

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاڤي

التخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسات

الشعبة : العلوم الاقتصادية

القيادة الإدارية ومدى تأثيرها على حل المشكلات في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية "بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي لخضر"

مقدمة من طرف الطالبة :

قليل نوال

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا			
مقررا			
مناقشا			

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

إلى روح والدي رحمه الله...

إلى فرحتي وقرّة عيني، إلى احلى ثلاثة حروف نطقها لساني وعشقها قلبي

فيها حنان وفي قربها راحة وأمان، وأول من رفعت همي فكانت الشمس

المشرقة: إلى اغلى الناس "أمي"

إلى إخوتي وأخواتي. إلى كل من أتقاسم معهم الحياة الأسرية..

إلى كل من جمعتني بهم الحياة الجامعية معهم وإلى كل من ساعدني

في هذا البحث العلمي

إلى جميع هؤلاء اهدي ثمرة جهدي وفي الأخير أرجو من الله عز وجل

ان يهدينا ويرشدنا إلى ما فيه الخير والعافية وصلى الله على سيدنا محمد

شفيع الأمة التامة إلى يوم الدين

نوال

شكر وتقدير

لا يسعني في هذا المقام إلا ان اشكر كل من ساهم في إنجاز هذا البحث بالقليل

أو الكثير من قريب أو بعيد لقوله ﷺ: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله". فالحمد لله الذي وفقنا إلى ما كنا

نطمح اليه.

أخص بالشكر والتقدير الدكتور الفاضل "مجدوب وهراني" الذي لم يتوان في أي لحظة من تقديم النصح لي

وإرشادي ودعني بالكثير من خلال توجيهاته القيمة وآرائه النيرة التي ساهمت في إخراج هذا العمل في

شكله النهائي .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المحترم "بوشرف جيلالي" الذي لن يبخل علي بآرائه حول الدراسة دون ان

انسى جميع أساتذة القسم على ما قدموه لنا طيلة خمس سنوات .

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى رئيسة مصلحة المستخدمين "بن ميلود حفصة" ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة

سيدي لخضر-وكل الطاقم الإداري.

وشكري إلى كل الزملاء وكل من ساعدني في إنجاز هذه الدراسة.

جدول المحتويات

الصفحة	العنوان
—	قائمة الجداول
—	قائمة الأشكال
2-1	مقدمة عامة
19-4	الفصل الأول: الأطار النظري للقيادة الإدارية
4	مقدمة
10-5	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
7-5	المطلب 1: تعريف القيادة الإدارية
10-7	المطلب 2: عناصر القيادة الإدارية
10	المطلب 3: مميزات القيادة الإدارية
18-11	المبحث الثاني: نظريات حول القيادة الإدارية وابرز صفات القائد
16-11	المطلب 1: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية
17-16	المطلب 2: ابرز صفات القائد
18-17	المطلب 3: قوة تأثير القيادة الإدارية
19	خاتمة
34-21	الفصل الثاني: القيادة والفاعلية في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرار
21	مقدمة
26-22	المبحث الأول: حل المشكلات واتخاذ القرار
23-22	المطلب 1: المشكلة وطرق حلها
25-24	المطلب 2: تعريف عملية اتخاذ القرار الإداري ومكوناته
26-25	المطلب 3: العلاقة بين عمليتي حل المشكلات واتخاذ القرار
33-27	المبحث الثاني: فعالية القيادة الإدارية والتأثير على صنع القرار
28-27	المطلب 1: أوجه الاختلاف بين عملية اتخاذ القرار وعملية صنع القرار
31-28	المطلب 2: تعريف ومراحل عملية صنع القرار
33-31	المطلب 3: تأثير القيادة على صنع القرار
34	خاتمة
47-36	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بينك بدر-وكالة سيدي لخضر
36	مقدمة
41-37	المحور الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة
37	المطلب 1: لمحة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
40-38	المطلب 2: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة سيدي لخضر
41	المطلب 3: أهداف ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
46-42	المحور الثاني: المقابلة وتحليل نتائجها
45-43	المطلب 1: جانب المهمات للقيادة الإدارية ومدى تأثيره على حل المشكلات بوكالة سيدي لخضر
46-45	المطلب 2: جانب العلاقات للقيادة الإدارية ومدى تأثيره على حل المشكلات بوكالة سيدي لخضر
46	المطلب 3: عرض نتائج الدراسة بعد مناقشة المقابلة
47	خاتمة
49-48	خاتمة عامة
52-50	قائمة المراجع
53	ملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
06-05	تعريفات القيادة الادارية حسب عدد من الباحثين.	01
06	التساؤلات السبعة عن القيادة الادارية	02
27	أوجه الاختلاف والتشابه بين عمليتي حل المشكلات واتخاذ القرارات.	03
31	مراحل صناعة القرار في منظور "هنري منتزج".	04

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	عناصر القيادة الادارية.	01
12	السمات الجوهرية للقائد.	02
13	الشبكة الادارية لبلاك وموتون.	03
15	ابعاد القيادة الادارية لنموذج "ردن".	04
19	عناصر قوة التأثير.	05
27	العلاقة بين عمليتي اتخاذ القرار وحل المشكلة.	06
32	موقع صناعة واتخاذ القرار في ديناميكية القيادة الادارية..	07
40	الهيكل التنظيمي لوكالة سيدي لخضر "867".	08
43	اعداد مراحل مهمة داخل وكالة.	09

مقدمة عامة:

يعد علم إدارة الأعمال من أكبر مجالات العلوم الإدارية التي شهدت اهتماما بالغا من طرف الاقتصاديين وتحولا كبيرا من حيث المفاهيم والتطبيقات، والقيادة تشكل محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثيرها بالبيئة الخارجية في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عنه حالات عدم التأكد المستمر في شتى المجالات، وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في أحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، بهدف تحديد أبرز المشاكل التي تعترض المؤسسات وتقديم الحلول لها من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها، ويمكن القول ان القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في منظمات ونظم اجتماعية متعددة، ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماما رئيسيا للباحثين والمفكرين الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد واتجاهاته من جميع جوانبه. حيث ان نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى تحقيق الأهداف المخطط لها، ومنه دور القادة الإداريين هو الاختيار الأنسب للوسائل حتى يتسنى لهذه المؤسسات البقاء والاستمرار من خلال تشخيصهم ومدى تأثيرهم على عملية صناعة واتخاذ القرار. وباعتبار ان المؤسسة محل الدراسة قد انتهجت نهج التغيير كأحد أهم القرارات الاستراتيجية التي عرفتها خلال مسيرتها، فمن الأهمية بمكان التعرف على مدى مقاومة العاملين لتنفيذ هذا القرار كمؤشر يمكن ان نستعين به للحكم على مدى فعالية القيادة في صنع القرار باعتبار ان مقاومة القرار ترتبط بأهم مرحلة من مراحل عملية صنع القرار وهي مرحلة التنفيذ.

إشكالية:

لدراسة هذا الموضوع والتطرق لأهم جوانبه، وإبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية والفاعلية في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، قمنا بصياغة السؤال الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة القيادة الادارية في ايجاد حلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية؟

أسئلة فرعية:

تحت السؤال الرئيسي يندرج سؤالان على النحو التالي:

- فيما تتمثل قوة تأثير القيادة الإدارية؟
- هل هناك علاقة تأثير بين ممارسة القادة والمستخدمين في المؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة:

- للقيادة الإدارية قوى تأثير جمة تجعلها فعالة وناجحة؛
- التأثير الايجابي للقادة في المؤسسة الاقتصادية احد مفاتيح بقائها ونجاحها بحكم العلاقة الجوهرية بين سلوكياتهم وقدرات المستخدمين في صناعة واتخاذ القرارات المناسبة.

أهداف الدراسة:

- إبراز فعالية القيادة الإدارية وعناصرها ومهاراتها؛
- إبراز اهم الخصائص التي تميز القيادة الإدارية والتي تساهم في حل مشاكل المؤسسة.

أهمية الدراسة:

لقد أنت أهمية هذا البحث نظرا لاقترام مجال القيادة الإدارية الذي نعتبره من وجهة نظر السبيل الوحيد للرقى بالأمم والتي ترقى بمؤسساتها وتنظيماتها، فقد اكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية في اقل الجماعات واقصر الاجتماعات وامر النبي ﷺ بتولييه ولاية أمور المسلمين، وامر ولاية الأمور ان يردوا الأمانات إلى أهلها، واذا حكموا بين الناس ان يحكموا بالعدل، وأمر المسلمين بطاعة ولاية الأمور. في سنن أبي داود عن أبي سعيد ان رسول الله ﷺ قال: "اذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا احدهم"، فمع التأخير يقل الاختلاف وتجتمع الكلمة، فالقيادة يفرضها الإسلام حفاظا على وجود الجماعة وتماسكها واستمرارها محققة لأهدافها في إشباع الحاجات الجماعية. فمن هذا الباب حاولنا ان نصب دراستنا على دور القيادة الإدارية وتأثيرها على حل مشاكل المؤسسة الاقتصادية وما مدى فعاليتها في نجاح صناعة القرار واتخاذها، فجعل المؤسسات تعاني من دور فعالية القيادة الإدارية والأخذ بعين الاعتبار البدائل المتاحة، وهذا على حقائق تلاحظ وتجسد في الميدان، فنحن بصدد تبيان طرق تفعيل دور القيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية. وعلى هذا الأساس أصبحت القيادة الإدارية في المنظمات المعاصرة من الوسائل الهامة والمهمتها من جل مفكرين علم الإدارة. وعليه قمنا أولاً بالبحث عن دور فعالية القيادة في مشروع صناعة واتخاذ قرار وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة، وللوصول إلى معلومات أكاديمية موضوعية تجعل من بحثنا مصداقية في حقل العلوم الاقتصادية بصفة خاصة والبحث العلمي بصفة عامة.

منهجية الدراسة :

لدراسة إشكالية البحث والتحقق من فرضياته ،قمنا في الجانب النظري باتباع المنهج الوصفي والمنهج الاستنباطي. بالنسبة للمنهج الأول، سمح لنا بوصف جملة من مهارات ومميزات القيادة ووصف ابرز الصفات التي يتمتع بها القادة الإداريون، بالإضافة إلى النظريات المختلفة التي تفسر القيادة الإدارية وتحليلها. أما المنهج الثاني، سمح لنا بوضع علاقة وطيدة ما بين القاعدة الأكاديمية النظرية والجانب التطبيقي الذي استعملنا فيه المقابلة كأداة عمل للإجابة عن الأسئلة .

صعوبات الدراسة:

لا يخلو اي بحث من بعض الصعوبات التي تواجه العمل ولعل ابرزها ما يلي:

- طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يعتبر المواضيع الحديثة نسبيا؛
- صعوبة ايجاد اماكن للتريص بفرض اسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الاقتصادية؛
- نقص المراجع التي تعالج جوهر الموضوع على مستوى المكتبة الجامعية.

تقسيمات الدراسة :

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث :

الفصل الأول:الاطار النظري للقيادة الإدارية ، حيث قسمته إلى مبحثين انطلاقا من ماهية القيادة الإدارية وصولا إلى النظريات التي تفسرها .

الفصل الثاني : تحليل علاقة القيادة الإدارية بصناعة واتخاذ القرار وحل المشاكل داخل المؤسسة ، حيث قسمته إلى مبحثين اذ تناولت في الأول حل المشكلات واتخاذ القرار أما الثاني فخصصته لمساهمة القيادة وفعاليتها في التأثير على صنع القرار على مستوى المؤسسة .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة سيدي لخضر)، كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع هذه المؤسسة ومن ثم استخلاص نتائج لهذه الدراسة.

الفصل الأول:
الاطار النظري للقيادة
الإدارية

مقدمة:

القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي علم باعتبارها من الضروريات في كل المؤسسات، لهذا حظي هذا للموضوع باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين، فما من شك ان نجاح رسم الخطط وصناعة السياسات ووصفها موضع التنفيذ لا يمكن ان يكون إلا بتوجيه القيادات الإدارية ورقابها، فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداء بالأسرة وانتهاء بالدولة . وتعتبر عن العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس ان يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وان يعطي المعلومات الضرورية لقراراته ، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغير متواصل في خطط وسياسات المشروع، وهذا التغير يجعل ان يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية ومنه تحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف النهائية من خلال نمط معين من السلوك في اطار الأهداف التي يواجهونها، لهذا سنتطرق في فصلنا هذا إلى مبحثين :

المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: نظريات حول القيادة الإدارية وإبراز صفات القائد.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

للقيادة دور مهم في سير وتوجيه أعمال المؤسسة ، وهذا ما جعل الباحثين يهتمون بموضوع القيادة الإدارية والتطرق لاهم الجوانب التي تشكله.

المطلب 1: تعريف لقيادة الإدارية وأهميتها

تعريف القيادة الإدارية:

يعرفها "علي السلي" : "أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والاشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير قصد تحقيق هدف معين"¹
من خلال التعريف تبين لنا ان القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين أفراداً أو جماعة والقدرة على احداث تغيير في أساليب وإجراءات العمل المتبقية.

وتعرف بانها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة"²

لهذا لا بد من التأكيد على ان القيادة هي ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على الأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق ، وبهذا قدمت تعاريف كثيرة حول القيادة من قبل الباحثين والمؤلفين.

الجدول رقم 01: تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين

المؤلف	التعريف
الفريد و بيتي Alfred & Beatty	القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بون إكراه.
برنارد تشستر B.I.Chester	السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وبواسطها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.
تيري Terry	القائد يعرض الطريق من خلال المثال الذي يقدمه، ولا يدفع الأفراد وبلا من ذلك هو يجذبهم لذلك.
كونتز و أودونيل Kuentz & O'donnell	هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل إنجاز الأهداف.
ليفنجستون R.T.Livengston	هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك
موسوعة العلوم الاجتماعية Ency.Of the social Science	هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد.
بيتر دراكر P.F.Druker	إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال ، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية.
لويس الان L.A.Allen	القائد هو الذي يرشد ويوجه الأفراد والآخرين ، وهو الذي يتيح الفرص من اجل التوجيه والتأثير بمروسيه وسلوكهم.
ثيو هايمان T. Haimann	العملية التي من خلالها يوجه، ويرشد ويؤثر ببراعة في اختيار وتحقيق اهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والافراد بطريقة تضمن الرضا الاقصى.
جيمي جيبون J. Gibbon	هي عملية التأثير في الجماعة بموقف معين في فترة معينة من الاحداث بما يحفز الافراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الاهداف التنظيمية واعطاؤهم الخبرة المساعدة في الوصول الى الاهداف المشتركة.
كاتز و كالم Katz Kalm	انها كلمة تستخدم لتير الى سمة شخصية كما تير الى سمة الموقع والسلوك.

Source: B.HIRIGAPPA : organisational behavior ,New Age international ; NEW DELHI . p 198

¹ علي السلي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة؛ ص 598 .

² حسين حريم وآخرون : أساسيات الإدارة ، دار مكتب الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة 1 ، 1997 ، ص 195.

كما نلاحظ من هذه التعريفات انها تركز على قدرة القيادة على التأثير في الآخرين، ومع ذلك هناك تباين كبير في مجال هذا التأثير. فالبعض يوسع تعريف القيادة ليغطي المجتمع كله تأكيدا على الدور المتزايد لراس المال الاجتماعي الايجابي الذي يميز بعض المجتمعات ويمنحها ميزة المعايير والشبكات والعلاقات الثقة بالمقارنة مع مجتمعات اخرى لا تتميز بذلك¹

ووفق هذا التوجه تعرف القيادة بانها "عملية التأثير الاجتماعي". وهذا التعريف يعني ان القيادة لا تقتصر على الشركات ومجالات العمل الاداري وانما قد تتواجد في المدارس، المساجد، وفي الاسرة وغيرها. وان هذا تأثير يحمله الافراد الى ما هو ابعد من العمل، وانهم اينما يتواجدون قد توجد القدرة على التأثير الاجتماعي بهم.

وبما أن عبارة القيادة الادارية تجمع بين مفهومين هما: القيادة والادارة، لذلك فلتعريفها نورد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الادارة، ثم نحاول الجمع والتركيب بين هذه الملامح قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الادارية، اذن لكي نجد تعريف للقيادة الادارية نعرف اولاً كل من القائد والمدير.

- القائد Leader: هو شخص تتوافر له قدرة من التأثير (السلطة غير الرسمية) على عدد من الافراد، تجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الافراد؛
- المدير Manager: هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة اعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الافراد نحو تنفيذ اهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الافراد تعطيه الحق في اصدار الاوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذه؛
- القائد الاداري: هو شخص معين من قبل سلطة اعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الافراد نحو تنفيذ مهام محددة وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة اساسية في قيادته لهؤلاء الافراد على تأثيره الشخصي اكثر من اعتماده على السلطة الرسمية.

كما ان البعض يعرفها من خلال الاجابة على سبعة (07) اسئلة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 02: التساؤلات السبعة عن القيادة الادارية

التساؤلات السبعة التي تغطي جوانب القيادة الاساسية هي:	
➤ لماذا (Why):	لان القيادة الادارية هي وحدة الفرض والاتجاه ومن ثم وحدة العمل الذي يتم بالقدوة والاقناع بما يحقق الهدف الاساسي للقيادة الذي هو مصلحة المؤسسة والعاملين؛
➤ ماذا (What):	القيادة الادارية هي قدرة ذاتية للقائد تنسجم وتتكامل في مزيج فريد مع خصائص العاملين الملائمة في ظروف ملائمة، بما يحقق الاهداف الاستثنائية؛
➤ اين (Where):	لا مكان محدد للقيادة الادارية وانما هي في كل مكان و اينما يوجد العمل البشري الجماعي، وهي توجد في كل المستويات وكل القطاعات وبين جميع الافراد؛
➤ متى (When):	رغم ان ظروف و فترات الاستقرار تنتج مديرين وظيفيين ولكن القيادة الادارية عندما توجد في هذه الظروف والفترات تستطيع ان تلهم بالفرض الكبير وتوجد الحركة النشيطة والاداء العالي؛
➤ من (Who):	كل الافراد في داخلهم قائد معين، ولكن في بعض القيادة الادارية هي الثقل النوعي الغالب لهذا يصغون لقيادتهم ويتقدمون فيها اسرع و افضل من غيرهم؛
➤ كيف (How):	لا وصفة جاهزة للقيادة الادارية وانما كل قيادة لها طريقته وخصائصها وقيمها وعلاقتها التي بالمحصلة تحقق مالا يحقق الآخرون؛
➤ لمن (To whom):	ان القيادة الادارية يصنعها القادة، فان القيادة الاستثنائية يحققها المستخدمون المتميزون في ولائهم ودافعهم وثقتهم وانجازاتهم.

المصدر: نجم عبود نجم: القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة، والنشر والتوزيع، 2011، ص 26-27.

¹ NELSON ,D.L. et al, Positive organisational behavior, sage publications ,London, 2007.

اهمية القيادة الإدارية:

لقد حظيت ظاهرة القيادة باهتمام الباحثين والممارسين مندوبي التاريخ وحتى في وقتنا هذا . برغم تعدد تعاريف القيادة إلا أنها جميعها تشترك في عدد من الخصائص فيما يلي:¹

ان القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم السلطة والقيادة ويمكن النظر إلى عملية القيادة على انها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة.

كذلك هناك أهمية أخرى للقيادة فهي لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون ان يأكل القوي الضعيف حيث قال الله تعالى: "ولولا فع الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض." فالقيادة بالغة الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع ان تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة في نفس الوقت المتزامنة بالنظام ، فأهمية القيادة تكمن في:²

- إنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات؛
- إنها قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة؛
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة بتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها؛
- تنمية وتدريب رعاية الأفراد اذ انهم الرأسمال الأهم والموارد العام؛
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

وتبرز كذلك أهمية القيادة من خلال الدور الذي يلعبه المدير القائد في الجانب التنظيمي وذلك عن طريق إبراز قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها، ويستطيع المدير القائد من خلال عملية التنسيق هذه إيجاد السلوك الهادف لدى العاملين، وتوجيه كل جهودهم من خلال وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد مسؤوليات أقسام التنظيم والعاملين فيه، وهذا ما جعل فقز و برستوس يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها المدير القائد لجهود العاملين بانها من العوامل الحيوية التي تتضمن فاعلية التنظيم واستمرار بقائه. فدور القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي إذن دور هام أساسي يتمثل في قيام المدير القائد بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم ، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيه ، وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها وإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم . واذا تطرقنا إلى القيادة الإدارية في الجانب الإنساني فسنجد ان لها أهمية كبيرة من خلال مسؤوليات القائد الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والتمثلة في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل.³

المطلب 2: عناصر القيادة الإدارية ومهاراتها

عناصر القيادة الإدارية:

ان عملية القيادة تشمل مجموعة من العناصر المتفاعلة التي تشكل الكيان الكلي لها، فان تحديد هذه العناصر يعتبر داعما اساسيا لفهم العملية ومعرفة مختلف مجرياتها.

القائد: هو العنصر الهام الذي لا غنى عنه في سلسلة القيادة، لان العنصر البشري هو جزء هام بل انه عنصر من بين عناصر الانتاج الاخرى التي تلعب دورا بارزا في تحقيق الاهداف والغايات المنشودة، ولا بد هنا من الادارة الى تعريف من هو القائد من وجهة نظر الخبراء المختصين في مجال القيادة.

القائد عند العرب: هو المرشد الدليل الهادي.⁴

القائد: هو الشخص الذي يوجه ويرشد الآخرين "الاتباع" الذين يقبلون هذا التوجيه والاراد بهدف تحقيق اغراض معينة .

يقول "مونغمري" بان القائد "هو ذلك الشخص الذي ينجز عمله بكفاءة ويمتلك درجة لا باس بها من الثقة بنفسه غير مبال بما يدور حوله من سخرية واستهزاء ويبقى مخلصا لأهدافه النبيلة متفهما للآخرين".

ويعرفه بعض الباحثين: "بانه ذلك الشخص الذي فيه مميزات شخصية تجعله قادرا في التأثير في الآخرين لتحقيق اهداف معينة"¹.

¹ د. عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، بدون طبعة، 2006، ص.2.

² محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة 1، دار المسيرة، 2008، ص.66.

³ نواف كنعان: القيادة الإدارية، بدون طبعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 97-99.

⁴ هائل عبد المولى طشطوش: اساسيات في القيادة والادارة والنموذج الاسلامي في القيادة والادارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص.26.

كما يرى Drucker ان التعريف الوحيد للقائد "هو شخص له تابعون".²

وجود الجماعة (الاتباع): حيث تعتبر القيادة في حقيقتها احد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات ، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما ، وان كان محدودا، يصبح هناك حاجة للقيادة، وتفهم القائد لمشكلات التنظيم واهتمامه بالعلاقات الانسانية يساعد على حمل المستخدمين للتعاون الى اقصى حدوده والبذل والعطاء في اداء العمل والجودة والتنفيذ. فالاتباع عنصر مهم في القيادة الادارية فهم يشكلون البيئة التركيبية لأي تنظيم ويمثلون الافراد الذين يعملون تحت اشراف القائد وضمن سلطته، اذ يتفاعلون فيما بينهم من جهة ومع شخصية القائد من جهة اخرى، كما تتباين قدراتهم وردود افعالهم وتختلف احتياجاتهم وتحكمهم عوامل كثيرة.

ويمكن تصنيف الافراد الذين يتعامل معهم القائد الى ثلاثة اصناف تتمثل في:

- أ. الايجابيون المتعاونون: هم الافراد الذين يستجيبون للقائد ويعملون وفق توجيهاته ويحققون الاهداف المسطرة ولا يحدث بينهم اي ضغوط او نزاعات الا في اضيق الحدود ويعملون بجدية وبيدون افكار ايجابية كما يدعون اثناء العمل؛
- ب. المنتخبون: وهم مجموعة ليس لها دور في صناعة القرارات ولا يبذلون اي جهد في الابتكار فهم يؤدون المطلوب منهم فقط دون مناقشة او حوار او ابداء رأي؛
- ت. مثيرو المشاكل: فهناك بعض الافراد الذين يعمدون لخلق المشكلات ويتسببون في تعطيل الاداء وخلق مواقف تعيق العمل وقد يرجع ذلك الى عدم المامهم بجوانب العمل او لعدم استعدادهم له، كما يمكن ان يكونوا راغبين في التغيير لتحسين الاوضاع.³

الموقف: ان السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، لان الاختلاف في المستويات الادارية يؤدي الى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

-تعريف الموقف: ان القائد الناجح هو الذي يستطيع ان يعدل اسلوبه كييفه بما يتلاءم مع الجماعة في وقت محدد لمعالجة موقف معين وبذلك فان فعالية القيادة ماهي الا انعكاس لشخصية القائد واسلوبه لشخصية الجماعة والموقف، ومن هذه الجماعة يستمد القادة قدراتهم على القيادة.⁴

وعليه يقول "تشارلز هاندي": "ان القائد الماضي البطولي يعرف كل شيء ويمكنه عمل كل شيء وباستطاعته حل كل المشكلات ولكن الان فان القائد ما بعد البطولات اصبح في المقدمة، والذي يسأل كيف يمكن حل كل مشكلة بطريقة من شأنها تنمية قدرة الافراد الاخرين على التعامل معها".⁵

-عناصر تحليل الموقف: يمكن تحليل الموقف في ضوء ثلاثة عناصر مهمة هي:⁶

- أ. علاقة القائد بالأعضاء: تشير الى المناخ السائد بين مجاميع العمل ومدى قبول الاعضاء للقائد فعندما يثق الاتباع بالقائد ويحترمونه يمكن اعتبار العلاقات جيدة، اما اذا لم تكن هناك ثقة واحترام يمكن اعتبار العلاقات ضعيفة؛
- ب. هيكله المهام: تشير الى كيفية تحديد المهام وادائها من قبل الاعضاء اما اذا كانت هناك اجراءات واضحة واهداف مؤثرة، فمثلا في خطوط الانتاج تكون المهام الروتينية واضحة ومتكررة لذا فانها مهيكلة بدرجة عالية، اما مهام البحث والتطوير او التخطيط الاستراتيجي فانها مهام ليست مهيكلة، وعندما تكون المهام مهيكلة وواضحة فان الموقف يعتبر في صالح القائد اما اذا لم تكن مهيكلة فلن يكون في صالحه.
- ت. قوة الموقف الوظيفي: مدى وجود السلطة الرسمية للقائد على المستخدمين وقوة الموقف العالية عندما تكون لدى القائد قوة لوضع الخطة، وقياديا اتجاه العمل وتقييمه وامكانية منح المكافآت او انزال العقوبات، وتكون قوة الموقف منخفضة عندما يمتلك القائد سلطات قليلة على العاملين وبالتالي فانه لا يقيم عملهم ولا يكافئهم وعندما تكون قوة الموقف كبيرة فان الموقف في صالح القائد والعكس صحيح.

قوة التأثير:

من اجل ان يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة، يلزمه مصادر قوة وادوات تأثير يستخدمها في التأثير على الافراد وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته.

تعرف قوة التأثير بمعنى ان القيادة الادارية تتجسد في شخص يتمتع بموقف قيادي يستطيع من خلاله ان يمارس التأثير على الجماعة في موقف معين، وتتطلب ان يتمتع الشخص ذو التأثير بسلطة او قوة تأثير معينة تميزه عن غيره ممن لا يملكون هذه القوة او السلطة.¹

¹ علاء محمد سيد قنديل: القيادة الادارية وادارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، 2010، ص16.

² محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، بدون سنة النشر، ص227.

³ علاء محمد سيد قنديل: مرجع سبق ذكره، ص69.

⁴ بشير العلاق: الادارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة 2، القاهرة، مصر، 2008، ص292.

⁵ زيد عبودي: القيادة الادارية ودورها في العملية الادارية، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، الاردن، 2012، ص30-31.

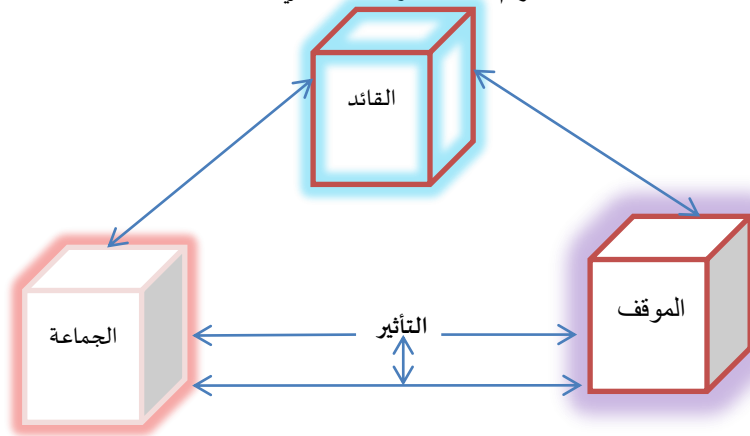
⁶ صالح مهيدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2007، ص440.

وجود هدف مشترك:

ان الهدف الاساسي الذي يقوم به القائد او المدير نحو المستخدمين من خلال تأثيره فيهم وتوحيد جهودهم وتوجيه سلوكه وتحسين ادائهم هو الهدف المنشود وهذه الاهداف متعددة نميزها فيما يلي:²

- أ. اهداف مجموعة اعضاء التنظيم: ان تجمعات والتقاء مجموعة اعضاء التنظيم بحكم عملهم وتفاعلهم اثناء العمل تعكس اتجاهات التجمعات وميولها وما تنوي القيام به، فتاتي مهمة القائد في توفير الطرق وتذليل الصعاب امام هذه المجموعات من اجل تحقيق اهدافها في اطار المؤسسة؛
- ب. الاهداف الشخصية للفرد: ينبغي على القائد ان يتجه الى نمو وتطوير ذاتية الفرد وتحقيق مصالحهم وسلامتهم واطمئنانهم في العمل وان يسعى الى ان يكيف المواقف ويجعلها سلسلة مرنة بحيث يندمج الافراد في اعمالهم فيحصل تقبلهم الاهداف؛
- ت. الاهداف الشخصية للقائد: يحاول القائد في كثير من الاحيان ان يوجه المستخدمين في الاتجاه الذي يكفل تحقيق اهدافه واغراضه الشخصية تحت ستار الحرص على تحقيق مصالح واهداف المؤسسة او حتى ستار الحرص على مصلحة الافراد، وذلك من اجل احراز سمعة او مركز متقدم في منصبه والاعجاب بمنجزاته واشباع رغباته وما يحصل عليه من ترقية او تقدير وعليه يمكن تلخيص عناصر القيادة الادارية في الشكل التالي:

الشكل رقم 01 : عناصر القيادة الادارية



المصدر: خضير كاظم حمود، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2009، ص306.

مهارات القيادة الإدارية

تتأثر ديناميكية القيادة بعدد ونوع المهارات القيادية التي يمتلكها القائد الإداري وقائد فريق العمل. لهذا سنستعرض اهم المهارات القيادية التي يجب ان يمتلكها أو يتعلمها، ومع أننا نؤمن بتباين تنشئه القادة، إلا ان المنظمة الفاعلة لا تنتظر وفود القادة اليها، وعلى مثل هذه المنظمات البحث عن أفراد يمتلكون القدرات والمهارات الكامنة والعمل على تعريضهم للخبرات والحالات والتجارب التي من شأنها ان تطور مثل هذه المهارات الأولية.

هناك خمس مهارات قيادية أساسية، ونامل ألا يتداخل هذا العرض مع ما سبق عرضه قبل قليل عن المهارات الإدارية (الفكرية والتفاعلية والاتصالية التقنية) حيث ان الأخيرة هي القاعدة لانطلاقة المهارات القيادية.

- تفويض السلطة/التمكين: تعني مشاطرة ومقاسمة الاتباع أعمال الرقابة والتأثير في الآخرين؛
- ان امتلاك القائد تمثل هذه المهارة يقع الاتباع أعضاء المنظمة بالتالي دفعهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل ان لم يكن كلها؛
- الحدس: وهي القابلية على التوقع (التنبؤ بالتغيير ووقوع الأحداث الجديدة وتوسيع مدى الرؤيا وعمق تفصيلية وتبني المخاطرة وبناء الثقة ولا بد للقيادة الجيدين امتلاك روح المبادرة وقبول التغيير اجلا أو عاجلا، فتجدهم يتحركون وبسرعة لخدمة الزبائن واقتناص فرص التنافس الإيجابية وتسخير قوى المؤسسة لصالحها ومنتسبيها؛
- فهم الذات: وهي قدرة القادة على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه تسعى بعض المنظمات إلى تعريض بعض العاملين فيها إلى فرص التحدي للتعرف على قدراتهم وإمكاناتهم واختبارها في الوقت نفسه من اجل اكتساب مهارات معينة، والكشف أيضا عن مواطن الضعف والقوة لديهم؛

¹ بشير العلاق: مرجع سبق ذكره، 284.

² طلعت سالم شربي يتي: القيادة التربوية و اثرها في رفع الكفاءة الانتاجية، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة لندن، انجلترا، 2008، ص 79-80.

- التبصر: وهي قابلية القادة على التصور والتخيل والنظر إلى ما وراء الحالات التي قد تواجه المنظمات في المستقبل القريب للعمل جني الإيجابيات لصالحها والقائد الذي يتمكن من تصوير مستقبل منظمة من خلال نشاطها و يترجمه إلى خطة عمل فعلية يكسب الثقة العالية واتفق اتباعه حوله؛
- قيم الانسجام: هي قدرات القائد على فهم واستيعاب المبادئ المسيرة للمنظمة وقيم العاملين والعمل على أحداث التوافق بينهما فاذا كانت معتقدات المنظمة وقيم العاملين على طرفي نقيض، فان ذلك سيضع إدارة القمة إمام مسار حرج ففي حالة اختيار احدها يفقدها في البيئة. لذا يقتضي الحالة ان يبادر القائد للتوفيق بينهما ورسم الطريق الأفضل للمنظمة. ولقد أشارت الأدبيات المتعلقة بالقيادة إلى العديد من المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها و يمكننا إيجاز هذه المهارات القيادية على النحو التالي:
- التخطيط وتحديد الأولويات: فالقدرة على التخطيط ووضع السياسات و تحديد الأولويات واختيار الوسائل لبلوغ الأهداف إنما يعتبر من ابرز المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها؛
- التنظيم والبناء المؤسسي: وتعتبر القدرة على التنظيم وإقامة البناء الفردي من اهم المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها؛
- المحافظة على أداء النظام الوظيفية: وتعتبر المحافظة على أداء النظام الوظيفية من المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها. وتتبدى هذه الوظيفة من خلال امتلاك القائد الإداري القدرة على تجميع وتخصيص الموارد والتوظيف وبناء روح الفريق واختيار الطرق والإجراءات المناسبة والتوجيه والتفويض والتنسيق وتوفير الحوافز والتقارير والتقييم واعتماد المساءلة؛
- وضع جدول الأعمال وصناعة القرار: ان وضع جدول الأعمال للاجتماعات الرسمية وتحديد اليه لصناعة القرار تعتبر من المهارات الأساسية للقائد الإداري، وذلك بهدف توفير الكفاءة والفاعلية لإدارة الوقت وصناعة القرار؛¹
- إظهار الحكمة السياسية: وتبرز الحاجة إلى امتلاك القائد الإداري لهذه المهارة من منظوران القائد لابد ان يمتلك الحكمة السياسية والتي تؤهله لحل أية تناقضات أو صراعات قد تبرز بسبب الاختلافات في المواقف السياسية.²

المطلب 3: مميزات القيادة الإدارية

كما ان لكل أسرة راعيا مسؤولا عن رعيتهما، يدير شؤونها ويتولى قيادتها و يعمل دائما من اجل رفاهيتها و إسعادها و يبذل قصارى جهده لتحقيق آمالها فان لكل جماعة قائدا يعمل لصالحها و يوجهها نحو تحقيق أهدافها على تتعارض هذه الأهداف و الصالح العام، والقيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ عن طبيعة الاجتماع البشري فحيثما تكون هناك الجماعة، توجد القيادة، فلا قيام لاحدهما دون الآخر، ولا يمكن لفرد ان يصبح قائدا، دون ان يكون هناك جماعة وهذا يعني اذا كانت القيادة نشاطا و تأثيرا وتعاوننا، فانه يمكن حصر خصائصها كالتالي:

- الكفاءة والموضوعية المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على التنفيذ؛
- القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس لامتلاك مواقف إيجابية اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقا من مجموع الخبرات الأساسية وغير الاختصاصية؛
- القدرة على تحفيز الاداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية؛
- القدرة على التميز من خلال تحقيق المتطلبات الضرورية وممارسة التعقيم الصحيح للعمليات المعقدة.³

¹ د. بلال خلف السكارنة: مرجع سبق ذكره، ص ص 34-36.

² د. بلال خلف السكارنة: مرجع سبق ذكره، ص ص 34-36.

³ حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع ن الأردن، الطبعة 3، 2009، ص 197.

المبحث الثاني: نظريات حول القيادة الإدارية وإبراز صفات القائد

لقد اختلفت وتعددت النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة في تحديد اهم الطرق والسمات المتوفرة للقادة الإداريين واستغلال المواقف من اجل البحث عن تحديد مميزات القيادة الإدارية الفعالية ، وفيما يأتي فكرة عن اهم ما توصل اليه كل باحث من نظريات محاولا توضيح القيادة الناجحة.

المطلب 1: نظريات حول القيادة الإدارية

هناك عدة نظريات في القيادة نقسمها إلى تقليدية وأخرى حديثة، ففي التقليدية أو الكلاسيكية نجد: نظرية السمات - نظرية السلوك القيادي - النظرية الوظيفية - النظرية الموقفية.

أما النظريات الحديثة فنجد منها: نظرية القيادة التحويلية - نظرية القيادة التعاملية - نظرية قيادة الفريق - نظرية بلانك 108 صفات للقائد الفطري - نظرية الدين في القيادة.

النظريات الكلاسيكية:

تمثل هذه المجموعة عدة نظريات نلخصها في:

نظرية السمات :تنقسم هذه النظرية إلى:

أ. نظرية الشخص العظيم:

طبقا لهذه النظرية فإن الشخص العظيم يتمتع بصفات خاصة تميزه عن بقية المجموعة، وهذه الصفات ثابتة لا تتأثر بالزمن أو بصفات المجموعة.¹ ومن هنا فهذه النظرية تنطلق من فكرة أساسية هي: أن القائد يولد ولا يصنع، لا أنها لاقت معارضة شديدة بسبب صعوبة تواجد عدد معين من القادة في فترة زمنية معينة وعدم القدرة للتنبؤ بذلك.

ب. نظرية السمات:

هي من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة .سادت هذه النظرية خلال النصف الأول من القرن العشرين، وهي تقوم على افتراض أساسي ، مؤداه: أن القادة يولدوا ولا يصنعوا وأن القيادة الفعالة تتوقف بالأساس على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري، والتي تميزه عن غيره من الأفراد.² فهي إذن تركز على شخصية القائد وخصائصه التي تميزه عن غيره.

هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي:³

- السمات الجسمية" كالصحة والطول والعرض " مثل قصة طالوت؛ وهي ليست مضطربة فالحجاج كان قصيراً؛
- السمات المعرفية " الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل...الخ "؛
- السمات الاجتماعية " فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال...الخ "؛
- السمات الأنفع آلية " كالنضج الانفعالي، وضبط النفس...الخ "؛
- السمات الشكلية " جمال المظهر، الذوق العام...الخ.

ومن العيوب التي اتسمت بها هذه النظرية نجد:⁴

- إن النظرية السمات لم تحدد الأهمية النسبية أو الأوزان النسبية لمختلف هذه الخصائص؛
 - تجاهلت هذه النظرية تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة؛
 - لم تفرق هذه النظرية بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للحفاظ على وضع أو مركز القيادة؛
 - تنظر هذه النظرية إلى العوامل البيئية التي تؤثر في تنمية واستمرارية القيادة ولكنها لم تحدد درجة تأثيرها.
- ومن هنا تم تحديد سبع سمات جوهرية لا بد من توفرها في القائد، حيث تعتبر اساسيات القيادة الناجحة والشكل التالي يوضح هذه السمات:

¹ محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، (الدار الجامعية: القاهرة)، (2000)، ص 337

² نواف كنعان: القيادة الإدارية، (دار العلوم: الرياض)، (1980)، ص 255

³ أحمد بن عبد المحسن العساف: مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض، 1423هـ

www.saaid.net/doat/assaf/3.doc pages consultées, le 12/06/2022.

⁴ عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية: القاهرة، 2010، ص 10.

الشكل رقم 02: السمات الجوهرية للقائد



المصدر: ال ناجي. محمد عبد الله: الادارة التعليمية والمدرسية، جدة، مطابع السروات، 2011، ص 5.

نظرية السلوك:

بعد فشل نظرية السمات القائمة على الصفات الشخصية الداخلية، تحول العديد من الباحثين إلى البحث في السلوك الخارجي، وذلك بالبحث عن المتغيرات المؤثرة على تصرفات وعمل القادة، ومنه فالفرضية الأساسية التي تنطلق منها النظرية هي: أن نجاح القائد يتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه على مرؤوسيه.

هناك عدة دراسات تناولت هذه النظريات السلوكية أهمها:

○ دراسات جامعة أيوا University of Iowa Studies:

هذه النظرية هي من أولى النظريات التي اهتمت بسلوك القائد. قام بتلك الدراسات الباحث كورت لورين ورفاقه ، Kurt Lewin & his associates مركزين على ثلاثة أساليب قيادية ، leadership styles three وهي الآتية:

- الأسلوب الاستبدادي؛ the autocratic style ؛
- الأسلوب الديمقراطي؛ the democratic style ؛
- الأسلوب "دعه يعمل" "the laissez-faire style"¹.

ففي الأسلوب الأول يكون القائد هو صاحب القرار الأول والأخير، حيث يعتمد على مركزية السلطة وعدم إشراك الغير.

أما الثاني فهو يميل إلى غير الأول، فيقوم بإشراك الأفراد في وضع الأهداف وصنع القرارات. بينما الأخير فهو يترك كل شيء للمجموعة بصورة مطلقة.

○ دراسات ولاية أوهايو Ohio state Studies :

بدأت هذه الدراسة بعد سنة 1940 واستمرت إلى عدة سنوات وتفحصت بعدين أساسيين هما، الموظفين والمهام وأطلقت.

وقد ركزت هذه الدراسات على معرفة كيفية تأدية الرئيس لعمله وذلك من وجهة مرؤوسيه وعلى ذلك قام الباحثون بتحديد الأبعاد الرئيسية للقيادة ثم تجميع العديد من العبارات التي تصف هذه الأبعاد. هذا وقد بلغ عدد هذه العبارات 1790 عبارة أمكن تصفيتها إلى 150 عبارة تعكس جميعها أبعاد

السلوك القيادي والتي تنحصر في الأبعاد التالية:

- المبادأة؛ - العضوية؛ - التمثيل؛
- التكامل؛ - التنظيم؛ - التسلط؛

¹ حسن إبراهيم بلوط : مرجع سبق ذكره، ص 430.

- الاتصالات؛ - التقدير؛ - الإنتاج

وقد اهتمت هذه النظرية بقضية فع آلية القيادة، وكان ينظر للبعدين السابقين على أنهما مستقلين عن بعضهما البعض.

ويعاب على هذه الدراسة أنها: ركزت على دراسة نمط القائد فقط وأهملت دراسة الموقف الذي يواجهه:

▪ لم تمثل وصف السلوك الفعلي للقائد عن طريق استعمال قوائم الاستقصاء المستخدمة والتي وصفت إدراك الفرد وتصوره لهذا السلوك:

▪ كما أثبت الكثير من الباحثين انخفاض الصدق التنبئي للمقاييس التي استعملتها هذه الدراسات.

○ دراسات جامعة ميتشيجن University of Michigan Studies :

بدأت هذه الدراسة في نهاية الأربعينيات وعلى وجه التحديد سنة 1947 مع عينة من المديرين والعاملين في مجالات متعددة منها مؤسسات الأعمال والمؤسسات الحكومية والجيش ومؤسسات التعليم ... وحاولت المقارنة بين أنماط السلوك التي يقوم بها المشرف في مجموعات العمل و الأقسام ذات الإنتاجية الع آلية والمنخفضة والظواهر المرتبطة بهما، وتوصلت الدراسة إلى وجود نوعين أو نمطين من سلوك القادة هما كالآتي:

القائد الموجه بالوظيفة: وهو الذي يهتم بالوظيفة وكل ما يتعلق بالعمل والإنتاجية؛

القائد الموجه بالعاملين: وهو يهتم بتماسك الجماعة وتحقيق رفاهية العاملين .

وبعد هذه الدراسة وجد أن القادة المهتمين بالعاملين هم الذين حققوا مع مجموعاتهم إنتاجية وأداء مرتفعين إضافة إلى تحقيق الرضا والعكس بالنسبة للقادة المتوجهين نحو الوظيفة والإنتاج.

الشبكة الإدارية للقادة Grid Managérial :

جاءت هذه النظرية نتيجة للأبحاث التي قام بها (روبرت بلاك) و(جين موتون) عام 1963، تأثرت بدراسات جامعي أوهايو وميتشيجن، وتقوم هذه النظرية على أن هناك بعدين للقيادة:

بعد الاهتمام بالعمل، وبعد الاهتمام بالعاملين، ويتم قياس كل بعد على مقياس من (9) درجات حسب درجات الاهتمام، يبدأ بصفر أي انعدام الاهتمام، وينتهي بالرقم (9) قمة الاهتمام بهذا البعد، وأحد البعدين عمودي، والآخر أفقي، وتنقسم إلى خمسة أساليب قيادية هي:

الأسلوب الأول(1-1) الإدارة المتساهلة: هنا نلاحظ أن القائد يولي اهتماما ضعيفا سواء بالأفراد أو الإنتاج، أي أن القائد لا يأخذ دوره المطلوب؛-الأسلوب الثاني(1-9) الإدارة السلطوية: في هذا الأسلوب القائد يولي اهتماما كبيرا للإنتاج على حساب الأفراد وبالتالي الاهتمام بالإنتاج لا يتماشى مع الاهتمام بالأفراد؛

الأسلوب الثالث (5-5) الإدارة المعتدلة: هنا الاهتمام متعادل بين الإنتاج و الأفراد وهذا يعكس عدم قدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة الإدارية الع آلية لكلا البعدين؛

الأسلوب الرابع(9-9) إدارة النادي: في هذا الأسلوب نلاحظ أن القادة يمارسون اهتماما عاليا بالأفراد على حساب الإنتاج، ومن هنا يكون إهمال الإنتاج وإنجاز مهام المنظمة؛

الأسلوب الخامس(5-5) إدارة الفريق: هنا يكون اهتمام عال بكل من الإنتاج والأفراد ويطلق عليها الإدارة الديمقراطية، ويعد هذا الأسلوب بالنسبة للنظرية الأحسن والمناسب لكل الظروف فيؤدي لإشباع حاجات الأفراد وتحقيق متطلبات المنظمة.

ومن خلال دراسة هذه النظرية يتبين لنا أنها ركزت على خصائص القائد فقط وأهملت الموقف الذي يوجد فيه.

الشكل رقم 03: الشبكة الادارية لبلاك وموتون



Source: Michel BEDART, Roger MILLER. La gestion des organisations- Dd MC Grawhill, Canada, 1995, p337.

نظرا لفضائل النظريات السابقة في الوصول إلى تحديد القيادة الفعالة جاءت النظرية الموقفية لعلاج هذا الأمر والتي قامت بربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، فليس هناك نمط واحد من القيادة والقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يشكل نفسه حسب الصفات والمواقف والشخص المقاد، ومن تم فهي تركز على ثلاثة عناصر أساسية - سمات القائد - سمات التابع - سمات الموقف وطبيعة الحالة.

- نموذج فدلر القيادي التوقفي

تم تطوير النموذج الموقفى الشامل الأول للقيادة على يد فدلر باعتماده القاعدة القائمة على أساس التطابق بين أسلوب القائد والموقف الذي يمارس فيه عملية القيادة، وكان هذا عام 1967، إذ ركز على عاملين أساسيين هما الأسلوب والموقف، حيث الأساليب متعددة وغير مرنة بالنسبة لكل المواقف وبالتالي على القائد الجيد أن يتناسب مع كل موقف أو أن يكيف الموقف معه، وقد ركز فدلر في نموذجه على ثلاثة متغيرات أساسية هي:

علاقة القائد بمروؤوسيه: وهي تتركز في مدى الثقة والاحترام المتبادل بين القائد ومروؤوسيه ومدى تقبلهم له.

هيكله الوظيفة: وهو يقيس تعاضم أو تباطؤ إدارة القائد في تحديد الأهداف، وذلك من

خلال مدى تحديد ووضوح الأعمال للمروؤوسين، فإذا كانت واضحة ومحددة فهي متعاظمة وإذا كانت العكس فهي متباطئة

-قوة موقع القيادة: وتتمثل في سلطة القائد ومدى تحكمه في منح المكافآت وتحديد العقوبات.

إن نتاج هذا النموذج كانت إيجابية عند اختباره خاصة عند استخدام ثلاثة أصناف بدلا من ثمانية، لكن يعاب عليه صعوبة تحديد مدى جودة العلاقة بين القائد والمروؤوسين كما أن نقاط المستجيبين لهذا المقياس لم تكن ثابتة.

ب. نموذج هرزي - بلانشارد القيادي الموقفى Hersey-Blanchard Situational Leadership model

هذا النموذج يطلق عليه النظرية الظرفية للقيادة (SLT) Situational Leadership Theory وهو مرتكز على المستوى الاستعدادى للأفراد العاملين مع القائد، أي بالتركيز على التابعين، أستخدم هذا البرنامج في تدريبات القيادة في 400 شركة من الشركات الغنية، وهناك أكثر من مليون مدير من المنظمات مختلفة يتم تعليمهم هذه المكونات الأساسية¹.

ومن الملاحظ أن هذا النموذج قد استعمل الأسلوبين المستخدمين من طرف فدلر وهما: العلاقات والوظيفة، وحدد هرزي وبلانشارد نموذجهما في أربعة أساليب أساسية هي:

-التفويض - التشارك - العرض أو البيع - التخاطب.

- نموذج هاوس القيادي المحدد للمسار والهدف House's path-goal Leadership model :

يعد هذا النموذج إحدى نماذج القيادة الموقفية والذي قدمه هاوس في صورته الأولى سنة 1971، التي توصل إليها إيفانس (Evans) في أبحاثه، والقائمة على أساس أن القائد الفعال يتحدد سلوكه من خلال تأثيره على أداء المرؤوسين بتحديد المسارات التي عن طريقها يحصلون على المكافآت المشروطة بالأداء الفعال. ومن هنا جاءت محاولة هاوس المعتمدة على نظرية التوقع في الدافعية التي قدمها فروم، والقائمة على فكرة أساسية، هي أن القوة الكامنة الدافعة للأفراد للقيام بأعمال معينة هي دالة في توقعاتهم بأنهم سيحصلون على منافع معينة من خلال سلوكياتهم. كما أن سلوك أداء الفرد تسبقه عملية المفاضلة بين البدائل والمبينة على أساس قيمة المنافع المتوقعة منها، والمتأتية من إجحاح الحاجات غير المشبعة لديهم. وتطورت هذه النظرية فيما بعد بالاشتراك بين هاوس وثيرانس ميتشيل (House & Mitchell). سنة 1974.

وحسب هذه النظرية وعلى النقيض من نظرية فدلر فإن القائد يستطيع أن يغير سلوكه حتى يتوافق مع موقف معين، كما أن فروضه النظرية مبينة بطريقة واضحة ومحددة.

وتركز هذه النظرية على عدة عناصر مهمة هي: الرضا الوظيفي، الحماس والأداء، وتتضمن كذلك أربعة أنواع رئيسية لسلوك القائد هي: القيادة التوجيهية، القيادة الداعمة، قيادة توجيه تحقيق الهدف والقيادة التشاركية.

ومن أهم أوجه القصور في نظرية هاوس بصفة عامة نجد:

- اهتم النموذج بمفهوم الدافعية فقط كأساس لزيادة جهد وأداء المرؤوسين وأهمل الطرق الأخرى التي يمكن من خلالها التأثير على جهد وأداء المرؤوسين؛
- اعتماد النموذج على مفاهيم نظرية التوقع في الدافعية خاصة في تركيزها على قدرات القائد في استخدام المنافع والتوقعات كأساس للتأثير على جهد المرؤوسين وأدائهم؛
- لم يحدد النموذج خصائص المرؤوسين وخصائص بيئة العمل؛
- لم يتضمن النموذج المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على إدراك وتصورات المرؤوسين؛

نتائج بعض الدراسات غير مؤيدة للعلاقة السببية المباشرة التي افترضها النموذج، حيث يفترض أن هناك علاقة سببية يؤثر بمقتضاها السلوك القيادي وتوقعات المرؤوسين على أداء المرؤوسين ورضاهم عن العمل وقد وجد الباحثون أن سلوك القائد يرتبط بدافعية المرؤوسين، ولكن لا يرتبط بأدائهم.

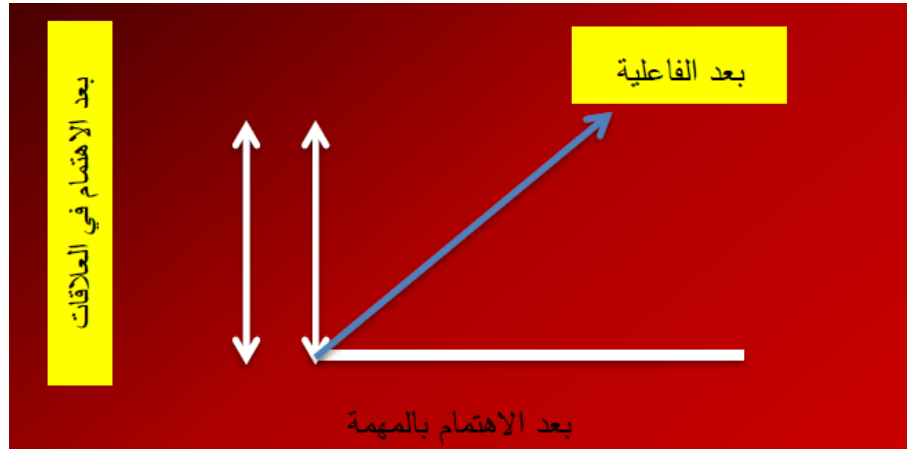
- نموذج ريدن (نظرية الأبعاد الثلاثة لفع آلية القائد):

يعود هذا النموذج لصاحبه ريدن (1970 -) (William Redden 1967)، والذي يعد تكملة لنموذج الشبكة الإدارية وتوافقا بينها وبين نموذج فدلر في القيادة، وقد أضاف عنصرا أساسيا لها، وهو عنصر الفاعلية زيادة على العنصرين السابقين الخاصين ب الاهتمام بالنتائج المادي، والاهتمام بالأفراد

¹ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع: الأردن، 2003، ص224.

والعلاقات الانسانية، حيث قام باستبدال تلك المسميات ببعد المهام وبعد العلاقات، ويحاول هذا النموذج ان يحقق نوع من التكامل بين الموقف والنمط القيادي الموافق له والمتصف بالفاعلية.

الشكل رقم 04 : أبعاد القيادة في نموذج ردن.



المصدر: الجارودي ، ماجدة إبراهيم : قيادة التحويل في المنظمات ، مدخل إلى نظريات القيادة و برنامج تدريبي ، ط1، الرياض ، قرطبة للنشر و التوزيع ، 2011. ص .

ويميز "ردن" بين أربعة أنماط للسلوك القيادي هي:

- القائد الذي لا يهتم كثيرا بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد وسماه القائد المنعزل؛
- القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل واطلق عليه القائد المتفاني؛
- القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد وسماه القائد المرتبط؛
- القائد الذي يهتم بالعمل والعلاقات مع الأفراد أي القائد المتكامل.

وقد أكد "ردن" ان فاعلية هذه الأنماط تعتمد على الظروف والمواقف التي تستخدم فيه، بحيث يجعل هذه المواقف فعالة في مواقف وغير فعالة في مواقف أخرى.

ولذلك حدد خمسة عوامل ظرفية تؤثر في فاعلية هذه الأنماط، وهي:

- المناخ النفسي في المنظمة؛
- التكنولوجيا المستخدمة للقيام بالعمل؛
- العلاقة مع الرؤساء؛
- العلاقة مع الزملاء؛
- العلاقة مع المرؤوسين.

و أهم ما يؤخذ على هذا النموذج هو أنه يعتبر بعد الفعالية ثنائي غير مستمر، بمعنى أن هناك نقيضين (فعال وغير فعال) وقد كان من الأفضل أن يكون البعد ثنائي مستمر، بمعنى أن يكون هناك درجات من الفعالية وعدم الفعالية تتوقف على درجة ملائمة أو عدم ملائمة النمط لمطلوبات ومحددات الموقف¹.

النظريات الحديثة:

بعد التعرض للنظريات التقليدية في القيادة بنوع من التحليل، سنحاول التطرق لبعض النظريات الحديثة التي خاضت في موضوع القيادة والتي منها:

القيادة التحويلية (Transformational leadership):

وضعت هذه النظرية من قبل (James Burns، 1978)؛ الذي كان أول من ذكر أن هناك ارتباطا بين التحفيز والموارد، وبين القادة والمرؤوسين. الشكل أبعاد القيادة في نموذج "ردن".

ويعد (Bass 1985) من أكمل العديد من أعمال Burn ، وقام بإثباتها عمليا وميدانيا وحدد لها سلوكيات ودعائم أساسية مبنية على ركائز إحصائية، كما وضع لهذا النوع من القيادة تعريفا خاصا به.

يعرفها Burns بأنها: القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن، وإشباع احتياجاتهم المتزايدة، والانغماس مع المرؤوسين بشكل كامل.²

¹د. بطرس حلاق: مرجع سبق ذكره ،ص61-62.

²حسين محمد المراد، تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية

السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس ،مصر، 2005، ص63.

ويعرف Bass القيادة التحويلية على أنها التأثير في التابعين حيث يكونون محفزين للقيام بما يزيد عن المتوقع في العادة لإحساسهم بالإعجاب والتقدير والثقة والاحترام للقائد. ويحدث أيضا هذا التحفيز عندما يجعل القائد تابعيه على وعي بأهمية وقيمة ما يقومون به ويجعلهم يفكرون في جماعة العمل والمنظمة إلى جانب مصلحتهم الشخصية، ويساعدهم على تحقيق ذاتهم.¹

ومن هنا يتبين لنا أن القائد التحويلي يعمل على حفز مرؤوسيه وتغيير سلوكهم من أجل تحقيق أهداف معينة، ويغرس فيهم الثقة والحماس، ويعمل على تدريبهم وتأهيلهم وتكليفهم بالمسؤوليات. والقيادة التحويلية تحكمها عوامل عدة منها:

– التأثير الكاريزمي؛

– الحفز الإلزامي؛

– الاهتمام بالمشاعر الفردية؛

– التشجيع الإبداعي.

القيادة التبادلية التفاعلية Transactional leadership :

هي القيادة التي توجه مجهودات الأفراد باتجاه المهام وتتحدد لهم الأهداف الواجب إنجازها وتشدد على منافع ومكافآت محددة يحصل عليها هؤلاء الأفراد أو المرؤوسين نتيجة تنفيذهم بإنجاز المهام والواجبات المتفق عليها Accomplishing agreed-upon tasks والمجدولة أو المحددة مسبقا لهم.²

والقيادة التبادلية نمط قيادي يتسم بعدم المرونة ويركز على المهنة الحالية وأشكال السلوك الخاصة بالحفاظ على المعايير والأنظمة والأسس والأساليب والالتزام بالمواعيد المحددة، الحرص على إنجاز الأعمال بالطرق المأمونة وعدم السماح بتغيير أو مخالفة الأسس.

ويعتمد هذا النوع من القيادة على التبادل بين القادة والمرؤوسين، وحسب كانغو وماندونكا Kanungo & Mendonca على التبادل، بحيث يستخدم القادة المكافآت والعقوبات، فالقائد يوضح المهام والمسؤوليات للمرؤوسين ويحاول كسب ثقتهم بالتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم، أما المرؤوسين فيتلقون المكافآت مقابل أدائهم لمهامهم المفروضة كما يمكن أن يعاقبوا نتيجة لعدم الالتزام بالمطلوب منهم، أو لعدم التزامهم بالأسس وطرق تأدية العمل. والقادة التبادليون يسعون للحفاظ على الاستقرار والالتزام بطرق العمل وتجنب التغيير.

المدخل التكاملية في القيادة The Integrative Approach:

يحاول المدخل أن يفسر ظاهرة القيادة، وأن يحدد القوى والعوامل التي تشكل الموقف وتؤثر بالتالي في ملائمة نمط أو أسلوب قيادي، إن هذه القوى والعوامل تتفاعل مع بعضها بعضا، ولا بد من أخذها جميعا بعين الاعتبار لتفسير ظاهرة القيادة ونجاحها أو فشلها، ولاختيار القائد هذا الأسلوب أو ذلك للتعامل مع الموقف الذي يواجهه.

وتحكم هذه النظرية عدة قوى هي: قوى تتعلق بالقائد- قوى تتعلق بالمرؤوسين- قوى تتعلق ببيئة العمل- قوى تتعلق بالمجتمع- قوى تتعلق بالظروف الطارئة.³

نظرية قيادة الفريق:

القيادة الفاعلة لم تعد مختصرة على تشجيع وتحفيز الأفراد لجني الأداء المرغوب به بل امتدت لتتقود مجموعة وفرق العمل على إنتاج الأداء الجماعي المميز جودة وتكلفة ومنافسة لدى بعض المؤسسات. وبما أن عدد المؤسسات التي تستخدم فرق العمل قد ازداد بشكل ملحوظ مؤخرا، فإن والتي Team leadership الحاجة إلى قيادة الفرق أصبحت ملحة. من هنا ظهر مفهوم قيادة الفرق من أبرز مهامها تنسيق مهام ونشاطات الفريق وفاعليات المؤسسة الخارجية وحل مشكلات عمل الفريق إضافة إلى إسداء الإرشاد والنصح لأعضاء الفرق لكي يتمكنوا من إنجاز عمل الفريق بكفاية وفعالية.⁴

المطلب 2: أبرز صفات القائد

ان القائد يعرف نفسه ويحلل مواطن القوة في نفسه ولكي يتمكن من ذلك لا بد ان يكون في اتصال مباشر مع المحيطين به وان يشمل لما يقوله الآخرون اتجاهه وان يقبل آراء الآخرون اتجاهه.⁵

الصفات الشخصية

- ان يتمتع القائد الإداري بمستوى من الذكاء العالي ويبرز ذلك من خلال القدرة على التعامل مع المعلومات وتحليلها لحل مختلف المشاكل ومواكبة مختلف التطورات؛

¹ أمل محمد، محمد المصطفى العمل: اثر الانماط القيادية على فاعلية العمل الجماعي بالتطبيق على المدينة الجامعية، طلبة بجامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2006، ص 64.

² حسن ابراهيم بلوط: مرجع سبق ذكره، ص 445.

³ طارق عبد الحميد البديري: اساسيات في علم ادارة القيادة، ط 1، دار الفكر للطباعة والنشر، الاردن، 2002، ص 177.

⁴ حسن ابراهيم بلوط: مرجع سبق ذكره، ص 447.

⁵ عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع 2008، ص 203-204.

- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من اتباعه؛
- أن يتمتع القائد بحسن التعبير والثقة بالنفس، أي انه لا بد ان يكون القائد واثقا من قدراته وإمكاناته عماله على القيام بمختلف الأعمال على الوجه المطلوب للوصول للأهداف¹؛
- التمكين: ويحمل التمكين عندما يشارك القائد مع اتباعه جهود وعمليات التأثير والسيطرة؛
- ان يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي للأحداث؛
- الأمانة والاستقامة وقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين؛
- سرعة البديهة والمرونة والانفعالية والنزاهة؛
- الشخصية القوية والتأثير على الأفراد التابعين له؛
- ان يتمتع القائد بصفات بنية خالية من أي تشوه أو عيب جسسي خلقي ؛

الصفات القيادية

- القدرة على التأثير والإقناع والتخطيط؛
- القدرة على تعليم المرؤوسين ومساعدتهم ويحتاج القائد الإداري إلى هذه الصفة من اجل مساعدة العمال وتوجيههم لإنجاز الأعمال المحددة؛
- القدرة على اتخاذ القرارات؛
- الحرص على الصالح العام؛
- قدرته على التعامل والتفاعل؛
- الحرص الشديد على مصالح المرؤوسين والمنظمة؛
- الإيمان بمبدأ الشورى مع المرؤوسين؛
- الإيمان بالأسلوب العلني في حل المشاكل الإدارية؛
- الحزم والمرونة، أي تكون الصرامة للمساعد الأول للقائد الإداري في بعض الأحيان لتحقيق الأهداف المسطرة وفرض نوع من الانضباط على العمال في المؤسسة، بينما يفضل ان يكون القائد الإداري مرنا في تعاملاته مع عماله من اجل كسب ثقتهم وتحفيزهم للعمل أكثر.²

المطلب3: قوة تأثير القيادة ومصادرها

قوة تأثير القيادة الإدارية

- وتعني بقوة القائد و قدرته الاستثنائية والفريدة على إحداث تأثير في سلوك المرؤوسين أو الأفراد التابعين له ، وذلك للجماعة تحقيق مجموعة من الأهداف للمشركة المرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون اليها، كما تشير العديد من الأبحاث والدراسات إلى ان قوة التأثير تشمل ما يلي:³
- القوة الشرعية او القانونية: حيث تنتج هذه القوة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي أو الإدارة ،كان نضع مسعى وظيفته على باب المكتب مثل المدير العام أو المدير؛
 - التحكم في نظام التحفيز: حيث ان هذه القوة تعتمد على قدرة القائد على رقابة وإدارة مكافاة الآخرين؛
 - قوة القسر أو الاكراه: حيث تأتي هذه القوة عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين؛
 - قوة الخبرة: وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة كذلك من التجارة التي يمر بها القائد، فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة؛
 - قوة العلاقات أو الصلة بمصادر السلطة العليا: وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وروابط العلاقة، وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا ،وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك بحكم علاقتهم مع بعضهم البعض وصلاتهم المعروفة.⁴

¹ جبر الدجبرينرخ. روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة: رفاعي محمد ، إسماعيل علي سيوني ، دار المريخ ، السعودية ، ط 1 ، 2004 ، ص 573.

² إلى القيادة والتنمية الشخصية ، ترجمة ك سالم العيسى ، دار علاء الدين ، سوريا ، ط 1 ، 1999 ، ص 34-35 كورتو : الطريق ج.

³ بشير العلاق : القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 13-14

⁴ د معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد : القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد ، عمان ، 2007 ، ص 149-150

مصادر قوة تأثير القيادة الإدارية

ان عملية القيادة تتضمن قدرة التأثير على العاملين من اجل أهداف المؤسسة يمارسها شخص في موقع قيادي وحتى يستطيع القيام بعملية التأثير يجب ان يتمتع بسلطة معينة ولديه مصادر قوة ووسائل وأدوات التأثير. و لقد استطاع "يوكل"(YOKL) تجميع ما تناوله الباحثون وحدد عددا من الوسائل للتأثير القيادي، بعضها شخصي يتعلق بالقائد نفسه، وبعضها رسمي، وقد ميز احد عشر وسيلة يشكل مصدرا لقوة تأثير القيادة:

- ✚ **المطلب المشروع:** وهي حق الطلب من القائد لمؤوسيه للادغان والامتثال لأوامره وتوجيهاته ورغباته وتنفيذ المهمات، ويستند القائد في ذلك إلى احد السلطات التالية:؛
 - السلطة الرسمية: حيث يستمد سلطته من السلطة العليا الرسمية التي أعطته حق التوجيه، ومن التابعين الادغان والطاقة؛
 - السلطة الاجتماعية: مثل تلك التي تمنح للأكبر سنا أو لمن هو اقدم في العمل؛
 - السلطة التي تتبع من اتفاق الجماعة وتفويض شخص من بينهم(هذا المنصب).
- ✚ **قوة المنفعة:** وهي ما يقوم به القائد من استخدام وسائل الترغيب مما جعل لتوجيهاته قوة تأثير على اتباعه وتجعلهم يذعنون له، امين بعواند كالمكافئات؛
- ✚ **قوة القهر:** وتعني قيام القائد باستخدام وسائل التهديد والعقاب واستثارة الخوف لدى المرؤوسين للاستجابة ؛
- ✚ **الاستمالة القائمة على الرشد أو الإقناع:** ويقصد به ان ممارسة القائد لعملية التأثير في سلوك التابعين من خلال استمالتهم بان السلوك المطلوب أداؤه أو ما يقومون به هو افضل وسيلة لإشباع حاجاتهم و تحقيق طموحاتهم؛
- ✚ **قوة التأثير القائمة على خبرة المدير:** ومصدرها الخبرة والمهارة والتميز في ميدان أو مجال معرفي، تجعل التابعين يقبلون قيادته وطاعته والادغان لأوامره وطلباته؛
- ✚ **الإلهام والتهاب الحماس:** حيث يكون تأثير القائد من خلال التركيز على قيم التابعين ومعتقداتهم واتجاهاتهم، فيحصل على امتثال التابعين لأوامره وتنفيذ ما يطلب منهم؛
- ✚ **تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات:** كالإخلاص والنزاهة والطاعة والشرف، حيث يلجأ القائد إلى تطوير أو تكوين قيم والمعتقدات راسخة لديهم فيستخدمها للحصول على امتثالهم؛
- ✚ **تطويع القائد للمعلومات:** حيث يستطيع التأثير على التابعين من خلال السيطرة والتحكم بنوع وكمية المعلومات، فيفسرها ويحللها بهدف استنتاج مقصود للتأثير على سلوكهم؛
- ✚ **تطويع ظروف البيئة:** وهي من الوسائل غير المباشرة للتأثير في مشاعر وسلوك المرؤوسين، يهيئها القائد لتطوير ظروفه المادية والاجتماعية المحيطة بهم، مما يساعدهم بأنشطة معينة من خلال توفير الأدوات والوسائل، والاجراءات والتقنيات، وتصميم العمل وتخطيط، وتنظيم مكان العمل؛
- ✚ **التأثير الشخصي:** ويحصل عليه القائد من اعجاب الاتباع والانتماء له واعتباره القدوة لهم، حيث يستمر القائد هذا الاعجاب والانتماء لتنمية السلوك الذي يريد لديهم.
- ✚ **المشاركة في القرار:** يستطيع القائد التأثير في سلوك المرؤوسين، وينمي لديهم شعور الانتماء والالتزام، ويرفع من معنوياتهم، ويزيد من دافعيتهم للإنجاز والتحسين والتطوير، وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار.¹

الشكل رقم03: عناصر قوة التأثير



المصدر: جودة بني جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار النشر للثقافة والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص199.

¹ظاهر محمود كلالدة: مرجع سبق ذكره، ص174.

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نستخلص ان نجاح المؤسسة اصبح يقترن بمدى فعالية القيادة الإدارية وذلك من الأشكال والطرق التي نستخدمها في التأثير على المرؤوسين وزيادة لمروديتهم في العمل ، حيث المهارات التي يتمتع بها القائد الإدارية تكون الميزة الأولى لتحقيق اعظم نجاح في ميدان الاعمال، فليس بالضرورة ان يكون هؤلاء القادة ذوي صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد يمتلكون البراعة والمهارات الكافية لقيادة مرؤوسهم وتوجيههم نحو المثابة والأسرار وتقديم العمل المنتظر منهم لتحقيق مردودية عالية وبالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها من طرف المؤسسة.

كما تطرقنا إلى نظريات في القيادة ومدى تعددها وانفراد كل نظرية بخصائصها المختلفة حسب ما توصل اليه كل باحث في دراسته في طرق تفعيل القيادة الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني :

القيادة والفاعلية في حل
المشكلات وصناعة واتخاذ
القرار

مقدمة:

ان عملية اتخاذ قرار ما قد تكون من اصعب المهمات الإدارية لنا جميعا لأنها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب ، والخيارات المناسبة تتطلب منا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة ، وبالتالي فإصلاح الإدارة يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى النجاح في عملية اتخاذ اقضب القرارات الممكنة ، اذ يصبح الاهتمام بترشيد وتفعيل عملية اتخاذ القرارات هو نفسه الاهتمام بتفعيل وتأهيل العملية الإدارية ، لأنه كلما كان القرار رشيدا كانت القيادة وتحقيق الأهداف اكثر فعالية.

وهو ما يلقي على عاتق القيادة الإدارية مسؤولية صناعة القرار السليم الذي يسمح للمؤسسة بالارتقاء نحو مستقبل افضل ، حيث يعد النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على تحديد أهداف واضحة لتحقيقها وعليه فنجاح قرار المؤسسة مرهون بالفعالية في صنع واتخاذ هذا القرار من خلال دور القائد في إشرافه على مرؤوسيه والتأثير بدرجة كبيرة على جودة وفعالية القرارات، وعلى تقبل والتزام العاملين بتنفيذه .

وللتوضيح اكثر سنتناول من خلال هذا الفصل مبحثين هما:

المبحث الأول: حل المشكلات واتخاذ القرار.

المبحث الثاني: فعالية القيادة الإدارية والتأثير على صنع القرار.

المبحث الأول : حل المشكلات و اتخاذ القرار

ان عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات ،عملية أساسية في حياة أي تنظيم؛ فهي شغل المدير الشاغل، ومحور أساسي من محاور نشاطاته وبما ان الإدارة تدور حول العقلانية والرشد واتخاذ القرارات فهي عبارة عن عملية اتخاذ القرارات بشكل مستمر، وهذه الأخيرة ترتبط دائما بحل المشكلات لذلك فان نجاح المدير القائد يعتمد على قدرته في تحديد أسباب المشكلة وتطوير عملية الوصول إلى حلها.

المطلب 1: المشكلة وطرق حلها

تعريف المشكلة:

يطلق هذا المصطلح على وضع معين طرأ على الفرد، نتيجة تغير في الظروف المحيطة به، فيصبح الفرد غير قادر على التكيف مع هذا التغير؛ وليست لديه القدرة على التوصل إلى الحل المنشود.¹

وبمعنى اخر هي الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في توعيته.²

ويمكن النظر إلى المشكلة على اعتبار أنها موقف سيء به خلل ويحتاج تصحيح، أو انه موقف غير مريح به نقص يحتاج إلى استكمال أو تنافر يحتاج جهود بعودة إلى التناغم؛ أو انه لغز يحتاج إلى الحل؛ أو ربما هو عدم ارتياح أو الم لكي يرتاح الشخص أو تراتح الإدارة كما يمكن النظر إليها باعتبارها ما يلي:

- وضع غير مرغوب؛
- انحراف؛
- فرق بين ما هو كائن وما يجب ان يكون؛
- فرق بين الفعلي والمستهدف؛
- عدم توازن في الموقف؛
- وضع يحتاج تصحيح؛
- موقف سيء؛

وعليه فان حل المشكلات عبارة عن تعديل الموقف الحالي أو علاج الانحراف أو العبور من الموقف الحالي إلى ما يجب ان يكون أو الوصول إلى وضع مرغوب أو تحقيق التوازن في الموقف.

طرق حل المشكلات:

يمكن حل المشكلات الإدارية بطرق مختلفة فأحيانا الصدفة والحظ يلعبان دورا مهما في حل مشكلة معينة، إلا ان هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه بشكل مستمر لأنه يتناقض مع المنطق والعقلانية لذلك حتى تنجح في حل المشكلة لا بد من استخدام مدخل علمي منظم يعتمد على المنطق والاستدلالية واستعمال العقل.³

وفيما يلي عرض اهم الخطوات العلمية في حل المشكلات وهي:

ادراك المشكلة:

آلية تحليل وحل المشكلات تبدأ بناء على ظهور مظاهر خلل يستوجب الانتباه، أو بمعنى اخر وجود انحراف عما هو مخطط له مسبقا، وأهمية الخطوة الأولى تكمن في ان عدم الاهتمام بالأعراض أي عدم ادراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيدا؛

تعريف المشكلة :

وفي هذه النقطة يجب ان تكون واضحا مع نفسك ولا تنسى ان الأشخاص المختلفين يرون مناظير مختلفة للأمور وان وجهة نظرك بالنسبة لحل مشكلة معينة ربما تختلف عن وجهة نظر الطرف الآخر، لذا فعليك بتشخيص المشكلة بدقة وتتبع أسبابها وظروف حدوثها ومعدل تكرارها وصولا إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية، فمن هذا المنطق يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديدا حقيقيا، ويجب ان يكون كل ذلك في اطار زمني محدد:

¹ مركز التوجيه والإرشاد: الإبداع في حل المشكلات، السعودية، ص 2، بتصرف.

² احمد بن عبد المحسن العساف: المشكلات الإدارية وكيفية علاجها واتخاذ القرارات، 2022

³ بلال خلف السكارنة: مرجع سبق ذكره.

جمع المعلومات الضرورية :

في هذه المرحلة يتم جمع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وأبعادها وفي الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات:

تحليل المعلومات:

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في اطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة ، وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي العناصر التي يمكن والتي لا يمكن التحكم فيها لحل المشكلة؟
- من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة؟
- ماهي آراء واقتراحات الزملاء المرؤوسين والرؤساء لحل المشكلة؟
- ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة؟

وضع البدائل الممكنة:

تعرف هذه المرحلة بانها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات ، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى :

- تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل؛
- حصر جميع البدائل التي نرى أنها يمكن ان تحقق الهدف؛
- الابتكار والإبداع في طرح البدائل؛
- تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ؛
- استبعاد البدائل التي فقط يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ؛
- التوصل إلى البدائل القابلة للتنفيذ؛

تقييم البدائل:

تهدف هذه المرحلة إلى:

- اختيار البديل الأمثل؛
- مراجعة الهدف من حل المشكلة؛
- وضع معايير للتقييم؛
- وضع أولويات وأوزان نسبية للمعايير؛
- دراسة البديل وفقا للمعايير الموضوعية؛
- التوصل إلى البديل الذي يحقق افضل النتائج "البديل الأنسب"

تطبيق البديل الأنسب:

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي؛ ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية، وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ العمل بفاعلية والخطة التنفيذية يجب ان تشمل ما يلي:

- تحديد خطوات التنفيذ في كل مرحلة بالتوالي؛
- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات؛
- تحديد من سيراقب عملية التنفيذ؛

تقييم النتائج

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ وهل انتج البديل المخرجات المطلوبة في الوقت المتوقع وبالكيف المطلوب وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:

- درجة تحقيق الأهداف؛¹
- التقييم الذاتي للأداء؛
- التداعيات غير المتوقعة لتنفيذ البديل.

¹ منال احمد البارودي: الطرق الابداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص ص 47-49.

المطلب 2: تعريف عملية اتخاذ القرار الإداري ومكوناته

التعريف

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية وعلى الرغم من أن "سايمون" اعتبر أن اتخاذ القرار مرادفا للإدارة، وأن "وايت" اعتبر أن اتخاذ القرار هو القلب النابض للإدارة، إلا أن عملية اتخاذ القرار ليست سهلة لكثرة تعقيداتها من جهة وكثرة المؤثرات التي تواجه متخذ القرار من جهة ثانية، ولكونها تتطلب عددا من الإجراءات والأنشطة العلمية للوصول إلى قرارات رشيدة.¹

أن اتخاذ القرار في أي امر، وربما يترتب على أي قرار مشاكل وخسائر كبيرة، فمدير شركة أو مؤسسة ما إذا اخطأ في اتخاذ قرار، فمن الممكن أن يؤثر سلبيا عليها، وعلى عمالها، وأن الطيار إذا اتخذ قرارا غير مناسب وخاطئ فمن الممكن أيضا أن يهبط بأرواح الركاب إلى التهلكة. لذلك يجب على كل شخص قبل أن يتخذ قرارا بشأن أي مشكلة، أو أي أزمة ما أن يختار القرار المناسب والملائم لحل هذه المشكلة.²

ويرى "القفل" أن اتخاذ القرار هو أساس الإدارة وقلبيها، حيث يرى المدبرون في كثير من الأحيان أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي نظرا، لأنه يجب عليهم بصفة مستمرة اختيار ما ينبغي عمله ومن سيقوم بهذا العمل ومتى وأين، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة.³

والقرار في القانون الإداري "يعني العمل القانوني الصادر من جانب واحد أي الإدارة وحدها، ويتسم بطابع السلطة العامة، ويحدث آثارا قانونية بإنشاء وضع قانوني جديد أو تعديل الغاء وضع قانوني قائم".⁴

فيما تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها نتج عملية منهجية عقلانية مبنية على الدراسة والتفكير الواعي للوصول إلى حل مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بين مجموعة من البدائل المحتملة بغية تحقيق الأهداف المرجوة،⁵ ويتفق مع هذا الرأي "مهدي" الذي يعرفها بأنها "التوصل إلى صيغة عمل معقولة بين عدة بدائل متنافسة وكل القرارات ترمي إلى تحقيق أهدافها بعينها أو تفادي حدوث نتائج غير مرغوب فيها".⁶

فيما يؤكد "نميت" Nemeth بأن عملية اتخاذ القرار تشمل اختيار بين البدائل على أساس الأهداف والقيم من طرف شخص أو مجموعة أشخاص، وتنطوي نوعية القرار على التحليل الدقيق للمعلومات المتاحة والنظر في البدائل بطريقة غير متحيزة.⁷ ومن جهة أخرى يشير "مصطفى" مصطفاوي وسيفي " بأن عملية اتخاذ القرار "تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر".⁸ أما "مؤيد" فقد عرف عملية اتخاذ القرار "بأنها اختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الهدف، وهي اختيار لمدى كفاية الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور، بينما عرفها "زيتوني ورشوان" بأنها "الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد من المقترحات البديلة المتاحة لهم".⁹

وعليه نستنتج من خلال استعراض هذه التعريفات أن إلى أن القرار هو عبارة عن بديل تم اختياره وتفضيله من قبل متخذ القرار لأسباب محددة أو لتحقيق أهداف معينة من وجهة نظره بمعنى أن تكون لديه إرادة محددة بشأن تنفيذ عمل معين أو عدم تنفيذه. أما من الناحية القانونية فالقرار هو عمل قانوني يصدر من جهة أعلى في الإدارة تأخذ شكل السلطة العامة (الحكومة) يساهم هذا العمل في إحداث آثار قانونية بإنشاء وضع قانوني جديد مثل ترقية أحد المستخدمين إلى درجة أعلى، أو تعديل وإلغاء وضع قانوني قائم مثل إقالة أحد العاملين من منصبه.

¹ سعيد بن عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة 2، القاهرة، 1998، ص 425

² Charles A; Gallpher. Hugh J. Watson: Quantitative méthodes for business décision; Mc Graw-Hillinc. Standard ED. YW-1980; p120

³ القفل، يسمينة: "إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، (8)، ص ص 77-92، متاح على مدار

<http://search.mandumah.com/Record/76983>

⁴ أفندي، حسين عطية

⁵ شهيد، هدى؛ عبد الرزاق، ابن علي: " دور جودة نظام المعلومات في دعم اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مجلة اقتصاديات المال والأعمال (10)، 2019، ص ص 400-413، متاح على مدار المنظومة، استرجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/99402>

⁶ مهدي، عمار جعفر: " مساهمة المرأة العراقية في عملية اتخاذ القرار"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (47)، الجامعة المستنصرية، 2014، ص ص 138-163، متاح على مدار المنظومة، استرجع من: <http://search.mandumah.com/Record/635333>

⁷ Nemeth, C. J., "The psychological Basis of Quality Decision Making", (128), Retrieved, 2012, from : <https://escholarship.org/uc/item/84f0q6jj>.

⁸ مصطفى، مصطفى، سيفي يوسف: " مساهمة اتخاذ القرار في الشعور بالرضى الوظيفي"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، (11)، 2017، ص ص 82-98، متاح على مدار المنظومة، استرجع من: <http://search.mandumah.com/Record/849127>

⁹ مؤيد، الفضل: المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.

المكونات

ان تنظيم عملية اتخاذ القرارات يقوم على أساس ادراك وجود مجموعة من العناصر والمتغيرات التي تحتكم اليها هذه العملية وتأتي نتيجة تفاعلها وجزء المتغيرات هي:

المدخلات: وهي التي تتمثل فيها الموقف المعني وتنبع عادة إما من البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخلية لها؛

قنوات الاتصال: وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب وفي صورة تحدد مدى الدعم والتأييد والمعارضة وبلورتها والمناهضة وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري؛

مركز النظام الإداري سلطة القرار: وهي التي تتعامل مع المدخلات لاتخاذ قرارا حولها؛

المخرجات: وهي القرارات الإدارية التي تم اتخاذها بالإضافة إلى أية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ؛

نتائج القرار: وهي التي تترتب على اتخاذه بعد الإعلان عنه أو تنفيذه؛

التغذية العكسية أو المرتدة: وهي التي توفرها عمليات المتابعة أو ردود الفعل المترتبة على نتائج القرار؛

وان الأنشطة الموجودة في المؤسسة تؤدي إلى قرار، أو ما يطلق عليها مراحل صنع القرار لذلك ان القول بان هذا القرار هو اختيار بديل من بين عدة بدائل وان كان تصويرا صحيحا لحتمية القرار إلا انه قد يوجي ببساطة العملية وسهولتها؛ والواقع خلاف ذلك حيث أنها عملية صعبة يتوقف نجاحها وفعاليتها على عدة عوامل منها:

- حجم المنظمة من حيث نموها وعدد العمال والمنتفعين منها؛
- مدى توفر المعلومات المساعدة في عملية تحليل المشكلة؛
- المعوقات البيئية التي تحيط بعملية صناعة القرار؛
- إضافة إلى الفترة الزمنية المتاحة لعملية صناعة القرار ومن ثم اتخاذه.¹

المطلب3: العلاقة بين عملية حل المشكلة واتخاذ القرار

ان الربط المحكم بين حل المشكلات واتخاذ القرارات هو عملية ربط منطقي، لان حل المشكلات من حيث المفهوم هو اشملى وأوسع من مفهوم اتخاذ القرارات اذ ان العملية الأخيرة تعتبر خطوة واحدة من خطوات حل المشكلات الإدارية، كما ان حل المشكلات لا ينطوي فقط على عملية اتخاذ القرار، بل على سلسلة من الاختيارات تنتهي بانتهاء حل المشكلة.

وللوصول إلى العلاقة الدقيقة نعرض أوجه الاختلاف وأوجه الشبه بين العمليتين في الجدول التالي:²

¹ بلال خلف السكارنه : مرجع سبق ذكره ص 276-277.

² منال احمد البارودي : مرجع سبق ذكره، ص 75.

جدول رقم 02: أوجه الاختلاف والتشابه بين عمليتي حل المشكلات واتخاذ القرارات

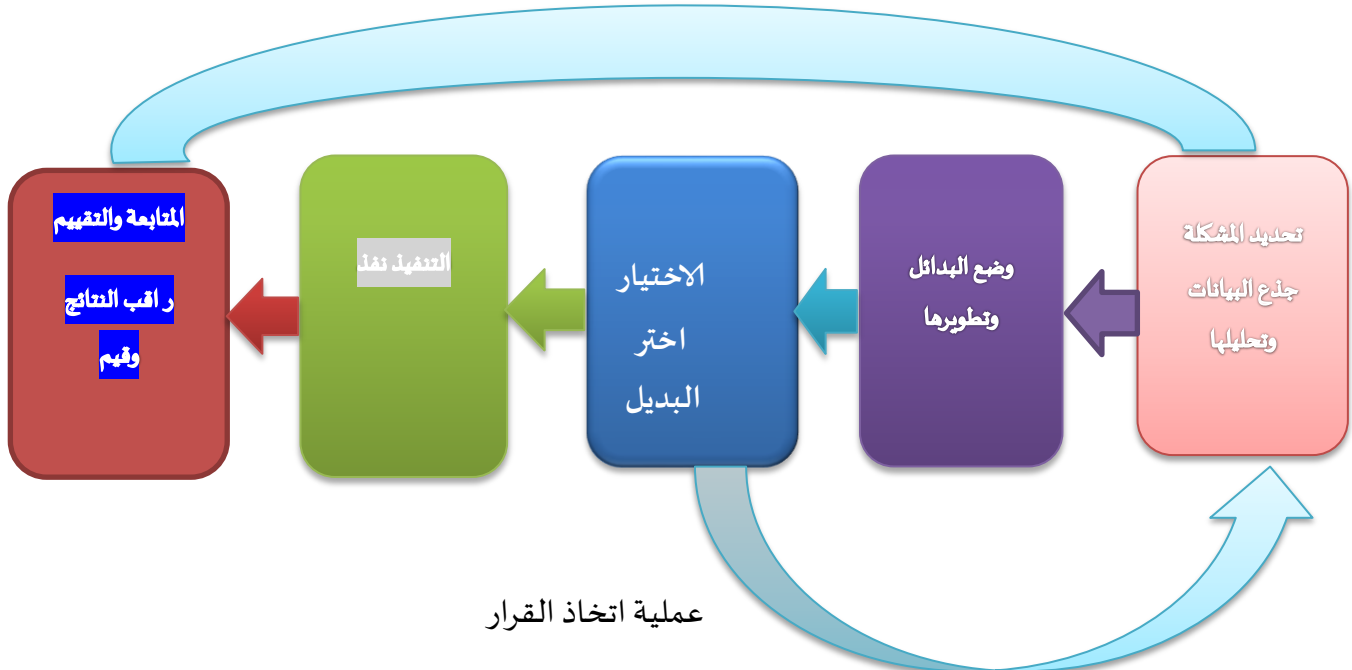
أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
<ul style="list-style-type: none"> • كلاهما يتضمنان مجموعة من الخطوات (تبدأ بمشكلة وتنتهي بإيجاد حل لهذه المشكلة). • كلاهما يحتاجان إلى تفكير عميق للوصول إلى قرار نهائي. • تقييم البدائل امر ضروري في الحالتين. • كلاهما يسمحان بتنوع البدائل واختيار أفضلها. • كلاهما يهدفان إلى الوصول إلى قرار نهائي يرضي الأطراف ويحقق المصلحة للجميع. 	<ul style="list-style-type: none"> • في عملية حل المشكلات يبقى الفرد دون إجابة متكاملة ويحاول ان يصل إلى حل عملي لمشكلته، أما في اتخاذ القرار قد يبدأ الحل بحلول مقبولة وتكون مهمته هي الوصول إلى أفضل هذه الحلول. • يتم تقييم البدائل المختارة للحل في عملية اتخاذ القرار بصورة متزامنة أو دفعة واحدة. • لا يوجد في عملية اتخاذ القرار بديل صحيح من الناحية الموضوعية وقد يكون هناك أكثر من بديل واحد مقبول. • عملية حل المشكلات تعتمد بشكل كبير على الخبرات السابقة والاستفادة من التجارب الناجحة فيها.

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على مصدر: منال احمد البارودي: الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 75.

فعملية اتخاذ القرار جزء من عملية حل المشكلة، ويعرض الشكل التالي المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار بوصفها حلقات متكاملة ومتسلسلة منطقيا، ومتفاعلة بوصفها نظاما فرعيا موحدا ضمن عملية حل المشكلة لإبراز العلاقة بينهما.

الشكل رقم 105 العلاقة بين عمليتي اتخاذ القرار وحل المشكلة .

عملية حل المشكلة



عملية اتخاذ القرار

المصدر: فاطمة بدر، معاذ الصباغ: أساسيات الإدارة، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 215.

المبحث الثاني: فعالية القيادة الإدارية والتأثير على صنع القرار

تعد عملية صنع القرار من السلوكيات الإنسانية المهمة ، وذلك ان المسؤول يقوم باتخاذ عدد من القرارات عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ، وفي المقابل فان عملية صنع القرار يتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ورقابة. ومن هنا وصفت عملية صنع القرار بانها جوهر العملية الإدارية ، والقلب النابض للمؤسسة، اذ يعد النجاح الذي تحققة أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على اتخاذ القرارات الرشيدة وهذا ما سنتناوله في الجوانب الآتية:

المطلب 1: أوجه الاختلاف بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار

يفرق علماء الإدارة وخبرائها بين صنع القرار واتخاذ القرار بالتطرق إلى:

صنع القرار: يتضمن الإعداد والتمهيد والتحضير لاتخاذ القرار، مع الأخذ بعين الاعتبار ان بعض القرارات تحكمها بعض القوانين واللوائح والسياسات العليا. وصنع القرار هو عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية معينة.

اتخاذ القرار: يعني صياغة القرار بشكل نهائي باعتماده والتصديق عليه اذا لزم الأمر وهو عملية اختيار بديل محدد وإعلانه على المعنيين وتوثيقه بصفة رسمية وشفافة.¹

ان القائد الإداري الناجح يعرف تماما كل نوع من هذه القرارات وتتوافر لديه حلولاً تتناسب مع المشاكل التي تواجهه، فلا يمكن لقائد إداري ناجح ان يعتمد أسلوب القرارات الروتينية عند مواجهة حالات ومواقف تتطلب قرار تكييفياً تعديلياً أو تجديدياً وصنع القرار كذلك يتأثر ببعض العوامل عند اتخاذه فهذه العوامل هي التي تؤثر في سلوك القائد أثناء اختياره بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار وتؤثر فاعلية القرار وتتمثل في القيود التي تفرضها القوانين على القائد، وفي الضغوطات الداخلية والخارجية التي يتعرض لها أثناء اتخاذ القرار سواء كان مصدر هذه الضغوطات رؤساء القائد أو مرؤوسيه أو الرأي العام ويضاف إلى ذلك بعض العقبات التي قد تحول دون اتخاذ القائد قراراً فعالاً نذكر منها: المهمة-النصوص التشريعية: وهذه القيود تكون مفروضة على القائد بحكم منصبه الرسمي ولذلك فهي تشكل عقبات رسمية وتتضح هذه القيود بصورة أكثر في مجال اتخاذ القرارات في الإدارة.²

كما يرى "بلال" ان كثيراً من الناس يخلط ما بين المقصود باتخاذ القرار وصناعته ظناً منهم أنها عملية واحدة إلا ان ذلك الظن في غير محله ، فصناعة القرار تمر بمجموعة من المراحل منها تحديد المشكلة وتحليل أسبابها، البحث عن البدائل ، تقييم البدائل المختلفة ، اختيار البديل الأمثل ، تطبيق البديل الأمثل ، متابعة وتقييم النتائج أما اتخاذ القرار فهو يمر بمرحلة واحدة وهي اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة.³ ويتفق مع هذا الرأي "الأفندي" والذي أكد على ان صنع القرارات لا تعني اتخاذها وصناعة القرار تتداخل فيها عدة عوامل متعددة: نفسية ، سياسية ، اقتصادية ، اجتماعية ، أما اتخاذ القرار فهو يمثل المرحلة الرسمية النهائية والذي سبقته مرحلة الإعداد والتحضير والتكوين وهي جوهر عملية صنع القرارات.⁴ ومن جهة أخرى فقد قام "الشوبكي(2010)" بالتفريق بين صانع القرار ومتخذ القرار على النحو التالي:

❖ **صانعو القرار (Décision Maker):** هم الأفراد الذين يقومون بأعداد وتحليل وتجميع كافة البيانات والمعلومات المختلفة. واستخلاص

المؤشرات منها والوصول إلى مشروع أو استخلاص التوصية بالقرار المطلوب اتخاذه؛

❖ **متخذ القرار (Décision Taker):** هو الشخص الذي بيديه سلطة اتخاذ القرار ؛ وفقاً للهيكل التنظيمي الإداري وهو المسؤول الأول عن مدى

سلامة هذا القرار وصلاحيته أمام العامة والخاصة وغم انه لم يقم بصنعه.

بينما أضاف "بوغليطة والوزتاجي و خنطيط" ان المقصود بصنع القرار هو مختلف المراحل التي مر بها القرار بدءاً من تحديد المشكلة وانتهاء بتحديد افضل الحلول البديلة لتلك المشكلة ، أما عملية اتخاذ القرار فإنها تمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار وبالتالي فهي عملية متممة لعملية صنع القرار وليست مرادفة لها. فيما أشار "بلال" بان اتخاذ القرار يشكل المرحلة النهائية والحاسمة في عملية صنعه ، اذ تمر هذه العملية بعدة مراحل تنتهي باتخاذ القرار المناسب ، وعلى المستوى الإداري فصناعة القرار لا بد ان يشترك فيها جميع المستويات الإدارية أما اتخاذ القرار فيقوم بها القائد الإداري فقط.

¹ د. طاهر حسين : "مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات".

² نواف كنعان : مرجع سبق ذكره ، ص 419-، 2009.

³ بلال ، ساسي : "فعالية اتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، 2015، ص 23.

⁴ أفندي، عطية حسين: "صنع واتخاذ القرارات"، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر دور الإحصاء وبحوث العمليات ن القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2010، ص

ويستنتج الباحث من خلال استعراض الآراء السابقة ان هناك فرقا واضحا ما بين صناعة القرار واتخاذها، فصناعة القرار هي عملية اعم واشمل من اتخاذ القرار حيث ان عملية اتخاذ القرار هي جزء أو مرحلة نهائية من عملية صنع القرار والتي تمر بمجموعة من المراحل المختلفة بدءا من تحديد المشكلة وانتهاء بتحديد افضل الحلول البديلة لتلك المشكلة ثم اتخاذ القرار المناسب.¹

المطلب 2: تعريف ومراحل عملية صنع القرار

التعريف:

يعرف صنع القرار بأنه الاختيار من بين البدائل بحيث يصل الاداري الى نتيجة معينة عما يجب ان يؤديه، وعما يجب الا يؤديه في وقت معين ويمثل القرار نوعا من السوك، والاتجاه يختاره من بين البدائل.

ويمكن تعريف عملية صنع القرار بأنها الاختيار الافضل بين البدائل بعد تقييم جميعها حيث ينتج القرار بناء على مجموعة من القواعد والوامر او الادوات المستخدمة او بعض الوقائع المحددة، ومن ثم يجب التمييز بين القرار الاداري وعملية صنع القرار، فالقرار الاداري يعبر عن الحل او التصرف او البديل الذي تم اختياره، اما عملية صنع القرار فتعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول الى افضل قرار.

وينطبق مفهوم صنع القرار على العملية المعقدة التي يتم فيها اختيار بديل ملائم لمشكلة معينة، وهذه العملية المعقدة تتدخل فيها عوامل اجتماعية، تنظيمية، فنية وبيئية، كما ان هذه العملية كسلوك اداري لا تكون تلقائية ولكنها نتاج طبيعي لتفاعل القيم، وانماط السلوك داخل المجتمع.²

ان مفهوم عملية صنع القرار، بمعناه الواسع لا يعني فقط خطوة اتخاذ القرار، وانما يشمل ايضا تنظيما تتداخل فيه او تتحكم فيه عوامل متعددة منها ما هو نفسي ومنها ما هو اقتصادي وما هو اجتماعي، وما هو سياسي، وتتضمن هذه العملية عدة عناصر، وتتعلق بالقيمة والحقيقة والظروف التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار اضافة الى الاعتبارات التي وضعها كأساس متوقع ثم بنى عليها قراره فجاء دور صانع القرار متعلقا بشكل عام بالاعتبارات ذات الطابع السياسي الاستراتيجي.³

وهي تعني جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار الى حيز الوجود وتتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديدها، وتحليل المشكلة وتقييمها، ووضع معايير للقياس، وجمع المعلومات والبيانات، واقتراح الحلول المناسبة، وتقييم كل حل على حده للتوصل الى افضل الحلول.

كما عرف "نيجرو" «Nigro» صنع القرار بأنه الاختيار المدرك(الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين.

ويعرف "محمد يس، ابراهيم درويش" صنع القرار بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره انسب وسيلة متاحة امامه لإنجاز الهدف التي يبتغيها.

ويعرف صنع القرار ايضا بأنه الاختيار بين بدلين او اكثر، ومع ذلك فالبعض ينظر اليه كعملية، الا ان الاختيار الحقيقي للنشاط لفعل يسبقه تجميع المعلومات وتنمية البدائل.⁴

ويعرف اصطلاحيا بأنه " اصدار حكم معين عما يجب ان يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التي يمكن اتباعها".⁵

هناك العديد من التشابكات بين الخطوات أو المراحل التي يجب على صانع القرارات اتخاذها وبين خطوات حل المشكلات، وقد تتطابق في بعض الأحيان وبالتالي تكون هناك علاقة تكاملية بين عمليتي صنع القرارات وحل المشكلات.

المراحل:

فللوصول إلى الحل المناسب تتطلب عملية صنع القرارات المرور بعدة مراحل متتابعة ومتداخلة يجب دراستها ومعالجتها. ومن هنا يقوم صانع القرارات بالخطوات التالية:

¹ بلال سامي: مرجع سبق ذكره، ص23.

² سلامة عبد العظيم حسين، ديناميكيات واخلاق صنع القرار، القاهرة، دار النهضة العربية، 2005، ص19.

³ ابراهيم درويش: الادارة العامة في النظرية والممارسة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1978، ص135-136.

⁴ احمد ابراهيم احمد: الادارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، الاسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 2002، ص119.

⁵ HARRISSON, E.F : Management and organisation. Bston :Hought on Mifflin co,1974,p50.

مرحلة تشخيص المشكلة محل القرار:

من الامور المهمة التي ينبغي على القائد ادراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الاساسية وابعادها، هي تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة اهمية المشكلة وعدم الخلط بين اعراضها، واسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها، لاتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها، وعلى ذلك فان مرحلة تشخيص المشكلة من المراحل الهامة التي يتوقف على نجاحها نجاح الخطوات التالية لها، لان تحديد المشكلة بشكل دقيق وواضح ودون خلط بين اسباب المشكلة وبين اعراضها يؤدي بطبيعة الحال الى جمع المعلومات المفيدة، وتخدم عملية وضع البدائل وتنميتها، وكذلك اختيار البديل الامثل النسب لحل المشكلة موضع القرار؛¹

مرحلة تحليل المشكلة محل القرار

ويتطلب المر هنا تصنيف هذه المشكلة وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها، ويقصد بتصنيف المشكلة تحديد طبيعتها وحجمها والحل الأمثل المطلوب لمواجهتها، فبي تساعد في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار، من يجب استشارته عند اتخاذ القرار، ومن الذي يقوم بتنفيذ القرار. واتخاذ القرار الرشيد يعتمد أساسا على قدرة المدير في الحصول على اكبر قدر من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة، وحتى تكون هذه البيانات والمعلومات ذات كفاءة وفاعلية ينبغي ان تتميز بمواصفات معينة وهي:²

- الشمولية: بحيث تغطي هذه المعلومات جميع جوانب الموضوع قيد الدراسة؛
- الدقة: أي ان تكون خالية من الأخطاء؛
- المنافسة زمنيا: بحيث توفر الوقت المناسب للاستفادة منها؛
- الواقعية: وتمثل واقع عمل المستفيد لتكون ذات فائدة في التعامل مع هذا الموضوع؛
- الكلفة: أي ان تكون تكلفة المعلومة اقل من فائدتها؛

فاذا توفرت هذه الخصائص في المعلومات أصبحت بحق مورد حيوي للإدارة العليا ووسيلة أساسية تعتمد عليها المؤسسة لاتخاذ القرارات التي تعزز أهدافها.

مرحلة إيجاد بدائل لحل المشكلة

ويقصد بها وسيلة الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة. فهو قرار يتم اقتراحه ويؤخذ بعين الاعتبار إلى جانب القرارات الأخرى المقترحة بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار واحد منها فيصبح هو القرار الأخير؛

ان البحث عن البديل يتضمن مسح العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة من اجل توفير المعلومات الملائمة التي تصاغ على شكل بدائل تسعى إلى إنجاز الأهداف. معنى ذلك ان يتم دراسة الحلول البديلة في ضوء الظروف البيئية التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت هذه الظروف من داخل المنظمة أو من خارجها وهذه الظروف البيئية تؤثر في إيجاد الحلول البديلة المطروحة، ففي هذه المرحلة المهمة من مراحل عملية اتخاذ القرار تحتاج المؤسسة إلى كم هائل من المعلومات والتي تتحصل عليها البيئة الداخلية أي من مختلف الإدارات التي تكون المؤسسة وعلى راسها إدارة الموارد البشرية باعتبار العنصر البشري اهم مورد في المنظمة، فهو الذي يقوم بتشغيل باقي مواردها حيث تستمد كافة المعلومات التي تحتاجها من خلال الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة؛³

مرحلة تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة

تعد البدائل الطريقة الوحيدة لوضع الفروض الاولية على السلام الواقع المحيط بالمشكلة والتي تستلزم تفكيرا سليما وقدرة على التخيل للوصول الى الحلول البديلة التي تصلح لعلاج المشكلة.⁴ وفي هذه المرحلة ينبغي على ان يتوصل فعلا الى مجموعة من الحلول البديلة مدونة على مكتبة ينتقل في عملية صنع القرار الى مرحلة اخرى وذلك بتوفير عدد معقول من الحلول البديلة التي تعطي نوعا من الراحة لمتخذ القرار، فذلك يعطيه نوعا من الراحة لمتخذ القرار، فذلك يعطيه نوع من حرية الاختيار وامكانية المفاضلة بين البدائل المتاحة.⁵

وتعتمد هذه المرحلة بشكل كبير على خبرات متخذ القرار، والاطلاع على التجارب السابقة، واستخدام بعض الاساليب مثل اسلوب العصف الذهني، ولا بد ان تنتهي هذه المرحلة بوجود مجموعة من البدائل المكتوبة امام متخذ القرار للاختيار بينها.

¹ عبد الجواد بكر: السياسات التعليمية وصنع القرار، الاسكندرية، دار الوفاء، ص80.

² علاء الدين عبد الرزاق محمد السالمين: نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص18.

³ خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص32.

⁴ حافظ فرج احمد، محمد صبري حافظ: ادارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، 2003، صص10-18.

⁵ باسم الحميري: مهارات ادارية، عمان، دار الحامد، 2010، صص64-65.

اختيار الحل الملائم للمشكلة

وهي تمثل ناتج صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد وهو القرار¹.

ففي هذه المرحلة تتم المقارنة بين النتائج المتوقعة والأهداف المسطرة وهي بذلك من اصعب مراحل عملية الاختيار، ومما لا شك فيه ان عملية الاختيار تتأثر بكل المعلومات التي زودت إدارة الموارد البشرية بها المؤسسة (الأثار الناجمة عن اختيار كل بديل ، الانعكاسات البشرية الناتجة عن تنفيذ كل بديل ، إمكانيات تنفيذ كل بديل ، والمشاكل التي يمكن ان يثيرها تنفيذ كل بديل). ان مشاركة الناصر البشري في هذه المرحلة الحاسمة من اتخاذ القرار لا يمكن تجاهله أبداً ومن ثمار تلك المشاركة أنها توفر أعلى مستويات الشعور بالالتزام لدى المشاركين في صنعه بالإضافة إلى الاستفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة لدلا المشاركين . ان انصار الاتجاه الحديث في تحديد نطاق المشاركة يرى ان المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم، أي كل من سيمسه القرار أو من لديه معرفة تنفيذ في اتخاذه،

تنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات:

لا تنتهي عملية صنع القرار باختيار البديل الأفضل، بل تمتد تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه واختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ، كما ينبغي أيضا متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين ما هو مستهدف وبين الأداء الفعلي.

ومن الأهمية بمكان ان نوضح ونحن بصدد مرحلة تنفيذ القرارات ان نأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة على تنفيذ هذا القرار وخاصة مدى قبول أفراد المؤسسة للقرار واستعدادهم لتنفيذه، فالتنفيذ الفعلي للقرار وقابليته للتنفيذ هي الاختيار الفعلي لجودة القرار، فعملية التنفيذ مرحلة مهمة من مراحل صنع القرار، وعليه فان مقاومة من طرف العاملين سوف تعيق كل مجهودات صنع القرار وتحول دون فعاليته.²

وفي هذا المجال يمكن ذكر مساهمة "هيربرت سايمون" بوصفه اهم من كتب عن القرارات اذ جزا عملية صنعها إلى ثلاث مراحل حيث يشرع في أولها في حصر جميع البدائل وما تستدعيه من تصرفات ممكنة ، تليها مرحلة وضع النتائج المترتبة على كل بديل، انتهاء إلى مرحلة إجراء تقييم لكل مجموعة من النتائج.

أما "هنري منتزيج" بدوره نجده قد توسع في محتوى صناعة القرار وذلك ما لخصناه في الجدول أدناه³

جدول رقم 01: مراحل صناعة القرار في منظور "هنري منتزيج"

ترتيب المرحلة	النشاط المنجزها	فترات المرحلة	محتوى كل فترة
الأولى	التعرف على الحاجة إلى قرار	الفترة الأولى	تسجيل الحاجة إلى قرار
		الفترة الثانية	تشخيص الحالة وجمع المعلومات
الثانية	تطوير الحلول	الفترة الأولى	تصميم التعديلات على الحلول الجاهزة، أو صياغة حلول على المقاس.
		الفترة الثانية	تقييم نتائج الحلول
الثالثة	اختيار الحل للتطبيق	الفترة الأولى	تقييم الحلول المختارة
		الفترة الثانية	الترخيص بتنفيذ الحل المعتمد

Source :Jaques. ROJOT ,Théorie des organisations ,2^{ème} éd ;Paris,2016 P 158

ويرى الأستاذ الدكتور "شوقي ناجي جواد" ان هناك أربعة قواعد يجب مراعاتها اذا ما أريد بلوغ قرار ما. ويمكن القول بت=ان الإجابة عن الأسئلة التالية تحدد مدى اهتمام الأفراد بأعمال صناعة واتخاذ القرارات.

¹ خليل مجد العزاوي: مرجع سبق ذكره، ص32.

² نواف كنعان : القيادة الإدارية ، بدون طبعة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص390.

³ Jacques. ROJOT ,Théorie des organisations ,2^{ème} éd ;Paris,2016 P 158

هل هناك فجوة بين الموقف الحالي والموقف المحتمل؟ والهدف المقصود ان تحديد الفجوة أو الفجوات الكامنة تعد من مهام المدير ، اذ ان كلاهما يتضمن مجموعة من ممن المخاطر التي تضيي حالة الإبهام وعدم الوضوح ما يستدعي تركيز الانتباه والا فقدت المؤسسة زبائنها وخسرت سوقها.

هل ان متخذ القرار يقظ تجاه خطورة ودور كل فجوة؟ بمعنى ان اهتمام صانع القرار بالقواعد المحتملة من القرار بعد تعامله مع مسببات الفجوة القائمة يمكن المدير من اكتشاف جدوى بعض البدائل والحلول الممكنة واختيار انسبها لمعالجة الموقف.

هل يمتلك صانع القرار الموارد المالية والبشرية الكافية ليتمكن من التعامل مع الفجوة؟ ان الخبرة والتجربة التي يتمتع بها صانع القرار إلى جانب الإمكانيات المالية والبشرية من شأنها ان تدعم الموقف الذي من خلاله يتمكن من التعامل مع الفجوة.

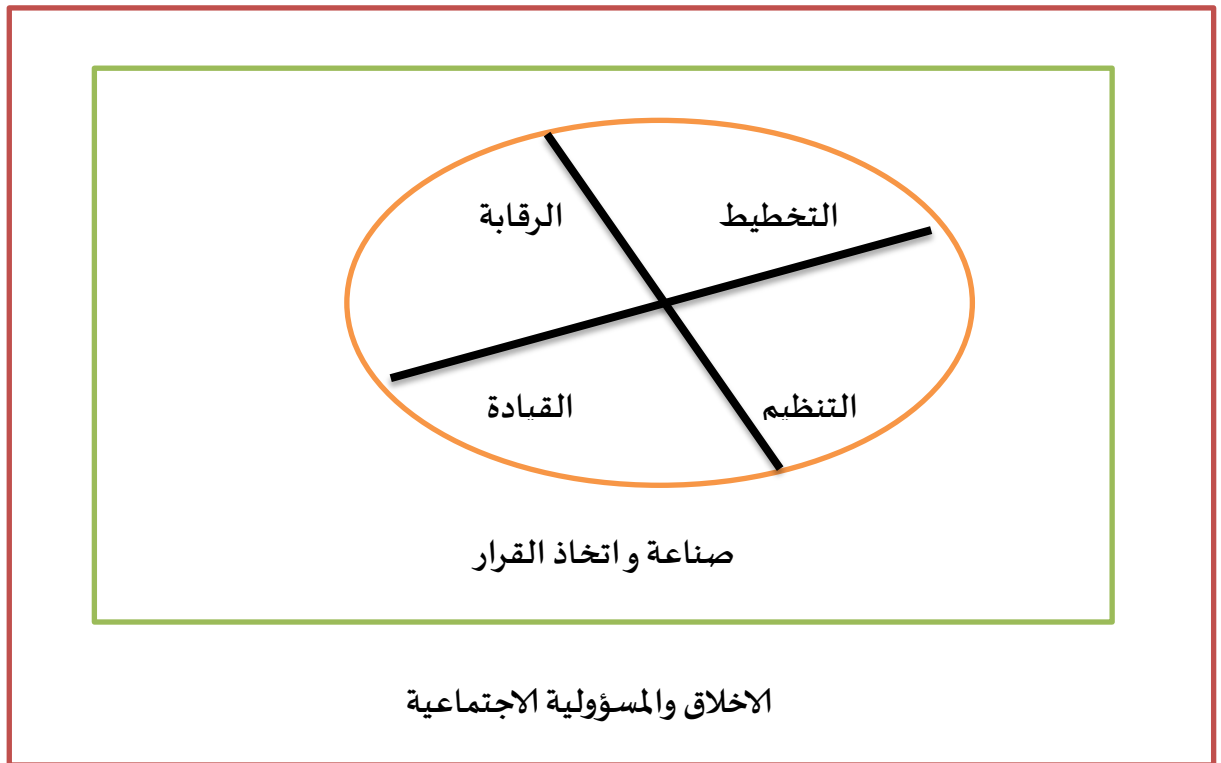
هل هناك دافع صانع القرار مع الفجوة؟ ان وجود الدافع المحرك للتعامل مع الفجوة الحاصلة بين الموقف الحالي والموقف المحتمل يعد عنصرا أساسيا في جعل صانع القرار يبحث عن جميع الحلول الممكنة واختيار انسبها لمعالجة الموقف.

يتضح من خلال ذلك ان صناعة القرار تتألف من مراحل "تبدا بتحديد المشكلة وتنتهي بتنفيذ الحل وتقييمه" ، مرورا بطرح العديد من البدائل وتقييمها قبل ان يعتمد إلى اختيار احد البدائل¹.

المطلب3: تأثير القيادة على صنع القرار

من الضروري التأكيد على حقيقة مفادها ان عملية صنع القرار لا تحصل في فراغ . وإنما هي في الواقع محكومة بالوظائف الإدارية مثل : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة . كما ان عملية صنع القرارات تخضع للأخلاق والمسؤولية الاجتماعية أيضا ، الشكل التالي يوضح هذه العلاقة العضوية

الشكل رقم06 موقع صناعة واتخاذ القرار في ديناميكية العملية الإدارية.



المصدر: جواد شوقي ناجي: ادارة الاعمال ، منظوركلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن،2000،ص141.

¹ حسين احمد الطروانة، محمد ياسين موسى: اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال ، عمان ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، 2014، ص 34.

ويرى الاستاذ الدكتور جواد شوقي ناجي ان هناك اربعة قواعد يجب مراعاتها عند بلوغ قرار ما. ويمكن القول بان الاجابة عن الاسئلة التالية تحدد مدى انهماك الافراد بأعمال صناعة واتخاذ القرارات.

- 1 هل هناك فجوة بين الموقف الحالي والموقف المحتمل والهدف؟ المقصود ان تحديد الفجوات الكامنة تعد من مهام المدير، اذ ان كلا منهما يتضمن مجموعة من المخاطر التي تضيف حالة الابهام وعدم الوضوح ما يستدعي تركيز الانتباه والا فقدت المؤسسة زبائنها وخسرت سوقها.¹
- 2 هل يمكن القول ان متخذ القرار يقظ تجاه خطورة ودور كل فجوة؟ بمعنى ان اهتمام صانع القرار بالقواعد المحتملة من القرار بعد تعامله مع مسببات الفجوة القائمة يمكن القائد من اكتشاف جدوى بعض البدائل والحلول الممكنة واختيار انسبها لمعالجة الموقف.
- 3 هل يمتلك صانع القرار الموارد المالية والبشرية الكافية ليتمكن من التعامل مع الفجوة؟ ان الخبرة والتجربة التي يتمتع بها صانع القرار الى جانب الامكانيات المالية والبشرية من شأنها ان تدعم الموقف الذي من خلاله يتمكن من التعامل مع الفجوة.
- 4 هل هناك ما يدفع صانع القرار الى التعامل مع الفجوة؟ ان وجود الدافع المحرك للتعامل مع الفجوة الحاصلة بين الموقف الحالي والموقف المحتمل يعد عنصرا اساسيا في جعل صانع القرار يبحث عن جميع الحلول الممكنة واختيار انسبها لمعالجة الموقف.

وتتجلى قدرة القائد الإداري الاستثنائية في كونه ليس فقط صانع قرار أو مساهم في صنعه وإنما في كونه حلال مشاكل مستعصية، أو في قدرته على اتخاذ قرارات تجديدية او تعديلية-تكيفية بنفس قدرة الآخرين (من المدراء التقليديين) على اتخاذ قرارات.

فالقرارات التعديلية - هي تلك القرارات أو الخيارات التي تعتمد لمواجهة مجموعة من القضايا والحالات الغيبية والغامضة غير الاعتيادية . وهناك من الباحثين الاداريين من يضع هذا النوع ضمن ادارة التغيير (Change management) باعتبار ان مثل هذه القرارات تتطلب قدرا عاليا من التخطيط المسبق لها لان نتائجها غالبا ما تكون عديدة ومتنوعة أما القرارات التجديدية أو الابتكارية فهي تلك القرارات التي تتعامل مع الاكتشافات الخلاقة ، بالإضافة إلى تشخيص الحالات والمشاكل الغامضة والمعقدة التي تحتاج إلى قدر عال من التفكير الخلاق والرؤيا ، ومن الملاحظ ان القرارات الابتكارية او التجديدية هي تلك القرارات التي تتعامل مع الاكتشافات والابتكارات الخلاقة ، بالإضافة الى تشخيص الحالات والمشاكل الغامضة والمعقدة التي تحتاج الى قدر عال من التفكير الخلاق والرؤى الثاقبة. ومن الملاحظ ان القرارات الابتكارية تحدث عملا يختلف كما ونوعا وشكلا عن اي عمل سابق . ولبلوغ التجديد، ينبغي على المدراء والعاملين تحديد ابعاد المشكلة او تعريفها في المقام الاول ، واقتراح حلول جذرية غير تقليدية لها. والشيء الغريب في القرارات التجديدية انها لا تأخذ مجرى منطقي سياتي في الاعمال، فهي تصنع وتتخذ قبل ظهور المشكلة الحقيقية وبالتالي فهي قرارات تخص مستقبلا ليس بالقرب تماما.

أما القرارات الروتينية ، فهي مجرد خيارات نمطية متكررة تقدم كاستجابة لمشكلات محددة ومعروفة وغير معقدة، اذ يجد العاملون في المنظمة حلولا جاهزة للحالات العملية اليومية التي تواجههم ، وذلك لثبات القواعد والمرشدات الحاكمة للعمل وإجراءاته.²

ويشير اتخاذ القرار إلى عملية اختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل التي يمكن اتباعها للوصول الى تحقيق الأهداف المرجوة.

ويقول "هربرت سايمون" في تفسيره لعملية اتخاذ القرار ان اتخاذ القرار هو قلب الدارة وان المفاهيم النظرية للإدارة يجب ان تستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، هذا التعريف يركز على العنصر الإنساني والنواحي النفسية في الاختيار.

كما ان عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة من السوق، تخفيض التكاليف ، توفير الوقت و زيادة حجم الإنتاج ، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.

من التعاريف السابقة نستنبط ان لاتخاذ القرار عناصر مشتركة هي :

- ان اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب؛
 - ان اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار بين عدة بدائل أو خيارات حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار؛
 - ان هناك هدفا أو غاية من وراء اتخاذ القرار حيث يتمثل الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم.
- والقائد الناجح يعرف تماما كل نوع من هذه القرارات وتتوافر لديه حلولاً تناسب مع المشاكل التي تواجهه، فلا يمكن لقائد اداري ناجح ان يعتمد اسلوب القرارات الروتينية عند مواجهة حالات ومواقف تتطلب قرارا تعديليا او تجديديا وصنع القرار كذلك يتأثر ببعض العوامل عند اتخاذه هذه العوامل هي التي تؤثر في سلوك القائد اثناء اختياره بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار وتؤثر فاعلية القرار وتتمثل في القيود التي تفرضها القوانين على القائد، وفي

¹ بشير العلق: مرجع سبق ذكره، ص ص130-132.

² بشير العلق: مرجع سبق ذكره ،ص132.

الضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها اثناء اتخاذ القرار سواء كان مصدر هذه الضغوط رؤساء القائد قرارا فعلا نذكر منها المهمة-النصوص التشريعية: وهذه القيود تكون مفروضة على القائد بحكم منصبه الرسمي ولذلك فهي تشكل عقبات رسمية وتوضح هذه القيود بصورة اكثر في مجال اتخاذ القرارات في الادارة العلمية حيث يعتبر القرار الاداري جزءا من السياسة العامة للدولة.¹

¹ نواف كنعان: القيادة الادارية، بدون طبعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص419.

خاتمة:

يتضح لنا من خلال هذا التحليل ان للقيادة دور هام في الإدارة ، ويكمن ذلك من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية، وتوفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة ككل ، ولهذا تلعب القيادة الإدارية دورا مهما للمساهمة في تحقيق الفاعلية لجميع الوظائف الخاصة بالمؤسسة بالتأثير على عمليتي صناعة واتخاذ القرار ، لان من خلال صنع القرار تحقق الإدارة ، باعتبارها عملية جماعية، وان فعالية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فعالية القرار وسهولة تطبيقه، وان جودة القرار الذي يتم اتخاذها بواسطة القائد في أي مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لمدى قيمة المساهمة التي يقدمها لتحقيق النجاح والفاعلية للمؤسسة ، فصنع القرار احد الأنشطة الهامة في حياة القادة مما جعل الكثيرين يعرفوا ان الإدارة هي عملية صنع القرار ، فمن الضروري على قيادة المؤسسة إحداث تعزيز وتصوير وتأثير لسلوكيات المرؤوسين وحثهم على تحقيق التجديد ، وهو ما يعني التغيير والتجديد لضمان عملية التغيير نحو حل مشاكل المؤسسة ونجاحها.

الفصل الثالث
دراسة ميدانية بنك بدر
بوكالة سيدي لخضر

مقدمة:

بعدها تطرقنا إلى الجانب النظري ووقفنا على أهم الجوانب التي تميز القيادة الإدارية، وهو النظريات التي تفسرها والصفات التي يتمتع بها القائد الإداري، قمنا بالانتقال إلى الميدان وإسقاط جميع المفاهيم النظرية على واقع المؤسسة لاكتشاف مدى تأثير القيادة على حل المشكلات وفعاليتها في صناعة واتخاذ القرار في هذه المؤسسة، ولذلك خصصنا هذا الفصل لدراسة مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة سيدي لخضر- وللتوصل إلى النتائج قمنا باستخدام طريقة المقابلة لجمع المعلومات التي تسمح لنا باختبار الفرضيات.

حيث سنتناول في هذا الفصل إلى محورين:

المحور الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة.

المحور الثاني: المقابلة وتحليل نتائجها.

المحور الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة

سننظر في هذا المحور إلى تقديم نظرة شاملة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتبار ان دراستنا التطبيقية قدمت بإحدى وكالات هذا البنك وذلك إلى الإحاطة بأسباب الإنشاء والأهداف والهيكل التنظيمي.

المطلب 1: لمحة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أنشأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم الرئاسي رقم 106-82 المؤرخ في 13 مارس 1982 ، وهو مؤسسة وطنية تنتهي إلى القطاع العمومي، وهو عبارة عن شركة مساهمة ذات رأسمال قدره مليارين ومائتين وعشرون مليون دينار جزائري 2.200.000.000 دج موزع على 2200 سهم بقيمة أحادية 1.000.000. وظهر نتيجة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، عدل و أكمل بقانون 01/88 الذي حدد نهائيا القانون الأساسي للبنك بتاريخ 1988/01/12، و له شخصية قانونية و استقلالية مالية و يعد تاجر بكل تصرفاته و علاقاته مع الغير وقد يتضح أن:

- القواعد العامة المتعلقة بنظام القرض و البنك.
 - الترتيبات القانونية التنظيمية السارية المفعول فيما يتعلق بأهدافها وسائلها أعمالها وهيكلها، كما أن المادة 03 من المرسوم تنص على المقر الاجتماعي للبنك الذي كان مقره في الولاية البليدة ثم تغييره بعد إنشائه إلى الجزائر العاصمة 17 نهج العقيد عميروش صندوق بريد 44 الجزائر العصمة، و له عدة فروع عبر التراب الوطني.
- و قد مر البنك بعدة مراحل هي:

➤ 1990-1982:

خلال السنوات الأولى كان هدف البنك المنشود فرض وجوده ضمن العالم الريفي يفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصيغة الفلاحية، كما اكتسب البنك سمعة و كفاءة عالية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية و الصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا الاختصاص كان منصوب في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان بنك عمومي يختص في احدي القطاعات الحيوية العامة .

➤ 1999-1991:

بموجب صدور قانون 10/90 الذي أتي بإنهاء فترة تخصص البنوك وسع لبنك الفلاحة و التنمية الريفية أفاقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي، هذه المرحلة كانت بداية بإدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي سنة 1991، تطبيق نظام *SWIFT لتطبيق عمليات التجارة الإلكترونية*.

➤ وفي سنة 1992:

وضع برمجيات (*LOGICIEL, CYBU*) مع فروع المختلفة للقيام بالعمليات البنكية المختلفة؛

➤ وفي سنة 1993:

تم إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية؛

➤ وفي سنة 1994:

تشغيل بطاقة السحب و التسديد؛

➤ وفي سنة 1996:

إدخال عملية الفحص السلكي *TELETRAITEMENT*، فحص و إجراء العمليات البنكية عن بعد؛

➤ وفي سنة 1998:

تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك؛

➤ من سنة 2000 إلى 2002:

تميزت هذه المرحلة بضرورة تدخل البنوك الحكومية في إنعاش المستثمرات المنتجة و الرفع من مستواها إلى ما هو موجود في السوق العالمي في ميدان التدخل في تمويل الاقتصاد قامت بنك الفلاحة و التنمية الريفية برفع من حجم القروض للمؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة التابعة للقطاع الخاص و أيضا الرفع من المساعدات للقطاع الفلاحي¹؛

أما المرحلة الحالية: فقد جمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية نشاطه ومستوى مردوده ليساير قواعد اقتصاد السوق في مجال تمويل الاقتصاد، كرفعه من حجم القروض الفائدة المؤسسات الاقتصادية، بصدد مساندة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة، من اجل الاستجابة لمتطلبات زبائنه¹.

¹ الوثائق الداخلية للبنك.

المطلب 2: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة سيدي لخضر (867)

التعريف بالوكالة وهيكلها التنظيمي:

التعريف:

تقع هذه المديرية في 2 شارع بن سليمان الطريق رقم 11 الرابط بين مستغانم و تنس ، و على بعد 50 كلم من مركز الولاية ، تجدر الإشارة إلى أن مرقد الوكالة من الغايات عن الاستثمار ، و كان فيما سبق مقر للبنك " الوكيالة الوحيدة على مستوى المنطقة BADR " ، ثم تم تحويله إلى مقر البنك الوطني الجزائري "BNA" بدائرة سيدي علي على بعد 10 كلم من "BDL" المتواجد بها باستثناء وكالة لبنك التنمية المحلية " دائرة سيدي لخضر " ، و تقدم الوكالة خدماتها لسكان 10 بلديات منها لأولاد بوغاليم المجاورة لولاية الشلف إلى بن عبد المالك رمضان على بعد 32 كلم من الولاية حيث تعمل هذه الوكالة محل التبرص 23 عامل أغلبهم لهم تجربة ما لا قل عن 20 سنة من الخدمة في نفس الوكالة ، بعضهم حاصل على شهادة الكفاءة المهنية ، و أغلبهم تابعون للتبرصات في عدة مدن كالجزائر العاصمة تحتوي ، تشغل الوكالة عدد هام من العمال المهمين ، يتوزعون على مختلف المديريات و الأقسام ، الوكالة تحتوي على طابقين : الطابق السفلي يحتوي على مجموعة من الأقسام " مدير الوكالة ، قسم الاستقبال ، المشرف ، قسم المتكلف بالزبائن و القروض " أما بالنسبة لقطب المعاملات يحتوي على " قسم الخدمة السريعة ، قسم الدفع ، قسم الصندوق الرئيسي " أما الطابق العلوي يحتوي على الأقسام التالية : " قسم التحويلات و التعويضات ، قسم المشرف ، قسم المحاسبة ، قسم المنازعات و تحصيل الديون ، مصلحة القروض " ، كل هذه الأقسام تعمل بشكل منتظم خلال خمسة أيام في الأسبوع .

الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة سيدي لخضر غير مستقر كليا ، فهو يتغير بطريقة تتناسب و ديناميكية السوق و متطلباته ، فبنك الفلاحة و التنمية الريفية يواصل سياسة تدعيم مجموع هيكله لتحقيق أهداف خاصة في مجال صيانة الآلات و البرامج و تحسين أداؤها ، و تحقيق التنمية الخاصة بالقطاع الفلاحي ،

و باعتبار هذا الهيكل يتقسم إلى طابقين فهو يتفرع كما يلي:

- مكاتب الواجهة: تتمثل في :
 - المدير : يعتبر الممثل الرئيسي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية على مستوى بلدية سيدي لخضر ، حيث يتحمل مسؤولية إبرام و توقيع كل العقود و الاتفاقيات و مختلف الوثائق ، و من مهامه أيضا مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة ، و كذلك يقدم تقرير على إنجاز الأعمال و البرامج المختلفة بالوكالة ، و الوحيد في اتخاذ القرارات داخل البنك ؛
 - إدارة السكرتارية (الأمانة العامة) : من مهامها تسهيل أعمال المدير الذي بدوره يتحمل في شؤون سيرها و تنظيمها كما تستقبل العملاء الذين قدموا طلبات الحصول على العروض و الاتصال بالعملاء عند الحاجة و استقبال البريد و المكالمات الهاتفية أي تلعب دور الوسيط بين المدير و مختلف مديريات الوكالة ؛
 - الإدارة: تنقسم إلى:

* المشرف : يقوم بمساعدة المدير في أداء مهامه و يخالفه عند غيابه ؛

* مصلحة الاستقبال و التوجيه : لا بد أن تضم هذه المصلحة عناصر بشرية لها كفاءة مهنية و مزودين بمعلومات كافية تؤهلهم للإجابة و التوجيه على أنواع من الاستفسارات أي طلب مساعدة تكون في الواجهة و هي تعكس الصورة الحقيقية للمكتبة

* قسم مكلف بالزبائن و القروض :

- يتكفل بالزبائن (أشخاص طبيعيين) ، هنا يتم التكفل بالأفراد بدءا من التكفل بفتح الحسابات إلى عمليات القرض؛
- يتكفل بالزبائن (مؤسسات) ، يتم التكفل بمصالح و حاجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مؤسسات ذات مسؤولية محدودة ، مؤسسة ذات شخص واحد؛

- استقبال الزبائن حيث يتم استقبال الزبون و توجيهه وإرشاده .

* قسم السحب والإيداع : "قطب المعاملات" ينقسم إلى :

- رئيس المصلحة: يقوم بمساعدة المدير؛

- الصندوق الرئيسي : يعد الصندوق الرئيسي فرع من الفروع الأساسية لذا للتم به كل عمليات الدفع ، و هي تهتم باستقبال إيداعات الزبائن سواء بالدفع أو بالسحب ، أو التسليم ، و على هذا فهي مكلفة بأمانة الخزينة؛

- قسم الخدمة السريعة (بنك الواقف) : و يسمى أيضا الشباك يقوم بقبض و دفع المبالغ النقدية لكافة أنواع العملاء لها ثلاث مسؤوليات و هي :

التعامل الأوتوماتيكي للأوراق النقدية ؛

مراقبة حسابات و دفاتر التوفير ؛

. الطباعة مهمتها استخراج نسخ من دفاتر التوفير¹ :
- قسم الدفع والقبض : هذه الأقسام تهتم بعمليات السحب حيث يستطيع الزبون سحب أمواله في أي وقت و عمليات الدفع و القيام بتسجيل العمليات الحسابية التي يقوم بها الزبون .

▪ المكاتب الخلفية :

-أساليب الدفع من حيث :

- قسم التحويلات و التعويضات : تتمثل في تحويل أموال الزبون من بنك BADR إلى بنك آخر لنفسه أو لشخص آخر ؛
-الوظيفة القانونية (مصلحة المنازعات و تحصيل الديون) : يقوم هذا بمساعدة الوكالة من الناحية القانونية ، و كذا متابعة الحالات المتنازع فيها و دراسة الشكاوي و طلبات تحصيل الحقوق ، كما تعين المحامين الذين يقومون بتمثيل البنك أمام المحاكم و متابعة تنفيذ الحكم بعد إصداره² ؛

-وظيفة التجارة الخارجية : تعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين و الأجانب في عمليات البيع و الشراء (التصدير و الاستيراد) و تقوم هذه المصلحة بالتحويلات إلى الخارج ، و عمليات التوطين (الإقامة) المصرفي ، و فتح الاعتمادات المستندة للعمليات

بالتجارة الخارجية و هي على اتصال دائم مع المرسلين بالخارج (بحيث لا توجد وكالة عمليات التجارة الخارجية)؛

-وظيفة الإدارة و المحاسبة : تتجلى مهام الإدارة و المحاسبة في الاهتمام بجميع المصالح الإدارية و تتمثل في :

○ مراقبة مختلف الحسابات؛

○ إعداد التقرير اليومية : مراقبة عمليات القرض و حسابات الصندوق في نهاية اليوم و استخراج العمليات السابقة و مدى تطابقها ؛

○ إعداد التقارير الشهرية في نهاية كل شهر يقوم العون المكلف بإعداد الإحصائيات التي تحدث خلال الشهر ، بعدها ينجز تقييمها

حول الوضعية العامة من ثلاث نسخ ، الأولى ترسل إلى المديرية المتواجدة بمستغانم و الثانية إلى المديرية العامة و الثالثة تبقى في

الوكالة³ ؛

- مصلحة القروض : هي مكملة لعمل الواجهة الخارجية تقوم بالوظائف التالية:

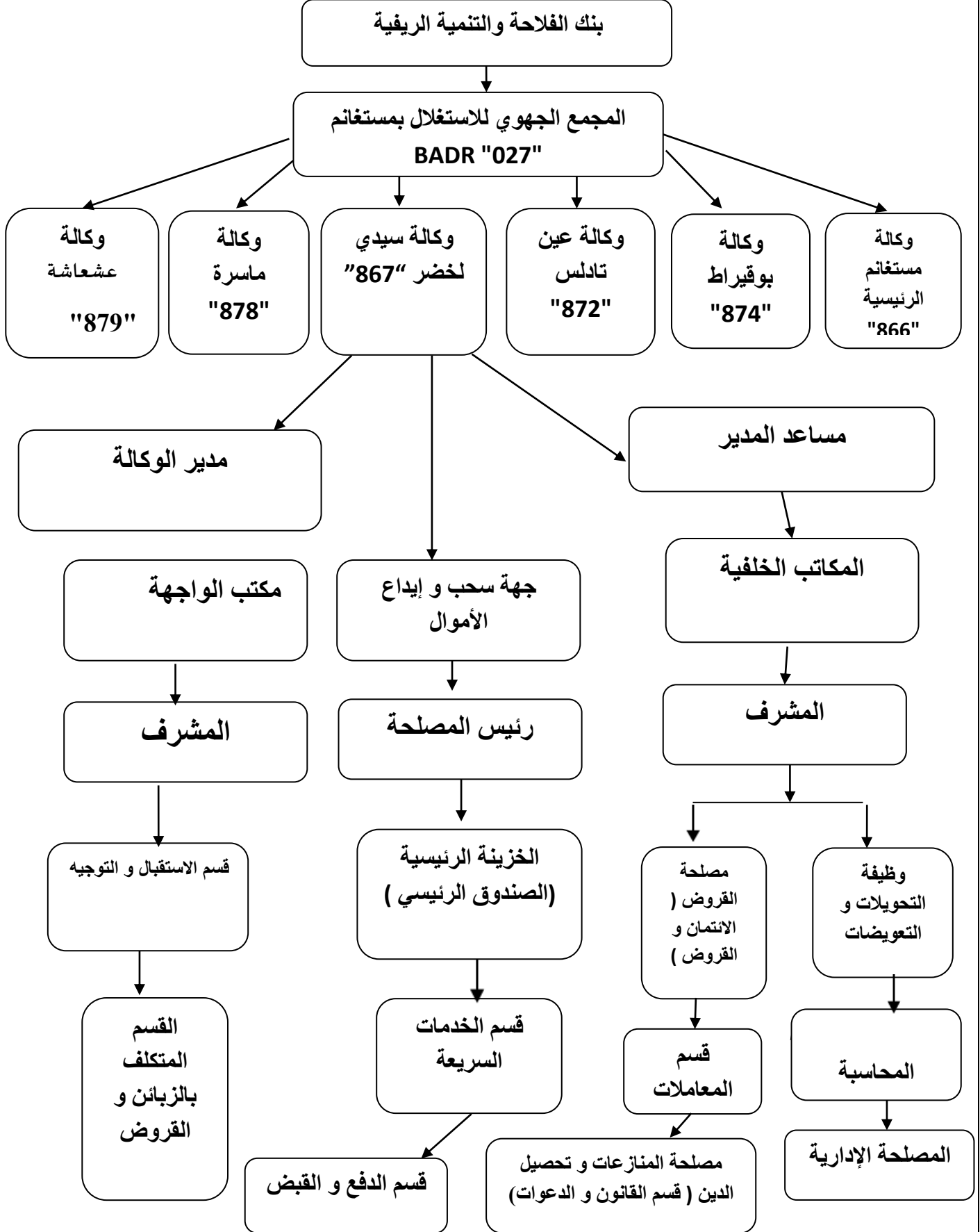
السهر على تطبيق التنظيم و العمل به في مجال القروض؛

إعداد ملفات القروض و تسيير القروض المختلفة و معالجة هذه الملفات؛

استقبال الزبائن المهتمين بالقروض؛

إعطاء صورة دقيقة للشروط اللازمة لمنح القروض.

² الوثائق الداخلية للبنك.



المطلب 3: أهداف ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الوظائف:

يمكن تلخيصها فيما يلي :

وضع الإمكانيات المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لتدعيم وتنمية القطاع الفلاحي، الري ، الصيد والنشاطات الحرفية.

التطور الاقتصادي للوسط الفني.

اعتباره كأداة من أدوات التخطيط المالي لأجل إنجاز المشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف المستويات التنموية، إضافة إلى ذلك فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم بالعمليات التالية:

- منح القروض الطويلة والمتوسطة الأجل؛
- معالجة جميع العملات البنكية (قروض ، الصرف ، الخزينة)؛
- تعامل مع المؤسسات القرض العمومية الأخرى؛
- تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية؛
- القيام بالمساعدات المالية الضرورية والنشاطات المتعلقة بالمؤسسات الخاصة والتي تساهم في تنمية العالم الريفي؛
- يسير الموارد النقدية بالدينار وبالعملة الصعبة بطرق ملائمة؛
- البقاء على اتصال مع التطور العصري للتقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي؛
- ويستعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية سياسة اتصال لها علاقة وطيدة مع الأهداف المسطرة باعتماده على وسائل إعلامية متنوعة منها : السمعية، البصرية، المكتوبة، الإشهار، وكذا المشاركة في التظاهرات الاقتصادية الوطنية والدولية.

الأهداف:

تتمثل فيما يلي:

- وضع الإمكانيات المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لأجل القطاع؛
- القيام بالمساهمات المالية الضرورية والنشاطات المتعلقة بالمؤسسات والنشاطات الخاصة والتي تساهم في التنمية الريفية.
- التطور الاقتصادي للوسط الفني إضافة إلى ذلك فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثل أي بنك يقوم بالعمليات المصرفية المتمثلة في:
 - * منح القروض بكل أنواعها؛
 - * معالجة جميع عمليات البنك من قروض، صرف الخزينة؛
 - * التعامل مع المؤسسات الأخرى؛
 - * الالتزام والقيام بالضمانات؛
 - * تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية من استيراد وتصدير كما أن البنك يقدم مساعدات خاصة لكل المؤسسات التي تساهم في تنمية الريفي خاصة أطباء وصيادلة.

ومن كل هذا يمكن القول أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعمل على تنمية القطاع الفلاحي والريفي¹.

¹ الوثائق الداخلية للبنك

المحور الثاني: المقابلة وتحليل نتائجها

لقد قمنا بتصميم هذه المقابلة حيث كانت موجهة لفئة القيادة الإدارية اذ تضمنت التركيز على جانب المهمات و جانب العلاقات للقيادة الإدارية ومدى تأثيرها على حل المشكلات التي تواجه الوكالة.

حيث احتوت هذه المقابلة على (22)عبارة موجهة إلى مشرف مصلحة ، حسب الاتي:

المطلب 1: جانب المهمات للقيادة الإدارية ومدى تأثيره على حل المشكلات بوكالة سيدي لخضر.

المطلب 2: جانب العلاقات للقيادة الإدارية ومدى تأثيره على حل المشكلات بوكالة سيدي لخضر.

المطلب 3: عرض نتائج الدراسة بعد مناقشة المقابلة.

المطلب 1: جانب المهمات للقيادة الإدارية ومدى تأثيره على حل المشكلات بوكالة سيدي لخضر.

س1: كيف يمكنك استخدام السلطة لضمان تنفيذ المستخدمين لمهامهم؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة استخدام السلطة من طرف القائد

ج1: فمن خلال ما صرحت به مشرف مصلحة الوكالة فإنه يتبع العقلانية المحدودة وهذا مل يدل على واقعية السلوك الإداري من أجل تحقيق مصلحة الوكالة.

س2: كيف تجعل المستخدمين يتابعونك؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة مدى قدرة القائد على العمل على إشاعة الرضا الشخصي للمستخدمين وكيف يجعلهم يتبعونه.

ج2: تشير مشرف المصلحة إلى هذه القدرة من خلال مدح المستخدمين بالمنجزات التي يقدمونها وإبراز مختلف المكاسب المادية أي استخدامه لأسلوب التحفيز، فاستعمال الوسائل المختلفة لهذا الأسلوب سواء ماديا ومعنويا يدل على خلق العلاقات الجيدة وبقائها.

س3: كيف تصف أسلوب إدارتك التي تسيرها؟

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على نوع الأسلوب المعتمد في الإدارة لتسيير هذه الوكالة.

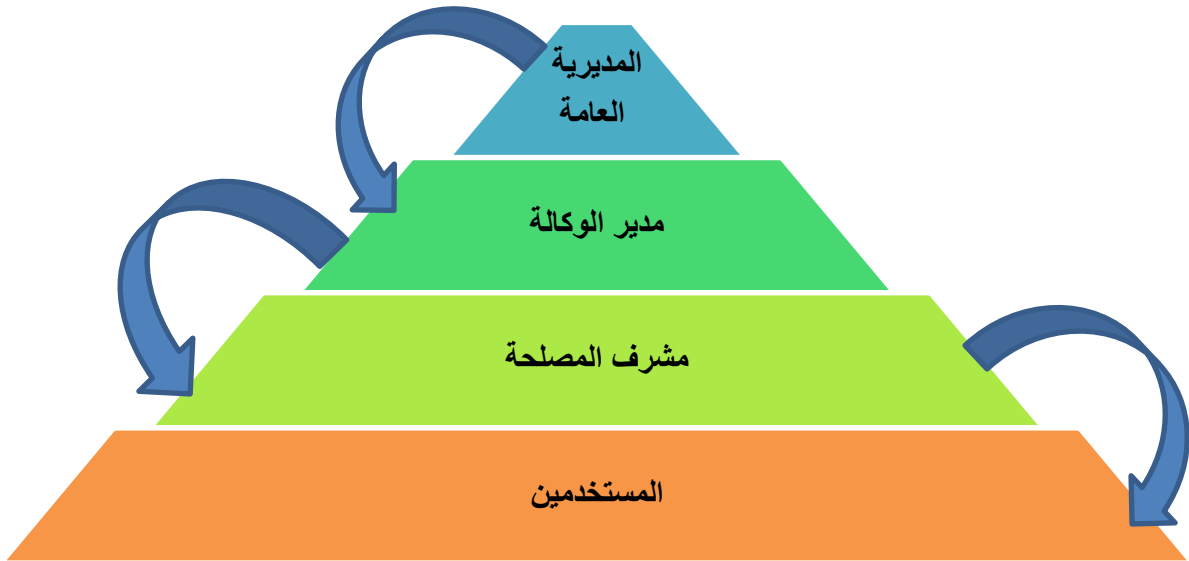
ج3: تشير المشرف انه يعتمد على أسلوب يساعد على التركيز على فريق العمل والقدرة على تفويض المهام بفعالية، والاستعداد لتقديم المساعدة في أي وقت وتقديم النصائح والتعليقات المفيدة باستمرار، مما يدل على ان القائد الناجح هو ذلك القادر على التأقلم مع جميع المشاكل التي تواجهه أي أسلوب يحمل قواعد التعامل في اطار تسيير الوكالة.

س4: اذكر مجموعة ناجحة من المستخدمين جمعتم لأداء وظيفة معينة.

يهدف هذا السؤال إلى معرفة قدرة القائد في سير عمل الوكالة.

ج4: من خلال ما صرحت به مشرف المصلحة أنها وكلت المستخدمين تحت سلطتها (المكلفة بالقضايا القانونية، المكلف بالمحاسبة والمكلفين بالقروض) بالمهمة التي أوكلها بها مدير الوكالة، في حين ان المهمة أتت من المديرية العليا حيث تمثلت في إعداد المهمة حيث تمثلت في إعداد ملفات القروض الممولة من يوم فتح الوكالة إلى يومنا هذا، وهذا موضح في المخطط التالي:

الشكل رقم 07: إعداد مراحل مهمة داخل الوكالة.



المصدر: إعداد الطالبة استنادا على المقابلة مع مشرف مصلحة بوكالة سيدي لخضر.

وهذا يدل على ان القائد يساهم بشكل إيجابي في الوكالة.

س5: هل هناك استفادة من قبل المستخدمين نتيجة السمع لديكم

يهدف هذا السؤال إلى معرفة مدى تأثير ثقافة السمع لدى القيادة الإدارية .

ج5: حيث أكدت مشرف المصلحة على وجود الاستفادة نتيجة السمع من قبل المستخدمين في ممارسة السلوك القيادي ، نستطيع القول ان السمع ضروري لدى القيادة الإدارية في وكالة سيدي لخضر لأنه يخلق علاقات إنسانية جيدة بين القادة واتباعهم.

س6: كيف تصف النمط القيادي الذي تتصف به في وكتكم وماهو الهدف منه؟

ج6: تشير مشرف المصلحة إلى أنها تمارس النمط الديمقراطي لتسيير المستخدمين، والهدف من ذلك هو فعالية المهمة وتسهيلها ، يمكن القول ان النمط القيادي ضروري في الوكالة لنجاح مشروعها .

س7: هل تعتبر سلسلة القيادة ، مهمة في وكتكم؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة الغرض من القيادة .

ج7: صرحت مشرف المصلحة من خلال جوابها على أنها تعتبر سلسلة القيادة مهمة جدا في الوكالة وهذا للسير الحسن للمؤسسة ، وهذا يدل على ان كل عضو في الإدارة له دورا مهما في التسيير ، أي اذا كان قائدا على راس العمل يهتم بعمل الفريق ويقوم بالتنسيق بين أعضائه ويوجه جهودهم وقدراتهم وبالتالي قيادة ناجحة .

س8:برايك ما هو الحل الذي يعتمد عليه متخذ القرار أثناء اتخاذ قراراته؟

ج8:كانت إجابة مشرف المصلحة ان متخذ القرار في وكتهم يعتمد على الحل الأمثل لاتخاذ قراراته وهذا من اجل نجاح الوكالة، اما عن الحل المرضي فيعتمدون عليه من اجل الوصول إلى صنع القرار الرئيسي.

س9: ماذا تفعل عند سماعك لمشكلة ما؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة الخطوات المتبعة أثناء المشكلة

ج9: صرحت مشرف المصلحة بالإشارة إلى النظر إلى هذه المشكلة من جميع الجوانب عن طريق مناقشتها وتحليلها والملاحظة ومستوى الدقة في عقد اجتماع كإجراءات لمعالجة هذه المشكلة قبل ان تكبر وتصبح أزمة.

س10: كيف تتواصل مع المستخدمين داخل الوكالة ؟

يهدف هذا السؤال إلى إمكانية التواصل بين المستخدمين والقائد والمستخدمين فيما بينهم.

ج10: اشارت مشرف المصلحة لنا انه لا توجد صعوبات في التواصل مع المستخدمين أو مع بعضهم البعض، اذ ان التواصل بينهم يكون عن طريق الإعلانات أو الاجتماعات ، أما فيما بين المستخدمين فيكون بالهاتف أو الحوار المباشر ، لهذا فالاتصال الدائم مع المستخدمين يوفر للقائد الفرص لتوجيههم والشرح لهم في ان تصبح الأهداف مفهومة.

ج11: هل تقوم باشارك المستخدمين في اتخاذ القرار؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما اذا كان القائد يشارك اتباعه في اتخاذ القرارات في الوكالة ام انه يتخذها لوحده دون إشراك اتباعه

ج11: من خلال جواب المشرف بالوكالة فهو يصرح بانها تسمح للمستخدمين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، ولذلك فالأسلوب المتبع هو النمط الديمقراطي في اتخاذ القرارات ، حيث نجد انه يتيح لأكثر قدر من المستخدمين في هذه العملية. هذا مما يدل على ان القائد عند اتخاذه القرارات يقوم بمشاوره اتباعه وذلك حسب الاختصاص لحل المشكلات التي تواجه الوكالة.

س12: كيف تقيم المهارات التي يتمتع بها قادتكم داخل الوكالة؟

كان هذا السؤال موجه للمستخدمين تحت سلطة مشرف المصلحة (المكلفة بالقضايا القانونية ، المكلف بالمحاسبة والمكلفين بالفروض)

ج12: اتفقوا على الإجابة ان معظم قاداتهم يمتلكون مهارات عالية وافضل من مهاراتهم ، وهذا ما يساعد القائد الإداري على تحقيق النجاح ، ومواجهة المشاكل التي تصادفه في عمله القيادي ، فكيف سيكون القائد قائدا اذا كان مستخدميه يمتلكون مهارات تفوق مهاراته ، ففي هذه الحالة لا تكون للقيادة الإدارية فعالية في الوكالة.

س13: ماهي المشاكل التي تتعرض لها وكالتكم أثناء اتخاذ القرارات ؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة أنواع المشاكل التي تطغى على الوكالة.

ج13: صرحت لنا مشرف المصلحة ان وكالتهم تواجه المشاكل الإدارية بكثرة مقارنة بالمشاكل الأخرى ، حيث قالت ان السبب راجع إلى سوء التأهيل والتخطيط.

س14: هل ترى ان إشراك المستخدمين في القرارات له أهمية ؟ وفيما تتمثل اذا كانت أجابتك نعم ؟

ج13: صرحت لنا مشرف المصلحة في هذا السؤال ان إشراك اتباعها في صنع القرار لا بد منه لأنه يشكل قاعدة واضحة لحل المشكلات من خلال المعلومات التي يدلون بها لتزويد ادراك القائد لاتخاذ القرار السليم ، وبالتالي تحقيق مصلحة الوكالة.

س15: هل يجب ان يتصف القائد بهدوء الأعصاب وسرعة التفكير في حل المشكلة ؟

كان هذا السؤال موجه للمستخدمين اذا انهم اتفقوا على الإجابة بان قاداتهم يتصفون بصفة هدوء الأعصاب وسرعة التفكير.

ج15: يدل هذا على ان القائد يشغل منصب أساسي لبقاء واستمرار المؤسسة وهذا ما تؤكدته نظرية السمات ، هو ان كل قائد ناجح يتميز بهدوء الأعصاب وسرعة التفكير السليم أثناء مواجهته لمختلف المشاكل حيث ان الذين يمتلكون قدرات ومؤهلات مناسبة هم الذين يكونون مؤهلين للحصول على أي منصب قيادي فاعل .

س16: كيف يمكنك تقييم المهارات التي يتمتع بها قادة وكالتكم ؟

ج16: كانت إجابة المستخدمين حول هذا السؤال ان قاداتهم يمتلكون مهارات عالية وافضل من مهاراتهم، وهذا ما يساعد القائد على تحقيق النجاح ، ومواجهة الصعوبات التي تصادفه في عمله القيادي ، فكيف سيكون القائد قائدا اذا كان مستخدميه يمتلكون مهارات افضل منه ، ففي هذه الحالة لا تكون للقيادة الإدارية فعالية في الوكالة.

المطلب 2: جانب العلاقات للقيادة الإدارية ومدى تأثيره على حل المشكلات بوكالة سيدي لخضر.

س1: كيف تساهم في الاهتمام بالمفهوم الإيجابي بالأشخاص الذين هم تحت سلطتك ؟

يهدف هذا السؤال إلى اكتشاف ما اذا كان القائد يعطي اهتماما بالعمل والمستخدمين، أو انه يهتم بأحدهما ، أو انه لا يعطي أي اهتمام.

ج1: حسب ما صرحت به مشرف مصلحة وكالة سيدي لخضر أنها تهتم بهم وتحاول التوفيق بينهما لتحقيق أكبر خدمة ، وذلك لان الاهتمام بأحدهما لا يخدم الآخر ، ولا يخدم الوكالة ككل، فاذا كان اهتمام القائد كله يصب في مصلحة العمل فقط ، مما يولد للاتباع بانهم منبوذين من طرف قائدهم وهذا قد يؤدي بتراجع عملهم.

س2: كيف تسعى إلى تنمية روح الفريق في وكالتكم ؟

ج2: توضح لنا مشرف المصلحة من خلال إجابتها أنها تنمي روح فريق العمل بالوكالة عن طريق إيضاح الصلة بين عمل كل مستخدم وهدف الفريق وعن طريق منافسة الفريق الآخر إضافة إلى الاهتمام بتظافر الجهود ، وهذا يدل على الدور الكبير في فريق العمل.

س3: كيف نعالج مشاكل المستخدمين الذين يشتكون اليك ؟

ج3: حسب ما أدلت به مشرف المصلحة أنها تعتمد على المناقشة ويكون هذا الأسلوب حسب كل مسؤول ؛ إضافة إلى ذلك مساعدتهم من خلال تقديم لهم المصادر أو الدورات التدريبية التي تطور مهاراتهم في العمل ، مع النظر جيدا في طبيعة العمل المسند لكل من مستخدم ومدى توافقها مع قدراته ومهاراته .

س4: كيف تجسد التعاون في فريق العمل؟

يشير هذا السؤال إلى معرفة مدى مساهمة القائد في تجسيد التعاون بوكالة سيدي لخضر

ج4: من خلال إجابة مشرف المصلحة أنها تعتمد على طريقة تحميل أفراد الفريق المسؤولية التامة عن سلوكياتهم والمطالبة بالتعاون فيما بينهم.

س5: كيف تتعامل مع مشاكل سلوك المستخدمين وإقناعهم بالبقاء في المؤسسة؟

ج5: تشير مشرف المصلحة إلى ان القيادة واعية بمحاولة معرفة ما هو هاجس المستخدمين في الوكالة ، وإعطاء الحرية لهم في تغيير المؤسسة.

المطلب 3: عرض نتائج الدراسة بعد مناقشة المقابلة

انطلاقا من تحليل محتوى المقابلة التي أجريتها مع مشرف المصلحة والمستخدمين توصلنا إلى النتائج التالية:

- ❖ تميز القادة بالسمات القيادية وخاصة الصفات الخلقية والإنسانية وذلك من خلال المعاملة الجيدة للمستخدمين والتعاون معهم لحل مشاكلهم؛
 - ❖ ان دور المعلومات تتجلى في صنع القرار داخل الوكالة؛
 - ❖ القائد يشجع اتباعه على روح المبادرة؛
 - ❖ قدرة القادة على تجسيد العلاقات وبناء العمل التعاوني المشترك بينهم؛
 - ❖ مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتبارها مؤسسة مختلطة وهذا ما يجعل قادتها يهتمون بالعمل دون إهمال المستخدمين حيث انهم يلعبون دورا أساسيا ومهما في نجاح هذا العمل وهذا ما يشجعهم على الإنجاز الأكثر؛
 - ❖ تقوم الوكالة باتباع قرارات مبرمجة وهذا للتوصل إلى القرار السليم المناسب؛
 - ❖ توفر الوكالة على شبكة اتصال تدعيمية داخلها؛
 - ❖ النمط الديمقراطي هو افضل أنماط القيادة فعالية في صنع القرار بالوكالة لما له من اثر مهم في تنمية الإدراك السليم للاتباع حتى يتقبلوا القرار. ويتأقلموا معه ويسهموا في إنجاحه؛
 - ❖ هيئة المستخدمين المشمولين بعملية صناعة القرار من تفعيل الاتصال قبل المباشرة الفعلية؛
 - ❖ يسعى القادة في الوكالة إلى إشراك المستخدمين ، ما امكن عند صناعة القرار، لان إشراكهم وتقبل اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو القرار، فالعاملون الذين يشاركون في صنع القرار يدركون الحاجة اليه وبذلك فانهم يكونون اقل عرضة لرفضه؛
 - ❖ ان مدى قبول القرار مهم جدا لفعالية تنفيذه ، وعليه فالقادة ملزمون بمعرفة آراء المستخدمين الذين يشاركون في التنفيذ، ومنحهم أدوار في ذلك لكي لا تكون لديهم مقاومة للقرار عند تنفيذه، ومن ثم تحقيق نتائجه المرسومة مما ينعكس اثره على العلاقات التي تليها؛
- نستخلص القول ان إشكالية دراستنا قد تحققت في الجانب التطبيقي وان مساهمة فعالية القيادة تؤثر إيجابا في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات في المؤسسة.

خاتمة:

نظرا للدراسة التي قمنا بها في الوكالة ، تطرقنا إلى التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية والهيكل التنظيمي له وكذلك أهدافه ووظائفه. وللوصول إلى مدى التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (حل المشكلات) في المؤسسة وتفسيره استعملنا " المقابلة " مع مشرف مصلحة محل الدراسة ، ثم قمنا بتقييمها حيث أدت بنا إلى استخلاص عدة نتائج أهمها:

- القيادة الذكية هي التي تزرع ثقتها في المستخدمين؛
- تكمن قوة شخصية القيادة في تجسيد التعاون والانضباط بين المستخدمين في المؤسسة؛
- اعتماد متخذ القرار على الحل الأمثل عند اتخاذ القرارات؛
- الوكالة تعتمد على القرارات المبرمجة لأجل الوصول إلى القرار السليم.

خاتمة عامة

تأسيسا على ما سبق يمكن القول انه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم في عالم متغير ومتقلب، فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف في صناعة واتخاذ قراراتها لمواكبة التطورات الحالية، قيادة قادرة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة وقادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب والتأثير في العاملين حيث يجتمعون حولها ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه.

فالقيادة الإدارية تعتبر حيز الزاوية لنجاح أي مؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها من خلال سير أعمالها في ظل المنافسة الشديدة والتغير الدائم في بيئة الأعمال، فلكل قائد إداري أسلوبه الخاص في التأثير على اتباعه بحيث ان هذه الأساليب تتحدد وفق المواقف التي تعيشها المؤسسة، أو وفق القادة أو العاملين. من هنا برزت دراسة هذا المتغير لتحديد طبيعته وتحليل التأثير الذي يتركه على حل المشكلات في المؤسسة، فانطلاقا من الإشكالية والفرضيات التي وضعناها في بداية الدراسة ولإثبات صحة الفرضيات الموضوعة قمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري، من خلاله تطرقنا إلى مجموعة الآراء والدراسات التي تشمل تعريفات القيادة الإدارية بصفة عامة وما يميزها من عناصر ومهارات، كما أبرزت القائد الإداري بصفة خاصة لما يمتلك من مهارات شخصية وقيادية، وقد ظهرت الكثير من النظريات المفسرة لها ابتداء من النظريات الفردية للقيادة ومن بينها نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات، أساسها ان القائد يولد بصفات وسمات تميزه عن غيره تجعل منه قائدا ناجحا في كل الظروف، إلا أنها فشلت في تفسير فعالية القيادة ما أدى بالاهتمام والتحول من البحث عن السمات القيادية إلى التركيز على سلوكيات القائد، فظهرت النظريات السلوكية، خلصت إلى تقديم بعدين أساسيين في دراسة سلوك القائد، بعد الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين، وان تفاعل البعدين هو الذي يحدد سلوك القائد، ثم ظهرت النظريات الموقفية التي تؤكد ان نجاح القيادة يعتمد على الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف الذي يعيشه، ثم ظهرت نظريات حديثة ركزت على التفاعل والتكامل بين القائد والعاملين والموقف، وعلى طبيعة العملية التبادلية بين القائد والعاملين، واعتبرت الخصائص الشخصية للقائد هي بداية القيادة التحويلية التي تسعى لتحويل الأفراد من وضع افضل رفع مستوى أدائهم.

كما تطرقنا إلى المشكلة وطرق حلها و عمليتي صنع واتخاذ القرار والعلاقة بين هذه الأخيرة بالقيادة الإدارية، وبالاعتماد إلى عنوان القيادة الإدارية و تأثيرها على صنع القرار فقد توصلنا إلى ان القيادة الإدارية الناجحة والفعالة تسعى إلى تفعيل عملية اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى اختيار بديل يتسنى إيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التي تواجهها المؤسسة، كما ان القيادة هي عبارة عن النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام تفويض السلطة تتطلب القادة الذين لديهم روح التغيير والتجديد وفق الأحداث والتطورات التي تحدث في بيئة المؤسسة، وحسن التصرف مع المواقف الصعبة فنجاح، فالقيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للشروع بالعمل بروح الفريق وتجسيد التعاون من اجل اتخاذ القرارات الصائبة ومن تم نجاح المؤسسة المرهون بتحقيقها للأهداف المخطط لها.

أما تطبيقيا فتطرقنا إلى دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة BADR بوكالة سيدي لخضر، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى علاقة إيجابية بين القادة والمستخدمين في حل المشكلات على مستوى المؤسسة.

نتائج الدراسة:

و استنادا على الدراسة النظرية التي قمنا بها والتي شملت مختلف الجوانب ، وكذلك الدراسة الميدانية بمناقشة نتائج المقابلة الفعلية في حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة ونظرا لجل المشاكل والتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسة حاليا قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات من اجل التوصل إلى الحل المناسب ، ومن جهة أخرى فالعاملون الذين يلتحقون بالمؤسسات المختلفة يتوقعون ان يسمح لهم في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم ، وان عدم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى إلحاق أضرار نفسية بالعاملين ، فالمشاركة انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل مما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها وهذا يعتبر كذلك التحفيز ماديا كان أو معنويا كلها تساهم في نجاح العملية الإدارية ، وهذا ما أكدته المتخصصين في علم القيادة ، فكلما كانت هناك فرصة كبيرة لتحفيز الاتباع وفسح المجال أمامهم للتجديد والتطوير والتعاون بينهم في العمل . وللقيادة دور فعال في التأثير على العاملين وتغيير اتجاهاتهم نحو التطوير لتحقيق أهداف المؤسسة ، وذلك من خلال إشراك الاتباع في اتخاذ القرارات وتحفيزهم وتشجيعهم على العمل بروح الفريق وهذا ما أثبتته الدراسة التطبيقية من خلال وجهة نظر المستخدمين بان قادتهم يتبعون الأسلوب الديمقراطي ويفوضون لهم السلطة ، وهذا ما يساعد على تحقيق المؤسسة لأهدافها ، وهذا ما أكدته الدراسة التطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي لخضر ان هناك مجال محدود للتأثير على المستخدمين بتطوير مهاراتهم والتي تلعب دورا أساسيا داخل المؤسسة .

وبناء على ضوء هذه الدراسة استخلصنا النتائج على النحو التالي:

-اهتمام قادة وكالة سيدي لخضر بالعمل دون إهمال المستخدمين كون انهم يلعبون الدور الأساسي على الإنجاز الأكثر؛

- اعتماد القيادة الإدارية على وسائل التأثير على حل المشكلات ، من بينها التركيز على بناء فرق العمل ، تأثير النمط القيادي وأسلوب التحفيز المطبق في المؤسسة سواء ماديا كان أو معنويا؛

- مسؤولية الإشراف تكون من مسؤولية ذي الخبرة العالية ومستوى علمي ، وبديه..... صفات حتى يتمكن من إدارة الأمور؛

- قدرة القادة على تجسيد العلاقات بين المستخدمين وبناء العمل المشترك بينهم؛

- عملية صنع القرار في الوكالة عملية جماعية وليست فردية ؛

- تحقق الوكالة أهدافها من خلال دعم فعالية القرار؛

- اتباع الحل الأمثل أثناء اتخاذ القرارات المبرمجة لحل المشكلات التي تواجهها الوكالة ، وهذا ما يساعد الوصول إلى القرار السليم؛

- توفر القادة على السمات القيادية خاصة السمات الخلقية والإنسانية ، وذلك من خلال المعاملة الجيدة للاتباع وحل مشاكلهم؛

اختبار فرضيتي الدراسة:

بناء على النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي كان الهدف منها التحقق والتأكد من صحة الفرضيتين اللتين اعتمدنا عليهما توصلنا إلى النتيجةين التاليين:

الفرضية الأولى:

تم التأكد من صحتها ، واعتبار ان للقيادة الإدارية مبادئ تجعلها ناجحة وفعالة مثل النمط الديمقراطي المعتمد من طرف القائد الديمقراطي؛

الفرضية الثانية:

تم التأكد من صحتها باعتبار انه توجد علاقة تأثير إيجابية بين ممارسة القادة باعتبارهم احد مفاتيح انجاح المؤسسة بحكم العلاقة الجوهرية بين سلوكياتهم وبين قدرات المستخدمين في صناعة واتخاذ القرار .

اقتراحات :

- على صاحب القرار في مواجهة مشكلة ما ان يحدد نوع وحجم هذه المشكلة ، ويضع أهدافا لتحقيقها في احتواء المشكلة ، مع وضع عدة بدائل مناسبة لمواجهتها ، ويختار منها انسب وافضل البدائل؛
- العمل تأهيل العاملين بصفة دورية ، بتلقينهم تدريبات تثقيفية لزيادة وعيهم وإدراكهم لخطورة المشكل؛
- ضرورة إشراك المستخدمين بالعمل في صنع القرار ، لان هذا سيدعم من شان متخذ القرار في حال نجاح القرار وسيرفع من رصيد احترام وحب العاملين ، ويكون محل تقدير لتقديره للمستخدمين؛
- الاهتمام بمشاكل وحاجات المستخدمين من خلال عقد اجتماعات بصفة دورية معهم لدراسة ما قد يطرا من تغيرات داخل المؤسسة ، ووضع ما يجب لتعزيز الثقة بين المسؤولين والمستخدمين .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

مؤلفات:

01. احمد ماهر :اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، بدون طبعة ،الدار الجامعية الإسكندرية.
02. ابراهيم درويش: الادارة العامة في النظرية والممارسة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب،1978.
03. احمد ابراهيم احمد: الادارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، الاسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة،2002.
04. الجارودي. ماجدة ابراهيم: قيادة التحويل في المنظمات- مدخل الى نظريات القيادة وبرنامج تدريبي، الطبعة 1،الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع،2011.
05. ال ناجي. محمد عبد الله: الادارة التعليمية والمدرسية، جدة، مطابع السروات،2011.
06. بشير العلاق: الادارة الحديثة- نظريات ومفاهيم- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
07. بشير العلاق: القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان،2010.
08. بطرس حلاق: القيادة الإدارية، بدون طبعة، الجمهورية العربية السورية، 2020.
09. بلال خلف السكارنة: القيادة الادارية الفعالة، الطبعة 1، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2014،2010.
10. ج. كورتو: الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ترجمة: سالم العيسى، دار علاء الدين، سوريا، الطبعة 1،1999.
11. جواد شوقي ناجي: إدارة الأعمال-منظور كلي، دار العلمة للنشر والتوزيع، عمان،الاردن،2000.
12. جودة بني جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2004.
13. جير الدجير نبخ، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي: إسماعيل علي سيوني، دار المريخ، السعودية، الطبعة 1، 2004.
14. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة 1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
15. حسين احمد الطروانة، محمد ياسين موسى : اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال ، عمان ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، 2014.
16. حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار مكتب الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 1997.
17. حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 3، 2009.
18. خضير كاظم محمود: ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، الطبعة 2، 2009.
19. خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
20. زيد عبيوي: القيادة ودورها في العملية الادارية، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، الاردن، الطبعة 1، 2012.
21. سعيد بن عامر ، هلي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز سيرقيس للانتشارات والتطوير الإداري ، الطبعة 2 ، القاهرة ، 1998.
22. سلامة عبد العظيم حسين: ديناميكيات واخلاق صنع القرار، القاهرة، دار النهضة العربية، 2005.
23. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الاردن، 2007.
24. ظاهر محمود كلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار وهرات للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
25. طارق عبد الحميد البديري: اساسيات في علم ادارة القيادة، الطبعة 1، دار الفكر للطباعة والنشر، الاردن، 2002.
26. عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز ، الطريق إلى منظمة المستقبل ، بدون طبعة ، 2006.
27. عبد الرحمان توفيق: منهج المهارات القيادية ، دبلوماسية التعامل للقيادات العليا(مركز الخبرات المهنية الإدارية) ، القاهرة ، طبعة 3، 2004.
28. علاء الدين عبد الرزاق، محمد السلمين: نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006.
29. علاء محمد سيد قنديل : القيادة الادارية وادارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، 2010.
30. علي السلمي : إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة.
31. فاطمة، بدر، معاذ الصباغ: اساسيات الادارة، الجمهورية العربية السورية، 2020.
32. ماجدة العطية: سلوك الفرد والجماعة، الطبعة 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
33. مؤيد الفضل: المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الادارية المثلى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2010.
34. محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
35. محمد حسين العجبي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة 1، دار المسيرة، 2008.
36. محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، القاهرة، 2000.
37. معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد : القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد ، الطبعة 1 ، عمان ، 2007.
38. منال احمد البارودي : الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، الطبعة 1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2015.

39. موقف حديد محمد: الإدارة العامة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة 1 ، 2004.
40. نجم عبود نجم: القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
41. نواف كنعان : القيادة الإدارية ، الطبعة 6 ، دار العلوم ، الرياض ، 1980.
42. نواف سالم بن كنعان : القيادة الإدارية ، الطبعة 6 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
43. نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، الطبعة 6 ، دار الثقافة ، عمان ، 2003.
44. نواف سالم بن كنعان : القيادة الإدارية ، بدون طبعة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2009.
45. هایل عبد المولى طشطوش: اساسيات في القيادة والادارة والنموذج الاسلامي في القيادة والادارة، دار الكندي للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2009.

أطروحات:

01. الشوبكي؛ مازن جهاد إسماعيل: العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال ، 2020.
02. أمل محمد ، محمد المصطفى: اثر الأنماط القيادية على فاعلية العمل الجماعي "بالتطبيق على المدينة الجامعية"، طلبة بجامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2006.
03. حسين محمد المراد: تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير، دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2005.
04. طلعت سالم شريبي بنيتي: القيادة التربوية واثرها في رفع الكفاءة الانتاجية، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة لندن، إنجلترا، 2008.

مقالات ووثائق:

01. احمد بن عبد المحسن العساف: "المشكلات الإدارية وكيفية علاجها واتخاذ القرارات" <http://www.alukah.net/culture/0/22118/>
02. احمد بن عبد المحسن العساف: "مهارات القيادة وصفات القائد"، الرياض. <http://saaid/doat/3.doc>
03. افندي، عطية حسين: "صنع واتخاذ القرار"، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر دور الإحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، متاح على مدار المنظومة، 2010، استرجع من: <http://search.mandumah.com/Record/123755>
04. القفل يسمينة: إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية(8)، 2016، متاح على مدار المنظومة، استرجع من: <http://search.mandumah.com/Record/76983>
05. بلال، ساسي: "فاعلية اتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية (31)، مؤسسة كنوز . الحكمة للنشر والتوزيع، متاح على مدار المنظومة، 2015، استرجع من <http://search.mandumah.com.net/Record/652309> :
06. بوغليطة الهام، الوز تاجي مهملي، خنطيط خديجة: "دور الإبداع في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية-رماع عمان، متاح على مدار المنظومة ، 2016، استرجع من : <http://search.mandumah.com/Record/752384>
07. زيتوني سامية: العوائق المؤثرة في اتخاذ القرار السليم، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية(21)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2015، متاح على مدار المنظومة، استرجع من: <http://saerch.mandumah.com/Record/68892>
08. شهيد هدى، عبد الرزاق: دور جودة نظام المعلومات في دعم اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مجلة اقتصاديات المال والاعمال(10)، 2019، متاح على مدار المنظومة، استرجع من : <http://search.mandumah.com/Record/99402>
09. مصطفاوي مصطفى، سيني يوسف: مساهمة اتخاذ القرار في الشعور بالرضى الوظيفي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 2017، متاح على مدار المنظومة، استرجع من: <http://search.mandumah.com/Record/849127>
10. مهدي عمار جعفر: مساهمة المرأة العراقية في عملية اتخاذ القرار، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية(47)، الجامعة المستنصرية، 2014، متاح على مدار المنظومة، استرجع من: <http://search.mandumah.com/Record/635333>

ملتقيات:

01. طاهر حسين: مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات .
02. مركز التوجيه والإرشاد: الابتداء في حل المشكلات، السعودية، بتصرف.

المواقع الإلكترونية:

01. <http://elmaghraby.com/moalafaty/5.pdf>.
02. <http://www.islamino.cc/fan-eledana/htm>

المراجع باللغة الأجنبية :

01. AUBERT.Nicole , et autres, Management, aspects humains et organisationel, Paris, Ed PUE fondamentale, 1992.
02. AUBERT.Nicole, et autres, Diriger et motiver art pratique du management , 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2006.
03. BEDART.Michel, MILLER.R, La gestion des organisations, DdMC Grawhill, Canada, 1995.
04. CHARLES.A , GRALPHER. Hugh, WATSON, Quantitative méthode for business décision MC. Grawhill Inc. Standard ED. YW,1980.
05. HARRISSO,N.F, Management and organisation .Bston, Hought on Mifflin Co, 1974.
06. HIRIGAPPA.A, Organisational behavior ,New Age International Publisher, New Delhi, 2009.
07. MEN Benne. R,SEPART.S, Economie d'entreprise, Dunod, Paris, 2001.
08. NELSON, D.L. et al, Positive organisational behavior, sage publications, London, 2007.
09. NEMETH,C.J , The psichological basis of quality decision making, 128, retrieved , 2012, from :
<http://escholarship.org/uc/item/849127>
10. ROJOT.Jacques, Théories des organisations, 2^{ème} ED, Aris, MA édition, 2016.

ملخص :

تهدف دراستنا إلى إبراز فعالية القيادة الإدارية، وفي هذا الحال ما مدى مساهمتها في إيجاد حلول لمشاكل المؤسسة ، ولهذا الغرض اتبعنا المنهج الوصفي والمنهج الاستنباطي ، واعتمدنا على أداة المقابلة حيث تم مناقشتها وتحليل النتائج المتواصل اليها. وقد خلصت الدراسة إلى ان: اهتمام القادة بالعمل دون إهمال المستخدمين كون انهم يلعبون الدور الأساسي على الإنجاز الأكثر، قدرة القادة على تجسيد العلاقات بين المستخدمين وبناء العمل المشترك بينهم، عملية صنع القرار في الوكالة عملية جماعية وليست فردية، تحقق الوكالة أهدافها من خلال دعم فعالية القرار.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، المؤسسة، حلول للمشاكل، المستخدمون، صنع القرار.

Résumé :

Notre étude a pour objectif de concrétiser l'efficacité de l'autorité administrative, et dans ce cas, dans quelle mesure, elle participe à trouver des solutions aux difficultés de l'entreprise, et dans ce but, si nous avons adopté la méthode descriptive et la méthode déductive, et nous nous sommes appuyés sur l'entretien comme outil de travail, de ce fait, il a été discuté et analysé les résultats. L'outil a montré ce qui suit ; l'intérêt de la direction relatif au travail ,sans pour autant délaissé les travailleurs, en ce qu'ils jouent un rôle essentiel dans la réalisation. La capacité de l'autorité, en ce qui concerne la mise en place des relations entre les employés et le travail collectif. La procédure de l'élaboration de la décision au niveau de l'agence est une opération collégiale et non individuelle, l'agence réalise ses objectifs de par son soutien à l'efficacité de la décision.

Mots clés : l'autorité administrative, l'entreprise, solutions aux difficultés, les employés , élaboration de la décision.

