



جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل.م.د.

في علم الاجتماع التنظيم والعمل

القيادة التنظيمية وصناعة القرار في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بملبنة سيدي خالد - تيارت -

إعداد الطالبتين:

بن قلاشة خيرة

بخيرة غالية

إشراف:

أ. عربات منير

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	محاضر	خريش زهير
مشرفا ومقررا	مساعد أ	منير عربات
مناقشا	مساعد أ	زيان عبد الوهاب

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

احمد الله تعالى واشكره واستعين به في كل شيء

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله

اللهم اعنا على ذكرك وشكرك وحسن عبادتك، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد اذا رضيت لك الحمد بعد الرضا على نعمة الهدايا والارشاد والتوفيق يسرنا ان نتقدم بأسمى عبارات التقدير والعرفان الى صاحب الفضل والهدف النبيل والرأي الحكيم والسليم والعقل المنير.

بشعور غامر بالتقدير والوفاء نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف المحترم " عربات منير"، الذي تفضل علينا بالإشراف على هذا العمل، وتحمل معنا عنائه الذي كان الركيزة الداعمة لنا في هذا المشوار، والذي لم يبخل علينا بنصائحه وارشاداته وتوجيهاته التي سهلت علينا سبل انجاح هذا العمل ولا ننكر اخلاقه العالية بتعامله وتواضعه معنا. نسأل الله أن يجزيه خير الجزاء.

كما نتقدم بعظيم الشكر الى مدير مؤسسة ملبنة سيدي خالد كما نتقدم بجزيل الشكر الى كل من تفضل واثري جوانب هذا البحث سواء برأي او توجيه او نصيحة او ساهم في هذا العمل ولو بجزء يسير.

ولا يفوتنا أن نتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى لجنة المناقشة الموقرة

لتفضلهم وقبولهم مناقشة هذا الموضوع

ونسأل الله عز وجل ان يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وان ينفعنا به وينفع غيرنا.

# إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك  
وجودك لك الحمد ربي

حتى ترضى ومهما حمدناك فلن نستوفي حمدك والصلاة والسلام على من لا  
نبي بعده.

الى من حبها لا يعرف النهاية الى من بحنانها ارتويت و بدفئها احتमित الى من كانت  
لطريقي منارة ولعقلي وقلبي انارة

الى من كانت تتمنى رؤيتها وان احقق هذا النجاح وشاء الله أن يأتي هذا  
اليوم اهدي هذا العامل الى امي .

الى مصدر قوتي الى درعي الذي لطالما به احتमित وفي الحياة به اقتديت الى من افنى  
عمره

في تربيتنا ركيزة عمري ابي اطال الله عمره

الى من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها تحت سقف واحد الى اخي واخواتي  
عامر - فاطيمة - رحمة - ملاك

الى من عرفني بهم القدر الى من جمعتنا بهم الصدف وما اجملها من صدف الى صديقات  
عمري

" اكرام - فايضة - رندة - مريم - نعيمة - فاطيمة - اشراق - اكرام - خلودة - عائشة.  
الى كل مناضلي ومناضلات الاتحاد العام الطلابي الحر والذين كان لي عظيم الشرف  
التعرف عليهم

والنضال في سبيل الله واخص بالذكر " بلعيد خليفة. معمر يوسف. بلعربي سفيان"

الى من قيل فيه قم وفه التبجيلا قولا منك اليه شاكر

كاد يكون رسولا قول حكيم شاعر

الى أستاذي الفاضل "عربات منير " أهديه هذا العمل لأنه لولاه لما صرت على ما أنا عليه

## خيرة

# إهداء

لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك وصلى الله على نبينا محمد

أهدي هذا المجهود الفكري الى :

الى روح والدي الذي علمني فأحسن تعليمي تغمده الله تعالى بنعيم رحمته ونعيم جنته  
الى من سهرت الليالي لتنتير دربي الى من شاركتني افراحي وألامي الى نبع العطف  
والحنان " عوالي " أطال الله عمرها الى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها المعرفة  
لم يبخل عليا وسعى لأجل راحتي الى أعظم واعز رجل في الكون أخي الغالي على  
قلبي " الحبيب " حفظه الله .

الى من يحمل في عيونه ذكريات طفولتي وشبابي وسندي في الحياة اخوتي خلف الله  
ومحمد وجمال وعابد وزوجاتهم واخواتي عزة والضاوية وراضية وسارة الى أعظم امرأة  
أكن لها التقدير والاحترام خالتي تركية الى براعم بيتنا " عبد النور سيرين  
هبة ايناس " الى كل أصدقائي وأحبائي الذين أحمل لهم المحبة  
والتقدير الى كل الاساتذة الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة  
الى جميع العائلة الكبيرة

أعمامي وأخوالي الى أستاذي المشرف " عربات منير " أهدي له ثمرة نجاحي

غالية



## ملخص الدراسة :

لقد تناولت الدراسة موضوع القيادة التنظيمية وصناعة القرار بالمؤسسة الجزائرية، دراسة الميدانية بملبنة سيدي خالد - تيارت- تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية كيف تساهم القيادة التنظيمية في تفعيل عملية صنع القرار في المؤسسة الجزائرية ؟ ولتبسيط الإشكالية ومحاولة التحكم في أبعادها البحثية ثم تطرح تساؤلات فرعية وهي:

كيف يساهم الأسلوب التشاركي للقيادة التنظيمية في صناعة القرار بفعل الديمقراطية داخل المؤسسة؟

كيف يساهم الأسلوب الإبداعي للقيادة التنظيمية في صناعة قرار بفعل الإنجاز داخل المؤسسة ؟

كيف يساهم الأسلوب القيمي المعتنق من قبل القيادة التنظيمية في صناعة قرار بفعل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ؟

ولي تحقيق أهداف الدراسة تتم الاعتماد على المنهج الوصفي في دراسة و استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة للوصول إلى نتائج أكثر دقة، وبلغ عدد مجتمع الدراسة 47 مفردة، وللوصول إلى أهداف الدراسة ثم الاستعانة بمجموعة من الأدوات من بينها الاستمارة والتي تكونت من أربعة محاور، واحتوت على 33 سؤال إلى استخدام الملاحظة لتدعيم الدراسة .

حيث تمكنت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الإشكالية و إثبات صدق فرضيا ميدانيا، ثم توصل إلى النتائج التالية :

أن القيادة التنظيمية تساهم في تفعيل عملية صنع القرار بالمؤسسة الجزائرية

- يساهم الأسلوب التشاركي للقيادة التنظيمية في صناعة القرار بفعل الديمقراطية داخل المؤسسة بنسبة متوسطة .

يساهم أسلوب الابداعي للقيادة التنظيمية في صناعة القرار يفعل لانجاز داخل المؤسسة تحققت نسبيا .

يساهم أسلوب القيمي المعتقد من قبل القيادة التنظيمية في صناعة القرار يفعل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة تحققت نسبيا.

### **Study summary:**

The study dealt with the issue of organizational leadership and decision-making in the Algerian institution, a field study in Malabna Sidi Khaled - Tiaret - the study focused on the following problem: How does organizational leadership contribute to activating the decision-making process in the Algerian institution? To simplify the problem and try to control its research dimensions, then sub-questions are raised, which are:

How does the participatory method of organizational leadership contribute to decision-making due to democracy within the institution?

How does the creative style of organizational leadership contribute to decision-making by virtue of achievement within the organization?

How does the value style espoused by the organizational leadership contribute to making a decision based on human relations within the institution?

In order to achieve the objectives of the study, the descriptive approach is relied on in studying and using the simple random sampling method to reach more accurate results. The number of the study population swallowed 47 individuals. 33 questions to use observation to support the study.

Where the study was able to answer the problematic questions and prove the validity of a field hypothesis, and then reached the following results:

The organizational leadership contributes to activating the decision-making process in the Algerian institution

The participatory method of organizational leadership contributes to decision-making, and it activates democracy within the institution at an average rate.

The creative style of organizational leadership contributes to decision-making, because the achievement within the organization has been relatively achieved.

Contributes to the value style espoused by the organizational leadership in decision-making does human relations within the institution have been relatively achieved

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black, framing the central text.

# فهرس المحتويات

الشكر

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة ..... أ

**الفصل الأول: إشكالية ومفاهيم دراسة**

تمهيد

1. أسباب اختيار الموضوع ..... 4
2. أهمية دراسة الموضوع ..... 5
3. أهمية الدراسة ..... 5
4. إشكالية الدراسة ..... 5
5. تحديد فرضيات الدراسة ..... 8
6. تحديد مفاهيم الدراسة ..... 9
- 6-1- القيادة التنظيمية ..... 9
- 6-1- صنع القرار ..... 11
7. الدراسات السابقة ..... 15

**الفصل الثاني: الإطار النظري (القيادة التنظيمية)**

تمهيد

- 1- المداخل النظرية لدراسة القيادة التنظيمية ..... 34
- 1-1- نظريات القيادة التنظيمية ..... 34

34	1-1-1- نظرية السمات
36	2-1-1- نظرية الموقفية
37	3-1-1- نظرية فيدلر
38	4-1-1- نظرية البعدين في القيادة
40	5-1-1- نظرية الخط المستمر في القيادة
41	6-1-1- نظرية سلوك القائد
42	7-1-1- نظرية رنيس ليكرت
46	8-1-1- نظرية المسار والهدف
48	9-1-1- نظرية دور الحياة في القيادة
50	10-1-1- نظرية التفاعلية
51	11-1-1- نظرية (X) و (Y) في القيادة
52	2- اهمية القيادة
53	3- انواع القيادة
53	1-3- القيادة الرسمية
53	2-3- القيادة الغير الرسمية
54	3-3- القيادة البيروقراطية
54	4-3- القيادة الديكتاتورية
54	5-3- القيادة الديمقراطية
54	4- نماذج القيادة الديمقراطية
54	1-4- القيادي الديمقراطي
55	2-4- القيادي المتسلط أو الاوتوقراطي
56	3-4- القيادة المتساهلة
56	4-4- القيادة الحرة
57	5- وظائف القيادة التنظيمية
57	6- مهارات القيادة التنظيمية
57	1-6- مهارات الفنية

- 58 ..... 2-6- مهارات الانسانية
- 58 ..... 3-6- مهارات الذهنية
- 59 ..... 4-6- مهارات الادراكية والتصورية

### الفصل الثالث: صنع القرار

تمهيد

- 62 ..... 1- مداخل النظرية عملية صنع القرار
- 62 ..... 1-1- نظريات صنع القرار
- 62 ..... 1-1-1- هربت سيمون
- 64 ..... 1-1-2 شجرة القرار
- 65 ..... 2- اهمية صنع القرار
- 66 ..... 3- خصائص صنع القرار
- 67 ..... 4- نماذج صنع القرار
- 67 ..... 1-4- نموذج الرشد
- 68 ..... 2-4- نموذج السلوكي
- 68 ..... 3-4- نموذج عقلانية المقيدة
- 69 ..... 5- مراحل صنع القرار
- 69 ..... 1-5- تحديد مشكلة القرار
- 69 ..... 2-5- توليد الحلول البديلة
- 70 ..... 3-5- تحديد الاهداف
- 70 ..... 4-5- جمع البيانات
- 70 ..... 5-5- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة
- 70 ..... 6-5- اتخاذ القرار ( اختيار البديل وحل الملائم )
- 71 ..... 7-5- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه
- 71 ..... 6- عناصر صنع القرار

72	7- العوامل المؤثرة في صنع القرار .....
72	7-1- العامل السياسي .....
72	7-2- العامل الانساني .....
73	7-3- العامل التنظيمي .....
73	7-4- العوامل البيئية .....
74	7-5- العوامل النفسية .....

### الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

76	1- مجالات الدراسة .....
76	1-1- المجال المكاني .....
81	1-2- المجال الزمني .....
82	1-3- المجال البشري .....
83	2- المنهج المستخدم في الدراسة .....
83	3- ادوات جمع البيانات .....
83	3-1- الملاحظة .....
84	3-2- الاستمارة .....
85	3-3- السجلات والوثائق .....
86	4- عينة الدراسة وكيفية اختيارها وخصائصها .....

### الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة

95	1- عرض وتحليل البيانات الدراسة .....
95	1-1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الاولى .....
114	1-2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية .....
127	1-3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة .....

140	..... مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات	-2
144	..... تقييم الفرضية العامة	-3
145	..... مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	-4
149	..... خاتمة	
151	..... قائمة المصادر والمراجع	

الملاحق

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black, framing the central text.

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم
87	يوضح توزيع افراد المجتمع البحث حسب الجنس	1
88	يوضح توزيع افراد المجتمع البحث حسب السن	2
90	يوضح توزيع افراد المجتمع البحث حسب مستوى التعليمي	3
91	يوضح توزيع افراد المجتمع البحث حسب الحالة الاجتماعية	4
92	يوضح توزيع افراد المجتمع البحث حسب فئة السوسيومهنة	5
93	يوضح توزيع افراد المجتمع البحث حسب الاقدمية	6
95	يوضح ما اذا كانت المؤسسة تقوم باستشارتك اثناء احداث تغيير في القرارات	7
97	يمثل اهمية مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار	8
98	يبين العلاقة بين استشارة العامل اثناء احداث تغيير في قرارات المؤسسة ومشاركة في اتخاذ القرار السليم	9
100	يمثل المشاركة هي اساس اتخاذ القرار	10
101	يمثل التزام العمال باتباع تعليمات وقوانين المؤسسة	11
102	يمثل مشاركة المدير المرؤوسين في تخطيط العمل	12
104	يوضح اذا كانت مشاركة تساهم في تعديل بعض القرارات الادارية	13
106	يوضح مشاركة مدير المؤسسة في اتخاذ القرارات	14
108	يوضح اذا ما كانت مساهمة اقتراحات العمال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة	15
110	يوضح شمولية عملية اتخاذ القرار كل المستويات التنظيمية	16
111	يمثل عمل المؤسسة على تحفيز العاملين بالشكل الذي يجعلهم يؤدون العمل بالفعالية المطلوبة.	17

113	يمثل نجاح في المؤسسة يؤدي الى الابداع في انجاز مهام	18
114	بين العلاقة بين النجاح المؤسسة في تحقيق الابداع	19
116	يوضح مساهمة مدير المؤسسة في اعطاء فرصة للعمال في تحقيق افكارهم المبادرة بانجاز المهام	20
118	يمثل تشجيع العمال على الابداع	21
119	يوضح اذا ما كانت زيادة نسؤولية يزيد من روح المبادرة لديك	22
120	يمثل التشجيع المؤسسة العمل على مواجهة الصعوبات لتحقيق اهدافها	23
122	يمثل استماع القائد لاقتراحات و اراء العمال	24
124	يوضح اذا ما كان العامل راضي على الطريقة التي تتخذ بها القرارات بمؤسستك	25
126	يوضح اذا ما كان تشجيع مدير المرؤوسين على التحديد والابتكار في اساليب العمل	26
127	يوضح علاقة العمال مع الرئيس	27
129	يمثل التعاون والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل يؤدي الى تكوين العلاقات	28
130	يبين التعاون والاحترام المتبادل مع زملاء في العمل يؤدي الى تكوين العلاقات في نوع اسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسة	29
132	يمثل نوع الاسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسة	30
133	يمثل العلاقة بين الزملاء داخل المؤسسة	31
135	يوضح تقييم العامل للمدير	32
136	يمثل سعي مدير المؤسسة الى تلبية المتطلبات الانسانية والاجتماعية	33
137	يمثل تقييم عملية التفاعل بين الزملاء لثناء العمل	34
138	يمثل دعم المؤسسة العمل ضمن الجماعة	35

139	يوضح اذا ما كانت الثقة المتبادلة بين المدير والمرؤوسين	36
-----	--	----

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
36	يوضح انواع السمات	1
40	يوضح نظرية خط المستمر في القيادة	2
44	يوضح الشبكة الادارية	3
49	يوضح نظرية البعدين في القيادة	4

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تعتبر القيادة من المواضيع الأساسية أكثر تداولاً من قبل علماء الاجتماع و علماء النفس، فهي تشكل محور إرتكازيا لمختلف نشاطات في جميع التنظيمات و محركها الأساسي، يجب على القيادة ان تكون على مستوى تحديات الت تقوم أمامها بحيث تكون لديها القدرة في التعامل مع هذه المتغيرات و التحولات، بالإضافة إلى مشاركة الفاعلي بصنع القرار و إتخاذها.

وتعد القيادة من الموضوعات الهامة التي من الضروري بحثها ودراسيتها كونها أساس نجاح الجماعة ووصولها الى الهدف المنشود أو فشلها في تحقيق هدفها، وقد يتعدى الأمر الى تفكك الجماعة وانقسامها . ولذلك تعتبر القيادة من المواضيع الاساسية الاكثر تناولا من قبل علماء الاجتماع و علماء النفس، فهي تشكل محورا ارتكازيا لمختلف النشاطات في جميع التنظيمات، حيث يتوجب على القيادة أن تكون في مستوى التحديات التي تقف امامها، وعليه تتسم القيادة بأهمية كبيرة في التسيير والتخطيط والتوجيه وبلوغ الاهداف المرجوة، وتقوم على عناصر هي عماد وركيزة سلامة المنظمة، وذلك لما يتسم به القائد من قدرة على التأثير في سلوك الاخرين وتوجههم، كما انها تمثل القدرة على توجيه العاملين أو مديري المؤسسات من أجل تحقيق الاهداف.

غي مقابل تعتبر عملية صنع القرار من الوظائف الأساسية التي يمارسها الانسان عبر مراحل حياته الاجتماعية رغم اختلاف طرق وأساليب ممارستها حسب الظروف السائدة، في كل زمان ومكان، كما تعتبر من العمليات الأساسية في حياة الفرد والجماعة سواء على مستوى التنظيمات الخاصة كالأسرة أو التنظيمات الكبيرة مثل الدولة و المؤسسات، وهذه الاخيرة تتكون من مستويات ادارية مختلفة تعمل بشكل متكامل ومتداخل لتحقيق اهدافها، ولاشك ان هناك أنماطا ادارية مختلفة لكيفية تنظيم العلاقة بين المستويات الادارية حسب طبيعة واهداف المؤسسة

. وانطلاقا مما سبق جاءت الدراسة الراهنة لمحاولة توضيح كيفية مساهمة القيادة التنظيمية في تفعيل عملية صنع القرار، من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة ملبنة

سيدي خالد في ولاية تيارت، وتوضيح هذا التأثير تم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاثة فصول نظرية وفصلين ميدانيين كالتالي:

جاء الفصل الاول تحت عنوان الاطار النظري للدراسة تضمن أسباب اختيار الموضوع، أهداف واشكالية الدراسة، كذلك تحديد فرضيات ومفاهيم الدراسة بالإضافة الى دراسات سابقة.

في حين خصصنا الفصل الثاني للقيادة التنظيمية تضمن المداخل النظرية للقيادة التنظيمية أهميتها، أنواعها نماذجها، و وظائفها، مهاراتها.

الفصل الثالث لعملية صنع القرار تضمن مداخل النظرية لصنع القرار، أهميته، خصائصه، مراحلها، وعناصره، والعوامل المؤثرة في عملية صنع القرار.

أما الفصل الرابع فتطرقنا فيه اجراءات المنهجية للدراسة والذي كان بمثابة اطار الواصل بين الجانب النظري والميداني وتضمن مجالات الدراسة .

( مجال المكاني، الزماني، البشري) المنهج المستخدم في الدراسة أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة أما الفصل الخامس خصصناه لعرض وتحليل ومناقشة أهم نتائج الدراسة واقتراحها وفي الاخير الخاتمة.

# الفصل الأول

## إشكالية ومفاهيم دراسة

تمهيد

- 1- أسباب اختيار الموضوع .
- 2- أهمية دراسة الموضوع.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- إشكالية الدراسة.
- 5- تحديد فرضيات الدراسة.
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة.
- 6-1- القيادة التنظيمية
- 6-1- صنع القرار
- 7- الدراسات السابقة

## تمهيد

تعتبر مرحلة تحديد أسباب ومبررات اختيار الموضوع وأيضا توضيح الأهمية و الأهداف التي تسعى لها الدراسة بالإضافة إلى صياغة الإشكالية وكذا التساؤل المركزي و الفروض وتحديد الإطار المفاهيم الذي يعتبر من أهم مراحل البحث العلمي، فالبحث الذي يخلو من هاته المراحل المتسلسلة غير جدير بالصفة العلمية إذ أن بداية أي عمل ترتكز بالدرجة الأولى في وجود مشكلة تكون محل البحث، لذلك هدف الباحث من الإطار النظري والتصوري هو فهم الموضوع وتحديد المسار الذي يسلكه من البداية ثم توجه للوصول إلى نتائج وحقيقة محددة، كما يعد تحديد وضبط المفاهيم و المصطلحات العلمية إحدى الخطوات الهامة في البحث العلمي لأنها تتميز بالدقة و الموضوعية ومن أهم خطواتها وضع تعاريف محددة وواضحة لكل مفهوم أو مصطلح وتكون بمثابة كلمات مفتاحية ذات دلالة وكذا عرض التعريف التي ذكرت وطرحت من طرف الباحثين و المتعلقة بالموضوع المتناول والتي ينطلق منها الباحث نحو فهم ووضع دراسة جديدة استخدامها وهذا من اجل إثراء الجانب النظري، وكذا مدى مطابقة نتائج هذه الدراسات مع الدراسة الحالية وهذا ما سنتطرق له من خلال هذا الفصل .

## 1- أسباب اختيار الموضوع :

هناك مجموعة من الأسباب التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع منها:

- ✓ الرغبة في زيادة المعرفة وتوسيعها في الموضوع القيادة التنظيمية وصناعة القرار.
- ✓ رغبة في التعرف على الإجراءات الرئيسية التي تتبعها المنظمات من اجل ترسيخ القيادة في المؤسسة.
- ✓ أهمية دراسة القيادة المؤسسة لأنها تلعب دور كبير وأساسي في نجاح او فشل المنظمات وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار.
- ✓ محاولة معرفة كيفية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة .

- ✓ محاولة معرفة الدور المهم الذي تلعبه القيادة التنظيمية في تحقيق صناعة القرار داخل المؤسسة الجزائرية.
- ✓ القيمة العلمية للموضوع .
- ✓ الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع .
- ✓ التأكد من نتائج الدراسات السابقة مع إمكانية الوصول إلى نتائج جديدة متعلقة به .
- ✓ كون القيادة التنظيمية تشغل عنصرا أساسيا في اتخاذ القرارات وتنسيق الجهود ومد المرؤوسين بالمعلومات .

## 2- أهمية الدراسة :

- طبيعة موضوع الدراسة إذ تناولت مفهوم القيادة وهو احد الموضوعات المهمة التي لاحظ ولا تزال تحظى بالاهتمام البالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجل الإدارة .
- ✓ تساهم في إلقاء المزيد من الضوء حول الموضوع القيادة التنظيمية وصناعة القرار عن طريق النتائج التي يمكن التوصل إليها.
- ✓ الدور الهام والفعال لهذه الظاهرة السيسولوجيا في تنظيم العلاقات الداخلية في المؤسسة وتحفيز ورفع الروح المعنوية للعمال وتوجيه وتنسيق كل العمليات من أجل الانجاز داخل المؤسسة .
- ✓ تكمن أهمية الدراسة في أهمية النتائج والتوصيات التي تستخدم للقيادة بمكان الدراسة في فهم كيفية التعامل مع صنع القرار وما يوفره من انجاز داخل المؤسسة .
- ✓ معرفة الأسلوب التشاركي للقيادة التنظيمية في كيفية تفعيل الديمقراطية داخل المؤسسة.
- ✓ المساهمة في تحقيق أسلوب الإبداع للقيادة التنظيمية.
- ✓ إدارة المنظمات إلى ضرورة معرفة العلاقة بين القيادة التنظيمية و الفعالية في عمليات اتخاذ القرار ومحاولة إبراز أهمية القيادة التنظيمية في أداء المدير لعمله وأثرها على فعالية عملية اتخاذ القرار مما يساعده في تفكير وتطوير أساليبهم القيادية لسعي في زيادة فعالية عملية اتخاذ القرار.

**3- أهداف الدراسة :**

يسعى الباحث دوماً إلى تزويد المجتمع الإنساني ومجتمع الباحثين بالمزيد من المعرفة، بمعنى آخر أن لكل دراسة أهداف معينة تساعد الباحث على رسم وتحديد الطريق الذي يؤدي إلى إثبات صحة فرضياته .

✓ محاولة معرفة الأساليب القيادية الحديثة في تفعيل صناعة القرار في المؤسسة الجزائرية

✓ محاولة التعرف على الأسلوب التشاركي للقيادة التنظيمية في صناعة القرار يفعل الديمقراطية داخل المؤسسة.

✓ محاولة كشف عن الأسلوب الإبداعي للقيادة التنظيمية في صناعة القرار يفعل الانجاز داخل المؤسسة .

✓ محاولة توضيح الأسلوب القيمي المعتنق من قبل القيادة التنظيمية في صناعة قرار يفعل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

**4- إشكالية الدراسة:**

عرف العالم تطورات متعددة في شتى المجالات وعلى كل المستويات وخاصة

التكنولوجيا الجديدة و المتطورة التي ساهمت في بروز المؤسسات باختلاف انواعها احجامها، ومواكبتها لمختلف التطورات المعرفية والعلمية والتقنية لضمان بقائها ونموها واستمرارها. وتعمل المؤسسات في بيئات عمل مختلفة مما يفرض على كل واحدة منها تبني سياسة من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية للارتقاء والتقدم وتحقيق الاهداف، ذلك ما دفع الباحثين والدارسين في مختلف العلوم الاجتماعية والادارية والاقتصادية الى الاهتمام بالمتغيرات التي تؤثر في تلك التحولات التي تحدث في المؤسسة، حيث أن تقدم المؤسسات ونجاحها يرتبط ارتباطا وثيقا بكفاءة المديرين في تطوير أساليب الادارة، وذلك عن طريق مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والابداعات التي يشتركون فيها والتي نحكم سلوكهم.

وتحظى القيادة التنظيمية باهتمام كبير لكونها قوة تقف وراء الانشطة التنظيمية والانجازات التي يمكن رؤيتها، حيث ينطلب تكوين المجتمعات الادارية قيادة تنظيمية فعالة . وتعد القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها المدير، وذلك لان الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل الى حيز التنفيذ، وتتاولها العقول والايادي والآلات لتنتجزها حسب الاهداف المقررة، والمراحل المحددة . ويقود المدير في ذلك مجموعة من الافراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق اعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويشجع دوافعهم وطموحاتهم ويحفزهم على التعاون والتنافس، ويقيم نتائج اعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين الى كيفية علاج اخطائهم وهذا ما اشار اليه " ليكرت" في أسلوب القيادة الديمقراطية التي تعد أكثر فعالية في نجاح القيادي في اداء مهمته حيث تتميز القيادة بفاعلية مستمرة، والتي يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك الافراد الذين يعملون معه، وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته. ولا تصلح تجمعات ادارية ولا تنظيم من غير قيادة رشيدة تسعى لتحقيق مصالح تابعيها، فتوفر للموارد البشرية جوا يحفز عن العمل والابداع والتعاون والتنسيق بغية توحيد جهود العاملين والفاعلين داخل التنظيم لتحقيق الغايات وتلبية حاجات الافراد وانجاز الاهداف الوظيفية المعتمدة بالمنظمة، وتؤثر على أدائهم ومردودهم في العمل وتدفعهم الى العمل الجماعي، والشعور بالمسؤولية والابداع والابتكار والانضباط وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

ومن جانب آخر تعتبر عملية صنع القرار جوهر العملية الادارية، حيث ان نجاح المؤسسة يعتمد على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الاهداف، ويتوقف ذلك على ايجابية القرارات والمهارات التي يستخدمها صانع القرار في التعامل مع المشكلة أو الحدث، كما ان المنظمة لا تنمو وتدوم بدون القرارات الحكيمة لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وذلك كم خلال حسن صنع القرار الذي يتم من خلال مشاركة العمال فيه، وتفويض سلطته وزيادة الصلاحيات وتوجيه المسؤوليات وكذا خلق الفرص لتقديم الاقتراحات والآراء، في عملية اتخاذ القرار، وتعتمد على وجود عدة بدائل على ان يتم اختيار احدهما ليكون القرار صائبا. وان اتخاذ القرار السليم ليس بالأمر السهل، نظرا

لما تواجهه المنظمات من تحديات وتغيرات في ظل العولمة والمنافسة الشديدة، وبالتالي يصبح رهان هو ايجاد أساليب ادارية حديثة من اجل ضمان بقائها واستمراريتها، والتي من شأنها التأثير على قراراتها و بالتالي على أهدافها.

وعليه فالقيادة التنظيمية ترتبط بشكل مباشر بصناعة القرار وذلك من خلال المهارات التي يتمتع بها القادة في التعامل مع المرؤوسين و مشاركة الفاعلين في صنعه، وتفعيل الديمقراطية واستخدام الاساليب الابداع والانجاز والتعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة بالاعتماد على العلاقات الانسانية وتوفيرها بالفدر اللازم.

وعلى هذا الاساس انطلقت الدراسة الراهنة من تساؤل مركزي مفاده:

كيف تساهم القيادة التنظيمية في تفعيل عملية صنع القرار في المؤسسة

الجزائرية؟

ومن خلال ضبط الاشكالية البحث والتحكم أكثر في ابعاده نطرح التساؤلات التالية:

كيف يساهم الاسلوب التشاركي للقيادة التنظيمية في صناعة القرار يفعل

الديمقراطية داخل المؤسسة؟

كيف يساهم الاسلوب الابداعي للقيادة التنظيمية في صناعة قرار يفعل الانجاز

داخل المؤسسة؟

كيف يساهم الاسلوب القيمي المعتنق من قبل القيادة التنظيمية في صناعة القرار

يفعل العلاقات الانسانية داخل المؤسسة؟

**5- تحديد فرضيات الدراسة :**

**الفرضية العامة:**

- تساهم الأساليب القيادة الحديثة في تفعيل صناعة القرار في المؤسسة الجزائرية.

**الفرضيات الجزئية:**

✓ يساهم الأسلوب التشاركي للقيادة التنظيمية في صناعة القرار يفعل الديمقراطية داخل المؤسسة.

✓ يساهم الأسلوب الإبداعي للقيادة التنظيمية في صناعة القرار يفعل الانجاز داخل المؤسسة.

✓ يساهم الأسلوب القيمي المعتنق من قبل القيادة التنظيمية في صناعة القرار يفعل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

## 6- تحديد مفاهيم الدراسة:

### 6-1- القيادة التنظيمية:

✓ ويرى ليكرت (likent) " القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على الشخص أو مجموعة وتوجيههم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية". وكذلك يرى الشخص الذي يستطيع أن يبني ويحافظ على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة التي يقودها لتحقيق أهدافها المشتركة.<sup>1</sup>

✓ أما ماري باركر فوليت: فتعرف القيادة بقولها : " أن من مفاهيم القيادة هي أن تقنع الناس بمتابعتك لهم وتدريبهم للعمل معك".<sup>2</sup>

لذلك فالقيادة الادارية تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وتحفيزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكلة اليهم وتوجيه طاقتهم واستخدامها الى اقصى درجة ممكنة من الكفاءة .

✓ وكذا هايمان وهيلجرت (Hayman ; Hilljert) الذي عرفها بأنها: "القدرة التي يمتلكها الفرد في تأثير على الأفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيههم نحو الهدف مشترك فانه يقوم بمهنته كقائد، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على انجاز المهام الموكلة إليهم".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>حنا نصر الله و آخرون، مبادئ في العلوم الإدارية الأصول و المفاهيم المعاصرة، ط1، دار زهران، عمان، 2012، ص 178.

عبد الله جمال محمد، إدارة الأعمال مبادئ و مفاهيم، ط 1، دار المعزز، عمان، 2014، ص 101.<sup>2</sup>

<sup>3</sup> د .احمد قوارية، فن القيادة المرتكزة على منظور النفسي الاجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ص 26 .

يرى أن القائد ان يكون له تأثير على الاخرين بالأفكار بحيث يتم اقناعهم يقوموا بالعمل الموكل اليهم عن طريق عملية تواصل.

✓ أما في رأي السيد عبد العالي: " أن القائد هو ذلك الشخص الذي ينبع من الجماعة وهو يملك القوة المؤثرة على أفكارها ومشاعرها ويستطيع أن يلعب دور ايجابيا في حركة الجماعة وإقناعها بطرق الملائمة لتحقيق مصالحهم وأهدافهم على شروط أن يكون تابعا من الجماعة واختيارها المحض وليس مفروضا عليها " <sup>1</sup>.

القائد أن تكون له روح اجتهاد ومثابرة في تأثير واقناع وتكون له مسؤولية تجاه المجموعة للوصول الى اهداف المرسومة.

✓ ويرى جون ايفانسين: " أن القيادة عبارة من تلك العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل " <sup>2</sup>.

ويرى ان يتميز القائد بروح الابداع لدى قائد والعمال وتبادل افكار الابداعية وعمل من اجل انجاحها.

✓ ويرى فيدلر (F.E.fiedler) : " أن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن تقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على انجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض شخصية، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره" <sup>3</sup>.

كذلك يرى أن القائد هو شخص الذي يستخدم نفوذه وقوته وصرامته في العمل داخل المؤسسة مثل توقيت، احترام من اجل تأثير على سلوك توجهات الافراد للقيام بالاعمالهم على اكمل وجه وأن يكون مطيع للقائد.

<sup>1</sup> د . محمد الصريفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجماعات المكتب الجامعية، 2009، ص 32 .

<sup>2</sup> د . سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، جامعة قناة السويس، 2012، ص 04 .

<sup>3</sup> د . طلعت ابراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، د ط، دار غريب لطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ص 74 .

✓ ويعرف تيد (O.Tead) القيادة بأنها : " ذلك النشاط الذي يؤدي إلى تأثير في جماعته من الناس، حيث يتعاونوا جميعا من اجل تحقيق هدف مرغوب".<sup>1</sup>

القائد هو الذي يؤثر في جماعة ويبث روح التعاون بين العمال فيما بينهم من اجل تحقيق انجاز مرغوب.

المفهوم الإجرائي للقيادة التنظيمية :

فالقيادة هي التأثير في شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال خلق دافع للعمل وتحفيزهم وبالتالي انجاز الأهداف.

## -2- صناعة القرار:

القرار:

✓ لغة: هناك عدة تعاريف لغوية للقرار نذكر منها القرار : "يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل، الأحسن، من بين عدة طرق أو مسلك أو مناهج أو حلول متكافئة".<sup>2</sup>

✓ اصطلاحا: "هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د . مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية "، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ص 319.

د . حسين بالعجوز، المدخل إلى نظرية اتخاذ القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 99<sup>2</sup>  
<sup>3</sup> د . خوله شادي، اليقظة الاستراتيجية و الترشيد عملية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في كلية العلوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، 2017 . 2019

## صنع القرار:

✓ ومعنى القرار هو "اختيار بين بدائل مختلفة، ويتفق هذا المعنى مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية، حيث نجد المدير دائما في موقف يطلب إليهم يختار بين عدد من البدائل المطروحة أمامه".<sup>1</sup>

وتعني كلمة القرار او صنع القرار لغويا ايجاد حل لمشكلة أو التوصل الى القرار الشيء أو تبنيه أو استعماله.

✓ كما عرفه روبرت مرتون : على انه : " عملية فنية ذهنية في آن واحد إذ انه يحتاج إلى الإلمام الكافي بالجوانب الفنية والمعلومات الدقيقة المتصلة بالموضوع، كما انه يحتاج إلى مهارات عالية في التنظيم والتحليل والمفاضلة بين البدائل واختيار البديل المناسب ".

✓ هربت سيمون : "أن عملية صنع القرار هي جزء من حل المشكلات فحل المشكلات أوسع في معناها من اتخاذ القرار ". "وعملية صنع القرار هي عملية التي من خلالها يتم تحديد المشكلة والفرص والبدائل المتاحة لحالها ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل لتلك المشكلة ".<sup>2</sup>

نجد من خلال التعريفين لروبرت مرتون و هربت سيمون على أن القرار هو نتاج عملية طرح البدائل أو الحلول لحل مشكلة الدراسة، ولكن ذلك لا يكفي لتحديد المفهوم الكامل لصنع القرار دون ذكر جميع المراحل.

✓ ويعرفه عادل حسن : بأنه : " عملية اختيار يقوم بها صانع القرار من بين بدائل عديدة من ثم بأنها تمثل نشاطا أو مجموعة من الأنشطة الاختيار من بين بدائل المحتملة، فصنع القرار حسب هذا التعريف هو عملية أو نشاط يقوم على الاختيار بين

<sup>1</sup> د . جمال الدين العويسات، إدارة عملية اتخاذ القرار، دار الهومة لطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002، ص 15 .

<sup>2</sup> د . خوله شادي ؛ اليقظة الاستراتيجية و الترشيح عملية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في كلية العلوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، 2017. 2019.

مجموعة من البدائل المحتملة، لكن المفهوم لا يتوقف عند هذه المرحلة بل هناك مراحل سابقة ولا حقه لهذه العملية".

فصنع القرار حسب هذا التعريف هو عملية أو نشاط يقوم على الاختيار بين مجموعة من البدائل المحتملة، ولكن المفهوم لا يتوقف عند هذه المرحلة بل هناك مراحل سابقة ولاحقة لهذه العملية.

✓ كما عرفه العجلوني: عملية صنع القرار على انه: "عملية المرنة لاختيار البديل المناسب بعد القيام بدراسة كافة جوانب المشكلة آت العلاقة وضمن ما هو متوفر من المعلومات مراعيًا الفترة الزمنية والكلمة المحددتين للوصول للحد الأعلى من المنفعة المتوقعة لتحقيق الهدف المطلوب"<sup>1</sup>

وقد ركز هذا المفهوم على أعملية صنع القرار عملية ادارية تتم عن وعي باتباع خطوات ومراحل عملية التنفيذ القرار واصداره.

✓ ويعرفه محمد عبد الفتاح: "عملية اتخاذ القرار عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة".<sup>2</sup>

يؤكد لنا هذا التعريف ان ضرورة عقلانية القرار محورها البدائل المتاحة التي تتماشى مع الامكانيات المتوفرة من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة.

✓ محمد غيث: "الاختيار المدرك بين أكثر من بديل ممكن لمواجهة موقف أو مشكلة".

3

ركز على أن صنع القرار عملية تتعلق بوجود مشكلة تتطلب حلا معينًا حسب المواقف لتحقيق الاهداف المرجوة.

<sup>1</sup> د . وفاء فاد شلبي و آخرون ؛ إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر ط 1 دار الفكر الناشر و الموزعون، عمان،

2010، ص 35

<sup>2</sup> د . محمد عبد الفتاح ؛ مفاهيم إدارة حديثة، الدار العلمية الدولية و دار الثقافة، عمان، 2003، ص 60 .

<sup>3</sup> د . محمد غيث ؛ قاموس الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطباعة و النشر، إسكندرية، 1992، ص 15

✓ ويعرفه عبد العالي السناري: "إفصاح الإدارة عن إدارتها الملزمة في الشكل الذي يحدده القانون بما لها من سلطة عامة بمقتضى القوانين واللوائح، وذلك يقصد أحداث مركز قانوني معين متى كان ممكناً وجائزاً، وكان الباحث عليه ابتغاء مصلحة للمؤسسة".<sup>1</sup>

يبين هذا التعريف بأن الإدارة هي التي تقوم باتخاذ القرارات في إطار ما يسمح به القانون وذلك لتحقيق المصلحة العامة حسب الموقف وطبيعة المشكل وبصورة ملزمة.

### التعريف الإجرائي لصنع القرار:

هو عملية تنظيمية محكمة يقوم على فلسفة الاختيار العقلاني بين البدائل المتاحة بغرض الوصول إلى حل مشكلة معينة داخل المؤسسة بطريقة موضوعية وهادفة.

### ❖ المفاهيم الثانوية المرتبطة بموضوع الدراسة:

- المؤسسة : هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص التي تخضع لنظام قانوني وهيكلية خاصة ومنظمة .<sup>2</sup>
- القيم : هو المعيار الذي يحكم تصرفات واتجاهات الافراد نحو مواضيع ومواقف، معتقدات احكام، وتصديق الفرد بما هو صح أو خطأ، مقبول، أو غير مقبول، عدل أو غير عدل، مرغوب به أو غير مرغوب به، ومقارنة النفس بالغير، ومحاولة التأثير فيهم .<sup>3</sup>
- المشاركة : ان المشاركة في اتخاذ القرار هي وسيلة ناجحة تجعل القرارات أكثر نجاحا فهي تسمح للمرؤوسين أن يحققوا ذاتهم ويشبعوا احتياجاتهم النفسية .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> د . محمد عبد العالي السناري ؛ القرارات الإدارية في المملكة العربية السعودية دراسة قانونية تحليلية مقارنة، مطابع الإدارة العامة، الرياض، 1994، ص 51

<sup>2</sup>النجار محمد فريد راغف : السياسات الادارية واستراتيجيات الاعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976، ص148

<sup>3</sup>محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015 ص 85

<sup>4</sup>هاشم محمد رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص 135

- **الابداع** : هو الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود الى تحقيق انتاج جديد وأصيل ذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة، من أجل استحداث أو ابتكار شيء جديد .<sup>1</sup>

### 7- الدراسات السابقة:

سننظر في بحثنا عن الموضوع القيادة التنظيمية و صناعة القرار بالمؤسسة الجزائرية على دراسات سابقة من حيث الإعداد و المنهجية والأساليب الإحصائية إلى الدراسات السابقة منها عربية و محلية:

### 7-1- دراسات متعلقة بالقيادة التنظيمية :

#### 7-1-1-1- عربية:

- دراسة عماد أمين الحديدي بالعنوان درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية وتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في الضوء الفكر الإداري الحديث .
- دراسة إيمان متعب بني عيسى بالعنوان أنماط سلوك المرؤوسين وعلاقتها بأنماط سلوك القادة.

#### 7-1-2- محلية:

- نور الدين بوراس بعنوان، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين.
- بومليت أسيا : بعنوان دور القيادة في إصلاح إدارة العمومية في لجزائر في العشرية الأخيرة.
- نموشي عبد العزيز بعنوان، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال .
- اكساس نريمان بعنوان، المناخ التنظيمي :التأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي .

### 7-2- الدراسات السابقة المتعلقة بصناعة القرار:

- فاطمة الزهراء مهديد، بعنوان، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية

<sup>1</sup>سامي أحلام، النمط القيادي وعلاقته بالأبداع الاداري، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس، العمل والتنظيم والاورغونوميا، 2016، 2017 تيارت قسم العلوم الاجتماعية مسار علم النفس ص 23

- حوة محمد، بعنوان، عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي .
- قبائلي أمال، بعنوان، أثر صنع القرار على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية .
- خولة شادي، بعنوان، اليقظة الاستراتيجية وترشيد عملية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية .

### 1-7- دراسات متعلقة بالقيادة التنظيمية:

#### 1-1-7- عربية:

#### ✓ الدراسة الأولى:

دراسة عماد أمين الحديدي، بعنوان درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، دراسة ميدانية عن تطبيق النظام الكلاسيكي في جامعة غزة (الإسلامية)، منكرة ماجيستر في قسم الإدارة التربوية، غزة 1430هـ\_2009م .

● **اشكالية البحث :** تمثلت في درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث تتلخص مشكلة الدراسة في إجابة عن الأسئلة التالية :

- ما درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بدورها الإداري م وجهة نظر المرؤوسين ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (5،،00 ≤ α) لمتوسط تقدير المرؤوسين لدرجة ممارسة القيادة التربوية عليا في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري تعزي لمتغيرات (الجنس، لخدمة، المؤهل العلمي، مؤهل التربوي، ومكان العمل )
- ما سبل تطوير الدور الإداري للقيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري الحديث .

### • فرضيات الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لمتوسط تقدير مرؤوسين لدرجة ممارسة القيادة التربوية العليا وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري تعزي لمتغيرات التالية :

- متغير الجنس (ذكر، أنثى)
- متغير الخدمة ( أقل من 7سنوات، من 7\_12سنة، أكثر من 12سنة )
- متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجيستر )
- متغير المؤهل التربوي (تربوي، غير تربوي )
- متغير مكان العمل (وزارة،المديرية )

### • المنهج وأدوات الدراسة :

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك على عينة الطبقية العشوائية في اختيار عينات الدراسة، بحصر عدد أعضاء التدريس في تلك الجامعات من مجتمع، حيث قسم المجتمع إلى طبقات بناء على أعداد في تلك الجامعات، لتتلاءم نسبة تمثيل كل جامعة مع نسب مئوية لمجتمع الدراسة فيها. يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة تدريس العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية في شمال المملكة والموزعين على النحو التالي، الجامعات محافظة أربد (جامعة أليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا جامعة أربد الأهلية، جامعة جدار). جامعة إلى البيت المحافظة، المفرق، وجامعة جرش (جامعة فيلا دلفيا،جامعة جرش، الأهلية ) وجامعة عجلون الوطنية واعتمد على العينة العشوائية، استطلاعية .

### • نتائج الدراسة:

- تم تأكد من صحة الفرضية أنماط سلوك المرؤوسين في جامعات شمال الأردن كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات.
- تم تأكيد من صحة الفرضية الثانية لأنماط سلوك القادة في جامعات شمال الأردن كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات .

- تم تأكد من صحة الفرضية الثالثة تختلف أنماط سلوك المرؤوسين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن باختلاف كل من ( الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية قطاع جامعة، نوع الكلية )
  - تم تأكد من صحة الفرضية الرابعة تختلف أنماط سلوك القادة من وجهة الأعضاء هيئة التدريس في جامعات.
  - تم تأكد من صحة الفرضية الثالثة تختلف أنماط سلوك المرؤوسين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات شمال الأردن باختلاف كل من (الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية قطاع جامعة، نوع الكلية).
  - تم تأكد من صحة الفرضية الرابعة تختلف أنماط سلوك القادة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن باختلاف كل من (الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية قطاع جامعة، نوع الكلية).
  - تم تأكد من الفرضية الخامسة باعتبار أن توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أنماط المرؤوسين وأنماط سلوك القادة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .
- ✓ **الدراسة الثانية :** دراسة إيمان متعب بني عيسى بالعنوان أنماط سلوك المرؤوسين وعلاقتها بأنماط سلوك القادة الأكاديميين كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص الإدارة التربوية، جامعة اليرموك أريد، الأردن، 2014.
- **إشكالية البحث:**

انبثقت مشكلة الدراسة مما توصلت إليه الدراسات السابقة وأوصت به الضرورة البحث في الموضوع سلوك المرؤوسين لما له من أهمية بحد ذاته ولعلاقة الوثيقة بعملية القيادة والتي توصي بها جميعها بضرورة البحث في هذا الموضوع، نتيجة ضالة لاهتمام بهذه الفئة من قبل الباحثين وعلماء وتمركز الدراسات على القيادة والقادة . ومن هذا المنطق فان هذه الدراسة تهدف إلى البحث في أنماط سلوك المرؤوسين وعلاقتها بأنماط سلوك القادة الأكاديميين كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما أنماط سلوك المرؤوسين في جامعات شمال الأردن، كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الجامعات؟
- ما أنماط سلوك القادة في جامعات شمال الأردن، كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الجامعات؟
- هل تختلف أنماط سلوك المرؤوسين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة شمال الأردن باختلاف كل من ( جنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، قطاع الجامعة، نوع الكلية )؟
- هل تختلف سلوك القادة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة شمال الأردن باختلاف كل من ( جنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، قطاع الجامعة، نوع الكلية )؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط سلوك المرؤوسين وأنماط سلوك القادة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- **فرضيات الدراسة :**
- أنماط السلوك المرؤوسين في جامعات شمال الأردن، كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الجامعات .
- أنماط سلوك القادة في جامعات شمال الأردن، كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الجامعات.
- تختلف أنماط سلوك مرؤوسين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة شمال الأردن باختلاف كل من ( الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة أكاديمية، قطاع الجامعة، نوع الكلية ).
- تختلف أنماط سلوك القادة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة شمال الأردن باختلاف كل من ( الجنس، سنوات الخبرة، رتبة أكاديمية، قطاع الجامعة، نوع الكلية ).
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط سلوك المرؤوسين وأنماط سلوك القادة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .
- **المنهج وأدوات الدراسة :** اعتمد الباحث دراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لملائمة أغراض الدراسة والإجابة عن الأسئلة كالمقابلة ثم استبيان .

## • نتائج الدراسة :

- جاءت في أنماط المرؤوسين الأكثر انتشارا وفقا للترتيب منهما النمط المثالي والنمط البراغماتي والنمط السلبي و الاغترابي والنمط الموافق فلا يمكن أن يكون الجميع مثالين بل ربما تكون هذه الفئة اقرب للنموذج العملي، من حيث تواجد جميع أنماط المرؤوسين من مثالي وبراغماتي واغترابي وسلبي صاعد " الموافق " .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05،a=0)
- الجنس: أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين والجنس .
- التربية الأكاديمية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المرؤوسين والتربية الأكاديمية.
- سنوات الخبرة: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المرؤوسين وسنوات الخبرة .
- قطاع الجامعة: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المرؤوسين وقطاع الجامعة .
- الكلية: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المرؤوسين والكلية.
- الجنس: ظهرت نتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط سلوك القادة والجنس.
- التربية الأكاديمية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط سلوك القادة والتربية الأكاديمية.
- سنوات الخبرة: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط سلوك القادة وسنوات خبرة.
- قطاع الجامعة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط سلوك القادة وقطاع الجامعة.
- الكلية: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط سلوك القادة والكلية.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط سلوك القادة وأنماط سلوك المرؤوسين.

## 7-1-2- محلية:

## ✓ دراسة الأولى:

دراسة نور دين بوراس، بعنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المعجمي للفوسفات جيل العنف بئر تبسه، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، بسكرة، 2013، 2014.

## • إشكالية دراسة:

مشكلة الدراسة تمثلت في معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة، وعليه حاول الباحث الإجابة على التساؤل التالي:

- ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟ وتفرعت عنه تساؤلات التالية :
- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟
- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟
- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم؟

## • منهج وأدوات الدراسة :

اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا على استمارة المقسمة من قسمين، القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية، أما القسم الثاني فقسم إلى ثلاثة محاور، بالإضافة إلى المقابلات مع بعض المشرفين والعاملين، والملاحظة والاستعانة بالوثائق والسجلات.

## • عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من 100 مفردة موزعة على الفئات السوسيو مهنية المكون منها مجتمع البحث ( إطارات التوجيه، الإطارات العليا، الإطارات أعوان التحكم، أعوان التنفيذ). وبالتالي اعتمد على العينة الطبقية.

### • نتائج الدراسة : أظهرت النتائج ما يلي :

- إن احترام الذي توفره القيادة داخل المنشأة يجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري.
- أن ثقة القيادة في العاملين سيشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى سماعهم للأوامر دون معارضة.
- أن القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين يجعلهم يحترمون السلم الإداري ويحترمونه ويتفانون في العمل.
- أن شخصية القائد دور في فرض النظام الداخلي للمؤسسة.
- أن القيادة الذكية هي التي توفر التعاون وتخلق الجو للعمل يسوده الاحترام والتفاهم، مما يؤثر ايجابيا على أداء العمل .
- إن ثقة الإدارية في العاملين تحفزهم على الاتصال فيما بينهم بصورة جيدة.
- خلق مناخ إداري يساهم بصورة مباشرة في تحقيق التقارب والانسجام بين العاملين في الإدارة.

### ✓ الدراسة الثانية:

بومليت آسية، بعنوان " دور القيادة في إصلاحا لإدارة العمومية في الجزائر في العشرية الأخيرة "، دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 بوزريعة، 2011.

### • إشكالية البحث:

هل للقيادة دور في إصلاحا لإدارة العمومية في الجزائر؟  
وهل التركيبة الإدارية العمومية دور في الحد من الفعالية القيادة؟

### • فرضيات الدراسة :

- إن صلاح لإدارة العمومية عملية طويلة و مستمرة تخضع للتقلبات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية لذلك يعتبر النمط القيادي الموقفي النموذج القيادي الذي يؤدي إلى فعالية الإصلاح الإداري في الجزائر.
- تعتبر تركيبة الإدارة العمومية من بين المحددات الموقفية التي تؤثر على فعالية القائد.

### • منهج وأدوات الدراسة :

اتبع المنهج الكيفي، من خلال دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإداري استعمل المنهج الكيفي من اجل فهم المديرية والنمط القيادي.

أدوات الدراسة: المقابلة استعملت تقنية كيفية.

### • مجتمع وعينات الدراسة :

اعتماد على عينة او فيما يخص العينة وبما إنني أقوم بدراسة كيفية فمسألة التمثيل غير مطروحة، فالهدف من الدراسة ليس القياس بقدر ما هو البحث عن مختلف إبعاد الظاهرة في اختلافها وتنوعها ثم فهمها وتفسيرها، لدى سوف أقوم باقتناء قليل من المبحوثين .

### • أهم نتائج الدراسة :

قادة الإصلاح الإداري بعيدون عن المجتمع فهم موظفون عند الدولة تحكمهم الوظيفة العمومية، التي تضبط لهم تصرفاتهم وتضع لهم برامج،

أسلوب القيادي واحد رغم التغيرات الداخلية والخارجية التي عرفتها الجزائر في العشرية الاخيرة التي تستدعي تغيير في أسلوب قيادة الإصلاح الإداري وليس تغيير القيادات .

### ✓ الدراسة الثالثة:

اكساس نريمان، بعنوان المناخ التنظيمي تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمجمع الأدوية " سيدال " مذكرة لنيل الشهادة ماجيستر في قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة الجزائر "02" 2011،2012.

### • إشكالية البحث:

بماذا يتسم المناخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ؟

### • فرضيات الدراسة :

- يسود المؤسسة الجزائرية مناخ تنظيمي سلبي سبب للعمال الشعور بعدم الرضا.
- يعتبر النمط القيادي الهرمي عنصر أساسيا في تحقيق الرضا الوظيفي.

### • منهج وأدوات الدراسة :

المنهج المتبع هو المنهج الكمي.

أدوات الدراسة: مقابلة، وملاحظة والاستمارة، وقامت بدراسة الاستطلاعية.

### • مجتمع وعينات الدراسة :

هذا الموضوع يفرض علينا عينة واسعة تعبر عن وجهات نظر مختلفة، ولهذا سبب استخدمنا في دراستنا " العينة الحصصية " التي تدخل في إطار العينات غير الاحتمالية، لان مجتمع الباحث غير متجانس .

### • أهم نتائج الدراسة :

- تأثير علاقة العمال بزملائهم ورؤسائهم على الرضا الوظيفي، نتوصل إلأن للعلاقات الداخلية بعدا هاما من إبعاد المناخ التنظيمي، حيث تعبر العلاقات الداخلية عن العلاقات السائدة بين الأطراف المكونة للمنظمة، فهناك العلاقات الأفقية والتي تمثل العلاقات بين الأقسام والإدارات وبعضها البعض ( العلاقات بين الإدارة الوسطى أو العلاقات بين الإدارة التنفيذية )، وهناك العلاقات الرئيسية والتي تمثل العلاقات بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والتنفيذية، حيث نجاح هذه العلاقات يعني نجاح العمل وتحقيق الأهداف المرغوب فيها للطرفين، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي بين العمال في المنظمة .
- فظروف العمل الاجتماعية تؤثر على درجة الرضا في التنظيم، وذلك على اختلاف مسؤولياتهم الاجتماعية والوظيفية .
- تلعب وضعية العمل المهنية دور فعال في تحمس العامل للعمل والذي يقود الى رضاه الوظيفي .
- تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي، إن تحسين وضعية العمل في التنظيم تحرك مشاعر الرضا لدى الأفراد، كما تزيد من انتمائهم للتنظيم كلما كانت على درجة

توقعاتهم، فيتوجب على المؤسسة توفيرها بطريقة مناسبة في مجال العمل، وكذلك النمط القيادي الذي يعترف بالفرد إنسانا ويقدر كفاءته بما يؤديه من عمل .

### 7-2- الدراسات السابقة المتعلقة بصناعة القرار:

✓ دراسة الأولى: فاطمة الزهراء مهدي، بعنوان اثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة بن حمادي، برج بوعريريج، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015، 2016.

#### • إشكالية الدراسة:

ما أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية ؟

التساؤلات الفرعية هي: ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات محل الدراسة ؟

- ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بأبعادها بفعالية صنع القرار؟  
- هل توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين إبعاد الثقافة التنظيمية وإبعاد فعالية صنع القرار ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزي للبيانات العلمية ؟

#### • فرضيات الدراسة:

توجد علاقة ارتباط جوهرية ذات دلالة معنوية بين إبعاد الثقافة التنظيمية وإبعاد فعالية صنع القرار.

توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين إبعاد الثقافة التنظيمية وإبعاد فعالية صنع القرار؟

- وتتجزأ هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية منها :

توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين إبعاد الثقافة التنظيمية وجودة القرار.

توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين إبعاد الثقافة التنظيمية وقبول القرار.

توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين إبعاد الثقافة التنظيمية ووقت اتخاذ القرار.

توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين إبعاد الثقافة التنظيمية وسهولة تتخذ القرار.

### • منهج وأدوات الدراسة :

مقابلة، ملاحظة، الاستمارة

### • المجتمع وعينات الدراسة:

تتألف عينة دراسة من القيادات العلى الوسطى في المؤسسات ميدان الدراسة، حيث بلغ مجتمع دراسة 257 مفردة وقد تم اختيار العينة والتي تبلغ عددها 148 مفردة .

اعتماد على عينة تتعرف على البيانات الشخصية من متغيرات: السن، الخبرة، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

### • نتائج الدراسة :

أشارت الدراسات والأبحاث الإدارية أن الاهتمام بالثقافة السائدة داخل المنظمة بما يلي احتياجات العاملين وأهداف الإدارة يعتبر احد العوامل الرئيسية التي يقوم عليها اتخاذ القرار الفعال والصحيح.

- إن عملية صنع القرار عملية مهمة جدا في المؤسسة وتمس كل جوانبها، وهي في الوقت نفسه تعتبر عملية دائمة ملازمة لعمل أي رئيس مباشر في أي مستوى أداري ولا بد من الاهتمام بكلهما يمكن أن يكون له علاقة.
- زيادة فعالية صنع القرار في المنظمات يتم من خلال نشر وترسيخ ثقافة تنظيمية تتميز بالأبعاد المختلفة التالية: الإبداع، المشاركة، القيم المشاركة، الالتزام، التعاون وروح الفريق، الاتصالات الفعالة، والقدرة على التكيف والتحسين المستمر وغيرها من الأبعاد.
- توصلت الدراسة الى انه توجد علاقة ارتباط جوهريه ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بمختلف إبعاده، المشاركة، نمط أسلوب القيادة، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي وروح المخاطرة، القيم الأخلاقية، والمتغير التابع، فعالية

صنع القرار بمختلف إبعاده : جودة القرار، قبول القرار، سهولة تنفيذ القرار، وقت اتخاذ القرار.

✓ دراسة الثانية : حوة محمد، بعنوان عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية مؤسسة انفصال مذكرة تخرج لنيل شهادة الماج يستر في إطار مدرسة الدكتوراه في قسم علم الاجتماع مدرسة الدكتوراه، جامعة الجزائر 2011،2010،2.

#### • إشكالية الدراسة:

ما طبيعة صنع القرارات بالمؤسسة (المركزية واللامركزية صنع القرار)؟

ما مدى إسهام لامركزية صنع القرارات (مشاركة العمل في صنع القرارات ) في الرضا العاملين؟

#### • فرضيات الدراسة :

طبيعة صنع القرار داخل المؤسسة لامركزية.

تساهم لامركزية صنع القرار في ارتفاع رضا العاملين بالمؤسسة.

#### • منهج وأدوات الدراسة :

وقد اعتمدت في بحث علي المنهج الوصفي وهو طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي .

الاستبيان

#### • مجتمع و عينات الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع موظفي مؤسسة نفضال بمنطقة الجلفة خلال العام (2010،2009) وعددهم (83)عاملا،حجم المجتمع معلوم (83 )موزعي علي مصالح

إدارية و تقنية كالتالي 43 إطار و 25 تحكم و 14 تنفيذ . عينة الدراسة المناسبة هو المسح الشامل لمجتمع البحث.

### • نتائج الدراسة :

أن اعتبار القرار جوهر عمل الإدارة في أي المؤسسة، ونقطة انطلاق لكافة التصرفات، والنشاطات التي تتم داخل المؤسسة وخارجها .

وجود فرصة لدى العمال في تقديم آرائهم واقتراحاتهم وهذا دليل على أهمية الملاحظات وآراء العمال بالنسبة للأداء قبل اتخاذ القرار، مما يساعد في اللامركزية وصنع القرار على التواصل بين العمال ومشاركتهم داخل المؤسسة ويدل أيضا على حرية إبداعا لآراء حول أي مشكلة داخل المؤسسة.

فالتركيز على ذوي الاختصاص يدا على الكفاءة وجودة القرار.

ووجود هذا النوع من الجامعات أساس فعالية القرار، وهذا ما يدعو وجود اللامركزية في صنع القرار ومدى تقبل واهتمام العمال في المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة.

### ✓ الدراسة الثالثة :

قبايلي أمال، بعنوان اثر صنع القرار على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة، مركب المجازف والرافعات قسطنطينية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل الشهادة الماجيستر في علوم التسيير في فرع الإدارة المنظمات جامعة المسيلة، 2010،2011.

### • إشكالية البحث :

كيف يمكن في لعملية صنع القرار أن تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية؟

### • فرضيات الدراسة :

يشارك المرؤوسون بالمؤسسة الاقتصادية في عملية صنع القرار و اتخاذه  
يعتبر نمط صنع القرار احد مسببات التي تحقق مستوى الرضا الوظيفي مقبول بمراكب  
المجازف والرافعات .  
يوجد ارتباط لإحصائيات بين عملية صنع القرار ومستوى الرضا الوظيفي.

### • منهج وأدوات الدراسة :

لتحقيق الأهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي  
للبيانات الأولية والثانوية، وهو المنهج الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في  
الواقع كميا وكيفيا.

جمعت البيانات الأولية من خلال استخداما لاستبيان،إلي إجراء مقابلات مع مسئولين في  
المركب للحصول على بعض المعلومات وشرح الاستبيان .

### • مجتمع وعينات الدراسة :

تماشيا مع الموضوع البحث والذي يعالج اثر عملية صنع القرار على مستوى الرضا  
الوظيفي، يمكن تقسيم المجتمع البحث إلى الفئتين: فئة من يصنعون القرارات بالمؤسسة  
الفئة الثانية هي فئة من تسهم هذه القرارات.

### • نتائج الدراسة :

- إن عملية صنع القرار عملية مهمة جدا في المؤسسة وتمس كل جوانبها، وهي في الوقت نفسه تعتبر عناية دائمة ملازمة للعمل أي رئيس مباشر في أي مستوى إداري ولا بد من اهتمام بكل ما يمكن أن يكون له علاقة بها.
- رغم اهتمام الإدارة بمنح فرص للإبداع في صنع القرارات، حيث أن أكثر من 50% من المبحوث يؤكدون عمل القيادات الإدارية على استقطاب الأفراد ذي التوجهات الإبداعية، ومنحتم فرص إيجاد حلول ابتكاريه للمشاكل، وكذلك تشجيعهم على سرد أفكارهم

وأرائهم، إلا أن هذا اهتمام غير كافي والفرص قليلة ليرقي بالمركب إلا المستوى المطلوب، حيث أكدت نسبة أكثر من 50% على عدم حرص القيادات الإدارية على التنمية المستمرة للمواهب الإبداعية، وكذلك عدم العمل على تمكين العاملين في مجال صنع اتخاذ القرارات.

#### ✓ الدراسة الرابعة :

خوله شادي، بعنوان اليقظة الاستراتيجية وترشيد عملية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة وصفية لمؤسسة "فنتال" . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال في قسن علوم الاتصال جامعة الجزائر "03 2017،2018".

#### • إشكالية الدراسة :

كيف تعمل اليقظة الإستراتيجية وكيف تساهم مخرجاتها في ترشيد القرارات من منظور الإطار المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " فنتال" ؟

#### • فرضيات الدراسة :

لا تساهم مخرجات اليقظة من المعلومات في تغذية مرحلة اتخاذ القرار و تنفيذه وتقييمه  
تساهم مخرجات اليقظة من المعلومات في تغذية مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه وتقييمه

#### • منهج وأدوات الدراسة :

تناول هذا المبحث الدراسة لاستطلاعية التي قامت بها الباحثة والتي كانت بمثابة الأرضية أساس لبناء الدراسة الأساسية، حيث تم تناول إجراءات ( الدراسة الاستطلاعية ) عينة الاستطلاعية من مجتمع البحث، استمارة الاستبيان .

#### • مجتمع وعينات الدراسة :

مكونة من 50 فرد.

عينة استطلاعية من مجتمع الباحث ( مكون 265 ) فحجم كفاية العينة يعتبر احد الشروط التي تم احترامها تتجاوز حجم أفراد مجتمع البحث (العينة) ل 150 وحدة .

### • نتائج الدراسة :

تسمع معلومات اليقظة لمتخذي القرارات بمؤسسة فطالب إعداد نظام دقيق لمتابعة التنفيذ القرار، باعتبارها عنصر هام وفعال في الرفع والتحسين نتيجة القرار .

تسمع معلومات اليقظة لمتخذي القرارات بالمؤسسة النفعال بمراقبة تنفيذ مدى جودة وصلاحيه القرار لاتخذ لحدائة هذه المعلومات .

أظهرت النتائج كذلك مساهمة معلومات اليقظة في توفير معلومات تساعد صناع القرار بمؤسسة "النفعال " في القدرة على ابتكار بدائل أخرى من نشأتها إيجاد حلول بديلة لتنفيذ القرارات المتخذة وترشيدها.

تسهل معلومات اليقظة لصناع القرارات بمؤسسة " نفعال " عملية مقارنة النتائج مع الأهداف التي تم تسطيرها من قبلهم القرارات الفعالة

# الفصل الثاني

## القيادة التنظيمية

1- المداخل النظرية لدراسة القيادة التنظيمية

1-1- نظريات القيادة التنظيمية

1-1-1- نظرية السمات

1-1-2- نظرية الموقفية

1-1-3- نظرية فيدلر

1-1-4- نظرية البعدين في القيادة

1-1-5- نظرية خط المستمر في القيادة

1-1-6- نظرية سلوك القائد

1-1-7- نظرية رنيسليكرت

1-1-8- نظرية مسار والهدف

1-1-9- نظرية دور الحياة في القيادة

1-1-10- نظرية التفاعلية

1-1-11- نظرية (X) و (Y) في القيادة

2- اهمية القيادة

3- أنواع القيادة

3-1- القيادة الرسمية

3-2- القيادة الغير الرسمية

3-3- القيادة البيروقراطية

3-4- القيادة الديكتاتورية

3-5- القيادة الديمقراطية

4- نماذج القيادة الديمقراطية

4-1- القيادي الديمقراطي

4-2- القيادة المتسلط أو الاوتوقراطي

4-3- القيادة المتساهلة

4-4- القيادة الحرة

5- وظائف القيادة التنظيمية

6- مهارات القيادة التنظيمية

6-1- مهارات الفنية

6-2- مهارات الانسانية

6-3- مهارات الذهنية

6-4- مهارات الادراكية والتصورية

## تمهيد

تلعب القيادة دور مهم في حياة المؤسسة، باعتبارها عنصر من عناصر العمل الذي يسمح المنظمة بتحقيق الأهداف التي قامت وأنشئت من أجلها وباعتبار أن القيادة هي عملية تفاعلية تكون هذه العملية تحت إمرة وسلطة قائد يؤثر في مرؤوسيه ويعمل على إشباع حاجاتهم ثم ينعكس بالإيجاب على المنظمة ويحقق فعاليتها وبالتالي لكل قائد طريقته وأسلوبه الذي يسير به أمور منظمته ويتعامل بها مع مرؤوسيه وهذا ما سيتم توضيحه والتطرق إليه من خلال هذا العمل.

## 6-1-1- المداخل النظرية لدراسة القيادة التنظيمية ( النظريات )

## 1-1- نظريات القيادة التنظيمية:

تعددت النظريات التي تبحث في القيادة وتحاول تحديد وتفسير سلوك وأسباب تأثير بعض الأفراد بالأفراد آخرين وبالتالي بروز شخص ما كقاعد داخل الجماعة، وتتعدد النظريات وتتنوع بتعدد البحوث العلمية منها:

## 1-1-1- نظرية السمات Trait theory:

أساس هذه النظرية أن القادة يمتلكون صفات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد وتؤهلهم لان يكونوا قادة لأنها تدرس السمات الشخصية بحيث درست هذه النظرية الصفات التي تجعل من الفرد قائدا وحاول العلماء من خلال أبحاثهم ودراساتهم تحديد صفات القيادة الفاعلة لكي تكون مرجعا من خلاله يتم اختيار القادة المناسبين إلا أنهم لم ينجحوا في إيجاد صفات أو حتى صفة واحدة تميز شخص عن جماعته بصفته قائدا، حيث ركزت هذه النظرية على عدة صفات منها:

خصائص الجسدية : إن يكون القادة أكثر ميلا لطول القامة وضخامة الجسم والعضلات وذا نشاط وحيوية وجسم سليم (السلامة البدنية).

✓ القدرات العقلية: لان يكون لدى القائد تفكير دقيق ويمتلك الذكاء والإدراك ولديه معرفة وثقافة وبعد نظر وحسن التصرف، وكذلك يجب أن يكون قادرا على التنبؤ

والمواجهة للمفاجآت وكذلك يمتلك القدرة في الحكم الصحيح والتفكير الموضوعي واتخاذ قرار سليم ولديه المقدرة على تحدث والطلاقة اللفظية والتعبير في الكلام والخطابة وصياغة الجمل وكذلك المقدرة على الابتكار والإبداع .

خصائص اجتماعية: مثلا اعتماد على النفس وتحمل المسؤولية والمشاركات الاجتماعية والتعاون وتكوين علاقات وكسب حب وثقة المرؤوسين والشعور مع الجماعة والإحساس بمشاكلهم ويجب إن يكون كذلك فلاهيا مرحا ولديه القدرة على رفع معنويات العاملين والسيطرة عليهم والتأثير من اجل تحقيق الأهداف بشكل ايجابي .

خصائص العامة:المظهر العام ( حسن الهدام، الرشاقة، النظافة ...) (ذا دين وسمعة جيدة وقيم روحية وإنسانية ومعايير اجتماعية عاليا بالإضافة إلى النزاهة والتواضع وحب الغير و الإيثار ) والثقة بالنفس والطموح والعزيمة .

وهذا الوقت تختلف السمات والخصائص التي يجب إن يتصل بها القادة من شخص إلى آخر كل حسب عمله ووظيفته لان القائد عبارة عن نتائج القوى الاجتماعية السائدة في موقف وادي جماعة بذاتها.

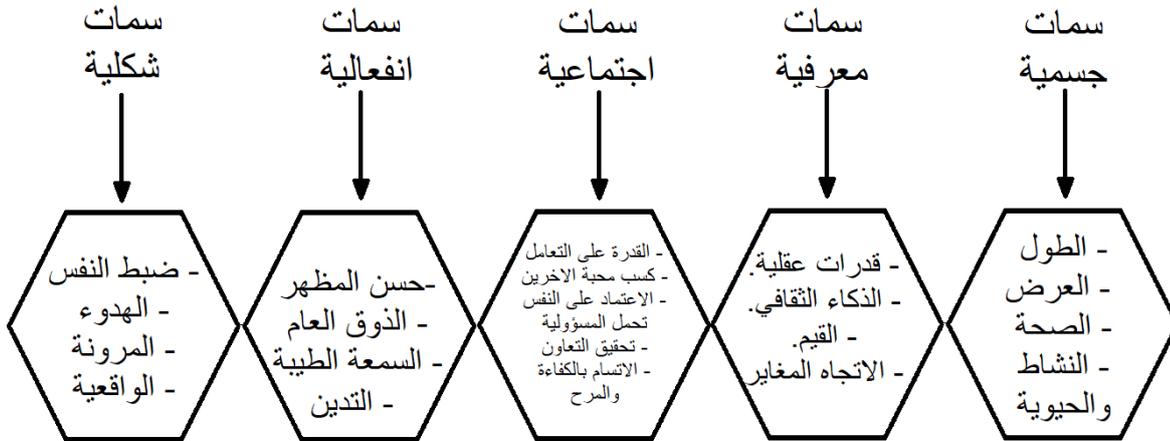
ومن المأخذ على هذه النظرية:

ولا شك أن العلماء وقفوا عند نقطة الذكاء عند القائد حيث عبروا عن ذلك ان نسبة الذكاء بين القائد والمرؤوسين يجب أن تكون متقاربة لأنه اذا كانت متفاوتة بشكل كبير فهذا سيوجه نوعا من الصعوبات والتحديات ويصبح من الصعب قيام علاقات مناسبة ما بين القائد والمرؤوسين.<sup>1</sup>

وشكل التالي يوضح أنواعا لسمات :

<sup>1</sup> فانت عوض غزو: القيادة و اشراف الادري"، دار اسامة، 2010، اردن، ص75،76.

### أنواع السمات:



### 2-1-1- النظرية الموقفية:

تشير هذه النظرية إلى انه ليس هناك سلوك أو نمط واحد للقيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما انه ليس هناك صفات معينة يجب توفرها لكل قائد ليكون ناجحاً بطل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة.<sup>1</sup>

إلا أنها تمكن القائد من فهم الأسلوب الملائم لحل مشاكل المنظمة استناداً إلى ظروف الموقف الذي يواجهه وعليه القيادة هنا تصبح نابعة من الموقف وليس من الوظيفة أو غيرها فالقرار القيادي يصدر استناداً إلى مدى ملائمة مع الموقف الذي يوجد وليس للوائح أو قوانين لا تمد للواقع بصلة، فالموقف هو الذي يؤثر في مدى قدرت القائد في تحقيق أهداف المنظمة وهذا كل دعا بعض الباحثين إلى الخروج بالنظرية الموقفية التي تجمع بين الاتجاه الفني و الإنساني والعقلي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د. باقر موسى: " الصور الذهنية في العلاقات العامة"، د ط، دار الاسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص96.  
<sup>2</sup> د. بومليت اسية: " دور القيادة في اصلاح الادارة العمومية في الجزائر في العشرية الاخيرة"، دراسة ميدانية بالمديرية العامة للاصلاح الاداري مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 2 بوزريعة، 2011، ص48

فترجع القيادة إلى الموقف الاجتماعي، فالقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهارته وتحقيق أهدافه . أي أن القيادة موقفية وتتغير من موقف إلى آخر .<sup>1</sup>

حيث تركز هذه النظرية على مدى توافق سلوك القائد مع خصوصيات الموقف الذي يواجه كما أنها تقوم افتراض أساسي مؤداه إن إي قائد لا يمكن إن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة به الظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته ومن أهم هذه النظريات نجد :

### 1-1-3- نظرية فيدلر:

قادة فيدلر عدد من الدراسات التي أقيمت في جامعة "الينوي الأمريكية" للأعوام 1976، 1967، 1971 والتي أعدت من ابرز الدراسات حول موضوع القيادة كونها اعتمدت منهج جديد واخذ بعين الاعتبار طبيعة الموقف الذي يوجد فيه القائد<sup>2</sup>، ويؤكد كذلك أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف، وان فاعلية القيادة تكون بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في الموقف معين لمتطلبات هذا الموقف، إما عن الموقف الملائم فيرى أن تحديده يتطلب وضع تشخيص دقيق للموافق الإداري الذي يمارسه القائد ومرؤوسيه من خلال تحليل عناصر الموقف التي يرى أنها ثلاثة هي:

- ✓ العلاقة بين القائد موظفيه: ويتطلب ذلك قياس مدى ارتياح العاملين لشخصية القائد.
- ✓ البناء التنظيمي للعمل: وهو يوضح إلى مدى يكون العمل المطلوب انجازه محدد او واضحا.
- ✓ سلطة منصب القائد: بمعنى انه كلما كانت أبعاد الوظيفية القيادية واختصاصها ومسؤولياتها من السعة بحيث يمكن القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين ويعد هذا التحليل لفرد فيدلر حيث يؤكد

<sup>1</sup>. طلعت ابراهيم لطفي: " علم الاجتماع التنظيم "، د.ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص76.

<sup>2</sup>. د. ماهر محمد صالح حسن: " القيادة أساسيات ومفاهيم "، ص49.

أن فاعلية القيادة ترتبط بمعرفة القائد لهذه العناصر وطبيعة المتطلبات لكل عنصر منها :

- ✓ كما يؤكد سكلر أن هناك مجموعات من القوى أن لهم قائد في اختياره للنمط القيادي المرغوب فيه وهذه المجموعات هي :
- ✓ القوة الكامنة في القائد : وتتجلى في قدرة القائد على تقييم وثيقة بنفسه وبمروءوسيه .
- ✓ القوة الكامنة في المرؤوسين : وأهمها الاستقلالية وتحمل المسؤولية ومدى ارتباطهم بقائدهم والمنظمة الإدارية .
- ✓ القوى الكامنة في المواقف وأهمها: نمط التنظيم، مدى فاعلية الموقف، طبيعة مشكلة الموقف.<sup>1</sup>

#### 4-1-1- نظرية البعدين في القيادة :

عرفت دراسات البعدين في السلوك القيادة في دراسات أوهايو حيث أجرت جامعة أوهايو سلسلة من الدراسات عن القيادة، وقد تمخض عن الدراسة أن هناك نمطين من السلوك هما : السلوك الموجه نحو المهمة والسلوك الموجه نحو العلاقات الإنسانية وأن القائد ليس بالضرورة أن يكون مهتما بالعلاقات أو مهتما بالإنتاج بل يمكن أن يكون مهتما بالعاملين وبالمهمة معا، وهناك من القادة من يطغى على سلوكه البعد الأول وهناك من يطغى على سلوكه البعد الثاني، وهناك من يكون سلوكهم متوازنا.<sup>2</sup>

#### 5-1-1- نظرية الخط المستمر في القيادة : Acintinun of header shi

أصحاب هذه النظرية هما : تانيوم وشيميدت Tamenbam of Schumdet حيث تظهر هذه النظرية العلاقة بين (القائد والمرؤوسين) على أساس الخط المستمر وتبين في أحد الأطراف الخط سلوك القائد الديمقراطي وفي نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الأوتوقراطي حيث بتخلل الخط المستمر أساليب مختلفة للقيادة والذي يحدد هذه الأساليب هو مدى الحرية التي يرغب القائد في إعطاءها لمرؤوسيه ومشاركتهم في اتخاذ القرارات حيث تبين هذه

<sup>1</sup> د. خليل محمد حسين الشماع: " مبادئ الإدارة مع التركيز على الإدارة الاعمال "، د.ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص257.

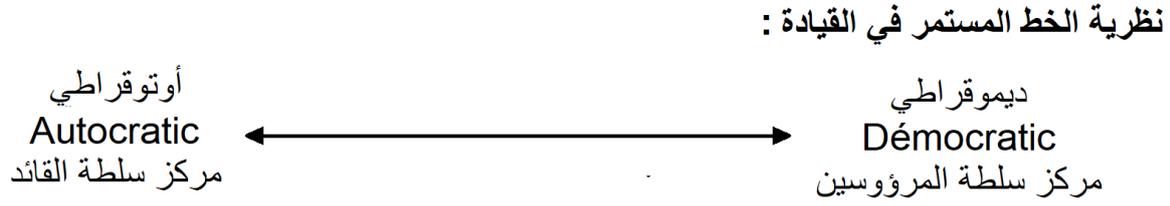
<sup>2</sup> د. واصل جميل حسين المؤمني : " الإدارة المدرسية الفعالة "، ط1، دار الحامد، عمان، 2007، 2008، 102.

النظرية أنه لوجود سلوك معين وناجح يستخدم في جميع المواقف وإنما يجب استخدام سلوك قيادي ملائم يتلاءم مع الموقف أي المقصود بالسلوك الفعال هو الذي يأخذ بنظر الاعتبار الاهتمام بالقائد والمرؤوسين والهدف ويجب أن يختار القائد أحد الأسلوبين المحددين بالخط وإنما يجب أن يتصف بالمرونة لكي يختار سلوكا يتماشى مع الموقف .

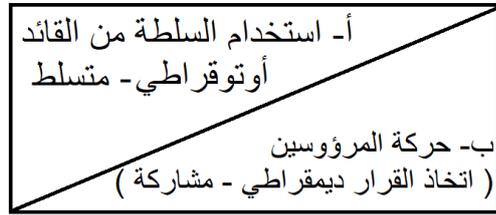
➤ وقت لاقت هذه النظرية اهتماما كبيرا لأنها جاءت كنموذج مختلف للقيادة بدل التقييد بأسلوبين ( ديمقراطي، وديكتاتوري ) وإنما أعطت عدة أساليب للقيادة وجاء ذلك من خلال مقال نشر في جريدة هارفارد للأعمال عام 1958 تحت عنوان ( كيفية اختيار الأسلوب القيادي ) الذي أعده تانيوموشميدت والذي لاقى إعجابا واهتماما كبيرا بين المدراء والمهتمين في الأوساط القيادية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> واصل جميل حسين المؤمني، مرجع سبق ذكره، ص 103

### 6-1-1- نظرية الخط المستمر في القيادة :



مصدر  
السلطة



- ↑ يقوم القائد بوضع القرار وإعلانه
- ↑ القائد يخبر المرؤوسين بالقرار وأقناعهم به
- ↑ يعرض القائد أفكاره ويسمح بطرح الأسئلة ومناقشتها
- ↑ يعلن القائد القرارات المؤقتة والتجريبية القابلة للتغيير
- ↑ يطرح القائد المشكلة ويتقبل اقتراحات تطرح من المرؤوسين ومن ثم اتخاذ قرار مناسب
- ↑ يطلب القائد من المرؤوسين اتخاذ القرار وفي حدود معينة.
- ↑ يسمح القائد للمرؤوسين بالعمل ضمن حدود يضعها ويوضحها.

فالمدير (أ) : و الذي هو الجانب الأيسر من الشكل والذي يتسم بالأوتوقراطية والتسلط في القيادة يفرض رقابة محكمة على المرؤوسين ولا يبلغهم إلا بما سيفعلون وما هو مطلوب منهم انجازه .

فالمدير (ب) : والذي يقع في الجانب الأيمن فهو القائد ديمقراطي ومشارك يحترم آراء المرؤوسين ورقابته ويشجع على التغذية الراجعة .

ومن خلال هذا الأسلوب والشكل السابق بين أن هناك عدة خيارات متاحة للقائد حسب الموقف وكذلك يشير إلى وجود نوعين من أساليب القيادة الأول يركز على انجاز العمل ( تركز السلطة لدى الرئيس )

والآخر الاهتمام بالعاملين القائمين بالعمل ( تركز السلطة لدى المرؤوسين )<sup>1</sup>.

### 7-1-1- نظريات سلوك للقائد:

أشارت العديد من المصادر إلى أن هناك عدة نظريات في مجال سلوك القائد ومن بين هذه النظريات

- نظم ليكرت في القيادة the likertsystems
- مدخل الخط المتصل لسلوك القائد Acontnuum of headerslip
- نظرية البعدين the twedinnensiomalththeory
- نظرية الشبكة الإدارية the managerialgridtheory

<sup>1</sup>د. فانتن عوض الغزو : " القيادة والاشراف الاداري " ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، اردن، عمان، 2010، ص77،78.

## ✓ نظم ليكرت في القيادة :

في إطار نظريات سلوك القائد رينيس ليكرت عام 1961 وذلك على ضوء بعض الدراسات في مجال القيادة أربع أنظمة يمكن أن توضح سلوك القادة في العديد من المواقف القيادية وهي كالتالي :

## ● نظاماً لأول القائد الأمر الناهي:

يتميز بالدكتاتورية والتسلط واستغلال التابعين. مع وجود ضعف الثقة بالتابعين ودفعهم للعمل والأداء عن طريق الحوض وإكراه.

## ● النظام الثاني القائد الأمر العطوف:

يكون القائد دكتاتورية ولكنه أقل مركزية من نظام السابق، يشارك التابعين في اتخاذ القرار ولكن تحت رقابة لاصقة وكما انه لا يسمح بالتفويض سلطاته.

## ● النظام الثالث القائد الديمقراطي الاستشاري:

يشارك مع التابعين ويقرر لوحده، وتوافر ثقة ملموسة بين القائد والتابعين مع محاولة استفادة القائد من أفكار وآراء مقترحات التابعين.

نظام الرابع القائد الديمقراطي المشارك: يتخذ القرار على نحو الديمقراطي، توافر الثقة الكبيرة بين اتباع والقائد والسعي المستمر لتبادل المعلومات والافكار فيما بينهم ونرى ان رينيس ليكرت اشار بعدما استنتج ان النمط القائد نظام ديمقراطي المشارك يعتبر افضل هذه الانماط.<sup>1</sup>

## ✓ الشبكة الإدارية: Mamanagerialgrid

وهي عبارة عن دراسة مكتملة لا قامت بهما أبحاث جامعي اوهايو ميشيغان الامركيين حيث قام بهذه الدراسة روبرت بليك وجين موتون (Mouton – Robartblak) وكانت

<sup>1</sup> د. احمد قوارية: " فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي "، د ط، الديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2007، ص271.

هذه الدراسة في أوائل الستينات حين تقوم هذه النظرية على بعدين هما : الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالعاملين

حيث طور بليك وموتون هذه النظرية من خلال شبكة إدارية لان الفرض منها التعرف على الأساليب القيادية المختلفة وقد حازت هذه الشبكة على شهرة واسعة فيما يتعلق بتوضيح ديناميكية إبعاد القيادة وكذلك يتمكن القائد من الاستفادة منها من خلال تحديد البدائل المتوفرة له من أجل تحسين فاعلية كقائد من خلال توفير خمسة أساليب رئيسية للقيادة حسب موقعها على الشبكة الإدارية وهي:

✓ أسلوب إدارة الفريق: (9.9) قيادة الرؤية المشتركة حيث تتميز هذا الأسلوب باهتمام عال بالإفراد والإنتاج ويركز القائد على روح الفريق في العمل ومحاولة الحصول على إنتاج جديد من خلال بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة وهذا الأسلوب الفعال يعتمد على:

- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.

- تشجيع المرؤوسين على المشاركة بشكل عام

- دعم العمل الجماعي وتحقيق التفوق.

✓ أسلوب الإدارة المتسلطة: (1.9) قيادة الكفاءة :

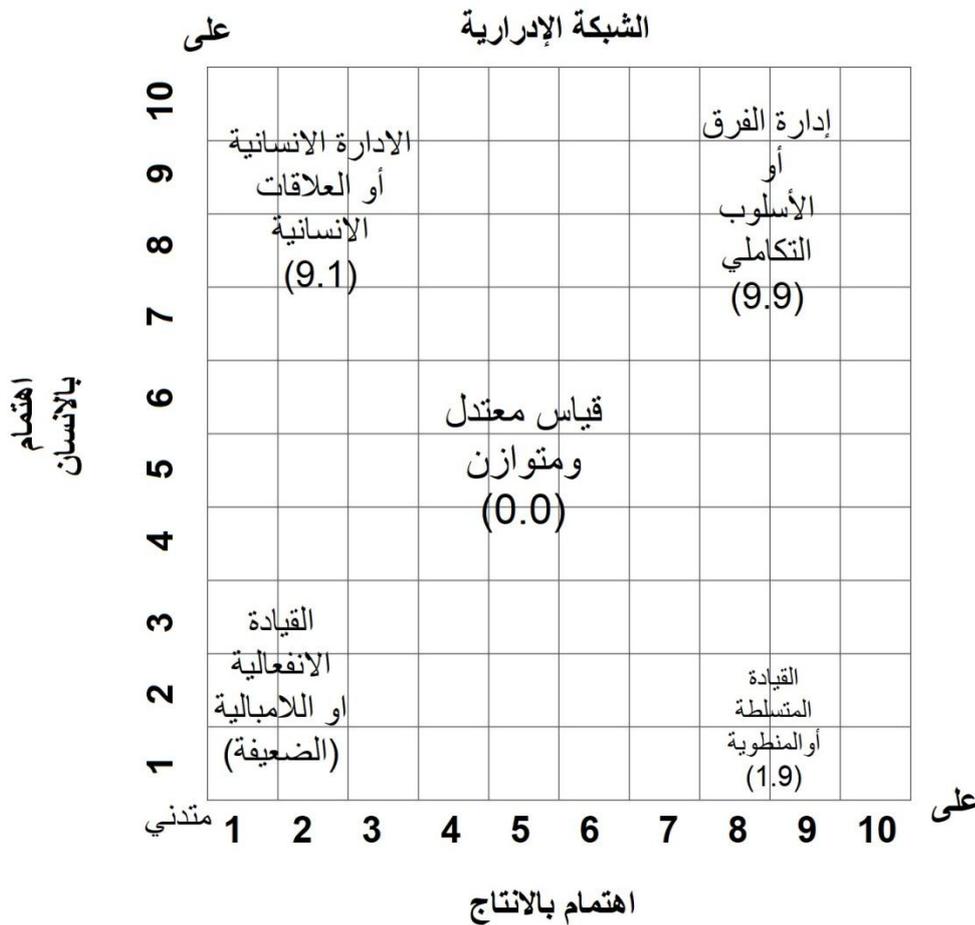
وهي عبارة عن قيادة متسلطة ومنشودة بشكل كبير وخصوصا في أمور الإنتاج بغض النظر عن حاجات المرؤوسين ومشاكلهم والقادة من هذا النوع يبتكرون عملية اتخاذ القرار بشكل مركزي وعدم المشاركة في اتخاذ القرار.

✓ أسلوب الإدارة الإنسانية : (9.1) قيادة العلاقات الإنسانية:

وهذا النوع من الأساليب القيادية يهتم باحتياجات المرؤوسين مع تركيز ضئيل على العمل والإنتاج فالقادة هنا يهتمون برضا الآخرين لتلاقي النزاعات والخلافات في المؤسسة.

✓ أسلوب الإدارة الصعبة: (1.1): إي القيادة غير مبهمة:

هنا لاتهمم القيادة بالإنتاج والإفراد وتحقيق أهداف المؤسسة لان هدف القائد هو بذل القليل من الجهد ليحافظ على بقاءه عضوا في المؤسسة وساعدت الشبكة الإدارية القادة على تطوير أساليبهم من خلال اختيار الأسلوب الذي يمارسونه وبالطبع توجد برامج تدريبه للقيادة تساعدهم علي القيادة فيما لو اختاروا أسلوب غير فعال . من خلال الأساليب السابقة نستنتج إن هذه النظرية تشجع على الانتقال بأساليبهم القيادية إلى قيادة الفريق وذات الحماس واهتمام الكبيرين بكل من الإنتاج والإنسان.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> د. فاتن عوض الغزو : " القيادة والإشراف الإداري " ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، اردن، عمان، 2010، ص 82.

ومن خلال دراسة الأساليب القيادية السابقة نستنتج أن أفضل أسلوب هو الفريق لان التركيز هنا عالي على الأفراد والإنتاج بينما الأسلوب المعتدل يحاول الاهتمام المتوازن بين الإنتاج والأفراد والوصول والأداء متوازن وهذا ليس ما هو مطلوب.<sup>1</sup>

### 8-1-1- نظرية رينيس ليكرت: RensisLickert

يرى أن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على أسلوب القيادة الإدارية السائدة بها كما يرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحا هو أسلوب القائد المشارك الذي يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات وقد صنف ليكرت أساليب القيادة إلى أربعة كما يلي :

#### ✓ الأسلوب التسلطي الايجابي: BemerolentAuthoritative

يعتمد الأسلوب التسلطي الايجابي على قيام الرئيس باتخاذ القرارات مع سماح لمرؤوسيه بالمشاركة في اتخاذ القرارات بقدر محدد، فالرئيس يثق بمرؤوسيه بدرجة اكبر من الأسلوب التسلطي الاستغلالي، ويلجأ إلى استخدام أسلوب الثواب والعقاب بدرجة اقل.<sup>2</sup>

#### ✓ أسلوب التسلطي الاستغلالي: ExploitativeAuthoritative

يركز القائد التسلطي الاستغلالي على انجاز ولا يثق بمرؤوسيه ولا يشاركهم في اتخاذ القرارات ويأخذ بالاتصال النازل فقط، كما يلجأ عادة إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال للأوامر.

#### ✓ أسلوب القائد الاستشاري الديمقراطي: ComsultativeDemocratic

يثق القائد الاستشاري بمرؤوسيه، ويحرس على استشارتهم قبل اتخاذ القرار كما يتخذ القرارات الإستراتيجية والمهمة لنفسه بينما يفوض لهم قرارات روتينية، وكذا يفسح لهم المجال لإبداع آرائهم ومقترحاتهم، كما يحفزهم عن طريق الثواب وأحيانا العقاب ويشجع العمل الجماعي.

<sup>1</sup>د. فاتن عوض الغزو: مرجع سابق 83.

<sup>2</sup>د. منحي نظامي وآخرون: " أساسيات في الإدارة المعاصرة " ط1،2، دار وائل، عمان، 2012، ص 222.

### ✓ أسلوب القائد المشارك: Participative Democratic

يبدأ القائد المشارك ثقة كبيرة لمرؤوسيه ويركز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، ويشجع مرؤوسيه على تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق العمل المشتركة انطلاقاً لحرصه على إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### 1-1-9- نظرية المسار و الهدف: pathceoltheory

تعد هذه النظرية من النظريات الموقفية ( ظرفية لروبرت هاوس) والتي تسمى ايضاً نموذج هاوس في المسار فهمه النظرية يوضح فيها القائد المسارات التي من خلالها يستطيع المرؤوسين تحقيق نوعين من الأهداف هي:

- ✓ أهداف ذات علاقة بالعمل والتي من خلالها يحسن الموظف أداءه في العمل .
- ✓ يربط بأهداف الموظف الشخصية وهذا يقودها إلى أن القائد الناجح هو الذي يدفع المرؤوسين الإلتباع مسارات تحقيق لهم أهدافهم حيث حدد "هاوس" أربعة أساليب قيادية تستخدم في هذه النظرية وهي :

#### ● القيادة الموجهة: (Directive Leadership)

حيث يقوم القائد هنا على تحديد كل ما هو مطلوب من الموظف من مهام وواجبات والنتائج المتوقعة وبعض الإرشادات والنصائح ويشرح لهم كيفية الأداء ويوفر لهم خطط ويوضح لهم التعليمات والإجراءات حيث إن هذه القيادة تستخدم أسلوب حكيم للثواب وللعقاب .

#### ● القيادة الداعمة ( المساندة) : (Suppervive Leadership)

حيث تهتم هذه القيادة بالجوانب الإنسانية تدعم الموظفين وتقف بجانبهم وتشجيعهم وتحقق لهم حاجاتهم وهذا النوع يحسن من العلاقات ما بين القائد والموظفين حيث هنا تنشأ صداقة ما بين الطرفين لأنه يعتمد على أساس مبدأ

<sup>1</sup> د. خليل محمد حسين الشماع: " مبادئ الإدارة مع التركيز على الإدارة الاعمال"، د ط، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص257.

الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يتعرضون لها ويعمد القائد إلى معاملة الجميع باحترام ومساواة ويضع بعين الاعتبار اهتمامه بالموظفين وحاجاتهم حيث تعكس القيادة فوائد الدعم الاجتماعي التي تساعد الموظفين وتأقلم مع الظروف الطاغية فهنا القائد يضع الاهدافا تحتاج إلى تحدي ويتوقع من المرؤوسين انجازها ونجده دائما يبحث عن التميز والتحسين المستمر ويحتاج هذا النوع كما ذكرنا إلى الثقة المتبادلة ويجب أن يمنح المرؤوسين صلاحيات والمسؤوليات انجاز الأهداف.

### • القيادة الموجهة نحو الانجاز: ( Oruemtemd - Achievement Leadership

حيث تعتبر هذه القيادة الأهداف والخطط بحاجة إلى نوع من التحدي والتميز وتهتم كذلك بتطوير الأداء باستمرار من اجل تحقيق أهداف عالية المستوى بالأخذ بعين الاعتبار من إن المرؤوسين هنا بحاجة إلى الدافعية من اجل انجاز المهمة .

### • القيادة المشاركة: Partispative Leadership

حيث تميز هذا النوع في مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرارات واستشارتهم ولأخذ بأرائهم واقتراحاتهم لان المرؤوسين هنا بحاجة لان يشعروا بارتباطهم بالعمل مع القائد وإنهم مقيدون بالمنظمة.

حيث يقوم القائد هنا بالتشاور مع التابعين ومحاولة تشجيعهم لأبداع آرائهم واقتراحاتهم واخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار واهتمام بها وجعل لها نصيب في اتخاذ قرار .

أن اختيار نمط قيادي مناسب يتطلب دراسة الموقف لأنه يعني نمط قيادي يعتمد اختياره على بعدين هما :

- الخصائص الشخصية المرؤوسين مثل قدراتهم ورغباتهم الحالية المستقبلية.
- عوامل تتعلق بيئة العمل مثل المدى الوظيفي والجماعات التي يعمل المرؤوسين معها والسياسة الإدارية و الإجراءات والقواعد التنظيمية والصلاحيات الرسمية والثقافة التنظيمية.

حيث أن أفضل نمط مرغوب هو نمط الذي يحقق رضا المرؤوسين وبدعم حاجاتهم يحقق الأهداف حيث يرى هاوس انه با مكان القائد ممارسة هذه الأساليب مجتمعة ولكن في أوقات مختلفة وظروف مختلفة.<sup>1</sup>

### 1-1-10- نظرية دور الحياة في القيادة:

أن نظرية دورة الحياة في القيادة قدمها من بارولهيرسي hersey، وبلانشارد وتشير هذه النظرية إلأن القائد الفاعل يقوم بمهمتين أساسيتين هما -السلوك المعني بالمهمة ----- وهو الذي يهتم بتنظيم العمل وتحديد الأدوار التابعين وأنواع الأنشطة التي يقومون بها وطرق -أداء- السلوك المهني بالناس ----- وهو السلوك الذي يسهل التفاعل والتعامل ايجابي بين القائد والتابعين يعمل على المحافظة على العلاقات الودية والطيبة والمساندة بين القائد ولتابعين ويعرف بالسلوك المهني بالعلاقات ويرتبط استخدام القائد بهاتين المهمتين الأساسيتين في ضوء طبيعة الموقف الحادث كالنتيجة نضج التابعين وميزة هيرسي وبلانشارد بين نوعين من النضج هما :

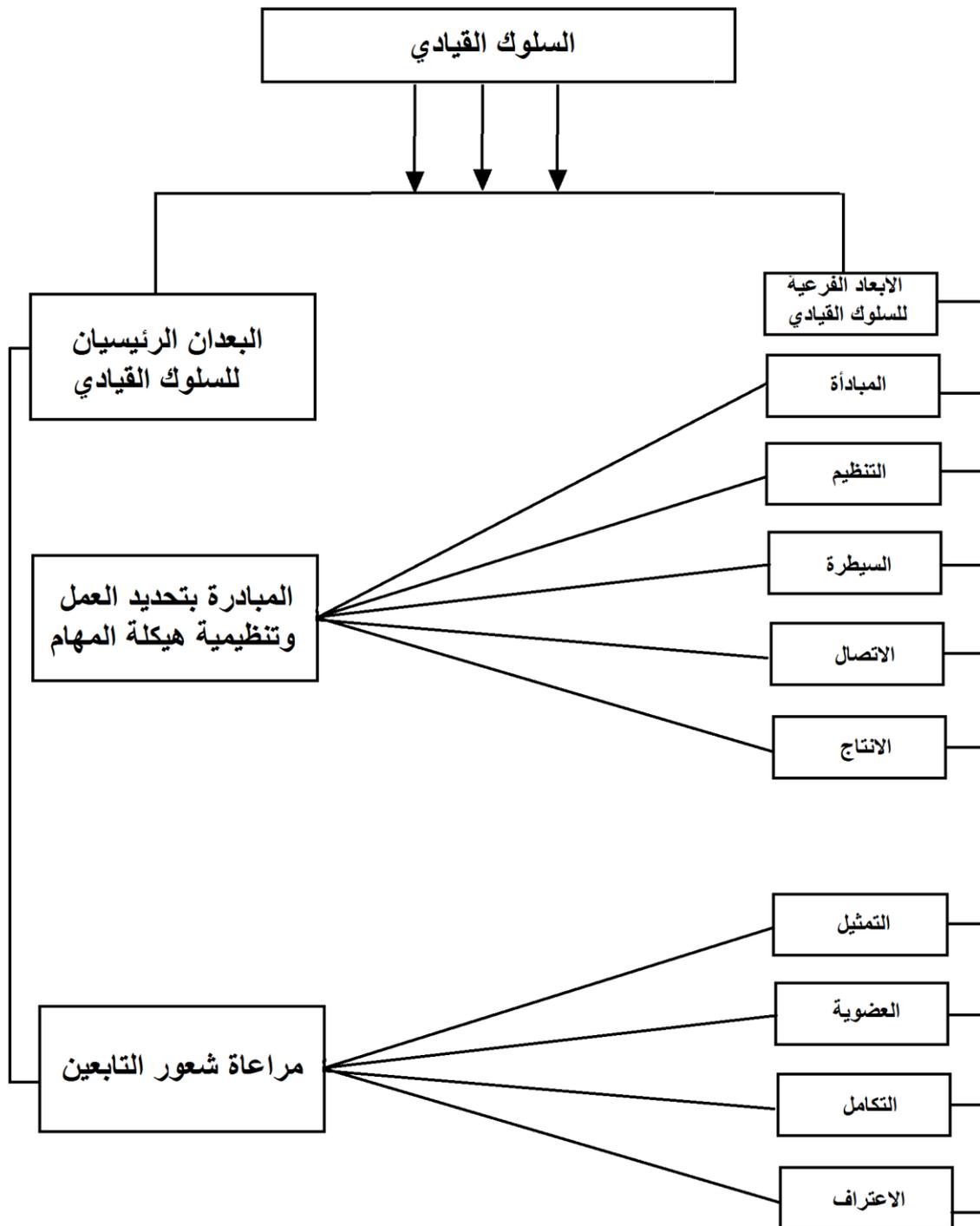
#### ✓ النضج العمل :

و المقصود بقدرة الجماعة على تحديد أهداف معينة لتحقيقها و رغبتها و قدرتهم على تحمل المسؤولية و مدى خبرتهم و مستوى تعليمهم وهذا سعني مدى كفاءاتهم في إنجاز العمل

#### ✓ النضج النفسي:

و يقصد به مستوى الثقة بالنفس و تقدير الذات بالنسبة للأداء العمل المطلوب و أشار " هريسي " و " بلانكارد " إلى أن تتميز التابعين بدرجة عالية من النضج يعني قدرتهم على الاداء العمل المطلوب لديهم ثقة في انجازه ما أن تتميز التابعين بدرجة منخفضة من النضج تعين أن التابعين يفتقرون إلى كمال من القدرة و الخبرة و كذاك الثقة في أداء العمل المطلوب.

<sup>11</sup>د. فائق عوض الغزو : " القيادة والاشراف الاداري " ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، اردن، عمان، 2010، ص 90،89،88.



شكل يوضح نظرية البعدين في القيادة

## النظرية التفاعلية:

جاءت النظرية التفاعلية المحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي الموقفي وتشير هذه النظرية الي ان القيادة عملية تفاعل بين الشخصي والموقف التي تستدعي الابتكار والابداع وبين مهارات انسانية قادرة علي التفاعل مع هذه المواقف ومواقف اخرى، وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق لانتاج او نمط الهمل او المناخ التنظيمي وعلى هذا فإنه يتوجب على الادارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيين للوظائف الادارية وتصميم المواهب واكتسابها بقدرة للتأثير في الاخرين لتساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس ايجابيا على التنظيم فهي عملية تفاعل اجتماعي، وقدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة واعضاء المنظمة وتدور متغيرات هذه النظرية الي ثلاث محاور هي:

✓ المتغيرات الخاصة بالقائد نفسه: وتشمل خصائصه ومهارته الشخصية وقدرته على الاحساس بالامان.

✓ المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين تشمل:

- مدى احساس المرؤوسين بالحاجة الي الاستقلال .
- استعداد لتحمل المسؤولية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.

✓ المتغيرات الخاصة بالظروف والمواقف المحيطة بالقائد اهمها:

- نوع المنظمة و التنظيم.
- مدى استقرار المنظمة والاحساس بالأمن داخلها.
- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- مدى فعالية الجماعات واستعداد الافراد للعمل في صورة فرق عمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. بطرس حلاق : " القيادة الادارية"، دط، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص41.

- كما يتضح ان اهمية القيادة وعلى مختلف مستوياتها تكمن بدورها الحيوي في تحقيق اهداف المؤسسة واذا يتوقف نجاح المؤسسات على درجة فعالية الانماط القيادة المتبعة فيها.<sup>1</sup>

### 1-1-11- نظرية (x) و (y) في القيادة:

✓ **نظرية (x):** تركز هذه النظرية من مجموعة من الفئات التي تعد من وجهة نظر اصحابها بمثابة عناصر المحورية يجب على القائد اعطائها اهمية خاصة.

- تعمل الادارة على توجيه سلوك لأفراد والجماعات وتحفزهم والسيطرة على افعالهم وتعديل سلوكهم.

- تعد الادارة مسؤولة عن تنظيم عناصر لإنتاج للمشروع ( اموال، مواد، خام).

- تنضرب هذه النظرية الي العامل بكونه كسول ينقصه الطموح، يتهرب من المسؤولية، يفضل لانقياد من طرف الآخرين .

- في حالة وجود مقاومة من الأفراد لحاجات التنظيم واهدافه،فانه تدخل الادارة يكون من طريق، اقناع هؤلاء بالتخلي عن هذه الملوكيات اولا، تركز طريق السيطرة علي هذه لأفعال والعقاب ثانيا . وهذا يعني انها تعبر عن الوجه القيادة الصلب والقوي باعتبارها تستعمل اسلوب التعديد والسيطرة علي سلوك العاملين علي مستوى التنظيم، ومن ثما فهي ترى ان هذا الاسلوب في القيادة، هو الحل الوحيد ولأفضل لتحقيق الاهداف المسطرة علي مستوى التنظيم، وهذا يعني انها تعبر عن الوجه القيادي الصلب والقوي باعتبارها تستعمل اسلوب التهديد والسيطرة على سلوك العاملين على مستوى التنظيم.

✓ **نظرية (y):** ظهرت هذه النظرية في اعقاب ظهور مدرسة العلاقات الانسانية لتحل محل النمط القيادي السابق، بتركيزها على النموذج القيادي المبني اساسا على المشاركة ومن هذا المنطلق طرح " جريجور " مجموعة من الافتراضات:

<sup>1</sup> د. بطرس حلاق : نفس المرجع، 42.

ترتبط هذه النظرية بين الجهد العقلي والجسمي وتتبعها بالمثابة شيء طبيعي مثلها في ذلك مثل اللعب والراحة.

ترى ان تحقيق الاهداف مرتبط بالمكافآت والتي ترتبط بدورها بالإنجاز والتحصيل.

ان القدرة على الخلق والابداع في حل المشكلات تقع على جميع اعضاء التنظيم دون اقتصارها على فئة محددة.<sup>1</sup>

## 2- أهمية القيادة التنظيمية :

تشمل أهمية القيادة التنظيمية بعدد من النقاط الرئيسية على الشكل الآتي :

- ✓ تمثل حلقة الوصول بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الافراد العاملين باعتبارهم أهم مورد للمنظمة .
- ✓ تسهل للمنظمة تحقيق اهداف المرسومة.
- ✓ تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان .
- ✓ انها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الافراد .
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- ✓ دور القيادة في تحفيز العاملين في بيئة العمل :لاشك أن للقائد الناجح دورا ليس فقط في تحفيز العاملين معه،بما يقدمه لهم من نصائح وتشجيع وحث الانجاز مزيد من العمل بل ايضا بمساعدتهم على التوافق مع العمل ورضاهم عنه .ولقد "فريدريك هيرزبيرج " في كتابه ( Thomotion ;to work ) ستة عوامل تحفيزية تؤدي الى خلق الرضا الوظيفي لدى الموظف عن عمله هما :
- القدرة على الانجاز : اي تحقيق نجاحات معينة مثل اتمام عمل معين، وايجاد حل للمشكلات،او اتخاذ قرارات صائبة،ورؤية نتائج عمله .

<sup>1</sup> د. حساك ربيحة: " علاقة القيادة التنظيمية بتفعيل الادارة الالكترونية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع كتنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019، 2020، ص41،42.

- الشعور بالتميز عن أقرانه : سواء كان التميز ماديا او معنويا اي بمكافآت أو بدون .
- الشعور بإمكانية النمو والارتقاء: وذلك عن طريق التطور المهني أو تسهيل التطوير الذاتي بما يلتحق به من دورات تدريبية .
- القدرة على التقدم في العمل والترقي فيه: أن يحصل على ترقية أو منصب أعلى أو عن طريق زيادة راتبه السنوي أو اعطائه درجة متقدمة من العمل.
- تفويض بعض المسؤوليات اليه: كإعطائه منصب اداري ذو سلطة نتيجة لمجهوده في العمل .
- احساس العامل بقيمة ما يعمل: فعندما يشعر العامل بأن العمل الذي يقدمه مقدر من قبل المجتمع وله قيمة يسعى جاهدا لبذل الجهد للارتقاء به.

### 3- أنواع القيادة التنظيمية:

القيادة التنظيمية نوعان:

1-3- القيادة الرسمية : وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي الأنظمة و اللوائح التي تنظم أعمال المنشأة فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطته ومسؤولياته محددة من مركزه الوظيفي من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.<sup>1</sup>

اي انها مستمدة من الوظيفة والمكانة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، حيث ان وجودها يكون بدراسة مسبقة وضرورة لاتمام مهام المشروع ويكون القائد هنا حسب تسلسل الوظيفي أو باختيار أصحاب المؤسسة له بتعيينه.<sup>2</sup>

2-3- القيادة الغير رسمية: وهي القيادة التي تتكون داخل مجموعات الأفراد العاملين دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب أو مكانة في الهيكل التنظيمي وهذه القيادة تنشأ

<sup>1</sup> د. محمد سويلم : الادارة، دار العافي لنشر وتوزيع، ط1، مصر، 1994، ص30  
<sup>2</sup> د. سيد محمد جاد رب : القيادة الاستراتيجية، جامعة قناة السويس، دط،

بشكل عفوي تلقائي غير مدروس ومخطط له نتيجة لتمتع الشخص القيادي هنا بصفات تميزه عن زملائه وخاصة العمر و طلاقة اللسان.<sup>1</sup>

وبوجه عام فان لا غنى عن هاذين النوعين من القيادة من التنظيمات فالقيادة الرسمية والغير الرسمية يتعاونان في الكثير من الأحيان لتحقيق أهداف التنظيم.<sup>2</sup>

**3-3- البيروقراطية:** وهذا النوع يلتزم لأقصى درجة بالقوانين واللوائح دون أي مرونة تذكر . وهو بذلك يختصر عملية القيادة في سلسلة من الاجراءات الروتينية . والقوانين هي التي تحدد الالتزامات للمرؤوسين.

**4-3- الدكتاتورية:** هو الذي يفرض خطته على العاملين ويلزمه بالتنفيذ دون ابداع الاسباب او النقاش، و يركز على السلطة واتخاذ القرار، ولا يشرك مرؤوسين في اي منها، وعلى المرؤوسين ان ينفذ الاوامر دون الاقتناع بها.

**5-3- الديمقراطية:** يتفاعل مع العاملين ويصبح واحد منهم، قريب منهم، يحاورهم، ويناقشهم، ويختار افضل الحلول ويدعم افكارهم. ويشجع على الابداع والابتكار بقبوله مناقشة الافكار الجديدة للعاملين معه وتنفيذ الجيد منها.<sup>3</sup>

#### 4- نماذج القيادة التنظيمية :

هناك العديد من النماذج القيادية تحدها فلسفة القادة انفسهم وخبراتهم وتجاربهم منها :

#### 4-1- القيادي الديمقراطي:

تعريفه حسب "أوين": هو النمط الاكثر تفضيلا لدى المرؤوسين، وان هذا نموذج هو اكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة .

ويقوم هذا النموذج من القيادة على ثلاث ركائز هي :

✓ العلاقات الانسانية :

<sup>1</sup>د. محمد رسلان جبوسي: الادارة علم وتطبيق، دار المسيرة لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص139

د. ناصر محمد العاديلي: ادارة السلوك التنظيمي، دار رياض، د ط، 1993 ص221<sup>2</sup>

د.عبد السعيد: القيادة وتفكير، المذكرة التربوية للترقي للوظائف الاشرافية، دط، 2022، ص44<sup>3</sup>

- تتحقق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة .
- محاولة تفهم صور التعارض بين مصالحه المرؤوسين ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينهما .
- اتباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية .

✓ المشاركة :

- يشترك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات .
- تشجيع على تكوين العلاقات الشخصية.
- تحقيق التفاهم بين افراد الجماعة .

✓ تفويض السلطة :

- تشجيع ومساعدة الافراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم .
- اعتماد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته، من خلال اساليب الاقناع.
- الاستفادة من اراء وافكار المرؤوسين في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة<sup>1</sup>.

#### 2-4- القائد المتسلط أو الأوتوقراطي:

وهو القائد الذي يجمع كل السلطات في يده فينفرد بوضع السياسات والاستراتيجيات واتخاذ اغلب الإجراءات والقرارات عبر خطوط المؤسسة أعمال وأساليب الرقابة فهو الذي يراجع كل الشيء باستمرار ومتسلط على الأفراد ولا يقبل إلا بالامتثال لأوامره وقراراته وتنفيذه

د. بن سالم حسين: أنماط القيادة الادارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات، جامعة عمار فليجي، عدد15، بلغواط ( جزائر)، 2020، ص20<sup>1</sup>

بدون مناقشة وايداء الرأي، فلا يتفق في المبادرة وينعدم بذلك مبدأ المشاركة وبالتالي فان عمل الجماعة بالكامل تقريبا كان يتم بمعرفة القائد او بالتوجيه المباشر من جانبه.

يؤدي هذا النوع من القيادة الى انعدام معالم كفاءة الموارد البشرية والى خلق روح المعارضة والمقاومة من جانب بعض الافراد والى حمل الافراد وكسلهم والتراخي وضعف الشخصية وتسود عملية التهرب من العمل وتحويله الى الاخرين وتزداد الاحتجاجات بينهم وينعدم التعاون ذلك يؤدي الى انخفاض الانتاج اذا لم يكن القائد موجودا بذاته لإعطاء الاوامر.<sup>1</sup>

#### 3-4- القيادة المتساهلة ( المترخية ):

من اهم الخصائص الميزة لنمط القيادة المتساهلة والتي كشفت عنها الدراسات الخصائص التالية:

- ✓ اعطاء القائد اكبر قدر من الحرية لمروسيه لممارسة نشاطهم واصدار القرارات واتباع الاجراءات التي يروها ملائمة لإنجاز العمل.
- ✓ اتجاه القائد الى تفويض السلطة على اوسع نطاق او ميله الى اسناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة لان ذلك يعطي للمرووسين المزيد من الحرية في ممارسته اعماله، وفرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.
- ✓ اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى ان اسلوب الحرية في الادارة لن يكون مجددا الا اذا سهل لمرووسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والافكار التي يلتبس عليهم امرها.<sup>2</sup>

#### 4-4- القيادة الحرة:

في هذا النمط من القيادة يترك القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرووسين ويكون هو في حكم المستشار لهم . ويفوض صلاحياته في اتخاذ القرار للمجموعة التي هي حرة في التصرف، ومن عيوب هذا النموذج في القيادة ان يعتبر ضرب من ضروب

<sup>1</sup>د.نوري منير : تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، جامعة شلف، 2011، ص 104، 105

<sup>2</sup>د موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، د ط، بسكرة، ص15

الإدارة السائبة أو الفوضوية التي تشجع على التهرب من المسؤولية، إذ من الضرورة أن يكون هناك قائد يشعر مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم ويفوض لهم بعض صلاحياته وإلا يفقد التوجيه الحقيقي وتتعدم الرقابة الفعالة.<sup>1</sup>

### 5- وظائف القيادة التنظيمية:

تكمن وظائف القيادة التنظيمية في المنظمات كما يلي:

- ✓ تجديد المستمر في الأهداف المنظمة للتلائم مع العوامل الداخلية والبيئة الخارجية .
- ✓ توفير القوى الدافعية والحوافز وتقدير الآخرين لتفعيل الأداء التنظيمي.
- ✓ توفير الأمن من خلال مواجهة القائد للمشكلات التي تواجه الجماعة بكل ثبات.
- ✓ يقوم القائد الإداري بوظيفة التطوير الإداري إذ تكمن أهمية وفائد التطوير في ضوء كونه يتعامل مع المتغيرات في عموم المنظمة أو في أجزائها الرئيسية لأنه أسلوب يحاول تحقيق تحسينات متعددة.
- ✓ تعمل على تنمية روح الفريق والتعاون بين أعضاء الجماعة عن طريق عدالة توزيع المهام وتفادي التعارض بينهما.
- ✓ المشاركة والإدارة الذاتية لجماعات العمل هي أساس فن القيادة.
- ✓ القيادة هي التي توجه الأفراد وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية التي تهمهم في مجال العمل، كما أنها تعمل على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة.

### 6- مهارات القيادة التنظيمية:

حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المؤسسة، لا بد من توفر مهارات القيادة منها :

- 1-6- **المهارات الفنية :** وهي القدرات التي تشير إلى معرفة القائد المتعمقة في الأشياء أو علوم المعرفة أو التخصص وتوفر هذه المهارة فهما ودراية في مجال محدد من

<sup>1</sup> د. هاشم حمدي رضا : إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الرياء للنشر والتوزيع، ط1، العمال 2010 ص 94 / 95

النشاطات المتخصصة مثل التي تتعلق بالأساليب والعمليات والاجراءات والتقنيات التعليمية، إضافة الى انها معرفة وفهم لنوع العمل الذي تؤديه المؤسسة و بالتالي يصبح مميزا بهذه المعرفة والخبرة، وهذه كلها قدرات مكتسبة تأتي عن طريق الدراسة والخبرة والتدريب سواء قبل التحاقه بالعمل أو اثناء العمل عبر برامج مصممة لذلك.<sup>1</sup>

**2-6- المهارات الانسانية :** تعني قدرة القائد على التعامل مع الافراد والجماعات يعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الاشياء، ان ادراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشارعهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وافساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيها يقومون به من اعمال، وخلق الاحساس لديهم باطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم واشباع حاجاتهم، كل هذه الامور يجب ان تشكل جزءا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع المرؤوسيه.<sup>2</sup>

**3-6- المهارات الذهنية:** تعني المهارة الذهنية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين اجزائه ونشاطاته، واثار التغيرات التي قد تحدث في اي جزء منه على بقية اجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، علاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في اطاره، بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوى على هذه العلاقات، بالتالي على الدور القيادي الذي يؤديه القائد. وتبدو اهمية هذه المهارة وضرورة توافرها في القائد واضحة في المستويات الوظيفية العليا، حيث تصبح اكثر المهارات اهمية كما تبدو اهميتها من ناحية ثانية من خلال كون القائد يعتمد عليها في استخدام مهارته الانسانية، ذلك لان المهارة الذهنية تعتبر الاداة الهامة التي تمكن القائد من استخدام مهارته الانسانية على نحو الامثل، وتظهر اهمية المهارة

<sup>1</sup> د. معن محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار حامدة للنشر وتوزيع، د ط، عمان، 2007، ص142.  
<sup>2</sup> د. محمد يوسف قاضي: السلوك التنظيمي، المملكة الاردنية الهاشمية، ط1، عمان، 2015، ص231.

الذهنية من ناحية ثالثة: من حيث ان توافرها لدى القائد ينعكس على سلوك مرؤوسيه . ويطبع تصرفاتهم بطابع يتميز بالأبداع، كما انها تخلق منهم مجموعة متعاونه.<sup>1</sup>

**4-6- المهارات الإدراكية التصورية :** وهي المهارات فكرية تحليلية، وتعرف على انها قدرات لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمر المحيط به في المؤسسة، والمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينهما، وما تؤثر على العمل المؤسسي. فهي مهارة لدى القائد التربوي لرؤية المؤسسة ككل، وإدراكه للعلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية، وعلاقتها مع باقي الأنظمة الأخرى، وان القائد الذي يتمتع بهذه المهارة يكون مبتكرا للأفكار الجديدة والقدرة على تنبؤ و الاحساس بالمشاكل قبل وقوعها قادرا على وضع الحلول واختيار البدائل.

وتعتبر المهارة التصورية الإدراكية أساسية للقيادات في مستوى الإدارات العليا ونقل في الإدارات الدنيا، لعل ذلك يعود الى ان القيادات العليا تحتاجه لاتخاذ القرارات والقدرة على تنبؤ وضع الاطر والتصورات والربط بين العلاقات والقدرة على تخطيط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار ثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص335.

<sup>2</sup> مرجع نفسه 336.

# الفصل الثالث

## صنع القرار

تمهيد

1- مداخل النظرية عملية صنع القرار

1-1- نظريات صنع القرار

1-1-1- هربت سيمون

1-1-2- شجرة القرار

2- اهمية صنع القرار

3- خصائص صنع القرار

4- نماذج صنع القرار

4-1- نموذج الرشد

4-2- نموذج السلوكي

4-3- نموذج عقلانية المقيدة

5- مراحل صنع القرار

5-1- تحديد مشكلة القرار

5-2- توليد الحلول البديلة

- 3-5- تحديد الاهداف
  - 4-5- جمع البيانات
  - 5-5- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة
  - 6-5- اتخاذ القرار ( اختيار البديل وحل الملائم )
  - 7-5- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه
- 6- عناصر صنع القرار
  - 7- عوامل المؤثرة في صنع القرار
    - 1-7- عامل السياسي
    - 2-7- عامل الانساني
    - 3-7- عامل التنظيمي
    - 4-7- عوامل البيئية
    - 5-7- عوامل النفسية

**تمهيد**

تعتبر عملية صنع القرارات من اهم جوانب العمل الاداري، ونظرا لأهميتها فهناك من يساويها بالإدارة بمعنى ان الادارة تتمثل في عملية اتخاذ القرارات فهي لب او جوهر وظيفة المدير، باعتبارها احد ادوارها الرئيسية التي يمارسها في الاداء وظائفه الادارية، حيث يؤكد العديد من الباحثين على ضرورة واهمية مشاركة الافراد والجماعات من مختلف المستويات في هذه العملية وهذا من خلال مايقدمونه من افكار واقتراحات ومعلومات ونصائح، وسنحاول في هذا فصل التطرق لمختلف الجوانب التي تتعلق بمتغير صنع القرار.

**1- مداخل ونظريات عملية صنع القرار:**

ان عملية صنع القرار في الفكر الاداري الحديث، تبرز من خلال جملة من مداخل والنظريات المختلفة، ليتم توضيح مساهمتها في تطوير عملية صنع القرار، وذلك من خلال النظريات والمدارس الحديثة والمعاصرة، وتمثل هذه النظريات مرجعا هاما للقرارات الادارية حاليا من خلال انعكاس افكارها على الادارة.

**1-1- هيربرت سايمون Simon:**

حيث يرى سايمون ان السلوك الاداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فان فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحدها .

وقد قسم سايمون صور الرشد في القرارات الى ستة انواع فيما يلي:

القرار الرشيد موضوعيا : وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف الي تعظيم قيمة معينة في موقف معين .

القرار الرشيد شكليا : وهو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل الى القيمة المعينة في اطار المعرفة و المعلومات

القرار الرشيد بطريقة واعية :وهو ذلك القرار الذي يقوم علي عملية واعية لتهيئة الوسائل لتلائم الغايات المرجوة .

القرار الرشيد قصيدا :وهو القرار الذي يقوم علي عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.

القرار الرشيد الشخصي:وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق لأهداف الشخصية للمدير متخذ القرارات.

وفي هذا اطار اعتبر سايمون لن الرشيد لإداري او القرار الرشيد هو ذلك القرار الذي يجمع صيفتي الرشيد التنظيمية الرشيد الشخصي مع اخذ بعين لاعتبار ان المدير متخذ القرار هو شخص يشغل مركز اداري رسمي داخل التنظيم ونتك عليه ان يوازن بين لأهدافه الشخصية واهداف المنظمة التي يعمل بها .

ان متخذ القرار " هربت سايمون " يبسط المحيط وبدلا من اختيار الحل لأمثل فانه يكفي بحل مقبول و مرضي،وحسب الصفة التي يعطيها للفرد الموجود بالتنظيم والمتمثلة في الرشيد المحدود الذي يسمح بالرضا باقل من الحد لأقصى،فانه استبدل مفهوم "الرجل 81 لاقتصادي" بمفهوم " الرجل لإداري"الذي يهدف الي الحصول علي حلولمرضية للمشاكل المطروحة بناء علي قرارات تتخذ علي اساس معلومات تتعلق مباشرة بهذه المشاكل،بحيث لا يبحث عن كل البدائل المطروحة .

ومن خلال افكار "هربت سايمون"القرار ما هو الاختيار بين مجموعة من البدائل،تتطلب عملية طويلة من التخطيط ولإعداد نتيجة التضحية التي تتم بين البدائل المطروحة،ترمي هذه العملية في اخر المطاف الي تحقيق هدف،والذي يعتبر في حد ذاته وسيلة لتحقيق هدف اخر،وهنا لاحظ ان البديل المختار ما هو الا حل وسط لا يؤدي الي تحقيق الهدف بشكل تام،لكنه يكون افضل البدائل بناء علي المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية و البيئة الداخلية للمنظمة .فالقرار هو محصلة لتفاعل عناصر بيئة الخارجية .

وقد لخص الدكتور علي السلمي عناصر نظرية سايمون في الحفاظ التالية :

عنصر اتخاذ القرار : ان التنظيم يتكون من هيكل الاتصالات والعلاقات بين الافراد يقوم على اساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين وتحقق هدف معين الذي يصبح خطوة او مرحلة لتحقيق هدف اخر .

عنصر البيئة : عند اتخاذ اعضاء التنظيم قراراتهم فانهم سيستخدمون معايير وقيم لاختيار من التنظيم، الا ان البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة لهم .

عنصر الجماعة : ان اتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل حتي يمكن التنسيق بين جهود المشاركة في التنظيم

عنصر التخصص :يتخصص اعضاء التنظيم في المستويات العليا باتخاذ القرارات و اما لأخرون فيثولون تنفيذي .

عنصر التأثير: حتي يمكن التنظيم من تحقيق اهدافه فلا بد من التزام لأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، لذا يمارس التنظيم مؤثران معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال و التدريب ووضع معايير الكفاءة وغيرها

عنصر التوازن : ان هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المفردات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل .<sup>1</sup>

## 2-1- التحليل باستخدام "شجرة القرار" : "Décision Trée"

أكد الأساليب الكمية.

إن ديناميكية البيئة الخارجية للمؤسسة و تعقيدها يتطلب في كثير من الأحيان إتخاذ سلسلة متعاقبة من القرارات التي تتوقف على بعضها البعض حيث يؤثر ناتج أحد القرارات على القرارات التي تليه، و يحتاج مثل هذا النوع من المشاكل إلى وسيلة أو أداة تعرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة مبسطة و منطقية تسهل فهم و تقييم البدائل إختيار أفضلها، ولذلك يتم التحليل بيانيا باستخدام التحليل الشجري للقرار عندما يكون عدد الأفعال وحالات الطبيعة محدود (أقل من 4 أفعال و 4 حالات ) وتأتي فائدة استخدام الشجرة الثقافية و

<sup>1</sup> د. نادرة أيوب : " نظرية القرارات الادارية"، دار زهران، الاردن، عمان، 1997، ص66، 67.

سهولة التحليل حيث يمكن رؤية كل فروع عملية اتخاذ القرار بيانياً، وتعرف شجرة القرار على أنها تمثيل تخطيطي يشبه الشجرة بشكل أفقي يوضح الأفعال الممكن اتخاذها، حالات الطبيعة و احتمالاتها، المنافع المرتبطة بكل زوج من الأفعال و حالات الطبيعة و غالباً ما تستعمل هذه الطريقة عند اتخاذ قرار بشأن المشاكل كبيرة الحجم أو متعددة المراحل، و تختلف عن مصفوفة القرارات في أنها يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل البسيطة و المعقدة بينما تساعد مصفوفة القرارات في حل المشاكل البسيطة فقط .

- ✓ أنواع شجرة القرار : هناك عدة أنواع نذكر منها :
- شجرة القرارات الموحدة : " Determinitic "ها البدائل الممكن و العائد معروفين بالتأكيد ولا يكون في هذه الشجرة أي نقاط حدث و يتخذ فيها قرار واحد فقط .
- شجرة قرارات محددة ذات مراحل متعددة : Muiltistages : ويلاحظ أن هذه الشجرة لا تحتوي على نقاط حدث و لكنها تحتوي على قرارات متتابعة .
- شجرة القرارات الاحتمالية : Prababiliatic من مرحلة واحدة sininglestag وتكون نقطة القرارات الأولى هي نقطة واحدة، يتم الاختبار على أسسها بالإيجاب أو السلب، لتتفرغ بعدها الاختيارات الممكنة بحسب الأحداث .
- شجرة القرارات الاحتمالية من عدة مراحل : هناك شكل آخر لشجرة القرارات الاحتمالية من عدة مراحل و تحتوي على الأقل على نقطة حدث واحدة، ثم تشمل على اتخاذ قرارات متتابعة<sup>1</sup>.

## 2- أهمية صنع القرار:

بناء على ما سبق يتبين بان عملية صنع القرارات تتسم بأهمية معينة اهمها ما يلي:

- ✓ القيادة هي حلقة الوصل بين العاملين و خطط المنظمة وتطويرها لتسهيل تحقيق لأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 6، 2009، زينب بن التركي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 102، 103.

✓ تعد عملية اتخاذ القرارات المحور الأساسي في نجاح العمليات لإدارية لأخرى داخل المنظمة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ...).<sup>2</sup>

✓ تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر عملية ادارية بأكملها فهي محور الذي تدور حوله كل الجوانب اللازمة لتنظيم لأداري في العملية لإدارية وصناعة واتخاذ القرار المترادفان فالمدير لا يستطيع ممارسة اعماله دون اللجوء الي اتخاذ سلسلة من القرارات .

✓ ترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباط مباشر بوظائف لإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فهي عملية تتم في كل مستوى من مستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط أنشطة المنظمات .<sup>3</sup>

### 3- خصائص عملية صنع القرار:

تتميز عملية صنع القرار بالعديد من الخصائص التي تميزها عن باقي العمليات لإدارية، من حيث تغلغلها في جميع أطراف المنظمة واهم هذه الخصائص هي :

✓ **الإنسانية:** عملية صنع القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم بصنع القرار أو لأشخاص الذين يقومون بذلك عملية.

✓ **الواقعية:** حيث أن عملية صنع القرار تقبل بالوصول إلي الحد المعقول وليس الحد لأقصى.<sup>4</sup>

✓ **الموقفية:** عملية صنع القرار تتبع ظروف الحالة او الموقف بمعنى، ان صانع القرار قد يتخذ قرارات مختلفة حول نفس المشكلة، ولكن تحت مواقف او حالات مختلفة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> د. حافظ عبد الكريم الغزالي: "أثر القيادة التحويلية علما فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية"، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2012، ص36.

<sup>2</sup> د. ميرنا أبو نجم: "أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات"، دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، بحث مقدم لتيار درجة ماجستير في ادارة الاعمال التخصص (MBA) الجامعية الافتراضية السورية، 2002، ص19

<sup>3</sup> د. ابراهيم علي ربابعة: اتخاذ القرار، شبكة الأولوكة، [www.alukch.net](http://www.alukch.net)

<sup>4</sup> د. علي حسين: نظرية القرارات الادارية، د ط دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص21

<sup>5</sup> د. مسلم علاوي شبلي: التوجهات الحديثة في الادارة، ط1 دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2017 ص 87

- ✓ **الاستمرارية:** في المجال الاداري فان عملية التسيير ماهي الا مجموعة مستمرة و متنوعة من القرارات في مختلف لأقسام الموجودة، كالتنظيم والانتاج والتخطيط...<sup>1</sup>
- ✓ **تتميز بالذهنية المعقدة:** هي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير الذهني والذكاء، من اجل اختيار القرار الافضل .
- ✓ **عملية هادفة:** ان القرار ما هو الا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة او هدف معين، كما ان اتخاذ القرارات هي صفة ملازمة لعمل المديرين لها هدف معين يسعى المديرون الى تحقيقه.
- ✓ **عملية عامة:** هذا يعني انها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الادارية في المنظمات.<sup>2</sup>

#### 4- نماذج صنع القرار:

ويتطلع اي المدير الى ان تكون قراراته كاملة الرشد والعقلانية، اي موضوعية ومنطقية بصورة كاملة، منها النماذج التالية :

#### 4-1- النموذج الرشد:

ويطلق عليه ايضا النموذج المثالي، ويركز على ماذا يجب ان يفعل المدير، وكيف يجب ان يضع المدير قراراته، ويستند الى النظرية الاقتصادية التي تنظر الى المدير انه كامل الرشد ويسعى لتحقيق اعلى الارباح وتفرض ان المدير يملك الخصائص الاتية:

- ✓ لديه معرفة كاملة بالبدايل المتوافرة لحل المشكلة .
- ✓ لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل.
- ✓ لديه المقدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بموضوعية.
- ✓ لديه نسق او منظومة مرتبة وثابتة من الافضليات (القيم، والمعايير).

<sup>1</sup>د. بونخلة فريد : تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرمال بمدينة عنابة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 124

<sup>2</sup>مسلم علاوي شبلي : مرجع سبق ذكره، ص 88

✓ يقوم بصنع قرارات مثلى.

#### 2-4- النموذج السلوكي :

يرى العديد من كتاب ان الافتراضيات التي تبني عليها نموذج الرشيد نادرا ما تتحقق وتتوافر جميعها، ان لم يكن مستحيلا لان الواقع عكس ذلك تماما، وان قرارات المدير بعيدة كثيرا عن الرشيد الكامل، وهي محددة ومقيدة بالقدرات الذهنية المحدودة، وقيم ومشاعر الفرد صانع القرار، وبالمتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته، وقد اطلق على هذا الموقف او حالة "الرشيد المحدود"، ومع الاخذ بعين ان المنظمات تعيش في بيئة مضطربة معقدة، ومتنوعة جدا حيث هنالك العديد من البدائل ونتائجها تبقى غير معروفة فان اي سلوك يسعى للرشيد هو بطبيعته محدود.

ويضيف الكاتب "لوتانز" بان يعتمد صانع القرار على تقدير الفرد وحدسه وحكمه باستناد الى التجربة العملية وليس المعرفة العلمية، وعلى المحاولة والخطأ، ان ذلك يسهل الامر في صنع القرار ولكن هذا المنهج يمكن ان يؤدي تحت ظروف معينة الى اخطاء ونتائج متحيزة بصورة منظمة.<sup>1</sup>

#### 3-4- نموذج العقلانية المقيدة:

يرى "هربرت سايمون" بان فرضيات العقلانية الكاملة متناقضة للحقيقة، ليس مسألة تقريب فهي لاتصف ولو قليلا العمليات التي تستخدمها الكائنات البشرية لصناعة القرارات في الوضعيات المعقدة، واقتراح بان صناعة القرار مقيدة بالقدرة المحدودة للمدربين في تشغيل المعلومات وهذا ما سماه العقلانية المحددة وتفرض نظريته ان المدربين في الحياة العملية لا يبحثون عن الحل الامثل بقدر ما يبحثون عن الحل الافضل، بمعنى انهم يختارون الحل

<sup>1</sup> حسين حريم : "مبادئ الادارة الحديثة النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة، ط2، 2010، ص، 91، 92 .

الذي يكون جيدا كفاية لحل المشكلة والتعامل معها، ويعتبر هذا النموذج وصفي ويحاول صاحبه من خلاله توضيح كيفية صناعة المديرين للقرارات فعلا في العام الحقيقي.<sup>1</sup>

وترتبط العقلانية بمهارات الفرد غير المدركة الى جانب قيمه الاخلاقية وتفسيراته الشخصية لأهداف المنظمة الى جانب ذلك نوعية المعلومات التي يتحصل عليها، وعليه فان يعتبر ان الفعالية لا تتحقق حسب المفهوم الاقتصادي وانما الوصول الى نقطة الرضا والقناعة اي البديل الذي هو اقل من الحد الاقصى بناء على المعلومات المتحصل عليها.<sup>2</sup>

## 5- مراحل صنع القرار:

تعد عملية صنع القرار عملية مستمرة متتابعة الخطوات تتخذها الادارة لحل المشكلة التي تواجهها وبذلك فقد جرت محاولات عدة من قبل الباحثين لتحديد مراحل القرار، ان يمكن تحديد هذه الخطوات فيما يلي:

### 5-1- تحديد مشكلة القرار:

تحديد مشكلة بعد اهم خطوة في عملية صنع القرار، وذلك يتطلب معلومات عن المشكلة والتعرف على اسبابها والعوامل المرتبطة بها، وقد تتحدد المشكلة بقدرة الادارة على تشخيص المتغيرات البيئية (الفرص والتهديدات) ونقاط القوة ونقاط الضعف لاغتنام الفرص ومواجهة التحديات.

### 5-2- توليد الحلول البديلة:

تعد هذه المرحلة مهمة ففيها يتم تحديد عدد من البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة ويشترط وجود بديلين على الاقل، لان البديل الواحد لا يمثل اتخاذ القرار، ان وجود بدائل جيدة للقرار يضمن اتخاذ القرار قابل للتطبيق والمنظمة.

<sup>1</sup>اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات . دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009 ص 51

<sup>2</sup>عبد الوهاب سويبي : نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، الأبعاد، المتغيرات، التصميم، دار النجاح للنشر والتوزيع، ط1 الجزائر، ص 66

**3-5- تحديد الاهداف:**

يرتبط تحديد الاهداف المطلوب الوصول اليها بتعريف المشكلة والحلول المقترحة للقضاء عليها، فالهدف هو النتيجة التي تخطط للوصول اليها.

**4-5- جمع البيانات :**

يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة، ويتوقف عمل هذه المرحلة على كفاءة البيانات التي تعتمد في النهاية على التوفيق في جمعها في الوقت المناسب لا يستخدمها.

**5-5- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:**

بعد دراسة البدائل المختلفة للقرار والمفاضلة بينها تأتي خطوة اختيار البديل الملائم لحل المشكلة لتحقيق الاهداف البديل الذي يحصل على ترتيب النسبة لتحقيق الاهداف، هو البديل الامثل وهو ليس بالضرورة حلا سليما 100% فربما يكون اقل البدائل المتاحة سواء ولكنه يمثل احسن توازن بين ما هو سيئ، وبين ما هو حسن بالنسبة لمكونات الاهداف.

**6-5- اتخاذ القرار (الاختيار البديل او الحل الملائم):**

بعد القيام بتحديد البدائل وتقييمها، فان المدير يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد البديل المناسب الى الاخذ بعين الاعتبار مزايا كل بديل وعيوبه وتكاليفه ونتائجه ومضاعفاته.

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة او الاختيار البديل الانسب وفق لمعايير واعتبارات موضوعية يستند اليها المدير في عملية الاختيار، وتعد هذه المرحلة من المراحل الهامة في وضع القرار واتخاذها.

**5-7- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:**

وهي المرحلة الاخيرة حيث يتابع ويراقب متخذ القرار النتائج للبديل المختار، ويقيم ردود الافعال من خلال شبكة المعلومات لمعرفة طرق تعديل البديل او رفع مستوى فاعليته، وعلى متخذ القرار اختيار الوقت المناسب، لإعلان القرار حتى يؤدي القرار احسن النتائج وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه، يقوم المدير بتقويم النتائج ليرى درجة فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من اجله.

**6- عناصر صنع القرار:**

- ✓ **متخذ القرار:** قد يكون فرد او جماعة او جهة ما، ويتمتع متخذ القرار عادة بالسلطة التي تحوله لذلك.
- ✓ **الاهداف:** تستخدم كمعيار عند المفاضلة بين البدائل لاختيار افضل بديل اي الذي يتماشى مع الهدف المطلوب تحقيقه من وراء هذا السلوك.<sup>1</sup>
- ✓ **البيانات والمعلومات:** لاتخاذ القرار اداري صائب لابد من جمع البيانات والمعلومات الكافية عن طبيعة المشكلة وابعادها واسبابها واطرافها وتأثيرها، وفي الوقت المناسب عن المشكلة قيد البحث مسألة حيوية لنجاح القرار.
- ✓ **التنبؤ:** المعروف ان كثير من القرارات تتعامل مع المتغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاساتها وتأثيرها لذلك فهو ركن اساسي من اركان عملية اتخاذ القرار.
- ✓ **البديل:** يمثل البديل او الحل المضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما ومن النادر ان يكون هناك حل واحد للمشكلة وعلى الغائب ان يكون هناك اكثر من حل للمشكلة ومتخذ القرار الجيد هو الذي يختار الحل المناسب.
- ✓ **المناخ الذي يتخذ او يتم فيه اتخاذ القرار:** ويعني الجو العام الذي يتم فيه الاتخاذ القرار وما يتضمنه هذا المناخ من الاعتبارات خاصة عند متخذ القرار.<sup>2</sup>

د. عمر همشري: "الادارة الحديثة ومراكز المعلومات"، مؤسسة الرؤى، عمان، 2000، ص 257.<sup>1</sup>  
د. محمد فريد صحن واخرون، "ميدان الاثارة العامة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 128.<sup>2</sup>

**7- العوامل المؤثرة فيصنع القرار:**

هناك مجموعة من العوامل المتشابكة التي تتأثر بها عملية صنع القرارات والتي يمكن تقسيمها الى :

✓ العوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالتكوين النفسي والاجتماعي للشخص الذي يصنع القرارات.

✓ العوامل الاجتماعية التي تصدق البيئة الاجتماعية التي يتم اتخاذ القرارات في اطارها.

✓ العوامل الحضارية او الثقافية التي تصدق الاساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الافراد الجماعات في تصرفاتهم في مجتمع معين.

كما ان هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية صنع القرار واتخاذها وتتدخل في سلوك صانعي القرارات وتتمثل هذه العوامل في ما يلي

**7-1- العامل السياسي:**

يتمتع بثقة ومساندة القيادة السياسية يكون اكثر انطلاقا وانجازا واكثر استعدادا لاتخاذ القرار تتأثر عملية صنع القرارات بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية صانعي القرار، او توجيه القرار حتى يأتي او يكون متسقا مع فلسفة النظام، كما يعد الارتباط بين الادارة والسياسة دافعا للانجاز وحسن اتخاذ القرار مع الابتكار، وبالتالي فان المدير الذي الصعب وتحمل مسؤوليته ويكون جا اهتمامه هو تحقيق الهدف المنشود ولا تخشى التشكيك فيه .<sup>1</sup>

**7-2- العامل الانساني:**

ان هذا العامل ناتج عن كون عملية اختيار البدائل المتاحة ماهي الا ناتج لتفاعل انساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية، موضوعية وشخصية، وان العوامل

<sup>1</sup> د. بطرس حلاق: " القيادة الادارية"، جامعة افتراضية سورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 213، 214.

الانسانية قد تكون تابعة من شخص المدير او من سلوك مساعديه ومستشار او من المرؤوسين وغيرهم ممن يسهم القرار.

### 3-7- العامل التنظيمي :

بالإضافة الى العامل الانساني الذي يؤثر على اتخاذ القرار هناك ايضا عامل تنظيمي المتمثل في القوى الكامنة في الموقف الاداري، الاتصالات الادارية، التفويض و اللامركزية الادارية ونطاق التمكن .

### 4-7- العوامل البيئية:

هناك مجموعة من العوامل والقيود التي تؤثر في فعالية القرارات الصادرة عن تأثير الظروف البيئية المحيطة بالقرار منها:<sup>1</sup>

#### ✓ عوامل البيئية الخارجية:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- الظروف الانتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الانتاج.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

#### ✓ عوامل البيئية الداخلية :

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الافراد والادارات والاقسام.
- درجة المركزية وحجم المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي.

د. قاسمي ناصر: " نظم المعلومات ودورها في تحسين عملية صنع القرار في المؤسسة الجزائرية"، جامعة البليدة: ص309.<sup>1</sup>

- مدى توافر الموارد المالية والبشرية للمنظمة.
- قرارات التي تصدر عن مستويات ادارية اخرى.<sup>1</sup>

### 5-7- العوامل النفسية:

ان القرار يتضمن في جوهره عوامل شخصية، وعوامل تنظيمية اما العوامل الشخصية فهي تتضمن المركز في المنصب وعوامل شخصية كالذكاء، وقدرة التحمل والاتجاهات السيكولوجية، ويتضح مما سبق انه يصعب تحديد اي من العوامل عي المؤثرة في القرار معين لان عملية اتخاذ القرار هي عملية المعقدة تتداخل فيها كل العوامل السابقة، لتؤثر على صنع واتخاذ القرار وقد يكون هذا التأثير بالسلب او بالإيجاب ومحاولة تهيئة كل الظروف السابقة والتدخل معها بقدر ما هو متاح لتخدم عملية صنع واتخاذ القرار بالضرورة يؤدي الى تحقيق قدر النجاح في اتخاذ القرار والحد من المعوقات او الاثار السلبية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د. سليم بطرس جلد: اساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالية"، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، أردن 2009، ص 24،23.

<sup>2</sup> د. حنان أحمد عبد الله علي: " معوقات صنع القرار واتخاذ لدى جامعة أفيو "، العلوم التربوية والنفسية عدد 11 مصر، ص 210.

# الفصل الرابع

## الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- مجالات الدراسة

1-1- المجال المكاني

1-2- المجال الزمني

1-3- المجال البشري

2- المنهج المستخدم في الدراسة

3- ادوات جمع البيانات

3-1- الملاحظة

3-2- الاستمارة

3-3- السجلات والوثائق

4- عينة الدراسة وكيفية اختيارها وخصائصها

**تمهيد**

بعد أهم الأطر المعرفية و التعرض إلى المشكلة البحثية في ضوء التصورات النظرية، وحصرها في مجموعة من الأهداف و التساؤلات وصياغة الفرضيات التي تحتاج إلى التقرب من الواقع وذلك بإتباع استراتيجية منهجية ملائمة للتحقق منصدقها الإمبريقي و استخلاص النتائج و إمكانية تعميمها من خلال التطرق للتقنيات التطبيقية و أهم الإجراءات المنهجية المناسبة .

**1- مجالات الدراسة:**

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي، وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث يوجد اتفاق عام من الطرف المختصين، على أن هناك ثلاثة مجالات رئيسية، وهي المجال الجغرافي (المكاني) و المجال البشري و المجال الزمني.

**1-1- المجال المكاني:**

يقصد بالمجال المكاني الحيز أو مكان إجراء الدراسة، حيث أجريت هذه الدراسة بؤسسة مليئة سي دي خالد بولاية تيارت.

تاريخية عن نشأة المؤسسة: (ONA LAIT) المؤسسة الإنتاجية الصناعية المتخصصة في إنتاج الألبان يقع مقرها الرئيسي في العاصمة. ثم استرجاعها في سنة 1969، حيث كانت تعتبر الممول الرئيسي لكافة التراب الوطني، و نظرا لعدة أسباب، ومن بينها المسافة و سرعة التلف و التوسع الاقتصادي، دفع بالدولة إلى وضع استراتيجية جديدة، مبنية على أسس اقتصادية تهدف إلى تقسيم الوحدة، وفق المرسوم رقم 354/81 المؤرخ في ديسمبر 1981 إلى ثلاثة مؤسسات جهوية موزعة على النحو التالي :

جهة الوسط : تحت ديوان يسمى (ORALAK) وهي نظم كل المؤسسات المتواجدة في الولايات التالية : بئر خادم بالعاصمة، بودوار بولاية بومرداس، بجاية، عين الدفلى، بني تامو بالبليدة و ذراع بن خدة بالبويرة .

جهة الشرق : تحت ديوان يسمى ( ORELAIT ) وهي تضم كل المؤسسات المتواجدة في الولايات التالية، سطيف، قسنطينة، عنابة، باتنة .

جهة الغرب : تحت ديوان يسمى ( ORELAIT ) وهي تضم كل المؤسسات المتواجدة في الولايات التالية : تيارت، سعيدة، معسكر، بلعباس، تلمسان، مستغانم، و بشار، غليزان، ووهران .

ونظرا إلى قرب المسافة فقد أنصب اهتمامنا بمؤسسة سيدي خالد بولاية تيارت، نظرا لقرب المسافة من مقر السكن . وهي استقلالية التسيير، بمعنى أعطيت للدولة الصلاحية الكاملة في تسيير المؤسسة، إلا أنها تخضع إلى إدارة مركزية تدعى فرع المجتمع الوطني للإنتاج الحليب و الذي هو العبارة عن تكتل مجموعة من الدواوين السالفة الذكر، وهذا التكتل كان يهدف إلى بعث الوتيرة الاقتصادية فيما يخص تكنولوجيا الحليب، و مشتقاته مما أعطى نفسا جديدا، فيما يخص التطوير لهذه المادة و ذلك بتحقيق الأهداف التالية :

- ✓ تسطير برنامج إستثماري لبعث حيوية جديدة في الإنتاج .
- ✓ تنويع التجهيزات الخاصة بالانتاج .
- ✓ تلبية الطلب المتزايد لمادة الحليب و مشتقاته
- ✓ مركزية اتخاذ القرار و بالتالي تحقيق هدف البقاء و الاستمرارية على المدى الطويل

✓ تطوير الطاقة الإنتاجية للمؤسسة و بالتالي الزيادة في الإنتاج.

✓ تطوير بنية الاقتصاد الوطني و تحقيق التكامل الاقتصادي .

✓ البحث و التطوير و اليقظة التكنولوجية.

✓ قدرات هامة في إنتاج الحليب و مشتقاته .

✓ تقديم مؤسسة الحليب سيدي خالد:

ملبنة سيدي خالد تيارت فرع المجتمع الوطني لإنتاج الحليب تابعة إلى ديوان يسمى ( OROLAIT ) وهي مؤسسة مختصة في الحليب و مشتقاته .

تقع الوحدة ضمن المخطط المعتمد للإستعمالات الصناعية بالمنطقة الصناعية زعرورة، و التي تضم عدة مؤسسات صناعية أخرى، وهي تقع جنوب شرق الولاية، و تبعد عن المقر بحوالي 6 كلم، و تقع على الخط الرابط بين ولاية تيارت و معسكر و سعيدة . و هذا الموقع الإستراتيجي العام ساعدها على التزود بالماء و الكهرباء و الغاز، و على كسب حيوية كبيرة فيما يخص تسويق المنتجات .

#### ✓ المساحة :

تبلغ مساحة المؤسسة حوالي 8،17 هكتار منها 92،40م مربع مبنية و الباقي غير مستعمل .

#### ✓ رأس مال المؤسسة :

قدر رأس مال المؤسسة عند إعطاء الإستقلالية التامة لها سنة 1997 ب: 000،000 130 دج، ليتطور و يصل في سنة 2007 إلى 51977000 دج و من تلك السنة أصبح المجتمع الوطني هو القابض الأساسي لرأس المال الكلي .

#### ✓ وظائف و مهام الدوائر :

- المديرية العامة : و تمثل الهيئة العليا في المؤسسة و تتمثل مهمتها في :
  - تسيير و مراقبة جميع النشاطات داخل المؤسسة، بالتعاون مع مختلف المصالح .
  - تنسيق و توحيد النشاطات العملية مع العلاقات الخارجية و تحقيق التكامل .
  - تحضير البرنامج العام لكل الوظائف و تحديد و توضيح المهام .
  - تنسيق الجهود و توفير روح الإنسجام و التناسق و التكافل بين جميع الوحدات .
- مديرية المراقبة و التسيير : تتمثل الوظيفة الأساسية لهذه المصلحة في :
  - التحكم في مختلف النزاعات و الخلافات الداخلية التي يمكن أن تنجم بين العمال .
  - تحديد الأهداف الممكن تحقيقها من خلال المسائل المتوفرة .
  - إتخاذ قرارات التسيير .

وهذه المديرية تضم مصلحتين هما :

■ مصلحة المراقبة : مراقبة بطاقات العمال عند الدخول، ومختلف التصرفات المخافة للقوانين كالتدخين داخل مصلحة الإنتاج، تسجيل النزاعات الحاصلة و تقديم المبررات إن أمكن إستقبال الزيارات و إرشاد الطلبة و الباحثين، تولى مهمة دراسة المؤسسة .

■ مصلحة التسيير:

○ المراقبة و التأكد من صحة و دقة المعطيات المتعلقة بالوحدة .

○ معالجة المعلومات الصادرة من مجموع و وظائف الوحدة .

○ مراقبة كيفية صرف الغلاف المالي .

● مديرية الإنتاج : هي وحدة تنظيمية تقوم بوظيفة الإنتاج أي هي العملية التي يتم بمقتضاها إستقبال مجموعة من العناصر (المتدخلات ) من مواد أولية ووسائل

الإنتاج و اليد العاملة . لها علاقة مع مختلف مصالح المؤسسة .

- مصلحة التسويق : تقديم المواصفات التي يجب أن يكون عليها المنتج .

- مصلحة المالية : إستبدال أو شراء اللآلات الجديدة و المستلزمات .

- مصلحة المحاسبة : التحليلية تقديم التكلفة النهائية لتمويل لتضاف لها تكلفة الإنتاج .

- مصلحة التخزين : معرفة الحجم الذي يمكن للمخزن أو يستوعبه .

● مديرية التجارة :يعتبر هذا القسم المحطة الأخيرة لوصول المجهودات التي سبق

وأن بذل في قسم التصنيع، فبعد عملية التصنيع، يقوم قسم التجارة بدوره المتمثل

في تصريف المنتج المصنع، إلى المتعاملين مع الوحدة سواء كانت شركات أو

خواص أو أشخاص عاديين .

- القيام بالبيع من خلال مصلحة المبيعات و التسويق .

- توفير الظروف الملائمة لتخزين فائض الإنتاج .

- تدعيم السوق الوطنية بالمنتج .

● مديرية الإدارة العامة و الموارد البشرية :

- وضع مخططات خاصة بتسيير الموارد البشرية للمؤسسة.

- تنسيق و تنشيط أعمال المصالح الموجودة تحتسلطتها.

- إحترام قانون العمل الخاص بالمؤسسة .
  - إستعمال العقلاني للوسائل المتاحة .
  - المديرية المالية و القبض :
  - مديرية المالية و القبض: و هو عبارة عن قطاع حيوي في المؤسسة و الركيزة الأساسية لها، أي أنه يهتم بالحركة المالية من جانب الإرتفاعات و الإنخفاضات .
  - مديرية المحاسبة : تقوم بتدوين كل الممتلكات و العمليات و الحركات التي تقوم بها المؤسسة من تدفقات مالية أو مادية أ خارجية في دفتر المحاسبة نظر جميع المعلومات بصفة كاملة و ذات معنى واضح .
  - مصلحة التمويل : وهي مصلحة مسؤولة عن تدبير مختلف إحتياجات المؤسسة من مواد أولية و المتمثلة في بودرة الحليب البقر المقتنى من المزارع، و الذي يعتبر في حد ذاته مادة أولية، بالإضافة إلى البلاستيك الذي يستعمل لتعبئة الحليب، و شراء المعدات المكتبة و المواد اللازمة للإدارة .
  - مصلحة الصيانة :
  - تفادي إنخفاض الجودة وزيادة تكاليف الإنتاج .
  - ولهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عملية الإنتاج و التوزيع، للإستمالها على مصلحة الصيانة الوقائية و مصلحة الصيانة العلاجية .
  - مديرية المخبر و مراقبة الجودة :
  - مصلحة المخبر : تسهر على القيام بمختلف التحاليل من أجل مراقبة النوعية و مدة صلاحية المنتج.
  - مصلحة مراقبة الجودة :
  - تحليل المواد الأولية عند استقبالها و عند تخزينها .
  - مراقبة المنتجات الثانوية.
  - مراقبة المنتجات التامة الصنع بعد إنتاجها وقبل تعبئتها .
- يمكنكم الاطلاع على الهيكل التنظيمي في قائمة الملاحق.

**المجال الزمني:**

الفترة الزمنية التي اجريت فيها الدراسة الموسمية ب" القيادة التنظيمية وصناعة القرار في المؤسسة الجزائرية " بملبنة سيدي خالد " تيارت" بدأت حوالي منتصف شهر ديسمبر 2021 الى غاية ماي 2022 وقد مرت بمراحل:

**✓ المرحلة الاولى:**

مرحلة البحث النظري بدأت هذه المرحلة منذ الاعلان عن قبول المواضيع وعلان الادارة عن قائمة اسماء و عناوين والاشراق عن المذكرات، جانفي 2022 هنا كانت الانطلاق في الدراسة النظرية من خلال البحث في مختلف مكاتب كليات جامعة ابن خلدون -تيارت- والانترنت وكذا الاحتكاك ببعض الاساتذة والمساعدين وذلك بهدف جمع أكبر كم من التراث النظري حول الموضوع.

**✓ المرحلة الثانية:**

يقصد به المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية بملبنة سيدي خالد - تيارت - وقد دامت مدة 08 أيام، انطلقت من 28 مارس 2022 الى 05 افريل 2022 . تم الحصول على الرخصة 26 مارس 2022 من طرف الجامعة، ويوم 28 مارس 2022 تمت الموافقة عليها من طرف نائب مدير الادارة العامة بملبنة سيدي خالد تيارت . قام باستقبالنا والترحيب بنا.

**✓ المرحلة الثالثة:**

دامت من 29 مارس 2022 الى 05 افريل 2022 وهي مرحلة الاستطلاعية حيث خصص الاستكشاف المجال الجغرافي للمؤسسة، و التعرف على مختلف الوحدات التابعة للمؤسسة حيث أفادنا رئيس مصلحة المستخدمين بمعلومات خاصة ( حول نشأته عدد عماله وتوزيعهم في الهيكل التنظيمي ).

في يوم ثاني 30 مارس 2022 قمنا بشرح موضوع دراستنا الراهنة له، حيث ابدى ترحيب واستعداده الكامل لمساعدتنا على اجراء هذه الدراسة ثم جمع معلومات الممكنة حول ملبنة، وأخذ صورة عن القيادة التنظيمية وصناعة القرار في المؤسسة الجزائرية.

#### ✓ المرحلة الرابعة:

31 مارس 2022 الى 03 أبريل 2022 خصص لتطبيق الاجراءات المنهجية المتعلقة بدراسة موضوعنا، وباعتبارها عينة الدراسة عشوائية بسيطة تشمل كل من الاطارات السامية والاطارات . كان عدد المبحوثين 47 مفردة، حيث قمنا بتوزيع 47 استمارة على الفئتين ويوم 03 أبريل 2022 توجهنا الى المؤسسة قصد استرجاع الاستمارات حيث جمعنا 25 استمارة فقط وبقيت 22، واليوم الموالي 05 أبريل 2022 حصلنا على ماتبقى منها والذي كان اخر يوم في دراستنا الميدانية زدنا رئيس مصلحة المستخدمين بالوثائق مثل الهيكل التنظيمي .

#### 3-1- المجال البشري :

حتى تكون الدراسة علمية و عملية و لكي يصل الباحث إلى نتائج موضوعية، لا بد - من تحديد مجتمع البحث للدراسة تحديدا دقيقا، حيث يسمح بتحديد العينة المطلوبة للإختيار وجمع المعطيات من أفرادها، عن طريق إستخدام الوسائل و الأدوات المناسبة .

و تعتبر اليد العاملة الركيزة الأساسية للمؤسسة إذ أنها تساهم في تطوير عملية الإنتاج و التحكم فيها وتعمل على إعطاء حيوية إقتصادية محلية وجهوية للمؤسسة، و المنافسة بجودة عالية و عليه تظم ملبنة سيدي خالد حوالي 157 عامل بمستويات مختلفة بحيث يبلغ الإطارات 42 إطار فيما بلغ أعوان التحكم 56 عون أما عمال للتنفيذ بقدر عددهم ب59 عامل .

**2- المنهج المستخدم في الدراسة :**

تختلف المناهج باختلاف المواضيع المدروسة للوصول إلى الحقيقة، و للكشف عن هذه الحقيقة لابد من إتباع منهج علمي حيث يعرف المنهج بأنه طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات و البيانات المكتسبة أو العقلية و تصنيفها و تنظيرها .

وبما أن مناهج البحث متعددة، فإن اختيار المنهج يرتبط أساسا بموضوع الدراسة ألا و هي "القيادة التنظيمية" و صناعة القرار في المؤسسة الجزائرية قمنا بإتباع المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا .

**3- أدوات جمع البيانات:**

من أجل جمع البيانات و المعطيات، يجب على كل باحث أو دارس الاستعانة بمجموعة من الوسائل و الأدوات و التقنيات، و التي لا يمكن الاستغناء عليها بأي حال من الأحوال هذا بالإضافة إلى الكشف عن الوسائل المرتبطة ببحوثهم، كما أنها تساهم وبشكل كبير على الاطلاع و التحليل المعمق للظواهر المدروسة .

**3-1- الملاحظة البسيطة :**

وهي من الأدوات الأساسية التي يعتمد عليها كل باحث في دراسته سواء كانت دراسات اجتماعية أو دراسات طبيعية، وفي دراستنا هذه فقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة وذلك من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات و البيانات، كما أفادتنا هذه الأداة في المعرفة المباشرة لطرق تعامل افراد المؤسسة فيما بينهم وكذلك طرق التعامل بين العمال و مسؤوليهم .

## 3-2- الإستمارة :

تعرف على أنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف وتنفذ عبر المقابلة الشخصية أو ترسل عبر البريد للمبحوثين .

و الإستمارة هي أداة الأكثر انتشارا في العديد من الدراسات و هذا للأسباب التالية :

- ✓ انها أفضل طريقة للحصول على المعلومات و حقائق جديدة لا توفرها مصادر أخرى
- ✓ أنها تتميز بالسهولة و السرعة في توزيعها بالبريد على مساحة جغرافية واسعة .
- ✓ انها تعطي للبحوث حرية الإدلاء بأي معلومة يريدونها .

وسيلة اتصال بين الباحث و المبحوث، إذ تعتبر أكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحوث الاجتماعية لأنها وسيلة فعالة، فهي تسهل الاتصال بعدد كبير من الأفراد في وقت قصير وهي أداة لتعميم النتائج وقياسها، واستخدامها يرجع إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد و الوقت و التكلفة، أو سهولة معالجة بياناتها حتى يتمكن الباحث من تحقيق أهداف الدراسة .

تحتوي الاستمارة على 04 محاور و 33 سؤالا تماشيا مع فرضيات البحث.

## محور البيانات الشخصية:

- **المحور الأول:** اشتمل هذا المحور على 06 أسئلة خاصة : بالجنس، السن، المستوى التعليمي، حالة الاجتماعية، الفئة السوسيو مهنية، الأقدمية .
- **المحور الثاني :** يضم 9 أسئلة " الاسلوب التشاركي يفعل الديمقراطية"
- **المحور الثالث:** يضم 9 أسئلة " الاسلوب الابداعي يفعل الانجاز داخل المؤسسة" .
- **المحور الرابع:** يضم 9 أسئلة " الاسلوب القيمي الدقيق المعتنق يفعل العلاقات الانسانية".

✓ **تحكيم الاستمارة:** بعد بناء الاستمارة تم عرضها على الاستاذ المشرف، ثم عرضت على أساتذة في الاختصاص. وبعد الاخذ بعين الاعتبار مختلف التوجهات تمت بعض التعديلات، ثم نزلنا بها الى الميدان وقد قدرت ب 47 استمارة.

وبعد الاخذ بعين الاعتبار مختلف التوجهات تمت بعض التعديلات، ثم نزلنا بها الى الميدان وقد قدرت ب 47 الاستمارة.

\* **تحكيم الاستمارة:** بعد بناء الاستمارة تم عرضها على الاستاذ المشرف ثم عرضها على ثلاث اساتذة في التخصص.

الأستاذ(ة) الدرجة العلمية

1- بن مفتاح خيرة. أستاذ محاضر "أ"

2- عمر زهواني. أستاذ محاضر "أ"

3- أم رتم نورالدين. أستاذ مساعد "أ"

### 3-3- السجلات و الوثائق :

تمت الاستعانة بمجموعة من الوثائق والسجلات التي تحصلنا عليها من طرف المؤسسة، حيث تمت دراسة هذه الوثائق وتحليلها و استخدام كل ما يمكن أن تحتويه هذه الوثائق وتحليلها واستخدام كل ما يمكن أن تحتويه هذه الوثائق من بيانات ومعلومات تساعد على اثراء موضوع البحث .

### عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

✓ **العينة:** تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه توجد مجموعة من الافراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة، فالعينة اذن هي جزء معين أو نسبة معينة من افراد المجتمع الأصلي تم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله.<sup>1</sup>

#### كيفية حساب أفراد العينة:

$$\begin{array}{r} 100 \% \longleftarrow 157 \text{ مفردة} \\ 30 \% \longleftarrow x \end{array}$$

$$47 \text{ مفردة} = \frac{30 \times 157}{100} = x$$

ويمثل مجتمتع الدراسة في جميع العاملين بملبنة سيدي خالد- تيارت- والبالغ عددهم في 2022 مارس، افريل 157 عامل موزعين كالتالي: اطارات عليا 42، اعوان تحكم 56 و عون تنفيذ 59، حيث اعتمدنا في الدراسة الراهنة على العينة العشوائية البسيطة تماشيا مع موضوعنا " القيادة التنظيمية وصناعة القرار في المؤسسة الجزائرية" وكانت عينة البحث 47 مفردة بنسبة 30% من مجموع مفردات مجتمتع البحث.

<sup>1</sup> د. رشيد زرواتي : " منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، د ط، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص181.

المحور الاول : البيانات الشخصية.

الجدول رقم 01: يوضح متغير الجنس :

النسبة	التكرار	الجنس
%66.0	31	ذكر
%34.0	16	أنثى
%100	47	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول اعلاه أن نسبة 66% من افراد العينة ذكور و 34% اناث. من وهنا نستنتج أن نسبة الرجال تغطي على نسبة النساء، حيث يعود هذا التفاوت في النسب الى طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة صناعية وهذا ما يتلاءم مع فئة الذكور من حيث قدراتهم وإمكانياتهم في المجال الصناعي .

## الجدول رقم(02):يوضح متغير السن:

النسبة%	التكرار	السن
31.9%	15	من 30-21
38.3%	18	من 40-30
14.9%	07	من 50-41
12.8%	06	من 60-51
2.1%	01	من 60 فما فوق
100%	47	مجموع

تشير نتائج الجدول اعلاه أن الفئة العمرية 31\_ 40 هي الفئة الغالبة للعينة والتي تقدر ب 38.3 % ثم تليها كذلك فئة 21- 30 المقدر ب 31.9 % ثم الفئة 41- 50 والتي تقدر ب 14.9 %، ثم تليها مباشرة فئة 51- 60 المقدر ب ب 12.8 % ثم تليها نسبة 2.1 % والتي تمثل الفئة من 60 فما فوق .

ومن خلال نتائج نستنتج أن كل من الفئتين 30-21 و 40-31 تمثل تمثل الفئة الثانية والتي تقدر نسبتها 70.2 % وهذا راجع الى سياسة المؤسسة في تجديد المورد البشري لانه يشكل قوة فعالة خاصة في مجال عمله فالشباب يمتلكون روح التجديد والابتكار كذلك يعود الى ثقة المؤسسة فيهم واقحامهم في السوق العمل، وهذا من خلال فتح أبواب التوظيف بشكل دوري لما له أثر ايجابي على مستقبل المؤسسة. في حيث نجد كل الفئتين 50-41 و 60-51 تمثل فئة الكبار بنسبة 27.7% والتي تتمتع بالخبرة في مجال العمل والتي تفيد المؤسسة من قدراتهم ومهاراتهم والاحتكاك بهم خاصة و أن هؤلاء الاشخاص اصبحت

القياداتهم و القراراتهم في المؤسسة قد استفادة من الخبرة فئة الكبار التي تمتاز بالأقدمية الى الفئات الشباب.

## جدول رقم(03): يوضح المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
4.3%	02	ابتدائي
17.0%	08	متوسط
34.0%	16	ثانوي
44.7%	21	جامعي
100%	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن نسبة الجامعيين 44.7 % ونسبة الثانويين 34% ومتوسط 17% والابتدائي 4.3%

يتضح من هذا أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة يملكون مستويات جامعية وهذا راجع الى ان المؤسسة في سياستها التوظيفية تحتاج الى اشخاص ذوي مؤهلات وشهادات علمية ومعرفة مهنية فهي تولى اهتمام وتوظيف للعمال وتركز على اصحاب الشهادات وكذلك تحرص على الاستفادة من الخبرات الاكاديمية في تسير اعمالها وذلك من خلال قدراتهم و مؤهلاتهم العلمية باعتبارهم فئة شبابية مما يترجمه الجدول رقم ( 02) المتعلق بالسن، وهذا ما يتماشى مع السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة والمتعلقة بتوفير اصحاب الشهادات لشغل المناصب الحساسة، وعمال ذوي مهارات عالية اما عن اصحاب متوسط والابتدائي فهم عمال قدامى اكسبهم الميدان الخبرة الكافية للقيام بمهام الموكلة اليهم.

## جدول رقم(04): يوضح الحالة الاجتماعية.

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
48.9%	23	أعزب
48.9%	23	متزوج
2.1%	01	أرمل
100%	47	المجموع

تبين الشواهد الاحصائية أن نسبة المتزوجين تمثل 48.9% وعزاب 48.9% و اما بالنسبة الارامل فهي 2.1% .

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن نسبة المتزوجين وعزاب متساوية وهذا دليل على ان المؤسسة تساعد الشباب في بناء حياتهم الاجتماعية، ما توضحه نسبة الشباب 70.2% في الجدول رقم (02) المتعلق بالمتغير السن. كذلك يرجع هذا الى تقاضيهم اجور تسمح بتأسيس أسر وكذا مساهمة في تحسين المستوى المعيشي لهم وتوفير و الامكانيات المادية والمعنوية، مما يجعلهم يسعون الى زيادة معارفهم ومهاراتهم اضافية الى السعي وراء طموحاتهم المستقبلية وتحقيق الامن والاستقرار داخل المؤسسة.

## جدول رقم(05): يوضح الفئة السوسيو مهنية

الفئة مهنية	السوسيو	التكرار	النسبة
إطار		13	27.7%
عون تحكم		13	27.7%
عون تنفيذ		21	44.7%
المجموع		47	%100

توضيح البيانات الواردة في جدول رقم 05 والذي يمثل الفئة السوسيو مهنية للمبحثن ان نسبة 44.7% من المبحوثين هم من اعوان تنفيذ، اما نسبة 27.7 من المبحوثين لكل من الاطار و عون تحكم نسبتان متساويتان .

ومن خلال ما سبق نستنتج ان الفئة الغالبة هي فئة العاملين بأعوان تنفيذ ذلك نظر لطبيعة نشاط المؤسسة وحاجاتها الى هذه الفئة السوسيو مهنية ( تقنيين، مهندسين، ومراقبين مفتشين، محاسبين ...)، واهميتها في شغل المناصب الحساسة مثل التسيير والجانب الاداري في المؤسسة اكثر وهذا راجع الى طبيعة العمل المؤسسة باعتبارهم فئة المكافحة بالتسيير الاداري داخلها وان مهمة يتولاها اصحاب الشهادات العليا مثل الاطارات وهم اشخاص ذات كفاءة وتحكيم عالي كما اشارنا سابقا في الجدول رقم 03 المتعلق بالمستوى التعليم والذي يمثل ان اغلبية المجتمع البحث يملكون شهادات جامعية، بالإضافة الى تعدد مهامها داخل وخارج المؤسسة.

جدول رقم(05): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من خمس سنوات	15	31.9%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	17	36.2%
من 11 إلى 16 سنة	09	19.1%
أكثر من 16 سنة	06	12.8%
المجموع	47	%100

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 05 والذي من خلاله يكشف لنا سنوات الاقدمية لدى العمال التي تتراوح من 5 سنوات الى 10 سنوات 36.2 % من اجمالي افراد المجتمع البحث والتي تتراوح خبرتهم في العمل تليها نسبة 31.9% للفئة اقل من 5 سنوات في حين نلاحظ نسبة 19.1% تتراوح خبرتهم ما بين 11 الى 16 سنة، و في الاخير نسبة 12.8% تتراوح خبرتهم في العمل 16 سنة فما فوق .

وهذا ما يؤكد ان المؤسسة محل الدراسة الميدانية تعتمد على ايجاد طرق جديدة للعمل وتقديم انتاج ذو جودة عالية على فئة الشباب حاملي شهادات الجامعية وهذا ما اكدته لنا معطيات الجدول رقم 03 في حين فئة ذوي الاقدمية التي تتجاوز 16 سنة فما فوق تعتبر بمثابة الاطار الذي تعتمد عليه المؤسسة عن رسم خطط استراتيجية هامة تتعلق بمصير المؤسسة وسمعتها في المحيط الخارجي لان الاقدمية تلعب دور فعال والذين يسعون الى نقل هذه الخبرة والمعارف المهنية الى العمال الجدد بالمؤسسة

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة

1- عرض وتحليل البيانات الدراسة.

1-1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الاولى.

1-2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.

1-3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

3- تقييم الفرضية العامة.

4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

**تمهيد**

بعد التعرف على الاسس المنهجية للبحث وخصائص العينة سنحاول في هذا الفصل تحليل ومناقشة بيانات فرضيات الدراسة والدراسات السابقة وتقييمها.

**1. عرض و تحليل بيانات الدراسة:**

**1-1 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الاولى:**

الجدول رقم 7: يوضح ما اذا كانت المؤسسة تقوم باستشارتك اثناء احداث تغير في القرارات

النسبة		التكرار		الاجابات	
				الاحصائيات	
25.53%	40.4	12	19	دعوتك لحضور الاجتماعات	نعم
4.25%		02		المناشير و الاعلانات	
10.63%		05		شفهيا	
21.27%	59.6	10	28	تفرد رئيس العمل باتخاذ القرار	لا
38.29%		18		طبيعة العمل تفرض ذلك	
100%		47		المجموع	

تؤكد الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول اعلاه والمتعلقة باستشارة تغيير في قرارات المؤسسة ان نسبة 59.6 % من العمال قد نفوا بأنه لم يستشيروا في تغيير القرارات

بالمؤسسة، فيما يرى البعض أن طبيعة العمل تفرض ذلك وتقدر نسبته 38.29%، ومن خلال تفرد رئيس العمل باتخاذ القرار بنسبة 21.27% في الجهة المقابلة نجد ان 40،4% أجابوا بنعم أكدوا على وجود استشارة اثناء احداث تغير في المؤسسة. بحيث ان استشارتهم تمثل في دعوتهم الى حضور اجتماعات بالنسبة 25.53% و أقر بعضهم ان تتم استشارتهم في تغير القرار المؤسسة شفهيًا بالنسبة 10.6%، وتليها عن طريق الاعلانات و المنشورات تمثل النسبة 4.25%.

نستنتج ان أغلب العمال لا تستشير في احداث التغيير قرارات المؤسسة لان ذلك من خلال اجابتهم ب لا حيث ان معظمهم اكدو ان طبيعة العمل تفرض ذلك وتفرد القائد العمل باتخاذ القرار وذلك حسب ارائهم ومناصبهم.

الجدول رقم 8: يمثل اهمية مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	الاحصائيات	
		الاجابات	
70.21%	33	تحقيق اهداف المؤسسة	نعم
14.89%	7	اتاحة فرصة اكبر للمرؤوسين لتعبير عن آرائهم	
14.89%	7	تحسين نوعية القرارات	
100%	47	المجموع	

تؤكد المعطيات الواردة في الجدول رقم 08 والذي يوضح مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات أن اغلب المبحوثين اجابوا بأن مشاركتهم مبنية على اساس تحقيق اهداف المؤسسة والمقدرة نسبتهم ب 70.2%، تليها نسبة 14.89% والتي تمثل المبحوثين الذين كانت اجابتهم بتحسين نوعية القرارات، فيما تمثل 14.89% نسبة المبحوثين الذين اجابو ان اتاحة فرصة أكبر للمرؤوسين لتعبير عن آرائهم.

ومن هنا نستنتج أن المشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات مبنية على اساس تحقيق اهداف المؤسسة المرابطة بتحسين نوعية القرارات بين المرؤوسين وتدعمهم على ابداء آرائهم وهذا ما اكدته اجابات المبحوثين بالبدلين الاول والثالث بالنسبة 85.1%، لكن لا بد من الإشارة الى ان بعض المبحوثين قد اكدوا على ضرورة تحقيق اهداف المؤسسة بالمعنى تحسين نوعية القرارات اي اثناء العمل.

جدول خاصة بالفرضية الاولى:

جدول رقم (09): يبين العلاقة بين إستشارة العامل أثناء إحداث تغيير في قرارات المؤسسة والمشاركة في إتخاذ القرار السليم

المجموع	لا	نعم	المشاركة هي أساس اتخاذ القرار السليم	
			استشارة أثناء إحداث تغيير في القرارات المؤسسة	
19	00	19	تكرار	نعم
%40.42	%00	%41.30	النسبة	
28	1	27	تكرار	لا
59.57%	% 100	%58.69	النسبة	
47	1	46	تكرار	المجموع
%100	%100	%100	النسبة	

من خلال النسب المشار اليها اعلاه حول العلاقة بين استشارة العامل اثناء احداث تغيير القرارات في المؤسسة وهل يمكن اعتبار المشاركة اساس اتخاذ القرار السليم، جاءت النسب على الشكل التالي :

بالنسبة الذين اجابوا بـ لا لا تتم استشارتهم اثناء احداث تغيير في القرارات المؤسسة، قدرت اعلى نسبة بـ 58.69% لا يتم مشاركتهم في اتخاذ القرار السليم، تليها نسبة 41.3% اكدوا انهم تتم استشارتهم اثناء احداث تغيير في القرارات المؤسسة ومشاركة في اتخاذ القرار السليم، و في مقابل نجد الذين اجابوا بـ لا لا تتم استشارتهم اثناء احداث تغيير في القرارات المؤسسة بالنسبة 1% و لا تتم مشاركتهم في اتخاذ القرار السليم.

ومنه يمكن القول انه لا تتم استشارتهم اثناء احداث تغيير في المؤسسة أو المنظمة التي ينتمون اليها، وهذا ما اكده المبحوثين الذين اعتبروا ان الاستشارة اثناء الاحداث تغيير في القرارات المؤسسة ذلك طبيعة العمل تفرض ذلك وتفرد الرئيس العمل باتخاذ القرار، من شأنه لا يساهم في عملية المشاركة القرارات الاساسية لسير وتيرة النشاطات وبناء العلاقات القوية بين العمال كما انها قد ترتبط، ببعض المؤشرات الديمغرافية المتمثلة في (الاقدمية، الفئة المهنية، والموقع العامل في الهرم التنظيمي للمؤسسة).

ومنه نستنتج أن الفرضية التي مفادها ان يساهم اسلوب التشاركي في تفعيل الديمقراطية تحقق نسبيا.

## الجدول رقم 10: يمثل مشاركة هي اساس اتخاذ القرار السليم:

النسبة %	التكرار	الاحصائيات	
		الاجابات	
23.40%	11	عقلنة القرارات	نعم
42.6%	20	الثقة متبادلة بالرؤساء المرؤوسين	
31.91%	15	الخبرة	
2.1%	1		لا
100 %	47		المجموع

تؤكد البيانات الواردة في الجدول 10 الذي يوضح مشاركة هي اساس اتخاذ القرار السليم، أن النسبة 97.9% من المبحوثين قد اجابوا ب نعم، في مقابل نجد المبحوثين الذي اجابوا ب لا تقدر نسبتهم 42.6% وذلك راجع الى ثقة متبادلة بالرؤساء والمرؤوسين، وتليها نسبة 31.9% للعمال القدماء الذين يملكون خبرة، و عقلنة القرارات التي تقدر نسبته ب 23.4% . تليها نسبة الذين اجابوا ب لا 2.1%

مما سبق نستنتج أن اغلب المشاركة في اتخاذ القرار السليم ذلك من خلال اجابتهم بنعم، حيث معظمهم اكدوا على الثقة المتبادلة بالرؤساء والمرؤوسين، وهو ما يؤكد على خبرتهم وقدراتهم على عقلنة القرارات في مجال عملهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار السليم على اختلاف مستوياتهم التعليمية .

الجدول رقم 11: يمثل التزام العمال باتباع تعليمات وقوانين المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحصائيات	
		الاجابات	
72.3%	34	الصرامة	نعم
27.7%	13	المرونة	
100%	47	المجموع	

تبين الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول اعلاه أن 72.3% من المبحوثين قد اجابوا بنعم ان المدير يلزم العمال الاتباع تعليمات وقوانين المؤسسة اي تطبيق الصرامة، تاليها نسبة 27.7% من المبحوثين ياكدون على المرونة .

و عليه من خلال الاجابات المبحوثين نرى ان المدير يلزم العمال اتباع التعليمات و القوانين في المؤسسة و ذلك عن طريق الصرامة .

جدول رقم 12: يمثل مشاركة المدير المرؤوسين في تخطيط العمل.

النسبة		التكرار		الاحصائيات الاجابات	
48.9%	91.5	23	43	فتح مجال المناقشة لجميع	
42.6%		20		الاعتماد على اراء المرؤوسين لتعديل خطة العمل	
2.12%	8.5	1	4	التشكيك في مصادقية المرؤوسين	
6.38%		3		الانفرادية في العمل	
100 %		47		المجموع	

المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم (12) الذي يوضح مشاركة المرؤوسين في تخطيط العمل، تبين ان نسبة 91.5% من المبحوثين اجابو بنعم، و نسبة 48.9% معظمهم اكدو ان تخطيط العمل بالمؤسسة يتم عن طريق فتح مجال المناقشة، في حين تاليها 42.6% التي تمثل الاعتماد على اراء المرؤوسين لتعديل خطط العمل، في المقابل نجد نسبة 8.5% من المبحوثين الذين اجابوا بلا و ذلك راجع الى لانفراد في العمل بالنسبة 6.38% و التشكيك في المصادقية المرؤوسين بالنسبة المقدرة ب 2.12% .

من خلال ماسبق نستنتج ان غالبية المرؤوسين اكدو ان المدير المؤسسة يشارك المرؤوسين العمل و خاصة فتح مجال للمناقشة بشكل كبير و اعتماد على اراء لتعديل خطط العمل.

جدول رقم 13: يوضح اذا كانت مشاركة تساهم في تعديل بعض القرارات الادارية

النسبة		التكرار	الاحصائيات		
			الاجابات		
%38.3	%91.5	18	43	تقديم طرق حديثة في العمل	نعم
%10.6		5		القدرة على التنبؤ بالنتائج	
%27.7		13		توفر اكبر قدر من البدائل و الاقتراحات	
%14.9		7		الاقتصاد الجهد	
%6.4	%8.5	3	4	الاهمال لارائهمو اقتراحاتهم	لا
%2.1		1		قلة الثقة	
100 %		47	المجموع		

تأكد الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول اعلاه ان نسبة 91.5% من افراد العينة اجابو ب(نعم) 8.5% من المبحوثين اجابو ب (لا)، في حيث نجد نسبة 38.3% يؤكدون على

مشاركة القرارات الادارية في تقديم طرق حديثة في العمل، تليها نسبة 27.7% من  
مبحوثين تؤكد على توفير اكبر قدر من البدائل و الاقتراحات، و نسبة 14.9% الذين أقرروا  
بان مشاركتهم تساهم اقتصاد الجهد اما نسبة 10.6% يرون بان تعديل في القرارات تزيد  
من القدرة على التنبؤ بالنتائج، و في المقابل نجد ان نسبة المبحوثين الذين أجابوا (لا) في  
الاهمال لأرائهم و اقتراحاتهم تقدر ب 6.4%، و نسبة 2.1% يشعرون بقلّة الثقة في تعديل  
القرارات، في حين لم يجد أي من المبحوثين على تجنب الوقوع في التدخل بين المهام و  
الوظائف .

من خلال المعطيات يتضح ان غالبية العمال على المشاركة تساهم في تعديل بعض  
القرارات الادارية و هذا من خلال زيادة قدرتهم على تقديم طرق حديثة للعمل، و كذا توفير  
اكبر قدر من البدائل و الاقتراحات و هذا ما يوضحه الجدول اعلاه و انجاز مهامهم  
الادارية.

## جدول رقم 14: يوضح مشاركة مدير المؤسسة في اتخاذ القرارات

النسبة		التكرار		الإحصائيات الاجابات	
19.14%	55.3%	9	26	الشعور بروح الفريق الواحد	نعم
14.89%		7		الاحساس بالانتماء	
21.27%		10		التشجيع و التحفيز	
12.8%	44.7%	6	21	قلة الخبرة لدى العمال	لا
25.5%		12		عدم اهتمام رؤساء العمال بمعرفة اراء العمال	
6.4%		3		عدم اهتمام العمال بما يدور بالمؤسسة	
100 %		47		المجموع	

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول اعلاه ان نسبة 55.3% اجابوا بنعم، حيث 21.27% منهم يرون ان ذلك يؤدي الى التشجيع و التحفيز و نسبة 19.14% ترجع الى الشعور بروح الفريق الواحد حيث يرون ان المؤسسة تحسسهم بالانتماء اليها بنسبة تقدر ب 14.89% و تقابلها بنسبة 44.7% و التي تمثل نسبة المبحوثين الذين اجابوا ب لا، في حين نجد ان 25.5% منهم ارجعوا ذلك الى عدم اهتمام رؤساء العمل بمعرفة اراء العمال،

في حين اقر بان ذلك راجع الى قلة الخبرة لدى العمال الذين تقدر نسبتهم ب 12.8% و عدم اهتمام العمال بدور المؤسسة بنسبة 6.4%.

و يتضح من خلال معطيات الجدول ان سبق و ان شارك مدير المؤسسة في اتخاذ القرار، فنادرا من ما يلجئ مدير المؤسسة الى طلب مشاركة العمال في اتخاذ القرار و الحلول المشاكل المهنية المطروحة من قبل عمالها فهم اغلب الوقت يتلقون الاوامر و يطبقونها مع الحرص على عدم المعارضة، رغم ان اقتراح العمال للحلول شيء ايجابي تحفزهم و تشجعهم على الاستمرارية، هو ما يشعرهم بروح فريق واحد بأهميتهم، ولا شك ان اشتراك العمال في اتخاذ القرار له جانب كبير من خلال اعطائهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار الرشيد، كذلك تبال الآراء و الاستفادة من الخبرات وفق اسس و قواعد موضوعية تؤدي الى تحقيق اهداف الموظفين من جهة و اهداف المؤسسة التي ينتمون اليها من جهة اخرى، و من جهة اخرى اتضح لنا ان المرؤوسين لا تفر بمعرفة اراء العمال غير انها تشجعهم و تحفزهم .

الجدول رقم 15: يوضح اذا ما كانت مساهمة اقتراحات العمال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة

النسبة		التكرار		الاحصائيات الاجابات	
25.53%	78.7%	12	37	الشعور بالمسؤولية	نعم
14.89%		7		ينمي روح الابداع لديك	
25.53%		12		القدرة على تجسيد القرارات ميدانيا	
12.76%		6		اختصار الوقت	
6.4%	21.3%	3	10	الامبالاة	لا
8.5%		4		يقلل من طموحاتك	
6.4%		3		القلق والتوتر	
100%		47		المجموع	

تبين المعطيات في الجدول أعلاه أن نسبة 78.7% من المبحوثين أجابوا ب(نعم) و نسبة 21.3% من المبحوثين أجابوا ب (لا)، حيث 25.5% منهم يرون أن ذلك يؤدي الى الشعور بالمسؤولية و نسبة 25.5% يرون انها سبب في زيادة القدرة على تجسيد القرارات ميدانيا، في حين ان نسبة 14.89% تنمي روح الابداع لدى العمال في اتخاذ القرارات

بالمؤسسة، اما بنسبة 12.76% ترجع الى شعورهم باختصار الوقت. و في المقابل نجد المبحوثين الذين اجابوا ( لا ) بالنسبة 21.3 بالشعور بانهم يقلل من طموحاتهم بنسبة 8.5%، حيث 6.4% منهم يرون ان ذلك يؤدي الى القلق و التوتر و اللامبالاة .

نستنتج من خلال الجدول ان مساهمة الاقتراحات العمل في اتخاذ القرارات بالمؤسسة تنمي روح لابداع لدي عامل وشعوره بالمسؤولية وكذلك لها القدرة علي تجسيد القرارات ميدانيا .

## الجدول رقم 16: يوضح شمولية عملية اتخاذ القرار كل المستويات التنظيمية

النسبة	التكرار	الاحصائيات الاجابات	
		المدير	نعم
40.4	19	المدير	نعم
7.27	13	مجلس الادارة	
4.25	2	العمال	
27.65	13	لا	
100	47	المجموع	

تبين المعطيات الواردة في الجدول اعلاه ان نسبة 72.3% من افراد العينة اجابوا بنعم و 27.7% اجابوا بلا نفو وجود مبدأ الشمولية لعملية اتخاذ القرار في كل مستويات التنظيمية، في حين نجد نسبة 40.4% يرون ان مبدأ الشمولية في اتخاذ القرار يكمن عند المدير، ونسبة 27.7% في مجلس الادارة، في مقابل 4.25% لدى العمال.

ومن هنا نستنتج ان المدير هو المسؤول الاول له كل الصلاحيات وسلطة ومبدأ الشمولية لعملية اتخاذ القرار في كل المستويات التنظيمية واحيانا يستدعي صنع القرار وقت معين يتم فيه اتخاذ شمولية مجلس الادارة وهذا ما يوضحه الجدول، لكن رغم وجود مجلس الادارة الا ان الكلمة الفصل النهائية تبقى دائما للمدير.

2 - عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم 17: يمثل عمل المؤسسة على تحفيز العاملين بالشكل الذي يجعلهم يؤدون العمل بالفعالية المطلوبة.

النسبة		التكرار		الاحصائيات الاجابات	
27.7%	87.23%	13	41	زيادة الاجر	النعم
59.6%		28		الترقية	
4.25%	12.76%	2	6	وجود مصالح واهداف متعارضة	لا
6.38%		3		صرامة الاشراف	
2.12%		1		لا تبالي للامر	
100 %		47		المجموع	

يبين الجدول اعلاه أن 87.2% من المبحوثين اكدوا بان عمل المؤسسة يتم بتحفيز العاملين بالشكل الذي يجعلهم يؤدون العمل بالفعالية المطلوبة، و 12.76% ينفون ذلك، حيث ان 59.6% من المبحوثين يرون الترقية هي اكبر حافز للعمال الذي يجعلهم يؤدون العمل بالفاعلية المطلوبة لانجاح المؤسسة، و 27.7% يؤكدون ان الزيادة في الاجر يزد من

دافعية العامل في العمل، في المقابل نجد 6.36% من المبحوثين يرون صرامة الاشراف و وجود مصالح و اهداف متعارضة في العمل نسبة 4.25، و 2.12% لا يباليون بالامر .

ان كل فرد بحاجة ماسة الى توفير تحفيز بينه و بين المكان الذي يعمل فيه، و لا سيم ان النجاح و التحفيز لا يتم الا من خلال الترقية للعامل في العمل و زيادة الاجر و ذلك من اجل تحقيق اهداف المؤسسة التي تساهم في زرع الثقة في نفوس العاملين .

الجدول رقم 18: يمثل نجاح في المؤسسة يؤدي الى الابداع في انجاز مهام

النسبة %		التكرار		الاحصائيات	
				الاجابات	
44.68%	89.36%	21	42	يأخذ بعين الاعتبار قدرات العاملين	
44.68%		21		يساهم في تطوير المهارات الفنية	
6.38%	10.63%	3	5	قلة الخبرة	
4.25%		2		اهمال العمل	
100%		47		المجموع	

تشير نتائج الجدول اعلاه ان نسبة 89.36% من المبحوثين يؤكدون ان نجاح المؤسسة يكون عن طريق الابداع و انجاز المهام في حين نجد 10.6% اجابوا ب ( لا )، حيث 44.68% يرون ان ذلك يتم عن طريق المساهمة في تطوير المهارات الفنية و باخذ قرارات العاملين بعين الاعتبار قدرات العاملين بالنسبة 44.68، و نسبة 6.38% تعود الى قلة الخبرة و 4.25% يؤكدون على اهمال عامل .

يؤدي الابداع في انجاز المهام داخل المؤسسة الى تطوير المهارات الفنية و اخذ قرارات العاملين بعين الاعتبار قدرات العاملين ، و من هنا فان المؤسسة تساعد العاملين على الابداع الذي يكون مرتبط بالحوافز التي تقدمها لهم و كذلك تمنح لهم الفرص من اجل تقديم اقتراحاتهم و ابداعاتهم في تطوير مهاراتهم الفنية.

جدول خاص بالفرضية الثانية

الجدول رقم 19: يبين العلاقة بين نجاح المؤسسة في تحقيق الابداع في انجاز المهام ورضا العامل على الطريقة التي تتخذ بها القرارات.

المجموع	لا	نعم	رضا العامل على طريقة التي تتخذ بها القرارات بمؤسستك	
			النجاح في المؤسسة يؤدي إلى الإبداع في إنجاز المهام	
42	9	33	تكرار	نعم
%89.36	%75	94.28	النسبة	
5	3	2	تكرار	لا
%10.63	%25	%5.71	النسبة	
47	12	35	تكرار	المجموع
%100	100%	%100	النسبة	

من خلال النسب المشار إليها اعلاه حول العلاقة بين نجاح المؤسسة في تحقيق الابداع في انجاز المهام و رضا العامل على طريقة التي تتخذ بها القرارات جاء النسب على الشكل التالي :

بالنسبة الذين اجابوا بـ نعم حول النجاح في المؤسسة يؤدي الى الابداع في انجاز المهام قدرت بالنسبة 94.28% تخص ذلك وجود رضا العامل على الطريقة التي تتخذ بها القرارات بمؤسستهم، تليها النسبة 5.17% ترى النجاح في المؤسسة يؤدي الى الابداع في انجاز المهام، في حين لا يوجد رضا العامل على الطريقة التي تتخذ بها القرارات

بمؤسستهم، وفي مقابل نجد ان نسب 75% لا ترى النجاح في المؤسسة يؤدي الى ابداع في انجاز المهام بنما العامل راضي على الطريقة التي تتخذ بها القرارات بمؤسستهم، تليها نسبة 25% لا ترى النجاح في المؤسسة يؤدي الى الابداع في انجاز المهام، وعامل غير راضي على طريقة التي تتخذ بها القرارات بمؤسستهم.

ومنه يمكن القول ان النجاح في مؤسسة يؤدي الى الابداع في الانجاز المهام مما يؤدي الى رضا العامل على طريقة التي تتخذ بها القرارات بمؤسستهم، وخلق روح المبادرة ورفع الروح المعنوية لهم، كما ان انجاز العامل يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة لانها تأخذ الرأي و الاقتراح الافضل والمناسب.

ومنه نستنتج أن الفرضية التي مفادها ان يساهم الاسلوب الابداعي يفعل الانجاز داخل المؤسسة تحققت نسبيا.

الجدول رقم 20: يوضح مساهمة مدير المؤسسة في اعطاء فرصة للعمال في تحقيق افكارهم المبادرة بانجاز المهام

النسبة		التكرار		الاجابات	
				الاحصائيات	
21.3%	83%	10	38	على	نعم
44.7%		21		التشجيع	
17%		8		الاستمرارية	
8.5%	17%	4	9	الدعم والتحفيز	لا
6.4%		3		تجعلك أكثر ولاء للمؤسسة	
2.1%		1		نقص الافكار والمعلومات	
100%		47		المجموع	

تبين الشواهد الاحصائية في الجدول اعلاه ان نسبة 83% اجابوا بنعم و 17% اجابوا بلا، في حين نجد أن 44.7% يؤكدون على الدعم و التحضير التي تمنحه المؤسسة و 21.3% تشجيعهم على الإستمرارية، و نسبة 17% يرون أن ذلك تجعلهم اكثر ولاء للمؤسسة، و في المقابل نجد 8.5% من المبحوثين يقرون بأن ذلك راجع لنقص الأفكار و المعلومات، 6.4% من المبحوثين يرون في عدم اعتراف بقدرات العامل، و نجد نسبة قليلة

2.1 % من المبحوثين يرون عدم إعطاء فرصة للآخرين، من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ مساهمة مدير المؤسسة في إعطاء فرصة للعمال في تحقيق أفكارهم و المبادرة في إنجاز المهام، فالعمل يمكن أن يكون أحد الفاعلين داخل المؤسسة، وذلك من خلال منح المدير المؤسسة الدعم و التحفيز وتشجيعهم على الإستمرارية من اجل تحقيق الأهداف للمؤسسة التي تجعلك اكثر ولاء .

الجدول رقم 21: يمثل تشجيع العمال على الإبداع

النسبة		التكرار		الإحصائيات	
				الاجابات	
%31.9	%85.1	15	40	زيادة معارفك	نعم
		25		زيادة الدافعية للعمل	
%6.4	%14.9	3	7	يجعلك تفكر في مغادرة المؤسسة	لا
%8.5		4		يزيد من رفضك للعمل	
100 %		47		المجموع	

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه ان نسبة 85.1% من  
مبحوثينا أجابوا ب (نعم)، و 14.9% أجابوا ب (لا)، في حين نجد 53.2 % يؤكدون على  
زيادة الدافعية للعمل و 31.9% يؤكدون على زيادة معارفك و في المقابل نجد 8.5%  
يرون أنه يزيد من رفضك للعمل و نسبة 6.4 % يجعلك تفكر في مغادرة المؤسسة .

ومن هنا يتضح أن بيئة المؤسسة تساعد على تشجيع العمال على الإبداع، فالمؤسسة تمنح  
لهم الفرص من أجل تقديم اقتراحاتهم و إبداعهم و هذا ما يزيدهم الدافعية للعمل .

جدول رقم 22: يوضح إذا ما كانت زيادة مسؤولية يزيد من روح المبادرة لديك

النسبة		التكرار		الاحصائيات الاجابات	
36.2	83	17	39	تزيد مستوى الاداء	نعم
46.8		22		الرغبة في انجاح المؤسسة	
10.6	17	5	8	يقلل الرغبة لديك	لا
2.1		1		غياب الرقابة	
4.3		2		التهاون	
100		47		المجموع	

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 83% من المبحوثين أجابوا بـ ( نعم ) و 17% من المبحوثين أجابوا بـ ( لا ) في حين نجد نسبة 46.8 % من المبحوثين يؤكدون على رغبتهم في إنجاز المؤسسة و نسبة 36.2% يقرون بأنها تزيد من المستوى الأداء، وفي المقابل نجد 10.6 % يرون بالتقليل الرغبة لدى العامل و 4.3% تعاون و 2.1% يؤكد بأن ذلك راجع إلى غياب الرقابة .

نستنتج من خلال المعطيات الجدول زيادة مسؤولية يزيد من روح المبادرة لديك، ذلك راجع إلى رغبتهم في إنجاز المؤسسة، فبالترامه في المسؤوليات يؤدي إلى زيادة صلاحياته في العمل و حصاله على مكافآت هذا ما يدفعه إلى تقديم الأفضل و إنجاز المهام إليه.

الجدول رقم 23: يمثل تشجيع المؤسسة العمال على مواجهة الصعوبات لتحقيق اهدافها

النسبة %		التكرار		الإحصائيات	
				الاجابات	
10.6%	83%	5	39	وضع خطة بديلة التنفيذ	نعم
51.1%		24		القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة	
21.3%		10		تقديم أفكار ابداعية	
10.5%	17%	5	8	كثرة الاخطاء في العمل	لا
6.4%		3		اهمال العامل	
100%		47		المجموع	

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه ان نسبة 83% أجابو ب (نعم) و 17% أجابو ب (لا)، في حين نجد 51.1 % تؤكد على القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة، و نسبة 21.3 % من أفراد العينة يؤكدون على تقديم أفكار البديلة و نسبة 10.6 % تؤكد على وضع خطة البديلة للتنفيذ و في مقابل نجد نسبة 10.5 % الذين يقرون ان اكثر الاخطاء في العمل التي يؤديها بالعامل و ذلك راجع الى اهمال العامل بنسبة 6.4 % .

ومن خلال نتائج الجدول يتضح أن المؤسسة تشجع العمال على مواجهة الصعوبات و من خلال زيادة قدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة، وكذا تشجيعهم على تحمل المخاطر و المشاكل التي يوجهونها داخل العمل، بمعنى أن يكونوا على أتم الاستعداد حيث وقوع أي مشكل أو وجود أي صعوبة في العمل لمواجهتها و التغلب عليها من أجل القيام بعمله و مهامه على أكمل وجه و بالتالي تحقيق الأهداف العامة و الخاصة .

الجدول رقم 24: يمثل استماع القائد لاقتراحات و آراء العمال

النسبة	التكرار	الاحصائيات الاجابات	
		نعم	لا
%42.6	20	دعم حرية تبادل الافكار	نعم
%38.3	18	الاعتراف بقدرات العاملين في الاتجاز	
%8.51	4	سيطرت العلاقات الشخصية	لا
%10.6	5	سيطرت العلاقات المصلحة	
%100	47	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه حول استماع القائد للاقتراحات و آراء العمال، تبين أن نسبة 80.9% من المبحوثين أجابوهم، حيث أنه أعلى النسبة 42.6% تأكد أن القائد يسمح للاقتراحات و آراء العمال عن طريق دعم حرية تبادل الأفكار، تليها نسبة 38.3% أن المؤسسة تعترف بقدرات العاملين في إنجاز، في المقابل نجد نسبة 19.1% من أفراد العينة الذين أجابوا ب لا، وذلك راجع إلى سيطرت العلاقات الشخصية بالنسبة 8.51% وسيطرت العلاقات المصلحة التي تقدر نسبتها 10.6% .

من خلال ماسبق نستنتج أن غالبية العمال أكد أن القائد يستمع للاقتراحات و الآراء من أجل دعم حرية تبادل الأفكار و المعلومات بين اعضاء الجماعة، وهذا يعود إلى طبيعة الفرد أو

القائد الذي ينصهر مع الجماعة في خدمة مصالحها إذا اقتضى منه الأمر ذلك، فهو يفضل مناقشة الأمور جماعيا و كما أن إنجاز العامل يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم 25: يوضح اذا كان العامل راضي على الطريقة التي تتخذ بها القرارات بمؤسستك

النسبة		التكرار		الاحصائيات الاجابات	
59.6%	74.5%	28	35	القيام بالعمل على اكمل وجه	نعم
14.89%		7		التفاعل مع القرارات	
6.4%	25.5%	3	12	وجود فوضى	لا
19.1%		9		عدم تبادل الآراء لاتخاذ القرارات	
100%		47		المجموع	

يوضح لنا الجدول رقم (25) اذا كان العامل راضي على الطريقة التي تتخذ بها القرارات بمؤسستك، تبين أن نسبة 74.5% من مبحوثين أجابوا ب نعم، حيث أن نسبة 59.6% منهم أكدوا على أن المؤسسة تقوم بالعمل على أكمل وجه، في حين أن 14.89% منهم أجابوا بتفاعل مع القرارات، في المقابل نجد نسبة 25.5% من المبحوثين الذين أجابوا لا ، وذلك راجع إلى عدم تبادل الآراء لاتخاذ القرارات بالنسبة 19.1%، و أقرروا أيضا وجود فرص بالنسبة 6.4% .

نستنتج مما سبق أن غالبية العمال راضيا على طريقة اتخاذ القرارات بالمؤسسة مما يجعلهم القيام بالعمل على أكمل وجه، مايعزز الثقة بالنفس بينهم وبين رؤسائهم و التفاعل مع القرارات، وبناء العلاقات الجيدة مع العاملين .

الجدول رقم 26: يوضح إذا ما كان تشجيع مدير المرؤوسين على التجديد والابتكار في أساليب العمل

الاجابات	الاحصائيات	
	التكرار	النسبة
نعم	24	51.1
	12	25.5%
	11	23.4%
المجموع	47	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 51.1% منهم أكدوا على أن المرؤوسين تقدم البدائل و الحلول في أساليب العمل و في حين أن نسبة 25.53% تضع خطة بديلة للتنفيذ و تطرح خطط استراتيجية بالنسبة 23.4% في حين نجد 14 من أفراد العينة يقرون بأن المدير لا يشجع المرؤوسين على التجديد و الابتكار في أساس العمل .

من خلال تحليلنا للجدول فإن المدير حقا يقوم بتشجيع المرؤوسين على التجديد و الابتكار في أساليب العمل من أجل استماع و أخذ بالآراء المرؤوسين و محاولة معرفة إبداع و ابتكار داخل المؤسسة كفريق و يقدم البدائل و الابتكار ووضعه مخططات من أجل إنجاز المؤسسة و ذلك بتفانيه في العمل و إبداعه في عمله، هذا ما يستحق أهداف المؤسسة و يعود بالنفع لها .

## 3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:

## الجدول رقم 27: يوضح علاقة العمال مع الرئيس

الاجابات	الاحصائيات	
	التكرار	%النسبة
نعم	37	78.72%
	9	19.14%
	1	2.12%
المجموع	47	100 %

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 78.7 % من مجتمع البحث يرون أن علاقة العمال مع الرئيس علاقة عمل فقط، و تليها نسبة 19.14% من المبحوثين الذين أجابوا أن علاقاتهم برئيس هي علاقة صداقة، فيما تتمثل 2.12% نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن علاقة برئيس عي علاقة صراع .

وعليه من خلال إجابات المبحوثين يتأكد لدينا أن طبيعة العلاقة بين العامل و رئيسه هي علاقة عمل فقط و هذا راجع إلى قانون سائد في تلك المؤسسة مما يفرض حدودية علاقة في نظام داخلي للمؤسسة.

تشير الأرقام الإحصائية في الجدول أعلاه أن علاقة العمال مع الرئيس العمل فقط نسبة 78،7 %، بما صرح البعض الآخرين المبحوثين بان علاقاتهم برئيس علاقة صداقة و قدرت بنسبتهم 1،19 %، و تليها نسبة 2،1 من المبحوثين الذين أقروا أن الأقل نسبة هي علاقة صراع .

وبالتالي يتضح من خلال هذه المعطيات أن حرص العامل على ضمان علاقته مع رئيسه علاقة العمل وهذا راجع إلى قانون السائد في تلك المؤسسة مما يفرض حدودية علاقة في النظام داخلي المؤسسة .

الجدول رقم 28 : يمثل التعاون والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل يؤدي الى تكوين العلاقات

الاجابات	الاحصائيات	
	التكرار	%النسبة
نعم	15	31.9%
	25	53.2%
	7	14.89%
المجموع	47	100 %

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 53.2% يؤكدون بالشعور بالراحة و نسبة 31.9% يقرون بالزيادة رغبتهم في العمل و 14.89% يرون ذلك راجع لعلاقات محبة و حميمية .

نستنتج من خلال الجدول أن التعاون و الاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل يؤدي إلى تكوين العلاقات لأن المؤسسة توفر لهم الشعور بالراحة و تساعدهم في تسهيل العمل و هذا ما يزيد رغبتهم في العمل .

جدول خاص بالفرضية الثالثة: يساهم الأسلوب القيمي المعتقد يفعل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة .

جدول رقم 29: يبين التعاون والاحترام المتبادل مع زملاء في العمل يؤدي الى تكوين العلاقات في نوع اسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسة .

المجموع	لا	نعم	مانوع أسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسة ترى	
			التعاون الاحترام المتبادل مع زملائك في العمل تؤدي إلى تكوين العلاقات	تكرار
44	11	33	تكرار	نعم
%100	%25	%75	النسبة	
3	1	2	تكرار	لا
%100	%33.33	%66.66	النسبة	
47	12	35	تكرار	المجموع
%100	%25.53	%74.46	النسبة	

من خلال النسب المشار إليها أعلاه حول التعاون واحترام المتبادل مع زملاء في العمل ويؤدي إلى تكوين العلاقات في نوع الأسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسة جاءت النسب على الشكل التالي:

بالنسبة الذين أجابوا بـ نعم ترى ان التعاون والاحترام المتبادل مع زملاء في العمل يؤدي الى تكوين العلاقات قدرت اعلى نسبة بـ 75% تخص نوع الأسلوب اتخاذ القرار في المؤسسة، تاليها نسبة 66.66% لا ترى التعاون والاحترام المتبادل مع زملاء في العمل يؤدي الى تكوين العلاقات في حين لا يوجد نوع الاسلوب اتخاذ القرارات بالمؤسسة، و في المقابل نجد ان نسبة 25% لا ترى ان التعاون والاحترام المتبادل في زملاء في العمل الى تكوين العلاقات انه يوجد الاسلوب اتخاذ القرارات بالمؤسسة، تليها نسبة 33.33% لا ترى التعاون الاحترام المتبادل مع زملاء في العمل تؤدي الى تكوين العلاقات كذلك لا ترى الاسلوب اتخاذ القرار في المؤسسة .

ومنه يمكن القول ان التعاون والاحترام والمتبادل مع زملاء في العمل يؤدي الى التكوين العلاقات باتخاذ القرار في المؤسسة باسلوب جماعي حسب طبيعة نشاط المؤسسة ذلك بشعورهم بالراحة وهذا ماكداه المبحوثين الذين اعتبروا ان التعاون والاحترام المتبادل في العمل يؤدي الى بناء و التكوين العلاقات مما يساهم في تحقيق وزيادة الدافعية واتخاذ القرار في المؤسسة.

ومنه نستنتج ان الفرضية التي مفادها ان يساهم الاسلوي القيمي المعتقد يفعل العلاقات الانسانية تحققت نسبيا.

الجدول رقم 30: يمثل نوع الاسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسة

النسبة	التكرار	الاجابات	
		الاحصائيات	
74.5	35	جماعي	نعم
25.5%	12	فردى	
100 %	47	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه ان نسبة 74.5% من مجتمع البحث صرحوا بأن المؤسسة تقوم على مبدأ المشاركة في اتخاذا لقرار اي يكون اتخاذ القرار جماعي و 25.5% أكدوا بأن يكون اتخاذ القرار الفردي.

من خلال الجدول نلاحظ ان غالبية العمال يؤكدون على تطبيق الاسلوب الجماعي لاتخاذ القرار في المؤسسة، وهذا ما يدل على قيم التشاور وابداع الآراء في قضايا العمل فاستشارة العمال كقيمة أكثر منها كسلوك يشعر العامل بذاته واهميته في المؤسسة مما يجعله منسجما في عمله ومرتبطا بشكل أوثق بأهداف المؤسسة.

الجدول رقم 31: يمثل العلاقة بين الزملاء داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحصائيات	
		الاجابات	
91.5%	43	تعاون	نعم
2.1%	1	صراع	
6.4%	3	تنافس	
100 %	47	المجموع	

تبين الشواهد الوارد في الجدول أعلاه ان 91.5% من المبحوثين قد اقرروا ان علاقتهم بزملائهم داخل المؤسسة هي علاقة تعاون، تليها نسبة 6.4% من المبحوثين الذين قد اقرروا ان علاقتهم بزملائهم هي علاقة تنافس، فيما تمثل 2.1% نسبة المبحوثين الذين اجابوا ان علاقتهم بزملائهم هي علاقة صراع.

وعليه من خلال اجابات المبحوثين يتأكد لدينا ان طبيعة العلاقة بين العمال هي علاقة تعاون في حدود علاقات العمل من جهة، و علاقاتهم الاجتماعية من جهة ثانية (صداقة)، و بما تتطلبه منهم مهامهم الوظيفية، لذلك فالتعاون هو مزيج من التعاون و العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة، لكن لا بد من الإشارة الى أن بعض المبحوثين من نفى وجود علاقة تعاون بين العمال في المقابل، هناك من المبحوثين من نفى وجود علاقة تعاون بين العمال

و عليه أقر بعض المبحوثين أن وجود تنافس و صراع بين العمال داخل المؤسسة حقيقة تدخل ضمن علاقاتهم الشخصية أو الوظيفية و أخرى ضمن الالتزام بالعمل.

الجدول رقم 32: يوضح تقييم العامل للمدير

الاحصائيات		الاجابات	
التكرار	% النسبة		
25	53.2%	الديمقراطي	نعم
7	14.9%	تسلطي	
15	31.9%	متساهل	
47	100%	المجموع	

تبين شواهد الجدول ان اغلبية افراد العينة صرحوا بأن المدير ديمقراطي حيث قدرت نسبتهم بـ 53.2% متساهل بالنسبة 31.9% ومنهم تسلطي بـ 14.9%.

ومن هذا يتضح أن اغلبية العمال صرحوا بتقييمهم للمدير بأنه الديمقراطي وذلك راجع لتشاور والتفاهم واندماج المدير مع العمال.

## الجدول رقم 33: يمثل سعي مدير المؤسسة الى تلبية المتطلبات الانسانية و الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الاحصائيات	
		الاجابات	
14.89 %	7	تعاون	نعم
2.1 %	1	رعاية	
68.1 %	32	المساندة والدعم	
14.9 %	7	لا	
100 %	47	المجموع	

من خلال الجدول اعلاه الذي يوضع سعي المدير المؤسسة الى تلبية المتطلبات الانسانية والاجتماعية، حيث أن نسبة 85.9% من المبحوثين قد اجابوا ب نعم أ حيث أن 68.1% الذين اكدوا على سعي المدير الى تلبية متطلباتهم بمساندة والدعم، والنسبة 14.89 % منهم يؤكدون على ان تعاون هو اساس، و 2.1 % يرون الرعاية هي التي تلبي متطلبات العامل فيس المقابل نجد نسبة 14.9 اجابو ب لا تبين أن المدير لا يسعى الى تلبية المتطلبات الانسانية والاجتماعية.

وعليه يعتبر العامل الانساني والاجتماعي امر ضروري توفره لدى اي المسؤول كونه حلقة الوصل بين المدير والعامل والذي من شأنه يخلق جو من التوافق والارتياح لدى الطرفين تحقق بفعل للمساندة والدعم وتعاون بينهم كمحك فعال لسلوكات ايجابية للمؤسسة.

**الجدول رقم 34: يمثل تقييم عملية التفاعل بين الزملاء اثناء العمل.**

%النسبة	التكرار	الاحصائيات	
		الاجابات	
63.8%	30	الاحترام	نعم
8.5%	4	الصبر	
27.7%	13	الانسجام	
100%	47	المجموع	

من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح تقييم عملية التفاعل بين الزملاء اثناء العمل يؤكد أن نسبة 63.8% من المبحوثين الذين اكدوا بأن تقييم التفاعل بين العمال اثناء العمل اساس الاحترام، تأتي بعدها نسبة 27.7% منهم ارجعوا ذلك الى الانسجام العمال فيما بينهم وتليها نسبة 8.5% منهم عملية تفاعل مع زملاء اثناء العمل بالصبر.

وعليه يتأكد لدينا غالبية العمال أجابوا بأن للتفاعل دور كبير في احترام أثناء العمل، ذلك لراحتهم و استقرارهم و تجاوبهم النفسي و انسجامهم مع بعضهم البعض وتكيفهم مع محيط العمل و احتكاكهم مع زملائهم وشعورهم بالانتماء عن طريق الصبر .

## الجدول رقم 35: يمثل دعم المؤسسة العمل ضمن الجماعة

النسبة	التكرار	الإحصائيات	
		الاجابات	
59.6	28	طبيعة العمل تفرض ذلك	نعم
36.2	17	شعور العاملين بروح الفريق الواحد	
4.2	2	اختصار الوقت	
100	47	المجموع	

يبين الجدول أعلاه أن 59.6 % من المبحوثين يقرون بأن طبيعة العمل تفرض ذلك 36.2 % يشعرون بروح الفريق الواحد، في حين نجد 4.2 % من المبحوثين يرون لاختصار الوقت .

نستنتج من خلال الجدول أعلاه دعم المؤسسة للعمل الجماعي مفيد للمؤسسة، وهذا لأن طبيعة العمل تفرض ذلك أي أن العاملين يقومون بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه وبانضباط وهذا من خلال تحقيق الربح المادي وتقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين و احترام النظام الداخلي للمؤسسة الذي تشجع على العمل ضمن الفريق .

الجدول رقم 36: يوضح اذا ما كانت الثقة المتبادلة بين المدير والمرووسين

النسبة		التكرار		الاحصائيات	
				الاجابات	
48.9	87.2	23	41	علاقة تركيز على العمل	نعم
38.3		18		الاحترام المتبادل	
6.4	12.8	3	6	اهمال الاعضاء بين	لا
6.4		3		عدم الثقة بالمرووسين	
100		47		المجموع	

المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (36) والذي يوضح ما إذا كان وجود الثقة المتبادلة بين المدير و المرووسين تبين أن نسبة 87.2 % من المبحوثين أجابوا بنعم، حيث أن نسبة 48.9 % منهم أكدوا على أن علاقة تركيز على العمل، في حين أن نسبة 38.3 % صرحوا بالاحترام المتبادل، بينما القيم المفقودة ب 12.8 %، أي أن نسبة 25.5 % من المبحوثين الذين أجابوا لا، حيث نجد أن 6.4 % منهم أرجعوا ذلك إلى عدم الثقة للمرووسين وإهمال بين الأعضاء وذلك بنسبتين متساويتين، وأخير القيم المفقودة 7.2 %.

وعليه يتأكد لدينا أن غالبية المبحوثين أكدوا أن الثقة المتبادلة بين المدير و المرؤوسين علاقة تركيز على العمل ويتمتعون بالهبة و التقدير والمكانة و الاحترام المتبادل بين المدير و المرؤوسين مما يساهم ببناء تنمية الثقة لهم اخل المؤسسة

### مناقشة نتائج الدراسة:

#### 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها :

##### مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الاولى:

للتأكد من الفرضية الجزئية الاولى التي كانت مفادها:

" يساهم الاسلوب التشاركي للقيادة التنظيمية في صناعة القرار يفعل الديمقراطية داخل المؤسسة".

الترجمة في الاسئلة الاستثمارية يتضح مايلي:

-يوضح الجدول رقم (07) ان 59.6% من العمال قد أقررو بأنهم لم يستشاروا في تغيير قرارات بالمؤسسة، حيث أكدوا بأن طبيعة العمل تفرض ذلك وتفرد رئيس العمل باتخاذ القرار وتكون استشارة في تغيير قرارات المؤسسة.

-يوضح الجدول(08) ان 70.2% من افراد العينة يؤكدون ان اهمية مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات مبنية على اساس تحقيق اهداف فهي تساعد العمال على تحسين نوعية القرارات ومنح الفرص الابداع والرأي والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

يوضح الجدول رقم (09) أن نسبة 58.69 % لا تتم استشارتهم في احداث تغيير في المؤسسة ذلك راجع الى طبيعة العمل ذلك وتفرد رئيس العمل باتخاذ القرار.

-يوضح جدول رقم (10) أن 97.9% من افراد العينة يؤكدون ان المشاركة هي أساس اتخاذ القرار السليم وذلك من خلال الثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وتبادل المعارف والخبرات ومشاركة العمال في انجاز المهام الجماعية.

-يوضح الجدول رقم (11) ان 72.3% من افراد العينة يؤكدون ان المدير يلزم العمال باتباع تعليمات وقوانين المؤسسة وذلك ذلك راجع لصرامة المدير في العمل، فالالزام بالمسؤوليات أمر ضروري داخل المؤسسة.

-يوضح الجدول رقم (12) ان 91.5% من افراد العينة يؤكدون مشاركة المدير المرؤوسين في تخطيط العمل، كونه يفتح مجال المناقشة للجميع بشكل كبير والاعتماد على الاراء لتعديل خطط العمل.

-يوضح الجدول رقم (13) بأن 91.5 % من المبحوثين يؤكدون بأن المشاركة تساهم في تعديل بعض القرارات الادارية، وذلك بالتقديم طرق حديثة في العمل وتوفير أكبر قدر من البدائل والاقتراحات وانجاز مهامهم الادارية.

-يوضح الجدول رقم (14) 55.3 % من المبحوثين يؤكدون مشاركة مدير المؤسسة العمال في اتخاذ القرارات سيشعرون بانتفاء ضمن الفريق اثناء العمل وهذا ما يزيد في قدرتهم على العمل والانجاز وتحقيق الاهداف المسيطرة .

-يوضح الجدول رقم (15) 78.7% من الافراد العينة تساهم اقتراحات العمال في اتخاذ القرارات في المؤسسة حيث ان اشراكهم واقتراحاتهم في ابداء ارائهم يشعروهم بالمسؤولية ويزيد فيهم الثقة بالنفس من خلال اعطائهم فرص لتقديم اقتراحاتهم والقدرة على تجسيد القرارات ميدانيا.

-يوضح الجدول رقم (16) 72.3% يؤكدون بان كل المستويات التنظيمية تشمل عملية اتخاذ القرار المدير هو المسؤول الاول له كل الصلاحيات وسلطة ومبدأ الشمولية لعملية صنع القرار في كل المستويات التنظيمية لكن رغم وجود مجلس الادارة إلا ان الكلمة الفصل النهائية تبقى دائما للمدر.

❖ من خلال نتائج الدراسة، نلاحظ انه ثبت صدق الفرضية الفرعية الاولى.

### مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

للتأكد من الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها:

" يساهم الاسلوب الابداعي للقيادة التنظيمية في صناعة القرار بفعل الانجاز الديمقراطية داخل المؤسسة".

-يوضح الجدول رقم (17) بأن 87.2% من المبحوثين أكدوا على ان الفرد بحاجة ماسة الى توفير تحفيز بينه وبين المكان الذي يعمل فيه، وذلك لا يتم لا من خلال الترقيّة العمال في العمل وزيادة الاجرة من اجل تحقيق الاهداف المؤسسة.

-يوضح الجدول رقم (18) بأن 89% من افراد العينة يؤكدون ان الابداع في انجاز المهام يؤدي الى نجاح المؤسسة، فان المؤسسة تساعد العاملين على الابداع الذي يكون مرتبط بالابداع و الحوافز التي تقدمها لهم، كما انها تساهم في تحقيق التماسك والتكامل و التفاهم بين اعضاء العمل.

-يوضح الجدول رقم (19) بأن 94.28% يؤكدون ان نجاح في المؤسسة يؤدي الى ابداع في انجاز المهام ذلك بوجود رضا العامل على طريقة التي تتخذ بها القرار بالمؤسسة، وخلق روح المبادرة ورفع الروح المعنوية لهم، كما ان انجاز العامل يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة.

-يوضح الجدول رقم (20) 83% من افراد العينة يؤكدون ان مدير المؤسسة يساهم في اعطاء فرصة للعمال في تحقيق افكارهم والمبادرة في انجاز المهام، من خلال منح الدعم والتحفيز وتشجيعهم على الاستمرارية من اجل تحقيق المؤسسة.

-يوضح الجدول رقم (21) 85.1% من افراد البحث يؤكدون تشجيع المؤسسة للعمال على الابداع من خلال تطوير مهاراتهم فالمؤسسة تمنح لهم فرصة من اجل تقديم اقتراحاتهم و ابداعاتهم وهذا ما يزيدهم دافعية للعمال.

-يوضح الجدول رقم (22) بأن 83% من افراد العينة يؤكدون زيادة المسؤوليات يزيد من روح المبادرة لدى العمال وهذا نتيجة لرغبتهم في انجاح المؤسسة كونهم ينتمون اليها ويرتبطون بها، فالتزام بمسؤوليات يؤدي الى زيادة صلاحيتهم في العمل ورفع روح المعنوية لهم.

-يوضح الجدول رقم (23) بأن 83% من المبحوثين يؤكدون تشجيع المؤسسة للعمال لمواجهة الصعوبات لتحقيق اهدافها بمعنى ان يكونوا على اتم الاستعداد حين وقوع اي مشكل او وجود اي صعوبة في العمل لمواجهةها و التغلب عليها من اجل القيام بعمله ومهامه على اكمل وجه.

- يوضح الجدول رقم (24) بأن 80.9% من المبحوثين يؤكدون استماع القائد للاقتراحات و آراء العمال وذلك بالدعم حرية تبادل الافكار والاعتراف بقدرات العاملين في الانجاز لتحقيق اهداف المؤسسة.
- يوضح الجدول رقم (25) بأن 74.5% يؤكدون رضى عامل على طريقة التي تتخذ بها القرارات بمؤسسة وذلك عن طريق القيام بالعمل على اكمل وجه و تفاعل مع القرارات المؤسسة.
- يوضح الجدول رقم (26) بأن 51.06% يؤكدون على تشجيع مدير المرؤوسين على التجديد و الابتكار في اساليب العمل، بتقديم البدائل والحلول ووضع خطة بديلة للتنفيذ تساعد المؤسسة على ابداع والابتكار ووضع مخططات من اجل انجاح المؤسسة.

❖ من خلال نتائج الدراسة نلاحظ بأن ثبت صدق الفرضية الجزئية الثانية.

#### مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

للتأكد من الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها:

" يساهم الأسلوب القيمي المعتنق من قبل القيادة التنظيمية في صناعة القرار بفعل العلاقات الإنسانية".

- يوضح الجدول رقم (27) بأن 78.7% من مجتمع البحث يؤكدون على العلاقة العمال مع الرئيس وذلك من خلال طبيعة علاقة المدير مع العامل صداقة او عمل فقط وهذا راجع الى قانون السائد في تلك المؤسسة.
- يوضح الجدول رقم (28) بأن 53.2% من المبحوثين يؤكدون ان التعاون والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل يؤدي الى تكوين العلاقات وذلك من خلال توفير لهم الشعور بالراحة مما يدفعهم الى زيادة رغبتهم في العمل وتقديم الافضل ورفع مستوى المؤسسة.
- يوضح الجدول رقم (30) بأن 74.5% من المبحوثين يؤكدون على نوع اسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسة، وتطبيق الاسلوب الجماعي وهذا ما يدل على قيم التشاور وابداع الآراء.
- يوضح الجدول رقم (31) بأن 91% يؤكدون على علاقة بين زملاء داخل المؤسسة، تكون عن طريق تعاون في العمل، تدخل ضمن علاقاتهم الشخصية او الوظيفية واخرى ضمن الالتزام بالعمل.

- يوضح الجدول رقم (32) بأن 53.2% يؤكدون تقييم العامل لمديره بصراحة، مما يرون اقلية العمال بتقييم المدير بأنه الديمقراطي وذلك راجع لتشاور والتفاهم و اندماج المدير مع العمال.
- يوضح الجدول رقم (33) بأن 85.9% يؤكدون على سعي المدير المؤسسة الى تلبية المتطلبات الانسانية و الاجتماعية، ومن شأنه يخلق جو من التوافق والارتياح لدى الطرفين.
- يوضح الجدول رقم (34) بأن 63.8% يؤكدون على تقييم عملية التفاعل بينك وبين زملاء اثناء العمل، ذلك لراحتهم واستقرارهم و تجاوزهم النفسي وانسجام مع بعضهم.
- يوضح الجدول رقم (35) بأن 6،59% يؤكدون على دعم المؤسسة العمل ضمن الجماعة وهذا لأن طبيعة العمل تفرض ذلك أي أن العاملين يقومون بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه .
- يوضح الجدول رقم (36) بأن 2،87 % يكون على ثقة متبادلة بين المدير و المرؤوسين، لاسيما أن نجاح و تحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال التعاون الجماعي أي مشاركة الرئيس للمرؤوس في بعض القرارات .

❖ من خلال نتائج الدراسة، نلاحظ بأن ثبت صدق الفرضية الجزئية الثالثة .

#### - تقييم الفرضية العامة :

بما أن الفرضيات الجزئية الأولى "يساهم الاسلوب التشاركي للقيادة التنظيمية في صناعة القرار ويفعل الديمقراطية داخل المؤسسة" بنسبة متوسطة، الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها "يساهم الأسلوب الابداعي للقيادة التنظيمية في صناعة القرار ويفعل الانجاز داخل المؤسسة" ثبت صدقها ميدانيا بنسبة مرتفعة، والفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها " يساهم الاسلوب القيمي المعتنق من قبل القيادة التنظيمية في صناعة القرار ويفعل العلاقات الانسانية داخل المؤسسة" ثبت صدقها الميداني بنسبة مرتفعة. يمكن القول بأن الفرضية العامة والتي مفادها "تساهم أنماط القيادة الحديثة في تفعيل الصناعة القرار في المؤسسة الجزائرية " قد ثبتت صدقها الميداني حيث أصبحت الشواهد الكيفية ونتائج الدراسة تؤكد أن اعتماد المؤسسة على القيادة التنظيمية أصبح أمر ضروري لا بد منه ويجب الاهتمام به .

## مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

لقد تناولنا في الدراسة الراهنة وفي الجانب النظري بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة التنظيمية وصناعة القرار بالمؤسسة الجزائرية، وسوف نحاول من خلال النتائج الميدانية أن نقارن بما توصلت إليه دراستنا والدراسات السابقة.

اتفقت دراسة " نور الدين بوراس " مع دراستنا الراهنة، وهذا كون المؤسسة تتطلب العمل الجماعي وانتمائهم لفريق العمل، بالإضافة الى أن وجود التعاون والاحترام المتبادل بين العمال يجعلهم يخضعون لنظام إداري، وهذا ما يؤدي الى امتثالهم للأوامر دون معارضة، وتمنح فرص للتدريب والتمكين الثقافي في أعمالهم ومعاملة العاملين حسب الأسلوب القيادي دون تمييز أو محاباة، بالإضافة إلى شعور العمال بأهميته لإصغاء القيادة الإدارية والثقة الإدارية في العاملين، وتشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة وتحفزهم على الاتصال فيما بينهم في صورة جيدة، إضافة إلى المساهمة في تحقيق التقارب والانسجام بين العاملين بتوفر مناخ اداري بصورة مباشرة لشخصية القائد، وفرض النظام الداخلي للمؤسسة، وتوفير التعاون وتخلق جو العمل، ويسود التفاهم مما يؤثر ايجابا على أداء العمل.

وهذا ما توصلت إليه دراستنا الراهنة، حيث أن أهمية مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات مبنية على أساس تحقيق الأهداف، ومنح فرص ابداء الرأي والثقة بالنفس من خلال اعطائهم فرص لتقديم اقتراحات وتبادل المعارف والخبرات، فالالتزام بالمسؤوليات أمر ضروري داخل المؤسسة وأهمية العمل ضمن الجماعة، وانتمائهم لفريق العمل، وهذا يزيد من أدائهم وقدراتهم على العمل وانجاز مهامه، وتحقيق أهداف المؤسسة، فالمدير هو المسؤول الأول الذي له كل الصلاحيات والسلطة، فالالتزام بالمسؤولية يؤدي الى زيادة صلاحياتهم في العمل، ورفع الروح المعنوية لهم، واستماع القائد لاقتراحات وأراء العمال والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث تساهم المؤسسة بدعم وتبادل أفكار والاعتراف بقدرات العاملين .

في حين اختلفت دراستنا مع دراسة قبائلي أمال، حيث توصلت هذه الأخيرة على عدم حرص القيادات الإدارية على التنمية المستمر للمواهب الإبداعية، وعدم العمل على

تمكين العاملين في مجال منع اتخاذ القرارات يعني عدم خلق المناخ أو مجال للتفكير و الإبداع في طرف العمل الجديد وهذا ما توصلت إليه دراستنا الراهنة إلى أن المؤسسة توفر نسبة العمل على الإبداع و الابتكار وتمنح العاملين الفرص لتقديم آرائهم و اقتراحاتهم و أفكارهم التي تساهم في حل المشاكل فقط مما يزيد من ولاء العمال لمؤسستهم و ثقفتهم فيها .

كذلك اتفقت دراسة حوة محمد مع دراستنا الراهنة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن مؤسسة نفطال لامركزية منع القرار على التواصل بين العمال و مشاركتهم داخل المؤسسة يدل على حرية إبداء الآراء حول أي مشكلة داخل المؤسسة نجد أن العمال يلجؤون بالإشارة إلى أهل الاختصاص وطلب إذن من الرئيس، بوجود فرص لدى العمال في تقديم آرائهم و اقتراحاتهم وهذا دليل على أهمية ملاحظة آراء العمال بالنسبة لأداء قبل اتخاذ القرار و المبادرة و الابتكار من أجل اختيار أفضل البدائل ووجود اللامركزية في صنع القرار وقبول العمال في المشاركة صنع القرار في المؤسسة و استقرار العامل له دور فعال على قرار المؤسسة وارتياح العمال وخلق فرص للإبداع، عنصر هام في المؤسسة هو تحسين رضى العامل وتقديم الأحسن و مكافأة المجتهدين و تشجيعهم على الجهد المبذول وتعتبر الأهمية حافز من العوامل المؤثرة بقوة على سلوك العاملين وتزيد من رضاهم في العمل، المشاركة في عملية صنع القرار تزيد من رضى العمال، وهذا ما توصلت إليه دراستنا الراهنة حيث أن المؤسسة توفر للعاملين فرص للمشاركة في اتخاذ القرار وتفتح مجال المناقشة للجميع بشكل كبير والاعتماد على آرائهم وشعورهم بالمسؤولية يزيد من قدرتهم و الثقة بالنفس على العمل و الإنجاز لتحقيق الأهداف و مشاركتهم تساهم في تعديل بعض القرارات الإدارية بتقديم طرق حديثة في العمل وتوفر أكبر قدر من البدائل و الاقتراحات، وخلق فرص الإبداع ودعم الحوافز وتشجيعهم على الاستمرارية التي تقدمها لهم المؤسسة للعاملين .

حيث اتفقت دراسة فاطمة الزهراء مهديد مع دراستنا الراهنة حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن أحد العوامل الرئيسية التي يقوم عليها اتخاذ القرار الفعال و الصحيح هي اهتمام بالاحتياجات العاملين و أهداف الإدارة قائمة على روح الإبداع و العمل و الجماعي و المشاركة و القيم الأخلاقية، و القدرة على التكيف مع كل المتغيرات التي تطرأ على

لبيئة الداخلية و الخارجية، وعملية صنع القرار عملية مهمة جدا في المؤسسة وتمس كل جوانبها ويعتبر عملية دائمة لعمل أي رئيس مباشر في أي مستوى إداري لا بد من الاهتمام بكل ما يمكن أن يكون له علاقة، زيادة فاعلية صنع القرار في المنظمات يتم من خلال نشر وتميز بالأبعاد مختلفة الابداع و المشاركة القيم و الالتزام و التعاون وروح الفريق و القدرة على التكيف و التحسين المستمر وغيرها من أبعاد جودة القرار، قبول القرار سهولة تنفيذ القرار وقت اتخاذ القرار.

وهذا ما توصلت إليه دراستنا حيث تأكدت أن الفرد بحاجة ماسة إلى توفير و تحفيز بينه و بين المكان الذي يعمل فيه من خلال الترقيّة وزيادة الأجر و مساعدة العاملين على الإبداع الذي يكون مرتبط بالحوافز التي تقدمها لهم و تساهم في تحقيق التماسك و التكامل و التفاهم بين اعضاء و إعطاء فرص للعمال في تحقيق أفكارهم و المبادرة في إنجاز المهام ودعمهم و تشجيعهم على الاستمرارية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مما يزيدهم الدافعية للعمل وتهيء العمال على المواجهة الصعوبات وقيام بعمل على أكمل وجه و تدعم حرية التبادل الأفكار و الاعتراف بقدرات العاملين في إنجاز دعم المؤسسة العمل ضمن الجماعة لأن طبيعة كل مؤسسة صناعية تتطلب و تفرض ذلك و أن العمال يقومون بتنفيذ أعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه.

خاتمة

## خاتمة

لقد لقي موضوع القيادة التنظيمية و صنع القرار في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين و الدارسين في مجالات الدراسة كلها، وذلك لما له من أهمية كبيرة في التأثير على السلوك العاملين من جهة و أداء المنظمة من جهة أخرى فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل وأسلوب الإدارة .

وقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع القيادة التنظيمية وتأثيرها على عملية صنع القرار، فهذه الأخيرة تتطلب وجود قيادة تتناسب معها من حيث المناهج اتخاذ القرارات بين الرؤساء و المرؤوسين ومهارات الأفراد، وقيم اتجاهات القادة حيث أن عملية صنع القرار تمثل جوهر عمل الإدارة في المنظمات الحديثة، كما أن عملية صنع القرار هي نشاط اداري يتأثر بالعديد من العوامل السلوكية و الفردية لمتخذي القرار، وبالتالي فإنه يمكن القول أن قوة القيادة التنظيمية تكمن في قدرتها على حسن صنع القرارات و تنفيذها .

انطلاقاً من هذه النتائج نود التأكيد من العنصر البشري وتهيئة البيئة التنظيمية تمكن من ابراز قدراته ومهاراته التفكيرية و الابداعية، وكذا مشاركته في التسيير واستشارته واخذ اقتراحاته بالعين الاعتبار، مما يشعروه بأنه مهم في القيادة التنظيمية مما يزيد من ولاءه و إخلاصه في أداء مهامه اضافة الى تحفيزه ومكافأته حسب جهده، اضافة الى ذلك فقد بين البحث اهمية القيادة التنظيمية وصناعة القرار في المؤسسة الجزائرية باعتبارها من اهم المؤشرات النجاح والتفوق، كما تبين من خلال نتائج دراستنا هذه النظرية والتنظيمية.

ولا يمكن الادعاء في هذه الدراسات بأنه تمت الاحاطة بكل جوانب هذا الموضوع ولكن على أقل تكون قد غطينا بعض الجوانب المعرفية، وعلى هذا الاساس تبقى الدراسة في هذا الموضوع قائمة ومستمرة في ظل تعدد الأطر النظرية للبناءات المنهجية والدلالات المكانية والسياقات الاجتماعية.

قائمة المصادر

والفهارج

أولا : الكتب:

1. إبراهيم البيومي غاتم : **مناهج البحث و أصول التحليل في العلوم الاجتماعية**" مكتبة الشروق الدولية، 2008.
2. احمد قوارية: **" فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي "**، د ط، الديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2007.
3. باقر موسى: **" الصور الذهنية في العلاقات العامة"**، د ط، دار الاسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
4. بطرس حلاق : **" القيادة الادارية"**، دط، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
5. جمال الدين العويسات، **إدارة عملية اتخاذ القرار**، دار الهومة لطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002.
6. جودت عزت عطوي: **أساليب البحث العلمي ( مفاهيمه، ادواته، الطرق الاحصائية)**، ط4، دار الثقافة، عمان، 2011
7. حسين بالعجوز، **المدخل إلى نظرية اتخاذ القرار**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .
8. حسين حريم : **"مبادئ الادارة الحديثة النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة، ط2، 2010 .**
9. حنا نصر الله و آخرون، **مبادئ في العلوم الإدارية الأصول و المفاهيم المعاصرة، ط1، دار زهران، عمان، 2012**
10. حنان أحمد عبد الله علي: **" معوقات صنع القرار واتخاذ لدى جامعة أفيو "**، العلوم التربوية والنفسية عدد 11 مصر
11. خليل محمد حسين الشماع : **" مبادئ الادارة مع التركيز على الادارة الاعمال"**، د ط، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2002
12. **في العلوم الاجتماعية"**، د ط، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004
13. سليم بطرس جلدة: **اساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالية"**، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، أردن 2009
14. سيد محمد جاد الرب، **القيادة الاستراتيجية**، جامعة قناة السويس، 2012، ص
15. طلعت ابراهيم لطفي: **" علم الاجتماع التنظيم "**، د.ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة
16. عبد الله جمال محمد، **إدارة الأعمال مبادئ و مفاهيم**، ط 1، دار المعتز، عمان، 2014
17. عبد الوهاب سويسي : **نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، الأبعاد، المتغيرات، التصميم**، دار النجاح للنشر والتوزيع، ط1 الجزائر
18. علي حسين : **نظرية القرارات الادارية**، د ط دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008

19. علي غربي: " أبجديات المنهجية في كتاب الرسائل الجامعة"، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006
20. عمر همشري: " الادارة الحديثة ومراكز المعلومات"، مؤسسة الرؤى، عمان، 2000
21. عيد السعيد: القيادة وتفكير، المذكرة التربوية للترقي للوظائف الاشرافية، دط، 2022
22. غازي، " عناية"، البحث العلمي منهجية اعداد البحوث و الرسائل العلمية، عمان، دار المناهج للنشر، د ط
23. فاتن عوض الغزو : " القيادة والاشراف الاداري" ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، اردن، عمان، 2010.
24. قاسمي ناصر: " نظم المعلومات ودورها في تحسين عملية صنع القرار في المؤسسة الجزائرية"، جامعة البليدة2.
25. ماهر محمد صالح حسن: " القيادة أساسيات ومفاهيم "
26. محمد عبد العالي السناري ؛ القرارات الإدارية في المملكة العربية السعودية دراسة قانونية تحليلية مقارنة، مطابع الإدارة العامة، الرياض، 1994 .
27. محمد الصريفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجماعات المكتب الجامعية، 2009
28. محمد رسلان جبوسي: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000
29. محمد سويلم : الإدارة، دار العافي لنشر وتوزيع، ط1، مصر، 1994، ص30
30. محمد عبد الفتاح ؛ مفاهيم إدارة حديثة، الدار العلمية الدولية و دار الثقافة، عمان، 2003
31. محمد غيث ؛ قاموس الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطباعة و النشر، إسكندرية، 1992
32. محمد فريد صحن واخرون، " ميدان الاثارة العامة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002
33. محمد يوسف قاضي: السلوك التنظيمي، المملكة الاردنية الهاشمية، ط1، عمان، 2015
34. مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية"، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية
35. مسلم علاوي شبلي : التوجهات الحديثة في الادارة، ط1 دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2017
36. معن محمود عياصرة :القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار حامدة للنشر وتوزيع، د ط، عمان، 2007.
37. منحي نظامي واخرون : " اساسيات في الادارة المعاصرة" ط2، 1، دار وائل، عمان، 2012.

38. موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، د ط، بسكرة
39. نادرة أيوب : " نظرية القرارات الإدارية"، دار زهران، الاردن، عمان، 1997.
40. ناصر محمد العاديلي: ادارة السلوك التنظيمي، دار رياض، د ط، 1993
41. النجار محمد فريد راغف : السياسات الادارية واستراتيجيات الاعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976، ص148
42. نواف كنعان: القيادة الادارية، دار ثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
43. نور  
ي منير : تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، جامعة شلف، 2011.
44. هاشم حمدي رضا : ادارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، العمال 2010 .
45. هاشم محمد رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010
46. واصل جميل حسين المؤمني : " الادارة المدرسية الفعالة " ، ط1، دار الحامد، عمان، 2007، 2008
47. وفاء فاد شلبي و آخرون ؛ إدارة الموارد في ضل متغيرات العصر ط 1 دار الفكر الناشر و الموزعون، عمان، 2010

#### ثانيا:المجلات:

- 1- زينب بن التركي،أساليب الكمية في صناعة القرار، أسلوب شجرة القرار نموذج، مجلة الواحات للبحوث والدراسات،جامعة محمد خيضر، العدد 6، 2009،، بسكرة .
- 2 -بن سالم حسين: أنماط القيادة الادارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات، جامعة عمار فليجي، عدد15، بلغواط ( جزائر)، 2020.

#### ثالثا:الرسائل الجامعية :

اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات . دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009

بومليت اسية: " دور القيادة في اصلاح الادارة العمومية في الجزائر في العشرية الاخيرة"، دراسة ميدانية بالمديرية العامة للاصلاح الاداري مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 2 بوزريعة، 2011..

بونخلة فريد : تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرمال بمدينة عنابة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007

حافظ عبد الكريم الغزالي: "أثر القيادة التحويلية علما فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية"، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة ماجيستر في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2012

حساك ربيحة: " علاقة القيادة التنظيمية بتفعيل الادارة الالكترونية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع كتنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019، 2020

خوله شادي، اليقظة الاستراتيجية و الترشيد عملية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في كلية العلوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، 2017 . 2019

سامي أحلام، النمط القيادي وعلاقته بالأبداع الاداري، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس، العمل والتنظيم والاورغونوميا، 2016، 2017 تيارت قسم العلوم الاجتماعية مسار علم النفس .

ميرنا أبو نجم: "أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات"، دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، بحث مقدم لتياري درجة ماجيستر في ادارة الاعمال التخصص (MBA) الجامعية الافتراضية السورية، 2002

رابعا : المواقع :

1- ابراهيم علي ربايعية : اتخاذ القرار، شبكة الأولوكة، WWW.alukch.net

ملائكة

قسم: العلوم الاجتماعية

نخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل – ماستر-

استمارة بحث بعنوان

القيادة التنظيمية وصناعة القرار بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بملبنة سيدي خالد – تيارت -

ملاحظة هامة:

نرجو منكم المساهمة في انجاز هذا البحث من خلال الاجابة على الاسئلة ووضع علامة X في الخانة المناسبة.

ونحيطكم علما بأن الاجوبة لا تستعمل الا لأغراض علمية فقط.

اشراف الاستاذ:

عربات منير

من الاعداد الطالبتين:

بن فلاشة خيرة

بخيرة غالية

الموسم الجامعي: 2021 \_ 2022.

المحور الأول : البيانات الشخصية

1 - الجنس : ذكر  أنثى

2 - السن : من ( 21 . 30 )

من ( 31 . 40 )

من ( 41 . 50 )

من ( 51 . 60 )

من 60 فما فوق

3 - المستوى التعليمي :

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4 - الحالة الاجتماعية :

هي أعزب

متزوج

مطلق

أرمل

5 - الفئة السوسيو مهنية :

إطار

عون تحكيم

عون تنفيذ

6 - التقديمية :

اقل من 5 سنوات

من 5 . 10 سنوات

من 11 . 16 سنة

أكثر من 16 سنة

محور الثاني : يساهم أسلوب التشاركي للقيادة التنظيمية في صناعة القرار يفعل الديمقراطية داخل المؤسسة

7- هل تتم استشارتك إثناء أحداث تغير في المؤسسة ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك من خلال :

• دعوتك لحضور الاجتماعات

• إبلاغ العاملين بالتغيير

• نشر المعلومات حول التغيير

أخرى تذكر .....

• تفرد رئس العمل باتخاذ القرار

• طبيعة العمل تفرض ذلك

أخرى تذكر.....

8 - ما هي أهمية مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات

• تحقيق أهداف المؤسسة

• إتاحة الفرص اكبر المرؤوسين للتغير عن آرائهم

• تبني العلاقات و تعزيزها

• تحسين نوعية و جمع القرارات

أخرى تذكر .....

9 - هل تعتقد بأن المشاركة هي أساس اتخاذ القرار السليم؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : فذلك من خلال

• عقلنه القرارات

• الثقة متبادلة بالرؤساء المرؤوسين

• ولاء الانتماء

• الخبرة

أخرى تذكر .....

10- هل يلزم المدير العمال بإتباع تعليمات و قوانين المؤسسة

• نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : فذلك من خلال

• الصرامة

• المرونة

• التعسف

أخرى تذكر .....

11 - هل يشارك المدير المرؤوسين في تخطيط العمل

• نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : وذلك من خلال

• فتح مجال المناقشة للجميع

• الاعتماد على آراء العمال لتعديل خطط العمل

في حالة الإجابة بلا ذلك راجع إلى

• التشكيك في مصداقية العمال

• الانفرادية في العمل

أخرى تذكر .....

12- هل المشاركة تساهم في تعديل بعض القرارات الإدارية

• نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : وذلك من خلال

• بتقديم طرق حديثة في العمل

• القدرة على التنبؤ بنتائج

• توفر اكبر قدر من البدائل و الاقتراحات

في حالة الإجابة بلا ذلك راجع إلى

• الإهمال لأرائهم و اقتراحاتهم

• قلة الثقة

• لتجنب الوقوع في التدخل بين المهام و الوظائف

أخرى تذكر .....

13- هل سبق لك و أن شاركت مدير المؤسسة في اتخاذ القرارات ؟

• نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : وذلك من خلال

• الشعور بروح الفريق الواحد

• إحساس بالانتماء

• تشجيع و تحفيز

في حالة الإجابة ب لا فذلك من خلال :

● قلة الخبرة لدى العمال

● عدم الاهتمام رؤساء العمال بمعرفة آراء العمال

● التسبب السائد في المؤسسة

أخرى تذكر .....

14 - هل تساهم اقتراحات العمال في اتخاذ القرارات في المؤسسة ؟

● نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : وذلك من خلال

● شعور بالمسؤولية

● ينمي روح الإبداع لديك

● القدرة على تجسيد القرارات ميدانية

إذا كانت الإجابة ب لا : وذلك من خلال

● الشعور بالمبالاة

● يقلل من طموحك

● القلق و التوتر

أخرى تذكر .....

15 - هل تشمل عملية اتخاذ القرار كل المستويات التنظيمية

● نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك من خلال

• مشاركة العمال

• مشاركة المسؤولين

• من طرف الإدارة العليا

أخرى تذكر.....

**المحور الثالث : الاسلوب الابداعي للقيادة التنظيمية في صناعة القرار يفعل الانجاز داخل المؤسسة**

16- هل تعمل المؤسسة في رأيك على تحفيز العاملين بالشكل الذي يجعلهم يؤدون العمل بالفعالية المطلوبة ؟

• نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : وذلك من خلال

• الزيادة في الأجر

• الترقية

إذا كانت الإجابة ب لا وذلك من خلال

• غموض الأهداف

• صرامة الإشراف

أخرى تذكر.....

17 - هل ترى ان النجاح في المؤسسة يؤدي إلى الإبداع في انجاز المهام

•  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : وذلك من خلال

• يأخذ بعين الاعتبار قدرات العاملين

• يساهم في تطوير المهارات الفنية

إذا كانت الإجابة بـ لا: وذلك من خلال

• قلة الخبرة

• إهمال العمل

18 - هل تمنح للعاملين فرصة على المبادرة في انجاز المهام ؟

• نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : وذلك من خلال

• بتقديم أفكار إبداعية

• دعم و التحفيز

إذا كانت الإجابة بنعم : وذلك من خلال

• الرفض

• لا يعترف بقدراتك

• أخرى تذكر .....

19- هل ترى أن تشجيع العمال على الإبداع داخل المؤسسة يساهم في تطوير مستوى أدائهم ؟

• نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : وذلك من خلال

• زيادة معارفك

• زيادة الدافعية للعمل

إذا كانت الإجابة بنعم : وذلك من خلال

• يجعلك تفكر في مغادرة المؤسسة

• تخلق نزاع بين العمال

• يزيد من رفضك للعمل

• محاولة استغلال مكاسب شخصية و وجود فوضي

20 - هل زيادة مسؤولياتك يزيد من روح المبادرة لديك ؟

• نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : وذلك من خلال

• تزيد مستوى الأداء

• الاهتمام بأهداف المؤسسة

إذا كانت الإجابة ب لا : وذلك من خلال

• يقتل الرغبة لديك

• التهاون

• أخرى تذكر .....

21 - هل تساهم المؤسسة في إعطاء فرصة للآخرين في تغيير و تحقيق أفكارهم ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : وذلك من خلال

• تشجعك على الاستمرارية

• تجعلك أكثر ولاء للمؤسسة

إذا كانت الإجابة ب لا : وذلك من خلال

• نقص الأفكار و المعلومات

• تجاهل العامل

أخرى تذكر .....

22 - هل يستمع القائد للاقتراحات و الاراء العمال ؟

• نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : وذلك من خلال

• يدعم حرية تبادل الأفكار

• يعترف بقدرات العاملين في الانجاز

إذا كانت الإجابة ب لا : وذلك من خلال

● سيطرة العلاقات الشخصية

● سيطرة العلاقات المصلحة

أخرى تذكر .....

23- هل أنت راضي على الطريقة التي تتخذ بها القرارات بمؤسستكم ؟

● نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : وذلك من خلال

● القيام بالعمل على أكمل وجه

● التفاعل مع القرارات

إذا كانت الإجابة ب لا : وذلك من خلال

● وجود فوضى

● فقدان الحماس

أخري تذكر .....

24- هل يشجع المدير المرؤوسين على التجديد و الابتكار في أساليب العمل

● نعم

إذا كانت الإجابة بنعم : وذلك من خلال

● تقديم البدائل و الحلول

• طرح طرق جديدة في العمل

• خطط إستراتيجية

أخرى تذكر .....

المحور الرابع: الاسلوب القيمي للقيادة التنظيمية في صناعة القرار يفعل العلاقات الانسانية داخل المؤسسة.

25 - كيف هي علاقاتك مع رئيسك

• علاقة عمل فقط

• علاقة صداقة

• علاقة صراع

أخرى تذكر .....

26 - هل ترى أن تعاون و الاحترام المتبادل مع زملائك في العمل يؤدي الى تكوين علاقات ؟

• نعم

إذا كانت الإجابة بنعم : وذلك من خلال

• تزيد من رغبتك في العمل

• شعور براحة و الاستقرار

• علاقة محبة

أخرى تذكر .....

• 27- ما نوع الأسلوب في اتخاذ القرار في المؤسسة

• جماعي

• فردي

أخرى تذكر .....

28 -كيف هي علاقتك مع زملائك داخل المؤسسة ؟

• تعاون

• صراع

• تنافس

أخرى تذكر .....

29 - بكل صراحة ما هوا تقييمك لمديرك ؟

• ديمقراطي

• تسلطي

• متساهم

أخري تذكر .....

30- هل يسعى مدير المؤسسة إلى تلبية المتطلبات الإنسانية و الاجتماعية ؟

• نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : وذلك من خلال

- احترام
- انضباط
- مساندة و دعم
- حدد طبيعة هذه المتطلبات

أخرى تذكر .....

31 - كيف تقيم عملية التفاعل بينك و بين زملائك اقتناء العمل ؟

- علاقة تعاون
- علاقة تنافس

• 32- هل تدعم المؤسسة العامل ضمن الجماعة ؟

- نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : وذلك من خلال

- طبيعة العمل تفرض بذلك
- شعور العاملين بروح الفريق الواحد

أخرى تذكر .....

33 - هل توجد الثقة المتبادلة بين المدير و المرؤوسين ؟

- نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم : وذلك من خلال

• علاقة التركيز على العمل

• الاحترام المتبادل

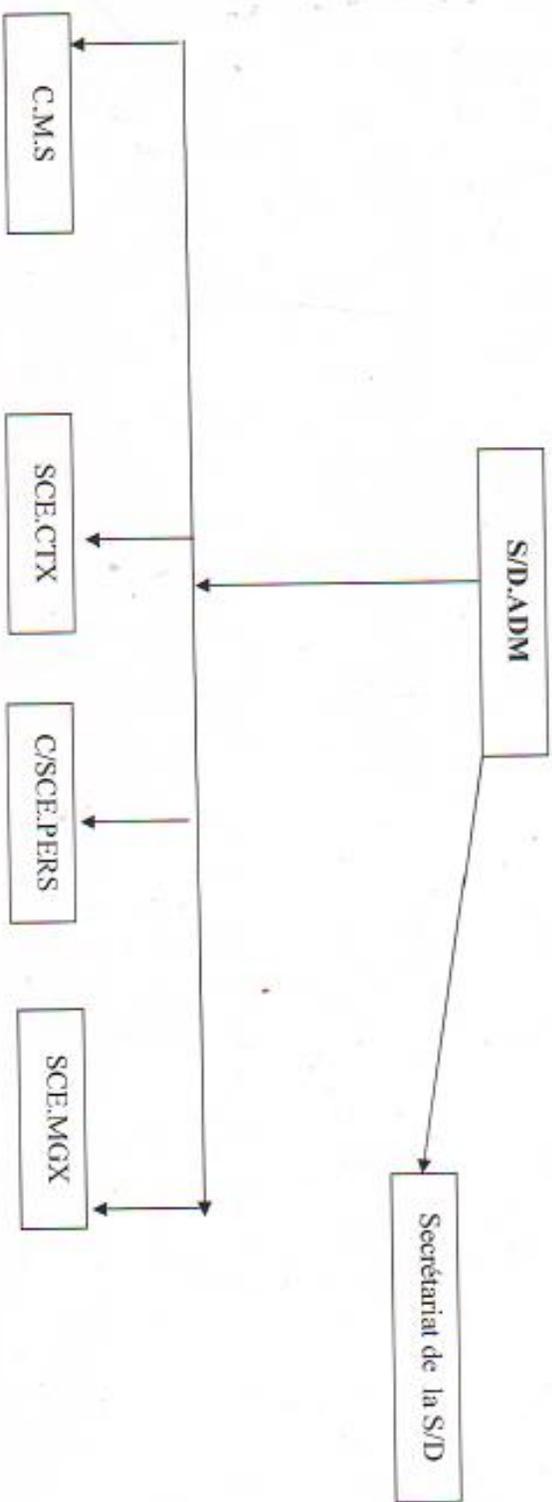
إذا كانت الإجابة بـ لا : وذلك من خلال

• إهمال العلاقة بين الأعضاء

• عدم الثقة بالمرؤوسين

أخرى تذكر .....

**ORGANIGRAMME DE LA STRUCTURE ADMINISTRATION GENERALE**



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد : مدير ملتبة "سيدي خالد"

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتبس من سيادتكم الترخيص

للطالبة: بن كلينة خيرة

السنة الثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل لإجراء دراسة ميدانية لمدة 8 أيام

تيارت في: 22 / 03 / 28

العميد



Abdellah  
Président Directeur Général

Amis pour vous pour  
la charge de la charge  
de 08 JRS à  
sup de la 0518412022



استاذ الدكتور: تاج محمد  
عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة ابن خلدون - تيارت



هيول عبد القادر  
نائب مدير الإدارة العامة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد : هدر صليحة سيدي خالد

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتبس من سيادتكم الترخيص

للطالبة: بجيرة خالمة.....

السنة الثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل لإجراء دراسة ميدانية لمدة 8 أسابيع..

تيارت في: 22 / 03 / 2022

العميد

Abdelhak  
Président Directeur Général

Ans for ok for  
Un stage de 8 semaines  
ok 08/3/22

à l'appt de 05/4/2022

الأستاذ الدكتور: تاج محمد  
عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة ابن خلدون - تيارت

الجامعة الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
الكلية الإنسانية والاجتماعية  
الإدارة العامة  
- 2 -  
جامعة ابن خلدون تيارت

هبول عبد القادر  
نائب مدير الإدارة العامة