

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

تأثير نمط القيادة التحويلية على اتخاذ القرار  
دراسة حالة مؤسسة طهراوي للمياه المعدنية - بسكرة -

مشروع إشكالية مذكرة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة :

بن عيسى ليلي

إعداد الطالبة

سعيدان صباح

الموسم الجامعي : 2016 - 2017

[/http://univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz)

## دعاء

يارب

لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت  
ولا باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائماً أن الفشل هو التجارب  
التي تسبق النجاح

يارب

علمني أن التسامح هو أول مراتب القوة  
وأن حب الإنتقام هو أول مظاهر الضعف

يارب

إذا جردتني من المال فأترك لي الأمل  
وإذا جردتني من النجاح فأترك لي قوة العناد حتى أتغلب  
على الفشل

وإذا جردتني من الصحة فأترك لي نعمة الإيمان

يارب

إذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار  
وإذا أساء الناس إلي فأعطني شجاعة العفو

يارب

إذا نسيت ذكرك فلا تنسني

اللهم وفقني يارب

أمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد و آله الطيبين  
الطاهرين

## كلمة شكر

" سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"  
لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمت العلم ويسرت لنا سبله ويسرت لنا  
من

يعيننا على تحصيله وعلمتنا ما لم نكن نعلم .....  
ثم الصلاة والسلام على خير المعلمين سيد الخلق أجمعين.....  
يتنازع في نفسي شكر وتقدير لكل من جعلهم الله عوناً لي فغمورني بكل  
معاني العون وعلى رأسهم الأستاذة المشرفة الدكتور بن عيسى ليلى  
التي لم تبخل عليا يوماً بعطائها وتوجيهاتها في سبيل إتمام هذه المذكرة مة  
طيلة إعدادي لهذه المذكرة، مذكرة .  
كما لا أنسى أن أوجه شكري الخالص لمدير مؤسسة طهراوي للمياه  
المعدنية .  
كما أتوجه أيضاً بشكري لكل عمال مكتبة كلية العلوم الإقتصادية و  
التسيير.  
وفي الأخير أشكر كل من مد يد العون في إنجاز هذه المذكرة.

## خطة

مقدمة

تمهيد

الفصل الأول: الأنماط القيادية - إطار نظري -

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة

المطلب الأول: تعريف القيادة والقائد

المطلب الثاني: عناصر وأهمية القيادة

المطلب الثالث: أنواع القيادة

المبحث الثاني: نظريات القيادة

المطلب الأول: نظرية السمات

المطلب الثاني: نظرية السلوكية

المطلب الثالث: نظرية الموقفية

المطلب الرابع: نظرية التفاعلية

المبحث الثالث: القيادة التحويلية

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

المطلب الثاني: خصائص وأهمية القيادة التحويلية

المطلب الثالث: متطلبات وأبعاد القيادة التحويلية

المطلب الرابع: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي

خلاصة الفصل الأول:

الفصل الثاني: اتخاذ القرارات - إطار نظري -

تمهيد

المبحث الأول: مدخل لاتخاذ القرارات

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول اتخاذ القرار

المطلب الثاني: مفهوم اتخاذ القرارات

المطلب الثالث: الفرق بين مفهوم عملية صنع القرار واتخاذ خصائصه

المبحث الثاني: تطبيقات اتخاذ القرار

المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرار

المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار

المطلب الثالث: معايير اتخاذ القرار

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار وصعوباته وعلاقة القيادة التحويلية باتخاذ القرار

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار

المطلب الثاني: صعوبات اتخاذ القرار

المطلب الثالث: علاقة القيادة التحويلية باتخاذ القرار

خلاصة الفصل الثاني

خاتمة

قائمة المراجع

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01
20	نموذج جامعة أوهايو في القيادة	02
23	الخط المستمر	03
24	نموذج الشبكة الادارية	03
29	نموذج ريدين ذو الابعاد الثلاثية	04
38	أبعاد القيادة التحويلية ابعاد القيادة التحويلية	05
52	نموذج شجرة قرار	06

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	الفرق بين القائد التحويلي والمدير	01
40	مقارنة بين القائد التحويلي والقائد الغير تحويلي (التقليدي)	02
68	معاملات الثبات وصدق القياس	03
69	توزيع افراد عينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	04
71	مقياس الحكم على اجابات الافراد	05
72	تحليل اراء بعد التأثير المثالي	06
73	تحليل اراء بعد الدافعية الالهامية	07
74	تحليل اراء بعد الاستشارة الفكرية	08
75	تحليل اراء بعد الاعتبارات الفردية	09
76	تحليل عبارات اتخاذ القرار	10
77	نتائج تحليل لاختبار الفرضية الرئيسية	11
78	الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية	12

ملحق رقم (02)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

اسم الأستاذة	الرقم
رجال سلاف	01
خان أحلام	02



يعيش العالم اليوم مرحلة انتقالية تموج بتحولات عميقة وجذرية في كافة المجالات، مرحلة تلغى فيها كل الحدود وتفتتح فيها الأسواق وتشتعل فيها المنافسة وتتطور لما هو أحدث وأحسن، حيث أصبحت الأسواق تتجاوز المحيط المحلي إلى المحيط العالمي،

و يلعب اتخاذ القرار دورا في هذا النجاح لذلك تحتاج المنظمات وبمختلف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب، وتعجز عن تحقيق أهدافها وطموحاتها. و تشير الدراسات أنه إذا غابت القيادة الناجحة الجيدة والمؤهلة عجزت الإدارة عن تحقيق الأهداف ، وبذلك يمكن قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها من خلال نجاح قياداتها الإدارية ، فمع كبر حجم المنظمات وتعقد العمليات الإدارية وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وتأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، تعمل هذه المنظمات على مواصلة البحث والتطوير ومحاولة التجديد والابتكار وهذه الأمور لا تحقق إلا في ظل قيادة واعية ومتفهمة، فالقيادة لها تأثير كبير على أداء المهام وإنجاز الأعمال كونها تؤثر على تطور المؤسسة فالقائد الإداري الناجح هو من كانت قراراته مبنية على إعداد خطط تساعد على اتخاذ قرار مناسب في المنظمة.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على أثر أحد الأنماط القيادية ممثلا في القيادة التحويلية على اتخاذ القرار، حيث أن نجاح القائد في أي منظمة يتوقف أساسا على استخدام النمط القيادي المناسب والمؤثر.

### إشكالية الدراسة:

تكمن إشكالية الدراسة في معرفة الأثر الذي يحدثه نمط القيادة التحويلية على اتخاذ القرار ، ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لمختلف جوانبه وللقيام بالتحليل الضرورية التي تسمح بالحصول على النتائج المستوحاة من الدراسة يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

**ما هو تأثير نمط القيادة التحويلية على اتخاذ القرار ؟**

ومن التساؤل الرئيس تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو تأثير بعد التأثير المثالي على اتخاذ القرار؟
- ما هو تأثير بعد الدافعية الالهامية على اتخاذ القرار؟
- ما هو تأثير بعد الاستشارة الفكرية على اتخاذ القرار؟
- ما هو تأثير بعد الاعتبارات الفردية على اتخاذ القرار؟

**أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية هذا الموضوع الذي ناقشه والذي يتناول أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في بعض النقاط:

- الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بالأنماط القيادية
- الإلمام بالمفاهيم المتعلقة باتخاذ القرارات
- الكشف عن طبيعة تأثير نمط القيادة التحويلية على اتخاذ القرار.
- محاولة الكشف و التعرف على واقع القلادة التحويلية بالمؤسسة الاقتصادية آخذين مؤسسة طهراوي للمياه كدراسة حالة.

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية ، بصورته النظرية العلمية و بصورته الواقعية من خلال التعرف على واقع هذا المفهوم بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مفهوم اتخاذ القرار بصورته النظرية العلمية و بصورته الواقعية من خلال التعرف على واقع هذا المفهوم بالمؤسسة محل الدراسة.
- توضيح تأثير القيادة التحويلية على اتخاذ القرار بجانبه النظري و التطبيقي.

### الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على اتخاذ القرار (التأثير المثالي، الدافعية الالهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية ) على اتخاذ القرار في المؤسسة المبحوثة. يشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على اتخاذ القرار.

### الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للدافعية الالهامية على اتخاذ القرار.

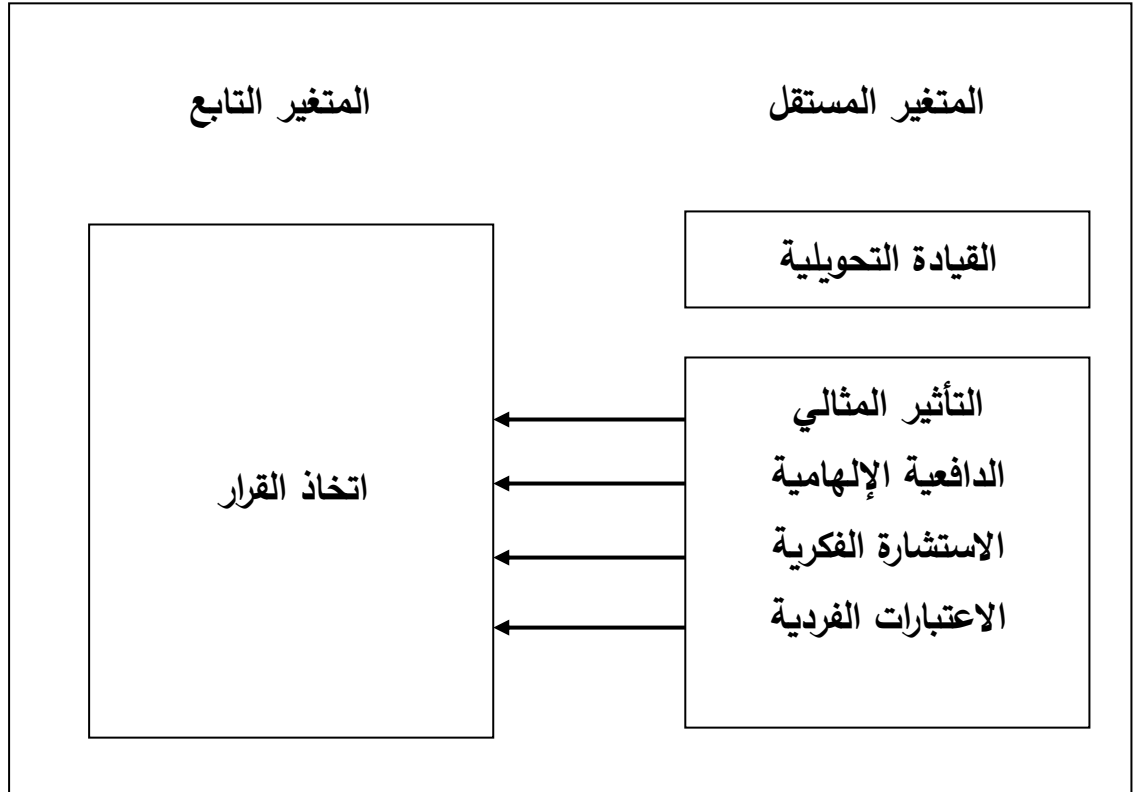
### الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على اتخاذ القرار.

### الفرضية الفرعية الرابعة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على اتخاذ القرار.

نموذج الدراسة: يمكن عرض نموذج الدراسة في الشكل الموالي :



المصدر : من إعداد الطالبة.

#### المصطلحات الإجرائية للدراسة:

**القائد:** هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته وكل ما أوتي من سلطان ليؤثر في سلوك واتجاهات الأفراد بغية تحقيق أهداف محددة.

**النمط القيادي:** هو الأسلوب الذي ينتهجه القائد في ممارسته الإدارية.

**القيادة:** هي تأثير المدير على أفراد الجماعة وحثهم على العمل لإنجاز مهمة مشتركة.

**القيادة التحويلية:** هي القابلية على الهام وتحفيز المرؤوسين لتبني رؤى جديدة ليكونوا من أفضل القادة وبناء منظمات للمجتمعات المتحدة.

**القرار:** هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل بغية تحقيق الأهداف المطلوبة.

اتخاذ القرار: هو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاتخاذ أفضل بديل يقود إلى تحقيق الهدف

### هيكل الدراسة:

قسمنا هيكل هذه الدراسة إلى ثلاث فصول وكان هذا التقسيم كما يلي:

- الفصل الأول والذي يضم ثلاث مباحث المبحث الأول مفاهيم عامة حول القيادة والمبحث الثاني نظريات القيادة أما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى القيادة التحويلية .
- أما الفصل الثاني ضم ثلاث مباحث المبحث الأول مدخل لاتخاذ القرار أما المبحث الثاني والذي كان بعنوان تطبيقات اتخاذ القرار وبالنسبة للمبحث الثالث فكان بعنوان العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار وصعوباته وعلاقته باتخاذ القرار .
- الفصل التطبيقي دراسة حالة مؤسسة طهراوي للمياه المعدنية .

### أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

- ميول الطالبة للموضوع
- ارتباط الموضوع بالتخصص .

### الدراسات السابقة :

يعد الموضوع المختار موضوعا ثريا و متناولا لا سيما في بعد اتخاذ القرار ، حيث لمستنا وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولت البعدين منفصلين بصورة خاصة وبعد تصفحنا للدراسات و المؤلفات المذكورة وقع اختيارنا على مجموعة من الدراسات نوردها فيما يلي :

### الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

1-دراسة عباس بعنوان: "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي " دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على تأثير سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية،الاعتبارية الفردية التحفيز،التمكين) على الابداع التنظيمي (تبني الابداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (55) فقرة وزعت على عينة مكونة من (100) فرد من موظفي الإدارة الوسطى وتصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- أن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية كان مرتفعا.

- مستوى تبني الابداع في شركات تصنيع الادوية كان متوسطا.
- مستوى توفر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الادوية كان مرتفعا.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الابداع التنظيمي في شركات تصنيع الادوية الأردنية.

2- اجري نور وخلف دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية" وهدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها الصافي (226) موظفا. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في الميزة التنافسية، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (65.7) من التباين في الميزة التنافسية.

### الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار:

1-دراسة مراد خلاصي: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت بقسنطينة، رسالة ماجستير، 2007.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل وهذا من خلال أربعة أنظمة أساسية لتسيير الموارد البشرية: نظام التكوين، نظام الترقية، نظام الأجور ونظام تسيير الحياة المهنية.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية من خلال الأنظمة المذكورة سابقا، واستقرار الإطارات في العمل، وقد اتضح أن الإطارات يعطون أهمية كبيرة لكيفيات اتخاذ القرار في التكوين، وكيفية تحديد الأجر ليتناسب مع مناصب العمل، وكذلك تحديد معايير للترقية لتبيان طرق بلوغها، إضافة إلى أهمية وجود نظام لتسيير الحياة المهنية حتى يكون لكل فرد من المنظمة هدف يسعى من أجل تحقيقه.

2-دراسة صالح بن ناصر شفرود القحطاني: الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، 2007.

وتهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط الاجتماعية واتخاذ القرارات الإدارية، وعلى أبرز الضغوط الاجتماعية وأثرها المتوقعة التي تواجه ضباط الجوازات عند اتخاذ القرارات الإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1-هناك ضغوط اجتماعية تواجه ضباط الجوازات بدرجة متوسطة عن اتخاذ القرارات الإدارية.

2-توجيه ضباط الجوازات بمراعاة فصل علاقاتهم الشخصية والقبلية عن العمل.

3-أهمية العمل على توفير العوامل التي تؤدي إلى الحد من الآثار السلبية للضغوط الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية.

### دراسة شملت المتغيرين:

دراسة حافظ عبد الكريم: أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، 2012.

1- إن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين كان مرتفعاً.

2- أن مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.

3- وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

### التعليق على الدراسات السابقة :

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا يمكن القول أن هذه الدراسات تتفق مع موضوع بحثنا في تناولها للبعدين في جانبها النظري، و تختلف معها في كل من الإطارين الزمني و المكاني للدراسة و في تحديد أبعاد المتغير التابع.

## تمهيد:

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، فهي إحدى أكبر الاحتياجات في عصرنا الحالي، الذي يشهد عولمة الأسواق ووفرة المعلومات من حيث السرعة والحجم وزيادة التنافسية، ما أدى إلى زيادة الحاجة إلى المرونة والقدرة على الاستجابة الأمر الذي ساهم في تغيير الطريقة التي تعمل بها وكل ذلك يتطلب أن تكون هناك قيادة واعية تدرك أن النجاح والتميز والإبداع يحتاج إلى عملية تكيف مستمرة مع المتغيرات الخارجية.

لذلك تحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وأصبحت من أعظم حقائق الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية إذ يعول عليها في تحقيق الأهداف التي هي مطمح كل المجتمعات، ومؤشرا على كل تطور إذ تعد عملا خلاقا يهتم بالإنجاز والوصول بالأفراد إلى مستوى أفضل، فهي قادرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم، ومواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتشجيعهم، لذلك من الضروري أن نفهم، وما إذا كانت تتضمن خصائص معينة أم أنها مجرد سلوك مثل القدرة على الإقناع والكفاءة في العمل.

ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا الفصل الإطار النظري للقيادة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة.

المبحث الثاني: نظريات القيادة.

المبحث الثالث: القيادة التحويلية.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة

سننتقل في هذا المبحث إلى تعريف القيادة والقائد وكذا عناصر القيادة وأهميتها، وختاماً بأنواع القيادة، وذلك من خلال أربعة مطالب.

## المطلب الأول: تعريف القيادة

يعد مفهوم القيادة شأنه شأن المفاهيم الأخرى فعلى الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والفلاسفة بدراسة مفهوم القيادة إلا أنها لا تزال لغزاً أو موضوعاً غامضاً، ولا يوجد تعريف محدد لهذا المفهوم وفيما يلي نذكر بعض التعاريف:

- عرفها **R.T.Livingston** بأنها: "هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك".<sup>1</sup>
  - كما تعرف أيضاً بأنها: "العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إرادياً تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين".<sup>2</sup>
  - وتعرف أيضاً بأنها: "عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة".<sup>3</sup>
  - كذلك تعرف بأنها: "استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه، ويقنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف".<sup>4</sup>
  - أما الخازندار فعرف القيادة بأنها "القدرة على قيادة الآخرين، ونقل المعارف والخبرات إلى الآخرين لتمكينهم من اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب".<sup>5</sup>
  - هي أيضاً: "عملية تفاعل بين تابعين ومتبوعين وهذا ما يؤكد على أهمية فهم صفات الأشخاص الذين يتعامل معهم حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم وجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم".<sup>6</sup>
- ونستخلص بالقول أن القيادة هي عبارة عن:

<sup>1</sup>-نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 21.

<sup>2</sup>-بلال خلق السكارنة، القيادة الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 18.

<sup>3</sup>-زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، الأردن، 2008، ص 11.

<sup>4</sup>-محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 85.

<sup>5</sup>-عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دراسة ميدانية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013، ص 57.

<sup>6</sup>-جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الإمارات العربية، 2000، ص 33.



- قدرة القائد على إرشاد وتوجيه الأفراد والتأثير عليهم، من أجل تحقيق الأهداف.
- العمل على تحقيق الهدف المشترك للمنظمة.

ثانياً: تعريف القائد.

بناءً على التعريفات السابقة للقيادة يمكن تعريف القائد بأنه: " هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم"<sup>1</sup> ويعرف أيضاً بأنه "الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك واتجاهات الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة."<sup>2</sup>

ثالثاً: الفرق بين القيادة والمفاهيم المشابهة لها.

### 1- الفرق بين القيادة والإدارة:

تسبق الحديث عن القيادة باعتبارها نشاطاً أو سلسلة من الإجراءات والأنشطة المختارة التي يمارسها القائد للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف أو أهداف يرغبون في تحقيقها وتعرف الإدارة بأنها تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط توجيه مجهوداتهم ورقابتها.

كذلك تعرف الإدارة بأنها "نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود المختلفة من أجل تحقيق هدف معين".<sup>3</sup>

وقد اختلفت آراء علماء الإدارة إزاء علاقة القيادة بالإدارة، فهناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة، وهناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة وهناك من يرى أن الإدارة علم بينما القيادة فن، وينطلق الرأي الأول من أن القيادة تكون دائماً في قمة الهرم الإداري، والقادة بحكم موقعهم لديهم تطلع استراتيجي شامل وواسع ولا ينجسون في تفاصيل الأعمال الروتينية.

أما الرأي الثاني الذي يرى القيادة جزءاً من الإدارة فيستند في رأيه إلى أن القيادة هي إحدى الوظائف والمسؤوليات المنوطة بالمدير.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد احمد رشوان، الإدارة والمجتمع في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص14.

<sup>2</sup> - معن محمود، مروان مجد بن احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص138.

<sup>3</sup> - عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، اثره للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2009، ص 136.

<sup>4</sup> - طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية

الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص ص 48-49.

ويمكن إيجاز الفرق بين القيادة والإدارة في الآتي:<sup>1</sup>

- 1- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التوجيه، الإشراف، والرقابة.
- 2- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:
  - ◀ تحرير الاتجاه.
  - ◀ حشد القوى تحت هذه الرؤية.
  - ◀ التحضير وشحن المهتم.
- 3- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
- 4- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس.
- 5- ويمكن توضيح الفرق بين القائد والمدير في الجدول التالي:

#### 6- الجدول رقم (01) الفرق بين القائد والمدير

المدير	القائد
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.	- ضبط النفس والالتزان والثقة بالنفس.
- الإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.	- القدرة على ضبط النفس.
- القابلية لتقبل النقد.	- المرونة.
- القدرة على اتخاذ القرارات وبسرعة.	- احترام الذات.
- تقبل أفكار الديمقراطية والعدالة.	- التفكير الابتكاري والإبداعي.
- المواظبة والانتظام في العمل.	- المظهر الحسن.
- خلق الأجواء الإيجابية في العمل.	- الصحة الجسدية.
	- التعاون والتشارك.

7- المصدر: عدنان الكتوم، قاسم كوفحي، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،

2010، ص 42.

#### 2- الفرق بين القيادة والرئاسة:

قد يلتبس في كثير من الأحيان على المرء، فلا يفرق بين القيادة والرئاسة على الرغم من تباينهما وتميز كل منهما على الآخر فلكل ميدانه الرحب وميزته وهويته التي يعرف بها.

<sup>1</sup>- خالد عبد الوهاب الزيد، القيادة وتطوير منظمات، التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص ص 45-46.

وتعرف الرئاسة بأنها: "الصلاحيه الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم.<sup>1</sup>

فالرئاسة تعتمد على ما في يدها من سلطة تستند إليها بالدرجة الأولى في مباشرة مهام وظائف التنظيم وغالبا ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجزاء ويمكن التفرقة بين القيادة والرئاسة من خلال النقاط التالية:

- القائد يعتمد في قيادته على قوة التأثير والإقناع والنفوذ الشخصي، وهذا هو الذي أهله للقيادة، أما الرئيس فيعتمد في تعامله مع مرؤوسيه على سلطته وما يملكه من نفوذ بحكم المنصب.<sup>2</sup>
- أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة في عين الاعتبار.
- لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وان وجد فهو ضعيف، عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه.
- توجد هناك فجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة.<sup>3</sup>

#### الفرق بين القيادة والزعامة:

تعرف الزعامة بأنها: "مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة". حيث يتضح من خلال التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه، اعتمادا على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 27.

<sup>2</sup>- طلال عبد الملك شريف، مرجع سابق، ص 50.

<sup>3</sup>- صالح جيلح، مرجع سابق، ص 27.

<sup>4</sup>- سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، المؤسسة سونطراك، مذكرة ماجستير، قسم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 18.

## المطلب الثاني: عناصر وأهمية القيادة.

## أولاً: عناصر القيادة.

- 1-القائد: يعتبر القائد أهم عنصر من عناصر القيادة باعتباره يملك أكبر تأثير على جماعة المرؤوسين.
- 2-الأتباع (المرؤوسين): إن التعامل مع المرؤوسين يتأثر نوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين معه، فمن دونهم لن يكون قائداً، فالأفراد الأقدر تكيفاً هم الأكثر ثقة بقيادتهم المتفهمين لفكرها وفلسفتها والأكثر إدراكاً لأهدافها ومراميها.
- 3-قوة التأثير: لا يمكن إنجاز القيادة بدون قوة أو سلطة لأن العامل الرئيسي المحدد لنجاح القيادة يتعلق بكيفية استخدام هذه القيادة للقوة بهدف التأثير على سلوكيات الأفراد، ويقصد بالقوة قدرة القائد على جعل الآخرين ينجزون ما يريد القائد إنجازهم.

4-الهدف: تهدف عملية التأثير في المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى جماعة المسؤولين، وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل وأهداف خاصة بكل فرد من أفراد الجماعة وتكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة الأهداف المتعارضة منها، فقدمت الباحثة "ماري فوليت" " Mari Follet" من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء" أنه عند تعارض الأهداف يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في الأهداف ثم ترتيبها من جديد بحيث يجد كل طرف ما يرضيه وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض.

5-الموقف: يشكل الموقف أحد العناصر الحاسمة في القيادة ولهذا كان محل بحث وتحليل من قبل العديد من الباحثين من بينهم "همفل Hemphil" حيث قام بمشروع حاول من خلاله التوصل إلى الأبعاد الأساسية التي يمكن استخدامها والإفادة منها في وصف المواقف والتعامل معها، والموقف يعبر عن الظروف التي تمر بها جماعة المرؤوسين.<sup>1</sup>

## ثانياً: أهمية القيادة.

للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة معاً لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون تحقيقها صعباً دون هذا النوع من الارتباط.<sup>2</sup>

وعليه تبرز أهمية القيادة في:

<sup>1</sup>-بنوناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى البشير بن ناصر، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص ص 41-43.

<sup>2</sup>-رافدة عمر الحريري، سعد زناد درويش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 164.

- 1- أنها حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 3- قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- 4- أنها عملية تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.<sup>1</sup>
- 5- تهتم بالقيم الإنسانية وتحترم المواهب الفردية المتميزة وتعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز والإبداع وتحمل المخاطر وتفويض السلطة.
- 6- أنها عملية تفاعل وتفهم بين القائد ومرؤوسيه.
- 7- أنها تهتم بتطوير المنظمة وإرضاء العملاء وتحقيق أعلى عائد.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أنواع القيادة.

يمكن تقسيم القيادة إلى قسمين ويضم كل قسم بدوره أنواع والتي نوردتها فيما يلي :

#### أولاً: القيادة حسب معيار سلوك القائد.<sup>3</sup>

**1- القيادة الأوتوقراطية:** يقوم القائد باستغلال السلطات الممنوحة له ليحمل اتباعه عن القيام بالأعمال وفقاً لرغباته وأهوائه ولا يهتم لأرائهم وأفكارهم وعادة ما يستخدم أساليب الفرض والتهديد والعقاب لتحقيق ذلك، ويؤدي هذا النوع من القيادة إلى انتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفاً من العقاب والجزاء ولكن في المدى القصير فقط، ويظل تماسك الجماعة مرهوناً بوجود هذا القائد، إلا أنه في المدى الطويل سرعان ما يظهر عدم الرضا والتذمر وبالتالي انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر سلباً على أدائهم.

**2- القيادة الديمقراطية:** ثقة القائد بمرؤوسيه كبيرة، فهو يستأنس بأرائهم ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم وتكون لهم حرية الاتصال. كما يعمل القائد على تقديم النصائح والإرشادات اللازمة مما سيجعلهم يتحملون المسؤولية فتتمو قدرتهم على

<sup>1</sup> -حسين سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري، لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، جامعة غزة، 2010، ص 14.

<sup>2</sup> -مرجع سابق، رافدة عمر الحريري، سعد زناد درويش، ص 165.

<sup>3</sup> -بوزهرة محمد، مرزوقي رفيق، مداخلة بعنوان القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، الملتقى الدولي الرابع حول القيادة الادارية والابداع الاداري، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، 2007، ص 5-6.

الإبداع والابتكار وتحقيق التعاون السليم مع الاحتفاظ بذاتية الأفراد، وينعكس هذا إيجابيا على رضا المرؤوسين فيندفعون نحو العمل على تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة ويتمسكون بولائهم له.

**3- القيادة الحرة:** هذا النوع من القيادة يترك فيه القائد للمرؤوسين حرية التصرف دون نصح أو توجيه أو تدخل في شؤونهم، كما يعطي لهم الحرية التامة في اتخاذ القرارات.

ثانيا: حسب معيار التنظيم أو حسب الهيكل التنظيمي:<sup>1</sup>

**1- القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

**2- القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا فهناك الكثير من النقيبين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات. وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في شخص واحد.

## المبحث الثاني: نظريات القيادة.

تفسر نظريات القيادة الأسباب التي تجعل من الفرد قائدا، وشرح الخصائص التي تميز القائد عن غيره من افراد الجماعة ومن أهم نظريات القيادة.

أولا: نظرية الرجل العظيم.

تشير هذه النظرية إلى أن القائد يولد ولا يصنع<sup>2</sup>، فنظرية الرجل العظيم هي عبارة عن الخصائص القوية التي يتمتع بها الشخص دون غيره من افراد جماعته والتي تفرضه قائدا عليهم، وتفترض هذه النظرية إن التغيرات التي تحدث في

<sup>1</sup>-مرجع سابق، ريد منير عبودي، ص 26.

<sup>2</sup>-عزت كريم العدوان، مرجع سابق، ص 59.

حياة الجماعة، إنما تتحقق عن طريق أشخاص يتمتعون بمواهب وقدرات غير عادية فالقائد الفذ يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها.<sup>1</sup>

### نقد نظرية الرجل العظيم:

- ليس من اليسر أن يتحلى الفرد بمستوى مرتفع من كل الخصال في آن واحد، حتى إن توفر مثل هؤلاء الأفراد فهم قليلون يصعب اكتشافهم، وحتى إن تم ذلك فلن يغطي احتياجات المجتمع.

- تتعامل هذه النظرية مع القيادة من منظور سياسي، ويغلب عليها التأثير بالنظام السائد في ذلك الوقت، وهو النظام الذي يقدر الفرد ويعلي شأنه على حساب الجماهير.

- هذه النظرية تدرس القادة بعد أن يصبحوا قادة، ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع به أن نتنبأ بمن سيصبح قائداً، مما لا يجعل لها أي فائدة عملية.

- تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة بدون جدوى ما دام القادة يولدون ولا يصنعون، فلا أمل أن يتحول غير القادة إلى قادة بالتعلم، وهذا يخالف الواقع لأن التعلم يصقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات أعلى.

- القول بوراثية القادة لا سبيل للتثبت منه، كما أن الواقع لا يدعمه، فكثيراً ما قدم التاريخ أمثلة لرجال من طبقات بسيطة صاروا قادة عظام، وبالعكس عجز بعض أبناء القادة العظام ان يكونوا مثل آبائهم.<sup>2</sup>

### ثانياً: نظرية السمات.

تقوم نظرية السمات على اساس وراثي، فالقادة يولدون بصفات معينة، وخصائص شخصية تميز القائد عن غيره من البشر، حيث يقتصر التابعون إلى هذه الصفات، ولذلك لا يمكن أن يقوموا بهذا الدور، أما القادة فتؤهلهم سماتهم وصفاتهم ما يجعلهم أهلاً للقيادة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 295-296.

<sup>2</sup> - صالح جيلح، مرجع سابق، ص 49.

<sup>3</sup> - حسن عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الناشر، الإسكندرية، 2010، ص 47.

لذا تعتبر الأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية هي السمات والخصائص المعينة التي تميز بها القائد عن غيره وإن توافرت هذه السمات في شخص تجعله منه قائدا ناجحا.<sup>1</sup>

وتقوم هذه النظرية على المنطق التالي: "ما دامت سمات الشخصية تؤثر في السلوك، وطالما أن القادة يتصرفون على نحو مختلف عن غير القادة، إذن فالقادة لديهم بعض سمات الشخصية التي تميزهم عن غيرهم."<sup>2</sup>

وعموما فإن أنصار هذه النظرية يؤكدون على أن للقائد مجموعة من السمات والخصائص الشخصية التي تجعله يختلف عن باقي أفراد جماعته وتؤهله إلى أن يكون قائدا لها ويمكن أن نلخص هذه السمات في:<sup>3</sup>

- **خصائص فسيولوجية:** مثل الجاذبية والطول، والعرض، والقوة، نبرة الصوت وحجم الجسم والمظهر العام.
- **خصائص اجتماعية:** مثل الصبر، اللباقة والنضج العاطفي والاجتماعي.
- **خصائص شخصية:** مثل الثقة بالنفس، والسيطرة، والشجاعة، والاحترام، والحماسة.
- **خصائص ذاتية:** مثل الشعور بالمسؤولية، والاستعداد للتضحية، والذكاء، والمهارات الخاصة اللغوية وغيرها.

وقد أجرى (Stogdill) عدة دراسات حول هذه النظرية (1904-1947) صنف في ضوءها الخصائص والعوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة إلى المجموعات الخمس التالية:<sup>4</sup>

- القدرة (الذكاء، الانتباه، البراعة، إصدار الأحكام).
- التحصيل أو الإنجاز (الثقافة، المعرفة، الإنجازات النشيطة).
- المسؤولية (المبادرة، المثابرة، الثقة بالنفس، والرغبة في التفوق).
- المشاركة (التعاون، التأقلم، روح الفكاهة).
- الحالة (الموقع الاجتماعي، الاقتصادي، الشعبية).

<sup>1</sup> -عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الانماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 23.

<sup>2</sup> -عمار شوشان، النمط القيادي لمديري التناوبات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 55.

<sup>3</sup> -محمود عبد المسلم الصليبي، مرجع سابق، ص 88.

<sup>4</sup> -عمر محمود غباين، مرجع سابق، ص ص 146-147.



أما ( Qerdwaytea ) فقد صنف الخصائص إلى:<sup>1</sup>

- الطاقة الجسمية.
- الحماس.
- الذكاء.
- القدرة على عقد صلات للصدقة.
- الإحساس بالآخرين.
- الشعور القوي بالهدف والغاية.
- العمل من أجل تحقيق التكامل.
- الخبرة الفنية.
- المستوى التعليمي والقدرة على تعليم الآخرين.

الانتقادات الموجهة لنظرية السمات:<sup>2</sup>

- أن هذه النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة وتلك التي يمكن أن تكتسب بالعلم والتدريب والخبرة.
- أن هذه النظرية أهملت أثر الموقف في تحديد السمات اللازمة للقائد.
- أثبتت الدراسة أنه على الرغم من وجود صفات مشتركة بين القادة إلا أنه لا يمكن تعميم تلك الصفات على جميع القادة.
- صعوبة الاتفاق على قائمة تلك السمات، وعدم الاتفاق على قائمة محددة لتلك السمات المتفق عليها عند الباحثين.
- يمكن أن يتميز فرد غير قائد بنفس سمات القائد لذا نجد عند بعض الأفراد الذين يصلوا إلى القيادة نفس السمات أو نفس المستوى من السمات التي تميز القادة الفعالين.

<sup>1</sup> -حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> -زواتيني عبد العزيز، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة SONELGAZ، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2007، ص ص 34-35.

## المطلب الثاني: النظرية السلوكية.

نتيجة للانتقادات التي وجهت لمدخل السمات، ظهرت العديد من النظريات التي اعتبرت أن القيادة ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة<sup>1</sup>، فقد تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى افتراض أن السلوك القيادي يؤثر في فاعلية الجماعة.<sup>2</sup>

ومن أهم النظريات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة نذكر منها:

## أولاً: دراسة أوهايو (Ohio):

والتي أجراها باحثون من جامعة أوهايو وكان الهدف العام من الدراسة بحث العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة اثر النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل.<sup>3</sup> وقد حددت هذه الدراسة بعدين:<sup>4</sup>

**تحديد المهام:** ويتمثل في سلوك القائد الذي يحدد بمسار العمل من خلال وضع إطار له، ويوزع الأدوار، ويشرف على التنفيذ، ويركز على الإنتاجية بالدرجة الأولى، ويستخدم قنوات اتصال واضحة بينه وبين العاملين معه.

**مشاعر العاملين:** ويشير هذا البعد إلى وجود جو من الود والصدقة والاحترام والثقة بين القائد والمرؤوسين، بمعنى ان القائد يأخذ في الحسبان والاعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم أفكارهم وتقوم بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل.

<sup>1</sup> -خيزر كاظم حمود الفريخان وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 244.

<sup>2</sup> -محمود عيد المسلم الصليبي، مرجع سابق، ص 89.

<sup>3</sup> -بنوناس صباح، مرجع سابق، ص 49.

<sup>4</sup> -عبد الله عبده مجد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تغر في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، مذكرة ماجستير، قسم الغدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص ص 29-30.

شكل (01) نموذج جامعة أوهايو في القيادة

اهتمام العاملين بالعمل	اهتمام عالي بالعمل	اهتمام عالي بالعمل
	اهتمام منخفض بالعمل	اهتمام عالي بالعمل
	منخفض	عالي

**المصدر:** بنوناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 50.

### ثانيا: دراسة ليوا (Lowa):<sup>1</sup>

قام بهذه الدراسة كل من ليبيت Lippitte ولوين Lewin وايت Whit سنة 1139 في جامعة ايوا وقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة، في أندية الهواة، حيث قسم التلاميذ على مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع أسلوبا قياديا محددًا - وفق تعليمات القائمين على التجربة، فتم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي هي:

- **الأسلوب الأوتوقراطي:** احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد، وعدم اشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، كما اعتمد أسلوب الثواب والعقاب وكان القائد محور الاتصالات في المجموعة.
- **الأسلوب الديمقراطي:** فكان عكس الأسلوب الأول، حيث يتم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة المجموعة وتشجيع ومعاونة من القائد، الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.
- **الأسلوب الاستبدادي و الحر:** فترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل للمجموعة ولم يقدم باي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، ولم يقدم المدح او النقد لأحد.

### ثالثا: دراسة ميشيقان: Michigan Studies

<sup>1</sup>- سميرة صالح، مرجع سابق، ص 30.

اعتمد مجموعة من الباحثين في جامعة ميشيغان برنامجاً من الأبحاث المكثفة حول القيادة، وفي إطارها تم مقابلة مجموعة من المدراء ومرؤوسيهم على ضوء ذلك قاموا بتحديد عنصرين للقيادة هما:<sup>1</sup>

-**الاهتمام بالعاملين:** ويعتبر هذا النمط أفضل نمط قيادي لأن القائد مرتبط بعلاقة مساندة وتعاون مع مرؤوسيه، ومن ثم فهو يركز على العمل الجماعي، والمشاركة فيه، ولا يعتمد على فرد محدد في اتخاذ القرار، وهذا يجعل العاملين يشعرون بالتقدير، فينعكس إيجابياً على ارتفاع مستوى عطائهم ونتاجهم.

-**الاهتمام بالإنتاج:** هذا النمط يجعل المدير يركز على الإنتاج على حساب ظروف واحتياجات العاملين، والعلاقة الإنسانية التي ينبغي أن تسود بينه وبينهم، وهذا بدوره يزيد من الضغوط والتوتر في العلاقة، ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين ويزيد حالات التذمر في العمل، وزيادة حالات الغياب بل ربما ترك العمل.<sup>2</sup>

#### رابعاً: نظرية الخط المستمر في القيادة: Continuity of leader ship

وهذه النظرية تصور خطأ متدرجاً بين حرية المسؤولين في اتخاذ القرار وسلطة القائد، وتدرج الأساليب القيادية في سبعة أنماط بداية من الأسلوب القيادي المتسلط إلى أسلوب القائد الديمقراطي والذي يركز على الأفراد.<sup>3</sup> وتشير هذه النظرية إلى ما يلي:

- ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وغنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف.

- إن سلوك القائد الفعال هو الذي يأخذ بالاعتبار قدرات القائد نفسه وقدرات المرؤوسين والهدف المراد تحقيقه.

- لا يختار القائد أسلوباً ديكتاتورياً أو ديمقراطياً، وإنما يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف القيادي.<sup>4</sup>

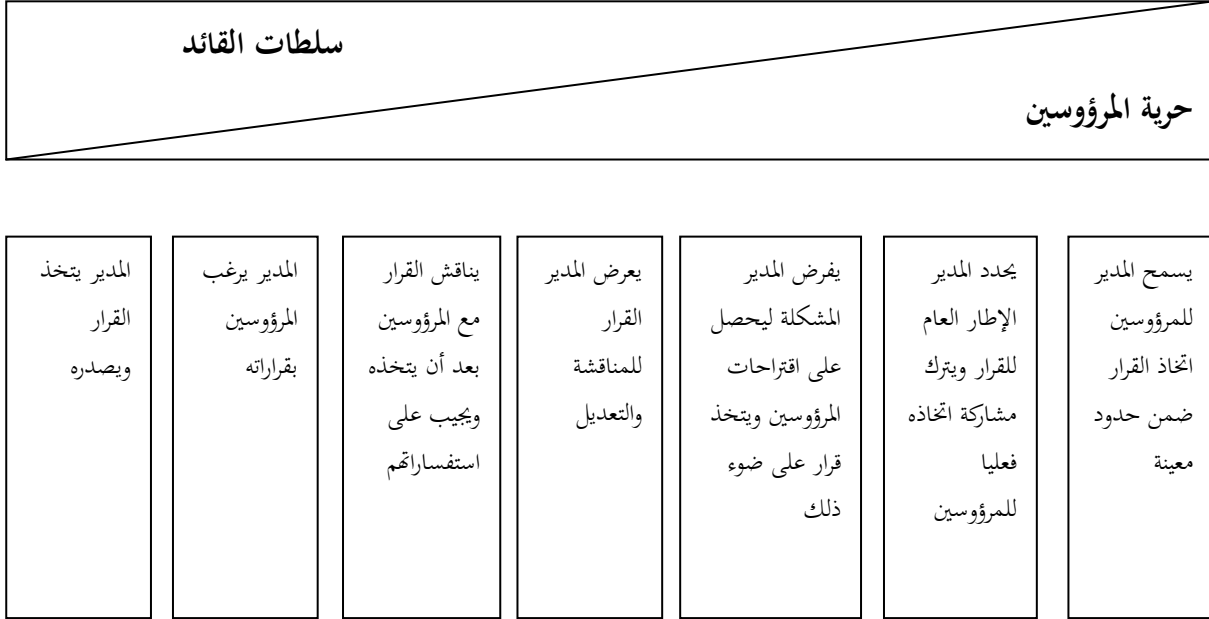
<sup>1</sup> - خيضر كاظم حمود الفريجان وآخرون، مرجع سابق، ص 245.

<sup>2</sup> - محمود عبد المسلم الصليبي، مرجع سابق، ص 91.

<sup>3</sup> - هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 92.

<sup>4</sup> - عمر محمود غباين، مرجع سابق، ص 203.

شكل (02) الخط المستمر



المصدر: هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 92.

### خامساً: دراسة ليكرت<sup>1</sup>.

لقد ميز ليكرت أربعة أنماط للقيادة:

**1- النمط التسلسلي:** يتميز به القادة كونهم لا يميلون على التفويض ولا يثقون بالمرؤوسين وتوصف هذه القيادة بالقيادة الأوتوقراطية أي الفردية.

**2- النمط النفعي:** وهو نمط يسمع بالمشاركة في اتخاذ القرار ولكنه يميل إلى أن يكون ذلك تحت إشرافه وتصلح أن تسمى بنظرية بيروقراطية في الإدارة وفي مجال التخطيط.

**3- النمط الاستشاري:** ويتميز القائد هنا بثقة ملموسة بينه وبين مرؤوسيه ويستفيد من أفكارهم وآرائهم.

**4- النمط الجماعي المشترك:** وهذا النمط يتصف بمشاركة بين القائد والمرؤوسين تفوق وتتعدى الاستشارة ويتصف هذا النمط بثقة عالية بين القائد ومرؤوسيه.

<sup>1</sup> -هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص 91-92.

سادسا: نظرية الشبكة الإدارية:

هذه النظرية شائعة طورها كل من روبرت بلاك (Robert Blake) وجنس موتون (Janse Mouton)، حيث تمكنا من تحديد أسلوبين لسلوك القائد، هما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج، وقد وضع الباحثان هذين الأسلوبين في إطار شبكي ذي محورين، تظهر عليه أساليب القيادة المختلفة.<sup>1</sup> ولتوضيح النظرية نتفحص الشكل الشبكي التالي الذي يمثل جوهر نظرية الشبكة الإدارية.

الشكل رقم (03) نموذج الشبكة الإدارية



المصدر: صالح جيلح، مرجع سابق، ص 57.

<sup>1</sup> - بشير العلق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 107.

أما الأساليب الخمسة التي أفرزتها الشبكة الإدارية فهي:<sup>1</sup>

-الموقع (9,1) يتميز باهتمام عالي بالإنتاج وعدم اكتراث بالأفراد العاملين، مما يؤدي إلى خفض الروح المعنوية والإنتاجية.

-الموقع (1,9) يتميز بأسلوب قيادي يكون فيه الاهتمام ضعيفا بالإنتاج لكن عاليا بالأفراد، لكن ضعف الإنتاج حالة غير مرغوب فيها.

-الموقع (5,5) يتميز باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج، حيث يوازن القائد هنا اهتمامه بالإنتاج والأفراد حيث يؤدي إلى إنتاج معتدل مع علاقات جيدة بين الأفراد والمنظمة.

-الموقع (9,9) يتميز باهتمام عالٍ بالأفراد والإنتاج، ويرتكز القائد هنا على روح الفريق الواحد في العمل وذلك بهدف بلوغ إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة.

-ويرى الباحثان أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة في المنظمة هو أسلوب (9,9).

سابعاً: نظرية (Y وX) لدوجلاس ماجريجور (Douglas Magregor)<sup>2</sup>

**1-نظرية X:** يفترض القائد أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه، ويجب توجيهه ومراقبته إذا خالف التعليمات.

**2-نظرية Y:** يفترض القائد فيما أن المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، التوسع الوظيفي، المشاركة في صنع القرار ويفترض في الفرد أنه قادراً على الإبداع.

ثالثاً: النظرية الموقفية.

وتربط السلوك القيادي بالموقف والأحوال المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة ما قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- بشير العلق، مرجع سابق، ص ص 107-108.

<sup>2</sup>-زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 42.

<sup>3</sup>-عدنان العتوم، قاسم كوقحي، القيادة والتغيير نحو النجاح، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 76.

فبعد أن عجزت السمات من إعطاء الحل الشافي الذي يحدد النمط القيادي وكذلك الحال بالنسبة لنظرية سلوك القائد، ظهرت دراسات مختلفة في القيادة ونظرياتها تركز على أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع أن يلائم بين ما يقتضيه الموقف والموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانياته القيادية، ومما يدل على ذلك إحرار القادة في مواقف معينة نجاحا باهرا وفشلهم في مواقف أخرى وعند أصحاب هذه النظرية لا تعتبر القيادة موهبة بل هي موقف يتفاعل فيه الفرد القائد وجماعته والظروف المحيطة بهم.<sup>1</sup>

ومن هذه النظريات في القيادة:

### أولا نظرية فدلر Fiedler:

عرف هذا النموذج بنموذج فيدلر وتمثل الفكرة الأساسية في هذا النموذج بان فاعلية الجماعة في تحقيقها لأهدافها تعتمد على ملاءمة الموقف وموافقته لسلوك القائد.<sup>2</sup>

فقد أنكر فيدلر وجود أسلوب واحد في القيادة ونادى بأن الموقف القيادي له الأثر الأكبر على قرار القائد، وفي رأيه أن الموقف يتأثر بالعوامل التالية:

1- **قوة مركز القائد:** إذ أن قوة مركز القائد ومساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرؤوسين يسهل عمل القيادة.

2- **طبيعة العمل:** حيث أن طبيعة العمل تحدد الموقف القيادي، فالأعمال الروتينية تسهل عملية القيادة.

3- **علاقة القائد بمرؤوسيه:** إذ أن العلاقة الشخصية بين القائد ومرؤوسيه علاقة تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وبالتالي تسهل عملية القيادة وتجعل الموقف سهلا.<sup>3</sup>

### ثانيا: نظرية المسار والهدف (نظرية هاوس House):

قدم هاوس هذه النظرية في القيادة لتساعد في تفسير الطبيعة الموقفية لوظائف القائد، وربط في نظريته بين نظرية التوقع التي قدمها العالم فروم Vroom في الدوافع، وبين الدراسات التي جرت في جامعة أوهايو، أي أنه أخذ بعين الاعتبار الربط بين الجهد-الأداء-والهدف، الذي جاء في نظرية التوقع وبين بعدي القيادة:

<sup>1</sup>-هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص 93.

<sup>2</sup>-معن محمود أحمد العياصرة، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحترق النفسي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2008، ص 38.

<sup>3</sup>-هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص 93.



-الاهتمام بالمهمة.

-الاهتمام بالعاملين الذين توصلت إليهم جامعة أوهايو.

وقد ركزت نظرية المسار -الهدف على ضرورة زيادة المكافآت الشخصية للمرؤوسين من أجل الوصول إلى الهدف وعلى ضرورة جعل الطريق لهذه المكافآت سهلا وميسرا وزيادة رضا المرؤوسين أثناء سلوك هذا الطريق وفي هذا السياق فإن بعد الاهتمام بالمهمة يعمل على توضيح الطريق للوصول إلى الهدف وبعد الاهتمام بالعاملين يجعل الطريق إلى الهدف سهلا.<sup>1</sup>

ويعتقد هاو سان المدراء يجب أن يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية وهي:<sup>2</sup>

- **قيادة تدعيمية:** وهذه تستلزم أن يكون سلوك القائد موجها نحو الاهتمام بحاجات المرؤوسين، ويجعل القائد منفتحا ووديا ومتفهما.

- **قيادة توجيهية:** وهذه تظهر في المواقف التي تستلزم من القائد أن يبلغ المرؤوسين ما عليه القيام به بالضبط، وإن على القائد في هذه المواقف أن يقوم بالتخطيط وتحديد جداول العمل ووضع أهداف والمعايير القياسية للأداء.

- **قيادة تشاركية:** وهذه تظهر في الموقف التي فيها القائد يستشير ويشاور المرؤوسين حول القرارات وبالتالي فانه يطلب المقترحات وتقديم البدائل مع المرؤوسين وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات.

- **قيادة موجهة للإنجاز:** وهذه تظهر في المواقف التي فيها القائد يضع ويوضح للمرؤوسين الأهداف الكبيرة وبالتالي الضغط من أجل يحققوا جودة عالية وتحسين الأداء الحالي بما ينسجم مع هذه الأهداف مع ابداء الثقة بقدرة المرؤوسين على تحقيقها ومساعدتهم على ذلك.

**ثالثا: نظرية Reddin:** يؤكد ريدن على فرضية أن النمط القيادي الفاعل يعتمد على الموقف وأن ليس هناك نمط واحد لقائد فاعل وأنه ينبغي على القائد أن يكيف نفسه دائما.

حيث أسمى محور الإنتاج يبعد المهمة وبعد الإهتمام بالبشر، يبعد الإهتمام بالعلاقات وأضاف بعدا ثالثا هو بعد الفاعلية وهو ما يحققه المدير من مخرجات يفرضها منصبه.

<sup>1</sup>-بنوناس صباح، مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup>-نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 8-81.

وقد نتج من إضافة البعد الثالث التوصل إلى ثمانية أنماط من القيادة تنتج من أربعة أنماط كامنة (أساسية) بحيث أن إضافة عنصر الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي إلى إظهار أربعة أنماط أكثر فاعلية وأربعة أخرى أقل فاعلية، أما الأنماط الأساسية فهي: المتكامل والمتفاني والمنتهم والمنفصل.<sup>1</sup>

**1- الأنماط الأقل فاعلية:** تتمثل في الأنماط الأساسية التي توجد في مواقف وظروف غير مناسبة وهو ما يجعلها غير فعالة وهي تتمثل في:<sup>2</sup>

- **النمط الموفق:** وهو النمط المتكامل عندما يوجد في موقف غير ملائم أي أنه يعطي اهتماما كبيرا للعلاقات والمهام لا تتطلب ذلك، حيث يميل للحل الوسط في مواقف تتطلب قرارات حازمة مما يجعله غامضا غير موثوق به كما أنه يستخدم المشاركة أكثر من اللازم ويعتمد على قاعدة الأغلبية.
- **النمط الجمال:** هو النمط المرتبط عندما يوجد في موقف غير ملائم أي عندما يعطي اهتماما كبيرا بالمرؤوسين واهتماما محدودا بالعمل في مواقف لا تتطلب ذلك، حيث يتجنب الصراعات ولا يضع معايير صارمة للأداء كما أنه يتجنب المبادرة أو المخاطرة.
- **النمط المستبد:** هو النمط المتفاني عندما يوجد في موقف غير ملائم، فيهتم اهتماما كبيرا بالعمل واهتماما أقل بالعلاقات، لذا فالمرؤوسين يخافونه ولا يحبونه كما أنه يتخذ كل القرارات ويعتمد على الضغوط لدفع مرؤوسيه للقيام بالعمل.
- **النمط الهارب:** هو النمط المتفاني عندما يوجد في موقف غير ملائم، حيث يتسع بالسلبية فلا يهتم بالمهام والعلاقات رغم حاجة المرؤوسين للإهتمام والتوجيه في العمل، مما يجعله ذو تأثير سلبي على روحهم المعنوية وعملهم الأنماط الأكثر فاعلية: تتمثل في الأنماط الأساسية عندما توجد في مواقف مناسبة مما تنجح في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين، وهي تتمثل في:
- ✓ **النمط التنفيذي:** وهو النمط المتكامل عندما يوجد في موقف ملائم أي عندما يعطي اهتماما كبيرا للعمل والمرؤوسين في موقف يتطلب ذلك، مما يجعله يحرك دافعية المرؤوسين للعمل ويستخدم أسلوب فريق العمل ويشترك مرؤوسيه اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل.

<sup>1</sup>-معن محمود أحمد العياصرة، مرجع سابق، ص ص 40-41.

<sup>2</sup>-الصالح جيلح، مرجع سابق، ص ص 62-63.



أطلق عليه (مخطط عملية صنع القرار) وبين فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة عن سبعة أسئلة (بنعم أو لا وتتعلق هذه الأسئلة: بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات، هيكلية المشكلة، أهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين، مدى قبولهم للقرار الذي يضعه القائد بنفسه، مدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة عن حل المشكلة واحتمال أن يتسبب الحل الأمثل في تبرعات بين المرؤوسين، أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهي:

- يضع القرار لوحده.
- يضع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.
- يضع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى.
- يضع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة.
- يضع القرار بشكل جماعي مشارك.

#### المطلب الرابع: نظرية تفاعلية.

تعد هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة، ذلك لأن كل وحدة منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة، فإذا كانت نظرية السمات وكذلك الرجل العظيم ترجع القيادة شخصية القائد وأن نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة وهي شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين، وخصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها والمواقف التي تواجه الجماعة وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها.

ووفقاً لهذه النظرية لا بد من إدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له وإدراكه هو لأولئك الآخرين، فالإدراك مشترك بين القائد والتابعين والمواقف والوظائف.

وترى هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي ذلك لأن القائد يكون عضواً في الجماعة يشاركها أحاسيسها ومشاكلها ومعاييرها ومثلها وأهدافها وآمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويجوز على تقديرهم واحترامهم وتعاونهم<sup>1</sup>.

إن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة ويظهر هذا الإسهام في:

<sup>1</sup>- بشير العلق، مرجع سابق، ص ص 111-112.

- لم تنكر النظرية أهمية المدخلين - السمات والموقف - بل لكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحد منهما لتحديد خصائص القيادة.
- النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه الأصلاح بمطالبهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بنو وناس صباح، مرجع سابق، ص ص 63-64.

## المبحث الثالث: القيادة التحويلية.

فالقيادة التحويلية هي تأثير القائد في مرؤوسيه حيث إن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها وأفضل أسلوب أو نمط للقائد هو الذي يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.

ومن الأنماط القيادية التي أحرزها التقدم العلمي نمط القيادة التحويلية والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

## المطلب الأول: النمط القيادي ونشأة ومفهوم القيادة التحويلية.

## أولاً مفهوم النمط القيادي:

يعرف النمط القيادي بأنه: "عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم واتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أدائها، وكيفية إنجازها بفاعلية، فهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة".<sup>1</sup>

كما يعرف النمط القيادي بأنه: "الأسلوب والتصرفات التي يمارسها القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي".<sup>2</sup>

## ثانياً: نشأة القيادة التحويلية.

أصبح مصطلح التحويلي أو الإجرائي أساساً لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة، وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burus 1978) وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل أوسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

<sup>1</sup> - موافق أحمد شحادة العجارمة، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة

العاصمة عمان، مذكرة ماجستير قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 11.

<sup>2</sup> - مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية لعلوم الأمنية، 2008، ص 8.

حيث يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد "Burnus بيرنر"، والذي أكد فيه على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الماضي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا.

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على أحداث تغييرات جذرية عن طريق اقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماتيكى، والإهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي.

وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها "Burnus" محل دراسة واختبار على مدار العقدين الماضيين، وتم دراسة المفاهيم والتراكيب التي تشكل منها النظرية في المنظمات من قبل كثير من العلماء والباحثين، نذكر منهم "تيكي" و"ديفانا" "Tichy & Devana (1986)" و يوكل (Yukl (1994) حيث قاموا هؤلاء وغيرهم بدراسة نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية عند "Burnus" وأجروا الكثير من التعديلات عليها.

وقد ركز "Burnus" على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا من خلال إسهامات "باس" Bass عند ما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (M L Q) الذي تضمن ثلاث عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والإهتمام بالفرد، ثم أضاف Bass في عام 1990 مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة وفي عام 1993 قدم كل من باس وأفوليو نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.<sup>1</sup>

### ثالثا: مفهوم القيادة التحويلية.

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، فقد ظهر الإهتمام به لحاجة المنظمات لقيادات ابتكارية تتناسب مع معطيات هذا العصر يسعى القادة من خلالها إلى إيجاد رؤية مشتركة للمنظمة، والتركيز على

<sup>1</sup> -حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص ص 22-23.

الميزة التنافسية والقيم الأخلاقية كما يعملون على إثارة الدافعية لدى مرؤوسيههم وتعزيز قدراتهم ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرار على نحو مستقل وتحقيق المشاركة مما يقوي العلاقات الإنسانية بينهم ويزيد من إنتاجيتهم.

لقد تعددت التعاريف التي تشرح مفهوم القيادة التحويلية:<sup>1</sup>

-فقد عرفت بأنها: "مصدر إلهام المرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية وتحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها من ناحية أخرى للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق

-وتعرف أيضا بأنها: "القيادة التي تسمح بإعادة تعريف رؤية ومهمة الناس، وإعادة تجديدهم لالتزامهم، وإعادة هيكلة نظمهم لتحقيق الهدف."<sup>2</sup>

-كما عرفت القيادة أيضا بأنها: "القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل المصالح العامة للمنظمة."<sup>3</sup>

-أيضا عرفت القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد إلتزامهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم."<sup>4</sup>

-كذلك عرفت القيادة التحويلية بأنها: "القدرة على مدائمة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية وتطلعات أخلاقية."<sup>5</sup>

-ايضا عرفت القيادة التحويلية بأنها: "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واشتثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود."<sup>6</sup>

<sup>1</sup> -أحمد علي صالح، ومُجد ذيب المبيض (2013): القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسة

ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (40)، العدد (01)، الأردن، ص 61.

<sup>2</sup> -معموري صورية، مداخلة بعنوان القيادة التحويلية ذات الذكاء العاطفي أهميتها في إدارة التغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بو علي، الشلف، ص 13.

<sup>3</sup> -أحمد صادق مُجد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، 2010، ص 15.

<sup>4</sup> -يوسف عبد عطية بحر، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2010، ص 23.

<sup>5</sup> -عبد الرزاق فيصل الدرويش، واقع القيادة التحويلية واثرها في التطوير التنظيمي : دراسة ماجستير، جامعة مؤتة، 2009، ص 12.

<sup>6</sup> -أيمن عودة المعاني (2013) : أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين، المجلد الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (09)، العدد (02)، الأردن، ص 227.



وبعد استعراض مجموعة من التعريفات للقيادة التحويلية نستخلص أنها تجمع بين جميع العناصر المكونة لها، فهي تتمثل :

- 1- عملية مستمرة يمارسها القائد قبل المرؤوسين.
  - 2- تقوم على تحفيز وإلهام المرؤوسين للعمل لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المجموعة والمنظمة.
  - 3- تعمل على تغيير أهداف العاملين وتحويلها من أهداف بسيطة إلى أهداف تشبع الحاجات العليا وتدعم الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- وعليه يمكن القول ان القيادة التحويلية هي عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم ودوافع المرؤوسين وتحويلها بما يخدم الصالح العام للمنظمة وذلك من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي.

### المطلب الثاني: خصائص وأهمية القيادة التحويلية:

#### أولاً: خصائص القيادة التحويلية:<sup>1</sup>

بما ان القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده لذلك فعملية القيادة التحويلية تتكون من الخصائص التالية:

- 1- أن يكون القادة أفراد لديهم رؤى مستقبلية ولديهم مستوى مرتفع من الثقة بالنفس.
- 2- القدرة على تحمل مستويات مرتفعة من المخاطرة.
- 3- القدرة على صياغة مجموعة من القيم التي ترشد سلوك المرؤوسين.
- 4- أن يمتلك القادة التحويليين مهارات إدراكية مرتفعة.
- 5- أن يؤمن القائد التحويلي بمهارات وقدرات المرؤوسين.
- 6- أن يشعر القادة أنهم وكلاء تغيير.

<sup>1</sup> - أحمد صادق مُجد الرقب، مرجع سابق، ص 20.

## ثانياً: أهمية القيادة التحويلية:<sup>1</sup>

توفر القيادة التحويلية العديد من المزايا مما يجعل اهمها تظهر فيمايلي:

- 1- الثقة بالآخرين، من خلال تعويض الصلاحيات وتمكينهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- 2- القدرة على التركيز، والإنتباه، من خلال الإستماع للمرؤوسين والتعامل مع المواقف التي يصعب عليهم التعامل معها.
- 3- الإنسجام والتعاون بين أفراد الجماعة، ورفع روحهم المعنوية وكفاءتهم وفعالية آدائهم.
- 4- احترام الذات، من خلال وجود انسجام واضح بين أقواله وأفعاله، مما يوحد الثقة والإحترام والولاء عند الموظفين اتجاهه.
- 5- تحمل المخاطرة: تحمل القائد للمخاطرة لاتصافه بالشجاعة، ووضوح مواقفه وشفافيته في التعامل مع الآخرين، ويعتبر كل خطأ له درس في المستقبل.
- 6- القدرة على الإتصال بطريقة فعالة.

## المطلب الثالث: متطلبات وأبعاد القيادة التحويلية.

### أولاً: متطلبات القيادة التحويلية.<sup>2</sup>

- الوعي الذاتي والقدرة على إدراك الذات.
- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- استعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- توفر مهارات التسهيلات، وتطور أساليب الإتصال بما يخدم المنظمة.
- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.

<sup>1</sup> نحاية جميل القرط، درجة ممارسة القيادة التحويلية لمدريري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة، 2008، ص ص 11-12.

<sup>2</sup> -مُجد بزيع حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص ..

- تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.

### ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية.

تشمل القيادة التحويلية من وجهة نظر (Bass & Avolio) على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية:

**1-التأثير المثالي (الجاذبية):** يتصف بهذا العنصر القائد الذي تتوفر فيه القدرة على إيصال رؤية معينة إلى المرؤوسين، وأن القائد يحظى بدرجة عالية من الإحترام والثقة من قبلهم المرؤوسين، فضلاً عن الإهتمام بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للسلوك المشترك.<sup>1</sup>

وأن يتصف بالمثالية وأن يأخذ حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاته الفردية و الاستعداد للتضحية الشخصية لصالح الآخرين، وأن يكون متوافق معهم وليس متسلط في تصرفاته والتمسك بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادى استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية.

**-الدافعية الإلهامية:** يتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك يستخدم القادة الرموز والشعارات لتوجيه الجهود وتوضيح توقعاتهم العالية من تابعيهم.<sup>2</sup>

**3-الاستشارة الفكرية:** أي قدرة القائد في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها،<sup>3</sup> إذ يهتم القادة بتشجيع المرؤوسين ومن ثم فإنه يشير إلى الموقف الذي يستشير فيه القادة جهود مرؤوسيهم ليكونوا مبدعين ومبتكرين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -محمود عيد المسلم الصليبي، مرجع سابق، ص ص 109-110.

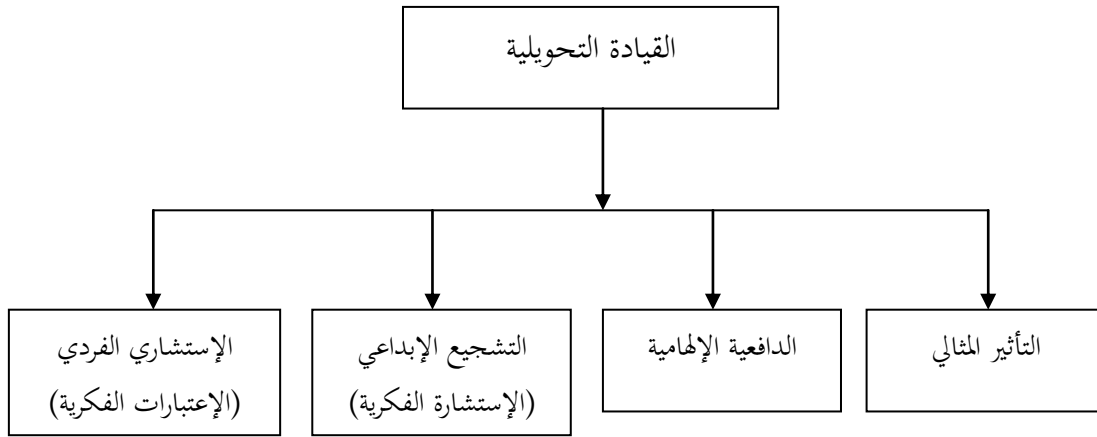
<sup>2</sup> -عبد المحسن نعساني (2008)، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية و سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد (07)، العدد (01)، سوريا، ص 7.

<sup>3</sup> -إياد حماد (2011)، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (04)، دمشق، ص 393.

<sup>4</sup> -مُجد عبد المسلم الصليبي، مرجع سابق، ص 110.

**4-الإعتبرارات الفردية:** وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا لحاجات كل فرد لتطويره والإرتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الإعتبرار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالا، كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والإطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضا وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.<sup>1</sup>

### الشكل (05) أبعاد القيادة التحويلية



**المصدر:** فضيلة سلمان داود (2012): النجاح الإستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية- دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، وجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (07)، العدد (18)، بغداد، ص 227.

### أولا: خصائص القائد التحويلي:

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته إلى الوضع المرغوب فإنه ينبغي توافر عدد من الخصائص منها ما يلي:

**1- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة المنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستشير وتدفع المرؤوسين لاعتمادها.**

**2- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.**

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص111.

3- للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.<sup>1</sup>

4- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

5- يسعى القائد التحويلي الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق انتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

6- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.<sup>2</sup>

7- السرعة في تقبل أهداف المجموعة.

8- تكوين اتصال على مستوى عال ويعطي نتائج متوقعة.

9- يزود بالدعم الشخصي للأفراد.<sup>3</sup>

كما حدد كل من تبكي وديفانا (Tapke & defana) الخصائص التي يتمتع بها القادة التحويليون في المنظمات:<sup>4</sup>

1- القادة التحويليون يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، همهم الشخصي والمهني هو احداث تمييز وتحويل مؤسساتهم إلى الوضع المنشود.

2- القادة التحويليون يثقون في قدرات الآخرين، كما أنهم أقوياء وحساسون تجاه الآخرين.

3- القادة التحويليون يتعلمون مدى الحياة ويستفيدون من الاخطاء التي وقعوا فيها.

ثانيا: مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي:

فالقائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل لتجاوز الواقع الذي يزرخ بالأخطاء محاولا تغيير من خلال التابعين والشكل التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بغير التحويلي.

<sup>1</sup> - عبد المحسن نعساني، مرجع سابق، ص 7-8.

<sup>2</sup> - حسني سعيد خلف، مرجع سابق، ص 27.

<sup>3</sup> - فضيلة سلمان داود، مرجع سابق، ص 227.

<sup>4</sup> - سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص 79.

## جدول (02) مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي (التقليدي)

القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
1-يرغب في بقاء الوضع على ما هو عليه.	1-يكافح من اجل التغيير نحو وضع أفضل.
2-الأهداف تتبع من الوضع القائم.	2-رؤية متطلعة لمستقبل أفضل.
3-عدم الرغبة في الاندماج مع الجماعة أو الفريق.	3-تكريس الجهود وإثارة الحماس.
4-لا يركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	4-حاجة قوية للتحليل قصد التغيير.
5-مصدر التأثير هو الموقع الإداري والمركز الاجتماعي.	5-مصدر التأثير هو قوة الشخصية وإعجاب المرؤوسين.
6-البحث عن الإجماع حول آراءه والاعتماد على الأوامر.	6-البحث عن تحويل اتجاهات المرؤوسين لدعم التغيير.

**المصدر:** عابد عويض العطوي، أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2011، ص 21.

## خلاصة الفصل:

من خلال ماتم عرضه في هذا الفصل نستطيع القول أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، إذ انها تحقق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة، ومن الانماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، وبالتالي فهي تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى لذلك فإن القائد التحويلي هو القادر على تشخيص الموقف، ومتطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل ومرؤوسيه، أيضا فقد أصبحت القيادة أكثر أهمية وزادت الحاجة إلى إيجاد قادة تحويليين لقيادة عملية التغيير والتطوير في المنظمات واتخاذ القرار الذي يحقق الهدف المنشود لا سيما في محيط كثير التقلبات على مختلف الاصعدة.

تمهيد:

يعتبر اتخاذ القرار عملية تواصل واتصال تتم في سياق الإدارات العليا بمشاركة العديد من الأطراف، فعملية اتخاذ القرارات في الأساس جوهر العملية الإدارية فالممارسة الإدارية تتطلب مراجعة مجموعة كبيرة من المواقف اليومية مما يستدعي معها الاختيار المستمر للبدائل المختلفة لما يجب عمله، لذا فهي عملية مستمرة وترجمة واقعية للوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

فاتخاذ القرار من الامور الأساسية في العمل الإداري وأحد مهامها في تقرير ما يجب فعله وتنفيذه، والقرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو إدارة عمل معين: ولذلك فإننا في حياتنا اليومية نكاد نتخذ يوميا مجموعة من القرارات بعضها ننتبه له وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائيا من غير دراسة.

لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد أو المدير في أي عمل يقوم به.

ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا الفصل الإطار النظري لاتخاذ القرار من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل لاتخاذ القرار.

المبحث الثاني: تطبيقات اتخاذ القرار

المبحث الثالث: عوامل وصعوبات اتخاذ القرار وعلاقة القيادة التحويلية باتخاذ القرار



## المبحث الأول: مدخل لاتخاذ القرار.

إن عملية اتخاذ القرار اكتسبت أهمية كبيرة في العصر الحديث وأصبحت المحرك الحقيقي لنشاطات المؤسسة وهي عملية متعلقة بجميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول اتخاذ القرار.

#### أولاً: تعريف القرار:

هناك العديد من التعاريف للقرار وفيما يلي تقديم لبعض منها :

فيعرف القرار بأنه: "رأي أو موقف أو أمر تم اختياره من بين بدائل عدة كانت متاحة أمامه بهدف تحقيق غاية ما أو حل مشكلة معينة".<sup>1</sup>

ويعرف أيضاً بأنه: "هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها".<sup>2</sup>

ومن هذا نستنتج أن القرار هو الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل مشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل لمتخذ القرار.

#### ثانياً: أنواع القرارات.

هناك عدة معايير أو أسس لتصنيف القرارات نذكر منها:

#### 1-القرارات وفقاً للمستوى الإداري:<sup>3</sup>

وتصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار لثلاثة أنواع:

أ- **القرارات الاستراتيجية:** وهي القرارات المرتبطة بالأهداف طويلة الأمد والسياسات الخاصة بها والمشكلات العامة فهي تتخذ في مستويات الإدارة العليا.

<sup>1</sup>-سيد صابر ثعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، عمان، الأردن، 1999، ص 23.

<sup>2</sup>-خليل مجد العزاوي، غدارة اتخاذ القرار الإداري، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2002، ص 21.

<sup>3</sup>-سيد صابر ثعلب، مرجع سابق، ص 47.

ب- القرارات التكتيكية: وهي القرارات التي ترتبط بوسائل تحقيق الأهداف وتتخذ على مستوى الإدارات الوسطى والأقسام وتهدف إلى وضع القرارات الاستراتيجية موضع التنفيذ.

ج-القرارات الروتينية: وهي القرارات الخاصة بالمواقف اليومية المتكررة الحدوث ويكون تأثيرها محدود الأثر في مدى فترة زمنية قصيرة وتتميز بكثرة تفاصيلها.

### إضافة إلى قرارات وفقا لنوع المشاركة:<sup>1</sup>

أ- القرارات الجماعية: وهي القرارات الديمقراطية التي تكون ثمرة الجهد والمشاركة الجماعية من قبل المدير وبعض العاملين بعد دراسة مشكلات حيوية تحتاج في حلها على التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي ومثل هذه القرارات تعتبر دعائم هامة في الإدارة العلمية وتؤدي إلى تماسك المنظمة.

ب- القرارات الفردية: وهي القرارات التي ينفرد بها المدير دون أن يشارك المعنيين بموضوع القرار، وتتجسد هذه القرارات قوتها من الحق القانوني وفقا لتوزيع الصلاحيات والتدرج الهرمي في المنظمة.

### 2-القرارات وفقا للنمط القيادي:<sup>2</sup>

أ- القرارات الأوتوقراطية (الانعزالية): إذ يتم اتخاذها من قبل المدير بشكل انفرادي ويعلمها على موظفيه دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في اتخاذها.

ب- القرارات الديمقراطية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المدير عن طريق مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة وتتميز هذه القرارات بفاعليتها، ورشدها، ذلك ومشاركة الرؤوسين في اتخاذها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتهم وخلق الالتزام نحو تنفيذها.

### 3-القرارات وفقا للأثار المترتبة عليها:

أ- القرارات الإيجابية: يقصد بالقرارات الإيجابية القرارات التي يترتب عليها اتخاذ سلوك معين مثل تعبئة وتغليف السلعة أو اتباع نظام البيع بالتقسيط أو فتح معارض للبيع في حالة اتباع المنشأة لسياسة التوزيع المباشر توفيراً لعمولة الوسطاء.

<sup>1</sup> - سيد صابر تعلق، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> -حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، مذكرة ماجستير، 2012، ص 40.

ب- القرارات السلبية: وهي تلك التي تعني استمرار المشكلة قائمة بسبب عدم إمكانية اتخاذ قرار لوجود بعض القيود المفروضة فقد يكون الوقت غير المناسب أو لعدم توافر إمكانيات التنفيذ أو النقص في البيانات والمعلومات المتاحة أو لعدم معرفة رد فعل المتأثرين باتخاذ القرار.

#### 4-القرارات وفقا لدرجة توقعها:

أ- القرارات النمطية: يقصد بالقرارات النمطية تلك القرارات المتكررة الصادرة في اوقات محددة مثل العلاوات الدورية والإجازات وهي قرارات تصدر على النمط نفسه للقرارات السابقة لها طالما لا يوجد تعديل في القوانين واللوائح وتتميز بصفة الدورية والروتينية.

ب- القرارات الاستثنائية: وهي القرارات التي ترتبط بالمواقف نادرة الحدوث في حياة المنشأة كقرار زيادة رأس المال المستثمر أو تغيير نشاط المنشأة والقرارات اللازمة لمعالجة المشاكل التي لم يسبق للمنشأة التعرض لها.<sup>1</sup>

تطبيقات اخرى للقرارات:

#### 1-قرارات وفقا لإمكانية جدولتها أو برمجتها:<sup>2</sup>

أ- القرارات المبرمجة: وهي قرارات تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا تحتاج لاتخاذها إلى تفكير أو جهد ذهني مثل العمليات الكتابية وغير الفنية، وتتخذ وفق قواعد وإجراءات وسياسات مرسومة مسبقا ومحددة من قبل الإدارة العليا.

ب- القرارات الغير المبرمجة: وهي القرارات التي تعالج قضايا أو مسائل لا تحدث يوميا كما انها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة، ولما كانت القرارات الغير مبرمجة تحتاج على تفكير وإبداع فقد سميت بـ القرارات الإبداعية.

#### 2-قرارات وفقا لشكل القرار:<sup>3</sup>

أ- قرارات مكتوبة: مثلا لائحة التعليمات أو الاوامر المكتوبة.

ب- قرارات شفوية: هي القرارات التي تصدر عن طريق الكلمة المنطوقة.

<sup>1</sup>-نسيب صابر ثعلب، مرجع سابق، ص ص 48-49.

<sup>2</sup>-حافظ عبد العزيز الغزالي، مرجع سابق، ص 38.

<sup>3</sup>-سيد صابر ثعلب، مرجع سابق، ص 45.

ثالثا: عناصر القرار.<sup>1</sup>

1-بيئة القرار: ويشير هذا العنصر إلى المؤشرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم.

2-متخذ القرار: وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف.

3-أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار تحقيقها أو الوصول إليها.

4-بدائل ملائمة لاتخاذ القرار: غالبا ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل ومثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائما وعلميا من ناحية التنفيذ.

5-ترتيب البدائل: يكون الترتيب تنازليا حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.

6-اختيار البدائل: وتمثل الاختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف القرار، حيث إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ.

المطلب الثاني: مفهوم اتخاذ القرار.

أولا: مفهوم اتخاذ القرار.

تعد عملية اتخاذ القرار الأساس الذي تقوم عليه العملية الإدارية، كما أن نجاح المؤسسة مرهون غلى حد كبير بقدرة وكفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة، فمهما كانت معلومات هذه الإدارة ومدى ممارستها وإلمامها بالتفاصيل يبقى مصيرها الفشل إذا لم تتخذ القرار المناسب، وهذا ما جعل القرارات الصحيحة السبيل الأوحى لفلاح المدير، نظرا لكون هذه العملية تعد من أهم العوامل المؤثرة في مستقبل المؤسسة ونجاحها.

وفيما يلي نذكر بعض التعاريف لاتخاذ القرار:

<sup>1</sup> - ماجد بن سفر بن صالح السفباني، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 12.

فقد عرفت عملية اتخاذ القرار بأنها: "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أتوماتيكية أو رد فعل مباشر".<sup>1</sup>

كما يمكن تعريفها كذلك بأنها: "عملية الاختيار لاستراتيجية أو إجراء، وهذه العملية منظمة ورشيدة وبعيدة كل البعد عن العواطف ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعين للوصول إلى قرار مرضي أو مناسب".<sup>2</sup>

أيضا عرفت عملية اتخاذ القرار بأنها: "عملية المفاضلة أو الاختيار من بين عدة بدائل ممكنة تم التوصل إليها، وذلك عن طريق الشخص الذي يمتلك السلطة التي تخوله إصدار القرارات في جميع مستويات التنظيم".<sup>3</sup>

وعرف أيضا بأنه: "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين البدائل متعددة مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة".<sup>4</sup>

- كذلك عرف بأنه: "عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة".<sup>5</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن اتخاذ القرار هو اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمتخذ القرار على ان يخدم القرار اهداف المؤسسة .

### ثانيا: أهمية اتخاذ القرار.<sup>6</sup>

تتبع أهمية موضوع اتخاذ القرار من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية. ويرى كنعان (2007) أن عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها.

<sup>1</sup> -نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية او التطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 83.

<sup>2</sup> -كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 31.

<sup>3</sup> -يونس مجد إبراهيم، شهرزاد مجد شهاب (2011): السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ اقرار، مجلة جامعة نينوى دراسات تربوية، المجلد (07)، العدد(15)،العراق، ص21.

<sup>4</sup> -الصيرفي محمود عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 28.

<sup>5</sup> -عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، تنظيم إدارة الأعمال، المكتب الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993، ص 132.

<sup>6</sup> -حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سابق، ص 37.

إذ أنها تعد من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، وأهم عناصرها، وهي مهمة وملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة القرارات التي تتخذ، ومدى ملاءمتها للهدف المحدد وعلى مختلف المستويات ولذلك أصبحت القرارات اليوم بمثابة الأداة الفاعلة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل، الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود نحو استمرار الموارد المتاحة واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف وتحقيقها، وفق رؤية علمية واضحة.

### المطلب الثالث: الفرق بين مفهوم عملية صنع القرار واتخاذها وخصائص اتخاذ القرار

أولاً: الفرق بين مفهوم عملية صنع القرارات واتخاذها:

اتخاذ القرارات يمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرارات فعملية صنع القرارات عملية جماعية تضامنية أي نتاج جهد مشترك ذلك أن الوضع العلمي قد أصبح يخدم على التنظيم الإداري اشتراك جميع أعضاء المنظمة في المراحل السابقة على اتخاذ القرار من إعداد وتحضير وتكوين أما اتخاذ القرار فلا يعني أكثر من العمل الذي يقوم به القائد أو الرئيس في إصداره للقرار أي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار<sup>1</sup>.

#### ثانياً: خصائص حالات اتخاذ القرار<sup>2</sup>:

وفيما يلي توضيح لتلك الخصائص:

- 1- حالة التأكد: بيئة القرار (الظروف) مستقرة وبسيطة حيث تحتوي عدد قليل من العوامل المؤثرات المشابهة والتي تبقى نفسها خلال فترة اتخاذ القرار وخلال تنفيذه وذلك كما في القرارات الروتينية.
- 2- حالة المخاطرة: بيئة القرار مستقرة ومعقدة تحتوي على عدد كبير من العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار، وهذه العوامل تكون مختلفة ولكنها تبقى ثابتة خلال عملية اتخاذ القرار وأثناء تنفيذ القرار كما في القرارات التشغيلية.
- 3- حالة المخاطرة وعدم التأكد (المتغيرة): بيئة القرار متغيرة وبسيطة وتحتوي عدد قليل من العوامل والتي تتشابه فيما بينها إلى حد كبير لكنها تتغير بصورة مستمرة.
- 4- حالة عدم التأكد: بيئة القرار متغيرة ومعقدة وتحتوي عدد كبير من العوامل والمتغيرات التي لا تتشابه مع بعضها والتي تتغير بصورة مستمرة.

<sup>1</sup> - ماجد بن سقر بن صالح السفياني، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> - كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص ص 53-54.

## المبحث الثاني: مراحل وأساليب ومعايير

## المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار:

أولاً: تحديد المشكلة: تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها أي وجود تقارب بين الأهداف أو النتائج المرجوة وبين مستوى الإنجاز أو الأداء الفعلي<sup>1</sup>.

ويتطلب من هذه المرحلة تحديد مشكلة القرار بشكل واضح ومختصر، حيث هذه الخطوة تعتبر النقطة المحورية لمراحل اتخاذ القرار الأخرى وما لم يتم إنجازها بشكل جيد فإن أداء المراحل اللاحقة لاتخاذ القرار سيكون مضللاً.<sup>2</sup>

ثانياً: تحديد البدائل: البدائل هي الحلول أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل مشكلة قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة وتمثل هذه المرحلة في وضع الحلول الممكنة للمشكلة المحددة<sup>3</sup>.

ثالثاً: تقييم البدائل: وفي هذه المرحلة تعتمد على تقييم ومقارنة البدائل المتوفرة بغرض اختيار البديل الذي يحقق النتائج وساعد في تحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة ومن خلال وسائل رسمية أو غير رسمية للبدائل فالمقارنة تعتمد على حالة التأكد أو عدم التأكد<sup>4</sup>.

رابعاً: اختيار البديل الأمثل: تقوم هذه المرحلة على اختيار البديل المناسب لحل المشكلة ويجب أن يتمتع البديل المختار بأكثر المزايا وأقل العيوب بمقارنة مع بدائل أخرى<sup>5</sup>.

خامساً: تنفيذ البديل: هذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار يتم فيها وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ، علماً بأن هذه المرحلة تعتبر من أكثر مراحل اتخاذ القرار تحدياً لمتخذ القرار حيث أنها تستلزم تخصيص المهمات للأشخاص الذين يتولوا تنفيذ البدائل المختار<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> - منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، مدخل كمي. زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 15.

<sup>3</sup> - كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص 47.

<sup>4</sup> - خليل مجد العزاوي، مرجع سابق، ص 33.

<sup>5</sup> - مجد اسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 189.

<sup>6</sup> - منعم زمزير الموسوي، مرجع سابق، ص 16.

سادسا: تقييم ومتابعة فعالية القرار: تتطلب هذه المرحلة التأكد من نتائج القرار المطبق تنسجم مع الأهداف التي وضعت مسبقا، والتأكد من سلامة وفعالية القرارات وقدرتها على تحقيق أهداف التنظيم.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار

أولاً: بحوث العمليات: ويعتمد أسلوب بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات، كما يعتمد تطبيقه على مدخل النظم، الذي يرى أن للمشكلة الإدارية جوانب متعددة ولا بد من أن تؤخذ جميع هذه الجوانب في الاعتبار لأنها تؤثر في المشكلة وتتأثر بها.<sup>2</sup>

ثانياً: البرمجة الخطية: هو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة عندما يكون هناك منتجان أو أكثر يتنافسان على هذه الإمكانيات المتاحة.<sup>3</sup>

والمقصود بالبرمجة الخطية استخدام نماذج بيانية أو جبرية لتحليل المشكلة وحلها، كما تعني الخطة وصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وهي علاقة مباشرة تتغير بنفس النسبة.<sup>4</sup>

ثالثاً- نظرية الاحتمالات: وتعني تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل<sup>5</sup> ومن أهم.

رابعاً: نظرية شجرة القرارات: فشجرة القرارات هي عبارة عن تمثيل أو رسم لعملية اتخاذ القرارات بشكل يسهل معه تحديد مراحل اتخاذ تلك القرارات، حيث يتم استخدام شجرة القرار تحت حالة المخاطرة من خلال اظهار احتمالات حدوث حالات الطبيعة المختلفة في الشجرة ومن ثم يتم توظيف تحليل شجرة القرارات لاحتساب القيمة المتوقعة للأرباح والتكاليف واستخدامها كأساس للمفاضلة بين البدائل والشكل التالي يوضح شجرة القرار

<sup>1</sup> خليل مجد العزاوي، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> ماجد بن سقر بن صالح السفياي، مرجع سابق، ص 20.

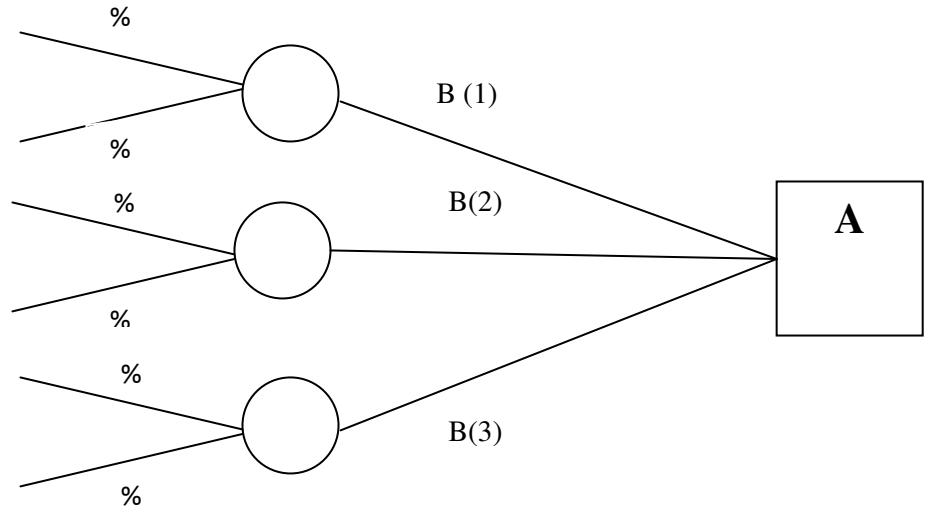
<sup>3</sup> سعاد حرب قاسم. أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمية التابع للأونروا، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 58.

<sup>4</sup> ماجد بن سقر بن صالح السفياي، مرجع سابق، ص 21.

<sup>5</sup> ماجد بن سقر بن صالح السفياي، مرجع سابق، ص 20.



الشكل (06) نموذج شجرة القرارات



المصدر: منعم زمير الموسمي ، مرجع سابق ، ص 29.

سابعاً- نظرية المباريات: تشمل مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الاستراتيجيات التي يواجهها متخذ القرار كأحد المشاركين في مباريات المنافسة وكيفية الوصول إلى الاستراتيجية الأفضل، وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة، حيث تثبت جدواها كأسلوب علمي في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: معايير اتخاذ القرار:

أولاً: المعيار المتفائل: وفق هذا النموذج فإن متخذ القرار يفترض أن الظروف المحيطة باتخاذ القرار تكون مواتية، بل تمثل أفضل الحالات ولهذا يتوقع الحصول على أفضل النتائج.

ثانياً: المعيار المتشائم: يعرف هذا النموذج ويقوم على افتراض أن الظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار غير مواتية ولهذا يقوم متخذ القرار بتوقع أسوأ النتائج بهدف تجنب خسارة غير مرغوب فيها ويعمل على اختيار البديل الذي يحقق أفضل أسوأ النتائج في كل حالة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سعاد حرب قاسم، مرجع سابق، ص 58.

<sup>2</sup> - كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص ص 54-55.

ثالثاً: المعيار التوفيقي (معيار الوسط بين التشاؤم والتفاؤل): ففحوى هذا المعيار هو الجمع بين أسوأ نتائج وأفضل النتائج لكل بديل، ولكي يحدد مقدار التفاؤل فعلى متخذ القرار أن يختار رقماً بين الصفر والواحد، فعندما يكون متخذ القرار غير متفائل فالرقم المختار مقابل التفاؤل يكون أقرب إلى الصفر، أما إذا كان متفائلاً بشكل كبير فيختار رقماً أقرب إلى الواحد وحتى يكون متخذ القرار موضوعياً فعليه أن يختار رقماً بين الصفر والواحد وللتعبير عن تفاؤله وباقي الواحد للتعبير عن تشاؤمه.

رابع: معيار لابلاس (معيار الوسط الحسابي): يفترض هذا المعيار حدوث متساوي لجميع نتائج حالات الطبيعة، وهذا الافتراض ناتج على أساس عدم توافر معلومات لدى متخذ القرار عن تلك النتائج، لذا فإن متخذ القرار يقوم بحساب الوسط الحسابي لنتائج كل بديل تحت حالات الطبيعة المختلفة ثم يأخذ أكبرها إذا كان يهدف إلى تحقيق أقصى الأرباح. وأقلها إذا كان يهدف إلى تحقيق أقل تكلفة.

خامساً- معيار الأسف أو الندم: ركز هذا المعيار على الندم الذي يشعر به متخذ القرار بعد اتخاذه للقرار عندما لا يختار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، فالندم هو الفرق بين العائد الذي حصل عليه متخذ القرار وبين ما يجب أن يحصل عليه لو أنه اختار البديل الآخر<sup>1</sup>.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار وصعوباته وعلاقة القيادة التحويلية باتخاذ القرار

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

أولاً: العوامل الإنسانية: ومن أهم العوامل الإنسانية التي لها دور في التأثير على رشد القرارات وسلامته ما يلي:

<sup>1</sup> - منعم زمير، الموسوي، مرجع سابق، ص ص 389-390.

1-المدير: متخذ القرار: إن المدير يعتبر من أهم العوامل الإنسانية المؤثرة في رشد القرار وفاعلية الإدارية، فشخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي سبق أن مارسها ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة واتجاهاته وخلفيته النفسية والاجتماعية. بل وحالته النفسية عن اتخاذ القرار، كل ذلك يؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه.

كل هذه العوامل تتباين حسب كل شخص وفيما يلي أهم العوامل النابعة من شخصية المدير متخذ القرار والمؤثرة على عملية اتخاذ القرارات:

-فهم المدير العميق والشامل

-قدرة المدير على التوقع.

-مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة.

-قدرة المدير على تحمل المسؤولية.

-اتجاهات المدير وقيمه وأخلاقه.

-قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة.<sup>1</sup>

2-المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير:

تتأثر قرارات المدير أيضا بمدى العلاقة بينه وبين مساعديه ومعاونيه من جهة وبعلاقة أيضا بمستشاريه أو بالخبراء والمتخصصين الذين يستعين بخبراتهم وتخصصهم في بعض الجوانب الفنية للقرار المزمع اتخاذه من خلال<sup>2</sup>:

-مساعدة المدير ومعاونيه: فهؤلاء ولاء بحكم قربهم من المدير متخذ القرار يمكن أن يؤثروا في توجيه قراراته، كما

أن أسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر أيضا في فاعلية القرار.

<sup>1</sup> - خليل مجد العزاوي، مرجع سابق، ص ص 195-196.

<sup>2</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 276.

-المستشارون والخبراء: إن الدور الذي يقوم به المستشارون والخبراء في اتخاذ القرارات دور هام ومؤثر، وذلك لأن المدير يرغب عادة قبل اتخاذ قرار نهائي بأن يستأنس برأي أهل الخبرة حتى يكون اتخاذه للقرار مبنيا على دراسة وافية للمشكلة محل القرار، وإلقاء الضوء على جوانبها الأمر الذي يساعد على اتخاذ قرار سليم.

3-المرؤوسين وغيرهم ممن يمسه القرار: وذلك من خلال إسهامهم وطرح آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار المدير من بينها البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة، ولقد كشفت التطبيقات العلمية أن هناك بعض العوامل التي تؤثر في دور المرؤوسين في تعاونهم مع المدير ومشاركتهم له في اتخاذ القرارات وتنفيذها وأهم هذه العوامل:

-عدم إحساس المرؤوسين بالأمن والاستقرار.

-المناخ الاجتماعي الذي تعمل في إطاره المجموعة العاملة.

-درجة الألفة بين أفراد المجموعة.

-مدى الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد المجموعة.<sup>1</sup>

ثانيا: العوامل التنظيمية:

ومن أهم هذه العوامل:

1-القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار:

-نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية فيه: فالتنظيم الإداري تحكمه فلسفة معينة، وقيم ومصالح ينعكس تأثيرها على سلوك المدير والعاملين فيه.

-طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لها.

-نوع القرار وأهميته.

-مدى ملاءمة الظروف البيئية: ظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خليل مجد العزاوي، مرجع سابق، ص ص 197، 198.

<sup>2</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 288-289.

2-الإتصالات الإدارية: تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار، ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها المدير متخذ القرار للحصول على هذه المعلومات. حيث تتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم.

3-التفويض واللامركزية الإدارية: ويؤثر التفويض على اتخاذ القرارات لما يترتب على المدير بعض اختصاصاته وسلطاته إلى مرؤوسيه من مزايا تعكس أثارها الإيجابية على اتخاذ القرارات، فالتفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات، وأيضا تتأثر بدرجة اللامركزية الإدارية في المنظمة<sup>1</sup>.

4-نطاق التمكين (الإشراف): الذي يكون لمدير على مرؤوسيه: يعتبر النطاق من المبادئ الهامة التي تؤثر في فعالية الإدارة عامة وفاعلية القرارات التي يتخذها المدير بشكل خاص، وهذا النطاق يعني عدد المرؤوسين الذين يمكن إدخالهم في نطاق الإدارة، الخاص بكل مدير، بحيث يستطيع أن يعطيهم وقته ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة دون أن يتجاوز عددهم إلى الحد الذي لا يمكنه من قيادتهم بفعالية ويؤثر هذا النطاق على قدرات المدير متخذ القرار من حيث أن زيادة عدد المرؤوسين الذين يدخلهم في نطاق إدارته يؤدي إلى زيادة أعبائه، مما يؤثر على قدرته في اتخاذ القرار الرشيد في وقته المناسب.

ومن أهم هذه النطاقات:

.نطاق الوقت المتاح للمدير.

.نطاق شخصية وطاقة المدير.

.نطاق معرفة المدير وانتباهه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص292.

<sup>2</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 294،295.

ثالثا: العوامل البيئية:

ومن بين أهم العوامل البيئية التي تؤثر على القرارات نذكر ما يلي:

1- **طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة:** فطبيعة النظام الاقتصادي والسياسي وتركيبه تؤثر بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرارات وذلك أن هذه العملية تتأثر بمدى القيود التي يرفضها النظام السياسي على حرية القيادات.

2- **انسجام القرار مع الصالح العام:** وهنا لا بد على متخذ القرار أن يراعي مدى تحقيق القرار لأهداف المواطنين وليس لفئة محددة منهم، ومن هنا يجب على المدير أن يراعي عدالة وموضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع الصالح العام.

ولعل من الصعوبات التي يواجهها متخذ القرار هنا هو كيفية إجراء التوازن بين مطالب الفئات المختلفة من المواطنين عند اتخاذ القرار.

التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية ويبدون غير التقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة والقيم الدينية على القرارات التي يتخذها المديرون واضحا وجليا من خلال سلوكهم واتجاهاتهم عند اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

4- **النصوص التشريعية:** فالأنظمة واللوائح كلها تشكل قيودا رسمية مفروضة على المدير متخذ القرار بحكم منصبه الرسمي، حيث يكون المدير مضطرا حتى يضمن فاعلية القرار، أين يأخذ في اعتباره عوامل معينة أهمها: الالتزام بالقوانين، الميزانية، الاعتمادات المالية.

5- **التقدم التكنولوجي:** لعل من أبرز التطورات الفنية في مجال اتخاذ القرارات اختراع الحاسب الإلكتروني الذي لعب دورا هاما في تجميع البيانات وتخزينها وتحليلها وحفظها بشكل دقيق ومنظم<sup>2</sup>.

رابعا: عوامل ضغوط المديرين:

ويمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض لها المديرون وتؤثر على قراراتهم إلى نوعين: الضغوط الداخلية، والضغوط الخارجية:

<sup>1</sup> - خليل مجّد العزاوي، مرجع سابق، ص 203.

<sup>2</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 300، 301.

1- الضغوط الداخلية: وهذه الضغوط تتمثل في ضغوط الرؤساء وقصور تضم المعلومات والبيانات ونقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، أيضا ضيق الوقت لدى المدير واضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة.

2- الضغوط الخارجية: وأبرز هذه الضغوط والتي تؤثر في توجيه قرارات المدير أو تعد من فاعليتها هي: ضغوط الرأي العام.

الضغوط الاقتصادية، والضغوط التابعة من علاقات المدير الشخصية والاجتماعية والإقليمية خارج نطاق العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: صعوبات اتخاذ القرار:

هناك مجموعة من الصعوبات التي تواجهه اتخاذ القرار والتي نبرزها فيما يلي:

1- عدم إدراك المشكلة وتحديد بدقتها فصعوبة تحديدها فتشخيص المشكلة عندما لا تكون واضحة وهنا قد يلبس الأمن ويصعب التمييز بين المشكلة الحقيقية وظواهرها العرضية.

2- التردد في اتخاذ القرار: وينشأ هذا التردد من خلال عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل وعدم القدرة على تقييم المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة للبدائل، وكذلك ظهور بدائل أو توقعات لم تدرس في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار وقلة خبرة.

3- عدم القدرة على تحديد أهداف القرار: لكل قرار مجموعة من الأهداف ويمكن أن تتعارض مع بعضها البعض لذلك يصعب تحديد القرار بدقة وعلى متخذ القرار معرفة أهمية الأهداف وأهميتها وتركيز جهوده لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية للمؤسسة.

4- شخصية متخذ القرار: قد يكون متخذ القرار واقع عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم المرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى، تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: علاقة القيادة التحويلية باتخاذ القرار

<sup>1</sup> خليل مجّد العزاوي، مرجع سابق، ص ص 206، 207.

<sup>2</sup> عادل حسن، الإدارة: مدخل الحالات، الدار الجامعية، بيروت. 1989، ص 18.

يعد دور قائد المجموعة الأكثر حساسية في عملية اتخاذ القرارات للمجموعات، لأنه يتوقع من القائد تحمل مسؤوليات أكثر من بقية الأعضاء الآخرين من حيث نظم الاتصال وطرق التفاعل بين الأعضاء قبل وخلال عملية اتخاذ القرار.

وفي هذا المطلب سنحاول تحديد تأثير كل من التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي على اتخاذ القرار.

**أولاً: تأثير التأثير المثالي على اتخاذ القرار:** للتأثير المثالي أهمية كبيرة في اتخاذ القرار فهو يساعد القادة متخذي القرار بجعل المرؤوسين يتفوق ويحاكون سلوك قادتهم ويعتقدون قيمهم ويلتزمون بتحقيق رؤيتهم مما يعظم الاعتداد بالنفس، فالقادة التحويليون يوظفون جل طاقاتهم وخبراتهم لحفز الفريق نحو رؤى ذات علاقة بأهدافهم وهو ما يقود القائد إلى اتخاذ قرارات مناسبة لتحقيق أعلى مستوى من الأداء الذي يفوق التوقعات.

**ثانياً: تأثير الحافز الإلهامي على اتخاذ القرار:** القائد التحويلي يعتمد على تحفيز المرؤوسين وتشجيع الروح الفردية وروح الفريق كما يظهر القائد الإلهامي حماساً وتفاؤلاً وبناء الثقة والمشاركة والولاء والاستعداد لبذل مجهود وإظهار الحماس وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بهدف إشباع حاجاتهم وتمكينهم من تحريك قدراتهم وتحفيزهم لتنفيذ القرارات المخطط لها من خلال مشاركتهم في اتخاذها وتقديم أفضل ما لديهم من كفاءات ومهارات تساعد المؤسسة في التطور وذلك باتخاذ القرار الأنسب الذي يحافظ على بقاء واستمرارية المنظمة.

**ثالثاً: تأثير الاعتبارات الفردية على اتخاذ القرار:** فالقائد التحويلي يعطي اهتماماً خاصاً لحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم وتحقيق رغباتهم والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال فقط وبناء علاقات إنسانية طيبة مع عامله وسلوكه الحسن في التعامل معهم ويشعهم بأن لهم أهمية ويرفع روحهم المعنوية وثقتهم بأنفسهم وكذلك تفويض الصلاحيات إليهم، وتحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي استغلال نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف وتحويلها إلى فرصة وتأسيس روابط صداقة معهم والثناء على جهدهم هذا ما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والتفكير وبالتالي إلى التقدم وزيادة الإنتاج بهدف اتخاذ قرارات سليمة تؤثر في مستقبل المنظمة.

**رابعاً: تأثير الاستشارة الفكرية على اتخاذ القرار:** يستشير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي، والتجديد، والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة، والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأفكار القديمة



السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى ولو تعارضت مع أفكاره، والمساعدة في حل المشكلات بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول، وتشجيع المرؤوسين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة وأبداء الرأي وتقديم الاقتراحات، وتأكيد مبدأ الثقة بينه وبين مرؤوسيه، وهذا مما لاشك فيه أنه يزيد من كفاءة وفعالية القرارات المتخذة واختيار القرار الأمثل الذي تتطلع من خلاله المنظمة على تحقيق أهدافها وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة.

## خلاصة الفصل:

يمكن أن نلخص من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل إلى أن اتخاذ القرار ما هو إلا عبارة عن اختيار بديل المناسب الذي يتم انتقائه دون غيره من البدائل وفقا لعدة معايير في ظل توفر مجموعة من الموارد تحت ظروف معينة وذلك من أجل تحقيق غاية تسعى المنظمة لتحقيقها فقد أصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة التي من خلالها تتمكن المؤسسة من البقاء والقدرة على المنافسة.

فالعلاقة بين القيادة التحويلية واتخاذ القرار علاقة تكامل فاتخاذ القرار الجيد يساعد قادة المنظمة على التطوير والابتكار والرؤية الواضحة للمستقبل بما يتماشى وأهداف المنظمة.

## تمهيد:

بعد أن قمنا بالدراسة النظرية من خلال الفصلين الأول والثاني والذي استنتجنا من خلالهما أن للقيادة التحويلية أثر على اتخاذ القرار ولدراسة ما جاءت به الدراسة النظرية دعمنا بحثنا بدراسة ميدانية في مؤسسة طهراوي للمياه المعدنية منبع الغزلان -بسكرة- من خلال هذا الفصل التطبيقي بحيث قسمناه إلى اربع مباحث

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني

المبحث الثالث: صدق الأداة وخصائص العينة

المبحث الرابع: تحليل اتجاهات الآراء واختبار الفرضيات

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

## المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة طهراوي للمياه المعدنية لولاية بسكرة

مؤسسة طهراوي للمياه المعدنية تقع بمدينة منبع الغزلان دائرة لوطاية ولاية -بسكرة- تربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 2 هكتار استغلت منها 60% بناية للإنتاج، بناية للتخزين، البنية الإدارية، أعلنت عن وجودها ككيان مستقل في 2008، وانطلقت العملية الإنتاجية لها فيفري 2009، حققت نتائج جيدة ومكانة جد عالية مقارنة بمنافسيها على غرار (قديلة، افري، سعيدة). كما أنها بصدد فتح وحدة إنتاجية جديدة لتلبية الطلبات المتزايدة، إضافة الى ذلك فهي تتعامل مع الكثير من الموردين من بينهم سطيف، الجزائر، عنابة.

تشغل المؤسسة حوالي 140 عامل في مختلف المستويات بصفة دائمة.

## خصائص المؤسسة:

ويمكن تلخيص بعض الخصائص التي تتميز بها مؤسسة طهراوي فيما يلي:

- مؤسسة تجمع تركيبها البشرية بين أفراد ذوي خبرة في مجالات مختلفة وبين أفراد حديثي العهد في العمل وهذا ما شجع روح المبادرة وعمل الريق والتسويق بين مختلف المصالح.
- المؤسسة تتميز باستخدام تكنولوجيا عالية وتجهيزات متقدمة بهدف تطوير إنتاجها.

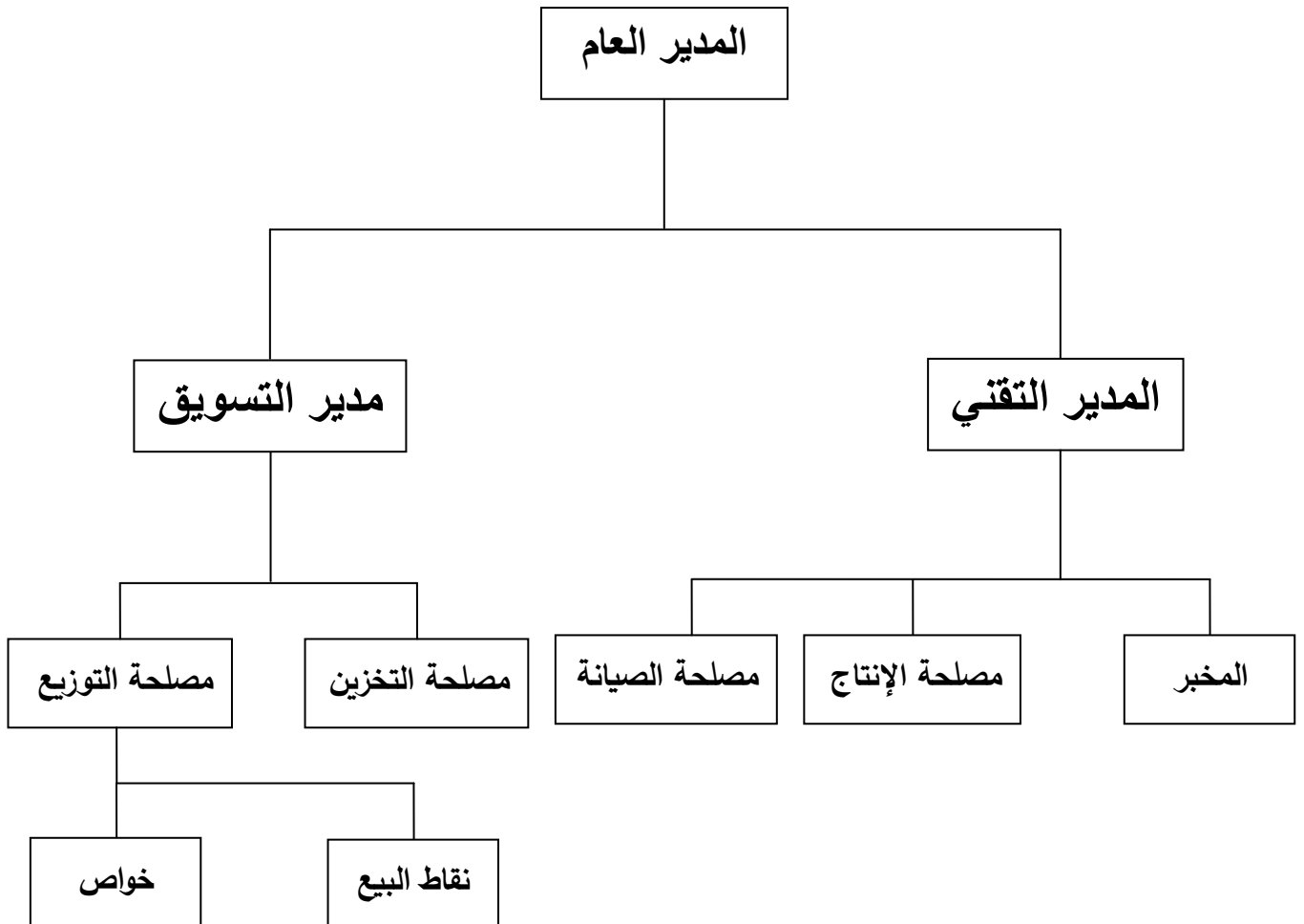
## أهمية المؤسسة:

- توفر مناصب شغل.
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني.
- تقديم منتج صحي ذو جودة عالية.
- إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية.

أهداف المؤسسة:

- تطوير وحدات الإنتاج.
- العمل على تقليص التكاليف.
- إتباع سياسات تجارية لمواجهة المنافسة.
- العمل على توسيع نشاطها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة طهراوي للمياه المعدنية



المصدر : وثائق المؤسسة

وفيما يلي عرض لمكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

المدير العام:

المدير التقني: ويضم

1-المخبر: مسؤول عن جودة ونوعية المنتج.

2-مصلحة الإنتاج: لدينا خطي إنتاج بأخر تكنولوجيا بقدرة إنتاجية تفوق 30 ألف قارورة في الساعة.

3-مصلحة الصيانة: تقوم بأعمال الصيانة الدورية والاستعجالية للآلات والمركبات.

مدير التسويق:

مصلحة التسويق: تشرف عن كل عمليات التسويق وترويج وتوزيع عبر كافة التراب الوطني والتي تضم:

1-مصلحة التخزين: والتي تقوم بتخزين المواد الأولية والمنتجات تامة الصنع.

2-مصلحة التوزيع: والتي تضم نقاط البيع والخواص والتي تعمل على نقل وبيع المنتجات النهائية.

### المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث يتضمن فرضيات الدراسة وكذلك منهجها ومجتمع وعينة الدراسة.

### المطلب الأول: فرضيات الدراسة ومنهجها

أولاً: فرضيات الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن أربعة تساؤلات أساسية، وهذه التساؤلات بالإمكان صياغتها بالشكل التالي:

01/الفرضية الرئيسية

يوجد هناك أثر للقيادة التحويلية على اتخاذ القرار عند مستوى دلالة  $(a=0.05)$ .

02/الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى: يوجد أثر للتأثير المثالي على اتخاذ القرار عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ )

الفرضية الثانية: يوجد أثر للدافعية الالهامية على اتخاذ القرار ( $a=0.05$ )

الفرضية الثالثة: يوجد أثر للاستشارة الفكرية على اتخاذ القرار ( $a=0.05$ )

الفرضية الرابعة: يوجد أثر للاعتبارات الفردية على اتخاذ القرار ( $a=0.05$ )

#### ثانيا: منهج الدراسة

لغرض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات، قمنا باستخدام المنهج الوصفي الى جانب المنهج التحليلي وذلك لجمع البيانات وتحليلها وبالتالي الخروج بنتائج احصائية منطقية لبيان وتوضيح "أثر القيادة التحويلية على اتخاذ القرار" بمؤسسة طهراوي للمياه المعدنية.

#### ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة طهراوي للمياه المعدنية.

2-عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة لخدمة أغراض الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (36) عامل تم توزيع استبيانات عليها، استرد منها (32) استبانته.

#### المطلب الثالث: طرق جمع البيانات وأداة البحث

##### أولاً: طرق جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على الطرق التالية في جمع البيانات:

1-البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليل نتائجها المتحصل عليها من خلال استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى دلالات ذات

قيمة بالاعتماد على برنامج spss

2-البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمنشورات والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة

بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر او غير مباشر والتي تساعدنا في جميع مراحل الدراسة.

ثانيا: أداة البحث :

تم إعداد استبانة حول "أثر القيادة التحويلية على اتخاذ القرار" حيث قمنا بتقسيمها الى قسمين رئيسين هما:

القسم الأول: ويشمل المعلومات الشخصية والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة المهام.

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة، ويتكون من(38) عبارة موزعة على جزئين رئيسين:

الجزء الأول: خاص بالقيادة التحويلية ويحتوي على (24) عبارة موزعة على 4 أبعاد.

الجزء الثاني: خاص باتخاذ القرار ويحتوي على 14 عبارة.

المبحث الثالث: صدق الأداة وخصائص العينة

المطلب الأول: صدق أداة الدراسة

تم قياس أداة هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) وذلك عن طريق استخراج معامل

الثبات، للتأكد من حصول أي خطأ في البيانات إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها، وفي

الظروف نفسها التي استخدمت فيها. ويمكن توضيح نتائج معاملات الثبات والصدق في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) معاملات الثبات وصدق القياس

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.901	24	القيادة التحويلية
0.892	14	اتخاذ القرار
	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



نلاحظ معاملات الثبات تتراوح بين 0.8 و0.9 وهي معاملات مرتفعة تدل على ثبات اداة الدراسة.

### المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق الى خصائص المبحوثين في عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

التعيين	الفئات	التكرارات	% النسبة
الجنس	ذكر	28	87.5%
	أنثي	4	12.5%
	المجموع	32	100%
العمر	اقل من 30	18	56.6%
	من 30 إلى أقل من 40	10	31.3%
	من 40 إلى أقل من 50	2	6.3%
	50 سنة فأكثر	2	6.3%
	المجموع	32	100%
المؤهل العلمي	اقل من ثانوي	5	15.6%
	ثانوي	8	25%
	تقني سامي	6	18.8%
	جامعي	10	31.3%
	دراسات عليا	3	9.4%
	المجموع	32	100%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	12	32.3%
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	8	27.6%
	من 10 الى اقل من 15 سنة	7	22.7%
	من 15 سنة فأكثر	5	17.4%
	المجموع	32	100%
سنوات الخبرة	فني	26	81.3%
	إداري	6	18.8%
	المجموع	32	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم(02) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة. حيث يتضح أن المتغيرات الشخصية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة الاستبانة و الإجابة عنها بموضوعية و ذلك من خلال (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة المهام). ويتضح أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت من الذكور , بنسبة (87.5%) , وأما الإناث فنسبة (12.5%) من مجموع أفراد عينة البحث أو الدراسة.

أما بالنسبة لمتغير العمر نجد أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت من أصحاب العمر (اقل من 30 سنة) بنسبة (56.3%) تليها فئة (من 30 الى اقل من 40) بنسبة (31.3%) وأقل نسبة كانت لأصحاب فئة العمر (40 من الى اقل من 50 سنة) وفئة (50 سنة فأكثر) بنسبة (6.3%)، ويمكن تفسير هذا بأن العاملين في مؤسسة طهراوي -بسكرة هم من الفئات العمرية (اقل من 30 سنة) أي فئة شابة لديها الطاقة و القدرة على العطاء في مجال العمل.

وفيما يخص المستوى العلمي تبين أن أكبر نسبة من المبحوثين متحصلين على شهادة جامعي (31.3%)، وأقل نسبة كانت (9.4%) للمتحصلين على شهادة دراسات عليا، وكانت نسبة ثانوي (25%)، ونسبة (15.6%) بالنسبة لأقل من ثانوي، ونسبة (18.8%) هي نسبة المتحصلين على شهادة تقني سامي، من خلال النتائج نستخلص أن أغلب العاملين في مؤسسة -بسكرة هم من حاملي شهادة جامعي، و هي سمة إيجابية تدل على اهتمام المؤسسة بتوظيف الكفاءات من ذوي الشهادات.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة نجد أن (27.6%) بالنسبة للأفراد (أقل من 5 سنوات)، و(32.3%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم (من 5 سنوات 10 سنوات)، و(22.7%) بالنسبة للأفراد (من 10 الى اقل من 15 سنة)، وأدنى نسبة من أفراد عينة البحث (17.4%) خبرتهم تتراوح (من 15 سنة فأكثر)، وعليه فإن أغلب عاملي المؤسسة هم من ذوي خبرة متوسطة.

أما فيما يتعلق بطبيعة المهام نجد أن (81.3%) بالنسبة للعامل الفنيين وادنى نسبة (18.3%) بالنسبة للعامل الإداريين من افراد عينة البحث .

#### المبحث الرابع: تحليل اتجاهات الآراء واختبار الفرضيات

##### المطلب الاول: تحليل اتجاهات الآراء

في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة عن أسئلة البحث حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين القيادة التحويلية واتخاذ القرار وذلك كالتالي:

غير موافق بشدة (5نقاط)، موافق (4نقاط)، محايد (3نقاط)، غير موافق (2نقاط)، غير موافق بشدة (1نقطة).

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة يتم من خلال الجدول

جدول رقم (05): مقياس الحكم على إجابات الأفراد

الصفات	درجة الموافقة
(1.79-1)	موافق بشدة
(2.59-1.80)	موافق
(3.39-2.60)	محايد
(4.19-3.40)	غير موافق
(5-4.20)	غير موافق بشدة

#### 01/عبارات القيادة التحويلية

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات الأفراد حول القيادة التحويلية السائدة في مؤسسة طهراوي للمياه المعدنية

(التأثير المثالي، الدافعية الالهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)

أ/التأثير المثالي

جدول رقم (06) تحليل آراء بعد التأثير المثالي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	يخضى المدير باحترام الآخرين	3.28	1.054	محايد

02	يثق المدير في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير	3.41	1.266	موافق
03	يمتلك المدير رؤية واضحة للمستقبل	2.25	0.950	غير موافق
04	يغرس المدير الحماس والالتزام والثقة في نفوس المرؤوسين	3.56	1.105	موافق
05	يقدر المدير مجهودات الاخرين ويعترف بها	3.72	1.397	موافق
06	يتمتع المدير بثقة عالية بالنفس	3.87	1.008	موافق
07	للمدير القدرة على اقناع العاملين بنظرته التفاؤلية للمستقبل	3.56	1.191	موافق
08	أجتاوز كل مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	3.60	1.250	موافق
المجموع		3.40	0.718	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

تشير بيانات الجدول ان المتوسط العام لإجابات افراد العينة كان 3.40، أي الاتجاه العام للأفراد كان بدرجة موافق، حيث تباينت الآراء حول هذا البعد بين وكان بانحراف معياري قدره 0.718 وذلك إشارة لقلّة التباين في إجابات العينة واتفاقهم بشكل عام على ان التأثير المثالي موجود في المؤسسة، وتشير النتائج ان العبارة "يتمتع المدير بثقة عالية في النفس «كان لها اعلى متوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.008 وهذا دليل على ان المؤسسة تشجع العاملين على التعاون في العمل بين المرؤوسين ورؤسائهم

#### ب/الدافعية الالهامية

#### جدول رقم (07) تحليل آراء بعد الدافعية الالهامية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	يثير المدير في العاملين روح الحماسة في العمل	2.28	1.322	غير موافق
02	يشجع المدير المرؤوسين على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف الجماعة	2.19	1.256	غير موافق
03	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات التي تتعلق	2.91	1.400	محايد

بعضهم				
04	يعمل المدير على دعم روح الفريق	2.66	1.335	محايد
05	باستطاعة العاملين تحقيق الأهداف دون الإشراف المباشر للمدير	2.47	1.319	غير موافق
06	يتميز المدير بشخصية قوية	1.90	0.963	غير موافق
المجموع		2.494	0.782	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

تشير بيانات الجدول ان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة كان 2.494 ، أي الاتجاه العام للأفراد كان بدرجة غير موافق، حيث تباينت الآراء حول هذا البعد بين وكان بانحراف معياري قدره 0.782 وذلك إشارة لقلة التباين في إجابات العينة واتفاقهم بشكل عام على ان الدافعية الالهامية غير موجودة في المؤسسة، ، وتشير النتائج ان العبارة " يشارك العاملون في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم " كان لها أعلى متوسط حسابي قدره 2.91 وانحراف معياري قدره 1.400 وهذا دليل على ان المؤسسة تعمل على تحفيز ودفع ومشاركة الأفراد في العمل.

### ج/الاستشارة الفكرية

#### جدول رقم (08) تحليل آراء بعد الاستشارة الفكرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	يؤمن المدير بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	3.69	1.306	موافق
02	يشجع المدير العاملين على حل المشكلات بطريقة فعالة	2.25	1.348	غير موافق

03	يسعى المدير الى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع	3.88	0.842	موافق
04	يشجع المدير التعبير عن الأفكار حتى ولو تعارضت مع أفكاره	3.61	1.294	موافق
05	يشجع المدير جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه المؤسسة	3.56	1.334	غير موافق
06	ينمي المدير الشعور بأهمية الابتكار لدى العاملين	3.53	1.016	غير موافق
المجموع		3.42	0.861	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

تشير بيانات الجدول ان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة كان 3.42، أي الاتجاه العام للأفراد كان بدرجة موافق، حيث تباينت الآراء حول هذا البعد بين وكان بانحراف معياري قدره 0.861 وذلك إشارة لقلّة التباين في إجابات العينة واتفقهم بشكل عام على ان الاستشارة الفكرية موجودة في المؤسسة، وتشير النتائج ان العبارة "يسعى المدير الى تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع" كان لها اعلى متوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري قدره 0.842 وهذا دليل على ان المدير يسعى الى تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع وبأقل تكلفة.

#### د/الاعتبارات الفردية

#### جدول رقم (09) تحليل آراء بعد الاعتبارات الفردية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	يتعامل المدير مع كل فرد بطريقة مناسبة له	2.34	1.310	غير موافق

02	يعبر المدير عن تقديره للعاملين عندما ينجزون عملا جيدا	3.89	1.341	موافق
03	يطلع العاملين على الأهداف الكلية للمنظمة	3.77	1.24	موافق
04	يحرص المدير على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين	3.88	1.264	موافق
المجموع		3.46	0.816	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

تشير بيانات الجدول ان المتوسط العام لإجابات افراد العينة كان 3.46، أي الاتجاه العام للأفراد كان بدرجة موافق، حيث تباينت الآراء حول هذا البعد بين وكان بانحراف معياري قدره 0.816 وذلك إشارة لقلّة التباين في إجابات العينة واتفاقهم بشكل عام على ان الاعتبارات الفكرية موجودة في المؤسسة، وتشير النتائج ان العبارة " يعبر المدير عن تقديره للعاملين عندما ينجزون عملا جيدا " كان لها أعلى متوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري قدره 1.341 وهذا دليل على ان المدير يثني المجهودات المبذولة من طرف العاملين.

## 02/عبارات اتخاذ القرار

### جدول رقم (10) تحليل عبارات اتخاذ القرار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	يتخذ المدير قرارات تتماشى مع أهداف المنظم	1.81	1.030	موافق
02	يمتلك المدير القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة	3.55	1.306	موافق
03	يتم اختيار البديل الأسهل للتطبيق العلمي عند اتخاذ القرار	3.66	1.292	موافق
04	القرارات التي يتخذها المدير تلاقي قبولا من	3.68	1.030	موافق

رقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
05	يقوم المدير باتخاذ القرارات مراعيًا قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذها	3.68	1.294	موافق
06	يقوم المدير باتخاذ القرارات في الوقت المناسب	3.71	1.292	موافق
07	لا يواجه العاملون معوقات في تنفيذ القرارات	3.63	1.343	موافق
08	يستشير المدير العاملين عند اتخاذ القرارات	3.59	1.322	موافق
09	يثق المدير في القرارات التي تتخذ بشكل جماعي	2.38	1.326	غير موافق
10	يهتم المدير بالقرارات المتعلقة بالتجديد	3.77	1.238	موافق
11	يتراجع المدير في القرار حين يثبت عدم صلاحيته	2.63	1.270	محايد
12	يهتم المدير بمدى تقبل العاملين للقرارات التي اتخذها	3.93	1.338	موافق
13	يحدد المدير الهدف من القرار قبل اتخاذه	4.22	1.132	موافق بشدة
14	يتابع المدير تنفيذ القرارات لمعرفة مدى تحقيقها	3.64	1.191	موافق
المجموع		3.42	0.789	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

تشير بيانات الجدول ان المتوسط العام لإجابات افراد العينة كان 3.42، أي الاتجاه العام للأفراد كان بدرجة

موافق، حيث تباينت الآراء حول هذا البعد بين وكان بانحراف معياري قدره 0.789 وذلك إشارة لقلّة التباين في



إجابات العينة واتفاقهم بشكل عام على ان اتخاذ القرار موجود في المؤسسة، وتشير النتائج ان العبارة "يحدد المدير الهدف من القرار قبل اتخاذه" كان لها اعلي متوسط حسابي قدره 4.22 وانحراف معياري قدره 1.132 وهذا دليل على ان المدير لديه تطلع لتحقيق اقصى الأهداف ويمتلك رؤية مستقبلية.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضيات

**H0** : لا يوجد اثر للقيادة التحويلية على اتخاذ القرار بمؤسسة طهراوي للمياه المعدنية ولاية-بسكرة-

جدول رقم(11) نتائج تحليل لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	24.165	*0.000
الخطأ	-	-
المجموع الكلي	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

معامل الارتباط  $R=0.884$

من خلال نتائج الواردة في الجدول تبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 24.165 وبقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على اتخاذ القرار وكذلك تشير قيمة معامل الارتباط R الى قوة العلاقة بين المتغيرين وهي 88.4% ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد أثر للقيادة التحويلية على اتخاذ القرار بمؤسسة طهراوي .

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

تم استخدام أثر المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الدافعية الالهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على اتخاذ القرار.

جدول رقم (12): الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.169	0.253	0.388	0.04
الدافعية الالهامية	0.160	0.001	1.494	0.636
الاستشارة الفكرية	0.127	0.530	0.006	0.001
الاعتبارات الفردية	0.121	0.191	1.576	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر للتأثير المثالي أثر على اتخاذ القرار بمؤسسة طهراوي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق تبين ما يلي:

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التأثير المثالي على اتخاذ القرار وذلك بدلالة ارتفاع معامل BETA الذي بلغ 0.253 وكذلك بلغت قيمة T المحسوبة 0.338 وبقية احتمالية 0.04 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05، وبناءا على ذلك نرفض الفرضية الصفرية وهي لوجود اثر للتأثير المثالي على اتخاذ القرار بمؤسسة طهراوي للمياه المعدنية لولاية بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد أثر للتأثير المثالي على اتخاذ القرار.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر للدافعية الالهامية أثر على اتخاذ القرار بمؤسسة طهراوي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق تبين ما يلي:

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الدافعية الالهامية على اتخاذ القرار وذلك بدلالة انخفاض معامل BETA الذي بلغ 0.001 وكذلك بلغت قيمة  $T_{1.494}$  المحسوبة وبقائمة احتمالية 0.636 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الصفرية وهي لا يوجد أثر للدافعية الالهامية على اتخاذ القرار بمؤسسة طهراوي للمياه المعدنية لولاية بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد أثر للدافعية الالهامية على اتخاذ القرار.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر للاستشارة الفكرية على اتخاذ القرار بمؤسسة طهراوي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق تبين ما يلي:

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاستشارة الفكرية على اتخاذ القرار وذلك بدلالة انخفاض معامل BETA الذي بلغ 0.530 وكذلك بلغت قيمة  $T_{0.006}$  المحسوبة وبقائمة احتمالية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الصفرية وهي لا يوجد أثر للاستشارة الفكرية على اتخاذ القرار بمؤسسة طهراوي للمياه المعدنية لولاية بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد أثر للاستشارة الفكرية على اتخاذ القرار.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على اتخاذ القرار بمؤسسة طهراوي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق تبين ما يلي:

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاعتبارات الفردية على اتخاذ القرار وذلك بدلالة انخفاض معامل BETA الذي بلغ 0.191 وكذلك بلغت قيمة  $T_{0.576}$  المحسوبة وبقيمة احتمالية 0.001 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05، وبناءا على ذلك نرفض الفرضية الصفرية وهي لا يوجد اثر للاعتبارات الفردية على اتخاذ القرار بمؤسسة طهراوي للمياه المعدنية لولاية بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد أثر للاعتبارات الفردية على اتخاذ القرار.

## خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة طهراوي للمياه المعدنية -بسكرة- من خلال التطرق إلى تأسيسها و أهدافها وهيكلها التنظيمي و اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد مجتمع الدراسة وتضمن محورين أساسيين هما القيادة التحويلية واتخاذ القرار وعند استرجاع الاستبيان قمنا بتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS. و قمنا بحساب النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل ألفا كرونباخ من أجل تحليل إجابات الأفراد وتفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة وتحديد ان هناك أثر بين القيادة التحويلية واتخاذ القرار .

خاتمة:

ما تم التطرق إليه في هذا المبحث من تأثير نمط القيادة التحويلية على اتخاذ القرار لأهم الجوانب المتعلقة بالقيادة التحويلية واتخاذ القرار والعلاقة بينهما، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها خاص بالجانب النظري وجزء خاص بالجانب التطبيقي وعمدنا على تقديم بعض التوصيات التي تعتمد أنها ستكون مفيدة.

النتائج النظرية:

أولاً: بالنسبة للقيادة التحويلية:

- تعد القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثاً.
- أيضاً تعتبر القيادة التحويلية عاملاً أساسياً في تطوير وديمومة المنظمات بما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز الميزة التنافسية وقدرتها على مواجهة المنظمات الأخرى.
- تحتل القيادة التحويلية أهمية لجميع المنظمات كونها تساهم في تجميد أداء المنظمات واتخاذ القرارات الفعالة.
- تعمل القيادة التحويلية على بناء رؤية واضحة للمستقبل.
- تسهل القيادة التحويلية في تحقيق أهداف المنظمة.
- للقيادة التحويلية أربعة أبعاد التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتباري الفردي.

ثانياً: بالنسبة لاتخاذ القرار:

- تتم عملية اتخاذ القرارات في كل المستويات الإدارية.
- عملية اتخاذ القرار تكون من خلال المفاضلة بين بديلين لتحقيق الأهداف بكفاءة وأقل تكلفة والمفيد في المدى القريب والبعيد.
- اتخاذ القرار يوضح للمدراء طريقة ارشادية التي تمكنهم من اتخاذها مع افتراض تمتعهم بالرشد والعقلانية.
- تعتبر مرحلة اتخاذ القرار مرحلة مهمة من مراحل اتخاذ القرارات.

النتائج التطبيقية :

من خلال الجانب التطبيقي وبناء على دراسة حالة مؤسسة طهراوي للمياه المعدنية فأظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية على اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا الأثر يظهر في تأثير كل من التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية و تتمثل في:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على اتخاذ القرار.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية على اتخاذ القرار.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على اتخاذ القرار.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على اتخاذ القرار.

توصيات:

- التشجيع على التوسع في تحليل المفاهيم الأساسية القيادة التحويلية.
- معاملة المرؤوسين معاملة حسنة.
- البحث عن الموارد البشرية والتي تمتلك الصفات القيادية.
- تعزيز ثقة العاملين وتطوير مهاراتهم.
- مراقبة القرارات المتخذة لضمان تحقيق الأهداف.
- الاعتماد على العاملين في صنع القرار.
- توسيع المشاركة في اتخاذ القرار.
- التنسيق بين الجهود المختلفة والإيمان بالعمل الجماعي وممارسته.

### أفاق البحث:

يعتبر موضوع القيادة التحويلية واتخاذ القرار من المواضيع الواسعة والمتعمقة ،حيث برز لنا أثناء القيام بهذا البحث عدة إشكاليات جديدة بالطرح لمواصلة البحث العلمي ومن الأسئلة التي نتركها لأفاق هذا البحث منها:

- اثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرار .
- اثر القيادة التحويلية على اتخاذ القرار.
- اثر الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار.
- دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار.



الكتب

- 1) بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 2) بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 107.
- 3) بلال خلق السكارنة، القيادة الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 4) جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الإمارات العربية، 2000.
- 5) حسن عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الناشر، الإسكندرية، 2010.
- 6) حسين عبد الحميد احمد رشوان، الادارة والمجتمع في علم اجتماع الادارة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004.
- 7) خالد عبد الوهاب الزيد، القيادة وتطوير منظمات، التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
- 8) خليل مُجد العزاوي، غدارة اتخاذ القرار الإداري، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2002.
- 9) خيضر كاظم حمود الفريحان وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 10) رافدة عمر الحريري، سعد زناد درويش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 11) زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، الأردن، 2008.
- 12) سيد صابر ثعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، عمان، الأردن، 1999.
- 13) الصيرفي محمود عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 14) عادل حسن، الإدارة: مدخل الحالات، الدار الجامعية، بيروت. 1989.
- 15) عبد الغفار حنفيو عبد السلام أبو قحف، تنظيم إدارة الأعمال، المكتب الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993.
- 16) عدنان العتوم، قاسم كوقحي، القيادة والتغيير نحو النجاح، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 17) عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دراسة ميدانية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013.
- 18) عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع، عما، الأردن، 2009.
- 19) كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

- (20) مُجَّد اسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- (21) محمود عيد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأتماط القيادة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (22) معن محمود ، مروان مُجَّد بن احمد ، القيادة والرقابة والاتصال الاداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007.
- (23) معن محمود أحمد العياصرة، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحتراق النفسي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2008.
- (24) منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، مدخل كمي. زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- (25) نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- (26) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية او التطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- (27) هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.

### المذكرات:

- (28) أحمد صادق مُجَّد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، 2010.
- (29) بنوناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى البشير بن ناصر، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، 2008.
- (30) حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، مذكرة ماجستير، 2012.
- (31) حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- (32) حسين سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري، لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، جامعة غزة، 2010.
- (33) زواتيني عبد العزيز، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة SONELGAZ، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.
- (34) سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
- (35) سعاد حرب قاسم. أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمية التابع للأونروا، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- (36) سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، لمؤسسة سونطراك، مذكرة ماجستير، قسم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- (37) صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- (38) طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- (39) عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الانماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- (40) عبد الرزاق فيصل الدرويش، واقع القيادة التحويلية واثرها في التطوير التنظيمي : دراسة ماجستير، جامعة مؤتة، 2009.
- (41) عبد الله عبده مُجَّد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تغر في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، مذكرة ماجستير، قسم الغدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- (42) عمار شوشان، النمط القيادي لمديري التناوبات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- (43) ماجد بن سفر بن صالح السفياي، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
- (44) مُجَّد بزيع حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- (45) مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.

- (46) أحمد علي صالح، ومُحَمَّد ذيب المبيض (2013): القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (40)، العدد (01)، الأردن، ص 61.
- (47) إياد حماد (2011)، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (04)، دمشق، ص 393.
- (48) أيمن عودة المعاني (2013) : أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين، المجلد الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (09)، العدد (02)، الأردن، ص 227.
- (49) <sup>1</sup>-بوزهرة مُحَمَّد، مرزوقي رفيق، مداخلة بعنوان القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، الملتقى الدولي الرابع حول القيادة الادارية والابداع الاداري ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة سكيكدة ، 2007، ص ص 5-6.
- (50) عبد المحسن نعلاني (2008)، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية و سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (07)، العدد (01)، سوريا، ص 7.
- (51) موافق أحمد شحادة العجارمة، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، مذكرة ماجستير قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- (52) نهایة جميل القرط، درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة، 2008.
- (53) يوسف عبد عطية بحر، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2010.