

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
علوم الاجتماعية



مذكرة ماستر

علوم الاجتماعية
علم الاجتماع
علم اجتماع تنظيم و عمل

إعداد الطالبة:
رحال آسيا

يوم: 2019/07./02

القيادة التحويلية و دورها في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بسكرة

لجنة المناقشة:

مشرفا	جامعة محمد خيضر بسكرة	تومي الخنساء
رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	زرقة بولقواس
مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	براهيمي سمية

السنة الجامعية : 2019/2018

فهرس المحتويات

	الشكر و العرفان
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5 - 4	أولا: الإشكالية.....
6	ثانيا: أسباب الدراسة.....
6	ثالثا: أهمية الدراسة.....
7 - 6	رابعا: أهداف الدراسة.....
8 - 7	خامسا: المفاهيم الإجرائية للدراسة.....
24 - 9	سادسا: الدراسات السابقة.....
25	قائمة المراجع
	الفصل الثاني: ماهية القيادة التحويلية
28	تمهيد
32 - 29	أولا: تعريف القيادة التحويلية.....
33 - 32	ثانيا: نشأة و تطور القيادة التحويلية.....
34 - 33	ثالثا: أهداف القيادة التحويلية.....
35 - 34	رابعا: خصائص و أهمية القيادة التحويلية.....
37 - 36	خامسا: مبادئ و وظائف القيادة التحويلية.....

38 – 37	سادسا: عناصر و أنماط القيادة التحويلية.....
42 – 39	سابعا: أبعاد القيادة التحويلية.....
44 – 42	ثامنا: نظريات القيادة التحويلية.....
49 – 44	تاسعا: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي.....
51 – 49	عاشرا: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية و موقف القائد منها.....
52	خلاصة الفصل
57 – 53	قائمة المراجع
	<u>الفصل الثالث: ماهية عملية اتخاذ القرار</u>
60	تمهيد
63 – 61	أولا: تعريف عملية اتخاذ القرار.....
65 – 63	ثانيا: خصائص و أهمية اتخاذ القرار.....
66 – 65	ثالثا: عناصر عملية اتخاذ القرار.....
68 – 67	رابعا: أنماط عملية اتخاذ القرار.....
71 – 68	خامسا: أساليب و مهارات عملية اتخاذ القرار.....
73 – 71	سادسا: طرق و معايير عملية اتخاذ القرار.....
75 – 74	سابعا: المشاركة في اتخاذ القرار.....
77 – 75	ثامنا: مراحل و خطوات عملية اتخاذ القرار.....
80 – 78	تاسعا: مفاهيم أساسية حول متخذ القرار.....
83 – 80	عاشرا: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار و الصعوبات التي تعترضها.....
84	خلاصة الفصل
87 – 85	قائمة المراجع

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

90	تمهيد
97 – 91	أولاً: مجالات الدراسة.....
97	ثانياً: الخطوات المنهجية للدراسة.....
98	1_ منهج الدراسة.....
98	2_ الدراسة الاستطلاعية.....
100 – 98	3_ مجتمع و عينة الدراسة.....
103 – 100	4_ خصائص مجتمع الدراسة.....
105 – 103	5_ أدوات جمع البيانات.....
106 – 105	6_ صدق و ثبات الأداة.....
107	7_ الأساليب الإحصائية.....
108	خلاصة الفصل
109	قائمة المراجع
	<u>الفصل الخامس: عرض و تحليل البيانات و مناقشة النتائج</u>
127 – 113	أولاً: عرض و تحليل محور البيانات القيادة التحويلية.....
131 – 128	ثانياً: عرض و تحليل محور البيانات عملية اتخاذ القرار.....
131	ثالثاً: نتائج الدراسة.....
132 – 131	1_ نتائج خصائص العينة.....
133	2_ نتائج التساؤل الأول.....
133	3_ نتائج التساؤل الثاني.....

134	4_ نتائج التساؤل الثالث.....
135	5_ نتائج التساؤل الرابع.....
136 _ 135	ثالثا:النتائج العامة.....
137	خاتمة
144 _ 138	قائمة المراجع
145	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح أبعاد القيادة التحويلية كما وردت لدى العديد من الكتاب	42
02	جدول يوضح الفرق بين القائد التحويلي و القائد غير التحويلي(التقليدي)	45
03	جدول يوضح أبعاد القيادة التحويلية و تفاعل سلوك القائد التحويلي و سلوك المرؤوسين	49
04	جدول يوضح مراحل عملية اتخاذ القرار	77
05	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس	101
06	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب السن	101
07	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	102
08	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب الفئة المهنية	102
09	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة	103
10	جدول يبين مقياس الاستبيان	105
11	جدول يبين إجابات المبحوثين حول التأثير المثالي	113
12	جدول يبين إجابات المبحوثين حول الاستثارة الفكرية	116
13	جدول يبين إجابات المبحوثين حول الاعتبارية الفردية	119
14	جدول يبين إجابات المبحوثين حول التحفيز	124
15	جدول يبين إجابات المبحوثين حول عملية اتخاذ القرار	128
16	جدول رقم يوضح نتائج الدراسة الخاصة بكل بتساؤلات الفرعية	132

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل يوضح نموذج الدراسة	08
02	شكل يوضح نموذج القيادة التحويلية لدى Bass	43
03	شكل يوضح معايير عملية اتخاذ القرار	73
04	شكل يوضح خطوات عملية اتخاذ القرار	76
05	شكل يوضح الفرق بين صنع و اتخاذ القرار	78
06	شكل يوضح العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	84
07	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية شركة توزيع الكهرباء و الغاز	94

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
145	استمارة استبيان قبل التحكيم	01
148	استمارة استبيان بعد التحكيم	02
150	أسئلة المقابلة	03
151	قائمة أسماء المحكمين	04
152	صدق و ثبات الأداة	05
153	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	06

شكر و عرفان

أحمد الله و أشكره جل في علاه الذي وفقني في إنجاز هذا البحث المتواضع، فلك ربي الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، إنك نعم المولي ونعم النصي أسأل لك ربي أن تجعل هذا البحث ثمرة علم تنفع الأمة ، كما وأصلي وأسلم على سيد الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وصحبة أجمعين.

وهنا يقف قلبي وقفة تقدير واحترام لمن تحمل ولم يضجر من تساؤلاتي ولم يبخل بتوجيهاته الحكيمة وإعطائي من عمله الدقيق الكثير دون تردد أو كلل، يطيب لي أ أن تقدم بعظيم الشكر والعرفان الى الأستاذة الدكتورة/ تومي الخنساء أسال الله أن يسدد خطاها على طريق الحق والعلم.

كما أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى سادة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة على تفضلهما بمناقشة الدراسة رغم مشاغلهم العلمية وسيكون لآرائهم دور هام بارز في إرسائها.

وكذلك الشكر موصول مفعماً بالاحترام والتقدير إلى جميع زملائي في الدفعة ، شكر وتقدير الى كل من مد يد العون لي و مساعدتي في إنجاز بحثي سواء ماديا أو معنويا.

أواخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

رجال آسيا

إهداء

الهي لا تطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

ولا تطيب العافية إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك..... الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة...إلى نبي رحمة و نور العالمين...محمد صلى
الله عليه وسلم.

إلى روح من كان ينبوع العطاء الفياض بحبه وحكمته... زميلي خيضر حمزة رحمة الله و أسكنه
فسيح جناته

إلى من علمني العطاء دون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... إلى من كلت أنامله لي
يقدم لحظة سعادة.... إلى القلب الكبير... أبي العزيز.

إلى رمز الحب و بلسم الشفاء...إلى القلب الناصع بالبياض... إلى بسملة الحياة و سر وجودي...
أمي الحبيبة.

إلى القلوب الطاهرة و الرقية التي كانت سنداً لي ... أخي و أخواتي الأعزاء.

إلى صديقة دربي و روعي سليم أميرة.

إلى اللاتي لم تلدهن أمي ... إلى من معهن سعدت و برفقتهن في دروب الحياة الحلوة و الحزينة
سرت... صديقاتي و أخص بالذكر بن هلال نريمان و خوجة سماح وروفا .

رجال آسيا

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية و دورها في اتخاذ القرار ، بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز _سونلغاز- بولاية بسكرة.

وكان منطلق هذه الدراسة التساؤلات التالية:

1. إلى أي مدى يؤثر التحفيز في عملية اتخاذ القرار؟
2. ما دور التأثير الكاريزمي في عملية اتخاذ القرار ؟
3. ما مستوى ممارسة الاستثارة الفكرية في عملية اتخاذ القرار ؟
4. ما دور الاعتبارية الفردية في تحقيق عملية اتخاذ القرار؟

وكانت أهداف الدراسة متمثلة في الآتي:

- ✓ التعرف على مدى تأثير التحفيز في عملية اتخاذ القرار.
- ✓ التعرف على دور التأثير الكاريزمي في عملية اتخاذ القرار.
- ✓ الكشف عن مستوى ممارسة الاستثارة الفكرية في عملية اتخاذ القرار.
- ✓ إظهار مدى تحقيق الاعتبارية الفردية لعملية اتخاذ القرار.

و لتحقيق أهداف هذه الدراسة ، تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية لمجتمع الدراسة و الذي يقدر ب(720) موظف ، و لجمع البيانات تم استخدام استمارة استبيان، حيث تم تقسيمها إلى قسمين ، القسم الأول يتضمن البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ، و القسم الثاني يحتوي على محورين تتوافقان مع موضوع الدراسة و اعتمد الاستبيان على مقياس ثلاثي(دائما، أحيانا، أبدا) و كذلك تم الاعتماد على أداة المقابلة لتدعيم استمارة الاستبيان.

و للوصول إلى نتائج الدراسة ، تم الاستعانة بالمنهج الوصفي و الذي حدد مسار و خطوات جمع و تحليل بياناتها الميدانية و ربطها بالجانب النظري، و ذلك للوصول إلى تحقيق الهدف من انجاز الدراسة، كذلك الاعتماد على الأساليب الإحصائية المتنوعة تمثلت في : التوزيع المتناسب ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري .

و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها مايلي :

- ✓ أن القيادة التحويلية كانت متوفرة إلى حد مقبول في المؤسسة حيث رتبت الإبعاد على النحو التالي: (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، التحفيز، الاستشارة الفردية).
- ✓ أن مستوى تبني القيادة التحويلية جاء بمستوى مقبول داخل المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 1.52.
- ✓ أن مستوى تبني عملية اتخاذ القرار جاء بمستوى مقبول داخل المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 1.80.

كما توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها : توسيع المشاركة في اتخاذ القرار، تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة المؤسسة لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار، إعادة النظر في أساليب التحفيز التي يتبعها القائد.

L'étude visait à identifier le leadership transformationnel et son rôle dans la prise de décision, la Société nationale de l'électricité et du gaz _ Sanglez - État de Biskra.

L'étude était basée sur les questions suivantes:

- ✓ Dans quelle mesure la stimulation affecte-t-elle le processus de prise de décision ?
- ✓ Quel est le rôle de l'influence charismatique dans le processus de prise de décision ?
- ✓ Quel est le niveau de pratique de la stimulation intellectuelle dans le processus de prise de décision ?
- ✓ Quel est le rôle des entités juridiques individuelles dans la réalisation du processus de prise de décision ?

Les objectifs de l'étude étaient les suivants:

- ✓ Reconnaître l'impact de la stimulation sur le processus de prise de décision.
- ✓ Reconnaître le rôle de l'influence charismatique dans le processus de prise de décision.
- ✓ Détectez le niveau de stimulation intellectuelle dans le processus de prise de décision.
- ✓ Démontrez jusqu'à quel point le jugement individuel est atteint pour le processus de prise de décision.

Afin de réaliser les objectifs de cette étude, un échantillon de questionnaire stratifié au hasard, estimé à (720) employés, a été utilisé, divisé en deux parties, la première comprenant les données personnelles de la communauté étudiée. Deux axes correspondent au sujet de l'étude et le questionnaire a été adopté sur une échelle tripartite (toujours, parfois, jamais).

Afin de parvenir aux résultats de l'étude, une approche descriptive a été utilisée, qui déterminait le cours et les étapes de la collecte et de l'analyse des données de terrain et la reliant à l'aspect théorique, afin d'atteindre l'objectif de mener à bien l'étude et de s'appuyer sur les diverses méthodes statistiques présentées dans: , La déviation standard.

L'étude a abouti à plusieurs résultats, dont les plus importants sont les suivants:

- ✓ Leadership Le leadership transformationnel était disponible dans une mesure acceptable dans l'organisation où les dimensions étaient organisées comme suit: (impact idéal, juridique individuel, motivation, conseil individuel.)
- ✓ Levé Le niveau d'adoption du leadership transformationnel était acceptable dans l'institution avec une moyenne de 1,52.
- ✓ Le niveau d'adoption du processus décisionnel était acceptable au sein de l'institution avec une moyenne de 1,80.

L'étude a également abouti à un certain nombre de recommandations, dont les plus importantes sont les suivantes: élargir la participation à la prise de décision, s'appuyer davantage sur le leadership transformationnel pour gérer l'institution afin d'accroître l'efficacité du processus de prise de décision,

مقدمة

يعتبر علم الاجتماع من العلوم الشاملة التي تشمل على عدة تخصصات و عدة فروع، من بينها علم اجتماع تنظيم و عمل؛ الذي يعتبر في جوهره عملية قيادية و إدارية بالمقام الأول، و عملية تأثير في الآخرين و تحفيزهم للعمل كفريق لإنجاز أهداف المؤسسة و أولياتها و السعي الدائم لتطويرها، فالقيادة هي عملية تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة إلى الأمام، و مراعاة التطورات في العصر الحالي. لذلك كان من الضروري إيجاد نمط قيادي جديد يضمن تحسين أداء المؤسسة لمواكبة جميع التغيرات التي تحصل داخل المؤسسة ، بل و أن يكون هذا النمط هو الريادة في إحداث هذا النوع من التغيير.

لذا ظهر لهذه الغاية عدة أنماط من القيادة من بينها نمط القيادة التحويلية، كونها أحد الأساليب لقيادة عمليات التغيير في المنظمة، إذ تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب و سلوكيات تشجع على تمكين الموظفين على طرح أفكار جديدة و إبداعية، بالإضافة إلى تفويض المسؤوليات و تعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم على اتخاذ القرارات المناسبة لسير عملهم عامة و لنجاح المؤسسة خاصة. و لعل أهم عوامل نجاح القيادة التحويلية تتوقف في المقام الأول على رشد القرارات المتخذة من طرف القائد التحويلي و فاعليتها على معالجة القضايا المطروحة من جهة، و تجنب الوقوع في المشاكل من جهة أخرى، و ذلك من خلال فهم جدوى القرارات مع اختيار أنسب الأساليب لاتخاذها.

مما سبق يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار أصبحت جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أنها تعتبر عاملا مشترك لكل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) و بالتالي تزداد أهمية عملية اتخاذ القرار في كلما ازدادت فاعلية القيادة .

و من هذا المنطلق بات موضوع القيادة التحويلية و عملية اتخاذ القرار من المواضيع البحثية الهامة في مجال إدارة الأعمال، لذلك أصبح حتمية دراسة الدور بين هذين العمليتين نظرا لأهميتهما في تحقيق أهداف المنظمة، و كذا التكامل الموجود بينهما فعملية اتخاذ القرار هو جوهر النشاط الإداري و نجاحها مرتبط بالقيادة التحويلية الناجحة و الفاعلة.

و في هذه الدراسة تم التركيز على " القيادة التحويلية و دورها في عملية اتخاذ القرار " من خلال الربط بين المتغيرين القيادة التحويلية و عملية اتخاذ القرار، سعياً لمعرفة الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحقيق عملية اتخاذ القرار، و عليه انتهجت الخطة التالية و التي قسمت إلى قسمين نظري و ميداني:

القسم النظري وقسم بدوره إلى فصول، الفصل الأول تحت عنوان الإطار العام للدراسة و قد عالج هذا الفصل إشكالية البحث و المفاهيم الإجرائية للدراسة، أسباب اختيار الموضوع و أهمية و أهداف الدراسة ثم تطرقنا إلى الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني تناول ماهية القيادة التحويلية حيث تطرقت الباحثة إلى مفهوم و خصائص القيادة التحويلية و القائد التحويلي و أهم التحديات التي تواجهها، الفصل الثالث عالج ماهية عملية اتخاذ القرار و أهميتها و أهم الطرق لاتخاذها و في الأخير التحديات التي تواجه عملية اتخاذ القرار.

القسم الميداني الذي قسم بدوره إلى فصلين، الفصل الرابع الذي عالج الإجراءات الميدانية، بداية بمجالات الدراسة، ثم منهجها، الأدوات الأساسية و الفرعية لجمع البيانات و استكمالاً للفصل الفارط جاء الفصل الخامس مفسراً و محللاً لأهم البيانات الكمية و الكيفية، و استخراج أهم النتائج و مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، و في الأخير جملة من التوصيات و الاقتراحات، خاتمة الدراسة.

القلم والورد

الإطار العام للدراسة

الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة.
2. أسباب اختيار الموضوع.
3. أهمية الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. المفاهيم الإجرائية للدراسة.
6. الدراسات السابقة.

إشكالية الدراسة:

تتزايد التحديات التي تواجه العالم بصورة كبيرة و متسارعة، رسمت مسارا جديدا لحياة البشرية و أفرزت معطيات كان لا بد على الإنسان أن يسايرها ، وكما يقول المثل الفرنسي و لكي لا نسير ضد التيار و نسايره علينا بكل بساطة أن نعيش مع التغيرات المتلاحقة التي يشهدها العالم عامة و المؤسسات خاصة على اختلاف أنواعها و مجالاتها ، أين أصبح استمرار المؤسسات و تفوقها مرهونا بالعنصر البشري الذي يعد أثمن مورد لدى الإدارة و في الوقت نفسه يمثل العنصر طاقة إنتاجية في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها ، لذلك أصبحت المؤسسات اليوم تخصص استثمارات كبيرة من أجل تنمية قدرات ، و معارف و مهارات مواردها البشرية مما بات نجاح أي مؤسسة يعتمد على الطرق الإدارية التي يديرها و يتبعها قادة إداريون متميزون بإمكانهم إثارة دافعية المورد البشري و العمل على توفير الرغبة و الحماس لديهم، لذلك وجب على القائد امتلاك مهارات فكرية و قدرات إبداعية لخلق قيمة مضافة لنجاح المؤسسة.

و القيادة كعملية و ليست كموقع وظيفي تركز على ضرورة الوصول إلى الأهداف ، من خلال التفاعل الايجابي للقائد مع جميع الأفراد و مجموعات العمل داخل المؤسسة ، إذا أصبحت القيادة إحدى الوسائل الفاعلة في مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة مما استوجب تبنى أنماط قيادية تتسم بالفعالية و تتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل داخل المؤسسة.

و تأسيس لما سبق بنيت العديد من الدراسات حول المهارات و القدرات التي يتبناها القائد في التعامل مع الآخرين لان هذا الأخير هو السبب الرئيسي في نجاح أي مؤسسة فقد أصبحت التعاملات و السلوكيات المرؤوسين و القادة جزء لا يتجزأ من المهارات المطلوبة للقيادة الفاعلة، ففي هذا الإطار أصبح القائد المحفز و الملهم و المتمكن محور الأساسي في أداء القادة لدورهم ، فالتحفيز و الإلهام و التمكين هو بعد من أبعاد القادة الحاليين ، كما أن هذا الدور المتطور للقيادة تجلّى في أحد القيادات الحديثة و التي اصطلح عليها "بالقيادة التحويلية"، فقد فرض هذا النوع من القيادات على المنظمات المعاصرة التركيز على تطوير المهارات لدى القادة و المرؤوسين المرشحين للمواقع الإدارية.

و لمواكبة متطلبات العصر و التطورات المتسارعة استطاعت القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير الكاريزمي، التحفيز ، الاعتبارية ، الفردية ، الاستشارة، الفكرية ، و التمكين)مجاراة هذه المتطلبات و التي تحتاج إلى القائد مبدع ذو سلوك تحويلي يستطيع مجابهة العولمة و تحقيق الأهداف المنشودة بأساليب مبدعة.

و إن أحد أهم المتغيرات التي بدأت تظهر مؤخرًا كمؤشر لتحديد القادة الناجحين و الفاعلين هي عملية اتخاذ القرارات ، والتي تعد كأهم مؤشر لمهارات القائد التحويلي و إمكانيته و كفاءته فديمومة المؤسسات و المنظمات اليوم يتوقف على قدرة و كفاءة القائد على اتخاذ القرارات المناسب في الوقت المناسب، واختيار المجموع البدائل لصنع موضوع القرار، فالقرار الفاعل هو الذي ينفذ في إطار نظرة شاملة التنظيم

و استكمالًا لما سبق نجد أن عملية اتخاذ القرار يشكل العنصر الجوهرية في مختلف الأقسام الإدارية، و القادر على تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة باعتبارها الموجه و المؤشر كذلك لاستمرار المؤسسة في أداء مهامها و مواجهة الظروف المحيطة بها، و في مقابل الأمر قد تتأثر هذه القرارات بعدة عوامل قد تعيقها عن الصدور بصورة واضحة و دقيقة، أو تؤدي إلى تأخر في اتخاذها و هنا تبرز سمات القائد التحويلي في مدى تفويضه و إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات من خلال تبنى الأبعاد القيادية التحويلية تنفيذ القرارات المتخذة بشكل سليم و صحيح تساعد على تحقيق الأهداف.

و عليه فان صياغة التوجيهات الحاضرة و المستقبلية لأي منظمة مرتبط بعنصر القيادة التحويلية الفعالة و الايجابية خاصة من خلال الوصول إلى القرار الرشيد. و عليه و من خلال ما تم طرحه فان الإشكال يتمحور في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور القيادة التحويلية في عملية اتخاذ القرار؟

ثانيا/ التساؤلات الفرعية:

يمكن التعرف على إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف يؤثر التحفيز في عملية اتخاذ القرار؟
2. ما دور التأثير الكاريزمي في عملية اتخاذ القرار؟
3. ما مستوى ممارسة الاستشارة الفكرية في عملية اتخاذ القرار؟

4. ما دور الاعتبارية الفردية في تحقيق عملية اتخاذ القرار؟

ثالثا/ أسباب اختيار الموضوع:

تتجلى أسباب اختيار الموضوع في النقاط التالية:

1. الميل و الرغبة في دراسة الموضوع.
2. اعتبار موضوع القيادة التحويلية و عملية اتخاذ القرار من المواضيع التي مازال البحث فيها قائما.
3. إبراز دور الذي تلعبه القيادة التحويلية خاصة مع التطورات التكنولوجية و توفير وسائل حديثة و متجددة.
4. تبيان السمات و الخصائص السلوكية لأسلوب القائد و القيادة في التنظيم و علاقة ذلك بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

رابعا/ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله، حيث تحظى القيادة التحويلية وعملية اتخاذ القرار، باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال وتعتبر من المواضيع أو الإشكاليات التي لا تزال مطروحة، لذا نجد أهمية الموضوع تكمن في :

1. ربط موضوع اتخاذ القرار بموضوع جديد و هو القيادة التحويلية.
2. تحديد أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرار.
3. تتجلى أهمية الدراسة أيضا، في محاولة التعرف على أبعاد القيادة التحويلية المستخدمة في عملية اتخاذ القرار.
4. محاولة التعرف على نمط القيادة المطلوب إتباعه المدراء و القادة في عملية اتخاذ القرار.

خامسا/ أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث وأهميته، فان الدراسة الراهنة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في النقاط التالية:

1. التعرف على مدى تأثير التحفيز في عملية اتخاذ القرار.
2. التعرف على دور التأثير الكاريزمي في عملية اتخاذ القرار.
3. الكشف و إظهار مستوى ممارسة الاستشارة الفكرية في عملية اتخاذ القرار.
4. التعرف على مدى تحقيق الاعتبارية الفردية في عملية اتخاذ القرار.

بالإضافة إلى ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف أخرى تتجلى في:

1. دراسة دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير الكاريزمي، التحفيز، الاعتبارية الفردية و الاستشارة الفكرية).
2. معرفة واقع القيادة التحويلية و دورها في عملية اتخاذ القرار.
3. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و عملية اتخاذ القرار.
4. التعرف على مدى التفاعل بين أبعاد القيادة التحويلية و اتخاذ القرار.

سادسا/ المفاهيم الإجرائية للدراسة:

تعتبر المفاهيم الإجرائية إطارا مرجعيا تقوم عليه عملية البحث الاجتماعي لغرض إزالة أي غموض أو التباس في استخدام المفاهيم الإجرائية الأساسية للدراسة الحالية ، ارتأينا لتعريف المفاهيم على النحو التالي :

التعريف الإجرائي للقيادة:

القيادة هي عملية تأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الغايات و الأهداف المنشودة داخل المنظمة.

التعريف الإجرائي للقيادة التحويلية:

يقصد بالقيادة التحويلية الأسلوب الذي يتبعه قائد للارتقاء بمستوى المرؤوسين من خلال تشجيعهم و تحفيزهم على تنمية مهاراتهم و توجيه سلوكياتهم نحو تحقيق أهداف الشركة.

التعريف الإجرائي للقرار:

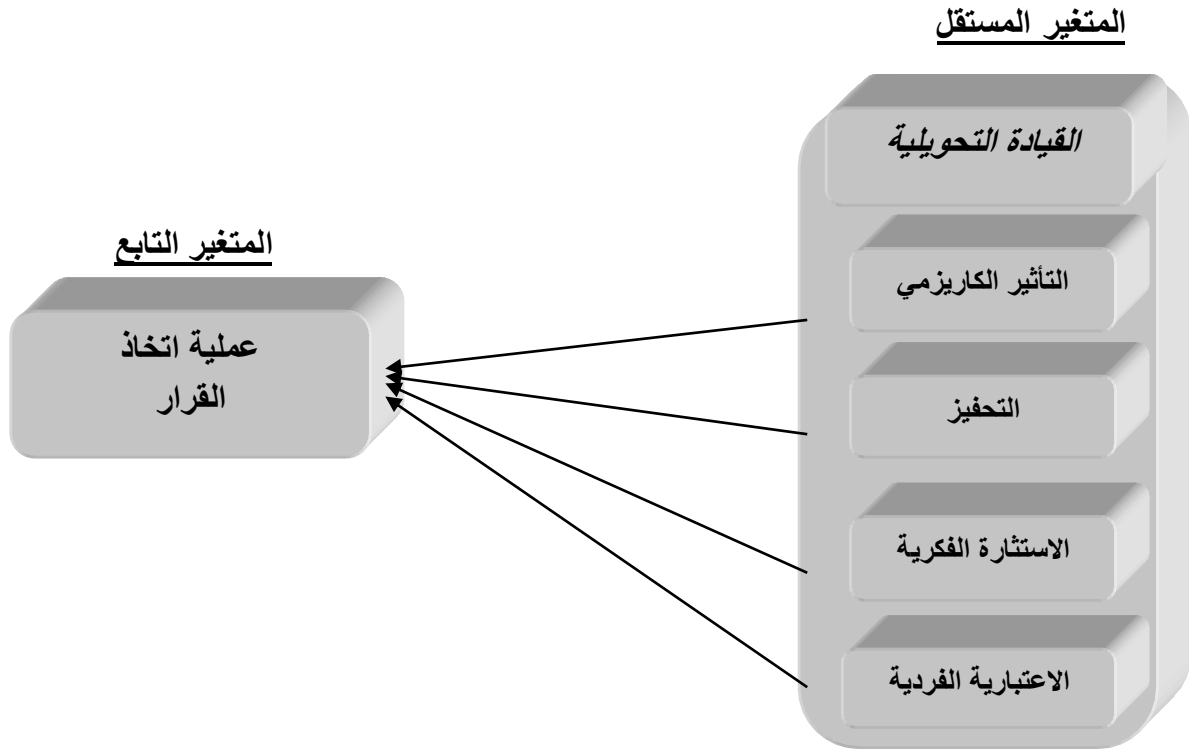
القرار هو عملية أو عمل فكري و موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين من بين البدائل المتعددة و المتاحة أمام متخذ، وذلك عن طريق المفاضلة بينهما، باستخدام معايير تتماشى مع الظروف الداخلية و الخارجية إلى تواجه متخذ القرار.

التعريف الإجرائي لعملية اتخاذ القرار:

و كتعريف إجرائي لعملية اتخاذ القرار يمكن القول "بأنها عملية مفاضلة يقوم بها القائد و المرؤوسين بين مجموعة بدائل و التقييم الدقيق لها، و اختيار البديل الأفضل و الذي هو حل للمشكلة أو الطريق للوصول إلى الأهداف المحددة".

الشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة:

النموذج يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض بحيث يتمثل المتغير المستقل في نمط القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي)، في حين يتمثل المتغير التابع في التعلم التنظيمي، ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال ما يلي:



المصدر: من إعداد الطالبة

سابعاً/ الدراسات السابقة:

"هي تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في الجرائد أو في المجلات أو في البحوث أو في الكتب أو في المخطوطات أو في المذكرات أو في الرسائل أو في الأطروحات الجامعية. شرطاً أن يكون للدراسة موضوعاً وهدفاً ونتائجها، وأما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفصيلاً ودقة. والدراسة السابقة إما تكون مطابقة، ويشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة، أو أن تكون دراسة مشاهجة، وفيها يدرس الباحث الجانب الذي يتناول الدراسة (رشيد زرواتي، 2002، ص 91)

وتعد عملية استعراض الدراسات السابقة في البحث العلمي ذات أهمية، فهي تؤدي كثيراً من المهام للباحث أثناء تنفيذه لهذه العملية وللقارئ عند قراءته لما كتبه الباحث حول هذه الدراسات. وتتمثل أولى هذه المهام بالنسبة للباحث في التأكد من الدراسات السابقة لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية ولا بالمنهج نفسه، وتمكنه كذلك من معرفة جوانب النقص بها من حيث المضمون يعني وجود جوانب للموضوع لا تزال في حاجة إلى البحث أو التعديل ويؤدي هذا بالتالي إلى البرهنة على أهمية البحث المفتوح وجدوى تنفيذه. وكذلك تعمل الدراسات السابقة على تقديم للباحث كل المعايير والمناهج والمفاهيم الإجرائية والإصلاحية التي يحتاجها في موضوع دراسته، (سعيد اسماعيل صيني، 1994، ص 154).

لذلك أدرجت بعض الدراسات السابقة التي تساعدني في هذه الدراسة، و الاستفادة من بعض جوانبها.

أولاً/ الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

• الدراسة الأولى:

دراسة: لطف لطف أحمد الحجي (2017)، دور القيادة التحويلية في هندسة التغيير في البنوك اليمنية، رسالة مقدمة إلى قسم العلوم الإدارية و المالية و هي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية للدراسات العليا، اليمن.

تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما مدى تحقق أبعاد القيادة التحويلية في البنوك اليمنية؟

2. ما هو دور القيادة التحويلية في هندسة التغيير في البنوك اليمنية؟
3. ما مدى استيعاب البنوك اليمنية للمتغيرات البيئية المعاصرة؟
4. ما هي متطلبات عملية هندسة التغيير في البنوك اليمنية؟
5. ما هي العلاقة بين مستوى تحقيق أبعاد القيادة التحويلية و هندسة التغيير في البنوك اليمنية؟
6. ما هي أهم الإجراءات و التوصيات التي من شأنها رفع مستوى فعالية تطبيق القيادة التحويلية لهندسة التغيير في البنوك اليمنية؟

وبناء على هذه التساؤلات اعتمد الباحث على فرضيات صاغها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى تحقيق أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في: (التأثير الكاريزمي، تمكين العاملين، الإثارة الفكرية، المهارات الإنسانية) و تحقيق هندسة التغيير في البنوك اليمنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05.0) في استجابة أفراد عينة الدراسة لتبني هندسة التغيير في البنوك اليمنية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)

ولدراسة هذا الموضوع اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الدراسات الارتباطية بين المتغيرات التي تهدف إلى معرفة العلاقات بين المتغيرات المستقلة و التابعة ومن ثم مقارنتها، كما اعتمد الباحث لتحقيق أهداف دراسة على أدوات تمثلت في مصادر أولية وهي الاستبيان ومصادر ثانوية تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الدوريات والنشرات والمقالات، الرسائل العلمية، الدراسات السابقة والمغزى من استعمال هذه الأدوات هو الحصول على إجابات للدراسة والتوصيل إلى نتائج تحتمل الصدق.

ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :

- 1- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (الإثارة الفكرية، التأثير الكاريزمي)، وهندسة التغيير في البنوك اليمنية.

- 2- كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تمكين العاملين، والمهارات الإنسانية)، وهندسة التغيير في البنوك اليمنية .
- 3- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الإثارة الفكرية، التأثير الكاريزمي)، وتعزيز الثقافة التنظيمية في البنوك اليمنية .
- 4- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تمكين العاملين، والمهارات الإنسانية)، وتعزيز الثقافة التنظيمية في البنوك اليمنية .
- 5- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التأثير الكاريزمي)، وتحسين جودة المقدمة في البنوك اليمنية .
- 6- كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تمكين العاملين، الإثارة الفكرية، المهارات الإنسانية)، وتحسين جودة الخدمة المقدمة في البنوك اليمنية .

• الدراسة الثانية:

دراسة: سناء محمد عيسى عيسى (2008): دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة مقدمة لقسم أصول التربية بالجامعة الإسلامية كمطلب لنيل درجة الماجستير في أصول التربية قسم الادارة التربوية الجامعة الإسلامية غزة.

عاجلت هذه الدراسة التساؤل الرئيسي التالي: ما دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجه نظرهم؟

- و ينبثق من التساؤل الرئيسي أسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قيب مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخدمة و التخصص؟

3. ما سبيل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء استخدام أسلوب القيادة التحويلية؟
- و للإجابة عن هذه التساؤلات قامت الباحثة بوضع أربعة فروض موضحة كالتالي:
1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في تقديرات مديري المدارس الثانوية لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في تقديرات مديري المدارس الثانوية لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في تقديرات مديري المدارس الثانوية لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العملي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في تقديرات مديري المدارس الثانوية لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير التخصص.
- من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة و الإجابة عن التساؤلات قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل الكشف عن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري الثانوية في المحافظات غزة من وجه نظر مدراء المدارس كما اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على نوعين أساسيين من البيانات، أولاً الأولية أين قامت الباحثة باستخدام الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة بهدف الوصول إلى مؤشرات تدعم موضوع الدراسة كذلك اعتمدت على البيانات الثانوية كالمراجع الكتب و الدوريات و المنشورات المتعلقة بالدراسة.
- توصلت الباحثة من خلال دراساتها إلى مجموعة من النتائج تجيب عن تساؤلاتها وهي كالتالي:
1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.
3. قبول الفرضية أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير التخصص.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة

التحويلية تغرى لنتغير المؤهل العلمي.

• الدراسة الثالثة:

دراسة: شريف أحمد حسن عباس (2010): سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة

ميدانية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

المجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن .

وقد عالج الباحث التساؤل الرئيسي التالي و الممثل في :هل لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستشارة

الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز و التمكين) تأثير على الإبداع التنظيمي (تبنى الإبداع و توافر القدرات

الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

. و ينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية

البشرية؟

2. ما مستوى الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

3. هل هناك تأثير لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز

و التمكين) على الإبداع التنظيمي (تبنى الإبداع و توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية

الأردنية البشرية؟

4. هل هناك اختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة

التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية؟

. و للإجابة عن التساؤلات انطلق الباحث عن مجموعة من الفرضيات صاغها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى :لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاستشارة

الفكرية، والاعتبارية الفكرية، والتحفيز، والتمكين) على الإبداع التنظيمي (تبنى الإبداع، والقدرات الإبداعية) في

شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد اختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية ؟

باعتبار هذه الدراسة استطلاعية، وصفية وتحليلية لكونها تبحث في وصف وتحليل أثر سلوكيات القيادة التحويلية لذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واعتمد للحصول على البيانات و المعلومات على الاستبانة كأداة أولية لجمع المعلومات كذلك اعتمد على المقالات و الدراسات و الرسائل الجامعية و الكتب العلمية و العربية والأجنبية للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة.

توصل الباحث إلى عدة نتائج أو استنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة ومن بين ابرز هذه النتائج نجد:

1 . فقد تبين أن مستوى توافر سلوك التأثير المثالي لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.

2 . وكان مستوى توافر سلوك الاستشارة الفكرية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.

3 . وأشارت النتائج أن مستوى توافر سلوك الاعتبارية الفردية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.

4 . وتبين من خلال عملية التحليل الإحصائي أن مستوى توافر سلوك التحفيز لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.

5 . وكان مستوى توافر سلوك التمكين لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية مرتفعاً.

6 . وأظهرت النتائج أن مستوى تبني لإبداع في شركات تصنيع الأدوية البشرية كان متوسطاً.

7 . فيما كان مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية مرتفعاً.

• الدراسة الرابعة (دراسة أجنبية):

دراسة **Flàvia CavazontteK (2013) : Transformationnel Leaders and Works Performance** :The Mediating Roles of Identification and self-Efficacy, Unviersidade Catolica do Rio de Janairo–IAG/PUC–Rio Brazil.

- التساؤل الرئيسي:

كيف تعمل القيادة التحويلية على رفع مستويات أداء المرؤوسين إلى أعلى المستويات؟

- الفرضيات:

الفرضية الأولى: ترتبط القيادة التحويلية ارتباطا إيجابيا بمهمة المرؤوسين و أدائهم.

الفرضية الثانية: القيادة التحويلية تؤثر إيجابيا على الكفاءة الذاتية للأتباع.

الفرضية الثالثة: الفعالية الذاتية تتوسط الأداء الرسمي و تؤثر القيادة التحويلية على الأتباع.

الفرضية الرابعة: القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على هوية زعيم الأتباع.

-الأداة و المنهج:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي حيث ركز في دراسته على المديرين الذين يعملون في محطات الخدمات المصرفية في البرازيل و فروع أخرى و لجمع المعلومات اللازمة استخدم الباحث أداة الاستبيان الالكتروني ثم تطويره من أجل عرض الدراسة و قد تم ضمان السرية للمعلومات.

- نتائج الدراسة:

الفرضية الرئيسية : القيادة التحويلية بزيادة مستويات الأداء و مساعدة السلوكيات في سياق العمل البرازيلي.

نتائج الفرضيات الفرعية:

1) وجود علاقة ذات دلالة (0.001) بارتباط القيادة التحويلية بمستويات أداء المرؤوسين حيث نجد

انخفاض في الأداء عند الأقران مقارنة بمستوى أعلى من الأداء عند الأزواج.

- 2) ارتباط القيادة التحويلية بشكل ايجابي بسلوك الأتباع من خلال العمليات المعرفية الاجتماعية التي تتجلى في القائد و الأتباع.
- 3) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (0.001) بين القيادة التحويلية و الكفاءة الذاتية للأتباع حيث نجد أن الكفاءة مرتبطة بشكل ايجابي بأداء الفرد.
- 4) تؤثر الفعالية الذاتية التي يتمتع بها الفرد على الأداء الرسمي للمرؤوسين حيث تعتبر الفعالية أهم عنصر لتعزيز تحقيق الأهداف.
- 5) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (0.001) مع القيم في تحديد هوية التابعين.

ثانيا/ الدراسات السابقة المتعلقة بعملية اتخاذ القرار:

• الدراسة الأولى:

دراسة: نوال عبد الرحمن محمد الحوراني (2013): مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء و المديرات، دراسة حالة على برنامج التربية و التعليم بوكالة الغوت الدولي-غزة- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية بغزة.

- تتلخص أو عاجلت هذه الدراسة التساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد اختلاف في عملية اتخاذ القرار بين مديري المدارس بوكالة الغوت الدولية بغزة؟
- وللإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي اعتمدت الباحثة على فرضيات تمحورت في:
 1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05=) بين متوسطات استجابات الباحثين حول مستوى المعرفة و الاطلاع، مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار، تعزى للجنس.
 2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05=) حول نمط اتخاذ القرار تعزى للسمات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) المعرفة و الاطلاع لدى الباحثين و بين أنماط اتخاذ القرار.
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05=) بين مستوى المعرفة الاطلاع لدى الباحثين و بين أنماط اتخاذ القرار.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05=) بين مستوى المشاركة الاطلاع لدى المبحوثين و بين أنماط اتخاذ القرار.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05=) بين مستوى وفرة المعلومات لصناعة القرار لدى المبحوثين و بين أنماط اتخاذ القرار.

- لدراسة و تحقيق هذا الموضوع اعتمدت الباحثة على:

المنهج الوصفي التحليلي، والذي اعتمدته لدراسة الظاهرة دراسة كيفية و كمية وكان تبريرها في استخدام هذا المنهج هو أنه يدرس الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا للوصول إلى التحليل و الربط وتفسير الاستنتاجات و النتائج.

- كما قامت الباحثة باستخدام أدوات للحصول على معلومات موثوقة منها المصادر الثانوية التي تمثلت في (الكتب، المراجع الأجنبية والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت)، أما المصادر الأولية فاعتمدت على الاستبانة لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث وصممت خصيصا لجمع البيانات الأولية.

- ولقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات لاستجابات المبحوثين حول (مستوى المعرفة والاطلاع)، (مستوى المشاركة في اتخاذ القرار)، (مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار) تغرى الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول نمط اتخاذ القرار تغرى لبعض السمات الشخصية .

ثم قبول الفرضية بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول نمط القرار تغرى للجنس ذلك بأن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل معينة وواضحة في إطار لوائح وقوانين المؤسسة والتي يلتزم بها جميع المدراء والمديرات على حد سواء لهذا لا يوجد اختلاف بينهم.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى المعرفة والاطلاع لدى المبحوثين وبين أنماط اتخاذ القرار.

وجود علاقة طردية بين مجال منطقي و اتكالي و بين مستوى المعرفة و الاطلاع .
وجود علاقة عكسية بين مجال عفوي و تحنبي، فالعفوي من يتخذ قرارات في الحال و سريعة و لن يهتم لان يزيد معرفته و اطلاعه و كذلك التحنبي لن يكون في حاجة لمعرفة الاطلاع.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) و بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى المبحوثين و بين أنماط اتخاذ القرار.

وجود علاقة طردية بين مجال منطقي و اتكالي و بين المشاركة في اتخاذ القرار لدى المبحوثين بينما تبين عدم وجود علاقة بين مجال حدسي، عفوي، تحنبي، و بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى المبحوثين.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أنماط اتخاذ القرار و بين وفرة المعلومات لصناعة القرار لدى المبحوثين.

وجود علاقة طردية بين مجال اتكالي، منطقي، و بين وفرة المعلومات لصناعة القرار لدى المبحوثين بينما تبين عدم وجود علاقة بين مجالات حدسي، العفوي، تحنبي، و بين وفرة المعلومات لصناعة القرار لدى المبحوثين.

● الدراسة الثانية:

دراسة: خلاصي مراد (2007): اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ و الكبريت مركب 18 فيفري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا ، تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة

- تتلخص مشكلة البحث في التساؤل التالي: هل لسوء اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية علاقة بتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة؟
- وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بوضع فرضية عامة و فرضيات جزئية تمثلت في:

الفرضية العامة: توجد علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات العمل.

الفرضيات الجزئية:

1. توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين و تولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.
2. توجد علاقة بين سوء برمجة الترقيات و تولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.
3. توجد علاقة بين سوء تحديد الأجور و تولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.

4. توجد علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية و تولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة.

- اختار الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لمعالجة موضوع الدراسة و استعانة بأدوات إحصائية لإعطاء البعد الكمي للنتائج.

أدوات جمع البيانات: استعانة الباحث بالاستمارة كأداة لجمع البيانات لتحقيق من فرضيات الدراسة و للحصول على معلومات ذات مصداقية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج المستخلصة من أدوات البحث و هي كالتالي:

1. توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين و تولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة و قد تحققت و بنسبة معتبرة 47.83% و أن لنظام التكوين علاقة باستقرار الإطارات في العمل.
2. توجد علاقة بين سوء برمجة الترقيات و تولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة بنسبة معتبرة 44% و أن لنظام الترقية على علاقة باستقرار الإطارات في العمل.
3. توجد علاقة بين سوء تحديد الأجور و تولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة و قد تحققت و بنسبة معتبرة 42.85% و أن لنظام الأجور على علاقة باستقرار الإطارات في العمل.
4. توجد علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية و تولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة و بأن لنظام تسيير الحياة المهنية علاقة باستقرار بإطارات في العمل و بنسبة قوية 90.90%.

● الدراسة الثالثة:

دراسة: أحمد ياسين حمد الجعافرة (2012): مدى استخدام النسب المالية في اتخاذ القرارات التمويلية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، دراسة تحليلية في المصارف الإسلامية الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. كيف تتخذ قرارات تمويل في المصارف الإسلامية وما إجراءاتها قبل اتخاذ قرار التمويل؟
2. ما النسب المالية التي تستخدمها المصارف الإسلامية لدعم عملية اتخاذ القرارات التمويلية؟
3. ما عدد القرارات التمويلية التي حققت نجاحاً 100% (أي أن العميل قام بالسداد في تاريخ أو تواريخ الاستحقاق وما نسبتها إلى إجمالي القرارات)؟
4. ما السياسات التمويلية التي تتخذها المصارف الإسلامية في حالات السوق المختلفة و ما تأثيرها على نتائج قرارات التمويل؟
5. ما حجم الديون المعدومة المتراكمة لدى المصارف الإسلامية خلال السنوات 2008-2010 التي نشأت نتيجة عدم القدرة المطلقة للعميل على السداد والتي تعكس كلفة فشل قرارات التمويل في المصارف الإسلامية؟

- و بناء على مشكلة الدراسة و عناصرها تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا تتخذ قرارات التمويل في المصارف الإسلامية بطريقة عملية و تحتاج إلى تحديث و تطوير.

الفرضية الثانية: لا تؤثر النسب المالية على استخداماتها في المصارف الإسلامية خلال فترة 2008-2010 على كفاءة اتخاذ القرارات التمويلية.

الفرضية الثالثة: إن عدد القرارات التمويلية التي تحققت 100% قليلة، و نسبتها المئوية إلى إجمالي قرارات التمويل خلال سنوات 2008-2010 متدنية.

الفرضية الرابعة: تؤثر السياسات التمويلية التي تطبقها المصارف الإسلامية سلباً على عملية اتخاذ القرارات التمويلية في كل جزء من حالات السوق (ازدهار، عادي، كساد).

الفرضية الخامسة: تتحمل المصارف الإسلامية كلفة عالية جداً نتيجة للقرارات التمويلية الفاشلة التي تنعكس في حجم الديون المعدومة المرتفع، و غيرها من الكلف غير المباشرة الأخرى.

- ومن أجل استخلاص النتائج و اختبار الفرضيات و تحليل بيانات و معومات الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف و تقييم مدى استخدام النسب المالية في اتخاذ القرارات التمويلية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن و بما يتفق مع الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها ، و قد اعتمد الباحث كذلك في جمع البيانات على استبانة قام بتصميمها من أجل الحصول على نتائج كذلك استخدم الكتب منشورات و الرسائل الجامعية و مقالات كأدوات ثانوية للبحث.

- توصل الباحث إلى عدة نتائج تجيب عن التساؤلات و تختبر صحة الفرضيات:

1. تتخذ القرارات التمويلية في المصارف الإسلامية بطريقة صحيحة و أن إجراءاتها قديمة و تحتاج إلى تطوير و تحديث.
2. خلال الفترة (2008-2010) أثرت النسب المالية التي استخدمتها المصارف المالية الإسلامية على اتخاذ القرارات التمويلية لديها.
3. قامت المصارف الإسلامية خلال فترة (2008-2010) باتخاذ عدد من القرارات التمويلية التي حققت نجاحاً 100% قليلة بنسبة متدنية مقارنة مع إجمالي عدد القرارات .
4. تم اتخاذ قرارات تمويلية لدى المصارف الإسلامية العاملة في الأردن خلال الفترة (2008-2010) حيث كانت القرارات التمويلية غير الناجحة كبيرة و أن نسبة هذه القرارات إلى إجمالي القرارات مرتفعة خلال تلك الفترة.
5. يوجد لدى مصارف الإسلامية سياسات تمويلية يتم تطبيقها في حالات اتخاذ القرارات التمويلية في جميع حالات السوق، إذا إن هذه السياسات تؤثر عند تطبيقها على عملية اتخاذ القرارات التمويلية.

6. تتحمل المصارف الإسلامية كلفة عالية جدا نتيجة للقرارات التمويلية الفاشلة التي تنعكس في حجم الديون المعدومة المرتفعة و غيرها من الكلف غير المباشرة الأخرى.

ثالثا/ دراسات سابقة حول القيادة التحويلية و عملية اتخاذ القرار:

• دراسة الأولى:

دراسة: مقدمة من طرف الباحث حافظ عبد الكريم الغزالي(2012)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط الأردن.

تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك أثر للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل فرضيات جزئية وفرضية رئيسية :

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

وتتفرع منها الفرضيات التالية :

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المثالي على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

- اتبع الباحث في الدراسة في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة مشكلته كما تم الاعتماد على الاستبانة ثم تصميمها وفق خطوات العلمية لمعالجة البيانات و تحليلها من أجل اختبار الفرضيات و الوصول إلى نتائج أو استنتاجات، كما اعتمد على الأدوات التالية للحصول على البيانات و المعلومات التالية وهي أدوات ثانوية متمثلة في البحوث و الدراسات و المقالات، الرسائل الجامعية، الكتب العلمية العربية و الأجنبية المتخصصة بموضوع الدراسة.
- توصل الباحث إلى نتائج تجيب عن تساؤلات الدراسة و اختبار صحة الفرضيات و من بين هذه النتائج نجد:

- 1) أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، التمكين، الاستشارة الفكرية) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
- 2) أن مستوى توافر فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
- 3) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، التمكين، الاستشارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.005).

4) أن التأثير المثالي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

- 5) كان تأثير بعد التحفيز في فاعلية عملية اتخاذ القرار سلبياً ويمكن أن يعزى ذلك لعدم إدراك القادة في شركات التأمين الأردنية لنوعية أو أسلوب التحفيز العلمي الأنسب الذي يتوجب إتباعه لتحفيز العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية، القسم الثاني بعملية اتخاذ القرار أما القسم الثالث و الأخير متعلق بالقيادة التحويلية واتخاذ القرار، و قد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أوجه الاستفادة وأوجه الاختلاف و الاتفاق.

حيث تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة نقاط منها ما يلي:

- ✓ الاستفادة من المعلومات المقدمة لبناء الجانب النظري.
 - ✓ تكوين رصيد معرفي حول القيادة التحويلية و عملية اتخاذ القرار، و فهم أهم الجوانب لكلا المتغيرين.
 - ✓ مقارنة نتائج الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.
 - ✓ ساهمت أيضا الدراسات السابقة أيضا في بناء و وضع خطة للدراسة.
 - ✓ الاستفادة من المراجع التي تخدم الموضوع.
 - ✓ كذلك أفادت في طريقة إعداد أداة الدراسة و اختيار الأدوات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- كذلك تم التوصل من خلال الدراسات السابقة إلى عدة نقاط تتفق و تختلف مع دراستي الحالية منها:
- ✓ تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الإطار الزمني و المكاني
 - ✓ تشترك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب النظرية.
 - ✓ تختلف كذلك في تناولها لأبعاد القيادة التحويلية.
 - ✓ تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها في أدوات البحث.
 - ✓ إضافة إلى أن هذه الدراسة تهدف إلى أهداف مغايرة عن الدراسات السابقة.

قائمة المراجع:

- الكتب:

1. رشيد زرواتي (2012): تدريبات على منهجية البحث، ط4، زعياش للطباعة و النشر، الجزائر.
2. سعيد إسماعيل صيني (1994): قواعد أساسية في البحث العلمي.

الأفضل الثاني

ماهية القيادة التحويلية

ماهية القيادة التحويلية

تمهيد:

1. مفهوم القيادة التحويلية.
2. نشأة و تطور القيادة التحويلية.
3. أهداف القيادة التحويلية.
4. خصائص القيادة التحويلية.
5. مبادئ ووظائف القيادة التحويلية.
6. عناصر و أنماط القيادة التحويلية.
7. أبعاد القيادة التحويلية.
8. نظريات القيادة التحويلية.
9. مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي.
10. التحديات التي تواجه القيادة التحويلية و موقف القائد منها.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي كتب عنها و بحث فيها في ميدان الإدارة وأكثرها إثارة للجدل، حيث أن مصطلح القيادة بشكل عام يحتل مكانا بارزا وهاما في الدراسات الإدارية والاجتماعية والنفسية. ومع تزايد التحديات و التغيرات التي تواجه المنظمات، وجب على المنظمة تغيير أساليبها الإدارية القديمة، لذلك كان لزاما على المنظمات تبني أساليب قيادية حديثة تواكب التطورات الحاصلة في مختلف المجالات، ومن بين هذه الأساليب أسلوب القيادة التحويلية التي تنصب محاوره نحو جهود الأفراد و الجماعات و نحو الوضع المرغوب، وذلك من خلال ما يتميز به القائد التحويلي من صفات ذهنية و كاريزمية التي تجعل منه مصدر الهام للمرؤوسين، فيحفزهم على الإبداع و اتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد على تصدي الأزمات والتكيف مع المتغيرات. وللتعرف على القيادة التحويلية سنتعرف و نتطرق في هذا الفصل إلى : ماهية القيادة التحويلية و ماهية القائد التحويلي والتحديات التي تواجه القيادة التحويلية و كيف يواجه القائد التحويلي هذه التحديات.

أولاً: تعريف القيادة التحويلية:

تأتي ضرورة تحديد التعاريف في أي بحث ، إلى أن الباحث لا يستطيع التعرف على الظاهرة المدروسة أو المشكلة الخاضعة للدراسة إلا من خلال ملاحظاته للمنظمة وإدراكاته الدقيقة لها..الأهمية أن نشير إلى أن الكثير من التعاريف تتعدد معانيها وتشعب دلالاتها، وهي التي تتطلب التحديد فموضوع القيادة أو القيادة التحويلية عموماً لا يزالان يشكلان أهمية كبيرة لدى العديد من الباحثين والمفكرين وهذا من خلال إجرائهم عدة دراسات وأبحاث سواء في علم النفس، علم الاجتماع أو علم الإدارة.

1 / مفهوم القيادة:

لغويًا: هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يقود" أو "يقوم بمهمة ما"، أما في اللغة العربية وعلى و على لسان العرب من الفعل (قاد، قودا أو قيادة).

ق ي د: القيد واحد القيود وقيد الدابة تقييدا أو قيد الكتاب أيضا شكله و بينهما.(ابراهيم مصطفى وآخرون، 1999، ص82)

اصطلاحاً: هناك العديد من التعاريف النظر حول مفهوم القيادة بناء على النظريات التي ينتمي إليها كل

مفكر وكل وكل تخصص و سنحاول التطرق إلى أهم التعاريف التي لها علاقة بموضوعنا حيث:

يعرفها ستوجل (stogdill) بأنها "عملية التأثير على نشاطات المجموعة من اجل وضع الأهداف و

تحقيقها". (علال عبد الرزاق هاشم، 2010، ص33).

أن القيادة هي عملية تأثير في نشاطات المجموعة من خلال كاريزمية القائد من اجل الوصول إلى أهداف المنظمة .

ويعرفها هيمفل (hemphill) بأنها "سلوك الفرد حينما يحاول توجيه نشاطات مجموعة ما نحو تحقيق هدف

مشترك". (علال عبد الرزاق هاشم، 2010، ص33).

نجد من خلال هذا التعريف أن القيادة مرتبطة بسلوك القائد وإمكانياته في توجيه سلوك الأفراد لتحقيق أهداف

المنظمة.

يعرفها كيلي (**kellie**) بأنها المقدرة على التأثير في الآخرين أو كما يعرفها (**أردين ardien**) القدرة على التأثير في نشاط الأفراد و الجماعات و توجيهه و تنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين". (محمد صاحب سلطان، 2011، ص70)

اعتبرت القيادة في هذا التعريف على أنها مقدرة القائد في التأثير في الآخرين و توجيهه نشاطاتهم و تنسيقها من أجل تحقيق هدف ما.

أما كل من كروننز وأدونيل (**koontz and donell**) فيعرفان القيادة بأنها "فن دفع المرؤوسين للقيام بأعمالهم بثقة وحماس (محمد صاحب سلطان، 2011، ص70).

اعتبر كل من كروننز وأدونيل القيادة على أنها فن يدفع المرؤوسين أو القادة للقيام بمهامهم بثقة وعلى أحسن وجه. يشير باس (**B. Bass**) إلى أن القيادة "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب" (محمد الخامس سعيد هزاع المخلافي، 2014، ص11).

أشار باس في هذا التعريف على أنها عملية يتم من خلالها إثارة و توجيه اهتمام الأفراد نحو الاتجاه المرغوب وهو تحقيق الأهداف.

القيادة: هي مجموعة من السلوكيات أو التصرفات الصعبة تتوافر في شخص ما، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من اجل تحقيق الأهداف المعنية للعمل وعن مناهج وظيفية فالقيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية. (رانيا عبد المعز الجمال، 2011، ص167)

ارتبط هذا التعريف بالجانب السلوكي للقائد بتوجيه أفراد الجماعة نحو التعاون بطريقة وظيفية يتم من خلالها تحقيق الأهداف التنظيمية.

2/ القيادة التحويلية:

لعويا: ورد في لسان العرب على النحو التالي مفهوم التحويل: "حول، بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، و تحويل عن الشيء: زال عنه إلى غيره و تحول من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً، ويكون تحولاً" (ابراهيم مصطفى و آخرون، 1999، ص60)

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية و يعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية باعتبارها من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه عدة تعريفات منها: تعريف بيرنز (Burns) الذي عرفها على أنها "نمط من القيادة يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة و الظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم و استثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود" (حسن محمد المراد، 2015، ص221).

حسب هذا التعريف يتبين أن القيادة التحويلية هي عبارة عن نمط من أنماط القيادة التي يريد القائد من خلالها إشباع حاجات الأفراد لاستثمار طاقاتهم انطلاقاً من التعرف على متطلباتهم الضمنية و الظاهرية من أجل تغيير ما.

ويعرفها لاشواي (lashway) "على أنها القدرة على الهام العاملين للنظر إلى ما بعد مكاسبهم الشخصية، و التركيز على أهداف المنظمة". (راتب سلامة السعود، 2013، ص203).

في هذا التعريف يتبين لنا أن القيادة التحويلية هي إمكانية القائد التي تكمن في الهام العاملين باهتمام بأهداف المنظمة فيل الاهتمام بأهدافهم الشخصية.

و نظر إليها مكنتير (mckntyre) "على أنها ذلك النوع من القيادة الذي يحول اهتمامات المتأثرين به من قادة و مرؤوسين لصالح أعضاء المجموعة و تحقيق أهداف المنظمة" (راتب سلام السعود، 2013، ص203).

أن القيادة التحويلية في هذا التعريف هي نوع من أنواع القيادة التي يحاول من خلالها المرؤوسين التأثير على الأعضاء لتحقيق أهداف المنظمة.

أما لوزو و أشوا (lusser & Achua) فقد وصفها على أنها "نمط قيادي يسري بين القادة و المرؤوسين، يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن، بتعريف المرؤوسين بالمشكلات الموجودة في المنظمة التي لتحقيق الأهداف المشتركة الحالية" (ماجد عبد المهدي محمد مساعدة، 2016، ص281).

اعتبر لوزو و اشوا أن القيادة التحويلية نمط قيادي يكون بين القادة و المرؤوسين ينتهزه القادة لتغيير الوضع الحالي أو بتعريف و إدراك المرؤوسين بالمشكلات النظامية لتخطيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

كذلك عرف قريفيين و مورهان (Griffin & Moorhen) القيادة التحويلية على أنها "مجموعة من القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير و خلق أو ابتداع رؤية في توجيه هذا التغيير و تنفيذ بفعالية" (جمعان بن خلف جمعان الغامدي، 2012، ص35).

يبرز هذا التعريف الدور الفعال للقيادة في التغيير التحويلي و ذلك من خلال تحديد طريقة لمسيرة المنظمة، فقيادة التغيير تتطلب نشر و صياغة رؤية جديدة والعمل بشكل مستمر لتحقيقها مما يعد مصدر التحقيق ميزة تنافسية، فخلق وإيجاد رؤية مستقبلية هي الأسلوب الوحيد الذي يمكن للمنظمة فيه أن تتغير إلى منظمة متعلمة.

وعرف الهوارى القيادة التحويلية بأنها "مدى سعي القائد إلى الارتقاء مرؤوسيه من أجل الانجاز و التطوير الذاتي و العمل على تنمية و تطوير الجماعات و المنظمات ككل" (ماهر صبري، 2009، ص105).

هذا التعريف يبين أن القائد عليه أن ينمي و يطور كل من الأفراد التابعين له و المنظمة و تحقيق ميزة مقارنة بالمنظمات الأخرى و ذلك بالعمل على السمو و الرفع و تطوير الأفراد ذاتيا.

ثانيا: نشأة و تطور القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة التي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الآخرين من القرن العشرين و بداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس و تحسين أدائه كانت في المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، و المبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوسين و تحسين المهارات و تقدير الطاقة الكامنة داخله بحيث تزداد قدراتهم لانجاز الالتزامات الحالية و المستقبلية.

تمت صياغة مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة من قبل (Downton) عام 1973؛ إلى أن ظهورها كمدخل هام في القيادة فقد بدأ مع العمل الذي قام به عالم الاجتماع السياسي (Burns) عام تحت عنوان "القيادة"، حيث أعاد النظر في الممارسات و سياسات القيادة، و العناصر و السمات الأساسية للقيادة الفعالة في أعماله. وقد كان أول من اقترح أن للقيادة ارتباط في العلاقة بين و ضمن من التحفيز و الموارد من جهة، و القادة و المرؤوسين في المنظمة من جهة أخرى. (حسن محمد المراد، 2015، ص212).

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي نوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين

للنظر إلى أبعد من مصالحهم الذاتية أجل الصالح العام للمنظمة، و توسيع اهتماماتهم و تعميق مستوى إدراكهم و قبولهم لرؤية و أهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماتيكى، و الاهتمام الفردي، و التشجيع الإبداعي.

وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها (Burus) محل الدراسات و اختيار على المدار العقدين الماضيين، و ثم دراسة المفاهيم و التراكيب التي تشكل منها النظرية في المنظمات من قبل كثير من العلماء و الباحثين، نذكر منهم "تيكي" و "ديفانا" (Tichy & Devana 1986) و "يوكل" حيث قاموا هؤلاء و غيرهم بدراسة نظريتي القيادة التحويلية و الإجرائية عند (Burus) و أجر و الكثير من التعديلات عليها.

وقد ركز (Burus) على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة و الظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له و قد شهدت القيادة التحويلية تطورا من خلال إسهامات "باس" (Bass) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، و وضع لها نماذج و مقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاث عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما، التشجيع و الاهتمام الفردي، ثم أضاف "باس" (Bass) في عام 1990 مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة و في عام 1993 قدم كل من باس و أفوليو أكثر حداثة للقيادة التحويلية و الإجرائية، يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية و الأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية. (سعيدان صباح، 2017، ص32)

ثالثا: أهداف القيادة التحويلية:

- تتسم القيادة التحويلية بمجموعة من الأهداف الجوهرية التي تسعى تحقيقها و المتمثلة في النقاط التالية:
- ✓ مساعدة فريق العمل على تطوير و تحقيق ثقافة مهنية و معاونة تنظيمية، و ذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه.
 - ✓ مساعدة الموظفين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فعالية، فالمشاركة بين العاملين و المديرين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة من خلال وجهات نظر عديدة و مختلفة.
 - ✓ تعزيز تنمية الموظفين لتنميتهم، أين يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو الذهني. (خلود درواز، 2016، ص31)
 - ✓ تطوير التابعين ليصبحوا قادة من خلال إعطاء التابعين حرية أكبر للتحكم بسلوكهم.

- ✓ الهام التابعين لها لتجاوز مصلحتهم الشخصية و الاهتمام بمصلحة الجماعة.
- ✓ تحفيز الأفراد للعمل أكثر من المتوقع منهم، عادة يجعلون أتباعهم واعين لأهمية تغيير الأهداف و المخرجات و بالمقابل تمكنهم من تجاوز اهتماماتهم الحالية من أجل مصلحة رسالة المنظمة.
- ✓ رسم رؤية عن حالة المستقبل المرغوب فيه و تربطه بطريقة تجعل ألم التغيير يستحق الجهد المبذول.
- ✓ رفع اهتمام التابعين من مستوى الاحتياجات الفيزيائية الأقل إلى مستوى فسيولوجي أعلى مثل ثقة تقدير الذات و تحقيق الذات .(زيد منير عبودي،2008،ص95ص96).

مما سبق التطرق يتبين أن القيادة التحويلية تتسم بعدة أهداف تحاول تحقيقها من بين تلك الأهداف و أهمها نجد التحفيز و الهام المرؤوسين لرسم رؤية مستقبلية للمؤسسة، كذلك محاولة تجاوز المصلحة الذاتية لتحقيق المصلحة العامة، فالقائد التحويلي خلال وضع الأهداف يسعى من خلالها تعزيز الموظفين للعمل على تنمية قدراتهم ليصبحوا قادة قادرين على اتخاذ القرار.

رابعاً: خصائص و أهمية القيادة التحويلية :

4_1: خصائص القيادة التحويلية:

أصبحت القيادة التحويلية أسلوباً مهماً لقيادة عمليات التغيير التنظيمي بمواجهة تحديات المرحلة الراهنة و المستقبلية ، و يؤكد (باس Bass) أهميتها لعصر ما بعد الصناعة و المنظمة و تتميز القيادة التحويلية بمجموعة من الخصائص منها :

- ✓ يلتزم بجوانب العمل الكفوء متمثلاً بالعدالة و صدق التعامل و احترام العاملين إذ تعتبر القيادة العادلة من ضمن الأسباب الرئيسية للنجاح.
- ✓ الاهتمام بعمليات التقييم للعاملين و الرغبة الصادقة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- ✓ ربط نظام الحوافز بمؤشرات موضوعية قائمة على أساس تقييم الأداء العادل و الدقيق و الصادق لجميع العاملين و أيضاً الاهتمام بالإنجاز الذي يعطى نتائج على مدى البعيد .
- ✓ أن يكون الاهتمام بنفس القدر و متوازناً بالإنتاج و العمل ، وكذلك بالأفراد العاملين و أن لا يكون التركيز على أحدهما و إهمال البعد الآخر.

- ✓ للقيادة دور كبير في مجال حسم الصراعات التي تحصل في المنظمة من خلال تعاملها الواعي و الايجابي الذي يتسم بالعدالة و عدم التحيز.
- ✓ أن الرضا الوظيفي هو غاية تسعى منظمات الأعمال أن تصلها و تحققها للعاملين فيها من خلال وسائل متعددة.
- ✓ الاهتمام ببناء القيادة البديلة و هذا أمر مهم جدا لاستمرارية عمل المنظمة بوتائر عمل متصاعدة و نقل السلطة بأسلوب مرن و سلس و مقنع للجميع (هناء محمود القيسي، 2010، ص196).
- بناء على ما سبق نجد أن القيادة التحويلية تتميز بعدة خصائص تميزها عن غيرها من القيادات الحديثة فهي أصبحت من القيادات التي يعتمد عليها في عمليات التغيير و مواجهة التحديات الحاضرة و المستقبلية لذلك نجد أن للقيادة التحويلية دور كبير في استمرارية المؤسسة من خلال الاهتمام بمروسين و دفعهم للعمل بوتيرة متصاعدة للوصول للأفضل و أيضا تتميز القيادة التحويلية بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب حتى تصل الى اتخاذ القرار المناسب.

4_2: أهمية القيادة التحويلية:

- لاقت القيادة التحويلية اهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين وأصبحت من أكثر النظريات القيادة شهرة، ضمن أحدث مداخل للقيادة، و يمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:
- ✓ تسعى القيادة التحويلية إلى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات، و العمل على تطوير مهاراتهم و تعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على تشكيل فرق معتمدة على نفسها ذاتيا.
- ✓ يمكن أن تتطور صفات القيادة التحويلية و تتحسن عن طريق التدريب، الذي يترك تأثيرا مهما على تصورات و التزامات و أداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.
- ✓ تتبنى القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تحفز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، و بالتالي اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.
- ✓ القيادة التحويلية نمط قيادي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات و في مختلف المستويات والتي بحاجة إلى التغيير الجذري و حتى في المنظمات الناجحة. (سامي بشير أبو رمان، 2016، ص716)

يتبين من خلال ما تم التطرق إليه أن للقيادة التحويلية لها أهمية كبيرة بالنسبة للمرؤوس في تحاول تحفيز و الهام المرؤوسين، و دفعهم لانجاز المهام و رفع معنوياتهم و جعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق الهدف المطلوب، بالإضافة إلى أنها تعزز قدراتهم الذاتية لمواجهة المشاكل و الظروف التي تعرقل المؤسسة.

خامسا: مبادئ ووظائف القيادة التحويلية:

للقيادة التحويلية مبادئ و وظائف أوردتها "كوهلر Koehler و بانكوسكي Pankowski" كما يلي:

1. النظر للمنظمة كنظام: باعتبارها المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة ، و المتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني و تطوير نظم إدارته فعالة و ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.
2. إيجاد إستراتيجية للمنظمة و العمل على إبلاغها للآخرين: الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، و تحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية و الرسالة و القيم و البناء التنظيمي و الأهداف و كيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين و ألا تبقى سرا.
3. تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
4. تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك سيتطوعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية .
5. تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون انه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.
6. تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات و النشاطات و النتائج و يركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة و جمع المعلومات عند النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.(أنس هباز، 2015، ص43ص44).

يتبين من خلال ما تم التطرق إليه أن القيادة التحويلية تتسم ب ستة (06) مبادئ ووظائف كل عنصر أو وظيفة متممة للأخرى، و تبين هذه المبادئ التي تقوم عليها القيادة التحويلية أن المؤسسة هي عبارة عن نظام حيث يحاول القائد التحويلي و المرؤوسين تبني هذا النظام و إدارته ووضع خطط مناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة، فمن خلال الوظائف التي تمنح للمرؤوسين يحاول القائد منح الحرية لاختيار ما يناسبهم لاتخاذ القرارات المناسبة حتى يستطيعوا تطوير و الارتقاء بأنفسهم و بالمنظمة.

سادسا: عناصر و أنماط القيادة التحويلية:

1_6: عناصر القيادة التحويلية: تتضمن القيادة التحويلية العناصر الرئيسية التالية:

1. اتجاه تعاوني في صنع القرار المشترك، فمثل هؤلاء القادة عن طريق الالتزام المشترك و التعاون.
 2. تأكيد على تخصص و تقوية، فهؤلاء يعتبرون أن جميع الموظفين قادرين على القيادة و يشجعونهم على أن يكونوا موجهين توجيهها ذاتيا.
 3. تفهم التغيير بما فيه كيفية التغيير في الآخرين، فمثل هؤلاء القادة يعتبرون عملاء التغيير و ملتزمون بمهنتهم، بالإضافة إلى التأكيد على التحسن الأهداف المرجوة.
 4. القيادة التحويلية تركز على القيم المشتركة و تطوير العاملين و تحقيق الغايات و بالمفاهيم الخاصة يطلق عليها "قيادة القيم". (قاسم بن عائل الحربي، 2008، ص154).
- مما تم التطرق اليه يمكن القول أن القيادة التحويلية تقوم على عدة عناصر تركز عليها تحاول من خلالها تطوير و تشجيع المرؤوسين حتى يكونوا قادرين على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم كذلك تركز على القيم المشتركة التي يتم من خلالها تحقيق الغايات.

2-6: أنماط القيادة التحويلية:

نمط القيادة أو النمط القيادي: هو ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه قائد مع مرؤوسيه ليؤثر فيهم ليحققوا الأهداف التنظيمية. و يرى "بيرنز" أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية تتضمن:

1. القيادة العقلانية **Intellectual Leadership**: يستخدم مصطلح عقلي

"Intellectual" للإشارة إلى أفكار و معارف و قيم معينة، كما يتناول بشكل نقدي قيما و

أهداف و غايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة ،فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار و البيانات التحليلية وحدها يعد منظرا "Theorist"، أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا "Moralist".

2. القيادة الإصلاحية **Reform Leadership** : يرى "بيرنز" أن القادة الحقيقيين هم الذين

يعملون و يتعلمون بواسطة أتباعهم، مما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين. و تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية ، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم ،وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمنا على قيادة أخلاقية.

3. القيادة الثورية **Revolutionary Leadership**: "الثورة" عكس الإصلاح إذ "الثورة" تعني

إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، و على الرغم من ذلك يحذر بيرنز أن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما يكون نادرا ،كما أن القيادة الثورية الناجحة غالبا ما تكون أكثر ندرة.(كمال الدين حسن علي بابكر، 2015، ص50، ص51).

4. القيادة البطولية **Heroes Leadership**: أن معظم الدراسات و النظريات في القيادة سابقا

تميل الى تعريفات القيادة التي تركز أو تؤكد على الدور الفردي و الدور البطولي للقائد و تفضله، ففي القيادة الكاريزمية تكون فعالية القائد هي في تأثيره في التابعين لخلق التضحية الذاتية لديهم و ممارستهم الجهود الاستثنائية في سبيل إرضاء القائد الفردي .

5. القيادة الإيديولوجية **Ideologues Leadership**: تعرف الايديولوجيا "Ideology" بأنها:

مجموعة الأفكار التي تشكل الأسس في نظام سياسي أو اقتصادي والقائد الإيديولوجي هو :قائد يحمل فكر معين ،وهو قائد كاريزمي وطبقا للنظرية الكاريزمية عند (هاوس) هناك تأثيرات عديدة تعد هي النتيجة المباشرة للقيادة الكاريزمية ، وهي تتضمن ثقة التابع في ايدولوجيا القائد ،والتشابه بين معتقدات القادة و القبول المسلم به للقائد و الشعور العاطفي نحوه.(هالة مصباح البنا، 2013، ص382).

مما يبيق التطرق اليه نجد أن للقيادة التحويلية عدة أنماط يمارسها القائد التحويلي مع مرؤوسيه ليؤثر فيهم حتى يحققوا الأهداف المرجوة، حيث نجد أن هذه الأنماط مرتبطة بسلوكيات القائد من أفكار و مهارات و رؤية مستقبلية للمنظمة و تأثيرات كاريزمية ينتهجها القائد للتأثير في المرؤوسين.

سابعاً: أبعاد القيادة التحويلية:

تتضمن القيادة التحويلية عملية استباق للاتجاهات المستقبلية ، و دفع و الهام للمرؤوسين ليتفهموا و يعتنقوا الرؤية و المسؤوليات الجديدة وتتكون هذه القيادة من أربعة أبعاد هي :

➤ **الكاريزما (تأثير القدوة أو المثالي) CHARIMA** : يعرف هذا البعد بأنه "إيجاد القائد لرؤية واضحة و إحساس بالرسالة العليا للمنظمة، و غرس روح الفخر و الاعتزاز في نفوس مرؤوسيه و تحقيق الثقة و الاحترام من جانبهم".

ويقصد به أيضاً تأثير سلوك القائد الذي يقوم بأدوار نموذجية لأتباعه الذين بدورهم يظهرون الثبات بأعمالهم و مبادئهم .مثل هؤلاء التابعين يمكن أن يعتمد عليهم بأن يعملوا الشيء الصحيح، وأن يظهروا مستويات عالية من السلوك الأخلاقي . كان تأثير المثالي يعتمد أصلاً على سلوك القيادة الكاريزمية والتحويلية تؤدي إلى تأثير جوهري في الأتباع. ويمكن أن يكون الفرق الأساسي بينهما هو أن القيادة التحويلية ترفع أتباعها إلى مستوى أعلى من الوعي والدفاعية ، بينما الكاريزمية لا تهتم كثيراً بهذا الشأن، كما أنها لا تمنع من أن تستخدم القوة لمكاسب الشخصية (كمال سليم دواني، 2013، ص140 ص141).

➤ **التحفيز (الدافعية والإلهام) INSPIRATIONAL MOTIVATION** : تعرف

الدافعية والإلهام كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على أنه "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الأسلوب اللفظي، والرموز، والشعارات، ولغة الجسد لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة، أي انجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول ". إن عملي الدفع والإلهام تصف عملية تنشيط التخيلات الذهنية التي تزيد تركيز المرؤوسين على الرؤية و أن هذه التخيلات تشجع على الالتزام بالمسؤوليات والأهداف المشتركة .

إن الدفع والإلهام كبعد من أبعاد القيادة التحويلية يزود المرؤوسين بالتحديات ،بمعنى أنه يشجعهم على المشاركة في الأهداف لما فيه من منفعة لهم وللمنظمة ،فالقائد التحويلي الإلهامي يركز على الأفضل بين

التابعين وعلى الأعمال الجيدة التي يمكن تحقيقها للمرؤوسين وللفريق وللمنظمة وللمجتمع مع ولكل من يشعر بالمسؤولية.

➤ الاعتبارية الفردية (الاهتمام بالمشاعر الفردية) Individualized Consideration: وهو

البعد الثالث من أبعاد القيادة التحويلية ويعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من التطور والنمو فالقائد التحويلي يعطي العاملين في المنظمة اهتماما شخسيا، ويركز الانتباه عليهم طبقا لاحتياجاتهم الشخصية للانجاز والنمو كما أنه يأخذ الوقت الكافي للتعرف على العاملين بشكل شخصي يستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم ومداركهم، بالإضافة للتركيز على احتياجاتهم (حسن محمد المراد، 2015، ص244).

➤ الاستشارة الفكرية Intellectual Stimulation: تحدث الاستشارة الفكرية عندما يتمكن

القائد من إثارة وعي التابعين بالمشاكل المشتركة، و من تطوير رؤى لإمكانات جديدة . يرى باس Bass و منتزيرغ Mintzberg أن على القادة التحويليين أن يزيدوا من اهتمامهم و تركيزهم على النشاط الفكري، و التفكير الاستراتيجي وهم كقادة مفكرين لديهم الكفاءة لتشكيل البدائل الإستراتيجية و القدرة على التحول الناجح للمنظمات. كما تشير إلى الأفكار الجديدة و المبدعة في حل المشكلات و معالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة ، يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق ،ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.(قاسم بن عائل الحربي، 2008، ص155)

ومن خلال دراسات لاحقة (Jantziand & Leithw) و(Podsakoff & Fetter & Mackenie) تم إضافة بعدين آخرين للقيادة التحويلية هما:

➤ التمكين Empowerment: التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، الافتراض

الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء و مشكلاتهم واحتياجاتهم ، و يتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة و الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة و التشاور (حافظ عبد الكريم الغزالي، 2012، ص93).

- وقد حدد (الجميلي، 2008) عشر خطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين، وهي:
- أولاً: تحديد أسباب الحاجة للتغيير، ما يساعد من الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.
- ثانياً: التغيير في سلوك المدراء والذي يتطلب التحلي عن السلطة للمرؤوسين (جوهر التمكين).
- ثالثاً: تحديد القرارات التي يُشارك فيها المرؤوسين.
- رابعاً: تكوين فرق العمل، لأنه مع ازدياد حجم المنظمات أصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية.
- خامساً: المشاركة في المعلومات بين المرؤوسين والعاملين في المنظمة.
- سادساً: اختيار الأفراد المناسبين من حيث، القدرات والمؤهلات والمهارات.
- سابعاً: توفر التكوين، وهو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين.
- ثامناً: الاتصال لتوصيل التوقعات وتوضيح ماهية التكوين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم من قبل الإدارة.
- تاسعاً: وضع برنامج للمكافآت والتقدير مرتبط بأهداف المنظمة.
- عاشراً: عدم استعجال النتائج، فالتمكين عملية شاملة وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة. (فليون مراد، 2016، ص48).

➤ المكافآت البدائية Eécompenses Alternatives : ذلك بأن يقوم المدير بمكافأة أو

معاينة الموظف بناء على كفاءة أدائه، أو لضعف هذا الأداء، فالموظفون أو المرؤوسون يقبلون وعود القائد، ويتجنبون العقاب مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة .

وتركز هذه الأبعاد على اتجاه القادة التحويليين نحو أتباعهم، من حيث كونهم قدوة لهم في سلوكهم، وسعيهم لتلبية احتياجاتهم ودفعهم لتحقيق ذواتهم وتحقيق المزيد من النجاح والنمو، وذلك من خلال إشراكهم في رؤية و أهداف عامة يسعون لتحقيقها في ضوء معايير أخلاقية عالية وثقة متبادلة بينهم. (أحمد محمد برقعان، صلاح عبد الله محمد حسن وآخرون، 2013، ص32)

ومن خلال آراء الكتاب المتخصصين بعلم المنظمة والسلوك التنظيمي، فقد لاحظ أن أغلبية الكتاب ركزوا على الأبعاد الآتية للقيادة التحويلية يوضح ذلك:

الجدول رقم(1) يوضح أبعاد القيادة التحويلية كما وردت لدى العديد من الكتاب:

السنة	الكاتب	الأبعاد
1985	Bass	1.التأثير المثالي،الاعتبارية الفردية ، التحفيز ،الاستثارة الفكرية .
1991	Avolio & Al	2. التأثير المثالي،الاعتبارية الفردية ، التحفيز ،الاستثارة الفكرية .
1999	Geijssel & Berg	3.التأثير المثالي،الاعتبارية الفردية ، التحفيز ،الاستثارة الفكرية .
1999	Avolio & Al	4.الكاريزما،الاعتبارية الفردية، التحفيز، الاستثارة الفكرية، التمكين .
2000	Trofino	5.التأثير المثالي،الاعتبارية الفردية ، التحفيز ،الاستثارة الفكرية .
2001	Mackerzie & Al	6.التأثير المثالي،الاعتبارية الفردية ، التحفيز ،الاستثارة الفكرية .

المصدر: (خشوف عمار،2015،ص41).

مما سبق يمكن القول بأن أبعاد القيادة التحويلية هي وصف لسلوكيات القادة التحويليين أو المدى الذي يبلغه القائد في استشارة و التأثير في المرؤوسين لبث روح الحماس لديهم، فالقادة التحويليين يظهرهم توقعات ايجابية في الانجاز العالي؛ لذا فهم يتبنون منهجاً سلوكياً (التحفيز، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي، التمكين، الاعتبارية الفردية) يساعد على توفير الدعم، والتشجيع ، وتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، وتشجيعهم على تحديد الأهداف الذاتية، وتمكين العاملين من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.

ثامنا:نظريات القيادة التحويلية:

تتم القيادة التحويلية بعملية كيف أن القادة المعنيين يكونون قادرين على الهام الأتباع بانجاز مهام عظيمة ،وتؤكد القيادة التحويلية أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا أن يتكيفوا مع حاجات الأتباع و دوافعهم ،و يعرف القادة التحويليين من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير .
ومن النظريات التي تقوم على القيادة التحويلية ما يلي:

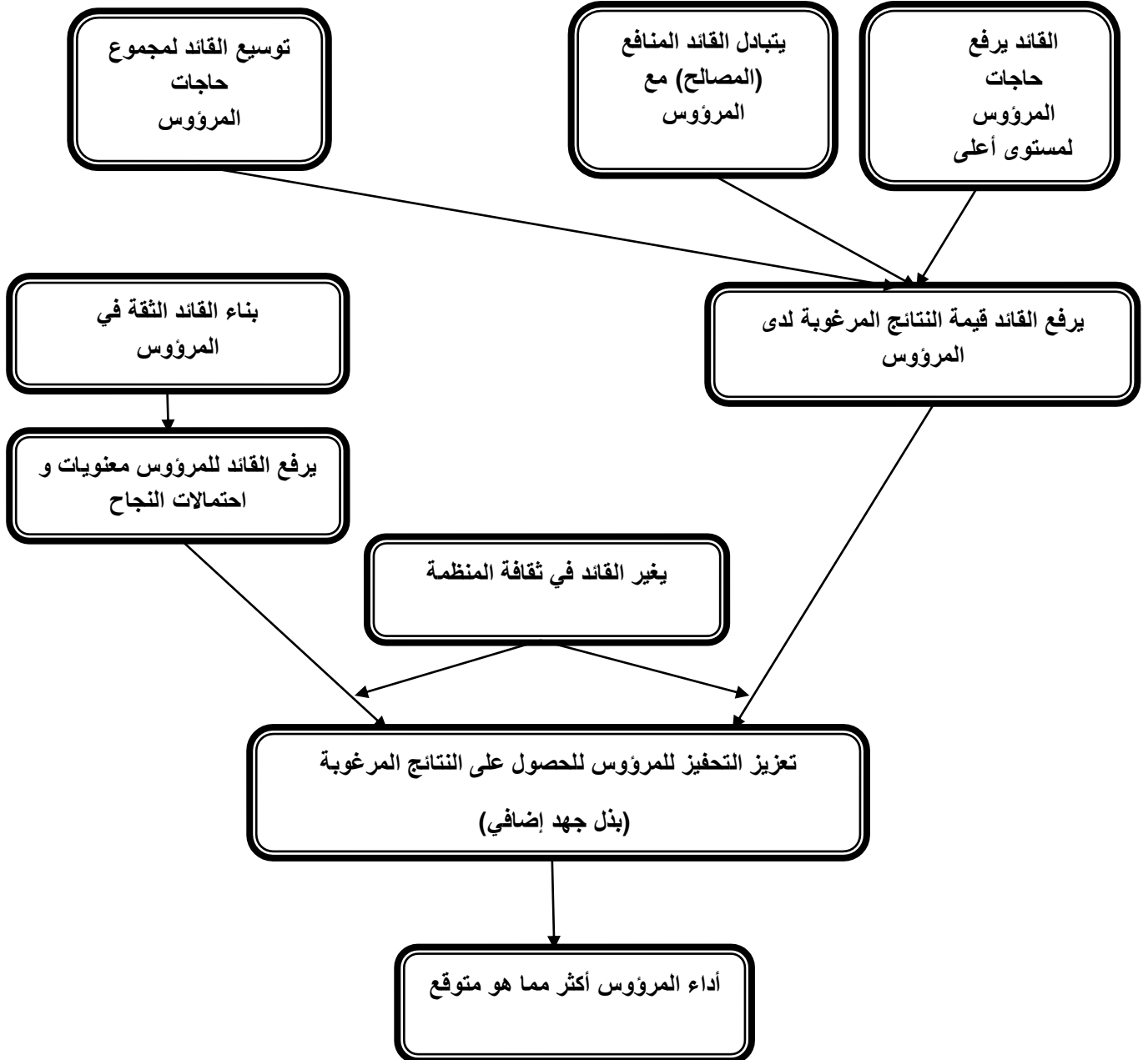
● نظرية باس للقيادة التحويلية: تقوم هذه النظرية على افتراضات هي ضرورة التأكيد من أهمية المهام ومن

الأفراد لديهم دوافع عالية، وعرف باس القيادة التحويلية في مصطلحات كيف يؤثر القائد على المرؤوسين

الذي يكون لإحترام و الثقة و الإعجاب للقائد التحويلي . والقائد التحويلي يقف على أرضية تؤسس على

أربعة مكونات هي: -التأثير المثالي- الحوافز- الاهتمامات- الإثارة الفكرية. (لطيفة عبد الرحمن الشبان، 2015، ص9)

الشكل رقم (2) نموذج القيادة التحويلية لدى Bass:



المصدر: (بنوناس صباح، 2015، ص26)

● نظرية بيرنز في القيادة التحويلية: يعرف بيرنز القيادة التحويلية بأنها العملية التي يندمج بها القادة و

التابعين في عمليات تبادلية في مستويات مرتفعة الدافعية والحماس .

فالقائد التحويلي يعمل على قيادة التابعين باستمالة و جذب الأفكار المثالية لهم و لعمل ذلك فانه

يمكن أن يصنع نموذج للقيم بنفسه ويستخدم وسائل لجذب الأفراد لهذه القيم و بالتالي للقائد.(لطيفة

عبد الرحمن الشبانات، 2015، ص10).

من خلال ما سبق نجد أن القيادة التحويلية تقوم على نظريتين كل منها منظور خاص، منها نظرية بيرنز و

باس فهذا الأخير ينظر للقيادة التحويلية على أنها كيفية تأثير القائد التحويلي في المرؤوسين حيث تركز هذه

النظرية على أهمية المهام التي يقوم بها المرؤوسين أما نظرية بيرنز فتقوم على اندماج القائد مع المرؤوسين من

خلال عملية جذب الأفكار و إبداع المرؤوسين للاستفادة منها في نجاح المؤسسة.

تاسعا/ مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي:

يعتبر القادة التحويليين من النماذج التي تعبر عن رؤية المنظمة، فالقادة التحويليين يحاولون تعزيز قبول أهداف المجموعة

، و توفير الدعم الفردي وتشجيع رؤية المرؤوسين. ونتيجة لذلك، نجد أن القادة التحويليين غالبا ما يشعرون بالثقة و

الاحترام اتجاه المرؤوسين بسبب تحفيزهم للقيام أكثر مما يتوقع منهم، و بهذه الطريقة تصل المنظمة إلى مستوى النجاح

و الأداء ما بعد الحد الأدنى من المستويات المحددة من قبل المنظمة.(Gretchen Spretez, 2012, p11)

9_1: مفهوم القائد التحويلي : "القائد التحويلي هو الشخص الذي يحفز ويلهم (تحويل) الأتباع لتحقيق

نتائج استثنائية، كما هو الشخص الذي يولي اهتماما للقلق و الاحتياجات التنموية للتابعين الفرديين، أي يغير

القائد التحويلي وعي التابعين للقضايا من خلال مساعدتهم للنظر إلى المشاكل القديمة و الجديدة" (James

(A. Odumeru 2013, p,15

ويعرف أيضا على أنه "القائد الذي يعبر عن التغيير و الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتوفير نموذج يتوافق مع هذه

الرؤية، كما يعزز قبول أهداف المجموعة من خلال توفير الدعم الفردي" (Hassan Zareei Matin,

Gretchen Spreitez, 2012, P369).

2_9: الفرق بين القائد التحويلي و القائد غير التحويلي (التقليدي):

يكون القائد تحويليا عندما يستخدم إبداعاته و إلهامه في التأثير في المرؤوسين فهو يتحدث للمرؤوسين حول كيفية الأداء، و يثق بهم، و يستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال المرؤوسين و الجدول التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بغير التحويلي :

جدول رقم(2) يوضح الفرق بين القائد التحويلي و القائد غير التحويلي (التقليدي):

القائد التحويلي	القائد غير التحويلي (التقليدي)	الأبعاد السلوكية
يكافح لتغيير الوضع الراهن.	يرغب في إبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن
رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهريّة.	الأهداف المستقبلية
توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأفضل.	التوجه باتجاه الآخرين و محاولة تقليدهم دون تفكير.	القابلية على المحاكاة و المماثلة للآخرين
تكريس الجهود، وإثارة الحماس و رغبة في تحمل المخاطر.	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين و الاقتناع بهم.	الثقة بالآخرين
خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف و التقليدي في أساليب العمل.	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما هو محدد من أطر و أساليب عمل ليحقق الأهداف.	الخبرة
معايير سلوكية غير تقليدية.	معايير سلوكية تقليدية.	السلوك
حاجة قوية للتحسس و التحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.	لا يرتكن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	التحسس البيئي
وضوح عال للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.	الوضوح في وضع الأهداف وعدم الوضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح الألفاظ
قوة شخصية معتمدة على الخبرة و إعجاب المرؤوسين بالسمات	قوة الموقع، والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة و المركز الاجتماعي.	أساس القوة ومصدرها

المهمة والبطولية.		
تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم، وتنفيذ التغييرات الجذرية.	البحث عن الإجماع في الآراء، والاعتماد على الأوامر و التوجيهات المباشرة.	العلاقة بين القائد و المرؤوسين

المصدر: (كمال الدين حسن على بابكر، 2017، ص39 ص40)

9_3: خصائص القائد التحويلي:

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير و تحويل منظمة نحو الأفضل فانه ينبغي أن يجوز على عدد من الخصائص ما يلي:

- أ. القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية و رسالة المنظمة، و إيصال هذه الرؤية بطريقة تثير تدفع التابعين لاعتناقها.
- ب. يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
- ج. للقائد التحويلي حضور واضح، و نشاط بعدي متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، و يقدم لهم الحلول المناسبة.
- د. يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف و تفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
- هـ. يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض المعقدة .
- و. القائد التحويلي عنصر تغيير و محب للمخاطر المحسوبة ولا يجب الاستقرار الذي يؤدي إلى التطوير. (حكمة أيوب، 2012، ص32).
- ز. تمكن أتباعهم لفعل ما هو أفضل للمنظمة.
- ح. هو نموذج و دور قوي للقيم العالية بالمنظمة.
- ط. يخلق رؤية، باستخدام أشخاص المنظمة.
- ي. يعمل كوكيل للتغيير داخل المنظمة عن طريق الإعداد مثال على كيفية بدء التغيير و تنفيذه. (John

(Holl and Others, 2015, p 215)

9_4: مهام و وظائف القائد التحويلي:

إن القادة التحويليين يحاولون قدر المستطاع تغيير المنظمة ككل من (حالة) أو من (ثقافة) إلى أخرى، وهذه ترتبط بكاريزما وهذا من خلال المهام أو الدور الذي يقوم به، و بهذا نجد للقائد التحويلي أربعة مهام رئيسية نلخصها فيما يلي:

1. تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود : فالقائد يوضح لأتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه و يضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما يثبت فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب ،وليس بالضرورة أن يشكل القائد هذه الرؤية لوحده بل يشاركه الأتباع في ذلك ،وقد تتشكل الرؤية لهم من المنهج الذي يحملونه أو وراثه ممن سبقهم.
2. إيصال الرؤية للأتباع : أن القائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للأتباع بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها و يتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها و التضحية من أجلها ،لذا نجد القادة يستعملون ما أمكنهم من وسائل الإعلام من أجل إيضاح الصورة المستقبلية و الرؤية المنشودة.
3. تطبيق الرؤية : فالقائد يسعى للحصول على احترام الأتباع و تفاعلهم معه لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها و يطبقها ،إذا لم يعد مقبولاً أن يعيش القائد في برج عاجي و يحدث أتباعه عن المستقبل و الآمال و الأحلام أن المفروض من القائد أن يعيش بين الأتباع و بتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية و القيم و المبادئ.
4. رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية : بعد أن يحدد القائد الرؤية و يوصلها لأتباعه و يطبقها على نفسه تصبح مهمته زيادة التزام أتباعه بها ،ويتم ذلك عبر التشجيع و التذكير و إشراك الأتباع على الالتزام بالأهداف و الرؤى المنظمة .وتكون القيادة التفاعلية أكثر فعالية عند :
 - تأسيس المنظمات .
 - فترات الانتقال و التغيير و التحويل .
 - المصائب و الكوارث و الأزمات . (عامر عوض ،2008،ص221)

كما يتميز القائد التحويلي بمهام و وظائف اجزها الهوا ري في النقاط التالية:

1. إدراك الحاجة إلى التغيير : أن القائد التحويلي _باعتباره يدرك الحاجة للتغيير_ وهو قادر على إقناع الناس بحاجتهم إلى التغيير سواء من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية ، أنه قادر على استشارة

عقولهم و جعلهم يفكرون في سبب وجودهم كما أنه قادر على الرقي بمستوى حاجاتهم أكثر من مجرد تحقيق الفسيولوجية لهم أو حتى حاجات الأمان.

2. اختيار نموذج التغيير و مساراته: يرى الهواري أن القائد التحويلي لا يضع في أجنده التغييرات الجزئية المرفوقة في أساليب تطوير المنظمات مثل الإثراء الوظيفي ، وحلقات الجودة ، وتحليل الأدوار ، وتخطيط المسار الوظيفي ، و الإدارة بالأهداف ، وأساليب بناء روح الفريق وما إلى ذلك ، وإنما ينظر إلى التغيير على أنه تحويل المنظمة و يقصد به إجراء تغيير جذري في كيان المنظمة .

3. تكوين الإستراتيجية الجديدة: يقوم القائد التحويلي بعد صياغة الرؤية و الرسالة و اختيار نموذج التغيير و مساراته بوضع إستراتيجية تتفق معهما. وإستراتيجية المنظمة هي خطة عمل تشمل كافة أنشطة المنظمة على المدى الطويل ،تحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر في سوق معينة باستخدام موارد معينة ،في بيئة متغيرة.

4. تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: ووظيفية القائد التحويلي هو أن يعمل على تعبئة الالتزام من خلال بلورة مهام المنظمة ، وإدخال وترويج منظومة القيم و القناعات الجديدة و صياغة و تدعيم النمو الروحي للمنظمة عن طريق حل الصراع بين الشخصية للموظفين وبين قيم المنظمة . (ماجد عبد المهدي المساعدة ، خالد عبد الوهاب الزيديين ، 2013، ص220ص221).

9_5: أنواع القادة التحويليين:

إن القادة تهدف بشكل أساسي إحداث تغيير جذري في المنظمة أو المجتمع ، كذلك في قيم و اتجاهات المبحوثين التابعين . و قد قام Burns بالترقية بين نوعين من القادة التحويليين :

✓ **القائد التحويلي المصلح:** هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل الاتجاهات الحالية للأعضاء

المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ و القيم الخاصة بالمنظمة ، و بالتالي يتعامل القائد المصلح فقط مع الأعضاء و الأقسام التنظيمية المقاومة للتغيير

✓ **القائد التحويلي الثوري:** هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ و القيم التي تحكم

المنظمة ، فالقائد التحويلي الثوري يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير و إحداث حركة نهضة شاملة

للتغيير الحالي بالكامل. (مبروكي سمية، 2015، ص56).

جدول رقم (3) يوضح أبعاد القيادة التحويلية وتفاعل سلوك القائد التحويلي و سلوك

المروسين

الأبعاد	سلوك القائد	سلوك المرؤوسين
الاعتبار الفردي Individualized Consideration	- يرشد: القائد مبادر بحاجات الانجاز والنمو.	- يكون محفزا و يشعر بالقيمة.
المحاكاة الذهنية Intellectual Simulation	- يروج: القائد يروج للابتكار و إعادة صياغة المشكلات.	- يكون متشجعا ليأتي بالجديد و تجريب المداخل الجديدة.
التحفيز الطموح Inspirational Motivation	- يقدم: القائد يقدم الدلالة والتحدي من خلال النشاط الاستباقي و التصحيحي.	- يكون معزز بروح الفريق و الحماسة و التفاعل.
التأثير المثالي Idealized Influence	- تقاسم المخاطر: القائد يهتم الآخرين و حاجاتهم و يكون أخلاقيا.	- يظهر الإعجاب و الاحترام و الثقة.

المصدر: (نجم عبود نجم، 2012، ص89)

عاشرا: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية وموقف القائد منها:

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادة التحويلية، العديد من التحديات التي

أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة ومن بين هذه التحديات ما يلي:

10_1: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية :

1. المنافسة :يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية ومن ثم أصبح على كل المنظمات تهيئة نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادة التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتبار و السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.
2. القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد : تصبح الحاجة ماسة بشمل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشمل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادة الإدارية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى

القيادة الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيق، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

3. اتخاذ القرار في عالم متغير: ان اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأن يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفا على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشمل أفضل، إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية (توكي مروة، 2015، ص22ص23)

4. العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات (المالية، التجارية، السياسية، العسكرية، الثقافية)، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية الاستعداد له، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش مع مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت.

5. الجودة الشاملة: قد أصبحت الجودة في السلعة، أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، ما أصبحت سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في (المناقصات، الصفقات، المفاوضات)، وقد أصبحت هذه الأخيرة هدفا لكل المنظمات لتتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

6. التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحالي ، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات، وكيفية توظيفها لتطوير خدماتها ومنتجاتها، وتخفيض تكاليفها وزيادة الجودة في المنتج، لأنها تدرك أن التطور التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء و الاستمرارية ، لان بفضلها تحقق عددا من المميزات مثل: (تخفيض الوقت والتكلفة، تطوير الخدمات والمنتجات، إحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة... الخ)، ويبقى هذا الأخير أهم تحدي الذي تواجهه القيادات الإدارية التحويلية ، لأنه يؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم... الخ. (سوسن الحسني، إبراهيم البلتاجي، 2016، ص289)

10_2: موقف القائد التحويلي من التحديات :

- بعد التعرف على أهم التحديات التي تواجه القائد التحويلي ، سنتطرق إلى موقفه من هذه التحديات في ظل متغيرات القرن الجديد، ويمكن تلخيصها حسب كوتر كما يلي:
- ✓ يجب أن يقوم أسلوب القائد التحويلي على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف ، وتوضع الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.
 - ✓ لا بد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق، وتشجيعهم على فهم رؤية رسالة المنظمة، والعمل نحو إنجاز أهدافها.
 - ✓ يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
 - ✓ يتولى القائد التحويلي بناء علاقة طيبة مع العاملين، لتحقيق تغيرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.
 - ✓ لا بد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
 - ✓ على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم ، وليس من منطلق التوجه الذي تقوم عليه .
 - ✓ على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة .(ميهوبي خميسي، 2015، ص22 ص23).

نستنتج من خلال ما سبق أنه في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات كالتحديات التكنولوجية، العولمة، المنافسة... الخ و غيرها من التحديات التي تم التطرق إليها لذلك وجب على القادة مواجهة هذه التحديات بحكمة وبعد النظر من خلال المشاركة مع المرؤوسين في اتخاذ القرار وتشجيعهم على فهم رؤية رسالة المنظمة، والعمل نحو إنجاز أهدافها. فالقائد التحويلي يبرز إبداعه و روح المخاطرة بشكل يفوق التوقعات لمواجهة هذه التحديات.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة التحويلية تعد من الأنماط القيادية الحديثة التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني، والتي أهم ما يميزها قدرتها 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. 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 آخذاً في الحسبان النضج الوظيفي لهم بما يمكنه من استخدام الأساليب الملائمة لهم. إن القيادة التحويلية بصفة عامة تؤثر في العديد من العوامل ولعل أهمها وأبرزها هو قرار و أداء المنظمة باعتبارها الفاصل بين نجاح المنظمة. وكما رأينا سابقاً عند اعتماد القائد التحويلي في منظمته على كل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي والتمكين فهو بذلك يتخذ ويصنع القرار المناسب لمعالجة التغيرات والارتقاء بمستوى أداء العاملين وأداء المنظمة ككل

قائمة المراجع:

أولا/ المراجع باللغة العربية:

-القواميس:

1. إبراهيم مصطفى وآخرون (1999): المعجم الوسيط، دار الفيحاء، دمشق.

-الكتب:

2. حسن محمد مراد (2015): تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي و أنماط القيادة و تأثيرها في زيادة فاعلية

القيادة الإدارية ، دار الجزائرية للنشر و التوزيع ،الجزائر.

3 . راتب سلامة السعود (2013): القيادة التربوية (مفاهيم و آفاق)، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

4. رانيا عبد المعز الجمال (2011): الإدارة و العلاقات الإنسانية في الآلفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

5. زيد منير عبودي (2008): القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، الأردن.

6. عامر عوض (2008): السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

7. علال عبد الرزاق هاشم (2010): القيادة و علاقتها بالرضاء الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

8. قاسم بن عائل الحربي (2008): القيادة التربوية الحديثة، الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن..

9. كمال الدين حسن على بابكر (2015): القيادة التحويلية و الإبداع الإداري، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر.

10. كمال الدين حسن على بابكر (2015): القيادة التحويلية و الإبداع الإداري، ط2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر.

11. كمال سليم دواني (2013): القيادة التربوية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن.
12. ماجد عبد المهدي محمد مساعدة (2016): السلوك التنظيمي، المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
13. ماجد عبد المهدي المساعدة و خالد عبد الوهاب الزبيديين و آخرون، (2013) مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
14. محمد الخامس سعيد هنزاع المخلافي (2014): القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالم، دار زهران، عمان، الأردن.
15. محمد صاحب سلطان (2011): إدارة المؤسسات الإعلامية (أنماط و أساليب القيادة)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
16. نجم عبود نجم (2012): القيادة و إدارة الابتكار، دار الصفاء، عمان، الأردن.
17. هالة مصباح البنا (2013): الإدارة المدرسية المعاصرة، دار الصفاء، عمان، الأردن.
18. هناء محمود القيسي (2010): الإدارة التربوية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن.

- المذكرات و الرسائل الجامعية:

19. أنس هباز (2015): أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، دراسة حالة: شركة الهندسة المدنية CIVENCO-تقرت- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة
20. تركي مروة (2015): دور القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
21. جمعان بن خلف جمعان الغامدي (2012): ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخولة، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة السعودية العربية، السعودية.

22. حافظ عبد الكريم الغزالي (2012): أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
23. حشوف عمار (2015): القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة العمل، دراسة ميدانية بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة- مذكرة لنيل شهادة الماستر علم النفس تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة.
24. حكنة أيوب (2012): دور القيادة الإستراتيجية في بناء منظمات متعلمة، دراسة تطبيقية: مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة .
25. خلود درواز (2016): القيادة التحويلية للمعلم ودورها في تحصيل الدراسي للتلميذ، دراسة ميدانية ببعض المدارس الابتدائية -بلدية بوشقرون-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع التربوية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
26. سعيدان صباح (2017): تأثير نمط القيادة التحويلية على اتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة طهراوي للمياه المعدنية -بسكرة- مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص: التسيير الاستراتيجي جامعة، محمد خيضر بسكرة.
27. فليون مراد (2016): دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة الوادي- مذكرة مقدمة كجزء لنيل شهادة الماستر 2016 جامعة محمد خيضر بسكرة.
28. مبروكي سمية (2015): أثر القيادة التحويلية في إدارة المعرفة بالمنظمات، دراسة حالة: دراسة مؤسسة سونلغاز-بسكرة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة.
29. ميهوبي خميسي (2015): دور القيادة التحويلية في إبداع العاملين، دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة-فيلبا- بريكة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة.

- مقالات و مجلات:

30. أحمد محمد برقعان، صلاح عبد الله محمد حسن وآخرون (2013): القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية - دراسة ميدانية - جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية و التطبيقية، العدد العاشر، المجلد 5، نوفمبر، المملكة السعودية.

31. بنوناس صباح (2015): تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية، دراسة حالة: مؤسسة الجزائرية للمياه-بسكرة ADE - أبعاد اقتصادية و إدارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، مقال جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثامن عشر ديسمبر، بسكرة، الجزائر.

32. سامي بشير (2016): أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، عمان، الأردن.

33. سوسن الحسيني، إبراهيم البلتاجي (2016): القيادة التحويلية و الابتكار، دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام و الخاص في العراق، مركز البيان للدراسات و التخطيط (مجلة)، العراق.

34. لطيفة عبد الرحمان الشبانان (د.س): نظريات القيادة و أنماطها، قسم الإدارة و التخطيط التربوي ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مملكة العربية السعودية.

35. ماهر صبري (2009): القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في

بعض المصارف العراقية، مجلة الدارة و الاقتصاد، العدد الثامن وسبعون، بغداد، العراق.

ثانيا/ المراجع الأجنبية:

36. Hassan Zareei Matin(2009) : Compring Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies , Uluslararast Sosyal Arasurmalar Dergisi The Journal of Internationl Social Research, Volume 2/6, University Of Tehran Qom Campus.

37. James A.Odumeres(2013): **Transformtional VS.Transactionl Leadership Throries. Enidence in literature**, lecture of the department of finance and banking, Oson state college of technology, Nigeria.

38. John holl and Others (2015): **Transformatoinal leadership:the transformation of Managers and associates**, Institute of food scince and Agriculture, florida Gainsphil.

37. Gretchen Spreitez (2012): **Traditionality Matters: An Examination Of The Effectiveness Of Transformtonal Leadership in the U.S and Taiwan**, Department Of Management And Organization Michingan Business School,California.

العمل الشاق

ماهي عملية اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار

تمهيد:

1. مفهوم عملية اتخاذ القرار.
2. خصائص و أهمية اتخاذ القرار.
3. عناصر عملية اتخاذ القرار.
4. أنماط عملية اتخاذ القرار.
5. أساليب و مهارات عملية اتخاذ القرار.
6. طرق و معايير عملية اتخاذ القرار.
7. المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
8. مراحل و خطوات عملية اتخاذ القرار.
9. مفاهيم أساسية حول متخذ القرار.
10. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار و الصعوبات التي تعترضها.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع اتخاذ القرار ذو أهمية كبيرة في حياة الفرد وخاصة حياة المنظمات، فهو أساس الإدارة وقلبها النابض، وفي كثير من الأحيان يجزم القادة على أن اتخاذ القرارات هو عملهم الأساسي، لأنهم باستمرار يختارون العمل الواجب القيام به، ومن يقوم به، أين، متى، وكيف يقوم به؟؛ وعليه فإن باقي وظائف الإدارة ما هي إلا نتاج لاتخاذ قرارات معينة. وان مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشدهم للقرارات وفعاليتها، وتدرك أهميتها وضوحها ودقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

فعملية اتخاذ القرارات تقوم على البدائل المتاحة و تقييم النتائج و الدراسة فهي تولد القدرة التي تحقق الربط بين مختلف العناصر التنظيمية، فهي أحد أهم أنشطة الإدارة، وما يترتب عليها من ضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المؤسسة، فهي جزء من حل المشكلات و ، جوهر العملية الإدارية كونها تمثل مخرجات الوظائف الإدارية.

وهذا ما سنتم مناقشته ومحاولة الإلمام به في هذا الفصل، أين يتم التطرق إلى ماهية القرار و العوامل المؤثرة فيه وفي متخذ القرار خاصة.

أولاً / مفهوم عملية اتخاذ القرار:

1/ مفهوم القرار:

لغويًا: (م) قرارٌ (ج) قرارة مصدر قرّ، القرار ... مستقر ثابت.

تعنى كلمة قرار فصلاً، وحكما في مسألة، أو خلاف أي أنه تصرف شعوري يصدر عن الفرد أو مجموعة (ماجد أحمد عبد العزيز بشر، 2015، ص72).

اصطلاحًا:

يعرف هاريسون القرار بأنه "الأساس في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندما يكون توقع القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختيارا يوجه إليه قدراته و طاقاته لتحقيق غايته" (طيار عبد الجليل، 2016، ص48).

القرار هو عملية يتم من خلالها تقييم البدائل المتعلقة بالأهداف ، فعندما يكون القرار متعلق بعمل ما فان متخذ القرار يقوم بإبراز قدراته و طاقاته من اجل تحقيق القرار المناسب.

و يعرفه محمد العزاوي على انه "هو الاختيار الدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين الحلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة و اختيار الحل الأمثل من بينهما" (طيار عبد الجليل، 2016، ص48)

من خلال هذا التعريف يتبين أن القرار هو الاختيار الواضح بين مجموع البدائل المتاحة في موقف ما، أو هو عملية موازنة بين الحلول البديلة لمواجهة مشكلات ما، واختيار الحل الأمثل من بين الحلول المتاحة.

ويعرف القرار كذلك بأنه "العزم أو التصميم الإداري على قول أو فعل مبني على اختيار حر للتصرف أو مسلك ما، والقرار هو الخيار بين أمرين لا ثالث لهما" (منى عطية خزام خليل، 2009، ص84).

القرار هو التصميم الإرادي على قول أو فعل بين أمرين لا ثالث لهما مبني على اختيار مسلك ما.

يعرف أيضا بأنه "عملية المفاضلة بين الحلول البديلة والمتاحة واختيار أكثر هذه الحلول صلاحية لتحقيق الهدف لحل المشكلة" (رانيا عبد المعز الجمال، 2011، ص216).

يبين هذا التعريف أن القرار هو عملية الموازنة بين الحلول المتاحة واختيار أفضل الحلول لحل المشكلة.

القرار: "هو عملية اختيار من بين عدة بدائل بقصد تحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية الداخلية و الخارجية" (رانيا عبد المعز الجمال، 2011، ص216).

نستنتج من خلال هذا التعريف أن القرار هو عملية الاختيار بين مجموعة بدائل من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية.

كما يعرف أيضا "أنه سلوك أو تصرف واعي منطقي ذو طابع اجتماعي يمثل الحل أو التصرف البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لمتخذ القرار" (ماجد أحمد عبد العزيز بشر، 2015، ص73). هو سلوك واعي يتخذه متخذ القرار يمثل البديل أو الحل الذي تم اختياره على أساس الموازنة بين عدة بدائل وحلول متاحة.

2/ مفهوم عملية اتخاذ القرار:

إن موضوع اتخاذ القرار يحظى باهتمام شديد من قبل الدارسين و الباحثين في العلوم المختلفة، خاصة العلوم الاجتماعية، الأمر الذي أدى إلى وجود عدة تعريفات لعملية اتخاذ القرار و من بين هذه التعريفات نجد:

تعريف هوجكنسون (Hodgkinson، 2003) "بأنها عملية تفاعلية بين البدائل المرشحة لحل المشكلة و ما بين المختارين الذي يقومون بعملية الاختيار و ترشيح أحد البدائل على الأخرى" (لؤي أبو لطيفة، 2013، ص18).

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية تبادلية و تفاعلية بين الحلول و البدائل الموجودة لحل المشكلة، يعتمد عليها متخذ القرار لترشيح أحد البدائل للوصول إلى البديل أو الحل المناسب.

عرفها شاي (Chai، 2001) "بأنها عملية فكرية تهدف إلى اختيار بديل من بين مجموعة البدائل، لمواجهة موقف أو مشكلة ما" (لؤي أبو لطيفة، 2013، ص18)

يرى شاي أن عملية اتخاذ القرار هي عملية ذهنية تهدف لمواجهة مشكلة أو موقف ما من خلال اختيار الحل أو البديل المناسب من بين مجموع البدائل.

وقد رأى إيسينك و كيني (Eysenck & Keane) "أن عملية اتخاذ القرار عملية اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة، من أجل تحقيق الهدف المرجو" (لؤي أبو لطيفة، 2013، ص18).

عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيارية للحل المناسب من بين الحلول الموجودة أو المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

أما أحمد عاطف فعرفها على "أنها عملية تتبع مجموعة من الخطوات العلمية و اتخاذها، ويتحقق على ضوءها غاية أو هدف محدد و عقلائي" (منى عطية خزام خليل، 2009، ص95).

عملية اتخاذ القرار هي عملية تأخذ مجموعة من الخطوات العلمية يتبعها متخذ القرار، و يتم من خلالها تحقيق الأهداف العقلانية و المرجوة.

كما عرفها سايمون (Siamon) بأنها "اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير" (نوال عبد الرحمان محمد الحوراني، 2013، ص10).

يتبين من خلال هذا التعريف أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار الأنسب للبدائل المناسب لحل المشكلات الجديدة الناتجة عن التطورات و التغيرات العالم.

و عرف كذلك الديجاني عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية حسم أو بث أو اختيار أحد الحلول من بين عدد من الحلول الممكنة أو البديلة لتنفيذ موضوع ما، أو تحقيق موضوع معين أو مواجهة موقف محدد" (نوال عبد الرحمان محمد الحوراني، 2013، ص10).

ثانيا: خصائص و أهمية عملية اتخاذ القرار:

2_1/ خصائص عملية اتخاذ القرار:

- 1) عملية قابلة للترشيد: ذلك أن هذه العملية تقوم على افتراض مؤداه أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، وإنما يمكن إلى حد من المعقولية و الرشد .
- 2) تتأثر بعوامل ذات صيغة إنسانية و اجتماعية : وهذه الصفة ناتجة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية تابعة من شخصية متخذ القرار و المرؤوسين و جميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار أو يتأثرون به ، كما أن هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية تابعة من بيئة القرار سواء كانت هذه البيئة داخلية أو بيئية خارجية وهي بيئة المجتمع الذي تمارس المؤسسة نشاطها في إطاره.

- (3) عملية تمتد في الماضي والمستقبل: وتنبع هذه الصفة من كون القرار الإداري وخاصة القرارات المتكررة امتدادا واستمرارا لقرارات أخرى سبق اتخاذها، وأن القرار الإداري لا يتخذ عن بقية القرارات، بل يعتبر حلقة من سلسلة قرارات، كما تمتد عملية اتخاذ القرارات في المستقبل من كون آثار القرار تنصرف إلى المستقبل.
- (4) تقوم على الجهود الجماعية المشتركة: إذ ينظر إلى هذه العملية على أنها نتاج جهد مشترك، يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير، وجمع المعلومات وتحليل هذه المعلومات وتقييمها وتنفيذ القرار، وما تتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة.
- (5) عملية تتصف بالعمومية والشمول: فهي تتصف بالعمومية من حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكون عامة لجميع المؤسسات الإدارية، فهي صالحة للتطبيق على المؤسسات الإدارية على اختلاف أنماطها سواء كانت مؤسسات تجارية أو صناعية أو خدمية فهي تتصف بالشمول من حيث القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوفر في جميع يستغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والمباشرة.
- (6) عملية ديناميكية مستمرة: وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كونها تنتقل من مرحلة لأخرى إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار.
- (7) عملية معقدة و صعبة: وتتبع صعوبة هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحل المتعددة، وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها. (فريد كورتال، الهام بوغليطة، 2010، ص150 ص151).
- يتضح مما سبق أن عملية اتخاذ القرار تتميز بخصائص تجعل منها عملية مستمر و شاملة ذات نتاج مشترك، تتطلب المهارة و الدقة لإنجازها، كذلك نجد أن عملية اتخاذ القرار متوفرة في جميع المؤسسات الإدارية و في جميع المستويات و قد تتأثر هذه القرارات المتخذة بعوامل بيئية إما داخلية أو خارجية.

2_2 / أهمية عملية اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرار له أهمية بالنسبة للفرد أو المؤسسات المختلفة، حيث أنه لا يمر يوم في حياة الفرد إلا وعليه اتخاذ القرار وكذلك في المؤسسات و المنظمات التي تضع نصب عينها النجاح و تحقيق الأهداف المرجوة من الخطط التي وضعها. (معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، 2007، ص123).

- اتخاذ القرار أداة القائد في عمله: اتخاذ القرار هو أداة القائد التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ وأين يتم القيام به؟ وعليه كلما ارتفعت قدرات القائد في اتخاذ القرار كلما ارتفع مستوي أدائه الإداري .
- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه يكون لها أهمية بالغة في التأثير على نجاح المؤسسة أو فشلها.
- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة: إن الدور الإداري في وظائف المؤسسة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بها.
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر كل الوظائف الإدارية و المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة وذلك لان كل من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة . (سعدي نجاح، 2014، ص32)

مما سبق التطرق إليه يمكن القول أن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، حيث يعتبر اتخاذ القرار أساس عمل القائد، التي يمكن من خلالها انجاز كل أنشطة المنظمة، فلا يمكن أداء وظيفة إدارية في المنظمة ما لم يصدر بصدد القرار يحدد من يقوم به فذلك يضمن تحقيق الأهداف أي نجاح المؤسسة.

ثالثاً/ عناصر عملية اتخاذ القرار:

هناك مجموعة من العناصر الأساسية لعملية اتخاذ القرار يتم تحديدها فيما يلي:

1. الأهداف أو الحوافز **Goals Or Motives**: بمعنى أن ينبع القرار من أهداف أو حوافز

معينة، فبدون وجود هدف يتم السعي إليه لتحقيقه فلن تكن هناك حاجة لاتخاذ القرار.

2. البدائل **Alternations**: حيث يقتضي وجود بديلين على الأقل متميزين، ويعتبر هذا العنصر جوهر

عملية اتخاذ القرار، إذ بدون وجود البدائل فلن يكون هناك اختيار، وبالتالي فلن يكون هناك مشكلة أن تؤدي إلى

نتائج مختلفة

3. الاختيار **Choice**: تعتبر عملية الاختيار من بين البدائل المختلفة عملية نسبية، فليس هناك حرية مطلقة للاختيار

فهي لا يمكن أن تكون عقوبة أو نتيجة اللا شعور، فغالبا ما تتم الاختيارات في ظل قيود قانونية، سياسية، اجتماعية

واققتصادية. (عبد العزيز عبد المنعم خليفة، 2007، ص266 ص265)

وهناك بعض العناصر التي تسهم في تحديد الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات:

1. **المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:** إن عملية اتخاذ القرار ليست بالعملية السهلة التي لها أسلوب محدد يمكن إتباعه في العديد من الموافق. و على سبيل المثال المناخ الذي تتخذ فيه القرارات يشمل على المؤثرات و التغيرات البيئية و الطبيعية و الإنسانية التي لا يستطيع متخذ القرارات أن يتحكم فيها بالإضافة إلى القرارات السابقة و ما قد يكون بينها من تناقض أو اختلاف. وتتخذ القرارات الإدارية في أي من أنواع المناخ التالية:
 - مناخ يتسم بالتنافس و التناقض.
 - مناخ يتسم بالمخاطرة.
 - مناخ يتم بالتأكد.
 - مناخ ديمقراطي.
2. **أهداف متخذ القرار:** لا يستطيع أحد أن ينكر أهمية الدور الذي تلعبه الأهداف في توجيه القرار، ومن الملاحظ أن القرار قد يتخذ لتحقيق هدف معين، ولكن في بعض الأحيان تتعدد الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها وقد تتناقض، الأمر الذي يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية صعبة.
3. **الاستراتيجيات المختلفة لصناعة القرار (الاستراتيجيات البديلة):** تتعدد الاستراتيجيات أو الحلول البديلة التي يواجهها متخذ القرار أو تناقض، حيث يصبح الأسلوب السليم لاتخاذ القرار متوقف على حصر كافة الحلول التي تسهم في حل المشكلة حلا كاملا أو جزء منها .
4. **النتائج المحددة و الاحتمالية للقرار:** يقصد بما تحديد العائد المتوقع من كل بديل أو نتيجة التي يمكن الحصول عليها من تطبيق كل من تلك الحلول البديلة، هذا يجب مراعاة أن أي بديل قد يترتب عليه عشرات النتائج لا نتيجة واحدة ولهذا ينبغي أن تكون النتائج المتوقعة من البديل عند تنفيذ واضحة كل الوضوح. (رانيا عبد المعز الجمال، 2011، ص223ص224).

نستنتج من خلال ما سبق أن عملية اتخاذ القرار تعتمد على عدة عناصر أهمها الأهداف و الحوافز، البدائل، الاختبار بالإضافة إلى عناصر أخرى تم التطرق إليها، فهذه العناصر تساهم في نجاح القرار حيث أن القائد يوفر البدائل و المناخ المناسب لنجاح القرار.

رابعاً/ أنماط عملية اتخاذ القرار:

هناك أنماط عدة لاتخاذ القرارات وهي:

1. المركزية و اللامركزية **Centralization and Decentralization**: يقصد "بالمركزية"

تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد قائد المنظمة ودون مشاركة رؤوسيه له ،ولذلك بحكم منصبه الرسمي وحقه الرسمي وتعكس المركزية الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات في المؤسسات ونمط الإدارة الدكتاتورية . أما "اللامركزية" فتعني أن يقوم القائد بتفويض سلطة في اتخاذ القرار إلى من هم أدنى منه في المستوى الإداري (المساعدين ،المدرء ،الدوائر ،رؤساء الأقسام والشعب) ،وذلك حتى يتمكن كل مستوى إداري من اتخاذ قراراته بشكل فوري و دون تأجيل.

وتتمثل اللامركزية في اتخاذ القرار نمط الإدارة الديمقراطية و الإدارة بالمشاركة ،ومما لاشك فيه أن النمط اللامركزية هو الأكثر فاعلية في تنمية المهارات الإدارية، وذلك يتيح لأكثر عدد من المديرين مسؤولية اتخاذ القرار ،مما يصقل ويحسن من مهاراتهم الإدارية و القيادية و التصرف السليم جبال المواقف التي تواجههم.

2. الاستشارة **Consultation**: يعتمد اتخاذ القرار هنا على قيام القائد بأخذ رأي شخص مستشار

أو جهة استشارية بغرض تقديم النصح و المشورة له للوصول إلى الحل المناسب ،يعكس هذا النمط في الواقع نمط القرار الفردي (المركزي) مع تعديل قائم على أساس التشاور مع أصحاب الخبرة و المعرفة ،إلا أن السلطة اتخاذ القرار في النهاية تبقى في يد القائد.(عمر أحمد همشري،2010،ص266ص267)

3. المشاركة **Participation**: لقد أثبتت التجارب أنه من الأفضل منح المرؤوس فرصة المشاركة برأيه

عند اتخاذ القرار ،إن القرار الذي يشترك فيه المرؤوسين ينظر إليه من جانبهم على أنه حصيلة تفكيرهم و لذا يبذلون قصار جهدهم في العمل لتنفيذه على الوجه الأنسب و يشعرون بالمسؤولية تحمل النتائج المترتبة على ذلك القرار و إن كانت المسؤولية الأساسية تقع على رئيسهم .إن المشاركة وسيلة ناجحة في اتخاذ القرار و جعل القرارات أكثر فاعلية فهي تسمح للمرؤوسين أن يحققوا ذاتهم و إشباع احتياجاتهم النفسية و تنمية قدراتهم .

4. اللجان: تعتبر اللجان المشكلة لدراسة موضوع معين أو مشكلة معينة و جمع معلومات عنها و بيان

الرأي لاتخاذ القرار المناسب نمطا من أنماط اتخاذ القرارات و صورة من صور المشاركة .

وهذه اللجان ما هو استشاري يقدم الرأي و النصح و منها ما هو تنفيذي حيث تغوص السلطة الكافية لاتخاذ القرار و المشكلة في عمل اللجان عن اعتمادها على الحل الوسط نتيجة الاختلاف الذي قد يحدث بين آراء أعضاء اللجنة. (هاشم حمدي رضا، 2009، ص133 ص134 ص135).

بناء على ما سبق يتضح أن أنماط اتخاذ القرار تتعدد فاعليتها و يختلف كل نمط عن غيره، إلا أن معظم الأنماط يعتمد على نمط المشاركة الذي يعد وسيلة مهمة لنجاح اتخاذ القرارات حيث أن الاعتماد على هذه الأنماط يجعل القرارات المتخذة أكثر فاعلية فهي تسمح للقادة و المرؤوسين يحققوا ذواتهم و تنمية قدراتهم و بذلك الوصول إلى الهدف المنشود لنجاح المؤسسة.

خامسا/ أساليب و مهارات عملية اتخاذ القرار:

توجد تصنيفات عديدة لأساليب اتخاذ القرار ، فيصنفها البعض إلى :

1_5 / أساليب عملية اتخاذ القرار:

1) أساليب الذاتية:

1_1: الخبرة Experience: تساهم الخبرة في عملية اتخاذ القرارات مساهمة أساسية لان

الخبرة تجعل الإنسان يتصرف عن الإرادة و تجربة فعلية ماثلة أمامه كأنما يراها عن قرب دون حواجز ، لذلك فان المسؤول يكتسب من الوظائف المتعددة و من المهن الدائمة مواقف و خبرات متنوعة توسع مداركه طوال مدة حياته في وسط اجتماعي مهني يتطلع به إلى مزيد من الخبرات و المؤهلات الجديدة التي تنمو عبر السنين.

2_1: المخاطرة Risk: أنه مع طبيعة الكائن البشري أن يكون حذرا من المخاطر ، لأن الإنسان يخاف من الفشل أثناء اتخاذ القرارات العويصة. و يتميز عدد من المسؤولين أن لهم ثقة كبرى في قدراتهم الخاصة، مما يجعله قادرين على أن ينجزوا أشياء أحسن، بناء على مهاراتهم وواقع طموحاتهم، وأنهم قادرين على تخطي الحدود المألوفة و تجاوز الصعوبات و المخاطر، رغم المشاكل الكبرى و المهام الشاقة التي تواجههم يوميا، وذلك راجع إلى نمط الشخصية.

(2) الأساليب شبه الموضوعية:

2_1: الإمام بالواقع: يمثل الواقع و ملابساته ركيزة أساسية في عملية اتخاذ القرارات، فهو الهامش الدائم أمام كل مسؤول، لذلك فان فهم الواقع والتعرف عليه و الإمام به من الأمور الاجتماعية الأساسية التي يجب الاهتمام بها، لان الحياة اليومية و المهنية ينتج عنها واقع، وهذا هو المختبر الحقيقي و المدخل الصحيح للوقوف على حقائق هذا ميدانيا، وبذلك فالحرص على الإمام بالواقع وعدم تجاهل المشاكل التي يفرزها، أو الإحاطة بالأسباب المؤثرة في الأحداث أمر مطلوب .

2_2:مراعاة بعض الحالات الاستثنائية: فعلى متخذ القرارات أن يراعي التوجه الجديد للسياسة العامة للبلد، فهذا التوجه غير واضح و غير مستقر نظرا لعدة عوامل، حتى لا يقع في بعض المشكلات التي تحيط بهذا التوجه، فعليه أن يراعي ذلك أثناء اتخاذ القرار شرط أن يبتعد عن المحافظة على مصالح الأقلية .

2_3:الزيارات الميدانية: تعد الزيارات إحدى الوسائل المباشرة التي يعتمد عليها المسؤولون قصد المعاينة و التعرف المباشر على حقيقة الواقع، ومشاهدة كما هو يناقضه و عيوبه و مزاياه، حيث تتفاعل المسائل و القضايا مع بعضها البعض.(أحمد زردومي، 2012،ص161ص170).

وتصنف أيضا أساليب اتخاذ القرار إلى:

- 1) **الأسلوب التقليدي:** والذي يعتمد على الخبرة البديهية و الأخذ بالآراء القرارات كإجراء التجارب البديهية والأخذ بالآراء و المقترحات.
- 2) **الأسلوب العلمي:** والذي يعتمد على إتباع الخطوات العلمية في اتخاذ القرارات كإجراء التجارب، ودراسته الحالة معتمدة على البيانات و المعلومات.
- 3) **الأسلوب التركيبي:** والذي يعتمد على التوصيل الأفكار جديدة من خلال وجهات النظر التي تطرح حلولاً و كذلك الربط بين وجهات النظر التي تؤيد و تعارض القرار
- 4) **الأسلوب المثالي:** يعتمد على الميل إلى التوجيه المستقبلي و التفكير في الأهداف و الاهتمام باحتياجات الأفراد و عدم الإقبال على المجالات المفتوحة.

5) الأسلوب العلمي: و يقوم على التحقق المعلومة الصحيحة أو الخاطئة، و استخدام الطرق العلمية، و التخطيط لاتخاذ القرار الصائب بالاستعانة بالبيانات و المعلومات المتاحة، و عدم التنبؤ ، دراسة البدائل المتاحة ، اختيار البديل الأمثل .

6) الأسلوب الواقعي : و يعتمد على الملاحظة و التحريـب.(احمد إبراهيم حمزة، 173، 2015، ص174)

من خلال ما تم التطرق اليه يمكن القول أن اعتماد أسلوب ما في اتخاذ القرار وتحديد لحجم وأهمية المشكلة ومدى قدرته على التعامل معها، يعتمد على مدى توافر المعلومات المشكلة المطروحة وقدرة القائد و المرؤوسين على المعالجة والتحليل المشكلة بالاعتماد على أساليب السابقة فكل أسلوب مختص بمشكلة معينة.

5_2/ مهارات عملية اتخاذ القرار: إن نجاح المشرق يرتبط بامتلاكه و تطويره لمهارات اتخاذ

القرارات هذه المهارات كثيرة و نستطيع أن نجملها تحت العناوين التالية :

أولاً: مهارات في مجال وضع الأهداف العلمية: و من المهارات في هذا المجال ما يلي :

1)- مهارة فهم و تفسير الأهداف التي يحددها القائد أو الرأس المؤسسة التي يعمل فيها.

2)- مهارة اشتقاق أهداف محددة من أهداف العامة.

3)- مهارة وضع معايير لقياس الأداء.

4)- مهارة التفريق بين أهداف المدير و أهداف العاملين معه.

ثانياً: مهارات في مجال تحديد المشكلة و جمع الحقائق : و من المهارات في المجال ما يلي :

1. مهارة الملاحظة الدقيقة لمشكلة ما و القدرة على معالجة مشكلة ما في مهدها قبل أن تتطور

2. مهارة صياغة عبارات محددة توضح طبيعة المشكلة التي يوجهها القائد

3. القدرة على تحليل موقف ما، و جمع المعلومات الصحيحة عنه ، و بسهولة.

ثالثاً: مهارات في مجال اتخاذ القرارات و القيام بالعمل:

1. مهارة تحديد البدائل واختيار أفضلها.
2. القدرة على توضيح القرارات للآخرين .
3. القدرة على المحافظة على الحماس و الالتزام للقرارات التي تتخذ.
4. القدرة على العمل مع الآخرين و استشارتهم في الوصول إلى القرارات المناسبة.
5. مراعاة العوامل الإنسانية و البيئية عند اتخاذ القرار.(عبد الباري درة،محفوظ جودة،2011،ص344)

سادسا/ طرق ومعايير اتخاذ القرار:

6_1/ طرق اتخاذ القرار:

هناك عدة طرق يستطيع الفريق تبنيها لاتخاذ القرارات، ومن الشائع استخدام التصويت كوسيلة للوصول إلى القرار ولكن للأسف نتيجة التصويت غالبا ما يؤدي إلى فائزين و خاسرين، ويميل الخاسرون أحيانا إلى إعاقة تنفيذ القرارات التي وافق عليها الفريق. ومن قواعد وطرق اتخاذ القرارات ما يلي:

- 1/ قاعدة الأغلبية (التصويت): ويتم فيها اتخاذ القرارات تبعا لأغلبية الأصوات أو عند الوصول إلى نسب محددة من الأعضاء .
- 2/ قاعدة الأقلية: ويقوم في هذه الطريقة عضو واحد أو عضوان باتخاذ القرار نيابة عن الفريق .
- 3/ الطريقة الفردية: وفيها يقوم شخص ذوي سلطة باتخاذ القرار وذلك بإصدار أمر يكون الفريق التزام به.
- 4/ الطريقة الفردية بعد المناقشة: وفيها يقوم شخص واحد له سلطة باتخاذ القرار بعد أن يسمح لأعضاء الفريق بالتعبير عن وجهة النظر .
- 5/ عدم اتخاذ القرار: وهنا لا يتم إلى نتيجة بعد المناقشة وذلك إما سبب سخونة المناقشة أو لعدم وجود أسلوب أو منهج متفق عليه لاتخاذ القرار.
- 6/ التراضي و الإجماع: حيث يوافق على الحل الأمثل بالتراضي و الاقتناع (مصطفى يوسف،2016،ص271ص272).

وهناك طرق أساليب يتبعها الأفراد في اتخاذ القرارات، فقد يلجأ الفرد إلى:

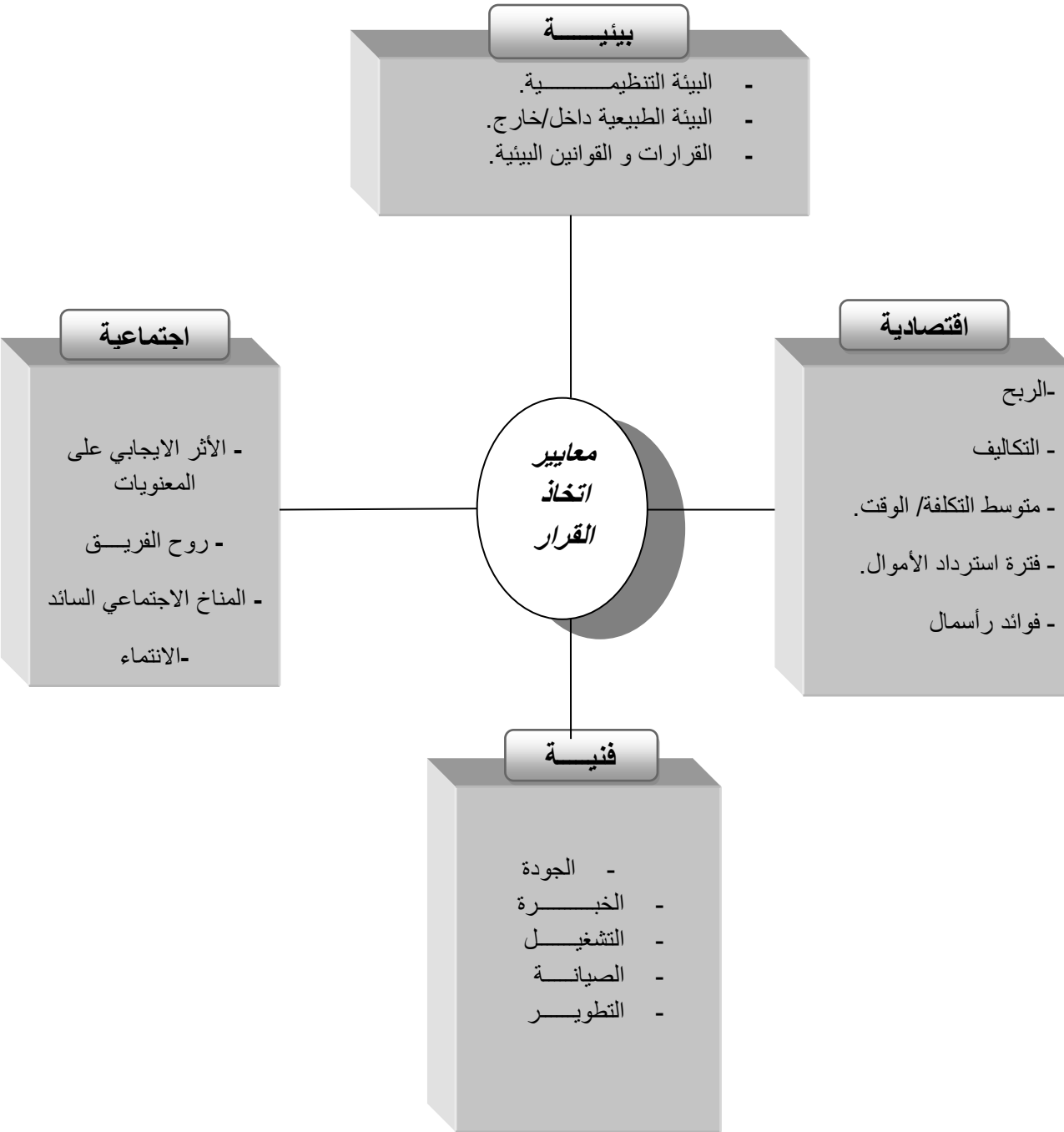
1/ التجربة و الخطأ: وهي أولى و أو بسط الطرق التعليمية التي عرفها الإنسان وهي طريقة تنادي بأننا نتعلم عن طريق التجارب أو المحاولات المتعددة وذلك بحذف المحاولات الفاشلة و الإبقاء على المحاولات الناجحة عن طريق تكرارها أو تعزيزها ... وفي مجال اتخاذ القرارات فان اللجوء إلى هذه الطريقة يعني وضع الحلول المؤقتة للمشكلات والقيام باختبارها أو تجربتها مرة ثانية لمعرفة خطئها أو صوابها .

2/ التقليد والمحاكاة: إن التقليد والمحاكاة يعتبران من المبادئ الأساسية في التنظيم ،فالكثير من الأفراد يتعلمون بواسطة هذه الطريقة وخاصة في السنوات الأولى من العمر،وهي طريقة تعتمد عليها الإدارة في الطبع الاجتماعي وخاصة بالنسبة للنشء لأنها تقوم على ضرورة وجود القدوة أو المثال الذي يحتذي أو يحاكي أو يقلد.

3/ الخبرة: لاشك أن الخبرة مصدر أساسي من مصادر اتخاذ القرار لأنها تعني مجموعة من المعلومات أو خلاصة لعدة مواقف متشابهة أو متداخلة واستخدام الخبرة السابقة بغرض الوصول إلى قرار معين يفترض في الواقع أن المشكلات السابقة، ولكن القرار الذي يصلح في ظل ظروف معينة قد لا تصلح أو يكون مناسباً في ظل ظروف أخرى. (محمود أحمد موسى، 2009، ص47 ص48)

هناك معايير لاتخاذ القرار كمعايير الاجتماعية و المعايير البيئية و المعايير الاقتصادية و المعايير الفنية، وترتب هذه المعايير طبقاً لأهميتها بالنسبة للمؤسسة و للخطط و السياسات المتبعة في الإنتاج، أما بالنسبة للأفراد فترتب المعايير حسب أهداف كل فرد. والشكل التالي يوضح هذه المعايير

شكل رقم(3) يوضح معايير عملية اتخاذ القرار:



المصدر: (رافد الحريري، 2008، ص236 ص237)

سابعاً/ المشاركة في عملية اتخاذ القرار:

يتفق كثيرون من رجال الإدارة و رجال الفكر الإداري على أنه من الضروري إشراك المؤسسين و المواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات، إذ إن إشراك المديرين والقادة و الموجهين في عملية اتخاذ القرار يضمن والتزامهم بتنفيذها، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة ومن أهم مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

- 1) الشعور بالأهمية: مما لاشك فيه إشراك الموظفين وغيرهم من العاملين في مجال الإدارة في اتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بالأهمية فإنهم من العناصر الهامة في التنظيم.
- 2) تقبل الغير: بما أن القرارات تجلب معها التغيير لذا يحاول أفراد التنظيم إعاقة هذا التغيير وللتغلب على هذه المشكلة يتطلب الأمر إشراك صناعة العاملين داخل التنظيم أو خارجه الأمر الذي يجعلهم أكثر استعداداً لتقبل التغيير عند ما يشتركون واتخاذ القرار.
- 3) سهولة توجيه الآخرين: يترتب على مشاركة المرؤوسين للرؤساء في صناعة القرار وتخفيض عدد الرؤساء المشتركين اللازمين لتوجيه المرؤوسين.
- 4) تحسين كفاءة العمل: أدت مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار إلى زيادة معدلات الإنتاج والتحسين الواضح في العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين بالإضافة إلى الإقبال على تحمل المسؤولية بنفس راضية.
- 5) تحسين نوعية القرارات الإدارية: نتيجة القدرة المرؤوسين على الرؤساء اكتشافها ومنها تلعب المشاركة دوراً فعالاً في إيضاح الحقائق إلى الرؤساء.
- 6) تقبل الحاجة إلى توقيع الجزاءات لإشراك المرؤوسين في صناعة القرار: الأمر الذي يؤدي إلى وضوح الاختصاصات المحددة لكل التنظيم و يزيد من استجابة المرؤوسين لتوجيهات الإدارة. (رانيا عبد المعز الجمال، 2011، ص241 ص240).

7_1: ايجابيات المشاركة في اتخاذ القرارات:

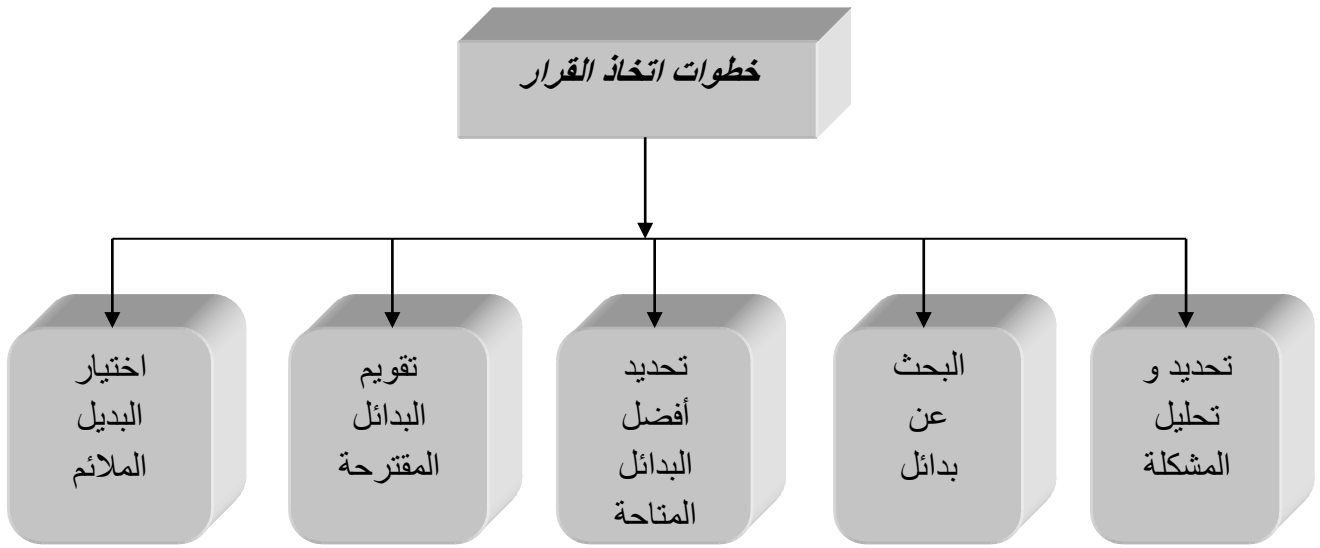
- أ. في المشاركة تتيح المجال للمرؤوسين لإبداء آرائهم و موقفهم و مقترحاتهم من أي موضوع مطروح في المنظمة.
- ب. في المشاركة تحسین لنوعية القرار الذي يمتاز بالثبات و عدم المعارضة مستقبلا.
- ج. المشاركة تساهم في خفض تأخير صدور القرارات.
- د. المشاركة تساهم في خفض الشكاوي و الضجر بين المدير و مرؤوسيه.
- هـ. أن في المشاركة رفع للروح المعنوية للأفراد التنظيم و صقل قدراتهم و تنمية مهاراتهم.
- و. أن المشاركة الفعالة تعزز تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا مما يساعد ذلك على تحسين سير العمل في كافة النواحي.
- ز. المشاركة الفعالة تعزز العلاقات الوطيدة و الفعالة و الاحترام بين الرئيس و المرؤوسين و هذا ينعكس ايجابيا على عمل المنظمة.
- ح. المشاركة تساعد كثيرا في رفع الإنتاجية و تولد الحرص و المحافظة على المنتج (طاهر محمود الكلالده، 2008، ص165 ص166).

و من هنا نرى أن المشاركة في اتخاذ القرار و صنعه من أسباب الأولى لنجاح المؤسسة لذلك يحاول القائد التحويلي إدماج الأفراد عقليا و عاطفيا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم ذلك علي المساهمة في تحقيق أهدافها و تحمل المسئوليات المنوطة بها من أجل تحقيق القرار المنشود، فالمشاركة إذا هي إسهام المرؤوسين في اتخاذ القرارات بأشكال و درجات متفاوتة يساهم في صنع القرار المناسب.

ثامنا/مراحل و خطوات عملية اتخاذ القرار:

وفي ضوء تعدد النماذج التي حاولت وصف مراحل و خطوات اتخاذ القرار، إلا أنهم أجمعوا على الخطوات الأساسية التالية لاتخاذ القرار:

شكل رقم (4) يوضح خطوات عملية اتخاذ القرار



المصدر: (يلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، 2007، ص 226).

- 1) تحديد و تحليل المشكلة (موقف اتخاذ القرار): وتتضمن هذه الخطوات التعرف على المشكلة و تحديد أبعادها و تحري الرئيسي لظهورها و معرفة أسبابها وآثارها، ويتطلب ذلك استدعاء القائد لمعلوماته التي اكتسبها من المصادر المتنوعة، ومن خبراته السابقة، تلك المعلومات التي سوف تساعده في الوصول إلى حل للمشكلة.
- 2) البحث عن البدائل لحل المشكلة: وتعد هذه الخطوة من أكثر العناصر إبداعية في عملية اتخاذ القرار، وتتضمن جمع البيانات و المعلومات التي على أساسها يتخذ القرار، وهنا يجب تحديد البيانات التي تتصل بالمشكلة موضوع القرار و أن يتم تحديد البدائل بطريقة حيادية من جانب متخذ القرار.
- 3) تحديد أفضل البدائل المتاحة لحل المشكلة: لا يؤدي التحديد أو تحليل الجيد للمشكلة لحلها أو الوصول لقرارات صائبة في كل الأحوال، ولكن ينبغي على متخذ القرار توليد قائمة من البدائل الممكنة أو

القابلة للتنفيذ، وهذا يعني بناء علاقات جديدة و توليف أفكار متعددة في إطار جديد و في ضوء المعلومات المتوفرة، وهنا يتم إصدار الحكم أولي للمفاضلة بين البدائل ودلالاتها للوصول إلى الحل الممكنة للمشكلة التي تواجهه. (يلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، 2007، ص227).

- 4) تقويم البدائل المقترحة لحل المشكلة : وفي هذه الخطوة يتم فحص مزايا وعيوب كل بديل على حدة فحصا جيدا، وتقييمه في ضوء جميع المحاكاة التي يتم تحديدها، وهذا يستدعي من الفرد أن يكون متنبها ومتوقعا لما قد يحدث من نتائج ايجابية أو سلبية في ضوء البدائل التي يستخدمها للوصول إلى قراره.
- 5) اختيار البديل(الملائم) (القرار): وهذا يتطلب وزن النتائج المتوقعة مع الأهداف المنشودة واختيار البديل الذي يحقق أهداف اتخاذ القرار على نحو أفضل من غيره، وتمثل هذه الخطوة جوهر عملية اتخاذ القرار. (فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد، 2005، ص252 ص253).

جدول رقم (4) يوضح مراحل عملية اتخاذ القرار:

سايمون	ليندبرج	ديل	البنج	فيفنر	دايموك	بانجرو
- البحث و استطلاع. - التصميم. - الاختيار.	- التعرف على المشكلة. - تجميع معلومات الاختيار.	-تحديد الأهداف و الأنشطة. - البحث عن أساليب وبدائل مختلفة. - المفاضلة بين البدائل و اختيار واحد منها. - تنفيذ القرار. - تنفيذ نتائج القرار.	-تحديد المشكلة. -تحليل المشكلة. -إيجاد افتراضات حول الأسباب الأساسية للمشكلة: *محدد المشكلة *اكتشاف بديل مناسب *اختيار أسلوب لحل المشكلة *تنفيذ:تطبيق اختياري البديل الذي اختير في مرحلة(4)	-تحديد المشكلة. -تحديد جميع البدائل الممكنة. - البحث و الاستقصاء أو تحليل الحقائق لكل بديل. - مقارنة النتائج أو العواقب المترتبة على كل بديل. - اختيار أفضل الحلول لحل المشكلة.	- تحديد المشكلة. - تحليل المشكلة. - تعريف الحلول البديلة. - تقرير أفضل الحلول. - إصدار القرار.	- الاعتراف بالمشكلة من حيث تحديدها و جمع المعلومات. - تصنيف المشكلة تحسبها. - البحث عن الوسائل. - تقييم البدائل. - القرار. - التنفيذ. - التقييم و المتابعة.

(منى عطية خزام خليل، 2009، ص98)

و من هنا نرى أن عملية اتخاذ القرار تمر بعدة خطوات تعتبر كل خطوة أساسا لا غنى عنها انطلاقا بتحديد المشكلة ، البحث عن البدائل، تحديد أفضل بديل لحل المشكلة، تقويم البدائل و أخيرا اختيار البديل المناسب فكل هذه المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار هي مرحلة مكتملة للأخرى و التي من خلالها يتحقق الهدف المنشود.

تاسعا/مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار:

9_1: تعريف متخذ القرار:

"هو شخص ذكي، ذو موهبة لديه نظرة فاحصة وله آراء خاصة مستقلة عن غيره لتدعيم رأيه في أخذ القرار الصحيح". (يلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، 2007، ص240).

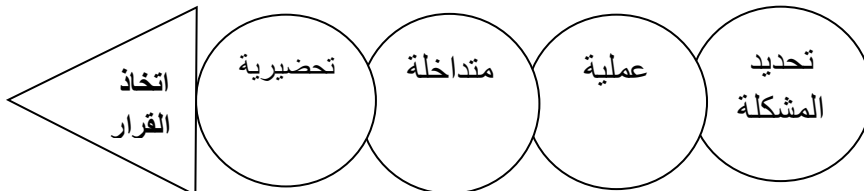
ويعرف أيضا بأنه "قد يكون فرد أو جماعة حسب الحالة، و أيا كان متخذ القرار فلديه السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب النظام الداخلي أو التفويض له من جهة رسمية، تمتلك هذه السلطة التي تعطيه الحق في اتخاذ القرار (هاشم حمدي رضا، 2009، ص119).

9_2: الفرق بين اتخاذ القرار و صنع القرار:

قبل الدخول في توضيح ما هو المقصود باتخاذ القرار و العملية المرتبطة باتخاذ القرار لا بد لنا من التفرقة بين صنع القرار و اتخاذ القرار، فمصطلح صنع القرار أشمل من مصطلح اتخاذ القرار، فصنع القرار نشاط يخضع لعملية مركبة ابتداء من تحليل و تقييم المتغيرات التي تشكل مدخلات القرار و مرورا ببدائله و اختيار أفضلهما ثم الانتهاء بتنفيذ القرار و متابعتها، فهو عملية تشمل على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين، و مرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات و بيانات و أفكار حول المشكلة القائمة و الطريقة التي يمكن بها حلها أو القضاء عليها. (رافد الحريبي، 2008، ص222).

فصناعة القرار تتضمن كافة المراحل التي من شأنها أن تقود إلى عملية اتخاذ القرار، في حين هذا الأخير يعني مرحلة الاختيار و التنفيذ في صناعة القرار كما هو واضح في الشكل التالي:

شكل رقم (5) يوضح الفرق بين صنع و اتخاذ القرار:



صناعة القرار

(مؤيد عبد الحسين الفضل، 2013، ص17)

9_3: خصائص متخذ القرار:

هناك مجموعة من الخصائص التي يتصف بها متخذ القرار أهمها:

- ✓ **الوعي بالذات Self Awareness**: ويقصد بها وعي متخذ القرار بمستوى قدراته و خبراته و استعدادة، ونمط تفكيره و رغباته و ميوله و إستراتيجية في حل المشكلة و اتخاذ القرار.
- ✓ **تنظيم الذات Self Regulation**: هو عبارة عن جهد منظم لتوجيه الأفكار و المشاعر باتجاه تحصيل و اتخاذ قرار معين، الأمر الذي يترتب عليه زيادة مسؤولية متخذ القرار عن تخطيط وتنظيم العمل، حيث يصبح التخطيط و التنظيم نابع من متخذ القرار نفسه.
- ✓ **مراقبة الذات Self Monitory**: أي مراقبة متخذ القرار للتقدم الذي يحدث نحو تحقيق الهدف، ومتابعة جميع الخطوات، و تفضيل أي خطوة، و الحكم على الجيد و الرديء منها، و فيما إذا كانت هناك حاجة لإستراتيجية جديدة أو إذا كان هناك تغيير في الهدف
- ✓ **التقييم الذاتي Self Evaluation**: يشير التقييم الذاتي إلى تقدير متخذ القرار لمعرفته الراهنة حول المهمة، و التحقق من مدى وصوله إلى الأهداف، وتبدأ عملية التقييم قبل البدء بالمهمة و تستمر أثناء انجاز المهمة بعدها. (لوي أبو لطيفة، 2013، ص23 ص24)

9_4: أنواع متخذ القرار:

بشكل عام تم تقسيم المدراء أو متخذ القرار إلى ثلاث أنواع و هم:

- أولاً: **المتجنب للمشكلة Problem Avider**: الصفة الأساسية التي تميز متخذ القرار من هذا النوع هو أنه يتجنب مواجهة ما يثير أية مشكلة لديه في عملية اتخاذ القرار، حيث أنه يحاول جاهدا عدم ظهور أية مشكلة أمامه، لذلك تراه يهمل كل ما من شأنه إثارة المشاكل في عملية اتخاذ القرار الى درجة أنه قد يهمل تلك المعلومات و الجوانب التي من شأنها أن تثير المشاكل له.

ثانيا: يواجه المشكلة ويحلها **Problem Solver**: يتميز هذا النوع من متخذي القرار في كونه حيادي ينتظر المشكلة لكي تقع، وحال وقوعها فانه يتعامل معها بشكل اعتيادي، أي أنه يستجيب لها حال وقوعها ويتعامل مع كافة إفرازات المشكلة بعد أن تظهر له في الواقع العملي.

ثالثا: بحث عن المشكلة (المواجه) **Problem Seeker**: يتصف هذا النوع من متخذي القرار في أنه يبحث عن أي مشكلة بغرض حلها أو انه يبحث عن أي فرصة لأجل استثمارها، حيث يستعد لها يتوقع من مشاكل لأجل حلها. (مؤيد عبد الحسين الفضل، 2013، ص27)

9_5: الصعوبات التي تواجه متخذ القرار:

تعدد عملية اتخاذ القرار عملية صعبة غير سهلة لأنها تتعلق بالمفاضلة بين البدائل المحددة لمواجهة أمر ما، ويمكن تحديد الصعوبات التي تواجه متخذ القرار كما يلي:

- 1) ضغوط الظروف البيئية و بصفة خاصة القيم الاجتماعية و الأعراف و التقاليد بالإضافة إلى متطلبات الدولة و المجتمع و المنافسة و التكنولوجيا و المتعاملين.
- 2) المتطلبات التنظيمية مثل السياسات و القيم و المناخ و السلوك العام فيها بالإضافة إلى توافر الكوادر و متطلبات الإنتاجية و العمل (المعرفة + المهارة + الرغبة و القدرة)
- 3) احتياجات متخذ القرار إلى الأمن و الدعم و الفرصة و السلطة و الاعتراف بالدور و الإحساس بالانجاز
- 4) عدم قدرة متخذ القرار على حل مشاكله أولا بأول، وعدم وجود المعلومات و البيانات الدقيقة المطلوبة، بالإضافة إلى تعدد التضارب في القرارات المتخذة. (يلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، 2007، ص240).
- 5) التردد و الخوف من إصدار القرار: قد يتردد القائد من إصدار القرار نتيجة لعدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تؤثر في عملية اتخاذ القرار.
- 6) عدم وضوح المهام و توزيع المسؤوليات.
- 7) عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديدا واضحا و دقيقا أو عدم إدراكه للفرق بين المشكلة السطحية و المشكلة الحقيقية.
- 8) إن الفرد مقيد في اتخاذه للقرارات بمهاراته و عاداته و انطباعاته، و لذلك فان تصرفاته تكون محدودة و متأثرة بقدراته الفكرية أو الجسمانية. (رافد الحريري، 2008، ص242).

عاشرا/ العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار و الصعوبات التي تعترض متخذ القرار:

يتأثر الإنسان في اتخاذ قراراته بمجموعة من العوامل تتبلور جميعا في محصلة المدركات و الدوافع و الاتجاهات و الخبرات المتراكمة لديه و يمكن تفصيل مصادر تلك العوامل إلى الآتية:

أولا/ **العوامل الإنسانية:** تنبع العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات من كون عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام القائد متخذ القرار نتاج تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية و غير منطقية، و موضوعية تؤثر في التحليل و الاختيار. و من بين العوامل التي تساعد على ترشيد القائد و توجيه نحو اختيار الأفضل و هي:

- ❖ **القائد متخذ القرار:** يعتبر القائد متخذ القرار من العوامل الإنسانية الهامة المؤثرة في رشد و فعالية القرار الإداري، فشخصية القائد و عواطفه و قيمه و تاريخه في العمل و نوع الأعمال التي سبق أن مارسها، و مركزه الاجتماعي و المالي خارج المنظمة و اتجاهاته و خلفيته النفسية و الاجتماعية، بل و حالته النفسية عند اتخاذ القرار، كلها عوامل تؤثر في فاعلية الذي يتخذه.
- ❖ **المساعدون و المستشارون الذين يستعين بهم القائد:** و تتأثر قرارات القائد أيضا بمدى العلاقة بينه و بين مساعديه و معاونيه من جهة، و بعلاقته بمستشاريه أو الخبراء و المتخصصين الذين يستعين بخبراتهم و تخصصهم في بعض الجوانب الفنية للقرار المزامن مع اتخاذه.
- ❖ **المرؤوسين و غيرهم ممن يسهم القرار:** فالمرؤوسين كما يقول "سايمون" لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية، بل كأفراد لكل منهم رغبات و دوافع... كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة و قدرة على التعلم و على حل المشكلات، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها البديل الأفضل.

ثانيا/ **العوامل التنظيمية:** إلى جانب العوامل الإنسانية التي سبق عرضها يوجد أيضا بعض العوامل و الجوانب التنظيمية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في العوامل التالية :

❖ القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي يخلق المشكلة محل القرار: و تتمثل هذه القوى

فيما يلي:

- نمط التنظيم الإداري و تعدد المستويات الإدارية فيه.
- طبيعة المشكلة محل القرار و درجة تعقدها و الوقت و المناخ لحلها.
- نوع القرار و أهميته.
- مدى ملائمة الظروف البيئية، و خاصة الظروف البيئية الخارجية، و ما يترتب عليها من ضغوط على متخذ القرار.

❖ الاتصالات الإدارية: تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للقائد متخذ القرار

عن طريقها الحصول على المعلومات و البيانات المطلوبة لاتخاذ القرار. و من هنا فان سلامة القرارات الإدارية و رشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة و فاعلية الاتصالات التي يجريها القائد متخذ القرار للحصول على هذه المعلومات.

❖ التفويض و اللامركزية الإدارية: لقد أدى تطور الأعمال الإدارية و تعقدها إلى تزايد الأعباء الملقاة

على كاهل القائد، ذلك أن زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة و تعقد أعمالها و تشعب نشاطاتها أدى إلى تزايد مسؤوليات القائدين، و أصبح من أهم الأعباء التي تواجههم العمل على سحب الواجبات و المشاكل اليومية، ليتسنى له التفرغ و التفكير في العمليات و المسائل الإستراتيجية و الهامة في التنظيم. (نواف كنعان، 2006، ص265 ص288).

ثالثاً/ العوامل البيئية: هناك مجموعة من العوامل أو القيود التي تؤثر في فاعلية القرارات تنبع من

الظروف البيئية المحيطة بالقرار، أهم هذه العوامل:

❖ طبيعة النظام السياسي و الاقتصادي في الدولة: فطبيعة النظام السياسي و فلسفته و تركيبه تؤثر

بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرارات، ذلك لان هذه العملية تتأثر بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية القيادات صانعة القرار، أو توجيه قراراتها لتأتي منسجمة مع فلسفة النظام.

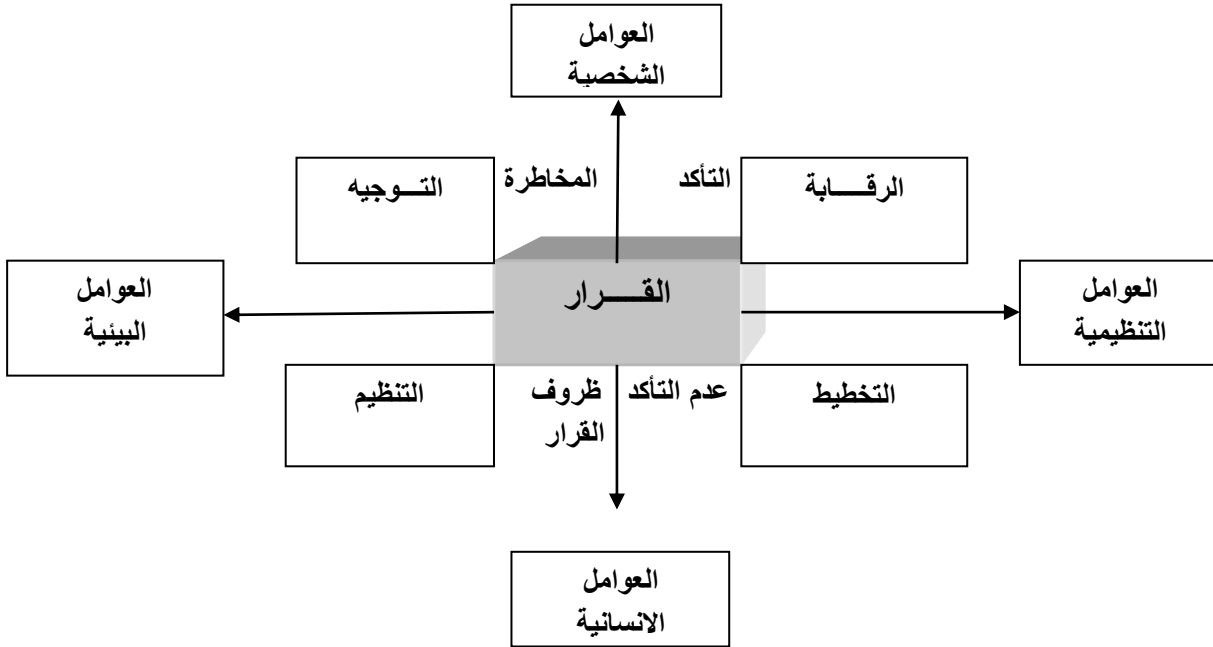
❖ انسجام القرار مع الصالح العام: و متخذ القرار لابد أن يراعي مدى تحقيق القرار لأهداف

مجموع المواطنين و ليس أهداف فئات محددة منهم قد تكون صاحبة مصلحة في اتخاذ القرار، من

هنا يجب على القائد متخذ القرار أن يراعي عدالة و موضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع مصالح العام.

❖ التقاليد الاجتماعية و القيم الدينية: و تتأثر قرارات الإدارة بالتقاليد الاجتماعية و العادات الموروثة و القيم الدينية، و يبدو تأثير التقاليد الاجتماعية على القرارات التي يتخذها المديرين واضحا و ملموسا من خلال سلوكا تم و اتجاهاتهم عند اتخاذ القرارات. (فتحي أحمد ذياب عواد، 2013،ص208)

شكل رقم (6) يوضح العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار



المصدر: (سعدى نجاح، 2014، ص47)

و بناء على ما سبق يتضح أن عملية اتخاذ القرار هي عملية صعبة و معقدة و عليه فمن الطبيعي جدا أن تؤثر فيها العديد من العوامل، منها العوامل الإنسانية، العوامل التنظيمية و العوامل البيئية، خاصة كما تم الإشارة اليه من قبل العوامل التنظيمية التي تتم فيها اختيار البديل المناسب ففي هذه المرحلة تتعدد البدائل لذلك يجد القائد صعوبة في اختيار البديل المناسب، فهذه العوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار و في متخذ القرار بحد ذاته.

خلاصة الفصل:

لقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن عملية اتخاذ القرار ، تمثل احد الأنشطة الإستراتيجية في العمل الإداري سواء داخل المؤسسة أو خارجها (البيئية الخارجية)، لأن الركيزة الأساسية لنجاح تسيير وإدارة المؤسسة هو اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبما أن متخذ القرار يتعرض للضغوطات سواء من داخل أو خارج المؤسسة في اتخاذ قراراته توقف في المقام الأول على قدرته وكفاءته وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها.

فاتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائفها ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط و الرقابة و التوجيه و التنظيم ،فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل لوضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما يتقلد المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم ،للوصول إلى القرارات المناسبة التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة.

قائمة المراجع:

- الكتب:

1. أحمد إبراهيم (2015): إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
2. رافد الحريري (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
3. رانيا عبد المعز الجمال (2011): الإدارة و العلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
4. طاهر محمود الكلالده (2008): تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
5. عبد الباري درة، محفوظ جودة (2011): الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
6. عبد العزيز عبد المنعم خليفة (2007): القرارات الإدارية (في الفقه و قضاء مجلس الدولة)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
7. عمر أحمد همشري (2010): الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
8. فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد (2005): السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و الطباعة، عمان، الأردن.

9. فتحي أحمد ذياب عواد (2013): السلوك الإنساني في المنظمات الأعمال الحديثة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
10. فريد كورتال، الهام بوغليطة (2010): الاتصال و اتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
11. لؤي أبو لطيفة (2013): تنمية مهارة اتخاذ القرار عند الأطفال، دار فضاءات للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
12. ماجد أحمد عبد العزيز بشر (2015): أنظمة المعلومات و دورها في دعم القرارات الإدارية، نشر مشترك بين دار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية مصر، الجزائر.
13. محمود أحمد موسى (2009): التربية و قضايا المجتمع المعاصر، ط2، دار الكتاب الجامعي، بيروت، لبنان.
14. مصطفى يوسف (2016): إدارة الأداء، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
15. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد (2007): القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن.
16. منى عطية خزام خليل، الإدارة و اتخاذ القرار (في عصر المعلوماتية)، أبو الخير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
17. مؤيد عبد الحسين الفضل (2013): نظريات اتخاذ القرارات (المنهج الكمي)، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
18. نواف كنعان (2006): اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية و التطبيق)، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
19. هاشم حمدي رضا (2009): مهارات الاتصال و القيادة الإدارية، دار الراية للنشر، عمان، الأردن.
20. يلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي (2007): التفوق و الموهبة و الإبداع و اتخاذ القرار (رؤية من واقع المناهج)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

- المجالات و الدوريات:

21. أحمد زردومي (2012): اتخاذ القرارات في الإدارة الجزائرية، مخبر علم الاجتماع و الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر.

- مذكرات و الرسائل الجامعية:

22. سعدي بنجاح (2014): تأثير التشخيص الاستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

23. طيار عبد الجليل (2016): مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار، دراسة حالة: مؤسسة الجزائرية للمياه-بسكرة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

24. نوال عبد الرحمان محمد الحوراني (2013): مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء و

المديريات، دراسة حالة على برنامج التربية و التعليم بوكالة الغوث الدولي-غزة-، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

العمل والروح

الأجور اعانت المنهجية للادر السفة

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: الخطوات المنهجية للدراسة.

1. منهج الدراسة.
2. الدراسة الاستطلاعية.
3. مجتمع و عينة الدراسة.
4. خصائص مجتمع الدراسة.
5. أدوات جمع البيانات.
6. صدق و ثبات الأداة.
7. الأساليب الإحصائية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري الذي شمل متغيرات الدراسة، يأتي الجانب الميداني، الذي يتم فيه استعراض الدراسة الميدانية و ذلك من خلال فصلين يشمل الأول على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية أما الفصل الثاني سيخصص لعرض البيانات و تحليلها وتفسيرها، ومناقشة النتائج.

وفي هذا الفصل سنوضح الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية و ذلك بتحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزماني و المجال البشري)، وكذا تحديد المنهج المتبع، مجتمع الدراسة و عينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولا/ مجالات الدراسة:

لقد تمت الدراسة التطبيقية بمديريات مجمع سونلغاز لولاية بسكرة، حيث تم اختيار عينة الدراسة من مجموع الإطارات والمسؤولين ورؤساء الأقسام العاملين بالمجمع، وسيتم في هذا العنصر التعريف بالمجمع وإعطاء لمحة عامة عن نشاطه.

❖ **المجال البشري:** يقصد به مجموع الأفراد أو الجماعات التي ستجرى عليهم الدراسة، وقد تمثل مجتمع

بمخني في موظفي شركة سونلغاز كمجال بشري لدراستي و الذي يقدر عددهم 712 موظف سنة 2019 مقسمين على ثلاث طبقات هي:

- الاطارات 188.
- عون تحكم 297.
- عون تنفيذ 227.

❖ **المجال الزمني:** ينقسم المجال الزمني إلى 3 مراحل كالتالي:

- **المرحلة الأولى:** في يوم 24 مارس 2019 تم الذهاب إلى الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز-سونلغاز- بسكرة، كمرحلة كشفية استطلاعية لمكان الدراسة و إجراء المقابلة مع بعض عمال المؤسسة و من أجل التحصل على الهيكل التنظيمي للمؤسسة و كذلك عدد العمال من أجل حساب أفراد العينة الذين لديهم علاقة بموضوع البحث و كذلك عدد الاستثمارات التي يجب توزيعها.
- **المرحلة الثانية:** تم جمع البيانات الخاصة بالمؤسسة و بعدها تم إعداد استمارة استبيان، وعرضها على المحكمين و كان ذلك يوم 09 أبريل 2019، وبعد إعادة تصحيح الاستمارة تم النزول إلى الميدان يوم 25 أبريل 2019 من أجل توزيع الاستثمارات على عمال المؤسسة.
- **المرحلة الثالثة:** في يوم 29 أبريل 2019 تم إجراء مقابلة مع مسؤول شركة الوطنية للكهرباء و الغاز- سونلغاز- من أجل التحصل على المعلومات اللازمة و مقارنتها بإجابات الاستمارة و هو العينة الأساسية لموضوع الدراسة.

❖ **المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة بشركة الوطنية للكهرباء والغاز-سونلغاز-Sonal gaz والتي

تعرف بأنها شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد

يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج .

2/ نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز:

أنشئت في سنة 1947 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج، نقل و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي عبر قنوات الجزائر وهي شركة المعروفة باختصار بالحروف الرامزة EGA التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم A .G.E المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي في الأصل إلى قانون أساسي خاص بها هو (لوبون -LE BON-) ومن شركائه (SAE الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

وبعد الاستقلال، وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة -سونلغاز - شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة. ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يحول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة. بالإضافة إلى أن تحديد هدفها الاجتماعي فتح لها أفقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والدخول في العلاقة تجاه قطاع المحروقات والقيام في العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

3/ تقديم مديريات مجمع سونلغاز لولاية بسكرة -محل الدراسة-:

سنقدم عرضا موجزا لأهم المديريات التي تشغلها هاته الإطارات، وفي مقدمتها "المديرية الجهوية للتوزيع بولاية بسكرة"، والتي تتبع مديريةية التوزيع للوسط، بالإضافة إلى المديريات الجهوية الأربعة عشرة 1: تمنراست، اليزي، غرداية، ورقلة 01، ورقلة 02، وادي سوف، الأغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة، بومرداس، تيبازة. إلى جانب المديرية الجهوية للتوزيع بولاية بسكرة هناك أقسام فقط تمثل بقية المديريات الموجودة بالمجمع الأساسي، وتشرف عليها مصالح تابعة للمديريات الجهوية، كما هو الحال أغلب أقسام مجمع بسكرة التي تنتمي

معظمها للولايات الكبرى.

ومن هاته المديريات المتواجدة في شكل أقسام أو فروع اتصال على مستوى ولاية بسكرة وتشرف مديرية - سونلغاز - لتوزيع الغاز والكهرباء (SD) حيث يشرف على كل منها موظف واحد مهامه التنسيق مع مديرية التوزيع ورفع التقارير للمدير الجهوي المسؤول، هي كل من:

SPE: - سونلغاز - لإنتاج الكهرباء.

GRTE: - فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء.

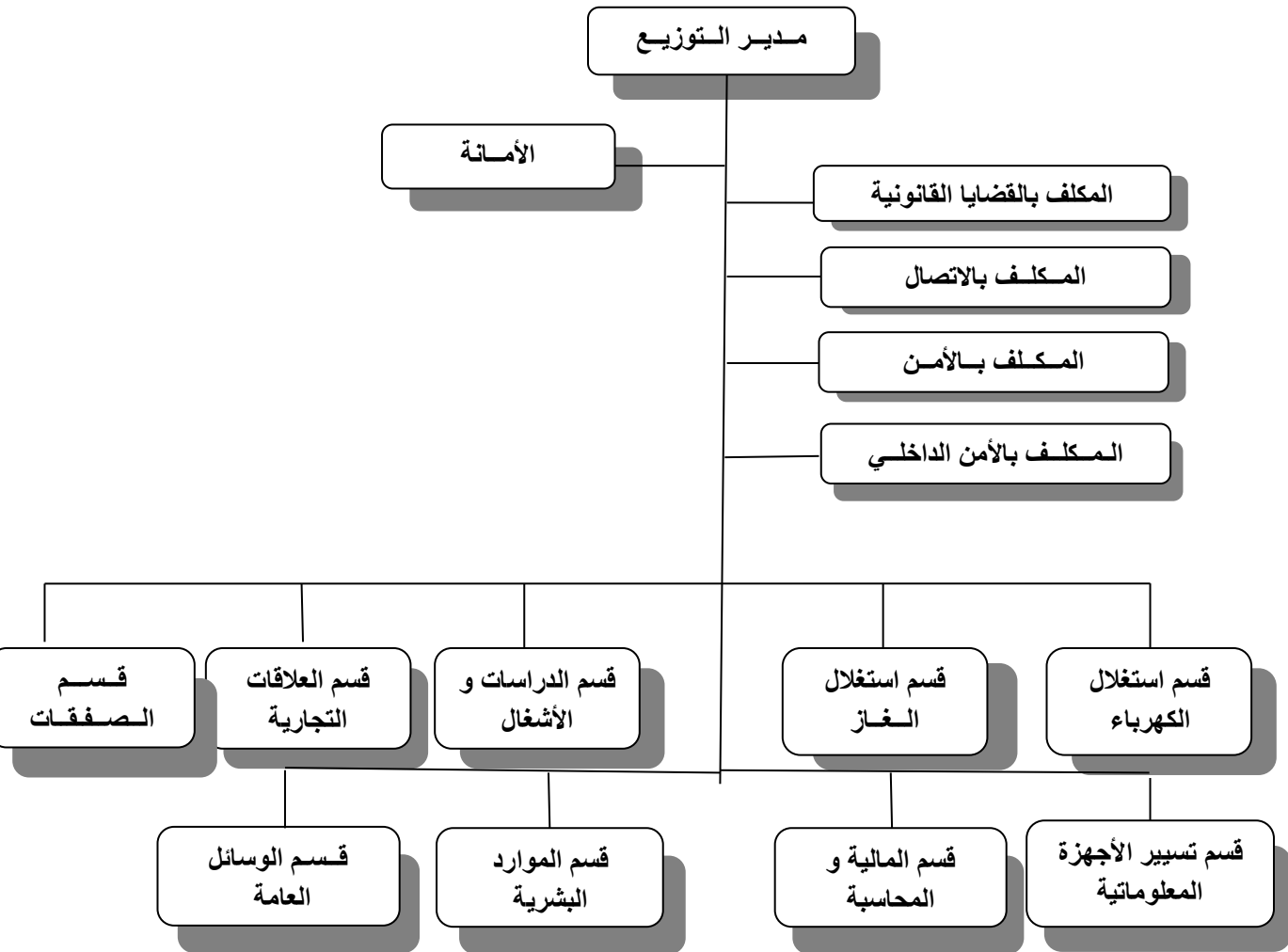
GRTG: - فرع تسيير شبكة نقل الغاز.

وتقوم مديرية التوزيع بمجمع سونلغاز- بسكرة بتغطية 33 بلدية بالولاية، مزودة إياهم بخدماتها التجارية عبر 07 وكالات تجارية هي: بسكرة، 01 بسكرة، 02 سيدي عقبة، لوطاية، أورلال، طولقة، وأولاد جلال. حيث بلغ عدد الزبائن الموصولون بالكهرباء حوالي 172812 زبون، بنسبة تغطية بالكهرباء وصلت إلى 7934 كم، أما الزبائن الموصولون بالغاز فقد بلغ عددهم حوالي 92303 زبون، بنسبة تغطية بالغاز وصلت إلى 2054 كم، 2 كما هو موضح في الشكل الموالي:

4/ الهيكل التنظيمي للشركة:

تنقسم مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية بسكرة إلى عدة أقسام و كل قسم إلى عدة مصالح من أجل التوازن المهام و من أجل التحكم في كامل تراب الولائي

شكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمديرية شركة توزيع الكهرباء و الغاز:



المصدر: الوثائق الرسمية لشركة للتوزيع - سونلغاز - بسكرة

من الشكل السابق الذي يستعرض الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع لولاية بسكرة، نوضح أبرز عناصره كالتالي:

1. المدير التوزيع: يمثل قمة الهرم بالمؤسسة، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجيدة، الاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.
2. الأمانة العامة: مكلفة بتسيير أشغال مكتب المدير التوزيع، والتنسيق بين أعمال الأقسام والمكاتب التابعة للمديرية.

3. المكلف بالاتصال: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.

- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.
 - اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية.
 - ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.
- 4. المكلف بالقضايا القانونية:** ومن مهامه:
- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، المجلس القضائي.
 - يتابع تنفيذ القرارات القانونية.
 - يتكفل بكل القضايا القانونية كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات سونلغاز أو الشكاوى ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.
 - يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني.
 - تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.
- 5. المكلف بالأمن والوقاية:** يقوم بالمهام التالية:
- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية.
 - تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية-CHS.
 - السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.
 - إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.
- 6. المكلف بالأمن الداخلي:** يقوم بـ:
- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران).
 - رفع تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
 - إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر.
 - إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.
- 5/ أقسام المديرية سونلغاز للتوزيع:**
1. قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية (**Exploitation Elec et GAZ**) يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين، والقيام بالأشغال تحت التوتر TST (الكهرباء).
 2. قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز): أغلب مهامه بالميدان تؤديها ثلاث مصالح:

- أ. مصلحة الدراسات والأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع، المخططات...).
- ب. مصلحة السوق والبرمجة: إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر والبناء، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.
- ت. مصلحة تسيير الاستثمار: ومن مهامها:
- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها.
 - إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع.
 - استقبال و إجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة (الفيزيائية والمالية).
 - فتح وإغلاق رخص البرامج.

3. قسم العلاقات التجارية **Division Relatoin Commerciales**: وله خمس وكالات

تجارية بولاية بسكرة، هي: بسكرة، 01 بسكرة، 02 طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال؛ كما تتوفر به مصلحتين هما:

- أ. **مصلحة التقني التجاري**: وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون (MT/MP) والخاصة بالتيارات الكهربائية ذات التوتر المتوسط والضغط المتوسط، ومختلف الوثائق الخاصة بإبصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فواتير كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.
- ب. **مصلحة الزبائن**: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فواتير، تحصيل الديون).

4. قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية **Gestion des Systèmes Informatique**: يقوم بـ:

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها.
- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.
- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

5. قسم المالية والمحاسبة: يقوم بعدة مهام أهمها:

- تحضير الميزانية.
- إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية.
- ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية.
- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية.. الخ.

6. قسم الموارد البشرية Ressources Humaines : يهتم بـ:

- توزيع الإطارات بالمؤسسة.
- تسيير الموارد البشرية: دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التربصات (داخلية أو خارجية)، العطل، الأجور.. الخ.

7. قسم القضايا العامة Affaire Générales:

- تسيير الوسائل المادية.
- مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات.
- تسيير بريد المديرية.
- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة.
- تموين مختلف المصالح.
- الاهتمام بالمشتريات.
- تنظيم حضيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود).

ثانيا: الخطوات المنهجية للدراسة:**1/ منهج الدراسة:**

إن طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد منهج الدراسة، الذي يعرف على "أنه الأسلوب أو الطريقة الواقعية الفعلية التي يسعى بها الباحث لمواجهة مشكلات بحثية، أي دراسة مشكلة موضوع البحث" (جودة عزة، د س، ص122)

و انطلاقا من موضوع البحث " القيادة التحويلية ودورها في عملية اتخاذ القرار" الذي يتطلب نوعا من الوصف و البحث والاطلاع عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، أي وصف الظاهرة من الواقع كما هي و ذلك باستعمال أدوات تساعد على ذلك كالملاحظة، المقابلة و الاستبيان، من الوصول إلى النتائج وتحليلها، وفهم المتغيرات التي تؤثر فيها و الإجابة على تساؤلات الدراسة، و بالتالي فالمنهج الذي استخدمته في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا، عن طريق جمع المعلومات، مقننة عن المشكلة و تصنيفها، و تحليلها، و إخضاعها للدراسة الدقيقة" (بلقاسم سلاطية، حسان الجيلالي، 2004، ص168).

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال تحديد موضوع الدراسة القيادة التحويلية ودورها في عملية اتخاذ القرار، ثم الاطلاع و فهم الجانب النظري لأبعاد القيادة التحويلية و مدى أهميتها و كذا الخصائص التي تتميز بها كما هو الحال بالنسبة لمتغير اتخاذ القرار الذي اكتشفت طبيعته في المؤسسة من خلال الزيارة الاستطلاعية ومن خلال الاستمارات، وأهم الأسباب المؤدية لنشوئه.

2/ الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي يخطوها الباحث للتعرف على جوانب الموضوع، فقد تم الدراسة الاستطلاعية لموضوعي في أواخر شهر مارس (2019/03/24)، اعتمدت فيها على القابلة الحرة مع بعض الموظفين لمعرفة مدى توافق موضوع دراستي مع المؤسسة المقصودة للتطبيق، وبعدها تليها نهاية مرحلة تطبيق الدراسة الميدانية و التي طبقت على عينة في 25 أبريل 2019 حيث تم تطبيق أداة جمع البيانات (الاستبانة) على عينة الدراسة، وذلك من أجل جمع البيانات الكمية المتعلقة بموضوع البحث و من أجل التأكد من صدق و ثبات أدوات جمع البيانات .

حيث لم أواجه أي نوع من الصعوبة في الدراسة بشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، الا في الحصول على عدد مجتمع البحث وعدد الطبقات المقسم إليها مجتمع الدراسة.

3/ مجتمع و عينة الدراسة:

إن المجتمع الأصلي للدراسة سنة 2019 يتكون من 712 موظف موزعين على 188 إطار و 297 عون تحكم و 227 عون تنفيذ . وباعتبار أن مجتمع الدراسة هو: "جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها، سواء أكانت هذه المفردات بشر، أم كتباً، أم أنشطة، أم غير ذلك" (عبد المجيد لطفي، 2000، ص349). وعليه فقد قمنا باعتماد عينة دراسة، على أنها ذلك الجزء من المجتمع التي تجرى اختيارها وفق قواعد و طرق عملية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً " (عبد المجيد لطفي، 2000، ص353).

وقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية كونها الأنسب لهذه الدراسة، لان عمال مؤسسة سونلغاز مقسمين إلى ثلاث طبقات وهي: الإطارات و أعوان تحكم و أعوان تنفيذ ، وتعرف العينة العشوائية الطبقية على أنها دراسة المجتمع المقسم إلى طبقات أو مجموعات متجانسة لظاهرة لها علاقة بالمتغير المطلوب بحثه، على أن يكون حجم

كل طبقة في العينة متناسبا مع حجم الطبقة المناظرة في المجتمع الأصلي، و مع ذلك يتم اختيار وحدات كل طبقة في العينة على حدة بطريقة عشوائية. (بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني، 2004، ص110).

ونظرا لكبر حجم العينة (712 عامل) أخذت نسبة 10% من كل طبقة بالاعتماد على طريقة التوزيع المتناسب

حجم العينة x حجم الطبقة

100

حساب حجم العينة: تم حساب حجم العينة وفق الطرق التالية:

$$100\% \leftarrow 712$$

$$10\% \leftarrow X$$

$$10 \times 710$$

$$= 71.2 = 71 \text{ مفردة حجم العينة هو } 71 \text{ مفردة.}$$

100

حساب حجم العينة في كل طبقة:

1_ حساب حجم عينة الإطارات:

$$100\% \leftarrow 188$$

$$10\% \leftarrow X$$

$$10 \times 188$$

$$= 18.8 = 19 \text{ مفردة.}$$

100

2_ حساب حجم عينة أعوان التحكم:

$$297 \leftarrow \%100$$

$$x \leftarrow \% 10$$

$$297 \times 10$$

$$30 = 29.7 = \frac{\quad}{100} \text{ مفردة.}$$

$$100$$

3. حساب حجم عينة أعوان التنفيذ:

$$227 \leftarrow \%100$$

$$x \leftarrow \% 10$$

$$227 \times 10$$

$$23 = 22.7 = \frac{\quad}{100} \text{ مفردة.}$$

$$100$$

وبذلك نجد عدد الاستثمارات وعدد المفردات المعنية التي سيتم توزيع عليها الاستثمارات في مؤسسة سونلغاز هو 71 استثمارة أو مفردة.

4/ خصائص مجتمع الدراسة :

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية ومن خلال نتائج الاستثمار، يمكن القول بأن أفراد المجتمع يتميزون بالصفات التالية:

جدول (5) يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس:

الجنس	التكرار	نسبة%
ذكور	41	78.85%
إناث	11	21.15 %
المجموع	52	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة سونلغاز تعتمد على العنصر ذكوري بشكل كبير حيث بلغت نسبة الذكور 78.58% وذلك نظرا لطبيعة عمل المؤسسة الذي يتناسب مع الذكور أكثر من الإناث في حين بلغت نسبة الإناث 21.15% و التي تعتبر نسبتهم قليلة مقارنة بنسبة الذكور.

جدول (6) يوضح توزيع الأفراد حسب السن:

السن	التكرار	النسبة
من 16-26 سنة	4	07.69%
من 27-37 سنة	28	53.85%
من 38-48 سنة	15	28.85%
أكثر من 49	5	09.61%
المجموع	52	100%

يتضح أعلاه من خلال الجدول أن الفئة ما بين 27-37 سنة هي التي تمثل أكبر نسبة إذ تقدر ب 53.85% مقارنة بالفئة 38-48 سنة والتي تقدر ب 28.85% وتليها الفئة أكثر من 49 سنة بنسبة 09.61% و في الأخير فئة ما بين 16-26 سنة التي تقدر ب 07.69% ومن خلال هذا التحليل يتضح أن عمال مؤسسة سونلغاز الذين يقومون بالعمل داخل المؤسسة من الفئة النشطة.

جدول (7) يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
00%	0	ابتدائي
00%	0	متوسط
30.77%	16	ثانوي
69.23%	36	جامعي
100%	52	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تعتمد على المستوى الجامعي بشكل كبير حيث بلغت نسبته بـ 69.23% تليها مباشرة المستوى التعليمي الثانوي والذي بلغت نسبته 30.77% أما بالنسبة للمستوى الابتدائي و المتوسط نجد أنه منعدم تماما داخل المؤسسة و ذلك نظرا للمعاملات و طبيعة الوظيفية.

جدول (8) يوضح توزيع الأفراد حسب الفئة المهنية:

نسبة %	التكرار	الفئة المهنية
55.77%	29	إطار
26.93%	14	عون تحكم
17.30%	9	عون تنفيذ
100%	52	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن في مؤسسة سونلغاز تحتل فئة الإطارات أكثر نسبة حيث تقدر بـ 55.77% وذلك نظرا لاعتماد المؤسسة على هذه الفئة من أجل سير المؤسسة من خلال القرارات التي تتخذها وكذلك ترتبط هذه الفئة بموضوع الدراسة، ثم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 26.93% وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 17.30% وهي تعد أقل نسبة من العمال.

جدول (9) يوضح توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة:

سنوات	التكرار	نسبة
أقل من 5 سنوات	20	38.46%
أكثر من 5 سنوات	32	61.54%
مجموع	52	100%

يتضح من خلال أعلاه سنوات الخبرة الأكبر هي أكثر من 5 سنوات و التي تقدر نسبتها ب 61.54% وذلك نظرا لتوفر في هذه المهارة و الأقدمية و الخبرة اللازمة تليها فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 38.46% وهي تعتبر أقل نسبة.

5/ أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات و المعلومات من الأسس الهامة التي يتوقف عليها أهداف البحث و بلوغ أهدافه، و مدى دقة النتائج المتوصل إليها، لذا وجب الاعتناء بهذه العملية الخاصة بمراعاة اختيار الأدوات اللازمة انطلاقا من عدة اعتبارات كطبيعة المشكلة و مجتمع البحث، و المنهج المتبع في الدراسة، وبناء على ذلك فقد استعنت في هذه الدراسة بثلاث أدوات منهجية لجمع البيانات و تتمثل في (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة).

1) الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات والتي تعرف على "أنها ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي، ودون استعمال أدوات دقيقة للقياس و

التحليل." (بلقاسم سلاطنية، حسان الجيالالي، 2017، ص64)

تجسدت الملاحظة في دراستي خلال الفترة الميدانية التي مكنتني من التعرف و رصد و ملاحظة سلوكيات و تصرفات المرؤوسين (العاملين)، وكذا سلوكيات القادة (المديرين)، وملاحظة طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين في ميدان العمل، كما مكنتني أداة الملاحظة من الاطلاع على واقع المؤسسة، و استكشاف جانب التسيير و الممارسات التي ينتهجها المسؤولين و العاملين على حد سواء، فضلا عن معرفة ممارسة القيادة التحويلية داخل المؤسسة ودورها في عملية اتخاذ القرارات المناسبة التي يهدف من خلالها لتحقيق الأهداف المرجوة. و بصفة عامة لقد أفادتني الملاحظة في بناء تصور عام عن ميدان الدراسة .

2) المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية فهي لا تقل عن أهمية الملاحظة فهي أداة تساعد في جمع المعلومات و البيانات حول الظاهرة التي تتم دراستها، و هي من الوسائل البسيطة الأكثر شيوعا و استعمالا في مختلف البحوث السوسولوجية.

و تعرف المقابلة "على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف أو موجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية" (رشيد زرواتي، 2012، ص199).

وفي هذا السياق فقد أجريت المقابلة مع المسؤول الرئيسي للمؤسسة - سونلغاز - يوم 2019/04/29 حيث وجهت بعض الأسئلة التي لها علاقة بموضوع الدراسة و بالاستبيان إلى القائد من أجل الوصول إلى بعض الأجوبة التي تساعدني في التحليل و تفسير النتائج و قد طرحت 7 أسئلة لها علاقة بموضوع الدراسة و الاستبيان (الملحق رقم 03). وقد استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك من أجل تفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف القائد، إضافة إلى بعض المقابلات الحرة التي جرت مع الموظفين لمعرفة واقع و الظروف التي يعملون فيها.

3) الاستمارة:

وهي عبارة "عن مجموعة مؤشرات، يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي؛ أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث و المبحوث، و تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث" (بلقاسم سلاطية، حسان الجيلالي، 2017، ص72).

وتعتبر الاستمارة من أهم و أدق طرق البحث و جمع البيانات، و قد تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة الموجهة للمرؤوسين(العاملين) تندرج ضمن أهداف الموضوع و تتعلق بقياس مدى تطبيق القيادة التحويلية من طرف القادة حسب وجهة نظر العاملين، إضافة إلى اكتشاف دور القيادة التحويلية في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز.

وقد صمم هذا الاستبيان حسب مقياس ليكرت الثلاثي الدرجات، كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (10) يوضح مقياس الاستبيان:

الإجابة	دائما	أحيانا	أبدا
الوزن	03	02	01

و قد تضمنت استمارة الاستبيان على ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول: وتتضمن البيانات الشخصية للمبحوث.

المحور الثاني: شمل أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية و الاعتبارية الفردية، التحفيز).

المحور الثالث: خصص لمتغير عملية اتخاذ القرار.

أما عن طبيعة الأسئلة فكانت أسئلة مغلقة التي تحمل الإجابة ب "دائما" أو "أحيانا" أو "أبدا".

أما بنسبة لتوزيع الاستمارة فقد تم توزيعها في يوم **2019/04/25** على أفراد العينة، و الممثلين في موظفين الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز - سونلغاز - و الممثلين في الفئات التالية: (إطارات، عون تحكم، عون تنفيذ) حيث تم توزيع **71** استمارة ولكن في مرحلة جمع الاستمارات تم استرجاع **52** استمارة فقط وذلك نظر لضيق الوقت لبعض الموظفين و لعدم وجود بعضهم عند استرداد الاستبيان و بالتالي أصبح عدد حجم العينة **52** مفردة.

6/ صدق و ثبات الدراسة:

أ. صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبيان التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، و وضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها(عبيدات ذوقان وآخرون، 2001، ص179).

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة و تصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة(الملحق رقم01)، عرضت على الأستاذة المشرفة التي أعطت توجيهات في إعادة صياغة بعض العناصر والأسئلة، و بعدها قمنا باستطلاع آراء بعض الأساتذة المحكمين في العلوم الاجتماعية من أجل التحكيم في يوم 2019/04/09 (الملحق رقم04)، و لقد كان الغرض من ذلك التأكد من مدى انتماء الأسئلة و العبارات إلى محاورها و التأكد من وضوحها و بساطتها وصياغتها اللغوية ، و للتأكد من أن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة تقيس فعليا ما يجب قياسه. ،وقد أفضى ذلك إلى إعادة مراجعة الاستمارة سواء في الشكل العام أو في تعديل صياغة الأسئلة، و حذف بعضها و إضافة أسئلة جديدة، كما كانت ملاحظات من طرف الأساتذة بإعادة ترتيب الأسئلة في المحاور، وبعدها تم إعادة صياغة الاستمارة بشكل جديد من أجل تطبيقها على مجتمع الدراسة بشكل نهائي كما هو موضح في (الملحق رقم 02).

ولضمان صدق محتوى أداة جمع البيانات بعد عرضها على المشرفة ومناقشتها وإجراء بعض التعديلات، تم قياس المتغير باستخدام معامل ألفا كرونباخ و كانت نتيجة الصدق: **0.97** والذي يدل على أن الاستبيان مقبول كما هو موضح في (الملحق رقم05)

ب. ثبات أداة الدراسة:

يعرف الثبات "بأنه لو كررت عمليات القياس لأظهرت نفس النتائج" (إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، 2002، ص178).

أي أن الفرد يحصل على نفس الدرجة مهما اختلف الباحث الذي يطبق الأداة، وقد تم إثبات صدق أداة المؤسسة، من خلال أخذ عينة تجريبية قدرت ب (10) أفراد و تم توزيع الاستبيان على العينة المعنية ، وقد تم التوصل إلى أن نتيجة الثبات قدرت ب 0.97 وهذا يعني أن استمارة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي ثبات الأداة قوية. كما هو موضح في (الملحق رقم05).

5/ الوثائق والإحصائيات:

تعتبر الوثائق و السجلات كأدوات مكملة للأدوات المنهجية السابقة، و أحد المصادر التي يعتمد عليها الباحث أثناء عملية جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، و قد ساعدتني هذه الوثائق التي اطلعت عليها كالهيكال التنظيمي للشركة، وبعض المراسيم و القوانين الخاصة بتسيير و إدارة مشاريع الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز- سونلغاز-، كذلك بعض الإحصائيات التي أفادتني من خلال معرفة توزيع العاملين بالشركة في مختلف الفئات

المهنية، (إحصائيات لعدد الأطر، عدد المنفذين، عدد المحكمين...) وهي معطيات ساعدتني في كيفية توزيع الاستمارة و كيفية تنظيم موضوع البحث.

7/ الأساليب الإحصائية:

لاشك أن كل دراسة ميدانية، تحتوى على معطيات كمية تستوجب استخدام أساليب إحصائية تساعد على تفرغ و تحليل، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistique Package For Social Sciences و التي يرمز لها باختصار برمز (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز و إدخال إلى الحاسب الآلي:

- ✓ جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- ✓ المتوسط الحسابي: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور.
- والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
- ✓ الانحراف المعياري: لتعرف على درجة التشتت بين استجابة عينة الدراسة.
- ✓ معامل ألفا كورنباخ **Alpha cronbach**: لقياس ثبات أداة الدراسة.

خلاصة الفصل:

لقد حاولت في هذا الفصل تعريف و توضيح ميدان الدراسة بمجالاته الثلاثة: المكاني، الزماني، البشري، بالإضافة إلى توضيح لأهم الخطوات المنهجية التي استخدمت في الدراسة، و عرض لأهم الخطوات المنهجية المعتمدة في جمع و تحليل البيانات و هذا طبعا و فق ما يتلاءم مع موضوع الدراسة.

و لقد شكلت هذه الخطوات و الأدوات المنهجية المتبعة سندا منهجيا ساعدني في معالجة البيانات الميدانية و تقديم معطيات و بيانات متنوعة وذات أهمية، كما تعتبر هذه الخطوات بمثابة جسر يسهل العبور إلى الفصل الأخير من الدراسة و الذي يشمل تحليل و تفسير البيانات، و النتائج المتوصل إليها.

قائمة المراجع:

كتب:

1. إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي (2002): طرق البحث العلمي و التحليل الإحصائي في المجالات التربوية و النفسية و الرياضية، مركز الكتاب، القاهرة، مصر.
2. بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلالي (2004): منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر.
3. بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلالي (2017): منهجية العلوم الاجتماعية (أدوات جمع البيانات و كتابة تقرير البحث الاجتماعي)، دار الجزائرية للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر.
4. جودة عزة (د.س):
5. رشيد زرواتي (2002): تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
6. عبد المجيد لطفي (2000): علم الاجتماع و المنهج العلمي، ط7، دار المعارف القاهرة، مصر.
7. عبيدات ذوقان و آخرون (2001): البحث العلمي (مفهومه، أدواته و أساليبه)، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن.

القفل الطمس

الأجر اعانت المنهجية للادر السنة

عرض و تحليل البيانات و مناقشة النتائج

أولاً/ عرض و تحليل بيانات محور القيادة التحويلية.

ثانياً/ عرض و تحليل بيانات محور عملية اتخاذ القرار.

ثالثاً/ نتائج الدراسة.

3_1/ نتائج خصائص العينة.

3_2/ نتائج التساؤل الاول.

3_3/ نتائج التساؤل الثاني.

3_4/ نتائج التساؤل الثالث.

3_5/ نتائج التساؤل الرابع.

أولاً/ تفريغ و تحليل بيانات نتائج المحور الأول من الاستبيان (القيادة التحويلية):

جدول رقم(11): إجابات المبحوثين حول التأثير المثالي:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Σ	التأثير المثالي			العبارات	الرقم
				أبداً	أحياناً	دائماً		
3	0.52	2	52	11	25	16	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به	01
			100	30.80	48.10	21.20		
4	0.49	2	52	12	27	13	تنسجم أقوال قائدك مع أفعاله	02
			100	21.10	51.90	25		
1	0.66	2	52	16	18	18	يحترم القائد لما يتميز به من أخلاق عالية	03
			100	30.80	34.60	34.60		
2	0.56	2	52	17	23	12	يشجع القائد الموظفين على تحقيق التميز في الأداء	04
			100	32.70	44.20	23.10		
5	0.39	2	52	10	32	10	يتجاوز قائدك المصلحة الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	05
			100	19.20	61.50	19.20		

المصدر: بيانات الاستبيان الموزع.

• العبارة رقم(1): يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به.

كانت اتجاه إجابات المبحوثين هو أحياناً بمتوسط حسابي قدره 2 وانحراف معياري قدره 0.52؛ و قد احتلت هذه العبارة الرتبة (3)، ونجد أن القائد يحظى بمهارات قيادية تعزز الثقة به بنسبة 48.10% وذلك من خلال

إجابات أفراد العينة ب "أحيانا" أما ما نسبته %30.80 من المبحوثين اتجهوا لتأكيد نفيهم على العبارة ب "أبدا" ، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيارهم ب دائما بنسبة %21.20.

نلاحظ من خلال ما سبق أن القائد أحيانا ما يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به، و يرجع السبب إلى نفس الأسلوب و القدرات التي يتمتع بها القائد في كل مرحلة من اتخاذ القرار، فالتحديد في طرق اتخاذ القرار و الإقناع و التأثير و كسب ثقة الآخرين من السمات الأساسية التي تجعل القائد مصدر للثقة من قبل الموظفين، هذا ما نجده في القائد التحويلي الذي يعتبر نموذج للثقة من قبل التابعين، فهو يبنى الثقة المتبادلة بينه و بين تابعيه. من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن قائد مؤسسة سونلغاز لا يتمتع بثقة كبيرة من طرف الموظفين، و هذا راجع إلى قلة المهارات و القدرات التي تجعل منه مثال أو قدوة للثقة و الولاء من طرف الموظفين مما يؤثر ذلك في القرارات التي يتخذها كل من القائد أو التابعين.

• العبارة رقم (2): تنسجم أقوال قائدك مع أفعاله.

جاءت هذه العبارة في المرتبة (4)، حيث أجاب معظم الباحثين ب "أحيانا" بنسبة %51.90 فيما أجاب %25 ب "دائما"، و تليها نسبة %21.10 ب "أبدا".

وهذا ما يؤكد بأن استجابات المبحوثين بأن أقوال القائد تتماشى مع أفعاله في بعض الأحيان، ما ينتج عن ذلك عدم وجود مصداقية في القرارات التي يتخذها، بمتوسط حسابي قدر ب2 و انحراف معياري بلغ 0.49 ، ونستنتج مما سبق أن عدم تطابق الأقوال مع الأفعال يؤدي إلى وجود فجوة في التواصل بين القائد مع التابعين و بذلك تنعدم الثقة في أقواله.

• العبارة رقم (3): يحترم القائد لما يتميز به من أخلاق عالية.

من الجدول أعلاه يتبين أن هناك تساوي في الإجابة من طرف المبحوثين بين "أحيانا" "دائما" تقدر ب34.60 %، قد احتلت هذه العبارة المرتبة(1) بمتوسط حسابي قدر ب2 و انحراف معياري بلغ 0.66.

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن أحيانا ما يكون هناك احترام متبادل بين القائد و التابعين، و يرجع السبب الأخلاق أو القيم التي يتحلى بها القائد، فالقائد الذي يدرك انسجام بين أخلاقه و أفعاله و أقواله يولد الثقة و الاحترام و التقدير عند التابعين لكي يصل إلى القائد المثالي، و في هذا الصدد و من خلال المقابلة)

الملحق (03) التي تمت يقول القائد " أن هناك احترام و تكافئ و تراضي بين العمال و رب العمل و ذلك يتضح من خلال المعاملات اليومية و نجاح المؤسسة بفروعها، فلاحترام أساس العلاقة بين العمال و رب العمل " نستنتج مما سبق أن الأخلاق العالية التي يتمتع بها القائد ينتج عنها احترام متبادل داخل المؤسسة، فالمبادئ الأساسية التي تشكل في الأقوال و القيم و تصرفات تجعل من القائد مصدر احترام للجميع، فالقائد الجيد يؤمن دائما أن القول أبلغ من الفعل لان ذلك يولد الثقة و الولاء للقائد.

• العبارة رقم (4): يشجع القائد الموظفين على تحقيق التميز في الأداء.

نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 44.20% أجابوا ب "أحيانا" ما يشجع القائد الموظفين على تحقيق التميز في الأداء احتلت المرتبة(2) بمتوسط حسابي قدر ب 2 و انحراف معياري بلغ 0.56.

نستنتج من خلال ما سبق أنه أحيانا ما يشجع القائد الموظفين على تحقيق التميز في الأداء، فالمؤسسة تحتاج إلى أداء أمثل لعمالها لكي تصل إلى القرار المناسب، لذلك فتشجيع التابعين لعمل و التميز لتحقيق أداء أفضل هو من صفات القائد، و نجد أيضا أن النسبة المئوية هي البديل " أبدا" حيث قدر ب 32.70% من إجابات الباحثين تؤكد بأن تشجيع الموظفين سواء بالشيء المادي أو المعنوي لتحقيق التميز في الأداء لا توجد داخل المؤسسة مما يؤدي إلى خفض أدائهم و بذلك فشل القرارات. كما هناك من أجاب بالبديل "دائما" و كانت نسبة ذلك 23.10% و هذا البديل دليل على أن هذه الفئة تتلقى تشجيع من طرف القائد و هذا ما ينعكس على تحقيق أداء متميز داخل المؤسسة و ذلك الوصول إلى القرار المناسب.

• العبارة رقم (5): يتجاوز قائدك المصلحة الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 61.50% من الباحثين اتفقوا على البديل "أحيانا"، و يليها الخيار "دائما" و "أبدا" بنسبة متساوية قدرت ب 19.20%، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة (5) بمتوسط حسابي قدر ب 2 و انحراف معياري بلغ 0.39.

نستنتج مما سبق أن قائد مؤسسة سونلغاز أحيانا ما يتجاوز مصلحة الشخصية لتحقيق المصلحة العامة، فالتركيز على المصلحة العامة هدف أساسي لتحقيق نجاح المنظمة. و تعتبر المصلحة العامة شرط ضروري لشرعية العمل فلا يجب عليه ألا يتخذ قراراته إلا من أجل تحقيق المصلحة العامة.

و بذلك يمكن القول أن المصلحة العامة تعلق عن المصالح الفردية و لكن هذا لا يعنى اعتزال القائد التام عن تحقيق الملحة الخاصة، ففي بعض القرارات التي يتخذها القائد إلى جانب المصلحة العامة مصلحة خاصة، و تكون هذه القرارات في الأخير هدفها الرئيسي تحقيق الصالح العام.

جدول رقم(12): إجابات المبحوثين حول الاستشارة الفكرية:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Σ	الاستشارة الفكرية			العبارات	الرقم
				أبدا	أحيانا	دائما		
2	0.64	2	52 100	21 40.4 0	18 34.60	13 25	التكرار نسبة المئوية%	06 يعمل القائد على استشارة الإبداع لدى الموظفين
2	0.64	2	52 100	23 44.2 0	17 32.70	12 23.10	التكرار نسبة المئوية%	07 يعمل القائد على تنوع و تجديد طرق عملية اتخاذ القرار
2	0.64	2	52 100	21 40.4 0	18 34.60	13 25	التكرار نسبة المئوية%	08 يحرص القائد على ترك حرية التصرف في تنفيذ القرارات المتعلقة بعملهم
3	0.61	2	52 100	19 36.5 0	20 38.50	13 25	التكرار نسبة المئوية%	09 يتخذ القائد القرارات المناسبة لحل المشكلات المعقدة
1	0.65	2	52 100	24 46.1 0	16 30.80	12 23.10	التكرار نسبة المئوية%	10 يشجع قائدك الموظفين على الابتكار في أساليب العمل.

المصدر: بيانات الاستبيان الموزع.

• العبارة رقم (6): يعمل القائد على استشارة الإبداع لدى الموظفين.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 40.40% من المبحوثين أجابوا ب " أبدا"، تليها نسبة 34.60% "أحيانا"، وتليها نسبة 25% من المبحوثين أجابوا ب " دائما". حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة (2) بمتوسط حسابي قدر ب 2 و انحراف معياري بلغ 0.64.

من خلال إجابات المبحوثين نستنتج أنه لا يوجد استشارة للإبداع من قبل القائد مما قد يتولد عن ذلك عدم نجاح عملية القرار أو مواجهة المشكلة المطروحة من خلال الاعتماد على نفس الأساليب التقليدية، فالقائد الناجح (التحويلي) هو قائد مبدع يتبع أسلوبا إبداعيا في قراراته و مواقفه، و يشجع التابعين على استخدام أساليب الإبداع في قراراتهم و مواقفهم و يحفزهم على الأعمال المبدعة للوصول إلى قرارات مناسبة. ونستنتج من ذلك أن قائد المؤسسة لا يعمل بشكل كبير على تحفيز و تشجيع فكرة الإبداع لدى الموظفين فلو كان القائد مبدع في قراراته، لحفز موظفيه على هذه الفكرة و بذلك تصل المنظمة إلى تحقيق أهدافها و تحقق القرار المناسب في كل مشكلة بطريقة إبداعية.

• العبارة رقم (7): يعمل القائد على تنويع و تجديد طرق عملية اتخاذ القرار:

أجابت نسبة 52.70% من المبحوثين على العبارة يعمل القائد على تنويع و تجديد طرق عملية اتخاذ القرار بالبديل "أحيانا"، و جاءت هذه العبارة في المرتبة (2) بمتوسط حسابي قدر ب 2 و انحراف معياري بلغ 0.64. نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن القائد أحيانا ما يجدد و ينوع القائد في طرق و أساليب اتخاذ القرار، وهذا راجع إلى السياسات التي يتبعها فهو يحاول تجنب الفشل أو خوفا من عدم وجود البدائل المناسبة لذلك فهو ينتهج الأساليب التقليدية، فالاستماع لأراء الآخرين و المشاركة في اتخاذ القرار من أساليب التي تسمح بتنويع طرق اتخاذ القرار و بذلك الوصول إلى القرار السليم.

• العبارة رقم (8): يحرص القائد على ترك حرية التصرف في تنفيذ القرارات المتعلقة بعملهم:

من خلال البيانات نلاحظ أن نسبة 40.40% أجابوا ب "أبدا" أي أن القائد لا يترك الحرية للموظفين في تنفيذ القرارات الخاصة بعملهم، و جاءت هذه العبارة في المرتبة (2) بمتوسط حسابي قدر ب 2 و انحراف معياري بلغ 0.64.

مما سبق نلاحظ أنه ليس هناك حرية للموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، و هذا ما يؤكد أن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يتم بشكل مركزي دون إعطاء الفرصة في المشاركة حتى و لو تعلق الأمر بالأعمال الخاصة به. بينما نجد فئة أخرى من المبحوثين لديهم الحرية في التصرف في قراراتهم بنسبة 60.34 %، و من خلال المقابلة التي تمت مع القائد (الملحق رقم (03)) يقول: أن الأطراف المعنية بعملية اتخاذ القرار هم القائد و مجلس الإدارة و مستشار الرئيس العام و ذلك بتفويض قانوني من المالك الرئيسي للمؤسسة و رؤساء المصالح. نستنتج مما سبق أن تنفيذ القرارات و اتخاذها داخل مؤسسة سونلغاز يرجع بشكل كبير إلى القائد و القيادات العليا فالمدير هو الذي يحدد المشكلة و يضع الحلول لها و بالتالي قد تنعكس هذه القرارات على العاملين و المؤسسة خاصة.

• العبارة رقم (9): يتخذ القائد القرارات المناسبة لحل المشكلات المعقدة:

من البيانات الموضحة في الجدول نجد أن نسبة 38.50 % من المبحوثين أجابوا ب "أحيانا" ما يتخذ القائد القرارات المناسبة لحل المشكلات المعقدة، حيث احتلت العبارة المرتبة (3) بمتوسط حسابي قدر ب 2 و انحراف معياري بلغ 0.61

نستنتج من خلال ما سبق ذكره أنه أحيانا ما يتخذ القائد القرارات المناسبة لحل و مواجهة المشكلات التي تواجه المؤسسة، فيرجع السبب في ذلك في عدم تحديد أو معرفة المشكلة في حد ذاتها، عدم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، عدم توفر البديل المناسب لحل المشكلة. إذ يجب على القائد أن يكتسب الخبرة و الدراية اللازمتين لترتيب و حل المشاكل التي تواجه المؤسسة حتى يصل إلى اتخاذ قرار مناسب لحل المشكلة.

• العبارة رقم (10): يشجع قائدك الموظفين على الابتكار في أساليب العمل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين اتجهت إلى البديل "أبدا" بنسبة 46.10 %، تليها نسبة 30.80 % الذين أجابوا ب "أحيانا"، ثم تليها "دائما" بنسبة 23.10 %، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (1) بمتوسط حسابي قدر ب 2 و انحراف معياري بلغ 0.65.

من خلال البيانات المتحصل عليها نستنتج أن معظم المبحوثين ينفون فكرة تشجيع القائد لهم للابتكار في أساليب العمل، و يرجع السبب في انتهاجه أساليب سهلة و مجربة و غير مبتكرة، أي أن قائد مؤسسة سونلغاز

يتنهج نفس الأساليب التقليدية ، التي يمكن التنبؤ بنتائجها و في قراراتها، فالقائد المبدع و المبتكر(التحويلي) لا يعتمد على أساليب قديمة في اتخاذ القرارات بل لديه الجرأة و القدرة على المخاطرة مع مرؤوسيه في تبنى أفكار و حلول مبتكرة و جديدة تختلف عن التفكير نمطي و الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارا

جدول رقم(13): إجابات المبحوثين حول الاعتبارية الفردية:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Σ	الاعتبارية الفردية			العبارات		الرقم
				أبدا	أحيانا	دائما			
4	71.0	1	52 10 0	27 51.70	12 23.10	13 25	التكرار نسبة المئوية%	يخصص القائد وقتا في توجيه و تدريب الموظفين	11
3	50.0	2	52 10 0	20 38.50	24 46.20	8 15.40	التكرار نسبة المئوية%	يقدر القائد مجهودات الآخرين و يعترف بها	12
2	00.6	2	52 10 0	22 42.30	19 36.50	11 21.20	التكرار نسبة المئوية%	يتعامل القائد بشفافية مع الموظفين	13
2	00.6	2	52 10 0	17 32.70	21 40.40	14 26.90	التكرار نسبة المئوية%	يؤمن القائد بأهمية المشاركة في عمليو اتخاذ القرارات لحل المشكلات	14
1	0.67	2	52 10 0	23 36.50	16 38.50	13 25	التكرار نسبة المئوية%	يلتزم القائد بمبدأ المساواة في العمل	15

المصدر: بيانات الاستبيان الموزع.

• العبارة رقم 11: يخصص القائد وقتا في توجيه و تدريب الموظفين:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 51.70 % أجابوا ب "أبدا" ما يخص القائد وقتا في توجيه و تدريب الموظفين، حيث جاءت العبارة في المرتبة (4) بمتوسط حسابي منخفض قدر ب 1 و انحراف معياري بلغ 0.71.

مما سبق نلاحظ من خلال إجابات الباحثين أن معظمهم يؤكدون أن قائد مؤسسة سونلغاز لا يخصص وقتا في توجيه و تدريب الموظفين، ومن خلال المقابلة (الملحق رقم (03)) التي تمت يجب القائد في هذا الموضوع أن مؤسسة سونلغاز تقوم بدورات تكوينية داخل المؤسسة، وتحديث هذه الدورات وفقا لمتطلبات احتياجات المؤسسة، حيث يتم تكوين العمال تكوينا جيدا من أجل اكتساب المعارف و المهارات الضرورية لمواجهة المشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة.

نستنتج من خلال نتائج الدراسة التي تمت أن الإجابات تتعارض فيما بينها، أو أن الموظفين لا يتلقون تدريبات بسبب امتلاكهم المهارات اللازمة للعمل و أنهم لا يحتاجون إلى هذه التوجيهات و التدريبات، و بذلك نستنتج أيضا أن التوجيه و التدريب المستمر للموظفين يسمح باكتساب معارف و مهارات جديدة في العمل، فالتطوير في أي منظمة يعتمد أساسا على التدريب و التوجيه القدرات الإبداعية من أجل المساهمة في تنفيذ القرارات.

• العبارة رقم (12): يقدر القائد مجهودات الآخرين و يعترف بها:

من خلال البيانات المتوصل إليها نجد نسبة 46.20 % من الباحثين أجابوا ب " أحيانا"، تليها نسبة 38.50 % للبدل "أبدا"، و نسبة 15.40 % من الباحثين أجابوا ب "دائما"، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة (3) بمتوسط حسابي قدر ب 2 و انحراف معياري بلغ 0.50.

من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أنه أحيانا ما يقدر و يعترف القائد بمجهودات الآخرين، فالاعتراف بمجهود و قدرات الآخرين يمثل الدافعية لأداء أفضل و العمل بقوة و بذلك اتخاذ قرارا أفضل، و من خلال المقابلة (الملحق رقم (1) و التساؤل رقم (1)) نلاحظ أن القائد يقدر و يعترف بمجهودات الآخرين بقوله "كيف لا أقدر بمجهودات موظفي و أنا أدفعهم للعمل بإجتهاد و جدية و إخلاص، و تشجيعهم حتى يشعر الموظف بالعدالة و بأن جهوده

المبدولة تؤخذ بعين الاعتبار، و تتضح هذه الاعترافات من خلال تقديم الشكر و التحفيز التي تقدمها المؤسسة"

من خلال اجابات الاستمارة و المقابلة نجد أن هناك اعترافات و تقدير للمجهودات التي يقدمها الموظفين لفئة دون فئة أخرى و يرجع ذلك إلى نوع الجهد المبذول .

• العبارة رقم (13): يتعامل القائد بشفافية مع الموظفين:

من خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أن نسبة 42.70 % من الإجابات كانت ب "أبدا" للعبارة يتعامل القائد بشفافية مع الموظفين، و احتلت العبارة المرتبة (2) بمتوسط حسابي قدر ب2 و انحراف معياري بلغ 0.60. من خلال البيانات المتوصل إليها نستنتج أن قائد المؤسسة لا يتعامل بشفافية مع الموظفين في بعض المواقف، و هذا يؤدي إلى عدم وضوح القرارات المتخذة، لأنها تتم و ترسم بشكل سري و لا يتم مناقشته فهذه الأشياء كفيلة بتعطيل و عدم نجاح عملية اتخاذ القرار. فالتعامل بشفافية مع الموظفين تعد من أخلاقيات العمل، فإتسام العلاقات بالوضوح و شفافية يساعد على نمو الثقة و التعاون بمثابة وصول المؤسسة للنجاح.

• العبارة رقم (14): يؤمن القائد بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات لحل المشكلات:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 40.40 % من المبحوثين أجابوا ب "أحيانا" ما يقوم القائد بمشاركة المرؤوسين في حل المشكلات و عمليات اتخاذ القرار، تليها نسبة 32.70 % ل "أبدا"، و تليها نسبة 26.90 % للبدل "دائما". قد احتلت هذه العبارة المرتبة (2) بمتوسط حسابي قدر ب 2 و انحراف معياري بلغ 0.60.

حسب البيانات الميدانية يتبين لنا أنه أحيانا ما يقوم القائد بإشراك موظفيه في عملية اتخاذ القرار، و في هذا الخصوص و من خلال المقابلة (الملحق رقم (03)) التي تم مع القائد مؤسسة سونلغاز يقول: أنني أعرف أهمية المشاركة موظفينا في عملية اتخاذ القرار و حل المشكلات لا ذلك يعطى لهم إحساس بالانتماء لهذه المؤسسة، إلا إن هناك بعض القرارات يقتصر اتخاذها من طرف العمل، في حين تترك القرارات الروتينية و العادية للمستويات الأخرى.

نستنتج من هذا أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات لحل المشكلات داخل مؤسسة سونلغاز تعتمد على حسب طبيعة و نوع المشكلة و القرار المطروح نفسه.

• العبارة رقم (15): يلتزم القائد بمبدأ المساواة في العمل:

أجابت نسبة 38.50 % من المبحوثين ب "أحيانا" على العبارة يلتزم القائد بمبدأ المساواة مع الموظفين، و يليها نسبة 36.50 % من المبحوثين الذين ينفون التزام قائدهم بمبدأ المساواة بالخيار "أبدا"، و يليها البديل "دائما" بنسبة 25 % . و جاءت هذه العبارة في المرتبة (1) بمتوسط حسابي قدر ب 2 و انحراف معياري بلغ 0.67.

نستنتج من خلال النتائج نجد أنه أحيانا ما يلتزم القائد بمبدأ المساواة و أحيانا لا يلتزم بذلك، و هذا راجع إلى عدم تحديد القائد إلى سبب اختيار موظف على موظف، فعلى القائد أن يبرهن على أن لاختياره سبب في ذلك إما بسبب نوعية العمل أو بسبب الخدمة المقدمة و أن الاختيار لم يكن تمييزا، فلا يجوز للقائد أن يميز بين العمال في القرارات التي يتخذها في توزيع المهام أو عند تقديم تحفيزات أو عند إنهاء صلة العمل. فهذا التمييز و عدم المساواة يؤدي إلى تذبذب العلاقات بين القائد و مرؤوسيه أو المرؤوسين مع بعض، و هذا بحد ذاته يؤثر في القرارات المتخذة

جدول رقم(14): إجابات المبحوثين حول التحفيز:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Σ	التحفيز			العبارات	الرقم
				أبدا	أحيانا	دائما		
2	0.61	2	52	19	20	13	التكرار تتاح لك فرصة مناقشة الأفكار اتجاه القرارات الصادرة عن قائدك	16
			10	36.5	38.5	25		
5	0.57	1	52	33	11	8	التكرار تتلقون حوافز معنوية(الشكر و الثناء) و حوافز مادية) كالمكافأة و الهدايا) من طرف قائدكم	17
			10	63.5	21.2	15.40		
4	0.55	1	52	27	17	8	التكرار يشير القائد لدى الموظفين روح الحماس للعمل على اتخاذ القرار المناسب	18
			10	51.9	32.7	15.40		
3	0.56	2	52	24	19	9	التكرار يشجع الموظفين على العمل كفريق	19
			10	46.2	36.5	17.30		
1	0.66	2	52	22	17	13	التكرار يعتبر القائد أن تحفيز وسيلة مهمة لنجاح القرار	20
			10	42.3	32.7	25		

المصدر: بيانات الاستبيان الموزع.

• العبارة رقم (16): تتاح لك الفرصة لمناقشة الأفكار اتجاه القرارات الصادرة عن قائدك:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 38.50% من المبحوثين اتفقوا على البديل "أحيانا" و يليها البديل "أبدا" بنسبة 36.50% ثم تليها نسبة 25% للبديل "دائما"، و قد احتلت هذه العبارة المرتبة (2) وقدر متوسط حسابها ب 2 و انحراف المعياري بلغ 0.61.

تشير البيانات الميدانية إلى أن القائد أحيانا ما يعطى فرصة مناقشة أفكاره للموظفين حول قرار ما، حيث خلال المقابلة (الملحق رقم (03)) التي جرت مع القائد يقول أن "عندما تكون للموظفين اقتراحات أو آراء فيما يخص تغيير طريقة العمل، أو الحديث عن فكرة أحسن من فكري، يقوم الموظفون في هذه الحالة بطرح هذه الأفكار و مناقشتها عن طريق المقابلات أو عقد اجتماعات، فنستمع لهذه الاقتراحات أو الأفكار فنأخذ بعضها بعين الاعتبار و الأخرى لا تأخذ". أما في المقابلة الحرة قال أحد الموظفين أننا نقدم أفكارنا و تناقش مع القائد إلا انه في الأخير لا تأخذ هذه المناقشات بعين الاعتبار ولا تطبق، و يرجع القرار الأول و الأخير للقائد".

نستنتج من خلال هذا التحليل أن القرارات الخاصة بالقائد داخل مؤسسة سونلغاز تناقش من طرف الموظفين إلا أن القرار الأول و الأخير الذي يطبق القرار القائد.

العبارة رقم (17): تتلقون حوافر معنوية (الشكر و الثناء) و حوافر مادية (كالمكافأة و الهدايا) من طرف قائدكم:

من خلال البيانات يتضح أن نسبة 63.50% من المبحوثين أجابوا ب "أبدا" وهي كبيرة مقارنة بالنسب الأخرى "دائما" 15.40% و "أحيانا" 21.20% و قد احتلت هذه العبارة المرتبة (5) بمتوسط حسابي منخفض قدر ب 1 و انحراف معياري بلغ 0.57.

نستنتج من خلال ما سبق أن موظفي مؤسسة سونلغاز لا يتلقون حوافر مادية و لا معنوية من طرف القائد إلا في حالات و بنسب ضعيفة، حيث أن الحوافر المادية أو المعنوية تلعب دورا مهما في تشجيع الموظفين على العمل باحترافية و إحساسهم أن لهم مكانة داخل المؤسسة. من خلال المقابلة (الملحق رقم (03)) مع القائد يقول في هذا الصدد " أن المؤسسة تقوم بتقديم تحفيزات سنوية (المنحة السنوية Prime de Rendement (PRI

(Individuelle) حيث تقدم هذه التحفيزات على شكل تحفيزات مادية تقدم كل ثلاث(3) أشهر و تمنح هذه التحفيزات على أساس الأقدمية و الترقيات، شهادات التقدير....).

نستنتج من خلال هذا أن الحوافز التي تقدم للفرد سواء مادية أو معنوية تجعل من الموظف يشعر بعدم الاستغلال، لان الحوافز تنمى روح الجماعة و الانتماء و من خلال هذه التحفيزات التي يقدها القائد يبرز دور القائد التحويلي من خلال دفع و تشجيع المرؤوسين على العمل.

• العبارة رقم (18): يشير القائد لدى الموظفين روح الحماس للعمل على اتخاذ القرار المناسب:

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 51.90% من عينة البحث أجابوا ب "أبدا" على العبارة يثير القائد لدي الموظفين روح الحماس للعمل على اتخاذ القرار المناسب، بمتوسطة حسابي منخفض قدر ب1، وانحراف معياري يبلغ 0.55، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (4).

ومن خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن القائد لا يؤثر ولا يثير في العاملين من أجل بث روح الحماس فيهم، حيث خلال اتخاذ القرار ما لا يتم الاستماع أو تشجيع الموظفين، فانعدام روح الحماس في الموظفين يتولد عنه الشعور بعدم الرضا و الإحباط ما يتولد عن ذلك قرارات غير سليمة، فالتشجيعات التي يقدمها القائد تعتبر بمثابة مثير لحماس و تحفيز على العمل هذا بدوره يؤدي إلى اتخاذ القرار المناسب، لذلك فان العامل عندما يثره القائد يشعر بالرضا عن المؤسسة وعن قائده مما ينعكس ذلك على المؤسسة و قراراتها بالإيجاب.

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أنه كلما انعدمت روح الحماس في الموظفين و في المؤسسة كلما أثر ذلك في القرارات المتخذة.

• العبارة رقم (19): يشجع القائد على العمل كفريق:

جاءت هذه العبارة في المرتبة (3) حيث أجاب ما نسبته 46.20% من المبحوثين بالبديل "أبدا" على أنه لا يوجد تشجيع من قبل القائد على العمل كفريق، فيما تجيب فئة أخرى ب 36.50% ب "أحيانا" يليها 17.30% من المبحوثين أجابوا ب "دائما" القائد يشجع على العمل كفريق.

ما يؤكد إجابات المبحوثين أن القائد لا يقوم ولا يحفز الموظفين على العمل كفريق، مما قد ينتج عن ذلك تعارض القرارات و اتخاذها بمتوسط حسابي قدر ب 2 و هذا ما يثبت أن هناك تشتت في آراء المبحوثين من خلال قيمة الانحراف المعياري بقيمة بلغت 0.56.

من خلال ما سبق نستنتج أن العمل الجماعي في المؤسسة سونلغاز غير موجود بنسبة كبيرة، و هذا راجع إلى عدم وجود تحفيزات من طرف القائد للعمل كفريق، حيث يعتبر العمل كفريق من الصفات الأساسية التي يعمل بها القائد التحويلي و القائد الناجح، فالعمل كفريق و روح الفريق هي التي تصنع و تتخذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي تواجه المنظمة عن طريق التعاون مع الأعضاء الآخرين داخل المنظمة.

• العبارة رقم (20): يعتبر القائد أن تحفيز الموظفين وسيلة مهمة لنجاح القرار:

أجابت نسبة 42.30% من المبحوثين ب "أبدا" على أنهم لا يتلقون تحفيزات من طرف القائد من أجل نجاح القرار، و قد جاءت هذه العبارة في المرتبة (2) بمتوسط حسابي قدر ب 2 و انحراف معياري بلغ 0.66.

من خلال النتائج نلاحظ أن التحفيزات و التعزيزات التي يجب على القائد إثارتها في الموظف لا توجد إلا بنسبة قليلة قدرت ب 25%، حيث تعتبر هذه التحفيزات وسيلة مهمة لنجاح عملية اتخاذ القرار من خلال دفع و توجيه الموظفين للمثابرة أو من خلا تقديم تحفيزات ملموسة من أجل الوصول إلى الهدف المنشود. و من خلال المقابلة التي تمت مع مسؤول مؤسسة سونلغاز نجد أن القائد يقدم تحفيزات للموظفين من خلال إطراءهم على العمل المتميز أثناء الاجتماعات و هذا ما يعمل على رفع الروح المعنوية و بذلك نجاح القرارات.

ثانيا/ تفرغ و تحليل بيانات نتائج المحور الثاني من الاستبيان (عملية اتخاذ القرار):

جدول رقم(15): إجابات المبحوثين حول عملية اتخاذ القرار:

الرقم	العبارات	عملية اتخاذ القرار			Σ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		دائما	أحيانا	أبدا				
21	يفوض القائد سلطة اتخاذ القرار على أوسع النطاق	التكرار	13	23	16	2	0.57	3
		نسبة المئوية%	25	44.20	30.80			
22	يتيح القائد أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم و إصدار النشاطات التي يرونها ملائمة	التكرار	14	23	15	2	0.57	3
		نسبة المئوية%	26.90	44.20	28.80			
23	يهتم قائدك بالنتائج أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل	التكرار	18	17	17	2	0.69	1
		نسبة المئوية%	34.60	32.70	32.70			
24	يهيئ قائدك الظروف المناسبة لاتخاذ القرار المناسب.	التكرار	9	22	21	2	0.53	4
		نسبة المئوية%	17.30	42.30	40.40			
25	يعتمد القائد على توجيهه و اشراك الموظفين في اتخاذ القرار	التكرار	10	17	25	2	0.60	2
		نسبة المئوية%	19.20	32.70	48.10			

المصدر: بيانات الاستبيان الموزع.

• العبارة رقم (21): يفوض القائد سلطة اتخاذ القرار على أوسع النطاق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 44.20% من المبحوثين أجابوا ب "أحيانا"، يليها البديل "أبدا" بنسبة 30.80%، و يليها نسبة 25% من المبحوثين الذين أجابوا ب "دائما". وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (3) بمتوسط حسابي قدر ب 2 و انحراف معياري بلغ 0.57.

من خلال معطيات التي تحصلنا عليها نجد أن القائد يفوض سلطة اتخاذ القرار في بعض الأحيان، وذلك حسب طبيعة المشكل و طبيعة القرار المتخذ، وخلال المقابلات الحرة لاحظنا أن بعض الموظفين غير راضين عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة، وقد أرجع أحد الموظفين سبب ذلك أن المؤسسة مازالت تعتمد على مركزية اتخاذ القرار في الكثير من الأحيان بالإضافة إلى أن طريقة معاملة القائد تعتمد على العلاقات الشخصية.

نستنتج من خلال مما سبق أن القائد يفوض السلطة على أوسع النطاق استنادا إلى الواجبات و المراكز التي يحتلها كل موظف، حيث يفوض سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين و يترك لهم الحرية في تسيير قراراتهم.

• العبارة رقم (22): يتيح القائد أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم و إصدار

النشاطات التي يرونها ملائمة:

نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 44.20% من المبحوثين أجابوا ب "أحيانا" ما يتيح الحرية لموظفيه لممارسة نشاطاتهم كما يرونها مناسبة، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة (3) بمتوسط حسابي قدر ب 2 و انحراف معياري 0.57.

من خلال النتائج نلاحظ أن هؤلاء المبحوثين أجابوا ب أحيانا ما يعطيهم القائد الحرية في ممارسة نشاطاتهم، وهذا يعني أن ليس للموظفين كل الحرية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، فبعض القرارات ترجع إلى رب العمل (القائد)، أما ما نسبته 26.90% هي فئة لديها الحرية في اتخاذ قراراتها في النشاطات المتعلقة بعملهم.

و نستنتج من خلال ما تم التطرق إليه أن قائد يحاول ترك الحرية لموظفيه في بعض المواقف و بعض القرارات، فهو يحاول إعطاء أكبر قدر من الحرية لممارسة نشاطاتهم كما يرونها مناسبة لانجاز عملهم لكي يشعروا بأنهم فرد من هذه المؤسسة.

• العبارة رقم (23): يهتم قائدك بالنتائج أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم إجابات المبحوثين ب "دائما" بنسبة **34.60%**، تليها نسبة متساوية قدرت ب **32.70%** من المبحوثين أجابوا ب "أحيانا" و "دائما"، واحتلت هذه العبارة المرتبة (1) بمتوسط حسابي قدر ب 2، و انحراف معياري بلغ **0.69**

نستنتج من خلال ما سبق أن قائد مؤسسة سونلغاز يركز دائما على تحقيق النتائج المرغوبة دون الاهتمام بتفاصيل العمل، فهو في هذه الحالة يطالب بأداء الأعمال وواجباتهم بأكمل وجه لضمان الوصول إلي الهدف المنشود، حيث لا يبالي القائد بأي طريقة أو أي أسلوب يتم إتباعه لانجاز العمل مما قد يتولد عن ذلك قرارات متخذة خارجة عن مشروعية العمل و بذلك فشل المؤسسة. فالقائد الجيد هو الذي يهتم بتفاصيل العمل بكامل جوانبه، أبعاده و خصائصه يضمن بذلك مشروعية العمل و يضمن الوصول إلى نتائج مرضية.

• العبارة رقم (24): يهيئ قائدك الظروف المناسبة لاتخاذ القرار المناسب:

جاءت هذه العبارة في المرتبة (4) حيث أجاب ما نسبته **42.30%** على البديل "أحيانا" ما يهيئ القائد الظروف المناسبة لاتخاذ القرار، بمتوسط حسابي قدر ب 2 و انحراف معياري بلغ **0.53**

من خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ أنه أحيانا ما يتم تهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ القرارات، فالتأثيرات البيئية في المؤسسة عدم الاستقرار يؤدي الى فشل القرارات و عدم وجود مصداقية فيها، فالقرارات السليمة و المناسبة تتم في بيئة مناسبة كتوفير البدائل، تحديد الهدف، المشاركة... الخ فهذه الأشياء تؤدي إلي الوصول إلي القرارات المناسبة. كما نجد فئة أخرى من المبحوثين أجابوا ب "أبدا" بنسبة **40.40%** و تثبت هذه الفئة أنه لا يوجد ظروف مناسبة لاتخاذ القرار مما يجد الموظفين صعوبة في اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة، و نجد نسبة أخرى قدرت ب **17.30%** من المبحوثين أجابوا ب "دائما" ما تتوفر الظروف المناسبة لاتخاذ القرار مما ينتج عن ذلك قرارات سليمة و فعالة لحل المشاكل و بذلك الوصول الى الهدف المنشود.

• العبارة رقم (25): يعتمد القائد على توجيه الموظفين في اتخاذ القرارات:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم الباحثين أجابوا ب "أبدا" بنسبة تقدر ب 10.48% ، تليها نسبة 32.70% من الباحثين اختاروا البديل "أحيانا" و يليها البديل "دائما" بنسبة 20.19% ، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة (2) بمتوسط حسابي قدر ب 2 و انحراف معياري بلغ 0.60

نستنتج من خلال إجابات الباحثين أن قائد المؤسسة لا يتم توجيه قرارات الموظفين حتى ولو كان القرار المتخذ غير صائب، و نجد من خلال المقابلات الحرة نجد أن القائد لا يتم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار و بذلك لا يحتاجون الى توجيه أو مشاورة القائد في اتخاذ قرارات ما، فالقرار الأول و الأخير يرجع للقائد.

ثالثا/ نتائج الدراسة:

3_1: نتائج خصائص العينة:

تمثلت عينة الدراسة في موظفي مؤسسة سونلغاز المقسمين إلى 3 طبقات (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) تظهر البيانات التي تصف الأفراد الباحثين حسب الجنس أن غالبية الأفراد هو من الذكور ب (78.85%)، مقابل عدد القليل من الإناث و البالغ (21.15%) وهو ما يعكس الطبيعة الذكورية الغالبة المؤسسة (الإطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ).

وباعتبار أن عينة الدراسة تتراوح سنهم ما بين (27_37) سنة، بنسبة 53.85% ، وهذا يدل على أن الذين يقومون بالعمل داخل المؤسسة هي الفئة الشبانية التي تتميز بالنشاط و الحيوية في الأداء العملي و الميل للمبادرة في اتخاذ القرارات دون مخاوف من الفشل.

أما فيما يخص المستوى التعليمي فتبين البيانات أن نسبة الحاصلين على الشهادات الجامعية هي الفئة التي تشكل الغالبية من الأفراد ب(69.23%)، مما يدل على أن أفراد مؤسسة سونلغاز مؤهلة بدرجة علمية كافية وتمتلك المهارات و القدرات اللازمة لتسيير القرارات و شغل الوظائف الإدارية داخل المؤسسة.

بينت نسبة (55.46%) الفئة المهنية لعمال مؤسسة سونلغاز، و أوضحت هذه النتيجة أن أغلبية عمال المؤسسة هم إطارات، كون هذه المؤسسة بحاجة لكم كافي من الإطارات لكي تكون قادرة على الإيفاء بمتطلبات الإدارة، و

تمثل هذه الفئة العينة الأساسية في البحث فهي تعتبر من القيادات العليا التي لها الأولوية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

أوضحت نسبة (61.54%) سنوات الخبرة المهنية لعمال التي تتراوح أكثر من 5 سنوات، وتعكس هذه النسبة الأفراد المبحوثين الذين لديهم دراية بطبيعة عمل المنظمة، بيئتها الداخلية و حتى الخارجية.

وكنتيجة عامة لخصائص العينة يمكن القول بأن عينة الدراسة تتكون من مجموعة مسؤولين، غالبيتهم العظمى من الذكور، ومتوسط العمر بها يميل لفئات العمر ما بين (27_37 سنة)، وعموماً يمكن اعتبار عينة الدراسة فئة متعلمة وواعية يتوقع أن تشجع التطور المستمر، وتتقبل و تستوعب أهمية القيادة في عمليات اتخاذ القرار، كما شملت عينة الدراسة نسبة عالية من الإطارات نظراً لإمكانيتها على القيادة وغالبيتهم يتمتعون بسنوات خبرة بنسبة عالية أيضاً تتراوح أكثر من 5 سنوات مما يمثل مؤشراً إيجابياً حول مصداقية الإجابات التي يعطونها.

جدول رقم (16) يوضح نتائج الدراسة الخاصة بكل بتساؤلات الفرعية:

الأبعاد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
توجه الموظفين نحو البعد التأثير المثالي في عملية اتخاذ القرار	0.30	1.80	1
توجه الموظفين نحو البعد الاستشارة الفكرية في عملية اتخاذ القرار	0.30	1.40	4
توجه الموظفين نحو البعد الاعتبارية الفردية في عملية اتخاذ القرار	0.32	1.60	2
توجه الموظفين نحو البعد التحفيز في عملية اتخاذ القرار	0.31	1.50	3

المصدر: من إعداد الباحثة.

3_2/ نتائج التساؤل الأول:

ما دور التأثير الكاريزمي في عملية اتخاذ القرار؟

أكدت نتائج الدراسة المتحصل عليها من مؤسسة سونلغاز أن هذه التساؤل احتل المرتبة (1) بالنسبة للتساؤلات الأخرى، و نجد نسبة 61.50% من أفراد العينة أن قائد المؤسسة في بعض الأحيان ما يتجاوز مصلحته الشخصية بهدف تحقيق المصلحة العامة، "المصلحة العامة تعلق المصالح الفردية أو الذاتية"، فأهداف و قرارات المؤسسة غالبا ما تكون مليئة بمفاهيم ذاتية و شخصية، و القائد التحويلي و القائد الجيد هو من يضحى بهدفهم الشخصي في سبيل الآخرين ، فبهذه الطريقة يكتسب القائد كل الثقة و الاحترام من طرف الموظفين لأنه تجاوز مصلحته الشخصية لتحقيق المصلحة العامة، فأى عضو من أعضاء المنظمة يتأثرون و يقتدون بقائدهم عندما يتمتع بسلوكيات و اتجاهات مثلى للقيم و يضحى من أجل المصالح العامة.

و هذا ما يثبت صحة التساؤل الأول، و يدعم ذلك الدرجة الكلية لدور التأثير الكاريزمي في عملية اتخاذ القرار، و المتمثلة في المتوسط الحسابي مرتفع قدر ب 1.80 و انحراف معياري بلغ 0.30.

3_3/ نتائج التساؤل الثاني:

ما مستوى ممارسة الاستشارة الفكرية في عملية اتخاذ القرار؟

أظهرت نتائج الاستشارة الفكرية على أن القائد لا يشجع موظفيه على الابتكار و الإبداع في أساليب العمل فتمثل ذلك في نسبة 46.10% من إجابات المبحوثين و من خلال الجدول رقم (12) توصلنا إلى:

➤ أن الاستشارة الفكرية التي على القائد التمسك بها و لم يشجع موظفيه على ذلك أيضا فنجد قائد المؤسسة لا يمنح الحرية لبعض الأشخاص لاتخاذ قراراتهم المتعلقة بعملهم (40.40%) و أغلب الموظفين لا يتم تشجيعهم على الابتكار و الإبداع في أساليب العمل (46.10%) أي أن قائد مؤسسة لا يتمتع بالاستشارة الفكرية إلا بنسبة قليلة جدا و مما يدل على ذلك المرتبة التي احتلتها هذه العبارة (4).

➤ الاستشارة الفكرية تساهم في تحقيق عملية اتخاذ القرار، حيث يتولى القائد دعم الأفكار و الآراء الجديدة للتابعين و التي تساهم في تحقيق القرارات، و يصف هذا البعد على أنه نمط تفكير القائد و قدرته على

تقدم رؤية مقنعة، و إيصالها إلى المرؤوسين بوضوح، مع تشجيع الابتكار و الإبداع لإيجاد طرق جديدة لانجاز مهام المؤسسة و الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق و زيادة فعالية القرارات المتخذة.

➤ كما توصلت يتم ممارسة الاستشارة الفكرية و يثبت ذلك صحة التساؤل الثاني، و يدعم ذلك المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.40 و انحراف معياري بلغ 0.30.

4_3/ نتائج التساؤل الثالث:

ما دور الاعتبارية الفردية في تحقيق عملية اتخاذ القرار؟

➤ من خلال تحليل الجدول رقم(13) توصلنا إلى أن بعد الاعتبارية الفردية من خلال التساؤل الثالث و من خلال النتائج المتوصل إليها من مؤسسة سونلغاز، احتل المرتبة (2)، حيث نجد أن قائد المؤسسة لا يخصص برامج تدريبية لتوجيه الموظفين بنسبة 51.70%. فالبرامج التدريبية تساهم في زيادة فاعلية اتخاذ القرار كذلك تساهم في زيادة و تنمية معارف الموظف و يرفع من مستوى استعابهم لطبيعة العمل، حيث أغلب الباحثون يصرحون بأنه لا يتم تخصيص وقتا لهذه البرامج، مما نجد بعض الموظفين أعمالهم و مهاراتهم لا تتماشى مع طبيعة العمل الذي فيه، و هذا الشيء سلمي يؤثر في الأخير على اتخاذ القرارات و بذلك تتأثر المؤسسة.

➤ وقد تم استخلاص نتيجة أخرى متعلقة الاعتبارية الفردية هو أن قائد مؤسسة سونلغاز أحيانا ما يقدر بمجهودات الآخرين و يعترف بها (46.20%) فالاعتراف رب العمل بمجهودات الآخرين دليل على احترامه لموظفيه و للجهد الذي يبذله، و بذلك لا يعتبر الموظف نفسه بأنه مستغل في مكان عمله، و في السياق ذاته نجد أن القائد يؤمن بأهمية المشاركة (40.40%) في اتخاذ القرارات و لحل المشكلات، كما يلتزم بمبدأ المساواة مع الموظفين (38.50%) في المعاملات و اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. و تعتبر هذه النتائج المتحصل عليها مختلفة عن النتائج التي توصل إليها شريف أحمد حسن " في مذكرته المنحزة سنة (2010/2009) بعنوان " سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي.

➤ و ما يثبت النتائج المتوصل إليها و يدعم لدور الاعتبارية الفردية في اتخاذ القرار، هو المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.60 و انحراف معياري بلغ 0.32.

3_5/ نتائج التساؤل الرابع:

الى أي مدى يؤثر التحفيز في عملية اتخاذ القرار؟

- من خلال الاستبيان الموزع نجد أن التحفيز هو رابع محور من محاور الاستبيان، فقد حاولت الباحثة الإلمام بأهم العناصر الخاصة بالتحفيز من اجل عملية اتخاذ القرار، بداية بالحوافز المادية (كالمكافآت، الأجر، العلاوات الدورية...) و الحوافز المعنوية (الترقية، الاعتراف بمجهودات الآخرين، الشناء...) المقدمة من طرف القائد، حيث مثلت نسبة (63.50%) أن الحوافز المادية و المعنوية لا تقدم للموظفين من طرف القائد، و لايتلقون أي منها "أبدا"، مع ان الحوافز هي الدافعية و التشجيع للعمل و تقديم الأفضل لحل المشكلات و مواجهة العقبات التي تعترض المؤسسة للوصول إلى القرار المنشود.
- مما سبق يمكن القول أن بعد التحفيز في عملية اتخاذ القرار أن دوره سلبي و يرجع ذلك لعدم إدراك القادة في مؤسسة سونلغاز لنوعية أو أسلوب التحفيز الأنسب الذي يتوجب إتباعه لتحفيز الموظفين. وتعد هذه الدراسة مشابهة إلى النتائج التي قدمها الباحث "حافظ عبد الكريم الغزالي في الأطروحة المنجزة سنة (2012/2011) حول "أثر القيادة التحويلية علة فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، و التي تثبت أيضا عدم وجود تحفيزات داخل المؤسسة.
- و ما يثبت ما تم التطرق اليه هو المرتبة التي احتلها التساؤل الفرعي (3)، و كذلك يدعم ذلك الدرجة الكلية للتحفيز في عملية اتخاذ القرار، بمتوسط حسابي قدر ب 1.50 و انحراف معياري بلغ 0.31.

النتائج العامة للدراسة:

كون هذه الدراسة جاءت كمحاولة للوقوف على دور القيادة التحويلية في عملية اتخاذ القرار لدى مؤسسة سونلغاز_بسكرة_ فمن خلال جمع البيانات الدراسة و عرضها و تحليلها في ضوء التساؤلات الفرعية تم استخلاص النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن ترتيب أبعاد القيادة التحويلية الأربعة حسب درجة الممارسة كل بعد في مؤسسة سونلغاز_بسكرة_، و ذلك حسب ما أكدته استجابات أفراد عينة الدراسة بالشكل التالي:

- أن مستوى ممارسة دور التأثير المثالي على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز_بسكرة_ كان مقبول، و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب 1.80 أي أن القائد يحظى باحترام و إعجاب و تقدير التابعين له.
 - و أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الاعتبارية الفردية مقبول أيضا إلى حد ما، بمتوسط حسابي بلغ 1.60 وهو يدل على وجود دور للاعتبارية الفردية في عملية اتخاذ القرار.
 - ويتبين من خلال النتائج أن مستوى ممارسة دور بعد التحفيز على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز_بسكرة_ متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي ب1.50 أي أنه يوجد في هذا البعد على عملية اتخاذ القرار أي أن المرؤوسين في بعض الأحيان ما يغرسون الحماس و الثقة في المرؤوسين و يعلمون على دعم روح التحدي في نفوسهم.
 - تشير النتائج أيضا الى أن متوسط الحسابي للبعد الاستشارة الفكرية بلغ 1.40 مما يدل على أن ممارسة الاستشارة الفكرية داخل مؤسسة سونلغاز_بسكرة_ ممارسة بشكل قليل، حيث نجد أن القائد يعمل في بعض المواقف على تشجيع المبادرات الفكرية و الأفكار الإبداعية لدى التابعين.
 - أما فيما يخص تقييم مستوى تبني القيادة التحويلية في مؤسسة سونلغاز_بسكرة_ فقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لمقياس الدراسة جاء مقبول بمتوسط حسابي قدر ب 1.52 و انحراف معياري بلغ 0.27 . أي أنه القائد تنسجم أقواله مع أفعاله لذلك فهو يحظى باحترام كبير من قبل الموظفين، كما أن يشجع الموظفين على الابتكار و الإبداع في بعض الأحيان ، كما يخصص القائد وقتا لتوجيه و تدريب الموظفين لمواجهة المواقف و اتخاذ القرارات السليمة
 - كما أظهرت النتائج إلى أن نسبة ممارسة عملية اتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز_ بسكرة_ لمقياس الدراسة جاء مقبول بمتوسط حسابي قدر ب 1.80 و انحراف معياري بلغ 0.27.
- لذا تبقى عملية القيادة التحويلية من أكثر العمليات لتحسين القرارات المتخذة في المؤسسة ، مما ينعكس بشكل ايجابي على تطوير قراراتهم و إكسابهم المهارات و الخبرات و القدرات الكافية تمكنهم من اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وفق برامج و أساليب قيادية جيدة تقف كرادع أمام الصعوبات و المشاكل التي يمكن ان تهدد عملية اتخاذ القرار بصفة خاصة في الحاضر و المستقبل

خاتمة

خاتماً يمكن القول أن المؤسسات اليوم لم تعد بحاجة الى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع عاملين من حولهم لضرورة التغيير و التطوير، و من أبرز هذه المداخل الجديدة في القيادة التحويلية التي تعمل على مواجهة التحديات و نقل المؤسسة من وضع أفضل من خلال اتخاذ القرارات المناسبة، و ذلك بتفجير طاقات العاملين في اتخاذ قراراتهم الخاصة بعملهم، إلا أن القادة لا يمكنهم حت رؤوسهم على اتخاذ القرار المناسب إلا إذا كانوا لديهم الإبداع في اتخاذ القرار، ومن هنا تبرز أهمية توافر خصائص القيادة التحويلية في تنمية القدرات و المهارات في اتخاذ القرارات المناسبة و الفعالة.

و في الأخير نؤكد فقط ان بحثنا حاول تسليط الضوء على إشكالية أساسية تعاني منها مؤسساتنا و المتعلقة بدور القيادة التحويلية في عملية اتخاذ القرار، وخاصة أن هذا الدور مزال ضعيف و نسبي لضعف سياسة تسير الموارد البشرية و لضعف القرارات المتخذة في حد ذاتها. حيث تشكل القيادة التحويلية في نظرنا محور بحث هام و نقطة انطلاق لدراسات و أبحاث أخرى ، من شأنها أن تساهم في تغير النظرة إلى هذا الموضوع بغرض تحقيق الأهداف المرجوة من مساهمته و التي من بينها تحسين أداء المؤسسات و تحفيزها على تبنى مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات .

التوصيات

تأسيساً لما سبق التطرق إليه، يمكننا تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات الممكنة التي من شأنها الحفاظ على فاعلية اتخاذ القرار من جهة والقيادة بصفة هامة والقيادة التحويلية بصفة خاصة، وبناءً لما سبق سنتطرق إلى مجموعة من التوصيات و هي كالتالي:

⊕ توسيع المشاركة في اتخاذ القرار بكل أنواعها، مما يسمح للمرؤوسين من التعبير عن وجهات نظرهم وبذلك الوصول إلى القرار السليم.

⊕ تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة المؤسسة لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار.

⊕ إعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز التي يتبعها القادة.

⊕ العمل على تفعيل دور القيادات في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى مرؤوسيه.

⊕ ضرورة اهتمام الشركة بتدريب المرؤوسين للتطوير من قدراتهم في مختلف المجالات.

⊕ ضرورة توفير مناخ تنظيمي يدعم القيادة بشكل عام والتحويلية بشكل خاص من أجل تسريع الخطوات للوصول إلى فعالية عملية اتخاذ القرار.

⊕ تنشيط التحفيز المادي والمعنوي للحفاظ على الأفراد ذوي المعرفة العالية والجيدين والمبدعين، بما يضعن الحفاظ على القرارات المناسبة في جو مناسب بعيداً من الإحباط و الاغتراب.

قائمة المراجع

• القواميس:

1. إبراهيم مصطفى وآخرون (1999): المعجم الوسيط، دار الفيحاء، دمشق.

• الكتب:

2. أحمد إبراهيم (2015): إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

3. إخلص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسن باهي (2002): طرق البحث العلمي و التحليل

الإحصائي في المحالات و النفسية الرياضية، مركز الكتاب ، القاهرة، مصر.

4. بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلالي (2004): منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر.

5. بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلالي (2017): منهجية العلوم الاجتماعية، دار الجزائرية للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر.

6. جودة عزة (د.س):

7. حسن محمد مراد (2015): تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي و أنماط القيادة و تأثيرها في

زيادة فاعلية القيادة الإدارية ، دار الجزائرية للنشر و التوزيع ،الجزائر.

8. راتب سلامة السعود (2013): القيادة التربوية (مفاهيم و آفاق)، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

9. رافد الحريري (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

10. رشيد زرواتي (2002): تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

11. رشيد زرواتي (2012): تدريبات على منهجية البحث، ط4، زعياش للطباعة و النشر، الجزائر.

12. رانيا عبد المعز الجمال (2011): الإدارة و العلاقات الانسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
13. زيد منير عبودي (2008): القيادة ودورها في العملية الادارية، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، الأردن.
14. سعيد اسماعيل صيني (1994): قواعد أساسية في البحث العلمي.
15. طاهر محمود الكلاله (2008): تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
16. عامر عوض (2008): السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
17. عبد الباري درة، محفوظ جودة (2011): الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
18. عبد العزيز عبد المنعم خليفة (2007): القرارات الإدارية (في الفقه و قضاء مجلس الدولة)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
19. عبد المجيد لطفي (2000): علم الاجتماع و المنهج العلمي، ط7، دار المعارف، القاهرة، مصر.
20. عبيدات نوقان وآخرون (2001): البحث العلمي (مفهومه، أدواته و أساليبه)، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن.
21. علال عبد الرزاق هاشم (2010): القيادة و علاقتها بالرضاء الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
22. عمر أحمد همشري (2010): الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
23. فاروق عبد فليته، السيد محمد عبد المجيد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و الطباعة، عمان، الأردن.
24. فتحي أحمد ذياب عواد (2013): السلوك الإنساني في المنظمات الأعمال الحديثة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

25. فريد كورتال، الهام بوغليطة (2010): الاتصال و اتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
26. قاسم بن عائل الحربي (2008): القيادة التربوية الحديثة، الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
27. كمال الدين حسن على بابكر (2015): القيادة التحويلية و الإبداع الإداري، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر.
28. كمال الدين حسن على بابكر (2015): القيادة التحويلية و الإبداع الإداري، ط2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر.
29. كمال سليم دواني (2013): القيادة التربوية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن.
30. لؤي أبو لطيفة (2013): تنمية مهارة اتخاذ القرار عند الأطفال، دار فضاءات للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
31. ماجد أحمد عبد العزيز بشر (2015): أنظمة المعلومات و دورها في دعم القرارات الإدارية، نشر مشترك بين دار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية. مصر، الجزائر.
32. ماجد عبد المهدي محمد مساعدة (2016): السلوك التنظيمي، المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
33. ماجد عبد المهدي المساعدة و خالد عبد الوهاب الزبيديين و آخرون، (2013) مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
34. محمد الخامس سعيد هزاع المخلافي (2014): القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالم، دار زهران، عمان، الأردن.
35. محمد صاحب سلطان (2011): إدارة المؤسسات الإعلامية (أنماط و أساليب القيادة)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
36. محمود أحمد موسى (2009): التربية و قضايا المجتمع المعاصر، ط2، دار الكتاب الجامعي، بيروت، لبنان.
37. مصطفى يوسف (2016): إدارة الأداء، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

38. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد (2007): القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن.
39. منى عطية خزام خليل، الإدارة و اتخاذ القرار (في عصر المعلوماتية)، أبو الخير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
40. مؤيد عبد الحسين الفضل (2013): نظريات اتخاذ القرارات (المنهج الكمي)، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
41. نجم عبود نجم (2012): القيادة و إدارة الابتكار، دار الصفاء، عمان، الأردن.
42. نواف كنعان (2006): اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية و التطبيق)، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
43. هاشم حمدي رضا (2009): مهارات الاتصال و القيادة الإدارية، دار الريبة للنشر، عمان، الأردن.
44. هالة مصباح البنا (2013): الإدارة المدرسية المعاصرة، دار الصفاء، عمان، الأردن.
45. هناء محمود القيسي (2010): الإدارة التربوية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن.
46. يلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي (2007): التفوق و الموهبة و الإبداع و اتخاذ القرار (رؤية من واقع المناهج)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- المذكرات و الرسائل الجامعية:
47. أنس هباز (2015): أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، دراسة حالة: شركة الهندسة المدنية CIVENCO-تقرت- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة
48. تركي مروة (2015): دور القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

49. جمعان بن خلف جمعان الغامدي (2012): ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخولة، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة السعودية العربية، السعودية.
50. حافظ عبد الكريم الغزالي (2012): أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
51. حشوف عمار (2015): القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة العمل، دراسة ميدانية بكلية العلوم الدقيقة و عاوم الطبيعية ،جامعة محمد خيضر -بسكرة- مذكرة لنيل شهادة الماستر علم النفس تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة.
52. حكنة أيوب (2012): دور القيادة الإستراتيجية في بناء منظمات متعلمة، دراسة تطبيقية: مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة .
53. خلود درواز (2016): القيادة التحويلية للمعلم ودورها في تحصيل الدراسي للتلميذ، دراسة ميدانية ببعض المدارس الابتدائية -بلدية بوشقرون-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص :علم الاجتماع التربوية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
54. سعيدان صباح (2017): تأثير نمط القيادة التحويلية على اتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة طهراوي للمياه المعدنية -بسكرة- مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص: التسيير الاستراتيجي جامعة، محمد خيضر بسكرة.
55. سعدي نجاح (2014): تأثير التشخيص الاستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية حمورة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

56. طيار عبد الجليل (2016): مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار، دراسة حالة: مؤسسة الجزائرية للمياه-بسكرة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

57. فليون مراد (2016): دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، دراسة حالة :كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة الوادي - مذكرة مقدمة كجزء لنيل شهادة الماستر 2016 جامعة محمد خيضر بسكرة.

58. مبروكي سمية (2015): أثر القيادة التحويلية في إدارة المعرفة بالمنظمات، دراسة حالة:دراسة مؤسسة سونلغاز-بسكرة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة.

59. ميهوبي خميسي (2015): دور القيادة التحويلية في إبداع العاملين، دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة-فيلبا- بركة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة.

60. نوال عبد الرحمان محمد الحوراني (2013): مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء و المديریات، دراسة حالة على برنامج التربية و التعليم بوكالة الغوث الدولي -غزة-، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

• مجلات و مقالات:

61. أحمد زردومي (2012): اتخاذ القرارات في الإدارة الجزائرية، مخبر علم الاجتماع و الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر.

62. أحمد محمد برقعان، صلاح عبد الله محمد حسن وآخرون (2013): القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية - دراسة ميدانية- جامعة الأندلس للعلوم و التقنية،مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية و التطبيقية، العدد العاشر، المجلد 5، نوفمبر، المملكة السعودية.

63. بنوناس صباح (2015): تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية، دراسة حالة: مؤسسة الجزائرية للمياه-بسكرة ADE - أبعاد اقتصادية و إدارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، مقال جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثامن عشر ديسمبر، بسكرة، الجزائر.
64. سامي بشير (2016): أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، عمان، الأردن.
65. سوسن الحسني، إبراهيم البلتاجي (2016): القيادة التحويلية و الابتكار، دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام و الخاص في العراق، مركز البيان للدراسات و التخطيط (مجلة)، العراق.
66. لطيفة عبد الرحمان الشبانان (د.س): نظريات القيادة و أنماطها، قسم الإدارة و التخطيط التربوي ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مملكة العربية السعودية.
67. ماهر صبري (2009): القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الدارة و الاقتصاد، العدد الثامن وسبعون، بغداد، العراق.
68. Hassan Zareei Matin(2009) : Compring Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies , Uluslararast Sosyal Arasurmalar Dergisi The Journal of International Social Research, Volume 2/6, University Of Tehran Qom Campus.
69. James A.Odumeres(2013): Transformtional VS.Transactionl Leadership Throries. Enidence in literature, lecture of the department of finance and banking, Oson state college of technology, Nigeria.
70. John holl and Others (2015): Transformatoinal leadership:the transformation of Managers and associates, Institute of food scince and Agriculture, florida Gainsphil.

71. Gretchen Spreitez (2012): **Traditionality Matters: An Examination Of The Effectiveness Of Transformtional Leadership in the U.S and Taiwan**, Department Of Management And Organization Michingan Business School, California.

فائضة المراجع

الملحق رقم(1):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم : علوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع عمل و تنظيم

استمارة تحكيم

الاسم و اللقب:.....

التخصص:.....

أستاذي الفاضل... أستاذتي الفاضلة

السلام عليكم و رحمة الله و تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل تحت عنوان:

" القيادة التحويلية ودورها في عملية اتخاذ القرار " أرجو من سيادتكم تحكيم هذه الاستمارة.

وكان التساؤل الرئيسي كالتالي:

ما دور القيادة التحويلية في عملية اتخاذ القرار؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما دور التأثير الكاريزمي في عملية اتخاذ القرار؟
2. ما مستوى ممارسة الاستثارة الفكرية في عملية اتخاذ القرار؟
3. ما دور الاعتبارية الفردية في تحقيق عملية اتخاذ القرار؟
4. الى أي مدى يؤثر التحفيز في عملية اتخاذ القرار؟

المحور الأول: البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية الاجتماعية و الوظيفية لعمال شركة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) ،بغرض تحليل النتائج فيما بعد لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1/ الجنس: ذكر أنثى
- 2/ السن: أقل من 30 سنة من 30-40 سنة من 48-38 سنة 49 سنة فأكثر

3/ المستوى التعليمي:

- ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4/ مجال الوظيفة الحالية:

- مدير مساعد مدير رئيس مصلحة رئيس قسم نائب رئيس مصلحة موظف إداري

5/ سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

المحور الثاني: محاور الاستبانة:

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، و ذلك بوضع (x) في المربع المناسب لاختيارك:

أولاً: القيادة التحويلية:

"هي الأسلوب الذي يتبعه القائد (المدير) في مؤسسة وذلك لتوحيد الرؤوسين (الموظفين) بحسب الطريقة التي يراها مناسبة"

بدائل الإجابة					البعد	
نادرًا	أبداً	أحياناً	لا	نعم		
التأثير المثالي:						
					يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به	1
					تنسجم أقوال قائده مع أفعاله	2
					يثق المدير في موظفيه و يعطيهم مهام أكثر صعوبة	3
					يمتلك المدير أخلاق عالية مما تزيد من احترامه	4
					يشجع المدير الموظفين على تحقيق التميز في الأداء	5
					يمتلك المدير القدرة على اقناع الموظفين مما يزيد من حماسهم	6
					يتجاوز قائده المصلحة الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	7

الاستثارة الفكرية و الاعتبارية الفردية:

					يعمل مديركم على تشجيع و استثارة الإبداع و الابتكار لدى الموظفين	1
					يعمل القائد على تجديد و تنويع طرق و أساليب العمل	2
					يحرص المدير على ترك مساحة للموظفين في القرارات المتعلقة بعملهم	3
					يقدر المدير وقتا في توجيه و تدريب الموظفين	4
					يقدر المدير مجهودات الآخرين و يعترف بها	5
					يلتزم المدير بالشفافية في تعامله مع الموظفين	6
					يؤمن المدير بأهمية المشاركة في حل المشكلات و في عمليات التغيير	7
					التحفيز:	
					يشجع مديرك على التعبير عن الأفكار حتى و لو اختلفت مع أفكاره	1
					يعتبر المدير الأخطاء و الفشل تجربة تسبق النجاح	2

					تتلقون حوافز معنوية(الشكر و الثناء)وحوافز مادية(كالمكافأة و الهدايا) من طرف مديركم	3
					يثير المدير لدى الموظفين روح الحماس للعمل	4
					يوجه المدير الموظفين للعمل كفريق	5
					يعتبر القائد أن تحفيز الموظفين وسيلة مهمة لنجاح القرار	6

المحور الثالث: عملية اتخاذ القرار:

"هي عملية مفاضلة بين مجموعة بدائل و التقييم الدقيق لها في ظل الظروف البيئية، واختيار البديل الأفضل و الذي هو حل للمشكلة أو الطريق للوصول إلى الهدف المحدد"

بدائل الإجابة					الرقم
أبدا	أبدا	أحيانا	لا	نعم	
					عملية اتخاذ القرار
					1
					يفوض المدير سلطة اتخاذ القرار على أوسع النطاق
					2
					يتيح المدير أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم و إصدار النشاطات التي يرونها ملائمة
					3
					يهتم المدير بالنتائج أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل

					اتخاذ القرارات يتم بشكل مركزي داخل المؤسسة	4
					يهيئ المدير الظروف المناسبة لاتخاذ القرار المناسب	5
					يعتمد المدير على توجيه الموظفين في اتخاذ القرار	6
					أ يتم تحديد الهدف بدقة من أجل نجاح عملية اتخاذ القرار	7

شاكرين لكم على حسن تعاونكم



الملحق رقم (2)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاجتماعية



تخصص: علم اجتماع عمل و تنظيم

القيادة التحويلية و دورها في عملية اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز _بسكرة_

مذكرة مدمجة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل

إشراف الدكتورة:

تومي الخنساء

إعداد الطالبة:

رحال آسيا

الأخ الفاضل...الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

يسرنا أم نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة حول موضوع "القيادة التحويلية و دورها في عملية اتخاذ القرار"، حيث تهدف هذه الدراسة الى بيان دور القيادة التحويلية في عملية اتخاذ القرار في شركة الوطنية للكهرباء و الغاز _بسكرة_.

ينبغي الاجابة عن الأسئلة الاستبيان كافة، و أن تجيب(ي) بأفضل ما لديك من معلومات.

حيث أن تعاونكم و اهتمامكم في التلطف بالاجابة عن الفقرات الاستبانة بدقة و موضوعية، وبالشكل الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة في مؤسسة سونلغاز.

نحن نشق بآرائكم و ستكون هذه الآراء موضوع اعتزاز و تقدير

السنة الجامعية: 2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية الاجتماعية و الوظيفية لعمال شركة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) ،بغرض تحليل النتائج فيما بعد لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1/ الجنس: ذكر أنثى
- 2/ السن: من 16-26 سنة من 27-37 سنة
- من 38-48 سنة 49 سنة فأكثر

3/ المستوى التعليمي:

- ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4/ الفئة المهنية :

- إطار عون تحكم عون تنفيذ

5/ سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

المحور الثاني / القيادة التحويلية:

"هي الأسلوب الذي يتبعه القائد (المدير) في مؤسسة وذلك لتوحيد المرؤوسين (الموظفين) بحسب الطريقة التي يراها مناسبة"

بدائل الإجابة			البعد	
أبدا	أحيانا	دائما		
التأثير المثالي:				
			يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به	6
			تنسجم أقوال قائدك مع أفعاله	7

			يحترم القائد لما يتميز به من أخلاق عالية	8
			يشجع القائد الموظفين على تحقيق التميز في الأداء	9
			يتجاوز قائدك المصلحة الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	10
الاستثارة الفكرية :				
			يعمل القائد على استثارة الإبداع لدى الموظفين	11
			يعمل القائد على تنويع و تجديد طرق عملية اتخاذ القرار	12
			يحرص القائد على ترك حرية التصرف في تنفيذ القرارات المتعلقة بعملهم	13
			يتخذ القائد القرارات المناسبة لحل المشكلات المعقدة	14
			يشجع قائدك الموظفين على الابتكار في أساليب العمل	15
الاعتبارية الفردية:				
			يخصص القائد وقتا في توجيه و تدريب الموظفين	16
			يقدر القائد مجهودات الآخرين و يعترف بها	17

			يتعامل القائد بشفافية مع الموظفين	18
			يؤمن القائد بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات لحل المشكلات	19
			يلتزم القائد بمبدأ المساواة في العمل	20
التحفيز:				
			تتاح لك الفرصة مناقشة الأفكار اتجاه القرارات الصادرة عن قائدك	21
			تتلقون حوافز معنوية (الشكر و الثناء) وحوافز مادية (كالمكافأة و الهدايا) من طرف قائدكم	22
			يثير القائد لدى الموظفين روح الحماس للعمل على اتخاذ القرار المناسب	23
			يشجع القائد الموظفين على العمل كفريق	24
			يعتبر القائد أن تحفيز الموظفين وسيلة مهمة لنجاح القرار	25

المحور الثالث: عملية اتخاذ القرار:

"هي عملية مفاضلة بين مجموعة بدائل و التقييم الدقيق لها في ظل الظروف البيئية، واختيار البديل الأفضل و الذي هو حل للمشكلة أو الطريق للوصول إلى الهدف المحدد"

بدائل الإجابة			الرقم	البعد
أبدا	أحيانا	دائما		
عملية اتخاذ القرار				
			26	يفوض القائد سلطة اتخاذ القرار على أوسع النطاق
			27	يتيح القائد أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم و إصدار النشاطات التي يرونها ملائمة
			28	يهتم قائدك بالنتائج أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل
			29	يهيئ قائدك الظروف المناسبة لاتخاذ القرار المناسب
			30	يعتمد القائد على توجيه الموظفين في اتخاذ القرارات

شاكرين لكم على حسن تعاونكم

رسالة المقابلة

1/ هل تنظيم دورات تدريبية أو تكوينية للموظفين؟

.....

.....

2/ عند اتخاذك لقرار ما هل تتبادل الآراء و تتشارك مع الموظفين اتخاذ هذا القرار؟ أو يرجع الأمر لك؟

.....

.....

3/ هل تقوم بتقديم حوافز مادية أو معنوية للموظفين؟ و هل تعتبر هذه الحوافز وسيلة لنجاح القرارات؟

.....

.....

4/ هل تقوم بتقدير و الاعتراف بمجهودات العمال داخل المؤسسة؟

.....

.....

5/ هل تقوم بتفويض السلطة في اتخاذ القرار؟ ومن هي الأطراف المعنية في ذلك من غيرك أنت؟

.....

.....

6/ هل تتاح فرصة للموظفين فرصة مناقشة الأفكار حتى ولو كانت هذه الأفكار أفكارك؟

.....

7/ هل تقوم بترك الحرية للموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة لعملهم؟

.....
.....
08/ هل تقوم العلاقات داخل المؤسسة على الاحترام المتبادل بينك و بين الموظفين؟
.....
.....

الملحق رقم (04)

الرقم	أسماء المحكمين
01	د / عصمان بوبكر
02	د / دباب زهية
03	د / يحيى نجات

الملحق رقم (05)

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	10	100,0

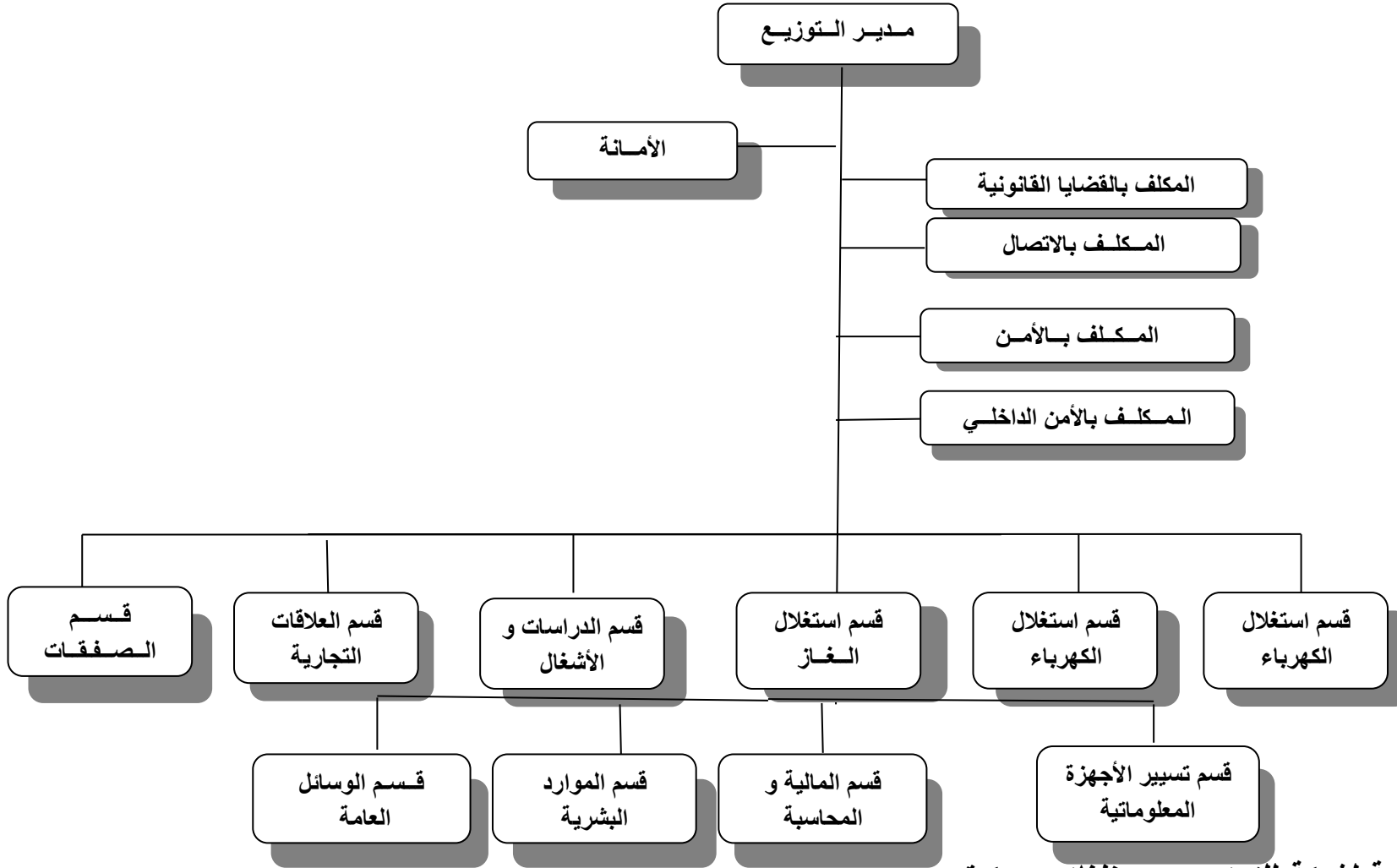
Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,970	27

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
transformationnel	42,9200	175,957	,993	,967
Q1	42,6500	172,018	,898	,967
Q2	42,8500	174,396	,846	,968
Q3	42,6500	174,818	,747	,968
Q4	43,0500	177,518	,865	,968
Q5	42,8500	180,940	,675	,969
Q6	42,9500	172,451	,758	,968
Q7	43,0500	174,140	,820	,968
Q8	42,9500	176,896	,675	,969
Q9	43,1500	178,907	,779	,968
Q10	43,0500	180,918	,617	,969
Q11	43,1500	181,796	,406	,971
Q12	42,7500	170,396	,919	,967
Q13	42,9500	174,696	,798	,968
Q14	42,8500	176,796	,707	,969
Q15	42,8500	174,462	,843	,968
Q16	42,7500	174,962	,688	,969
Q17	43,1500	179,384	,436	,971
Q18	42,8500	178,796	,592	,969
Q19	42,9500	176,296	,709	,969
Q20	42,9500	172,729	,910	,967
processusde	42,8300	176,791	,919	,968
Q21	42,9500	179,640	,725	,969
Q22	42,5500	177,340	,549	,970
Q23	42,6500	180,718	,437	,971
Q24	42,9500	172,729	,910	,967
Q25	43,0500	174,607	,794	,968

شكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمديرية شركة توزيع الكهرباء و الغاز:



المصدر: الوثائق الرسمية لشركة للتوزيع - سونلغاز - بسكرة