

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية- قسم العلوم الاجتماعية -

شعبة علم إجتماع



عنوان المذكرة

أنماط القيادة النسائية وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرار داخل
المؤسسة

دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
01			رئيسا	جامعة بسكرة
02	د. أ صباح غربي		مشرفا	جامعة بسكرة
03			ممتحنا	جامعة بسكرة

لجنة المناقشة

تحت إشراف
أ.د. صباح غربي

من إعداد الطالب :

خالد زروق
أمير ددفاف

السنة الجامعية 2024/2023

الأستاذة المشرفة
أد غربي صباح تحية طيبة وبعد

نتقدم إلى حضرتك بأسمى آيات الشكر والعرفان على
الجهد الكبير والدعم المستمر الذي قدمته لنا خلال فترة إعداد مذكرة
التخرج.

لقد كنت نبراساً للعلم ومصدر إلهام حقيقي لنا، وكانت إرشاداتك
وتوجيهاتك الأثر البالغ في إنجاز هذا العمل الأكاديمي.

لا يسعنا إلا أن نعبر عن تقديرنا العميق لحرصك على تقديم الملاحظات
البناءة والنصائح القيمة، والتي ساهمت بشكل كبير في تحسين جودة
المذكرة. إن كرمك في مشاركة معارفك وخبرتك كان له أثر بالغ في
تطوير مهارتنا البحثية والأكاديمية.

أدعو الله أن يوفقك ويسدد خطياك، وأن يجزيك عنا خير الجزاء على
ما قدمته من دعم وإرشاد.

مع فائق الاحترام والتقدير.

الطالبان : خالد زروق ، دداف أمير

فهرس الجداول و الاشكال البيانية :

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية	49
02	التوزيع النسبي أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	50
03	دائرة نسبية تمثل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	50
04	دائرة نسبية تمثل أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	51
05	صدق وثبات الدراسة	52
06	التوزيع النسبي لأفراد العينة حول إستشارة فريق العمل في إتخاذ القرار	53
07	التوزيع النسبي لأفراد العينة حول تأثير علاقة فريق العمل في إتخاذ القرار	54
08	إستجابات أفراد العينة ما مدى تأثير طبيعة العلاقة مع فريق العمل	55
09	إستجابات أفراد العينة حول الأشخاص الذين تستشيرهم في إتخاذ القرارات	57
10	إستجابات أفراد العينة على ماذا تعتمد بالنسبة للقرارات الصعبة الموجودة في العمل	58
11	إستجابات أفراد العينة حول ما مدى تأثير العلاقات الاجتماعية على قراراتك بشكل عام	60
12	إستجابات أفراد العينة حول وصف شبكة العلاقات داخل المنظمة	61
13	إستجابات أفراد العينة حول أهمية الاستماع لأراء الآخرين قبل أخذ القرار	62
14	إستجابات أفراد العينة حول الإلمام إلى الاعتماد على أشخاص محددين عند إتخاذ القرار	64
15	التوزيع النسبي لأفراد العينة يعرض نتائج وصف مستوى التعاون بين أعضاء	65
16	إستجابات أفراد العينة حول ترويج المنظمة لثقافة التعاون والعمل الجماعي	66
17	التوزيع النسبي لأفراد العينة حول هل يتجه فريق العمل للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار	67
18	إستجابات أفراد العينة حول مدى وجود التعاون الفعال على المساعدة في إتخاذ القرارات	68
19	إستجابات أفراد العينة حول تبني مع فريق العمل استراتيجية لتعزيز التعاون وتحسين فعالية إتخاذ القرار	70
20	إستجابات أفراد العينة حول ثقة بين أعضاء العمل لتعزيز فاعلية إتخاذ القرارات	71
21	إستجابات أفراد العينة حول إتباع الاستراتيجية المحددة في اتخاذ القرار داخل المنظمة	72
22	إستجابات أفراد العينة حول تأثير الصراعات الداخلية بين فريق العمل على جودة القرارات المتخذة	73

74	إستجابات أفراد العينة على أليات حل النزاعات داخل فريق العمل التي تعمل على تعزيز التعاون وفعالية إتخاذ القرارات	23
----	--	----

الفهرس

الصفحة	العنوان
	فهرس الجداول و الأشكال البيانية
	الفهرس
1	مقدمة
	الفصل الأول : موضوع الدراسة
2	تمهيد
3	أولا : الإشكالية
4	ثانيا : أسباب اختيار موضوع الدراسة
4	ثالثا : اهداف موضوع الدراسة
5	رابعا : أهمية موضوع الدراسة
5	خامسا : دراسات سابقة
10	سادسا : المفاهيم الأساسية للدراسة
	الفصل الثاني : القيادة الإدارية
13	تمهيد
14	أولا : أهمية القيادة الإدارية
15	ثانيا : مبادئ القيادة الإدارية
15	ثالثا : أسس القيادة الإدارية
16	رابعا : أنماط القيادة الإدارية (أنماط القيادة النسائية)
22	خامسا : وظائف القيادة الإدارية
24	سادسا : عناصر القيادة الإدارية
28	سابعا : نظريات القيادة الإدارية
33	خلاصة
	الفصل الثالث : إتخاذ القرار
36	أولا: أهمية اتخاذ القرار
37	ثانيا : تصنيفات اتخاذ القرار
38	ثالثا : خصائص إتخاذ القرار

الفهرس

39	رابعاً : مراحل إتخاذ القرار
41	خامساً : العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار
44	سادساً : صعوبات التي تواجه إتخاذ القرار
46	خلاصة
الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة	
48	أولاً الدراسة الاستطلاعية
48	ثانياً مجالات الدراسة
/	1 - المجال المكاني
/	2- المجال الزمني
/	3- المجال البشري (العينة)
48	ثالثاً : منهج الدراسة
49	رابعاً : الأداة المستخدمة
	خامساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الخامس : عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة	
50	أولاً : عرض وتحليل وتفسير البيانات في ضوء التساؤل الأول
63	ثانياً : عرض وتحليل وتفسير البيانات في ضوء التساؤل الثاني
78-73	ثالثاً: النتائج العامة
79	الخاتمة
80	قائمة المراجع
82-81	الملاحق

تركز هذه الدراسة على استكشاف موضوع " أنماط القيادة النسائية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار"، حيث يهدف إلى فهم العلاقة الدقيقة والمعقدة بين القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار في سياق العمل المؤسسي. تتناول الدراسة تحليل أنماط القيادة وأساليبها المختلفة، وتسلط الضوء على العوامل المؤثرة في كل نمط من هذه الأنماط، بالإضافة إلى استعراض النظريات المتعلقة بهذا الموضوع. بالإضافة إلى ذلك، تتطرق الدراسة إلى عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، وتقدم تحليلاً شاملاً لمراحل هذه العملية وأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة، مع التركيز على التحديات والصعوبات التي قد تواجه هذه العملية. ومن خلال تحليل أنماط القيادة السائدة داخل المؤسسات، تهدف الدراسة إلى فهم تأثير كل نمط قيادي على الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة، وكيفية تحقيق النتائج الإيجابية من خلال تبني النمط القيادي المناسب وتطبيقه بفعالية.

Study summary :

“This study focuses on exploring the topic of “Women’s leadership styles and their relationship to the effectiveness of decision-making,” as it aims to understand the precise and complex relationship between administrative leadership and the decision-making process in the context of institutional work. The study deals with the analysis of different leadership styles and methods, and sheds light on the factors influencing each. One of these patterns, in addition to reviewing the theories related to this topic. In addition, the study addresses the decision-making process within institutions, and provides a comprehensive analysis of the stages of this process and its importance in achieving the goals of the institution, with a focus on the challenges and difficulties that may face this process. By analyzing the prevailing leadership styles within organizations, the study aims to understand the impact of each leadership style on the internal and external performance of the organization, and how to achieve positive results by adopting the appropriate leadership style and applying it effectively.”

تلعب القيادة الإدارية دوراً حاسماً في تحقيق النجاح والازدهار للمؤسسات. تشمل القيادة الإدارية مجموعة واسعة من الأنشطة والمهام التي تهدف إلى تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة. القادة الإداريون هم المسؤولون عن تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتطوير الخطط لتحقيقها، وتوجيه الفرق التنفيذية، ومراقبة الأداء لضمان التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف. ومن بين أهم الأدوار التي يضطلع بها القادة، تأتي عملية اتخاذ القرار في مقدمة الأولويات، حيث تعتمد الفعالية القيادية بشكل كبير على القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة تساهم في تحقيق الأهداف وتجاوز التحديات.

من ناحية أخرى، تبرز القيادة النسائية كموضوع هام في العصر الحديث، حيث تتزايد الدعوات لتعزيز دور المرأة في المناصب القيادية. تتميز القيادة النسائية بأسلوبها التعاوني ومهارات الاتصال العالية، مما يساهم في تعزيز التنوع والشمولية في بيئات العمل. كما تشير الأبحاث إلى أن القيادة النسائية غالباً ما تساهم في تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسات بفضل نهجها الشامل والمبتكر في اتخاذ القرارات.

تتعدد أهمية القيادة الإدارية من تحقيق الأهداف وتحفيز الموظفين إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين الاتصالات داخل المنظمة وخارجها. عملية اتخاذ القرار هي عنصر محوري في القيادة، حيث يتطلب من القائد القدرة على تحليل المعلومات، تقييم الخيارات، واختيار الحل الأمثل الذي يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. القرارات الجيدة تعزز فعالية القيادة وتدعم تقدم المؤسسة نحو النجاح، بينما يمكن أن تؤدي القرارات السيئة إلى الإخفاق والتراجع.

ولنتناول موضوع أنماط القيادة النسائية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار وتم تقسيم البحث إلى جانبين: الأول نظري والثاني ميداني حيث اشتملت على خمسة فصول:

حيث جاء الفصل الأول بعنوان: "موضوع الدراسة" حيث تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة، ثم أسباب إختيار موضوع الدراسة، بعد ذلك إلى أهداف وأهمية الدراسة، وأخيراً إلى الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان "القيادة الإدارية" حيث تناولنا فيه إلى القيادة الإدارية والمفاهيم ذات العلاقة بها وأنماط القيادة الإدارية، وايضا أهمية القيادة الإدارية، مبادئ القيادة

الإدارية واسسها، ثم عناصر القيادة الإدارية ومقومات القيادة الإدارية، وأخيرا نظريات القيادة الإدارية.

وفي الفصل الثالث والمنعون ب "إتخاذ القرار" تم التطرق فيه الى تعريف إتخاذ القرار، وتصنيفات إتخاذ القرار ثم الى أهمية إتخاذ القرار، وايضا خصائص إتخاذ القرار ومراحل إتخاذ القرار ، ثم بعد ذلك تطرقنا الى العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار و اخيرا الصعوبات التي تواجه إتخاذ القرار.

بينما جاء الفصل الرابع بعنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تطرقنا فيه الى الدراسة الاستطلاعية التي تشمل المجال المكاني والزماني والمجال البشري، وتناول ايضا المنهج وأداة جمع البيانات المستخدمة وكذلك الأساليب الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

أما الفصل الخامس والأخير فقد جاء بعنوان "تفريغ وتحليل وتفسير البيانات الدراسية" حيث تناولنا في هذا الفصل الى تفريغ وتحليل البيانات للتساؤل الأول والثاني وكذا تفسير نتائج التساؤل الاول والثاني ثم بعد ذلك تطرقنا الى النتائج العامة للدراسة وأخيرا الخاتمة.

أولا :الإشكالية

إن القيادة الإدارية تلعب دورًا حاسمًا في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، حيث لا يقتصر دور القادة على تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية فحسب، بل يؤثران أيضًا على كيفية اتخاذ القرارات وتنفيذها. يسعى القادة الإداريون إلى تعزيز ثقافة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من خلال وضع المعايير والممارسات المناسبة. يمكن للقادة تعزيز مستوى التفكير القراري بين الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في هذه العملية من خلال توفير بيئة تشجع على اتخاذ القرارات. وبفضل هذا الدعم، يمكن للموظفين أن يظهروا أكثر إبداعًا ومبادرة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المؤسسة. يتحمل القادة المسؤولية في توجيه عملية اتخاذ القرارات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واتخاذ القرارات الصعبة عند الضرورة. عليهم أن يكونوا قادرين على تقييم تأثيرهم على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من خلال الدخول إلى الإدارة وفهم مختلف الجوانب.

ويظهر أن القيادة مرتبطة ارتباطًا كبيرًا بقوة الخبرة وليس بجنس القائد ذكر أو انثى ، حيث يعد دخول المرأة للعمل القيادي أمرًا حديثًا ومن القضايا المعاصرة ، وذلك لاحتكار الرجل العمل القيادي ، حيث تحظى القيادة النسائية بأهمية بالغة ، لتولي المرأة عدة مناصب قيادية في التاريخ ، كما قدم لنا القران الكريم نموذج رائع في القيادات النسائية لها مواقع رئيسية في اتخاذ القرارات ، لذا تعد عملية رفع كفاءة أداء المرأة في مختلف مواقع العمل ومجالاته ضرورية جدا من أجل تأهيلها لشغل مناصب قيادية، واثبات قدرتها على اتخاذ قرارات فعالة تحقق الاهداف المرجوة منها.

وتتميز القيادة النسائية بالعديد من الأنماط القيادية ، فاتخاذ القرار يساعد على معرفة النمط القيادي بالمؤسسة والتعرف على النمط الأكثر فعالية في صنع القرار التي تلتزم به المؤسسة وكافة مستوياتها التنظيمية، حيث أن لكل نمط يمارسه القائد على رؤوسه يؤثر بدرجة كبيرة على جودة وفعالية القرار ومدى تقبل والتزام العاملين بتنفيذه، ومنه فان نجاح القرار بالمؤسسة يرتبط بشكل كبير بأنماط القيادات التي تديرها.

فاتخاذ القرار يعتبر فلسفة قيادية تهدف الى الارتقاء الداخلي والخارجي للمؤسسة، وكذا باعتبار أن صالح العام للمؤسسة هو صالح العاملين بها وتشارك فيه جميع الأطراف على اختلاف تصنيفاتها في السلم الوظيفي ، وهذا الأمر الذي جعل المؤسسات تسعى الى تتبع أحدث الأساليب في عملية اتخاذ القرارات باعتبارها محور العملية الإدارية وكونها من أهم الوسائل التي تركز

عليها المؤسسة ولتتمكن من القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها، غير أن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة لا يتوقف على القرارات المتخذة فقط بل على مدى رشد هذه القرارات وفعاليتها.

ويتم قياس نجاح القيادة النسائية على مدى فاعلية اتخاذ القرارات التي تتخذها وتحقيق الأهداف المرجوة منها ، وعليه تتمحور مشكلة الدراسة في الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة النسائية وفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المرؤوسين في المؤسسات الخاضعة لقيادة نسائية، وعليه يمكن طرح الاشكالية التالية:

- ما علاقة أنماط القيادة النسائية بفاعلية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ؟

التساؤلات الفرعية :

1 - ما طبيعة العلاقة لنمط العلاقات وفاعلية اتخاذ القرار ؟

2 - ما طبيعة العلاقة لنمط التعاون وفاعلية اتخاذ القرار ؟

ثانيا :أسباب اختيار موضوع

-الرغبة في معرفة القيادة النسائية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار والتعمق اكثر في هذين المصطلحين

-اذ يعتبر موضوع القيادة النسائية من اكثر المواضيع التي يجب ان يطلع عليها في مجال علم الاجتماع تنظيم وعمل وادارة الاعمال وكذا ربطها بفاعلية اتخاذ القرار لكونه من المواضيع المهمة والواجب التطرق اليها .

ثالثا: أهداف الدراسة

- استكشاف الاختلافات بين القيادة النسائية و الرجالية. في مختلف السياقات والمجالات تحليل العوامل التي تؤثر على أنماط القيادة النسائية. وكيفية تطويرها وتحسينها

- تقييم الآثار والنتائج المترتبة على استخدام القيادة النسائية في عملية اتخاذ القرار ومدى فاعليتها وكفاءتها

- توفير أمثلة وحالات عملية عن القيادة النسائية، ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية والإبداعية

- تقديم توصيات وإرشادات لتعزيز وتشجيع القيادة النسائية وتمكين المرأة في المناصب القيادية

رابعاً: أهمية الدراسة

القيادة النسائية تشير إلى قدرة المرأة على التأثير والتحفيز والتوجيه والتمكين والابتكار في مختلف المجالات والمستويات. تساهم هذه القيادة في زيادة التحول المجتمعي في المنزل ومكان العمل، وتقدم رؤية متكاملة للعمل والأسرة، وتؤدي إلى مستقبل شخصي ومهني ملتزم وواعد. كما تعزز التعاون والتعاقد والتواصل الأصيل بين الأفراد والفرق، وتبتعد عن المفاهيم التقليدية للتسلسل الهرمي للسلطة. وتؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي والتنظيمي والاجتماعي للمنظمات والمؤسسات، وتزيد من مشاركة ورضا وإبداع الموظفين والعملاء. وتمثل قوة هائلة للتغيير على جميع المستويات، وهي ضرورية للتعافي من الأزمات والتحديات والبناء نحو مجتمعات أكثر عدلاً واستدامة:.

خامساً : الدراسات السابقة

1 - دراسة توفيق درويش "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك"، الماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006-2007.

حيث جاءت تطرح الاسئلة:

- ما هو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسن أداء العمال ؟
- ما هي اهم العوامل التي يمكن تطبيقها وتتبعها القيادة الادارية وتكون لها اهمية في تحسبن اداء العمال

وجاءت الدراسة تشمل فرضيات:

اولا الفرضية العامة هي : للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين الأداء للعمال ومن خلال هذه الفرضية العامة قامت الدراسة بتقديم فرضيات جزئية هي:

- للقيادة الإدارية الحيدة دور فعال في تحسين الأداء للعمال بواسطة إتباع النمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة.

- تساهم القيادة الإدارية الفعالة في الرفع من مستوى أداء العمال بالإستعانة بأهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء، ونخص بالذكر التدريب، الحوافز، التسيير بالمشاركة، الرقابة .

استخدم الباحث في دراسته على المنهج الوصفي و طبق المقياسين الاستمارة و المقابلة، و على عينة القصدية قدرها 92 مفردة، و قد تم معالجة بيانات الدراسة و تحليلها باستخدام التحليل الاحصائي.

حيث كانت نتائج الدراسة كالتالي :

- الوقوف على الأسباب الرئيسية التي تقف وراء ضعف الأداء للعمال في المؤسسات الجزائرية، وإعطاء الحلول التي أثبتت نجا عنها عند تطبيقها في مؤسسات الدول المتقدمة

- البحث عن أهم الأنماط القيادية المتبعة في إدارة المؤسسة وأهم العوامل التي يمكن أن تتبعها القيادة الإدارية و تساهم في تحسين أداء العمال.

2- دراسة للطالب قاسم شاهين برسيم العمري بعنوان "أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، وكانت دراستها الميدانية في تحليل آراء المدراء والعاملين في محافظة ذي قار" اطروحة الدكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009.

حيث جاءت مشكلة الدراسة في بيان مدى تحقيق منظماتنا الحكومية بقياداتها الإدارية تقدماً ملحوظاً بالمقارنة مع بقية المنظمات الحكومية مبينا نسبة وجود نظام لتفويض الصلاحيات وقيادة فرق العمل داخل هذه المنظمات مع تشجيع حالات التحفيز والإبداع واعتماد نظام الاتصال لحل مشاكل المنظمة باستخدام التفاوض وهل يتبنى القادة الإداريين نظاماً تدريبياً معيناً لتلقي ما هو حديث ومواكبة التغيير وما لديهم من توجهات استراتيجية لاتخاذ قرارات سليمة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى استعراض ما أورده الأدبيات ذات العلاقة والوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها. وقد اعتمد الباحث على أكثر الأنماط القيادية قبولا وتأثيرا في المنظمات الناجحة (القيادة التبادلية والتحويلية) وإيجاد العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط وعدد من المتغيرات ذات الدور الفاعل لنجاح أي منظمة والمتمثلة ب (قيادة فريق العمل والتفويض والتحفيز والإبداع والاتصال والتفاوض والتغيير والتدريب وأخيرا التوجه الاستراتيجي والقرار.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي وطبق مقياس مقياسين الاستبيان والمقابلة، على عينة عشوائية طبقية نسبية قدرها 500 مفردة، وقد تم معالجة بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط.

وكان من التوصيات أهمها:

أن تكون هنالك طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري للتكيف مع المتغيرات المفاجئة والتي تساعده على توسيع الرؤية في مجال عمله واستشراف المستقبل.

وضرورة حماية الاجتهاد لدى القادة الإداريين والوقوف ضد مبدأ رجعية العقوبة على التصرفات الإدارية التي تكتسب الشيء المحكوم فيه والقبول الأولي لها وقت اتخاذها. والإسهام في إنشاء مركز لإعداد القادة للقطاع الحكومي للاهتمام بإعداد القيادات الإدارية لتولي الوظائف العليا بمستوياتها الثلاثة وتنمية قدرات القيادات الإدارية وتعرفهم بالاتجاهات العلمية الحديثة في الإدارة وتهيئة الفرص لإعادة تقييم دورهم القيادي في ضوء إحداث التطورات العلمية.

3- دراسة منى العمور بعنوان "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجه نظر المعلمين" مذكرة أطروحة الدكتوراه، كلية التربية، الجامعة العربية الأمريكية، 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، حيث جاءت اهداف الدراسة تبحث في:

- معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية
- معرفة درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية
- لكشف عن العالقة بين ممارسة مديري مدارس منطقة النقب التعليمية لقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي وطبق مقياس الاستبيان، على عينة عشوائية بسيطة قدرها 223 وقد تم معالجة بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام النسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط.

كانت نتائج الدراسة على ان هناك علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين ممارسة مديري مدارس منطقة النقب التعليمية لقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار. يُعتبر معامل الارتباط (1.34) مرتفعاً، بينما

يُعتبر معامل الدالة (1.11) أقل من (1.15)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري مدارس منطقة النقب التعليمية لقيادة التحولية وفاعلية اتخاذ القرار. يمكن تفسير نتائج هذا السؤال بوجود علاقة تبادلية بين درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة التحولية وفاعلية اتخاذ القرار، حيث يمتلك مديرو المدارس عناصر القيادة التحولية وأبعادها، ويعملون على مشاركة المعلمين في صنع القرار وتنفيذه، ويهتمون بتلبية رغبات المعلمين وتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم الشخصية، مما يجعلهم قدوة تتمتع بسمات وخصائص القائد التحولي، مما يحفز المعلمين ويشجعهم على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، ويدفعهم نحو التغيير والابتكار والتجديد. هذا يؤدي إلى تفعيل دورهم الإيجابي في عملية صنع القرار وفاعليته، وتتفق نتائج الدراسة مع دراسات سابقة، التي أظهرت وجود علاقة إيجابية وإحصائية بين القيادة التحولية لدى مدير المدرسة وفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

التوصيات:

- عُقدت دورات تدريبية وبرامج تطوير مصغرة خاصة بالمديرين لرفع مستوى ممارستهم للقيادة التحولية في الإدارة المدرسية.
- العمل على تشجيع مديري المدارس على تفويض المعلمين في عملية اتخاذ القرار وتمكينهم من ممارسة هذه المهارة القيادية
- عُقدت دورات تطوير مصغرة تستهدف فئات المعلمين من مستويات الخبرة المختلفة ومن كلا الجنسين لتطوير ممارسة اتخاذ القرار في المدارس.
- دعوة الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين فعالية اتخاذ القرار وبعض أنماط القيادة مثل القيادة الاستراتيجية.

4- دراسة سهام نبيل سليمان بعنوان: نظام القيم الشخصية للقيادة النسائية وأثره على سلوكهم الإداري، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية رأس الواد، برج بوعرييج.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على النظام القيمي المميز للقيادات النسائية العاملة بقطاع الخدمات الحكومية بكفر الشيخ والاختلافات التي قد تطرأ عليه نتيجة لبعض المتغيرات الديموغرافية

والتنظيمية، والى اكتشاف العلاقة بين القيم الشخصية للقيادات النسائية ونوعية السلوكيات الادارية الصادرة عنهن .

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبيان هي أداة جمع البيانات وكذا على اسلوب المقابلة من خلال اجراء مقابلات مع افراد العينة .

قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- يؤثر نظام القيم الشخصية للقيادات النسائية على سلوكهن الاداري .
- تتباين القيم المكونة لنظام القيم الشخصية من حيث درجة التأثير على سلوك الاداري .

- تؤدي العوامل الديموغرافية والتنظيمية الى حدوث اختلافات معنوية في كل القيم الشخصية فيما عدا القيم الجمالية.

4- دراسة ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا بعنوان العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار في الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، أطروحة استكمال لمتطلبات درجة الماجستير في الادارة التربوية.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بني تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

وتم استخدام المنهج الوصفي الميداني بتطوير وتوزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- درجة تفويض السلطة في الأقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

- درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جمال اتخاذ القرار بين الذكور والاناث ولصالح الذكور.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جمال اتخاذ القرار بين الدكتوراه والماجستير ولصالح الدكتوراه.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جمال اتخاذ القرار والدرجة الكلية بين أكاديمي تعليمي و
اكاديمي إداري ولصالح اكايمي إداري.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لتفويض السلطة فقط بين أصحاب الخبرة في
التدريس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القرارات بين الكليات الانسانية والكليات العلمية ولصالح
الكليات العلمية

سادسا: المفاهيم الأساسية للدراسة:

1: تعريف القيادة:

- لغة : قادة، يقود، قيادة وقودا، وقادة الدابة إذ أخذ بقيادتها وسيرها، أيضا هي الجمع بين الإثنين،
وهي قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة بغية تحقيق الهدف. (عطية، 1993، صفحة 45)

-اصطلاحا : تعرف القيادة على انها نشاط ايجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوفر به سمات
وخصائص قيادية ليشراف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير
والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة (الحريري، 2008، صفحة 13)

- هي عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادرا على التأثير
الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها والقيادة الإدارية
الناجحة هي التي تنسق بين جهود المرؤوسين وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه من اقتناع ورغبة
في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح (المكاوي، 2012، صفحة 12)

2: تعريف القيادة الإدارية:

- تتمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات المؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس
الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادرا على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة
مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم
وقدراتهم على العمل الجاد والسلوك السليم (المكاوي، 2012، صفحة 12)

- يفسر علماء الاجتماع على أن القيادة الإدارية هي ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي
وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين (المراد، 2015، صفحة
156).

- القيادة الإدارية هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة (حلاق، 2020، صفحة 16).

- التعريف الإجرائي:

- القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بواسطة السلطة الرسمية وعن طريق الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

3-تعريف القيادة النسائية:

مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل تطوير الأشخاص، نموذجة الدور، التوقعات والمكافآت، الإلهام و التشاركية، اتخاذ القرار، مما يمكن المرأة القائدة من أداء مهامها أفضل من الرجل (حلاسة، 2016، صفحة 69)

4- مفهوم اتخاذ القرار:

لغة: يعرف اتخاذ القرار بأنه " عمل اختيار لمسارات الفعل.

- اصطلاحا: هو يعنى الاختيار المدرك بين أكثر من بديل ممكن لمواجهة موقف أو مشكلة معينة.

- ويعرفه هاريس بأنه دراسة تمييز واختيار البدائل المستندة الى القيم والتفصيلات التي يؤمن بها متخذ القرار ويعرفه جرادات بأنه عملية تفكير مركبة تهدف الى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين بهدف الوصول الى تحقيق الهدف المرجو (Harris, R; January,20,2005)

- ويعرفه جردات : بأنه عملية الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف ما بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل أو خيار وأثرها على الأهداف المراد تحقيقها

- كما يعرف بأنه : سلوك او التصرف واع منطقي ذو طابع اجتماعي ويمثل البديل الذي يتم إختياره على اساس المفاضلة بين عدة البدائل و الحلول ممكنة لحل مشكلة ويعد هذا البديل الأكثر فاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار (كاسر , نصر منصور، صفحة 23)

- تعريف هربت سيمون: ان تصرفات الافراد وجهودهم قد تكون نتيجة التفكير او نتيجة لاشعور فإذا كانت تصرفات الافراد قد حدثت بعد تفكير، قيل ان الافراد اتخذوا قرارا، اما إذا كانت

التصرفات لاشعورية (او مجرد رد فعل لاشعوري) فانه لا يمكن القول بان الافراد اتخذوا قرارا، فالأساس في اتخاذ القرار هو (اختيار) تصرف معين بعد دراسة وتفكير.(عبد العزيز, النجار؛، 2008)

- **التعريف الاجرائي:** هو الاختيار البديل الأفضل من عدد من البدائل، اختياراً عقلانياً بهدف الوصول إلى غاية محددة أولاً وتحديد الإجراءات اللازمة لعملية التنفيذ ثانياً.

تمهيد

أولاً : أهمية القيادة الإدارية

ثانياً : مبادئ القيادة الإدارية

ثالثاً : أسس القيادة الإدارية

رابعاً : أنماط القيادة الإدارية (أنماط القيادة النسائية)

خامساً : وظائف القيادة الإدارية

سادساً : عناصر القيادة الإدارية

سابعاً : نظريات القيادة الإدارية

الخلاصة

تمهيد:

في العالم الحديث، تصبح القيادة الإدارية أمراً حيوياً لنجاح المنظمات واستمراريتها في التطور والتنافسية. فالقادة الفعالون ليسوا فقط أصحاب السلطة والمراكز الرفيعة، بل هم الذين يستطيعون تحفيز الفرق وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة بشكل مستدام.

سنعرض في هذا الفصل لمفهوم القيادة، كما سنتناول أساسيات القيادة الإدارية وأهميتها في سياق المنظمات، بالإضافة إلى استكشاف أنماط القيادة المختلفة والممارسات الفعالة في تطبيقها.

اولا :أهمية القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية حلقة الوصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، إذ انها توحد الجهود، وتدعم الجوانب الايجابية في المنظمة، وتقلص الجوانب السلبية بقدر الامكان، كما انها تعمل على تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى، بالإضافة لذلك توجد عوامل رئيسية أخرى تقضي وجود القيادة في أي منظمة، من أهمها:

(1) عدم شمولية تصميم المنظمة: من الصعب وضع تصميم شامل وكامل لأي منظمة، كذلك الأمر بالنسبة لأعداد السياسات والأنظمة، والتعليمات والهيكل التنظيمي بجميع تفاصيلها، فالواقع العملي أكثر تعقيدا وتنوعا من هذه الهياكل والسياسات، ومن هنا تأتي الحاجة إلى ضرورة ممارسة القيادة لسد هذه المتطلبات.

(2) **تغيير بيئة المنظمة:** تعتبر أي منظمة نظاما اجتماعيا مفتوحا يتعامل مع البيئة المحيطة به، أي تغير في هذه البيئة يستدعي ادخال بعض التغيير في المنظمة، هذا بالإضافة لطبيعة العصر الحالية، التي تتسم بالتغير الدائم.

ودور القيادة هنا التنبؤ بمثل هذه التغيرات، ووضع الإمكانيات كافة للتعامل معها بما يعود بالنفع على المنظمة، والتعامل معها كفرص، وليس مواجهتها كتهديدات.

(3) **دينامية المنظمة:** قد يأتي إحداث أي تغيير أو تطوير في المنظمة بسبب عوامل داخلية في المنظمة ذاتها، فهي وحدة كلية تنطوي على مكونات وعناصر متفاعلة ومتصارعة، وبالتالي لا بد من وجود قيادة تواجه هذا التغيير وتقوده.

(4) **طبيعة الأفراد في المنظمات:** يعد العنصر البشري الدعامة الرئيسية لأي منظمة، على الرغم من اختلاف الأفراد من حيث الدوافع والاتجاهات والاهتمامات، وكذلك فإن الفرد في أي منظمة قد يكون عضوا في جماعات أخرى، ويستدعي ذلك ممارسة القيادة لتوجيه مثل هؤلاء الأفراد (المراد، 2015، 164-163)

ثانيا: مبادئ القيادة الإدارية

(1) **الرؤية والأسلوب :** إن القائد قبل أن يقود الآخرين لا بد له من أن يتمتع بقيادة فائقة لذاته، تكون مصدر الخبرات والإحساس بالقدرة على التميز وتحقيق النجاح؛ أي أنه لا بد على القائد أن يكون قادرا على قيادة نفسه ويتمتع برؤية مستقبلية تساعده في عملية القيادة لتحقيق الأهداف المنشودة. (نجم،

(51،2011)

(2) الأخلاق : الكفاءة لن تبقى طويلا إن لم تكن لها أخلاق تعمل على أساسها، فخصائص القادة

الإداريين وأخلاقهم من أهم العوامل المساعدة على تحقيق النجاح للمؤسسة (نجم، 2011، 52)

(3) الكفاءة : وهي القدرة على أداء المهمة أو العمل المطلوب وفق مستوى معين؛ وتتمثل في قدرة

القائد على رسم مختلف السياسات والخطط، من خلال معرفة فنية وتكتيكية واسعة ، فالمعرفة الفنية

تتطلب إنجاز المهام العملية، بينما التكتيكية تتطلب استخدام للأجهزة والمعدات من أجل تحقيق

الأهداف .(البهواشي، 2007، 82)

(4) تحمل المسؤولية : المسؤولية قيمة مهنية والبحث عنها نوع من المبادرة من أجل تحملها لتحقيق

الأهداف المنشودة، والتي لا تتحقق إلا بتعظيم الجهود والأنشطة لذلك لا بد من تطوير القيادة الإدارية

لعمالها من أجل المشاركة في تنفيذ هذه الأعمال وتحمل مسؤوليتها (الصيرفي، 2007، 149-153)

ثالثا : أسس القيادة الإدارية

ومن بين هذه الأسس نذكر:

(1) القدرة على التأثير : الطاقة الشخصية للقائد هي قدرته على التأثير على رؤوسيه للقيام بمختلف

الأعمال والتفاعل معهم في مختلف المواقف، فالقيادة الإدارية التي تسعى لتحقيق أهدافها لا بد لها من

التأثير في سلوكيات الأفراد والجماعات، والعمل على تطوير قدراتها حتى تستطيع التحكم فيهم لكي

يقوموا بتنفيذ مختلف الأعمال (الحري، 2012، 102)

(2) القدرة على تنمية روح الفريق والتعاون : لا بد من تعظيم جهود كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة

من أجل القيام بمختلف الأعمال والوصول إلى الأفضل، لذلك تعمل القيادة الإدارية على تنمية روح

الفريق والعمل الجماعي من أجل انجاز الأعمال بسرعة أكبر والرفع من الإنتاج

(3) القدرة على إحداث التغيير ومساعدة المرؤوسين : تبقى المؤسسة في حاجة إلى الرفع من كفاءتها باستمرار لمواكبة التطورات والتكيف مع الظروف المحيطة ، لذلك نجد القيادة الإدارية تعمل دائما على تبني استراتيجيات التطوير و إعادة الهيكلة باستمرار، وهي في ذلك بحاجة إلى مساعدة المرؤوسين على تنفيذ هذه الاستراتيجيات (قنديل،2010، 23-24)

(4) إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات : تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف إلى شعور العمال وجماعات العمل بأن نجاح هذا القرار والوصول إلى الهدف يقلل من الصراع التنظيمي بينهم، ويحسن العلاقات ويزيد من الثقة و تحمل المسؤولية (قنديل،2010، 23-24)

رابعا :أنماط القيادة الإدارية (انماط القيادة النسائية):

(1) أنماط القيادة الإدارية:

1-1 القيادة التسلطية: تقوم القيادة التسلطية على افتراض أن القيادة حق يعطي الفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل .ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله، وتجدر الإشارة إلى أن القائد السلطوي قد يستخدم أسلوبا ايجابيا في تشجيع المرؤوسين وذلك حين يغدق عليهم الهبات والمكافآت ويسمى في هذه الحالة بالقائد السلطوي السمج.

أ- الافتراضات الأساسية عند القائد المتسلط:

- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس
- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية

- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية
- أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفيزيولوجية (مأكل ، مشرب ، مسكن....)
- لا بد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق الأهداف المنظمة
(حلاق، 2020، 68)

ب- طريقة الإدارة عند القائد المتسلط:

- مسؤول شخصيا عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين ، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة.
- انه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح.
- تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة تنفذ بالطاعة وهي حتمية
- يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم.
- يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات وعقاب المخطئ ليكون عبرة لغيره
- يعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء

ج- النظرة للأهداف عند القائد المتسلط:

- يعتقد القائد المتسلط أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فان ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة

د- النظرة للزمن عند القائد المتسلط:

- الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة

- البرامج الزمنية محددة تحديدا دقيقا
- ينظر إلى البرامج بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية كل الأعمال
- يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يجب الحديث الطويل لأنه يعتبره مضيعة للوقت
- يحب التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة

ه- مفهوم السلطة عند القائد المتسلط:

- أن السلطة حق له وليس حقا للآخرين
- أن السلطة تفوض وقد فوضت له من الأعلى
- السلطة تحكم سلوكيات الآخرين (حلاق، 2020، 69)

و- نوع العلاقات عند القائد المتسلط:

العلاقات السليمة عند القائد المتسلط هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر

1- 2 القيادة الديمقراطية:

وفي ظل هذا النمط من أنماط القيادة تقوم الجماعة باختيار قائدها، ويتم بناء علاقات ايجابية وطيبة بين القائد ومرؤوسيه، بحيث يقوم العاملين بمناقشة المشكلات ومشاركة القائد في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، وفي هذا النمط يستمد القائد سلطته من مرؤوسيه والعاملين معه، ويقوم بتشجيع مرؤوسين ويبنى ثقة متبادلة معهم، ويفوض القائد سلطته إلى مرؤوسيه ويشجعهم على تحمل المسؤولية ولا يفرض أو يملئ قرارات وإنما تتخذ القرارات بالأغلبية.

أ- الافتراضات الأساسية (التصورات) عند القائد الديمقراطي:

- العمل في حد ذاته مرغوب لمعظم الناس
- اغلب العاملين في المنظمة طموحين توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية
- يتمتع معظم الأفراد بقدرة عالية على الابتكار
- أن التحفيز لا يتم إلا عن طريق التحفيز النفسي للعاملين (ترقية، تكريم مشاركة)
- لا بد من الرقابة غير المباشرة على العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة

ب- طريقة الإدارة عند القائد الديمقراطي

- الآخرون مسؤولون عن تنفيذ العمل من خلال المشاركة، وهم أصحاب السلطة ومسؤولون عن تطبيق القانون
- انه يشارك الآخرين بتخطيط العمل لأنهم مبدعون من وجهة نظره.
- تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس المبادرات الذاتية للعاملين
- يستخدم في عملية التوجيه غير المباشر وعبر التحفيز غير المادي
- يضع المعايير مرنة لقياس الأداء. (حلاق، 2020، 69)

ج- النظرة للأهداف عند القائد الديمقراطي:

يعتقد القائد الديمقراطي أن هناك تطابق بين أهدافه وأهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فان ذلك يكون خطوة اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

د- النظرة للزمن عند القائد الديمقراطي:

- تحقيق الأهداف بالنسبة له مرتبطة بالنتيجة النهائية للعمل

- البرامج الزمنية محددة تحديدا دقيقا
- يناقش كل التعليمات قبل تعميمها ويفتح باب النقاش بمدى صلاحيتها للتطبيق
- يشجع على التقارير التفصيلية في مرحلة التقييم والتي توضح فيها نقاط القوة ونقاط الضعف في الخطط المطبقة

ه- مفهوم السلطة عند القائد الديموقراطي:

- ان السلطة مفهوم يعتمد على التشاركية
- ان السلطة تفوض وقد فوضت له من أعضاء المنظمة
- الأخلاق المهنية هي التي تحكم تصرفات الآخرين

و- نوع العلاقات عند القائد الديموقراطي:

العلاقات السلمية عند القائد الديموقراطي هي علاقة أشخاص تتشاور وتتبادل الآراء الخاصة بطبيعة العمل.

1- 3 القيادة الإنسانية:

تقوم القيادة الإنسانية على بناء الثقة المتبادلة والاحترام للعاملين، وإبداء اهتمام حقيقي باحتياجاتهم والرغبة في الاعتناء بشؤونهم، والاستماع لاقتراحاتهم وتقديم المساعدة الشخصية لهم ومساندة اهتماماتهم وطموحاتهم، والاهتمام بوضعهم الأسري ومعاملتهم كنظراء لهم

أ- الافتراضات الأساسية (التصورات) عند القائد الإنساني:

- أن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم (حلاق، 2020، 71)
- أن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم
- أن القائد الإنساني يصور نفسه على انه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين

ب- طريقة الإدارة عند القائد الإنساني:

- يعتقد كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل.
- يتسامح مع مرؤوسيه
- المحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي
- يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد

ج- النظرة للأهداف عند القائد الإنساني:

- يعتقد القائد الإنساني انه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد " مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد"

د- النظرة للزمن عند القائد الإنساني:

- إن القائد الإنساني يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين

هـ- نوع العلاقات عند القائد الإنساني:

القائد الإنساني يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي ان تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث والاهتمام بالناس (حلاق، 73،2020)

1- 4 القيادة البيروقراطية:

تقوم القيادة البيروقراطية على التنفيذ بحرفية القانون وإتباع القواعد والنظم بدقة و هذا النمط من القيادة لا يشجع المبادرة، ويفضل الالتزام التام بالتعليمات والإجراءات.

أ- الافتراضات الأساسية (التصورات) عند القائد البيروقراطي:

- ان معظم الناس اشرار وان البعد عنهم غنيمة
- ليس من مسؤوليته التحفيز ،ومن يريد شيء يسعى اليه
- ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك

ب- طريقة الادارة عند القائد البيروقراطي:

- لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس
- يؤمن بترك الناس على حالها

ج- النظرة للأهداف عند القائد البيروقراطي:

هدف القائد البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لايهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به.

د- النظرة للزمن عند القائد البيروقراطي:

- ينسحب من الاجتماع دون ان يدري احد بخروجه

- يحول البريد الوارد إليه المختص فوراً أو إلى أعلى

- يبدو وكأنه مشغول وان الوقت غير كافي لحل اي مشكلة.

ه- مفهوم السلطة عند القائد البيروقراطي:

مفهوم السلطة لا تتعدى من انه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.

1-5 قيادة الفريق:

أ- الافتراضات الاساسية (التصورات) عند قائد الفريق

- العمل طبيعي اذا كانت الظروف ملائمة

- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة

- الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية

- التحفيز على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى

المستوى الفيزيولوجي ومستوى تحقيق الامان

- ممكن ان يقوم الناس بتوجيه انفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين اذا تم تحفيزهم بشكل سليم

ب- طريقة الادارة عند قائد الفريق

- مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع

- مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع

-التنظيم عبارة عن نظام منسق اداريا فالكل مسؤول على عن نجاح المنظمة

- طالما ان كل شخص شارك في صياغة أهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بين أهداف

المنظمة والأهداف الشخصية وبالتالي فان التوجيه والمراقبة تتبع من ذات الفرد

-ان الفهم المتبادل والاحساس العالي بمسؤولية الالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة

ج-النظرة للأهداف عند قائد الفريق

-ان قائد الفريق يعتبر نفسه مسؤولا ليس عن وضع الأهداف للمنظمة ولكن ينظر إلى

نفسه على انه مسؤولا عن التأكد من أهداف سليمة للمنظمة منسقة مع أهداف سليمة للفرد

-قائد الفريق يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرؤوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف

لكل منصب من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الاخرى رأسيا وافقيا (حلاق،

(75،2020)

د-النظرة للزمن عند قائد الفريق: ان مفهوم قائد الفريق للسلطة بانها المستمدة من الوقت

والموقف

هـ-نوع العلاقات عند قائد الفريق :تعتبر العلاقات عند قائد المجموعة علاقات عضوية.

2/أنماط القيادة النسائية:

2 - 1 نمط العلاقات :

تعتبر العلاقات هي أهم الأسس التي تبني عليها المرأة قيادتها ، لذلك نجد غالبا ما تميل لأن تكون

موجهة بالعلاقات حيث يشير الباحثين إلى أن المرأة تسعى لتقوية العلاقات مع مرؤوسيهيها من خلال

تدعيم علاقات الثقة والتعاون و إقامة العلاقات الاجتماعية والاهتمام بالمشاركة المعنوية لهم ومتابعة

قضاياهم ومحاولة حلها بهدف تجنب تأثيرها السلبي على أدائهم، كما يرى الباحثون أن إقامة علاقات جيدة مع المرؤوسين أمر سهل ولكن إكساب هذا العلاقات صفة الاستمرارية أمر شديد الصعوبة ويمثل تحديا كبيرا للمرأة.

2-2 نمط التعاون:

القيادات النسائية عادة ما تؤكد على التعاون وإنجاز الأهداف المطلوبة بشكل جماعي، وهي بذلك تنطلق من النجاح كفرد إلى الاستفادة بالكل وإحداث التكامل متخطية بذلك الأهداف الشخصية المتضادة، ويشير الباحثين إلى أن هذا الأسلوب لا يعني أن القيادة لا تقوم على إبدال أن يكون بين الأفراد في تأدية كل واحد منهم للدور الخاص به لتحقيق الهدف العام .

مما سبق يتضح أن القيادة النسائية تتطلب عملا أكثر ومصادر أقل، وهو ما يعد أحد مزايا القيادة النسائية حيث أشار الباحثين إلى أن النموذج التعاوني الذي تتمسك به أكثر النساء في القيادة يعمل على زيادة معدل الإنتاج بأقل الموارد، كما أنه يحافظ على الروح المعنوية والالتزام. (الخالدي، 2012، -220، 221).

خامسا : وظائف القيادة الإدارية

تحتل القيادة قمة الهيكل التنظيمي في المنظمة، ويؤدي القائد العديد من المهام، التي يمكن إجمالها في الآتي:

-**التخطيط** : ويقصد به تحديد الأهداف ، ورسم السياسات ، ووضع البرامج في ضوء الاحتمالات المستقبلية ، ويتطلب ذلك من القائد سعة الأفق، وبعد النظر وحسن الاختيار من بين البدائل ووضع الخطة التي تكفل تحقيق الأهداف المحتملة

-**التنظيم** : وهو الجمع بين مختلف الوسائل المادية و البشرية ،المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك، وترتيبها أحسن ترتيب ممكن ، وتحديد مسؤولية المرؤوسين وسلطاتهم بصورة دقيقة ،وتحفيزهم على العمل.

-**التوجيه** : وهو نشاط القائد المستمر ،والمتعلق بإرشاد المرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب ،و توجيههم نحو العمل الصحيح ،ومنع السلوك الذي يسيء إلى المنظمة.

-**التحفيز** :يحرص القائد على حفز مرؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ولذلك فهو يسعى دائماً إلى وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية . فالقدرة على العمل، وتوافر المعلومات لدى المرؤوسين، لا تؤدي وحدها من دون التحفيز إلى الأداء المتميز، وتحقيق الهدف.

-**الاتصالات** : يهتم القائد بإقامة اتصالات مستمرة، ومتعددة، وشاملة، لكل وحدات التنظيم، ويتحقق ذلك بتنظيم الاتصالات من أعلى إلى أسفل، لإصدار التعليمات والتوجيهات والأوامر المتعلقة بإنجاز العمل ،ومن أسفل إلى أعلى لتلقي البيانات والمعلومات . كما يعمل القائد ،على تنظيم الاتصال مع المنظمات الأخرى ،التي تتصل أهدافها بأهداف منظمته.

-**الرقابة** : تعني اهتمام القائد ومراقبته لكل ما يجري في منظمته ،وسرعة حل ما يحدث من خلافات ومنازعات ،والتصدي بحزم لما يحدث من مشكلات ،قد تعوق تحقيق هدف المنظمة.

-التنسيق : ينسق القائد بين أعضاء المنظمة ،والمؤسسات المختلفة، ويوجه جميع الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف المنظمة، بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية ،ويعمل بصفة مستمرة في جو من المشاركة التي تتيح للجميع أن يعبروا عن آرائهم، ويساهموا بجهودهم في تحقيق الهدف.

-اتخاذ القرارات : يتخذ القائد القرارات المختلفة ،سواء أكانت قرارات تتعلق بالأهداف، أم بطريقة تنفيذها، بالإضافة لوضع استراتيجية التغيير في المنظمة، وتهيئة المناخ لقبولها.

-العلاقات العامة : يهتم القائد بإقامة علاقات طيبة متبادلة داخل المنظمة وخارجها، ومساعدة الجماعة التي تعمل تحت قيادته، وتمثيل الجماعة رسمياً، والتعبير عنها أمام الآخرين.

-إدارة الموارد البشرية : يهتم القائد بكل ما يتصل بشؤون العاملين الذين يعملون معه، من ترقية ونقل وعقاب، ويهتم بتدريبهم سواء أكان ذلك في أثناء العمل ،أو في مراكز التدريب المتخصصة.

-النشاط المالي : القائد مسؤول عن أداء واجباته ،وهو يحسن إدارة ما لديه من اعتمادات، ويحدد أوجه صرفها بدقة.

-المشاركة : يبني القائد أسلوب ممارسته للقيادة على أساس من المشاركة ،ويبتعد عن الأسلوب الاستبدادي، وسلطة الجزاء بقدر الإمكان .ويحرص على عدم تركيز السلطة في يده، ويعمل على تفويض أكبر قدر منها مدركاً البواعث الإنسانية وفق قيم المنظمة(المراد، 2015، 165-164).

سادسا : عناصر القيادة الإدارية

وهذه العناصر هي:

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.
- ما تؤدي اليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيدهم وتنشيطهم.
- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

1- عملية التأثير التي يمارسها القائد :

تقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة. ويقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة.

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد.

ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

-قوة التأثير القائمة على الإثابة : حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط فيستطيع القائد عن طريقة منح موظفيه مكافأة لأدائهم الجيد ان يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده. (السكران، 2014، 105)

- قوة التأثير القائمة على الإكراه : وهذه الوسيلة تقوم على استخدام القائد لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء، وهذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة بقوة التأثير على استخدامه لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الاستجابة الناتجة عن المكافأة. فالجزاء كوسيلة للتأثير يعمل على تثبيط وكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بين المرؤوسين وقائدهم وشكهم في سلوكه، ويترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الروح العدوانية لديهم ضد قائدهم.

- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية: وهذه الوسيلة تعنى ان يتخذ القائد من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهة نظرهم، فإذا أدرك المدير ان جماعة الموظفين في التنظيم تتكون من أفراد يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم. أمكنه ان يكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

- قوة التأثير القائمة على خبرة القائد : فتزداد قدرته على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

إلا أننا نجد بعض الباحثين يروا أن وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد لإثارة وتنشيط مرؤوسيه، وسائل محددة تتمثل في الوسائل أهمها إجبار المرؤوسين ودفعهم كرها للقيام بالعمل ، أو استخدام السلطة الرسمية ، ومهما تعددت الوسائل فان هناك مجموعة من الاعتبارات يمكن أخذها في الحسبان لفهم هذه الوسائل وتتمثل في مستوى البناء

التنظيمي ومدى ثبات هذا البناء ، ودرجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم ، وإمكانيات القائد وقدراته في إقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته، ومدى قناعة المرؤوسين بهذه الإمكانيات والقدرات وثبوت توقعاتهم عنها . (السكرانه، 2014، 106))

ويبقى جوهر القيادة يتلخص في مدى قدرة القائد على هندسة الأفراد للوصول بهم عن طريق استعمال وسائل التأثير السابقة، والموازنة بين العوامل الشخصية والاجتماعية والنظامية للوصول إلى الغايات المنشودة. (السكرانه، 2014 ، 107-106)

- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم

تستهدف علمية التأثير التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف

. فالقائد يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون في نواحي متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية . والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير ان يشكل فريقا متعاوننا من موظفيه رغم أوجه الاختلافات بينهم.

ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين، على القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة وتكوين فريق متعاون من أفرادها . واهم هذه القوى وحدة المكان والتقارب الجغرافي، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتمكين العاملين من تحقيق ما يتوقعونه من مديرهم باعتباره مساعدا لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم المشترك، هذا بالإضافة إلى تعرضهم لمواقف المنافسة من العاملين في إدارة أخرى مما يدفعهم للتعاون رجاء التفوق على مجموعة العاملين في الإدارة المنافسة، وأخيرا توفير

المناخ الملائم في العمل الذي يحقق الانسجام والتجاذب أفراد الإدارة الواحدة نحو بعضهم البعض .

فتفهم القائد وظروفه، وعنايته الخاصة بالعلاقات الإنسانية، يكون لديه القدرة على حمل موظفيه على التعاون تعاوناً اختيارياً في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة. وفاعلية التعاون ليست فاعلية القائد وحده، بل أنها تستمد من تعاون كل أولئك الذين يشتركون في نشاطات التنظيم. فالتعاون بين العاملين هو الذي يؤدي إلى عملية الخلق والإبداع. (السكرانه، 2014، 109-108)

- تحقيق الهدف الوظيفي

ان الهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه خلال تأثيره فيهم وتوحيد لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم، إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف، وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى. فمثلاً تحقيق الموظفين للأهداف التي ينشدها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد الإداري، والأهداف الشخصية لكل موظف وهكذا.

ويقتضي فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية أن نتفهم كل مجموعة منها

- **أهداف التنظيم** : فالمدیر القائد في التنظيم الرسمي يتحمل مسؤولية التأثير في موظفيه وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم. وأهداف التنظيم هي الأهداف المرسومة التي وجد التنظيم لتحقيقها، ويصور لنا "تيد" أهداف التنظيم الإداري على أنها ستة أهداف، هي:

1. **الهدف القانوني:** الذي يتمثل في إتباع التنظيم للقوانين التي تؤثر فيه، وهو أكثر وضوحا في الأجهزة الإدارية الحكومية عنه في قطاع الأعمال حيث يستند الإداري في الأجهزة الحكومية إلى صدور تشريع معين أو مجموعة تشريعات .

2. **الهدف الوظيفي:** هو تفهم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط الشامل للتنظيم .

3. **الهدف الفني:** هو الامتياز في الإدارة، أو تحقيق ما يسمى بامتياز المهارة في أداء العمل .

4. **الهدف الربحي:** الذي يبدو واضحا في المشروع الخاص، في حيث لا يكون دائما هو الغاية في الإدارة العامة ولكن ما يقابله هو برنامج بعيد الأثر أو تقديم خدمات فعالة .

5. **الهدف الشخصي:** الذي يعني إتاحة الفرصة أمام الفرد العامل في التنظيم للتطور والتقدم بالشكل الذي يتوافق مع أهداف التنظيم .

6. **الهدف العام:** وهو المساهمة في رفاهية الشعب أو على الأقل العمل بطريقة يوافق عليها الجمهور .

أن هذه الأهداف لا تشكل في الغالب أهمية كبيرة بالنسبة للموظف لتحفزه على تحقيقها، ومن هنا كان الواجب ان يستخدم القائد الحوافز التي يكون لها صلة وثيقة بحاجات الموظف ورغباته، والعمل على إشباعها . (السكرانه، 2014، 110-109)

- **أهداف مجموعة أعضاء التنظيم:** وتبرز أهمية هذه الأهداف عندما توجد تجمعات غير رسمية من الموظفين داخل التنظيم والتي تتكون في الغالب من الموظفين الذي يلتقون

يوميًا بحكم عملهم وجها لوجه - حيث تبرز الأهداف التي تنشدها هذه التجمعات من خلال تفاعلها أثناء العمل .

وهذه الأهداف وان كانت غير معلنة إلا أنها تعكس اتجاهات هذه التجمعات وميولها وما تنوي القيام به .ومهمة القائد في مثل هذه المواقف ان يستخدم تأثيره لتسهيل وصول هذه المجموعات إلى أهدافها وتحقيقها .وتتوقف فاعليته على مدى قدرته في تحقيق أهدافها على حساسية أفرادها وتمسكهم بأهداف مجموعتهم ،كما تتوقف على مهارته في توفير السبل أمام هذه التجمعات لتحقيق أهدافها في إطار أهداف التنظيم.

-**الأهداف الشخصية للموظف :** فالأساليب الإدارية التي يستخدمها القائد تستهدف على اختلافها تأثيره في سلوك موظفيه لاستمالتهم وحفزهم على العمل وصولاً إلى الهدف المنشود.

الا ان المشكلة الرئيسية التي تواجه القائد تكمن في كيفية جعل مرؤوسيه يتقبلون أهداف التنظيم، وبأي الوسائل يستطيع ان يغري موظفيه ويشجعهم على تقبل هذه الأهداف تهيئة جو العمل الملائم، وتوفير الأمن والاستقرار الذي يجعل الموظف راضيا ومتقبلا للعمل، وكذلك تيسير قيامه بعمله ،كل هذا يجعل المرؤوسين يشعرون ان مديرهم يؤازرهم لتحقيق أهدافهم الشخصية التي لا يمكن لهم تحقيقها منفردين وبدون تأزره معهم .(السكرانه، 2014 ،111-110)

-**الأهداف الشخصية للقائد :**تحقيق القائد لأهدافه الشخصية وإشباعه لحاجاته من خلال مركزه القيادي قد يتخذ صورا متعددة فقد يجد إشباعا لرغبته في الوصول إلى مركز الرئيس الأعلى للتنظيم ،أو في جعل مرؤوسيه يطيعون وينفذون أوامره، أو فيما يبدية من

يتعامل معهم- سواء كانوا من العاملين داخل التنظيم أو ممن هم من خارجه -من تأثرهم بمركزه وسمعته وإعجاب بمنجزاته، وأخير قد يجد إشباع لأغراضه و رغباته الشخصية فيما يتقاضاه من مرتب أو يحصل عليه من ترقية (السكرانه، 2014، 111-110)

سابعاً: نظريات القيادة الإدارية:

تعددت مراحل مفهوم القيادة بتعدد مراحل تطور الفكر الإداري وكان الاهتمام بالمفهوم خلال التطور التاريخي يتركز على ثلاثة عوامل ظهرت في نظريات القيادة هي:

1. صفات القائد.

2. سلوك القائد والمرؤوسين.

3. الموقف الذي تمارس فيه القيادة.

ويمثل كل عامل من هذه العوامل صلب نظرية من نظريات القيادة: نظرية الصفات (السمات)، النظرية السلوكية، نظرية المواقف، وفي ما يلي عرض مختصر لهذه النظريات:

1) نظرية الصفات القيادية

ركزت الدراسات المبكرة للقيادة على الصفات الاجتماعية والعاطفية والجسمانية والنفسية للقائد، وكان يعتقد أن القادة الناجحين يتميزون بصفات تختلف عن تلك التي يتمتع بها القادة غير الناجحين.

واعتمدت هذه النظرية على أن القائد يمتلك مجموعة من الصفات الشخصية مثل الذكاء والحزم التي تجعل منه قائداً ناجحاً، وهذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن

اكتسابها في فترة وجيزة من خلال تدريب، ومتى ما عرفت هذه السمات فسيكون من السهل اختيار الأفراد لشغل المناصب القيادية.

ورغم أن نتائج هذه البحوث لم تتفق حول سمات معينة إلا أنها تشير إلى أهمية بعض السمات مثل الذكاء والمبادرة والعزم والثقة بالنفس والحيوية وتحمل المسؤولية، ورغم أن هذه السمات لا تضمن لصاحبها النجاح في القيادة إلا أنها تمثل عناصر أو مقومات القدرة على تيسير العمل والوصول إلى الأهداف المرغوبة. (حمزة، 2015، 207-206)

وفي دراسات حديثة وجد أن هناك ارتباطا بين الأداء الإداري في المستويات الإدارية المختلفة والصفات الآتية، نذكر منها:

-الذكاء : فكلما ارتفع مستوى ذكاء الفرد زاد احتمال نجاح القائد

-القدرة الإشرافية : فقد وجد أنه كلما ارتفع مستوى الفرد في الهيكل التنظيمي كلما ازدادت طاقته الإشرافية مقارنة بطاقة أولئك الذين يعملون في مستويات ادنى.

-المبادرة : وتنطوي على جانبين هامين هما القدرة على التصرف المستقل والمبادرة به والقدرة على اكتشاف سلوكيات أو أفكار غير واضحة للآخرين.

-الثقة بالنفس : حيث نجد أن المديرين في الإدارة العليا يتمتعون فعلا بهذه الصفة أكثر من قرنائهم في المستويات الأقل

-التفرد و التميز : فالمدير الناجح شخص متميز في أدائه.

(2) النظرية السلوكية:

يركز المنهج السلوكي للقيادة على اتخاذ أنماط السلوك وليس على الصفات الفردية، أي على ما يقوم به القائد وليس على ماهيته، وقد أمكن للباحثين في العلوم السلوكية تعريف أربعة أنماط من السلوك القيادي وتحليلها وهي:

أ. **القيادة المتسلطة:** التي تعتمد على إصدار الأوامر التي تدعمها الجزاءات، بمعنى أن قوة الأمر تتوقف على ما يترتب عليها من ثواب أو عقاب، ويغلب على هذا النمط استخدام الوعيد أكثر من الوعد، ونادرا ما تعطى المسببات التي بنيت عليها القرارات وغالبا ما يرفض القائد شرح تصرفاته.

ب. **القيادة التشاركية:** وهذا النمط هو عكس النمط السابق، فالقائد يحاول خلق جو اجتماعي يدفع كل شخص إلى بذل كل ما في وسعه دون حاجة إلى قهر، فهو يشجع الاقتراحات من المرؤوسين ويستخدمها في اتخاذ قراراته قدر الإمكان، كما يشجعهم على المبادرة والتصرف في معالجة ما يواجههم من مواقف، كما قد يستشيرهم في القرارات التي تؤثر عليهم. (حمزة، 2015، 208)

ج. **القيادة الأدائية:** هذا النمط لا تختفي فيه أهمية صفات شخصية القائد، ولكن تظهر إلى جانبها القدرة على السلوك الرشيد، ويوصف المدير الناجح وفقا لهذا النمط بأنه هو الذي يخطط وينظم ويراقب وينسق أنشطة مرؤوسيه، وتوصف هذه الأنشطة بأنها أدوات القائد التي يستطيع عن طريقها قيادة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

د. قيادة الرجل العظيم :وهنا تحتاج المنظمة إلى نوعين مختلفين من السلوك القيادي، ففي سبيل أن تحقق أهدافها تحتاج إلى النمط الأدائي الذي يقوم بالأنشطة الأدائية (التخطيط - التنظيم... الخ)، وهي تحتاج كذلك إلى قائد يتبنى قيمها، أي أن هذا النمط يجمع بين النمطين السابقين.

ويجمع السلوكيون على أن النمط التشاركي هو أكثر الأنماط فعالية في الأحوال التالية:

- عندما تكون القرارات ليست روتينية.
- عندما تكون البيانات اللازمة لاتخاذ القرار متنوعة.
- ليست هناك ضرورة للقرارات العاجلة.
- الشعور القوي للمرؤوسين بحاجاتهم إلى المشاركة.
- أن المرؤوسين يعتبرون مشاركتهم في اتخاذ القرارات مشروعة.
- أن المرؤوسين يرون أنفسهم قادرين على المشاركة في عملية صنع القرارات.
- ثقة المرؤوسين في قدرتهم على العمل دون إشراف دقيق.

(3) نظرية الموقف:

بدأ العلماء السلوكيون حديثا يركزون انتباههم على الموقف الذي تمارس فيه القيادة ومنطلقهم في ذلك أن التصرفات القيادية تتحدد بمتطلبات الموقف، فبدلا من اكتشاف صفات قيادية عامة أو سلوك قيادي، أخذوا يبحثون عن العوامل البحث عن المواقفية التي تجعل أو تسمح بأن تكون القيادة فعالة.

وتتلخص هذه النظرية في أن نجاح القائد يتوقف على تشخيص الموقف الذي يواجهه لكي يحدد النمط القيادي المناسب. (حمزة، 2015، 209)

أن ارتباط أسلوب القيادة بالموقف والعوامل المؤثرة فيه ليست حديثة تماماً وحتى عندما كانت نظرية سمات القيادة هي المهيمنة على بحوث القيادة لاحظ بارنارد وفوليت وغيرهما أن لعوامل الوقت و البيئة المحيطة بالقائد تأثيرات على أسلوب القيادة الذي يتبناه إلا أن فرض فيدلر 1967 هو الذي طور هذه الفكرة وأسس عليها النظرية القيادة الموقفية التي تشرح كيفية تأثير عوامل الموقف على القيادة ومدى إمكانية القائد في التأثير على مرؤوسيه تحت ظروف مختلفة.

وفي نموذج فيدلر تقاس درجة نجاح أو فعالية القيادة بمستوى أداء المرؤوسين الذين يشرف عليهم القائد وهناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في هذا النجاح هي:

-علاقة القائد بالمرؤوسين.

-تنظيم العمل.

-قوة منصب القائد.

وتتفاعل هذه العوامل الرئيسية مع عوامل أخرى مثل معرفة القائد بالمرؤوسين وتخصصه في مجال العمل ومدى تماسك المرؤوسين وتكون محصلة هذا التفاعل درجة ملاءمة وجود الموقف التي عرفها فيدلر بأنها درجة إتاحة الموقف للمدير لممارسة التأثير والسيطرة على آراء وسلوك مرؤوسيه فأفضل موقف أو ظرف من وجهة نظر المدير هو الموقف الذي تكون فيه علاقته مع المرؤوسين جيدة ويكون العمل منظماً ومبرمجاً ولديه سلطات كافية ومعرفة لطبائع مرؤوسيه.

و قد توصل فيدلر لنتائج مفادها أن القائد الذي يهتم بالعاملين ينجح كقائد ولكن تحت ظروف معينة وليس دائما ، كما أن القائد الذي يهتم بالعمل ينجح تحت ظروف مختلفة . (حمزة، 2015، 210) ، وقد حفزت أفكاره الباحثين على وضع نماذج موقفية للقيادة تشرح كيف يتعامل القائد مع المواقف المختلفة ومن أهمها نظرية المسار (هأوس (1971) التي ترى أن المدير الذي يريد النجاح في أداء دوره يجب أن يحدد مكافآت مجزية وقيمة لتشجيع المرؤوسين على الأداء وإنجاز ما يكلفون به، ثم توضيح المسار الذي سيؤهلهم إلى الحصول عليها وكذلك رفع المعوقات والعقبات التي تسد هذا المسار أو تجعل الحركة فيه صعبة جدا.

كما قد وضع هيردوسو بلانشارد (1969) نموذجا فكريا للقيادة الموقفية سمي بـ"نموذج دورة الحياة في القيادة " و يستند على افتراض أن مستوى اندفاع واستعداد المرؤوسين للعمل والإنجاز وتحمل المسؤولية يتطور عبر مراحل.

وبهذا تعتبر النظرية الموقفية أحدث اتجاه فكري لدراسة وفهم القيادة والذي يقبل به غالبية الباحثين المهتمين بالموضوع وقد أضافت البحوث الكثيرة التي أجريت ضمن هذه النظرية نتائج مهمة يمكن الاستفادة منها في تنمية وتطوير الأسلوب القيادي.

خلاصة :

يتناول هذا الفصل مفهوم القيادة بأنواعها المختلفة مثل القيادة الإدارية والقيادة النسائية، بالإضافة إلى استعراض نظريات القيادة وأنماطها والأسس والمبادئ المتعلقة بها. القيادة هي القدرة على التأثير وتوجيه الآخرين لتحقيق أهداف معينة. القيادة الإدارية تركز على إدارة العمليات والأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، بينما تبرز القيادة النسائية بأسلوبها التشاركي الذي يعزز التعاون والعلاقات الإنسانية. تتنوع نظريات القيادة بين السمات الشخصية، والسلوكيات، والظروف الموقفية. حيث تشمل أنماط القيادة الأوتوقراطية، والديمقراطية، والانسانية، و تعتمد على رؤية واضحة، واتصال فعال، وتأثير وتحفيز الأفراد، والنزاهة، والتطوير المستمر.

تمهيد

أولاً: أهمية اتخاذ القرار

ثانياً: أنواع القرارات

ثالثاً: خصائص اتخاذ القرار

رابعاً: مراحل إتخاذ القرار

خامساً: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار

سادساً: الصعوبات التي تواجه إتخاذ القرار

ملخص الفصل

تمهيد :

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات التي يقوم بها الأفراد والمنظمات على حد سواء، حيث أن القرارات تؤثر بشكل كبير على تحقيق الأهداف وتحقيق النجاح. هذه العملية تتطلب التفكير والتحليل الدقيق لاتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

يشمل هذا الفصل مجموعة من المواضيع التي تتناول أهمية اتخاذ القرار، وأنواع القرارات المختلفة، وخصائص عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى مراحل هذه العملية، كما يتطرق الفصل إلى العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات والصعوبات التي قد تواجه هذه العملية.

أولاً: أهمية اتخاذ القرار

- تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية بأكملها فهي المحور الذي تدور حوله كل الجوانب اللازمة للتنظيم الإداري فالعملية الإدارية وصناعة واتخاذ القرار مترادفان فالمدیر لا يستطيع ممارسة أعماله دون اللجوء إلى اتخاذ سلسلة من القرارات.

- وتبرز أهمية صناعة القرار من خلال ارتباطها الوثيق بالأفراد والجماعات والمؤسسات فالقرارات تؤثر وتتأثر بالأفراد والجماعات بالإضافة إلى زيادة الحاجة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات كلما ازداد حجم المنظمة وتشعبت مهماتها فالقرار الناجح هو ما تسعى إليه المنظمات.

- تعلق المنظمات المختلفة أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التي تقول ان القرار الخاطئ له تكلفة وتكتسب هذه العملة أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حتى أنها أصبحت حديث الساعة في القاعات والدروس والمؤتمرات العالمية وبرنامج التدريب في دول متعددة كما جذبت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف في ميادين علمية متعددة كالهندسة والطب والمحاسبة والرياضيات والإحصاء....

- الكل ينظر إلى اتخاذ القرارات من زاويته لاستخدامها للوصول إلى حلول للمشاكل التي تواجهها.

- ترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطا مباشرا بوظائف الإدارة كالتخطيط التنظيم التوجيه، الرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات.

- المدير العام والمشرف على العمال ومديري الإدارات سواء في الإنتاج أو التسويق أو غيره تتطلب منهم اتخاذ القرارات.

عملية اتخاذ القرار بهذا الشمول تمثل الإدارة الرئيسية التي يستخدمها المديرون في التخطيط التنظيم، التوجيه، والرقابة حتى أن هذا الشمول دفع بعض الكتاب إلى القول ان الإدارة ماهي إلا عملية إتخاذ القرارات . (إبراهيم علي، ربابعة، 2015، صفحة 3)

ثانيا: تصنيفات القرارات

تصنف القرارات بموجب عدد من المعايير إلى عدد من التصنيفات أهمها:

1- تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة:

تتعلق بكافة القرارات المتصلة بوظائف المؤسسة مثل قرارات الانتاج التسويق الأفراد، التمويل وقرارات متعلقة بالوظائف الإدارية ذاتها.

2- تصنيف القرارات وفق أهميتها: وتصنف وفقا لهذا المعيار إلى:

قرارات استراتيجية: تتعلق بسياسات المؤسسة على المدى البعيد وهي قرارات غير متكررة إلا ان تأثيرها في المؤسسة يعتمد عادة لفترات طويلة ويتخذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا.

قرارات تكتيكية: من اختصاص الإدارة الوسطى تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت موارد مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الاداء.

القرارات التنفيذية: من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية تتعلق بمشكلات العمل اليومي تنفيذه ونشاط الجاري في المؤسسة.

3- تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها تصنف إلى:

القرارات المبرمجة : هي القرارات المخططة مسبقا والمحددة بواسطة قواعد وإجراءات تشرح بالتفصيل كيفية معالجة المشكلة تتميز بالتأكد من نتائج القرار.

قرارات غير مبرمجة: هي قرارات غير مخططة وغير محددة مسبقا تتناول مشاكل جديدة غير معروفة بصورة مسبقة.

4- تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

يمكن تصنيفها وفقا لهذا المعيار إلى:

قرارات تتخذ في ظروف التأكد: تكون بيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة ونتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة.

قرارات تتخذ تحت ظروف المخاطرة: هي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع.

قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد: هي القرارات التي تتخذ في ظروف لا يعرف عنها صانع القرار كل البدائل ولا نتائجها ولا توزيعاتها الاحتمالية

5- تصنيف القرارات للنمط القيادي:

تصنف وفق هذا المعيار إلى:

- قرارات أرسقراطية: تتخذ من طرف واحد دون الرجوع إلى جهة الخبرة.

قرارات ديموقراطية: يتم اتخاذها عن طريق المشاركة كافة المشتريات.

6- تصنيف القرار وفقا لأساليب اتخاذها:

تصنف إلى:

- قرارات **كيفية**: تعتمد على أساليب تقليدية القائمة على التقدير الشخصي لصانع القرار وخبراته.
- قرارات **كمية**: تتسم بالرشد والعقلانية وتعتمد على القواعد والأساليب العلمية في تحليل المشكلة. (طارق عبد الرؤوف , عامر ايهاب عيسى المصري، 2016، الصفحات 19-20)

ثالثا: خصائص اتخاذ القرار

تتمثل خصائص عملية اتخاذ القرارات في:

- **القابلية للترشيد**: تعترض عملية اتخاذ القرار بأنه ليس هناك إمكانية الوصول إلى الترشيد الكامل للقرار، وإنما الوصول إلى حد من الترشيد.
- **التأثر بعوامل ذات صيغة إنسانية واجتماعية**: تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعوامل السيكولوجية النابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين المساهمين في اتخاذها أو المتأثرين بها، كما تتأثر بعوامل نابعة من بيئة القرار سواء عوامل داخلية أو خارجية.
- **الامتداد في الماضي أو المستقبل**: تعتبر عملية اتخاذ القرار امتداد واستمرار للقرارات التي تم اتخاذها واستمرارها في الحاضر والمستقبل، وبمعنى آخر أن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها.
- **الاعتماد على الجماعة المشتركة**: إن التنوع في المشكلات التي تواجه المنظمات الحديثة يتطلب مشاركة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحل تلك المشاكل. العمومية والشمول تقوم على أسس عامة بالنسبة لجميع

المنظمات سواء كانت في المنظمات التجارية أو الصناعية أو الخدماتية، كما أنها تتصف بالشمولية حيث يجب توفر القدرة على اتخاذ القرارات لدى جميع من يشغلون في المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والاشتراكية.

- **الديناميكية والاستمرار:** وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كونها تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصولاً إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار كما أن المشكلة محل القرار غالباً ما يكون طابعها التغير المستمر حسب متغيرات وظروف العمل، ويضاف إلى ذلك أن التغير المستمر للمشكلة محل القرار يفرض على متخذ القرار المتابعة لتحديد المشكلة الرئيسية و تمييزها عن المشكلة الفرعية، وكذلك التمييز بين المشكلة و ظواهرها و أعراضها و أسبابها حتى يتوصل إلى التشخيص السليم للمشكلة الي يتوقف عليها بشكل أساسي للتوصل للبدائل الملائم (جمال، 2016، صفحة 14)

رابعاً: مراحل اتخاذ القرار

تسير عملية اتخاذ القرار في تدرج واضح وسلس، حيث قُسمت هذه العملية إلى خمس مراحل، لكل مرحلة عدد من الاجراءات والخطوات التي يجب اتباعها ليصل الفرد إلى القرار الصائب الذي يعود عليه بالعواقب السليمة والنتائج الجيدة، وسيتم ذكر المراحل على النحو الآتي:

1) تشخيص المشكلة القرارية وتحديده:

مما هو معلوم أن المشكلة تعكس التفاوت والاختلاف بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه، إذ يكون منطلق وجودها بمجرد رسم وضبط أهداف متخذ القرار بشأن قرار معين، وفي هذا يرى الباحث " حريم أن زيادة الفجوة بين ما هو وضع متاح وبين ما هو وضع مرغوب فيه يعمق من درجة خطورة المشكلة في حد ذاتها، مما يؤدي بمتخذ القرار إلى أخذ الحيطة والحذر في تحديده للب المشكلة .تُعدّ مرحلة تشخيص المشكلة القرارية من بين أولى المراحل المهمة التي يجب على متخذ القرار الالتزام والتقيد بدرجة عالية من الدقة في تشخيص

المشكلة القرارية، على اعتبار أن تحديد المشكلة وتشخيصها مرحلة حساسة يؤسس صانع القرار بالاعتماد عليها لجميع مراحل صنع القرار المتتالية. تختلف وتتوسع المشاكل المرتبطة بمسائل اتخاذ القرار باختلاف طبيعتها تبعاً لمستويات اتخاذ القرار، فقد تكون مشاكل فجائية وطارئة ولا يوجد متسع زمني كبير أمام متخذ القرار لكي يسترسل في جمع المعلومات والخبرات بشأنها، أو مشاكل روتينية، أو مشاكل استراتيجية التي بالرغم من كون متخذ القرار يمتلك ما فيه الكفاية من الوقت لكي يتخذ القرار وصولاً إلى حلول نهائية للمشكلة المطروحة التي يتم تنفيذها في أرض الواقع، إلا أن متخذ القرار سيجد نفسه قد نفذ قراراً استراتيجياً يتسم بعدم القابلية للعدول عنه، حينها سيخسر كل ما خطط له ضمن مراحل صنع القرار، وسيقل إخفاقه في شكل خسائر إلى كل أطراف المصلحة

(2) جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة:

ترتبط سلامة القرار المتخذ بمدى تمكن صانع القرار من امتلاك أكبر كم ممكن من المعلومات والبيانات المفيدة لحل المشكلة القرارية، فافتقار صانع القرار للمعلومات اللازمة سيسلبه القدرة على اتخاذ القرار الجيد بطريقة علمية بعيداً عن كل حدس وتخمين مما سيقضي من فرص نجاح القرار عند تنفيذه. بعد فصل صانع القرار في مرحلة ضبط المشكلة القرارية، سيهدف ثانية إلى البحث عن حزمة من البدائل المتاحة والممكنة التطبيق، وهو ما يخلق لديه الدافعية نحو جمع المعلومات اللازمة عن تلك البدائل وحصر الحلول المقترحة. ما يميز المعلومات عن البيانات هو أن البيانات تمثل مجموعة من الحقائق والقياسات والمشاهدات التي تكون على شكل أرقام وحروف ورموز وأشكال خاصة، والبيانات الـ يكون لها معنى إلا بعد معالجتها بتصنيفها وتنظيمها وتحليلها لتصبح في شكل معلومات؛ لذا فالمعلومات هي نتاج معالجة البيانات المعلومات كلمة وجاهزة حتى يسهل استخدامها وتصبح لها معنى تحقق هدف معين بما يعرف: المعرفة، ولغوياً به، أي المعلومات. فمن كل م إصاله أو تلقّ مشتق مة العلم، أي المادة الغنية بالكثير من المعاني، وهي تعني أيضاً يت في مجال

إدارة الأعمال وبغية ضمان الفعالية في اتخاذ القرارات، يلجأ صانعو القرارات إلى البحث المعلومات اللازمة لحل

المشكلة القرارية بالاعتماد على الطرق التالية. عن (Sounders, M, Lewis,, 2009)

- البيانات والمعلومات والأولية: تتم عملية تجميع هذا المحتوى المعلوماتي عن طريق التواصل المباشر مع مصدرها، كما يمكن اقتناؤها من خلال الزيارات الميدانية وإجراء المقابلات.

- المعلومات الكمية : ما يجب التتويه إليه هو ضرورة اتجاه صانع القرار وفي سبيل تحصيله لهذا النوع من المعلومات إلى مصادر رسمية تتسم بالموثوقية والمصدقية، كأن يتحصل عليها من المواقع الرسمية للإدارات والمنظمات والمؤسسات، أو من بنوك معلومات عالمية أو محلية أكانت مجانية أو بالدفع، أين تكون هذه المعلومات في شكل : أرقام وإحصاءات

- المعلومات النوعية : ما يميز هذا النوع من المعلومات هو غير قابليته للتكميم المطلق، كونها ترد في شكل آراء أو حقائق أو خبرات، يتحصل عليها من أصحاب الخبرة ومكاتب الاستشارة لتدعيم عملية صناعة و القرار بالاعتماد والرجوع إلى جهات نظرهم تجاه المشكلة القرارية محل الدراسة بهدف الوصول إلى الحل المناسب للمشكلة واتخاذ القرار الصائب.

(3) التقييم العلمي للبدائل وحصر أفضلها :

تأتي عملية البحث عن البدائل الممكنة وحصرها بعد الإنهاء من جمع المعلومات المهمة والتي تخدم عملية حل المشكلة القرارية، وبعدها سيلجأ صانع القرار إلى تقييم تلك البدائل تبعا لأهميتها، وبمدى تتضمنه من محتوى معلوماتي يخدم الوصول إلى الحلول الممكنة، وصولا إلى تقييد حزمة من تلك المقترحات والبدائل التي يتصورها صانع القرار كحل لمشكلته القرارية.

(4) اختيار البديل الأمثل :

بعد عملية جمع المعلومات وتحديد الحلول وطرح الخيارات ودراسة النتائج الإيجابية والسلبية التي ستترتب عليها، بالإضافة إلى التأكد من أن البديل المتاح يُلبّي كافة متطلبات حل المشكلة بفائدة أكثر وضرر أقل، بعد حصر البدائل الممكنة عن المشكلة القرارية، يصبح الاختيار النهائي والسليم لواحد من البدائل المناسبة مطلباً في عملية اتخاذ القرار، فبعد اكتمال الصورة النهائية للحلول يأتي دور الفرد في الخ مهما تيار، ثم التهيئة لعملية التنفيذ. مما سبق، نجد أن متخذ القرار سيستند في عملية اختياره للبدائل إلى عدة معايير وتوجهات، منها - :تجانس البديل المحدد مع أهداف المؤسسة وقيمها وإمكانياتها؛ -تحقيق البديل للأهداف المحددة مسبقاً من عملية اتخاذ القرار؛ -قبول أفراد التنظيم للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه؛ -سرعة الحل البديل في تحقيق النتائج المطلوبة؛ -مدى ملائمة كل بديل للعوامل البيئية في المؤسسة في ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والقانونية والسياسية

5) تنفيذ القرار ومتابعته :

بعد عملية اختيار البديل المناسب تأتي عملية التنفيذ، وتتبعها بداية ظهور الآثار المترتبة عليها سلبية كانت أم إيجابية، وبروز نقاط القوة والضعف، وبدء عملية تقييم النتائج المترتبة، ومدى كفاءتها في تلبية المتطلبات التي وضعت لأجلها، وفي حال عدم تحقق النتائج المرجوة من القرار يجب إعادة هيكلة قرارات بديلة؛ تصحيح ولسد النقائص الحاصلة، وإيجاد البدائل والحلول المناسبة من جديد. مراحل اتخاذ القرار. (حريم حسين،

2016، صفحة 93)

خامساً : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار تذكر منها ما يلي:

1-5 أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في إتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة

2-5 الثقافة المجتمع السائدة :

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية إتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند إتخاذ القرار. الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل. وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه

السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

3-5 العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي:

- ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن

من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في إتخاذ قراره.

- ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه.

- عناصر اتخاذ القرار

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها:

وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحويه من خطوات ما بين أرتع وتسع خطوات أساسية يجب أن تتم في ترتيب محدد. فمثلاً:

نجد أن "جريفت" يحدد هذه المراحل في اتخاذ القرارات الإدارية:

- شديد وحسر المشكلة.
- تحليل وتقويم المشكلة.
- وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة
- جمع المعلومات.
- صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضل واختباره مقدماً.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ.

أما "لنتشفيد" فيضع صورة أخرى على النحو التالي:

- تعريف القضية.
- تحليل الموقف القائم.

- حساب وتحديد البدائل.

- المداولة.

- الاختيار.

ويرى "سيمون أن صنع القرار يشمل على ثلاث مراحل رئيسية هي:

- اكتشاف المناسبات لصنع القرار.

- اكتشاف سيل العمل الممكنة.

- الاختيار بين سبل العمل

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب اذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير

وقد تكون على خلاف ذلك على أنها تتخذ الشكل

التالي في صورتها الأولى القرارات الرشيدة :

- تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث.

- تحليل الموقف.

- تحديد البدائل والتدبر فيها.

- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج

- الاختيار بين هذه البدائل

ان هذا التسلسل يفترض توفر عنصري الرشد و حسن التقدير و التمييز كما يفترض الفرصة للتأمل والتفكر

وامكان الاختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التي تحد من الرشد في مجال الإدارة تشتمل القيم المتعلقة

بالعواطف والاحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية. (د.نوال عبدالكريم ،
الاشهب، 2019، صفحة 25)

سادسا: الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار

من أهم الصعوبات أو المشاكل التي تعترض أي قرار مهما كان هو عدم وجود أي قرار يرضي
الجميع بشكل كامل ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة ويمكن إجمال هذه
العوائق

في:

1) عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة:

يلقى المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة
وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.

2) عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار:

فقد تتعلق الأهداف بتحديد رقم مبيعات في منظمة إنتاجية ما وبالتالي يجب إدراك هذه الأهداف الرئيسية
حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المنظمة ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم
الانتقال إلى الأهداف، البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا و عيوب البديل المتوقع:
والمقصود بالبيئة التقاليد و العادات و القوانين و التغييرات و العلاقات الإنسانية و الظروف الاقتصادية و
المالية والسياسية و التشريعات الحكومية، و التطورات التكنولوجية. وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء
كانت مادية أو معنوية أو منفعة، حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية أو الأحكام
الشخصية إلى معايير ملموسة، فمثلا المعيار المناسب لقياس مدى فعالية عملية الإنتاج بمقياس مادي يشير

إلى عدد الوحدات التي تم إنتاجها، لكن قياس مدى الفعالية الكلية لعملية الإنتاج قد ترتبط بمقياس يشير إلى مساهمتها في الإيرادات.

(3) شخصية متخذ القرار:

قد يكون المدير واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود، وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو قيود خارجية وبالتالي ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى كالسلطة السياسية التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما تتعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها. يضاف إلى ذلك درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية وموقعه داخل التنظيم.

(4) نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات:

تعد المعلومات مادة الإداري في اتخاذ القرارات كما أن الإنتاج يعتبر المواد الأولية وهي الأساس في إنتاجه، ويجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة، وهذه المعلومات جوهرية تمكن الإدارة من استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلا. ونظرا لضيق الوقت لدى المدير فلا يستطيع الإحاطة بالبيانات اللازمة حتى يستطيع دراستها وبالتالي لا يستطيع تقييم البدائل المتاحة لديه حتى يتسنى له اختيار البديل الأمثل .. (ديما وليد حنا، 2016، صفحة 4).

خلاصة الفصل:

هذا الفصل يتناول عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات، مبيناً أهميتها في تحقيق الأهداف بفعالية. تبدأ العملية بتحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحليل البدائل، ثم اختيار وتنفيذ القرار وتقييم نتائجه. يوضح الفصل تصنيف القرارات إلى استراتيجية، تكتيكية، تنفيذية، مبرمجة وغير مبرمجة، ويشير إلى العوامل المؤثرة مثل الأهداف، الثقافة، والمعلومات المتاحة. مراحل اتخاذ القرار تشمل: تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحليل البيانات، اتخاذ القرار، ومراجعة النتائج. يتطرق الفصل أيضاً إلى صعوبات اتخاذ القرار مثل عدم تحديد المشكلة بدقة، صعوبة تحديد الأهداف، تأثير شخصية متخذ القرار، ونقص المعلومات.

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري المرتبط بمتغيري الدراسة الخاصة بأنماط القيادة النسائية وعلاقتها باتخاذ القرار داخل المؤسسة، وإبراز الأثر الذي يلعبه إتخاذ القرار على بيئة العمل الداخلية، وسعياً منا لاستكمال هذا البحث قمنا بدراسة ميدانية وإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة آراء لعينة من موظفات بجامعة محمد خيضر بسكرة، وذلك لمعرفة وجهات نظرهم حول الموضوع.

حيث تطرقنا لوصف منهجية الدراسة والأداة المستخدمة لجمع البيانات، وأساليب الإحصائية التي تم استخدامها وإجراءات التأكد من مدى صدق وثبات الأداة، وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

ثانياً: مجالات الدراسة

1: المجال المكاني

2: المجال الزمني

3: المجال البشري (العينة)

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: اداة جمع البيانات

خامساً: الاساليب الاحصائية

أولاً: الدراسة الاستطلاعية :

تمت الزيارة الاستطلاعية بتاريخ 30 أبريل 2024، حيث قمنا بالنزول الفعلي لميدان الدراسة لتحديد مفردات العينة في جامعة محمد خيضر بسكرة وبالتحديد الى مكاتب مصالح المستخدمين الموجودة على مستوى الكليات التالية (العلوم الإنسانية والاجتماعية، العلوم السياسية والحقوق، العلوم والتكنولوجيا، علوم الطبيعة والحياة، وكلية الآداب واللغات) ، لمعرفة عدد رؤساء المصالح من جنس أنثى في تلك الكليات، وقد تم إستقبالنا من طرف المسؤولين في المصالح وامدادنا بالمعلومات المطلوبة.

ثانياً: مجالات الدراسة:

1-2/المجال المكاني: تمثل المجال المكاني للدراسة في جامعة محمد خيضر بولاية بسكرة وبالتحديد كليات الجامعة (كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، كلية العلوم السياسية والحقوق، كلية علوم الطبيعية والحياة، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية الادب واللغات).

2-2/المجال الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين 30 أبريل 2024 الى غاية 09 ماي 2024 حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على العينة واسترجاعه والبدأ في عرض و تحليل بيانات.

2-3/المجال البشري : تم توزيع الاستبيان على عينة رئيسات المصالح في الكليات (كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، كلية العلوم السياسية والحقوق، كلية علوم الطبيعية والحياة، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية الادب واللغات) لجامعة محمد خيضر بسكرة خاصة لرؤساء الجنس الإناث.

2-3-1/عينة الدراسة: ونعني بالعينة: هي جزء من المجتمع الأصلي أو مجموعة فرعية أو جزئية من عناصره، له خصائص مشتركة وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء. (محمود، 2009، صفحة 82)

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على العينة القصدية أو ما تسمى بالعينة العمدية والتي تعتمد على نوع من الاختيار المقصود حيث يعتمد الباحث أن تتكون العينة من وحدات يعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا (لظفي، 2011، صفحة 27)

وهي عينة يتم اختيارها على أساس من الخبرة السابقة، فقد يلاحظ الباحث من الدراسات السابقة أن مجموعة من المفردات يتمثل فيها من الخصائص ما يجعل نتائجها قريبة من نتائج المجتمع ككل (الرحمان، 2003)

وذلك أيضا لأنها الأنسب لموضوع الدراسة حيث قمنا بإستهداف رئيسات المصالح في كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، حيث قمنا بتوزيع 50 إستبيان 44 منها تم استرجاعها و6 منها لم يتم استرجاعها بسبب الاتصال الدائم أو بسبب التبرعات خارج الجامعة .

2-3-2 خصائص السيكومترية :

أ- جدول رقم 01: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
2.3%	1	تقني سامي
11.4%	5	ليسانس
63.6%	28	ماستر
0	0	ماجستير
22.7%	10	دكتوراه
%100	44	المجموع

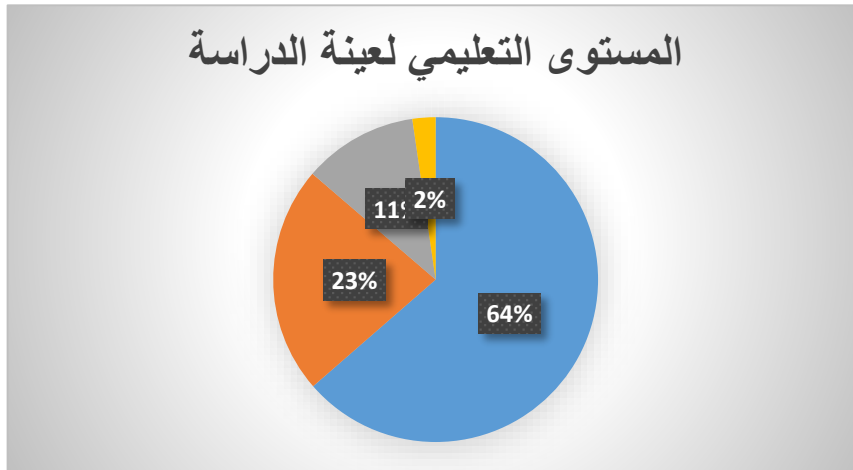
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

التحليل:

1. النسبة الأكبر : النسبة الأكبر من أفراد العينة (63.6%) يحملون شهادة الماستر، مما يشير إلى أن غالبية العينة لديهم مستوى تعليمي متقدم.
2. النسبة الأقل : النسبة الأقل من أفراد العينة (2.3%) يحملون شهادة الثانوي السامي، مما يعني أن قلة قليلة فقط من العينة لديهم مستوى تعليمي أقل من الجامعي.

3. غياب : لا يوجد أي فرد في العينة يحمل شهادة الماجستير .

ب-شكل رقم 01: دائرة نسبية تمثل المستوى التعليمي للعينة



ج-: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم 03: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	13.6%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	19	43.2%
من 15 فما فوق	19	43.2%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

التحليل:

1- النسبة الأكبر: 43.2% من أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات وكذلك نفس

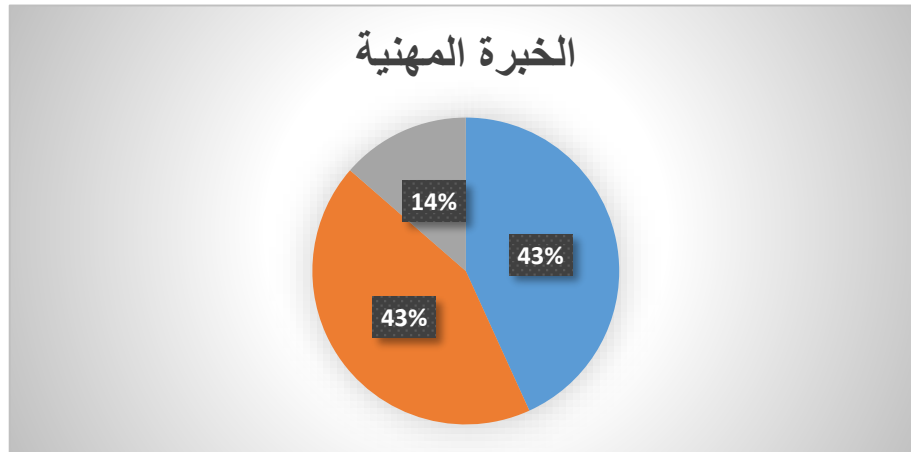
النسبة لمن لديهم خبرة أكثر من 15 سنة. هذا يشير إلى أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة مهنية

متوسطة إلى عالية.

2- النسبة الأقل : فقط 13.6% من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، مما يشير إلى

أن نسبة صغيرة من العينة هم مبتدئين في مجال عملهم.

د- شكل رقم 02: دائرة نسبية تمثل الخبرة المهنية لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج EXCEL لسنة 2016.

ثالثا : منهج الدراسة :

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بما يناسب دراسة هذه الظاهرة، وذلك بإعتباره

طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن

المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (الذنيات، 2007، صفحة 139)

رابعاً : الاداة المستخدمة:

-الإستمارة:

تم إختيار وسيلة جمع البيانات استمارة الاستبيان لإعتبارها الأنسب للدراسة حيث تعرف على أنها من أكثر أدوات جمع البيانات انتشارا و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، بحيث تغطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث من إجابات المبحوثين (رشدي، 2000، صفحة 186)

وتعتبر أيضا "قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث" (ابراهيم، 2000، صفحة 165)

حيث تحتوي هذه الاستمارة على ثلاث محاور أساسية: (أنظر الملحق رقم 1)

المحور الاول: بيانات شخصية عامة تحتوي على سؤالين

المحور الثاني: العلاقة بين نمط العلاقات وفاعلية إتخاذ القرار ويحتوي على 10 أسئلة

المحور الثالث: طبيعة العلاقة بين نمط التعاون وفاعلية إتخاذ القرار ويحتوي على 10 أسئلة

وتم تحكيم هذه الاستمارة من طرف اساتذة في قسم العلوم الاجتماعية (انظر الملحق رقم 2)

حيث قمنا بتوزيع 50 إستمارة استبيان على عينة الدراسة المتمثلة في رؤساء المصالح جنس أنثى على مستوى كليات (العلوم الإنسانية والاجتماعية، العلوم السياسية والحقوق، العلوم والتكنولوجيا، علوم الطبيعة والحياة، وكلية الآداب واللغات) في جامعة محمد خيضر بسكرة، حيث تم استرجاع 44 إستمارة لكن 6 لم يتم استرجاعها وذلك بسبب الغياب الدائم للمبحوثات أو التريصات خارج الوطن.

خامسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة

1 صدق الأداة وثباتها :

للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة نقوم بحساب معامل ألفا كرو نباخ لقياس الثبات، حيث يجب أن يكون أكبر من 0.60 وحساب معامل الصدق الذي هو الجذر التربيعي لألفا كرو نباخ لقياس الصدق، ويجب أن يكون أكبر من 0.70.

جدول رقم 03 : صدق وثبات أداة الدراسة

معايير الاستبيان	عدد الأسئلة	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الثاني	10	0.795	0.891
المحور الثالث	10	0.845	0.919
المجموع	20	0.828	0.909

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

التعليق: يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الإجمالي عال إذ بلغ 0.828 كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ 0.909 وهو معامل عالي في مثل هذه الدراسات.

وهنا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها في تحليل النتائج.

اولا : عرض وتحليل وتفسير البيانات في ضوء التساؤل الأول

1- العلاقة بين نمط العلاقات وفاعلية إتخاذ القرار .

1-1 استشارة فريق العمل قبل إتخاذ القرار :

جدول رقم 04: التوزيع النسبي لأفراد العينة حول استشارة فريق العمل قبل إتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	البيان
86.4%	38	نعم
13.6%	6	لا
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

الجدول يعرض نتائج استبيان حول استشارة أفراد فريق العمل قبل اتخاذ القرار. يتضمن الجدول ثلاث فئات

بيانات: "نعم"، "لا"، والإجمالي. فيما يلي تحليل مفصل للبيانات المقدمة:

1. نعم - التكرار: 38 النسبة المئوية: 86.4%

2. لا - التكرار: 6 النسبة المئوية: 13.6%

3. الإجمالي التكرار: 44 النسبة المئوية: 100%.

التحليل:

1. نسبة استشارة فريق العمل:

- الأغلبية العظمى من المشاركين في الاستبيان (86.4%) يؤكدون أنه يتم استشارة فريق العمل قبل اتخاذ القرار. هذا يعكس توجهًا إيجابيًا نحو الشمولية والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، مما قد يساهم في تحسين الروح المعنوية وتعزيز الشعور بالانتماء بين أفراد الفريق.

2. نسبة عدم استشارة فريق العمل:

- فقط 13.6% من المشاركين يرون أنه لا يتم استشارة الفريق قبل اتخاذ القرار. رغم أنها نسبة صغيرة، إلا أنها تعكس وجود بعض الأفراد الذين يشعرون بعدم المشاركة أو الشفافية في عملية اتخاذ القرار.

3. الدلالة العامة: النسبة الكبيرة التي تؤكد استشارة الفريق تدل على وجود سياسات وإجراءات داخلية تشجع على المشاركة والتعاون. ومع ذلك، يجب مراعاة النسبة الصغيرة التي لا تشعر بهذه الاستشارة والعمل على فهم أسبابها ومعالجتها لضمان شعور جميع الأعضاء بالمشاركة.

1-2 تأثير علاقة فريق العمل على إتخاذ القرار:

جدول رقم 05: التوزيع النسبي لأفراد العينة حول تأثير علاقة فريق العمل على إتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	البيان
13.6%	6	دائماً
72.8%	32	أحيانا
13.6%	6	أبداً
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

لتحليل الجدول الأخير، سنفحص البيانات المتاحة حول تأثير علاقة فريق العمل على اتخاذ القرار بناءً على إجابات أفراد العينة. لنبدأ بتفصيل البيانات المعروضة في الجدول:

محتوى الجدول: الجدول يعرض التوزيع النسبي لإجابات أفراد العينة حول تأثير علاقة فريق العمل على اتخاذ القرار، مع النتائج التالية:

1. دائماً: - النسبة: 13.6% - التكرار: 6
2. أحياناً: - النسبة: 72.8% - التكرار: 32
3. أبداً: - النسبة: 13.6% - التكرار: 6
4. المجموع: - النسبة: 100% - التكرار: 44

التحليل والتفسير :

1. التأثير الجزئي (أحياناً): - الغالبية العظمى من أفراد العينة (72.8%) أفادوا بأن علاقة فريق العمل تؤثر أحياناً على اتخاذ القرار. هذا يشير إلى أن علاقة فريق العمل تلعب دوراً متوسطاً في التأثير على عملية اتخاذ القرار، وليس دوراً حاسماً.
 2. التأثير الكبير (دائماً): - نسبة قليلة نسبياً (13.6%) من الأفراد يرون أن علاقة فريق العمل دائماً تؤثر على اتخاذ القرار. هذا يشير إلى أن هناك مجموعة من الأفراد يشعرون بأن علاقة فريق العمل لها تأثير كبير ومستمر على قراراتهم.
 3. عدم التأثير (أبداً): - نفس النسبة (13.6%) أفادوا بأن علاقة فريق العمل لا تؤثر أبداً على اتخاذ القرار. هذا يدل على أن هناك مجموعة من الأفراد يشعرون بأن قراراتهم لا تتأثر بعلاقة فريق العمل مطلقاً.
- التأثير المعتدل: من الواضح أن علاقة فريق العمل لها تأثير معتدل على اتخاذ القرارات بالنسبة لأغلب أفراد العينة، حيث يشعر معظمهم بأن هذه العلاقة تؤثر أحياناً فقط.

- الاستقلالية مقابل التأثير: النسب المتساوية لأولئك الذين يرون أن علاقة فريق العمل تؤثر دائماً وأبداً (13.6%) تشير إلى وجود تباين كبير في كيفية رؤية الأفراد لدور علاقة فريق العمل في عملية اتخاذ القرار.

- التنوع في الآراء: النتائج تعكس تنوعاً في الآراء بين أفراد العينة حول مدى تأثير علاقة فريق العمل على قراراتهم، مما قد يشير إلى اختلافات في ثقافة العمل أو طبيعة العلاقات داخل الفرق المختلفة، هذا التحليل يوفر نظرة عامة على تأثير علاقة فريق العمل على اتخاذ القرارات الشخصية لأفراد العينة بناءً على البيانات المقدمة في الجدول.

1-3 ما مدى تأثير طبيعة العلاقة مع فريق العمل :

جدول رقم 06: إجابات أفراد العينة حول: ما مدى تأثير طبيعة العلاقة مع فريق العمل

النسبة المئوية	التكرار	البيان
72.7%	32	جيدة
27.3	12	حسنة
0	0	سيئة
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

التحليل والتفسير

هذا الجدول رقم (06) يعرض نتائج إجابات أفراد العينة حول مدى تأثير طبيعة العلاقة مع فريق العمل. الجدول يبين التوزيع النسبي لمدى رضا أفراد العينة عن العلاقة مع فريق العمل، مع توزيع الردود إلى ثلاثة تصنيفات: جيدة، حسنة، وسيئة. التحليل كالتالي:

1. العلاقة الجيدة: - النسبة المئوية: 72.7%

- التكرار: 32

- هذا يعني أن غالبية المشاركين (32 من 44) يعتبرون أن طبيعة العلاقة مع فريق العمل جيدة. هذا يشير إلى وجود رضا عام عالي بين أفراد العينة عن طبيعة العلاقة.

2. العلاقة الحسنة:

- النسبة المئوية: 27.3%

- التكرار: 12

هنا، نجد أن 27.3% من العينة (12 من 44) يرون أن العلاقة مع فريق العمل حسنة. وهذا يدل على أن هناك جزء من العينة راضٍ ولكن ليس بالدرجة العالية مثل المجموعة الأولى.

3- العلاقة السيئة:

- النسبة المئوية: 0%

- التكرار: 0%

لا أحد من أفراد العينة (0 من 44) يرى أن العلاقة سيئة. هذا يعد مؤشراً إيجابياً جداً على أنه لا يوجد أي تدمر أو استياء كبير من طبيعة العلاقة مع فريق العمل.

يتضح من الجدول أن معظم أفراد العينة (حوالي 72.7%) يعتبرون أن العلاقة مع فريق العمل جيدة، بينما يرى 27.3% أنها حسنة، ولا أحد يعتقد أنها سيئة. هذا يعكس مستوى عالٍ من الرضا بين الأفراد حول العلاقات داخل الفريق، مما يشير إلى بيئة عمل صحية وتعاونية.

4-1 الأشخاص الذين تستشيرهم في إتخاذ القرارات المهمة :

الجدول رقم 07: إجابات أفراد العينة حول: الأشخاص الذين تستشيرهم في إتخاذ القرارات المهمة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
59.1%	26	المسؤول أعلى منك
2.3%	1	أصدقاء مقربين في العمل
6.8%	3	زملاء العمل
31.8%	14	جميع ما ذكر
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

لتحليل الجدول الجديد، سنفحص البيانات المتاحة المتعلقة بالأشخاص الذين تستشيرهم العينة في اتخاذ القرارات المهمة. لنبدأ بتفصيل البيانات المعروضة في الجدول:

محتوى الجدول: الجدول يعرض إجابات أفراد العينة حول الأشخاص الذين يستشيرونهم في اتخاذ القرارات المهمة، مع النتائج التالية:

1. المسؤول أعلى منك: - النسبة: 59.1% - التكرار: 26

2. أصدقاء مقربين في العمل: - النسبة: 2.3% - التكرار: 1

3. زملاء العمل: - النسبة: 6.8% - التكرار: 3

4. جميع ما ذكر: - النسبة: 31.8% - التكرار: 14

5. المجموع: - النسبة: 100% - التكرار: 44

التحليل والتفسير

1. استشارة المسؤولين: غالبية أفراد العينة (59.1%) يستشيرون المسؤولين الأعلى منهم عند اتخاذ القرارات المهمة. هذا يدل على أن هناك ثقة كبيرة في قدرات المسؤولين واتخاذهم للقرارات المهمة. كما يعكس هذا الاعتماد على التوجيه والإرشاد من القيادة العليا.

2. استشارة الأصدقاء المقربين في العمل: نسبة قليلة جدًا (2.3%) من الأفراد يستشيرون أصدقاءهم المقربين في العمل عند اتخاذ القرارات المهمة. هذا يشير إلى أن الأصدقاء المقربين في العمل ليسوا مصدرًا رئيسيًا للمشورة في القرارات المهمة.

3. استشارة زملاء العمل: نسبة قليلة نسبيًا (6.8%) من الأفراد يستشيرون زملاء العمل في اتخاذ القرارات المهمة. يعكس هذا دورًا محدودًا للزملاء في عملية اتخاذ القرار، ربما بسبب قلة الثقة أو الشعور بأن الزملاء ليس لديهم الخبرة أو السلطة الكافية للمساهمة في هذه القرارات.

4. استشارة جميع الفئات المذكورة: نسبة كبيرة نسبيًا (31.8%) من الأفراد يستشيرون جميع الفئات المذكورة (المسؤولين، الأصدقاء المقربين، وزملاء العمل). هذا يشير إلى أن هناك مجموعة من الأفراد يفضلون الحصول على وجهات نظر متعددة ومتنوعة قبل اتخاذ قراراتهم المهمة.

الاعتماد على القيادة العليا: يتضح أن المسؤولين يحتلون المكانة الأبرز في عملية المشورة، مما يعكس دورًا مهمًا للقيادة في توجيه قرارات الموظفين.

- دور محدود للأصدقاء والزملاء: الأصدقاء المقربون وزملاء العمل ليس لهم تأثير كبير في عملية اتخاذ القرار، مما قد يشير إلى أن القرارات المهمة تُتخذ غالبًا بالتشاور مع أصحاب الخبرة والسلطة الأعلى.

- تعدد وجهات النظر: هناك نسبة لا بأس بها من الأفراد الذين يفضلون استشارة مجموعة متنوعة من الأشخاص، مما يشير إلى أهمية الحصول على آراء متعددة لضمان اتخاذ قرارات متوازنة ومدروسة، هذا التحليل يوفر نظرة عامة على الأشخاص الذين يعتمد عليهم أفراد العينة في اتخاذ القرارات المهمة بناءً على البيانات المقدمة في الجد.

5-1 على ماذا تعتمد بالنسبة للقرارات الصعبة الموجودة في العمل :

جدول رقم 08: إجابات أفراد العينة حول: على ماذا تعتمد بالنسبة للقرارات الصعبة الموجودة في العمل

النسبة المئوية	التكرار	البيان
20.5%	09	الخبرة المهنية
18.2%	08	المعرفة والمعلومات
31.8%	14	الاستشارة مع الآخرين
29.5%	13	كل ما سبق ذكره
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

التحليل والتفسير

الجدول رقم (08) يعرض نتائج إجابات أفراد العينة حول العوامل التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات الصعبة في العمل. التوزيع يشمل الخبرة المهنية، المعرفة والمعلومات، الاستشارة مع الآخرين، وكل ما سبق ذكره. إليك التحليل بالتفصيل:

1. الخبرة المهنية:

- النسبة المئوية: 20.5%

- التكرار: 9

- هذا يشير إلى أن 20.5% من أفراد العينة يعتمدون على الخبرة المهنية عند اتخاذ القرارات الصعبة. الخبرة المهنية تلعب دوراً هاماً ولكنها ليست العامل الوحيد أو الأكبر.

2. المعرفة والمعلومات:

- النسبة المئوية: 18.2% -

-التكرار: 8

نسبة أقل من المشاركين (18.2%) تعتمد على المعرفة والمعلومات كمصدر رئيسي لاتخاذ القرارات الصعبة.

3. الاستشارة مع الآخرين: - النسبة المئوية:

31.8%

-التكرار: 14

النسبة الأكبر من المشاركين (31.8%) يعتمدون على الاستشارة مع الآخرين عند مواجهة قرارات صعبة. هذا يدل على أهمية التعاون والمشورة في بيئة العمل.

4. كل ما سبق ذكره:

- النسبة المئوية: 29.5%

- التكرار: 13

29.5% من أفراد العينة يعتمدون على جميع العوامل المذكورة (الخبرة المهنية، المعرفة والمعلومات، والاستشارة مع الآخرين) في اتخاذ القرارات الصعبة. هذا يظهر أن الجمع بين هذه العوامل يعزز من عملية اتخاذ القرار.

النسبة الأكبر من العينة (31.8%) تعتمد على الاستشارة مع الآخرين، مما يعكس أهمية التعاون والتشاور في بيئة العمل. - 29.5% من العينة يفضلون استخدام جميع العوامل (الخبرة المهنية، المعرفة والمعلومات، والاستشارة) مما يدل على نهج شامل في اتخاذ القرارات الصعبة. - النسبة المتبقية تتوزع بين الاعتماد على الخبرة المهنية (20.5%) والمعرفة والمعلومات (18.2%). هذا التحليل يعكس تنوع الطرق التي يعتمد عليها الأفراد في اتخاذ القرارات الصعبة، ويشير إلى أن التعاون والاستشارة مع الآخرين يعتبران من العوامل الأساسية في هذه العملية.

1-6 ما مدى تأثير العلاقات الاجتماعية على قراراتك بشكل عام :

جدول رقم 09: إجابات أفراد العينة حول ما مدى تأثير العلاقات الاجتماعية على قراراتك بشكل عام

النسبة المئوية	التكرار	البيان
27.3%	12	تعززها بشكل كبير
72.7%	32	لا تؤثر بشكل كبير
0	0	تضعفها بشكل كبير
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

محتوى الجدول: الجدول يعرض إجابات أفراد العينة حول مدى تأثير العلاقات الاجتماعية على قراراتهم بشكل عام، مع النتائج التالية:

1. تعززها بشكل كبير: النسبة: 27.3% - التكرار: 12

2. لا تؤثر بشكل كبير: - النسبة: 72.7% - التكرار: 32

3 تضعفها بشكل كبير: - النسبة: 0% - التكرار: 0

4. المجموع: - النسبة: 100% - التكرار: 44

التحليل والتفسير

1. النسبة الأكبر: - النسبة الأكبر من أفراد العينة (72.7%) أفادوا بأن العلاقات الاجتماعية لا تؤثر بشكل كبير على قراراتهم. هذا يدل على أن غالبية الأفراد يشعرون بأنهم مستقلون في اتخاذ قراراتهم ولا يتأثرون بشكل كبير بالعلاقات الاجتماعية.

2. تعزيز القرارات: - نسبة 27.3% من الأفراد يعتقدون أن العلاقات الاجتماعية تعزز قراراتهم بشكل كبير. هذا يشير إلى أن هناك مجموعة لا بأس بها ترى أن العلاقات الاجتماعية تلعب دوراً إيجابياً ومهماً في عملية اتخاذ القرار.

3. التأثير السلبي: - لا أحد من أفراد العينة أفاد بأن العلاقات الاجتماعية تضعف قراراتهم بشكل كبير (0%). هذا يدل على أن العلاقات الاجتماعية لا تُعتبر عائقاً أمام اتخاذ القرارات بالنسبة للعينة المدروسة.

7-1 وصف شبكة العلاقات داخل المنظمة :

جدول رقم 10: إجابات أفراد العينة حول: وصف شبكة العلاقات داخل المنظمة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
62.8%	30	تعاونية
13.6%	6	صراعية
18.2%	8	أخرى
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

. تحليل الجدول رقم 10: إجابات أفراد العينة حول وصف شبكة العلاقات داخل المنظمة .

البيانات المتوفرة في الجدول:

1. تعاونية - التكرار: 30 - النسبة المئوية: 62.8%

2. صراعية - التكرار: 6 - النسبة المئوية: 13.6%

3. أخرى - التكرار: 8 - النسبة المئوية: 18.2%

4. المجموع - التكرار: 44 - النسبة المئوية: 100%

التحليل و التفسير :

- العلاقات التعاونية: الغالبية العظمى من أفراد العينة (62.8%) يرون أن العلاقات داخل المنظمة تعاونية

هذا يشير إلى أن معظم الموظفين يشعرون بأن هناك تعاون وتنسيق جيد بين أفراد الفريق.

- العلاقات الصراعية: نسبة أقل (13.6%) ترى أن العلاقات صراعية، هذا قد يشير إلى وجود بعض التوترات والخلافات بين أفراد الفريق، لكنها ليست السمة الغالبة.

- العلاقات الأخرى: هناك نسبة 18.2% تتدرج تحت "أخرى"، مما يشير إلى أن هناك أشكال أخرى من العلاقات قد تكون غير تقليدية أو متنوعة ولا تقع تحت التصنيف التعاوني أو الصراعي بشكل واضح.

الإجمالي: العدد الكلي للأفراد هو 44، مما يعني أن النتائج مستندة إلى عينة صغيرة نسبياً من الموظفين.

من خلال تحليل هذه البيانات، يمكن استنتاج أن العلاقات التعاونية هي السائدة في المنظمة بناءً على هذه العينة. ومع ذلك، هناك وجود للعلاقات الصراعية والعلاقات الأخرى بنسب أقل، مما يستدعي النظر في طبيعة هذه العلاقات وكيفية تحسين البيئة العملية لتحقيق تعاون أكبر وتقليل الصراعات.

8-1 أهمية الاستماع لأراء الآخرين قبل أخذ القرار:

جدول رقم 11: إجابات أفراد العينة حول: أهمية الاستماع لأراء الآخرين قبل أخذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	البيان
77.2%	34	نعم
2.3%	01	لا
20.5%	09	نوعاً ما
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

لتحليل الجدول الأخير، سنفحص البيانات المتعلقة بأهمية الاستماع لأراء الآخرين قبل اتخاذ القرار بناءً على إجابات أفراد العينة. لنبدأ بتفصيل البيانات المعروضة في الجدول:

محتوى الجدول: الجدول يعرض التوزيع النسبي لإجابات أفراد العينة حول أهمية الاستماع لآراء الآخرين قبل اتخاذ القرار، مع النتائج التالية:

1. نعم النسبة: 77.2 % التكرار: 34

2. لا النسبة: 2.3 % التكرار: 1

3. نوعًا ما النسبة: 20.5 % التكرار: 9

4. المجموع: النسبة: 100 % التكرار: 44

التحليل:

1. أهمية كبيرة للاستماع لآراء الآخرين: الأغلبية الساحقة من أفراد العينة (77.2%) يرون أن الاستماع لآراء الآخرين مهم قبل اتخاذ القرار. هذا يشير إلى أن معظم الأشخاص يقدرون وجهات نظر الآخرين ويعتبرونها جزءًا أساسيًا من عملية اتخاذ القرار.

2. قلة ضئيلة تعتقد بعدم أهمية الاستماع نسبة قليلة جدًا (2.3%) من الأفراد يرون أن الاستماع لآراء الآخرين ليس مهمًا. هذا يدل على أن قلة قليلة فقط من الأفراد يفضلون الاعتماد الكامل على آرائهم الشخصية دون أخذ آراء الآخرين بعين الاعتبار.

3. التأثير الجزئي للاستماع: نسبة ليست بالقليلة (20.5%) من الأفراد يرون أن الاستماع لآراء الآخرين مهم نوعًا ما. هذا يشير إلى أن هؤلاء الأفراد يأخذون آراء الآخرين بعين الاعتبار في بعض الأحيان، ولكنهم لا يعتمدون عليها بشكل كامل في اتخاذ قراراتهم.

التقدير العالي لآراء الآخرين: يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يعتقدون بأهمية الاستماع لآراء الآخرين قبل اتخاذ القرارات، مما يعكس أهمية المشورة والتعاون في بيئة العمل أو في الحياة اليومية.

الاعتماد الجزئي على الذات: وجود نسبة من الأفراد الذين يرون أن الاستماع لآراء الآخرين مهم نوعًا ما يشير إلى توازن بين الاعتماد على الذات وأخذ آراء الآخرين في الحسبان.

التنوع في مواقف الأفراد: النسب المختلفة تعكس تنوعًا في كيفية رؤية الأفراد لأهمية آراء الآخرين، مما قد يرتبط بتنوع في تجاربهم الشخصية أو السياقات التي يعملون فيها.

هذا التحليل يوفر نظرة عامة على مواقف أفراد العينة حول أهمية الاستماع لآراء الآخرين قبل اتخاذ القرارات بناءً على البيانات المقدمة في الجدولتاسعا: الإلمام إلى الاعتماد على أشخاص محددين عند إتخاذ القرار.

9-1 الإلمام إلى الاعتماد على أشخاص محددين عند إتخاذ القرار :

جدول رقم 12: إجابات أفراد العينة حول الإلمام إلى الاعتماد على أشخاص محددين عند إتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	البيان
50%	22	نعم
22.7%	10	لا
27.3 %	12	نوعا ما
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

الجدول يعرض نتائج إجابات أفراد العينة حول الاعتماد على أشخاص محددين، ويظهر البيانات التالية:

1. "نعم" (50%) التكرار 22

2. "لا" (22.7%) التكرار 10

3. "نوعاً ما" (27.3%) التكرار 12

4. المجموع: 44 (100%)

التحليل:

1. نسبة الإجابات بـ "نعم": 50% من المشاركين (22 فرداً) يعتقدون أنهم يعتمدون على أشخاص محددين. هذا يعكس وجهة نظر غالبية المشاركين في العينة حول وجود اعتماد كبير على أشخاص محددين.
 2. نسبة الإجابات بـ "لا": 22.7% من المشاركين (10 أفراد) لا يعتقدون أنهم يعتمدون على أشخاص محددين. هذا يشير إلى أن نسبة أقل تعتقد بأنها ليست بحاجة إلى الاعتماد على أشخاص محددين.
 3. نسبة الإجابات بـ "نوعاً ما": 27.3% من المشاركين (12 فرداً) يرون أنهم يعتمدون على أشخاص محددين بشكل جزئي. هذا يظهر أن هناك مجموعة تعتقد بأن الاعتماد على الأشخاص محدد لكنه ليس كاملاً.
- من الجدول، يتضح أن نصف العينة ترى أن هناك اعتماداً على أشخاص محددين، بينما النسبة المتبقية تتوزع بين من يعتقدون بعدم وجود هذا الاعتماد أو يعتقدون بوجوده بشكل جزئي. هذه النتائج يمكن أن تستخدم في فهم مدى الثقة والاعتماد على الآخرين في سياق معين ضمن الدراسة.

ثانيا : عرض وتحليل وتفسير البيانات في ضوء التساؤل الثاني

1-العلاقة بين نمط العلاقات وفاعلية إتخاذ القرار

1-1 وصف مستوى التعاون بين أعضاء الفريق:

الجدول (13) إجابات أفراد العينة يعرض نتائج وصف مستوى التعاون بين أعضاء

النسبة المئوية	التكرار	البيان
63.6%	28	عال
34.1%	15	متوسط
2.3 %	1	منخفض
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

الجدول يعرض نتائج وصف مستوى التعاون بين أعضاء، ويظهر البيانات التالية:

- "عالٍ" (63.6%) التكرار 28

- "متوسط" (34.1%) التكرار 15

- "منخفض" (2.3%) التكرار 1

- المجموع: 44 (100%)

التحليل والتفسير :

1. نسبة التقييم بـ "عالٍ":

- 63.6% من المشاركين (28 فردًا) يرون أن نمط التعاون له علاقة قوية وفعالة في عملية اتخاذ القرار. هذا يشير إلى أن الأغلبية العظمى تعتقد أن التعاون يؤدي إلى تحسين فاعلية اتخاذ القرار.

2. نسبة التقييم بـ "متوسط":

- 34.1% من المشاركين (15 فردًا) يعتقدون أن العلاقة بين نمط التعاون وفاعلية اتخاذ القرار متوسطة. هذه النسبة الكبيرة تشير إلى أن هناك عدد لا بأس به من المشاركين يرون أن تأثير التعاون ليس بالقوة الكافية ولكنه لا يزال له تأثير إيجابي.

3. نسبة التقييم بـ "منخفض":

- 2.3% من المشاركين (1 فرد) يرى أن العلاقة بين نمط التعاون وفاعلية اتخاذ القرار منخفضة. هذه النسبة الصغيرة جداً تعكس قلة من الأفراد الذين لا يؤمنون بأهمية التعاون في تحسين عملية اتخاذ القرار.

من الجدول، يمكننا استنتاج أن هناك توافقاً كبيراً بين المشاركين حول أهمية التعاون في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار، حيث يرى الغالبية العظمى (63.6%) أن هذه العلاقة عالية التأثير. نسبة معتبرة أيضاً ترى أن التأثير متوسط (34.1%)، بينما فقط نسبة ضئيلة جداً (2.3%) ترى أن التأثير منخفض. هذا يعكس الوعي العام بأهمية التعاون كعامل مؤثر في اتخاذ القرارات بشكل فعال.

2-1 ترويج المنظمة لثقافة التعاون والعمل الجماعي:

الجدول رقم (14) إجابات أفراد العينة حول ترويج المنظمة لثقافة التعاون والعمل الجماعي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
63.6%	28	نعم
4.5%	2	لا
31.8%	14	نوعاً ما
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

الجدول رقم (14) يعرض إجابات أفراد العينة حول ترويج المنظمة لثقافة التعاون والعمل الجماعي، ويظهر

البيانات التالية:

1- "نعم" (63.6%) التكرار 28

- "لا" (4.5%) التكرار 2

- "نوعاً ما" (31.8%) التكرار 14

- المجموع: 44 (100%)

التحليل والتفسير :

1. نسبة الإجابات بـ "نعم": - 63.6% من المشاركين (28 فرداً) يرون أن المنظمة تروج لثقافة التعاون والعمل

الجماعي، هذه النسبة العالية تعكس إدراكاً إيجابياً كبيراً لجهود المنظمة في تعزيز التعاون والعمل الجماعي.

2. نسبة الإجابات بـ "لا": - 4.5% من المشاركين (2 فردين) لا يعتقدون أن المنظمة تروج لثقافة التعاون والعمل الجماعي. هذه النسبة الصغيرة تشير إلى أن قلة قليلة من المشاركين لا يرون جهودًا كافية في هذا المجال.
3. نسبة الإجابات بـ "نوعًا ما": - 31.8% من المشاركين (14 فردًا) يرون أن المنظمة تروج لثقافة التعاون والعمل الجماعي بشكل جزئي. هذه النسبة الكبيرة نسبيًا تشير إلى أن هناك إدراكًا بأن المنظمة تقوم بجهود في هذا المجال، لكنها قد تكون غير كافية أو بحاجة إلى تعزيز.

الجدول يظهر أن غالبية المشاركين (63.6%) يعتقدون أن المنظمة تروج لثقافة التعاون والعمل الجماعي، وهو مؤشر إيجابي على جهود المنظمة في هذا المجال، ومع ذلك هناك نسبة معتبرة (31.8%) ترى أن هذه الجهود موجودة ولكنها ليست كافية تمامًا، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين وتعزيز هذه الثقافة بشكل أكبر. نسبة قليلة جدًا (4.5%) لا ترى أي ترويج لثقافة التعاون، مما يعني أن الغالبية العظمى ترى أن هناك جهودًا ملموسة في هذا الاتجاه.

3-1 هل يتجه فريق العمل للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار:

الجدول رقم (15) إجابات أفراد العينة حول: هل يتجه فريق العمل للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	البيان
65.9%	29	نعم
34.1%	15	لا
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

الجدول يعرض إجابات أفراد العينة حول توجه فريق العمل الجماعي للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، ويظهر البيانات التالية:

- "نعم" (65.9%) التكرار 29

- "لا" (34.1%) التكرار 15

- المجموع: 44 (100%)

التحليل والتفسير:

1. نسبة الإجابات بـ "نعم": - 65.9% من المشاركين (29 فردًا) يعتقدون أن فريق العمل الجماعي يتوجه نحو المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، هذه النسبة العالية تعكس قبولًا واسعًا بين المشاركين بأن فريق العمل يسعى بشكل واضح إلى إشراك الجميع في عملية اتخاذ القرار.

2. نسبة الإجابات بـ "لا": - 34.1% من المشاركين (15 فردًا) لا يعتقدون أن فريق العمل يتوجه نحو المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.

هذه النسبة تشير إلى وجود جزء كبير من المشاركين يشعرون بأن فريق العمل لا يعطي أهمية كافية لمشاركة الجميع في اتخاذ القرارات.

النتائج تبين أن أغلبية المشاركين (65.9%) يعتقدون أن فريق العمل يروج للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، مما يعكس جواً من التعاون والشمولية في بيئة العمل. ومع ذلك، لا يزال هناك نسبة معتبرة (34.1%) تشعر بأن هناك نقصاً في هذا الجانب، مما يشير إلى ضرورة تعزيز وتشجيع المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار بشكل أكبر لضمان مشاركة أوسع وكسب ثقة جميع أفراد الفريق.

4-1 ما مدى وجود التعاون الفعال على المساعدة في إتخاذ القرارات :

الجدول رقم (16): إجابات العينة حول مدى وجود التعاون الفعال على المساعدة في إتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	البيان
63.6%	42	نعم
4.5%	1	لا
31.8%	1	نوعاً ما
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

تحليل والتفسير:

إجابات العينة حول مدى وجود التعاون الفعال على المساعدة في إتخاذ القرارات الأعمدة:

البيانات المعروضة:

1. نعم: التكرار: 42 - النسبة المئوية: 63.6%

2. لا: التكرار: 1 - النسبة المئوية: 4.5%

3. نوعاً ما: *التكرار: 1 - النسبة المئوية: 31.8%

4. المجموع: التكرار: 44 - النسبة المئوية: 100%

1. التعاون الفعال (نعم): - أغلبية المشاركين (63.6%) يعتقدون بوجود تعاون فعال يساعد في إتخاذ القرارات.

هذا يعكس أن هناك جو من التعاون والإيجابية ضمن الفريق أو المؤسسة.

2. عدم التعاون (لا): - نسبة ضئيلة جداً من المشاركين (4.5%) يرون عدم وجود تعاون فعال. هذا يشير إلى أن هذه الحالات نادرة وأن التعاون الفعال هو القاعدة العامة.

3. التعاون المتوسط (نوعاً ما): - نسبة 31.8% من المشاركين يشعرون بوجود تعاون، لكن ليس بالشكل المطلوب أو الكامل. هذه النسبة تشير إلى وجود بعض التحفظات أو الاحتياجات للتحسين في مجالات معينة.

4. العينة الكلية: العدد الإجمالي للمشاركين في الاستبيان هو 44، مما يعطي مصداقية جيدة للنتائج، ولكنها تظل عينة صغيرة نسبياً عند النظر إلى تعميم النتائج على نطاق أوسع.

يوضح الجدول أن هناك تعاوناً فعالاً إلى حد كبير بين الأفراد، مع بعض التحفظات والحاجة لتحسينات. يمكن تحسين البيئة التعاونية بشكل أكبر من خلال التركيز على المجالات التي تحتاج إلى تطوير، مما يسهم في تحسين الأداء الجماعي واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية.

1-5 تبني مع فريق العمل استراتيجية لتعزيز التعاون وتحسين فعالية اتخاذ القرار :

الجدول رقم (17) إجابات العينة حول: تبني مع فريق العمل استراتيجية لتعزيز التعاون وتحسين فعالية إتخاذ

القرار

النسبة المئوية	التكرار	البيان
63.6%	42	نعم
4.5%	1	لا
31.8%	1	نوعاً ما
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

التحليل والتفسير :

1. البيان: يعرض خيارات الرد (نعم، لا، نوعاً ما).
2. التكرار: عدد المشاركين الذين اختاروا كل خيار.
3. النسبة المئوية: نسبة كل خيار من إجمالي العينة.

البيانات المعروضة:

1. نعم: التكرار: 42 - النسبة المئوية: 63.6%
2. لا: التكرار: 2 - النسبة المئوية: 4.5%
3. نوعاً ما: التكرار: 14 - النسبة المئوية: 31.8%
4. المجموع: - التكرار: 44 - النسبة المئوية: 100%

1. تبني الاستراتيجية بنجاح (نعم): غالبية العينة (63.6%) تؤكد أن فريق العمل قد تبني بالفعل استراتيجية لتعزيز التعاون وتحسين فعالية اتخاذ القرار. هذا يشير إلى نجاح الجهود المبذولة في هذا الاتجاه.
2. عدم تبني الاستراتيجية (لا): نسبة ضئيلة جداً (4.5%) من المشاركين يعتقدون أن فريق العمل لم يتبن استراتيجية فعالة. هذه النسبة تشير إلى أن هناك قلة قليلة غير راضية أو غير مدركة للجهود المبذولة.
3. التبني الجزئي أو الغير كامل (نوعاً ما): نسبة ملحوظة (31.8%) تشعر بأن فريق العمل قد تبني الاستراتيجية بشكل جزئي أو غير كافٍ. هذه النسبة تستدعي الانتباه لأنها تشير إلى وجود بعض التحديات أو النقص في التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

4. العينة الكلية: العدد الإجمالي للمشاركين في الاستبيان هو 44، مما يعكس حجمًا معتدلاً للعينة، ويمكن اعتبار النتائج موثوقة لكنها قد تحتاج لدراسة أوسع لتعميم أكثر دقة.

1-6 الثقة بين الأعضاء العمل لتعزيز فاعلية اتخاذ القرارات :

الجدول رقم (18) إجابات العينة حول ثقة بين أعضاء العمل لتعزيز فاعلية إتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	البيان
90.9%	40	نعم
9.1%	4	لا
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

التحليل والتفسير :

إجابات العينة حول ثقة بين أعضاء العمل لتعزيز فاعلية إتخاذ القرارات الأعمدة:

1. البيان: يعرض خيارات الرد (نعم، لا).
2. التكرار: عدد المشاركين الذين اختاروا كل خيار.
3. النسبة المئوية: نسبة كل خيار من إجمالي العينة.

*البيانات المعروضة:

1. نعم: التكرار: 40 - النسبة المئوية: 90.9%

2. لا: التكرار: 4 - النسبة المئوية: 9.1%

3. المجموع: - التكرار: 44 - النسبة المئوية: 100%

يظهر الجدول أن هناك مستوى عالٍ من الثقة بين أعضاء الفريق، مما يعزز فاعلية اتخاذ القرارات. ومع ذلك، من المهم معالجة أي مشكلات صغيرة قد تكون موجودة لضمان بيئة عمل مثالية قائمة على الثقة والتعاون المتبادل. باتباع التوصيات المذكورة، يمكن تعزيز الثقة أكثر وزيادة فعالية العمل الجماعي واتخاذ القرارات بشكل أفضل.

7-1 إتباع الاستراتيجية المحددة في اتخاذ القرار داخل المنظمة :

الجدول رقم (19) إجابات العينة حول إتباع الاستراتيجية المحددة في اتخاذ القرار داخل المنظمة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
65.9%	29	نعم
34.1%	15	لا
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

التحليل و التفسير

1. الإجابة بنعم: - التكرار: 29 شخصاً. - النسبة المئوية: 65.9%.

- التفسير: تشير هذه النسبة إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين في الاستبيان يعتقدون أن المنظمة تتبع استراتيجية محددة في اتخاذ القرارات.

2. الإجابة ب: لا: - التكرار: 15 شخصاً. - النسبة المئوية: 34.1%.

- التفسير: هذه النسبة تشير إلى أن ثلث المشاركين تقريباً يرون أن المنظمة لا تتبع استراتيجية محددة في اتخاذ القرارات.

3. المجموع: - التكرار: 44 شخصاً. - النسبة المئوية: 100%.

-التفسير: يمثل هذا العدد الإجمالي للمشاركين في الاستبيان، مما يؤكد أن النتائج تستند إلى آراء 44 شخصاً. الاستنتاجات:

1. الاتفاق الكبير: يتضح أن نسبة كبيرة من المشاركين (65.9%) يشعرون بأن هناك استراتيجية واضحة تُتبع في المنظمة. هذا يمكن أن يدل على وجود هيكل تنظيمي فعال وإجراءات واضحة ومفهومة لمعظم الأفراد.
2. الحاجة للتحسين: نسبة 34.1% من المشاركين الذين يعتقدون بأن المنظمة لا تتبع استراتيجية محددة تشير إلى وجود فجوة في التواصل أو التنفيذ. قد يكون هناك حاجة لتحسين فهم وتطبيق الاستراتيجيات لدى الجميع.
3. التحليل الإداري: على الإدارة أن تأخذ هذه النتائج بعين الاعتبار، فقد تحتاج إلى تعزيز التدريب أو التواصل الداخلي لضمان أن جميع الموظفين يدركون ويفهمون الاستراتيجيات المتبعة. هذا يمكن أن يساعد في تقليل نسبة الذين يرون عدم وجود استراتيجية محددة.

الجدول يعكس انقساماً في الآراء حول اتباع استراتيجية محددة في المنظمة، حيث تؤكد الأغلبية على

وجودها بينما يرى جزء كبير أنها غير موجودة. هذا يشير إلى ضرورة العمل على تحسين وضوح وتطبيق الاستراتيجية لضمان توافق أكبر بين جميع الموظفين.

1-8 تأثير الصراعات الداخلية بين فريق العمل على جودة القرارات المتخذة :

الجدول رقم (20): إجابات العينة حول: تأثير الصراعات الداخلية بين فريق العمل على جودة القرارات

المتخذة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
56.8%	25	نعم
11.4%	5	لا
31.8%	14	نوعاً ما
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

التحليل والتفسير

1. الإجابة بنعم: - التكرار: 25 شخصاً. - النسبة المئوية: 56.8%.

- التفسير: تشير هذه النسبة إلى أن أكثر من نصف المشاركين يلاحظون أن وجود صراعات داخلية يؤثر على القرارات المتخذة.

2. الإجابة بلا: - التكرار: 5 أشخاص. - النسبة المئوية: 11.4%.

- التفسير: هذه النسبة تشير إلى أن عدد قليل من المشاركين لا يرون أن الصراعات الداخلية تؤثر على القرارات.

3. الإجابة بنوعاً ما: - التكرار: 14 شخصاً. - النسبة المئوية: 31.8%.

- التفسير: تشير هذه النسبة إلى أن ما يقرب من ثلث المشاركين يرون أن تأثير الصراعات الداخلية على القرارات قد يكون جزئياً أو متقطعاً.

4. المجموع: - التكرار: 44 شخصاً. - النسبة المئوية: 100%.

يمثل هذا العدد الإجمالي للمشاركين في الاستبيان، مما يؤكد أن النتائج تستند إلى آراء 44 شخصاً.

الجدول يعكس تأثيراً ملحوظاً للصراعات الداخلية على القرارات المتخذة في المنظمة، مما يشير إلى

الحاجة لتحسين إدارة الصراعات وتعزيز بيئة عمل أكثر تعاوناً. هذا يتطلب استراتيجيات فعالة لتحسين التواصل وحل المشكلات بين أفراد الفريق لضمان اتخاذ قرارات أكثر فعالية وأقل تأثراً بالصراعات الداخلية.

9-1 أليات حل النزاعات داخل فريق العمل التي تعمل على تعزيز التعاون وفعالية إتخاذ القرارات :

الجدول رقم (21): إجابات أفراد العينة على أليات حل النزاعات داخل فريق العمل التي تعمل على تعزيز

التعاون وفعالية إتخاذ القرارات.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
56.8%	25	نعم
11.4%	5	لا
31.8%	14	نوعاً ما
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

التحليل و التفسير

1. الإجابة بنعم: - التكرار: 24 شخصاً. - النسبة المئوية: 54.5%.

- التفسير: تشير هذه النسبة إلى أن أكثر من نصف المشاركين يرون أن هناك آليات لحل النزاعات داخل فريق العمل، وهذه الآليات تساهم في تعزيز التعاون وفعالية اتخاذ القرارات.

2. الإجابة ب لا : التكرار: 2 شخصان. - النسبة المئوية: 4.5%.

- التفسير: هذه النسبة القليلة تشير إلى أن عدد قليل جداً من المشاركين لا يرون وجود آليات لحل النزاعات داخل فريق العمل.

3. الإجابة بنوعاً ما: التكرار: 18 شخصاً. - النسبة المئوية: 40.9%.

- التفسير: تشير هذه النسبة إلى أن حوالي 41% من المشاركين يرون أن هناك آليات لحل النزاعات ولكنها قد تكون فعالة جزئياً أو في بعض الأحيان فقط.

4. المجموع: -التكرار: 44 شخصاً. - النسبة المئوية: 100%.

- التفسير: يمثل هذا العدد الإجمالي للمشاركين في الاستبيان، مما يؤكد أن النتائج تستند إلى آراء 44 شخصاً.

1. وجود آليات حل النزاعات: تشير نسبة 54.5% من المشاركين الذين أجابوا بنعم إلى أن هناك

آليات موجودة وفعالة لحل النزاعات داخل الفريق، مما يعكس توجهاً إيجابياً نحو إدارة النزاعات وتعزيز التعاون داخل الفرق.

2. الحاجة لتحسين فعالية الآليات: نسبة 40.9% من المشاركين الذين أجابوا بنوعاً ما تشير إلى أن هناك آليات لحل النزاعات لكنها ليست دائماً فعالة أو ليست مفعلة بشكل كامل. هذا يتطلب مراجعة وتحسين هذه الآليات لضمان فعاليتها في جميع الأوقات.

3. النسبة القليلة التي لا تلاحظ وجود آليات: نسبة 4.5% الذين أجابوا بلا توضيح أن عدداً ضئيلاً من الموظفين لا يلاحظون وجود آليات لحل النزاعات، مما قد يشير إلى عدم وعي كافٍ أو اختلاف في تجربة العمل بين الأقسام المختلفة.

ثالثاً : النتائج العامة

بعد عرض وتحليل أسئلة الاستبيان تم التوصل الى مايلي :

1- : النتائج العامة في ضوء التساؤل الأول

1-1 العلاقة بين نمط العلاقات وفاعلية إتخاذ القرار:

النتيجة العامة :

- (86.4%) من أفراد العينة (38 شخصاً) يستشيرون فريق العمل قبل اتخاذ القرار.
 - (13.6%) من أفراد العينة (6 أشخاص) لا يستشيرون فريق العمل قبل اتخاذ القرار.
- وبذلك يتبين أن النسبة الكبرى من أفراد العينة تستشير فريق العمل قبل اتخاذ القرار.

2-1 تأثير علاقة فريق العمل على إتخاذ القرار:

النتيجة العامة :

- (13.6%) من أفراد العينة (6 أشخاص) يرون أن علاقة فريق العمل تؤثر دائماً على اتخاذ القرار.
 - (72.8%) من أفراد العينة (32 شخصاً) يرون أن علاقة فريق العمل تؤثر أحياناً على اتخاذ القرار.
 - (13.6%) من أفراد العينة (6 أشخاص) يرون أن علاقة فريق العمل لا تؤثر أبداً على اتخاذ القرار.
- بذلك يتبين أن الأغلبية يرون أن علاقة فريق العمل تؤثر أحياناً على اتخاذ القرار.

3-1 ما مدى تأثير طبيعة العلاقة مع فريق العمل :

النتيجة العامة :

- (72.7%) من أفراد العينة (32 شخصاً) يرون أن علاقة فريق العمل جيدة.
 - (27.3%) من أفراد العينة (12 شخصاً) يرون أن علاقة فريق العمل حسنة.
- بذلك يتبين أن الأغلبية يرون أن علاقة فريق العمل جيدة.

4-1 الأشخاص الذين تستشيرهم في إتخاذ القرارات المهمة :

نتيجة عامة:

- (59.1%) من الأشخاص يستشيرون المسؤول الأعلى منهم في اتخاذ القرارات المهمة.

(2.3%) يستشيرون أصدقاء مؤثرين في العمل.

(6.8%) يستشيرون زملاء العمل.

(31.8%) يستشيرون جميع ما ذكر.

بناءً على هذه البيانات، يتضح أن المسؤول الأعلى يحتل النسبة الأكبر من الاستشارات، مما يشير إلى أن العينة تعتمد بشكل كبير على المسؤولين الأعلى منهم عند اتخاذ القرارات المهمة.

1-5 على ماذا تعتمد بالنسبة للقرارات الصعبة الموجودة في العمل :

نتيجة عامة:

(20.5%) من الأشخاص يعتمدون على الخبرة المهنية في اتخاذ القرارات الصعبة.

(18.2%) يعتمدون على المعرفة والمعلومات.

(31.8%) يعتمدون على الاستشارة مع الآخرين.

(29.5%) يعتمدون على جميع ما سبق ذكر.

بناءً على هذه البيانات، يتضح أن الاستشارة مع الآخرين هي العامل الأكثر اعتماداً عليه عند اتخاذ القرارات الصعبة، تليها الاعتماد على جميع العوامل المذكورة (الخبرة المهنية، المعرفة والمعلومات، والاستشارة مع الآخرين).

1-6 ما مدى تأثير العلاقات الاجتماعية على قراراتك بشكل عام :

نتيجة عامة:

- 27.3% من الأشخاص يرون أن هذه العوامل تعزز القرارات بشكل كبير.

- 72.7% يرون أنها لا تؤثر بشكل كبير.

بناءً على هذه البيانات، يمكن استنتاج أن الغالبية العظمى من العينة (72.7%) يعتقدون أن العوامل المذكورة لا تؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرارات المهمة، بينما يرى 27.3% أن هذه العوامل تعزز القرارات بشكل كبير. ولا أحد يعتقد أن هذه العوامل تضعف القرارات بشكل كبير.

7-1 وصف شبكة العلاقات داخل المنظمة :

النتيجة العامة :

غالبية العلاقات تعاونية: تشير النسبة العالية للعلاقات التعاونية (62.8%) إلى بيئة عمل إيجابية ومشجعة على التعاون بين الأفراد.

- وجود بعض الصراعات: بالرغم من أن نسبة العلاقات الصراعية (13.6%) ليست كبيرة، إلا أنها تستدعي الانتباه والعمل على حلها لتعزيز بيئة العمل.

- وجود علاقات غير محددة بوضوح : النسبة المتوسطة للعلاقات الأخرى (18.2%) قد تعكس تنوعاً في طبيعة العلاقات أو قد تحتاج إلى مزيد من التحليل لفهمها بشكل أفضل.

بشكل عام، تظهر النتائج أن البيئة التنظيمية تتسم بالتعاون بشكل كبير، مع بعض التحديات البسيطة التي يمكن معالجتها لتحسين العلاقات داخل المنظمة.

8-1 أهمية الاستماع لآراء الآخرين قبل أخذ القرار:

النتيجة العامة:

- أغلبية واضحة تؤمن بأهمية الاستماع لآراء الآخرين: تشير النسبة الكبيرة (77.2%) إلى أن معظم أفراد العينة يعتقدون أن الاستماع لآراء الآخرين قبل اتخاذ القرار هو أمر مهم، مما يعكس توجهاً نحو التعاون والمشاركة في بيئة العمل.

- قلة قليلة تفضل الاستقلالية في اتخاذ القرار: النسبة الصغيرة جداً (2.3%) التي لا تعتقد بأهمية الاستماع لآراء الآخرين قد تعكس توجهاً نحو اتخاذ القرارات الفردية أو استقلالية عالية في العمل.

- نسبة معتدلة تعتمد على الموقف: النسبة المتوسطة (20.5%) تشير إلى أن البعض يعتقد أن أهمية الاستماع لآراء الآخرين قد تعتمد على طبيعة القرار والموقف، مما يعكس مرونة في طريقة اتخاذ القرارات.

النتائج تعكس توجهاً إيجابياً نحو التعاون والمشاورة في بيئة العمل، مع وجود بعض التحديات البسيطة التي يمكن معالجتها لتحسين عملية اتخاذ القرارات بشكل شامل.

9-1 الإلمام إلى الاعتماد على أشخاص محددين عند إتخاذ القرار :

النتيجة العامة:

- الاعتماد على أشخاص محددين شائع: النسبة الكبيرة (50%) تشير إلى أن هناك اعتماداً كبيراً على أشخاص محددين عند اتخاذ القرارات، مما قد يعكس تقديراً لخبراتهم أو مهاراتهم.

- التوجه نحو عدم الاعتماد على أفراد معينين: النسبة المتوسطة (22.7%) التي ترفض الاعتماد على أشخاص محددين قد تعكس توجهاً نحو الاعتماد على فريق العمل بأكمله أو اتخاذ قرارات جماعية.

- المرونة في الاعتماد على الأشخاص: النسبة (27.3%) التي تعتمد على الموقف تعكس وجود مرونة في طريقة اتخاذ القرارات، حيث يتم الاعتماد على أشخاص محددين في مواقف معينة فقط.

النتائج تعكس توازناً بين الاعتماد على الخبراء والمختصين وبين اتخاذ القرارات بشكل جماعي، مما يعكس بيئة عمل مرنة تتيح إمكانية اتخاذ القرارات بناءً على الخبرة والموقف.

2 : النتائج العامة في ضوء التساؤل الثاني

1-2 وصف مستوى التعاون بين أعضاء الفريق :

النتيجة العامة :

تعرض نتائج مستوى التعاون بين أعضاء الفريق. النتائج موضحة كما يلي:

- عالي: 28 استجابة (63.6%)

- متوسط: 15 استجابة (34.1%)

- منخفض: 1 استجابة (2.3%)

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن الغالبية العظمى من الأفراد يرون أن مستوى التعاون بين أعضاء الفريق هو "عالي".

2-2 ترويج المنظمة لثقافة التعاون والعمل الجماعي:

النتيجة العامة :

- نعم: 28 استجابة (63.6%)

- لا: 2 استجابات (4.5%) - نوعاً ما: 14 استجابة (31.8%)

- المجموع: 44 استجابة (100%)

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن الغالبية العظمى من الأفراد يرون أن المنظمة تروج لثقافة التعاون والعمل الجماعي، بينما جزء أقل يعتقد أنها تروج بشكل متوسط أو غير تروج لهذه الثقافة.

2-3 هل يتجه فريق العمل للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار:

النتيجة العامة :

- نعم: 29 استجابة (65.9%)

- لا: 15 استجابة (34.1%)

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن الغالبية العظمى من الأفراد يرون أن فريق العمل الجماعي يوجههم نحو المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، بينما جزء أقل يعتقد عكس ذلك.

2-4 ما مدى وجود التعاون الفعال على المساعدة في اتخاذ القرارات :

النتيجة العامة :

- نسبة كبيرة من العينة، بلغت 63.6%، يعتقدون بوجود تعاون فعال يساعد في اتخاذ القرارات. - نسبة صغيرة جداً، بلغت 4.5%، يعتقدون بعدم وجود تعاون فعال في هذا الشأن.

- نسبة 31.8% يرون أن هناك تعاوناً فعالاً إلى حد ما.

هذه النتيجة تشير إلى أن الغالبية العظمى من العينة يعتقدون بوجود تعاون فعال يساعد في عملية اتخاذ القرارات، مما يعكس أهمية التعاون في بيئة العمل لتحقيق أهداف الفريق بشكل أكثر فعالية.

2-5 تبني مع فريق العمل استراتيجية لتعزيز التعاون وتحسين فعالية اتخاذ القرار :

النتيجة العامة:

1. الأغلبية العظمى تؤيد تبني الاستراتيجية : - 63.6% من المشاركين يعتقدون أن تبني فريق العمل لاستراتيجية تعزيز التعاون سيكون له تأثير إيجابي كبير على فعالية اتخاذ القرارات.

2. نسبة قليلة جداً تعارض : - فقط 4.5% من العينة لا يعتقدون أن تبني هذه الاستراتيجية سيكون له تأثير إيجابي.

3. تأييد جزئي من نسبة معتدلة : - 31.8% من المشاركين يرون أن الاستراتيجية قد تكون مفيدة إلى حد ما.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن هناك تأييداً قوياً داخل الفريق لتبني استراتيجيات تعزز التعاون، مما يشير إلى إدراك أهمية العمل الجماعي والتعاون في تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل الفريق.

2-6 الثقة بين الأعضاء العمل لتعزيز فاعلية اتخاذ القرارات :

النتائج العامة:

1. أغلبية ساحقة تثق في تأثير التعاون على فعالية اتخاذ القرارات : - 90.9% من المشاركين

يعتقدون أن تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق له تأثير إيجابي كبير على فعالية اتخاذ القرارات.

هذه النتيجة تعكس أهمية العمل الجماعي والتعاون في بيئة العمل.

2. نسبة ضئيلة تشك في فعالية التعاون : - 9.1% من العينة لا يعتقدون أن التعاون يعزز فعالية اتخاذ القرارات. على الرغم من أن هذه النسبة صغيرة، إلا أنها تشير إلى وجود بعض التحفظات أو التجارب المختلفة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن هناك توافقًا كبيرًا بين أعضاء الفريق حول أهمية التعاون وتعزيزه لزيادة فعالية اتخاذ القرارات، هذا يعزز فكرة أن العمل الجماعي والتعاون يمكن أن يكون لهما تأثير إيجابي ملحوظ على العمليات الداخلية وأداء الفريق ككل.

2-7 إتباع الاستراتيجية المحددة في اتخاذ القرار داخل المنظمة :

النتيجة العامة:

- نعم: 29 استجابة (65.9%)

- لا: 15 استجابة (34.1%)

المجموع الكلي: 44 استجابة (100%)

تشير النتائج إلى أن الأغلبية (65.9%) تتبع الاستراتيجية المحددة في اتخاذ القرار داخل المنظمة

2-8 تأثير الصراعات الداخلية بين فريق العمل على جودة القرارات المتخذة :

النتيجة العامة:

- نعم: 25 استجابة (56.8%)

- لا: 5 استجابات (11.4%)

- نوعاً ما: 14 استجابة (31.8%)

- المجموع الكلي: 44 استجابة (100%)

تشير النتائج إلى أن الأغلبية (56.8%) تعتقد أن آليات حل النزاعات داخل فريق العمل تعزز

التعاون وفعالية اتخاذ القرارات

2-9 آليات حل النزاعات داخل فريق العمل التي تعمل على تعزيز التعاون وفعالية إتخاذ القرارات:

النتيجة العامة :

- نعم: 25 ، يمثلون (56.8%) من العينة.

- لا: 5 ، يمثلون (11.4%) من العينة.

- نوعاً ما: 14 ، يمثلون (31.8%) من العينة.

-المجموع: 44 ، يمثلون (100%) من العينة.

أكثر من نصف المستجيبين (56.8%) يعتقدون أن آليات حل النزاعات داخل فريق العمل فعالة،
 11.4% من المستجيبين يرون أن هذه الآليات غير فعالة ، 31.8% من المستجيبين يرون أن
 الآليات فعالة إلى حد ما، بالإجمال نجد أن الأغلبية تعتقد بفعالية آليات حل النزاعات، مع وجود
 نسبة صغيرة ترى أنها غير فعالة ونسبة معتبرة تراها فعالة جزئياً.

في الختام، يتضح أن القيادة وعملية اتخاذ القرار هما عنصران حيويان لا يمكن فصلهما في أي بيئة تنظيمية تسعى لتحقيق النجاح والتميز. تُمثل القيادة الفعالة العمود الفقري الذي يدعم توجيه الفريق نحو الأهداف المشتركة، بينما تُعد عملية اتخاذ القرار العملية المحورية التي تُمكن من تنفيذ هذه التوجيهات بفعالية ودقة. إن القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على تحليل دقيق للمعلومات تساهم بشكل كبير في تعزيز دور القائد ونجاحه في قيادة الفريق نحو التقدم والابتكار.

تتطلب القيادة الفعالة مزيجاً من الصفات الشخصية مثل الرؤية والتأثير، والمهارات التقنية مثل تحليل البيانات والتخطيط الاستراتيجي. كما أن القادة الناجحين هم الذين يستطيعون خلق بيئة عمل تعزز من مشاركة الفريق وتحفزهم على الابتكار والإبداع. من خلال الفهم العميق للعلاقة التكاملية بين القيادة واتخاذ القرار، يمكن للقادة تطوير استراتيجيات فعالة تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتلبية تطلعات جميع الأطراف المعنية.

حيث يجب على المؤسسات أن تستثمر في تنمية مهارات القيادة واتخاذ القرار لدى أفرادها، وذلك لضمان القدرة على التكيف مع التحديات المتغيرة وتحقيق النجاح المستدام. إن تحقيق هذا التوازن بين القيادة واتخاذ القرار ليس فقط ضرورياً للنمو المؤسسي، بل هو أيضاً مفتاح لخلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة تشجع على التميز والتفوق.

أولاً: المراجع باللغة العربية

1-الكتب:

- ابراهيم بدر شهاب الخالدي ،السلوك التنظيمي منحى تطبيقي معاصر، ط1 ، دار الاعلام للنشر والتوزيع،الاردن ، 2012
- إبراهيم علي ربابعة اتخاذ القرار، الألوكة للنشر والتوزيع، السعودية، 2015
- إبراهيم، مروان عبد المجيد،أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، 2000
- أحمد محسن لطفي، مقدمة في الاحصاء الاجتماعي، جامعة الملك سعود، النشر العلمي والمطابع 2011
- أحمد ابراهيم حمزة ،ادارة المؤسسات الاجتماعية ،دار المسيرة ،عمان الاردن، 2015
- بطرس حلاق ، الاجارة في الاعلام والاتصال BMC،من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية ،2020
- بلال خلف السكارنه، القيادة الادارية الفعالة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014
- تركي بن عطية بن حسن القرشي، الاساليب الاحصائية الكمية وتطبيقاتها في صناعة القرار، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، جامعة الدول العربية، مصر، 2018
- حامد سوادى عطية :دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية،1993

- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحاق، عمان، الأردن، 2016
- حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وانماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الادارية، دار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، الجزائر العاصمة، مصر، القاهرة 2015
- الخياط ماجد محمود، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن. 2009
- د.حسن شرقي، نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الطبعة الأولى، 1997
- د.نوال عبدالكريم الاشهب. إتخاذ القرارات الادارية .مراحلها و أنواعها، دار أمجد للنشر و التوزيع عمان الاردن .
- ديما وليد حنا الربضي، نماذج التنبؤ الإحصائي واستخداماتها في ترشيد القرارات الادارية والمالية والاقتصادية في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية: بحوث ودراسات، جامعة الدول العربية، 2016 مصر.
- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ،دار المناهج للنشر والتوزيع , عمان- الاردن 2008
- رجب، ابراهيم عبد الرحمن ،مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب، القاهرة . 2003.
- رشيدى، بشير صالح ، مناهج البحث التربوي-رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000

- زويلف مهدي حسين القطامين، الرقابة الادارية: مدخل كمي، ط1، مكتبة الفالح، الأردن .
 - السيد عبد العزيز البهواشي :معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، عالم الكتب، ط1 ، مصر، 2007
 - الصيرفي محمد :القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، ط1 ، مصر، 2007
 - طارق عبد الرؤوف عامر.ايهاب عيسى المصري.صناعة واتخاذ القرار مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع . القاهرة مصر .ط1
 - عاطف عبد الله المكاوي ، القيادة الادارية ، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع ، القاهرة 2012
 - عبد العزيز النجار . الإدارة الذكية. المكتب العربي الحديث.اسكندرية.2008.
 - عمار بحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007
 - محمد سرور الحريري :إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، ط 1، الأردن، 2012
 - محمود حسن الهواسي، وحيدر شاكر الرزنجي. مبادئ علم الإدارة الحديثة. 2014.
 - نجم عبود نجم :القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء، ط1 ، الأردن، 2011
- 2-المقالات :**

- -فايزة حلاسة، "واقع أدوار القيادة الإدارية النسوية داخل المنظمات الجزائرية"، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2016

3- المحاضرات :

- جمال يوسف. محاضرة نظريات القرارات الإدارية. مكتبة نعمة للخدمات الطلابية.
2016

4-الرسائل و الاطروحات :

- منى العمور بعنوان "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجه نظر المعلمين" مذكرة الدكتوراه، كلية التربية، الجامعة العربية الامريكية، 2022.
- للطالب قاسم شاهين برسيم العمري، بعنوان "أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، وكانت دراستها الميدانية في تحليل آراء المدراء والعاملين في محافظة ذي قار" اطروحة الدكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009.
- توفيق درويش "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك"، الماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006-2007 .
- سهام نبيل سليمان بعنوان: نظام القيم الشخصية للقيادة النسائية وأثره على سلوكهم الاداري، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية رأس الواد، برج بوعرييج.

- ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا بعنوان العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار في الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، أطروحة استكمال لمتطلبات درجة الماجستير في الادارة التربوية.

5-لمراجع بالغة الأجنبية:

2 See: Sounders, M, Lewis, P, Thornhill, A, Research methods for business students, 2nd Edition, Ashford

الملحق رقم 01



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر _ بسكرة _

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

بعد التحية والتقدير، الى موظفات الكلية يسرنا أن نضع بين ايديكم هذه الاستمارة المعدة في اطار بحث
تكميلي لنيل شهادة الماستر. فنجوا من سيادتكم ملئ هذه الاستمارة من خلال وضع علامة (X) امام الاجابة
المختارة وشكرا جزيلا لتعاونكم

أنماط القيادة النسائية وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرار داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر _ بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

من إعداد :

أمير ددفاف

خالد زروق

التساؤل الرئيسي: ما علاقة أنماط القيادة النسائية بفاعلية إتخاذ القرار داخل المؤسسة ؟

التساؤلات الفرعية :

1- ما طبيعة العلاقة لنمط العلاقات وفاعلية اتخاذ القرار ؟

2- ما طبيعة العلاقة لنمط التعاون وفاعلية اتخاذ القرار ؟

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الاول: البيانات الشخصية العامة :

_المستوى التعليمي :

ماستر

ماجستير

دكتوراه

اخرى.....

_الخبرة :

اقل من 5 سنوات

من 5 سنوات الى 10 سنوات

من 15 فما فوق

..... المنصب الاداري

المحور الثاني: العلاقة بين نمط العلاقات وفاعلية اتخاذ القرار:

1-هل تستشير فريق العمل قبل اتخاذ القرار؟

نعم

لا

.....كيف ذلك

2- هل تؤثر علاقتك مع فريق العمل على قدرتك في إتخاذ القرار ؟

دائما

احيانا

ابدا

3-كيف تصفين طبيعة علاقتك مع فريق العمل ؟

جيدة

حسنة

سيئة

4- من بين الاشخاص الذين تستشيرينهم قبل إتخاذ القرارات المهمة؟

المسؤول اعلى منك

اصدقاء مقربين في العمل

زملاء العمل

5- بالنسبة للقرارات الصعبة التي توجهينها في العمل. هل تعتمدين

الخبرة المهنية

المعرفة والمعلومات

الاستشارة مع الاخرين

6- كيف تصفين تأثير العلاقات الاجتماعية على قراراتك بشكل عام؟

تعزيزها بشكل كبير

لا تؤثر بشكل كبير

تضعفها بشكل كبير

7- كيف تصفين شبكة العلاقات داخل المنظمة؟

تعاونية

صراعية

اخرى

8- هل تعتبرين الاستماع لآراء الاخرين قبل إتخاذ القرار امرا مهما بالنسبة لك؟

نعم

لا

نوعا ما

9- هل تملين الى الاعتماد على مجموعة محددة من الاشخاص عند إتخاذ القرارات؟

نعم

لا

نوعا ما

10- كيف تساهم طبيعة العلاقات المنظمة على جودة إتخاذ القرار؟

.....
.....

المحور الثالث: طبيعة العلاقة بين نمط التعاون وفاعلية إتخاذ القرار.

1/ كيف تصفين مستوى التعاون بين اعضاء فريقك؟

عال

متوسط

منخفض

2/ هل تروج المنظمة لثقافة التعاون والعمل الجماعي؟

نعم

لا

نوعا ما

3/ هل يتم توجيه فريق العمل للمشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات؟

نعم

لا

في حالة الاجابة ب نعم كيف ذلك:

.....

4/ هل تعتقدين أن وجود التعاون الفعال يساعد في إتخاذ القرارات؟

نعم

لا

نوعا ما

5/ هل تتبين مع فريق العمل لتعزيز التعاون وتحسين فعالية إتخاذ القرارات؟

- نعم توجد استراتيجيات محددة
- لا لا يوجد جهد ملموس
- لا أعرف

6/ هل توجد ثقة بين اعضاء العمل لتعزز فاعلية إتخاذ القرارات؟

- نعم
- لا

7/ هل يتم تحفيز الافراد على تطوير مهارات التعاون واتخاذ القرارات من خلال التدريب وورش العمل؟

- نعم
- لا

في حالة الاجابة ب نعم

- ورشات العمل
- التدريب

8/ هل تتبع المنظمة استراتيجية محددة في إتخاذ القرارات؟

- نعم
- لا

9/ في حالة وجود صراعات داخلية بين فريق العمل هل تلاحظ أنها تؤثر على جودة القرارات المتخذة؟

- نعم
- لا
- نوعا ما

10/ هل توجد آليات لحل النزاعات داخل فريق العمل بطريقة تعزز التعاون وفعالية إتخاذ القرارات؟

نعم

لا

نوعا ما

11- كيف ترى إتخاذ القرار داخل المنظمة؟

.....
.....

الملحق رقم (02)

التخصص	الصفة	الإسم واللقب
عمل وتنظيم	أستاذ مساعد	سميرة مشري
عمل وتنظيم	أستاذ مساعد	رزقي فوجيل
عمل وتنظيم	أستاذ مساعد	الصالح منسول