

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الموضوع:

دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة
دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
بولاية سطيف

إشراف الدكتور:

بلمهدي عبد الوهاب

إعداد الطالبة:

أيت بارة شفيعة

لجنة المناقشة:

| | | | |
|-------|------------|----------------------|--------------------------------|
| رئيسا | جامعة سطيف | أستاذ التعليم العالي | الأستاذ الدكتور بوعبدالله لحسن |
| مقررا | جامعة سطيف | أستاذ محاضر | الدكتور بلمهدي عبد الوهاب |
| عضوا | جامعة سطيف | أستاذ محاضر | الدكتور بروش زين الدين |
| عضوا | جامعة سطيف | أستاذ محاضر | الدكتور بورغدة حسين |

السنة الجامعية: 2009 - 2010

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكرات

اللَّهُمَّ لَكَ الْحَمْدُ حَتَّى تَرْضَى وَلَكَ الْعَمْدُ إِذَا رَضِيتَ وَلَكَ الْعَمْدُ بَعْدَ الرِّضَا
اللَّهُمَّ لَكَ الْعَمْدُ وَالشُّكْرُ كَمَا يَنْبَغِي وَيَلِيْقُ بِجَلَالِ وَجْهِكَ وَعَظِيمِ سُلْطَانِكَ
اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى خَيْرِ مَنْ تَوَلَّى الْقِيَادَةَ أَفْضَلَ صَلَاةٍ وَأَزْكَى تَسْلِيمٍ
وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى:

الأستاذ المشرف الدكتور "بلمهدي عبد الوهاب" لقبوله الإشراف على هذا البحث، ولما قدمه من توجيهات ونصائح ومتابعة طوال فترة إنجاز المذكرة.
الأساتذة المحكمين بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير على مشاركتهم وإسهاماتهم في تأكيد صدق الاستمارة.
مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة الذين ساهموا في إنجاز هذا البحث من الناحية التطبيقية.
كل من مد يد العون من قريب أو من بعيد، وأخص منهم بالذكر: الأستاذة خلوطة ريمة، الأستاذ يعلى فاروق، مرزوقي نوال، فرجيوة، أيت بارة مجيد، بكار محمد، أيت رمضان فهيمة، حجاز خديجة.
الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع.

"جزاهم الله بحسبي كل خير"

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى:

أمي الغالية وأبي العزيز

إخوتي: مجيد وعماد الدين

أخواتي: نسيم، سعاد، نبيلة وزوجها زهير وابنها لؤي سيف الدين

كل الأهل والأقارب

كل الأصدقاء والزملاء

كل من يعرف أيت بارة شفيعة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المقدمة العامة..... أ - ز

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة

| | |
|----|--|
| 2 | المبحث الأول: مدخل إلى القيادة..... |
| 2 | المطلب الأول: مفهوم القيادة..... |
| 2 | أولاً: تعريف القيادة والقيادة الإدارية..... |
| 4 | ثانياً: عناصر القيادة..... |
| 6 | ثالثاً: التمييز بين مفهوم القيادة وبين المفاهيم المتداخلة معه..... |
| 9 | المطلب الثاني: مصادر قوة القيادة..... |
| 10 | أولاً: القوة الوظيفية..... |
| 11 | ثانياً: القوة الشخصية..... |
| 12 | المطلب الثالث: أهمية ودور القيادة..... |
| 12 | أولاً: أهمية القيادة..... |
| 13 | ثانياً: دور القيادة..... |
| 14 | المطلب الرابع: أنواع القيادة..... |
| 15 | أولاً: القيادة حسب مصادر السلطة..... |
| 15 | ثانياً: القيادة حسب الهيكل التنظيمي..... |
| 16 | ثالثاً: القيادة حسب سلوك القائد..... |
| 19 | رابعاً: القيادة حسب الموقف..... |
| 20 | المبحث الثاني: نظريات القيادة..... |
| 20 | المطلب الأول: النظريات التقليدية..... |
| 20 | أولاً: نظرية الرجل العظيم..... |
| 22 | ثانياً: نظرية السمات..... |
| 24 | المطلب الثاني: النظريات السلوكية..... |
| 24 | أولاً: دراسة جامعة إيوا..... |
| 26 | ثانياً: دراسات جامعة أهايو..... |

| | | |
|----|-------|--|
| 28 | | ثالثا: دراسات جامعة ميتشغان |
| 30 | | رابعا: نظرية القيادة العلمية والقيادة الإنسانية |
| 32 | | خامسا: نظرية الشبكة الإدارية |
| 35 | | المطلب الثالث: النظريات الموقفية |
| 35 | | أولا: نظريه فيدلر |
| 39 | | ثانيا: نظرية ريدن |
| 42 | | ثالثا: نظرية دورة حياة القائد لهيرسي وبلانكارد |
| 45 | | رابعا: النظرية المعيارية لفروم ويتون |
| 48 | | خامسا: نظرية المسار نحو الهدف لروبرت هاوس |
| 51 | | المطلب الرابع: النظريات الحديثة |
| 51 | | أولا: نظرية القيادة التبادلية |
| 52 | | ثانيا: نظرية القيادة الزعامية |
| 54 | | ثالثا: نظرية القيادة التحويلية |
| 55 | | المبحث الثالث: المهارات القيادية |
| 55 | | المطلب الأول: المهارات الذاتية |
| 55 | | أولا: السمات الجسمية والنفسية |
| 58 | | ثانيا: القدرات العقلية |
| 59 | | ثالثا: المبادأة والإبداع |
| 61 | | رابعا: الرؤية المستقبلية |
| 63 | | المطلب الثاني: المهارات الفنية |
| 64 | | المطلب الثالث: المهارات الإنسانية |
| 65 | | أولا: مهارة الاتصال |
| 67 | | ثانيا: مهارة التحفيز |
| 69 | | ثالثا: مهارة بناء فرق العمل |
| 70 | | رابعا: مهارة إدارة الصراع التنظيمي |
| 73 | | المطلب الرابع: المهارات الإدارية |
| 74 | | أولا: المهارات الإدارية المتعلقة بالوظائف الإدارية |
| 79 | | ثانيا: المهارات الإدارية الأخرى |

الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية اتخاذ القرارات

| | |
|-----|---|
| 90 | المبحث الأول: مدخل إلى عملية اتخاذ القرارات..... |
| 90 | المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات..... |
| 90 | أولاً: تعريف عملية اتخاذ القرارات..... |
| 91 | ثانياً: عناصر عملية اتخاذ القرارات..... |
| 92 | المطلب الثاني: القرار الفعال..... |
| 92 | أولاً: مفهوم القرار الفعال..... |
| 95 | ثانياً: صفات ومقومات القرار الفعال..... |
| 96 | ثالثاً: معوقات اتخاذ القرار الفعال..... |
| 96 | المطلب الثالث: أسباب وأهمية اتخاذ القرارات..... |
| 96 | أولاً: أسباب اتخاذ القرارات..... |
| 97 | ثانياً: أهمية اتخاذ القرارات..... |
| 99 | المطلب الرابع: أنواع القرارات..... |
| 100 | أولاً: القرارات حسب أهميتها..... |
| 102 | ثانياً: القرارات حسب إمكانية برمجتها..... |
| 104 | ثالثاً: القرارات حسب ظروف اتخاذها..... |
| 106 | رابعاً: القرارات حسب درجة المشاركة في اتخاذها..... |
| 107 | خامساً: تصنيفات أخرى لأنواع القرارات..... |
| 108 | المبحث الثاني: إسهامات المدارس الإدارية في مجال عملية اتخاذ القرارات..... |
| 108 | المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية وعملية اتخاذ القرارات..... |
| 108 | أولاً: نظرية الإدارة العلمية وعملية اتخاذ القرارات..... |
| 110 | ثانياً: نظرية عملية الإدارة وعملية اتخاذ القرارات..... |
| 112 | ثالثاً: النظرية البيروقراطية وعملية اتخاذ القرارات..... |
| 114 | المطلب الثاني: المدارس الانتقالية وعملية اتخاذ القرارات..... |
| 115 | أولاً: النظرية الكمية وعملية اتخاذ القرارات..... |
| 116 | ثانياً: حركة العلاقات الإنسانية وعملية اتخاذ القرارات..... |
| 118 | المطلب الثالث: المدرسة السلوكية وعملية اتخاذ القرارات..... |
| 118 | أولاً: مبادئ المدرسة السلوكية..... |

| | | |
|-----|-------|--|
| 119 | | ثانيا: إسهامات رواد المدرسة السلوكية في مجال عملية اتخاذ القرارات |
| 123 | | المطلب الرابع: المدارس الإدارية الحديثة وعملية اتخاذ القرارات |
| 123 | | أولاً: نظرية النظم وعملية اتخاذ القرارات |
| 124 | | ثانيا: النظرية الموقفية وعملية اتخاذ القرارات |
| 125 | | ثالثاً: نظرية الإدارة بالأهداف وعملية اتخاذ القرارات |
| 127 | | المبحث الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرارات وأساليب اتخاذها والعوامل المؤثرة فيها |
| 127 | | المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرارات |
| 128 | | أولاً: مرحلة تشخيص وتحليل المشكلة |
| 130 | | ثانيا: مرحلة تحديد وتقييم البدائل |
| 131 | | ثالثاً: مرحلة اختيار الحل المناسب |
| 132 | | رابعاً: مرحلة متابعة تنفيذ القرارات |
| 132 | | المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرارات |
| 132 | | أولاً: الأساليب النوعية |
| 133 | | ثانيا: الأساليب الكمية |
| 134 | | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات |
| 134 | | أولاً: العوامل المتعلقة ببيئة القرار |
| 135 | | ثانيا: العوامل المتعلقة بالجوانب السلوكية والنفسية |
| 140 | | ثالثاً: العوامل المتعلقة بالقرار |
| 142 | | المبحث الرابع: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات |
| 142 | | المطلب الأول: مفهوم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وإيجابياتها وسلبياتها |
| 142 | | أولاً: مفهوم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات |
| 143 | | ثانيا: إيجابيات وسلبيات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات |
| 144 | | المطلب الثاني: مستويات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والعوامل الموقفية المحددة لفعاليتها |
| 144 | | أولاً: مستويات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات |
| 146 | | ثانيا: العوامل الموقفية المحددة لفعالية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات |
| 147 | | المطلب الثالث: أساليب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات |
| 148 | | أولاً: أساليب المشاركة الجماعية |
| 149 | | ثانيا: أساليب المشاركة الفردية |

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور القيادة في اتخاذ القرارات

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

| | |
|-----|---|
| 153 | المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الاقتصاد الجزائري..... |
| 153 | المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... |
| 153 | أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية..... |
| 154 | ثانياً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... |
| 158 | المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... |
| 158 | أولاً: في مجال الإدارة والتنظيم..... |
| 159 | ثانياً: في مجال وظائف ومهارات المديرين..... |
| 161 | ثالثاً: في مجال اتخاذ القرارات..... |
| 162 | رابعاً: في مجال العمل والتمويل والتسويق..... |
| 163 | خامساً: في مجالات أخرى..... |
| 164 | المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمعوقات التي تواجهها..... |
| 164 | أولاً: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... |
| 167 | ثانياً: المعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... |
| 171 | المطلب الرابع: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري..... |
| 171 | أولاً: وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري..... |
| 176 | ثانياً: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري..... |
| 180 | ثالثاً: أساليب دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية..... |
| 183 | المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية..... |
| 183 | المطلب الأول: أهداف ومنهج الدراسة الميدانية..... |
| 183 | أولاً: أهداف الدراسة الميدانية..... |
| 183 | ثانياً: منهج الدراسة الميدانية..... |
| 183 | المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي..... |
| 183 | أولاً: أدوات جمع البيانات..... |
| 187 | ثانياً: أساليب التحليل الإحصائي..... |
| 188 | المطلب الثالث: تحديد مجال الدراسة الميدانية..... |
| 188 | أولاً: تحديد مجتمع الدراسة..... |

| | | |
|-----|-------|---|
| 192 | | ثانيا: تحديد عينة الدراسة..... |
| 192 | | المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة..... |
| 192 | | أولا: الخصائص المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة..... |
| 195 | | ثانيا: الخصائص المتعلقة بمديري المؤسسات محل الدراسة..... |
| 199 | | المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج استمارة الدراسة الميدانية..... |
| 199 | | المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمصادر قوة القيادة..... |
| 201 | | المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأهمية المهارات القيادية..... |
| 204 | | المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمهارات القيادية..... |
| 204 | | أولا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمهارات الذاتية..... |
| 207 | | ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمهارات الفنية..... |
| 209 | | ثالثا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمهارات الإنسانية..... |
| 212 | | رابعا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمهارات الإدارية..... |
| 217 | | المطلب الرابع: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمراحل عملية اتخاذ القرارات..... |
| 219 | | المطلب الخامس: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالنمط القيادي..... |
| 222 | | المطلب السادس: مناقشة ونتائج الدراسة..... |
| 222 | | أولا: مدى اتفاق نتائج الدراسة مع فرضيات البحث..... |
| 227 | | ثانيا: الاقتراحات..... |
| 228 | | ثالثا: آفاق الدراسة..... |
| 231 | | الخاتمة العامة..... |
| 232 | | الملاحق..... |
| 252 | | قائمة المراجع..... |
| 263 | | فهرس الجداول..... |
| 265 | | فهرس الأشكال..... |
| 266 | | فهرس الملاحق..... |

المقدمة العامة

المقدمة العامة

يلقى العنصر البشري اهتماما متزايدا من طرف المؤسسات في الوقت الحاضر، وهذا نظرا للدور الذي يلعبه، فهذا العنصر بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من رغبة في العمل، يُعتبر العامل الأساسي الذي يتحكم في عوامل الإنتاج الأخرى والعنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

حيث أصبحت المؤسسات تُنفق أموالا كبيرة لاستقطاب العنصر البشري الكفاء، خاصة على الذين يتولون إدارتها، فالمدير أو بالأحرى القائد الإداري يُعتبر كأحد أهم الموارد البشرية التي تمتلكها، وأحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، وهذا لما له من تأثير على مجريات الأمور. فنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها يتوقف إلى حد كبير على نوعية هؤلاء الأشخاص، أو بعبارة أخرى على مدى توافر السمات والمهارات القيادية لديهم، وقدرتهم على التأثير في العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف.

وتقاس فعالية القائد الإداري بالعديد من المؤشرات، أهمها قدرته على اتخاذ قرارات تتسم بالفعالية، فاتخاذ القرارات يُعتبر من المهام الجوهرية لكل قائد إداري، ومحور العملية الإدارية، ونقطة الانطلاق لكافة التصرفات والنشاطات التي تتم داخل المؤسسة وخارجها. وتُعلق المؤسسات أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرارات، فهي تبدأ حياتها بقرار وتستمر بقرار طالما أن هناك أهدافا لم تتحقق، كما أن القرارات الخاطئة لها تكلفتها، فأى قرار خاطئ قد يكلفها الخروج من السوق.

ويُعتبر القرار منتوجا، تتأثر نوعيته بمدى إدراك ومعرفة القائد الإداري للمراحل والخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات، كما تتأثر نوعيته بالعديد من العوامل، من بينها سمات ومهارات القائد الإداري (متخذ القرار). وتوضح أهمية هذا العامل أكثر في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، التي تُعتبر الأداة الأساسية التي تعتمد عليها الدول المتقدمة والنامية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في وقتنا الحالي، حيث يعتمد مديرها على سماته الشخصية ومهاراته الخاصة ومعارفه الفنية ومجهوداته لإدارة المؤسسة، وغالبا ما يكون مالك هذا النوع من المؤسسات مديرا لها، وبالتالي يكون المسؤول المباشر عن النتائج المحققة، مما يؤدي به إلى اتخاذ معظم القرارات التي تخص المؤسسة بنفسه، ومن هنا تظهر ضرورة أن تتوافر لديه مختلف المهارات القيادية حتى يتمكن من اتخاذ قرارات تتصف بالفعالية.

أولا: إشكالية البحث

انطلاقا من أن عملية اتخاذ القرارات تختلف من قائد إداري لآخر نتيجة عدة عوامل، من بينها الخصائص والسمات التي يتصفون بها، والمهارات والقدرات التي يتمتعون بها، فإن إشكالية البحث تركز على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
 وقصد معالجة هذه الإشكالية، والإلمام بكافة جوانب موضوع البحث نطرح التساؤلات الفرعية التالية:
- هل يعتمد قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قوتهم الوظيفية، أم على قوتهم الشخصية، أم على ملكيتهم الخاصة للمؤسسة للتأثير في العاملين؟،
 - ما هي الأهمية النسبية التي تحتلها المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية والإدارية) الواجب توافرها لدى قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟،
 - ما هو مستوى توافر المهارات القيادية لدى قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟،
 - هل يراعي قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التسلسل المنهجي للمراحل والخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات عند بحثهم عن حلول لمشكلات معينة؟،
 - هل يقوم قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات؟.

ثانيا: فرضيات البحث

- انطلاقا من التساؤل الرئيسي، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كما يلي:
- تتوقف فعالية القرارات التي يتخذها قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى حد كبير على مدى توافر المهارات القيادية لديهم.
- وانطلاقا من التساؤلات الفرعية، يمكن إدراج الفرضيات الفرعية ضمن النقاط التالية:
- يعتمد قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قوتهم الشخصية وعلى ملكيتهم الخاصة للمؤسسة أكثر من قوتهم الوظيفية للتأثير في العاملين،
 - يعطي قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية أكبر للمهارات الفنية مقارنة بالمهارات الإنسانية والإدارية،
 - مستوى توافر المهارات القيادية لدى قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو مستوى منخفض، مما قد ينعكس سلبا على فعالية القرارات التي يتخذونها،
 - لا يراعي قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التسلسل المنهجي للمراحل والخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات عند بحثهم عن حلول لمشكلات معينة، فقراراتهم تتسم بالعفوية والارتجالية،
 - لا يقوم قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، فالنمط القيادي السائد في هذه المؤسسات هو النمط الأتوقراطي.

ثالثا: أهداف البحث

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- معرفة الجوانب النظرية المتعلقة بكل من القيادة، عملية اتخاذ القرارات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
 - معرفة مصادر قوة قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يعتمدون عليها للتأثير في العاملين،

- معرفة الأهمية النسبية للمهارات القيادية الواجب توافرها لدى قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- معرفة مستوى توافر المهارات القيادية بمختلف أنواعها لدى قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- معرفة ما إذا كان قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يراعون التسلسل المنهجي للمراحل والخطوات المنهجية التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات،
- معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- لفت انتباه مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أن هناك مجموعة من المهارات القيادية التي يجب أن يتحلوا بها حتى يتمكنوا من قيادة مؤسساتهم نحو النجاح،
- لفت انتباه مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أن اتخاذ القرارات عملية منهجية تمر بعدة مراحل وخطوات، تمكنهم في حالة إتباعها من الوصول إلى قرارات سليمة،
- المساهمة في إثراء مكتبة الكلية بهذا النوع من المواضيع.

رابعاً: أهمية البحث

- يستمد هذا البحث أهميته من كونه يتناول موضوعاً يسعى إلى الربط بين ثلاثة متغيرات اكتسبت أهمية كبيرة في مجال المؤسسات في وقتنا الحالي، وهي: القيادة، عملية اتخاذ القرارات، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث:
- أن كفاءة القيادة الإدارية تُعتبر الركيزة الأساسية لنمو المؤسسة، وهذه الأخيرة غالباً ما تقاس بكفاءتها وإدارتها،
 - أن المؤسسات تُعتبر جهاز لاتخاذ القرارات، وهذه الأخيرة سواء اتخذت بصورة تلقائية أو وفق أسس موضوعية، فإنها غالباً ما تترتب عنها نتائج ملموسة تتعلق بالنجاح أو الفشل في حسن استثمار الأموال والطاقات والوقت،
 - أن معظم الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع القيادة، رافقها أو لازمها الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات، باعتباره الأداة التي يعتمد عليها القائد الإداري لممارسة عمله وحل المشكلات التي تواجهه، والوسيلة التي يمكن بواسطتها قياس مدى كفاءته وفعاليته، إذ أنه كلما ارتفعت قدرته على اتخاذ قرارات جيدة، كلما ارتفع مستوى أدائه،
 - أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد في إدارتها على هرم شخصي بسيط إلى حد بعيد، ويتربع مالك المؤسسة على قمة هذا الهرم، مما ينتج عنه عدم الفصل ما بين الملكية والإدارة وظهور ما يسمى بـ المدير/المالك (Dirigeant-Propriétaire)، وبالتالي فإن اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها تعود في النهاية إلى المالك (مركزية اتخاذ القرارات)، مما يستلزم وجوب وضرورة توافر المهارات القيادية اللازمة لديه حتى يتمكن من اتخاذ قرارات سليمة.

خامسا: منهج البحث

نظرا لطبيعة الموضوع والذي يُعتبر من المواضيع النوعية، ونظرا للأهداف المراد تحقيقها، فإنه تم الاعتماد على المناهج التالية:

1. **المنهج الوصفي التحليلي:** يقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة وتصنيفها وتحليلها بهدف استخلاص النتائج،
2. **المنهج الإحصائي:** يعتمد هذا المنهج على الأسلوب الكمي في تحليل البيانات والمعلومات واختبار صحة الفرضيات.

سادسا: أدوات البحث

بهدف معالجة موضوع البحث، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات التي تختلف طبيعتها باختلاف مراحل البحث، والتي يمكن تقسيمها إلى مرحلتين:

1. **مرحلة البحث النظري:** لمعالجة الجانب النظري من موضوع البحث، تم الاعتماد على مجموعة من المراجع المتاحة باللغتين العربية والأجنبية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بموضوع البحث، من كتب ومجلات ورسالات وملتقيات وتقارير، كما تمت الاستعانة ببعض المقالات والإحصائيات المنشورة على مواقع الانترنت،
2. **مرحلة البحث الميداني:** بهدف إثبات أو نفي صحة فرضيات البحث، تم القيام بإجراء دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تنشط ببلدية سطيف، ولقد تم الاعتماد في ذلك على الأدوات التالية:

أ- **الاستمارة:** وتُعتبر الأداة الأساسية التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الدراسة الميدانية، حيث وُجّهت هذه الاستمارة إلى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تنشط ببلدية سطيف، وتضمنت مجموعة من الأسئلة وُزعت على خمسة محاور رئيسية حسب الفرضيات الموضوعية، بالإضافة إلى محور المعلومات العامة المتعلقة بالمؤسسة وكذا بالجيب عن الاستمارة (المدير)،

ب- **المقابلة:** تم استخدام المقابلة الشخصية والمقننة كأسلوب ملء الاستمارة مع أغلبية أفراد عينة الدراسة،

ج- **الوثائق والمعطيات الإحصائية:** وتتعلق هذه الإحصائيات بتعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية وبلدية سطيف، وتم الحصول عليها من مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف.

سابعا: الدراسات السابقة

رغم أهمية موضوع دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن المكتبات العلمية تفتقر إلى البحوث العلمية ذات الصلة المباشرة بهذا الموضوع.

فأغلبية البحوث التي عاجلت موضوع القيادة، تم تناوله من زوايا أخرى (كدور القيادة في الرفع من أداء وإنتاجية العاملين)، كما تم دراسته في ميادين أخرى غير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (كالمؤسسات الاقتصادية العمومية، المؤسسات التربوية، المؤسسات الأمنية، المؤسسات الرياضية).

ومن بين الدراسات التي تم الإطلاع عليها، هي:

1. دراسة الصالح جيلح¹، تحت عنوان: "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال"، حاول الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة:

- النمط القيادي الذي يتصف به القادة الإداريون بمجمع صيدال،
- السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين لصيدال حتى ينجحوا في تحقيق أهداف المجمع بكفاءة في ظل البيئة الحالية،
- مدى مساهمة القادة الإداريين بمجمع صيدال في الرفع من أداء العاملين.

ولمعرفة ذلك، استخدم الباحث الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات، حيث قام بإعداد استمارتين، وُجّهت الأولى إلى القادة الإداريين، بهدف معرفة نمطهم القيادي والسمات التي يتصفون بها، ومدى تأثير هذا النمط وهذه السمات على أداء العاملين، أما الاستمارة الثانية فقد وُجّهت إلى العاملين، للتأكد من نوع النمط القيادي السائد والسمات التي يتصف بها القادة الإداريين.

ومن خلال دراسة وتحليل إجابات العينة، توصل الباحث إلى عدة نتائج، منها:

- يولي القادة الإداريون بمجمع صيدال اهتماما متوسطا بكل من العمل والعاملين،
- عدم توافر السمات القيادية في القادة الإداريين بمجمع صيدال، وخاصة فيما يتعلق بالسمات الشخصية والسلوكية،
- لا يمتلك القادة الإداريون بمجمع صيدال سلطة اتخاذ القرارات التي تمكنهم من تبني أساليب معينة لتحفيز العاملين للرفع من أدائهم.

2. دراسة محمد بن حسن بن محمد القرني²، تحت عنوان: "اتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية:

دراسة تطبيقية على ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية"، وكان الهدف منها هو:

- معرفة مدى ضرورة السمات والمهارات القيادية للقائد الأمني من وجهة نظر ضباط الدفاع المدني،
 - تحديد اتجاهات ضباط الدفاع المدني نحو السمات والمهارات القيادية للقائد الأمني في الدفاع المدني.
- ولتحقيق هذه الأهداف، قام الباحث بتوجيه استمارة إلى عينة من ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، وتوصل إلى النتائج التالية:

¹ الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006 (غير منشورة).

² محمد بن حسن بن محمد القرني، اتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية: دراسة تطبيقية على ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005 (غير منشورة).

- ضرورة توافر السمات والمهارات القيادية لدى القائد الأمني،
- اتجاهات أفراد عينة الدراسة تتراوح ما بين الإيجابية والمحيدة نحو السمات والمهارات القيادية للقائد الأمني.
- 3.دراسة وسيلة واعر وعبد الناصر موسى¹، تحت عنوان: "أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة: دراسة حالة وحدة البريد الولائية -بسكرة-"، حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة اختبار صحة الفرضيات التالية:
- يوجد في المؤسسة أنماط مختلفة من القيادة،
- يقاوم العاملون بوحدة البريد الولائية قرار التغيير،
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (الأتوقراطي، الديمقراطي، الحر) في اتخاذ القرارات وبين مقاومة العاملين لهذه القرارات.
- ولقد اعتمد الباحثان على الاستمارة كأداة أساسية لإنجاز الدراسة الميدانية، وتوصلا من خلالها إلى إثبات صحة هذه الفرضيات.
- 4.دراسة راضية بوزيان²، تحت عنوان: "النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على تسيير الموارد البشرية: صنع القرار نموذجاً، الواقع وآليات الإصلاح، دراسة سوسيو-اقتصادية ميدانية لمؤسسة سونلغاز بالجزائر"، حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة معرفة:
- ما إذا كان النمط القيادي السائد في مؤسسة سونلغاز يعمل فعلاً على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات،
- ما إذا كان النمط القيادي السائد في مؤسسة البحث يوفر شبكة اتصالات على جميع المستويات.
- ولقد استخدمت الباحثة استمارة، تم تصميمها لهذا الغرض، وعند تفرغها توصلت إلى النتائج التالية:
- لا يولي القادة بالمؤسسة الأهمية المطلوبة لعملية المشاركة في اتخاذ القرارات،
- شبكة الاتصالات بمؤسسة البحث ورغم أنها تتميز بنوع من المرونة، إلا أنها لم تثبت فعاليتها على جميع المستويات، خاصة فيما يتعلق بالاتصال الصاعد والنازل.
- 5.دراسة Normand Pettersen³، تحت عنوان: "القيادة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: كيف تكون قائداً جيداً؟"، أهم ما كانت تهدف إليه هذه الدراسة هو تحديد السلوكيات التي يجب على مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبنيها، والتي تمكنهم من قيادة مؤسساتهم نحو النجاح.

¹ وسيلة واعر وعبد الناصر موسى، "أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة: دراسة حالة وحدة البريد الولائية -بسكرة-"، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 - 15 أبريل 2009.

² راضية بوزيان، "النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على تسيير الموارد البشرية: صنع القرار نموذجاً، الواقع وآليات الإصلاح، دراسة سوسيو-اقتصادية ميدانية لمؤسسة سونلغاز بالجزائر"، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 - 15 أبريل 2009.

³ Normand Pettersen, "Leadership et P.M.E.: Comment être un bon chef ?", <http://www.revue.hec.ca/gestion/articlepage.txp?instid=80702&lzng=frqtx-target=new> (10/11/2008).

شملت عينة الدراسة على 142 مديرا لمؤسسة صغيرة ومتوسطة وعلى 677 فردا من محيطهم، تُشغل المؤسسات التي تم إجراء الدراسة بها حوالي 70 عاملا، وتنتمي إلى الصناعات الصغيرة التي تنشط في مجال التوزيع بمنطقة كُبِك (Québec).

أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو ضرورة تبني مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لـ 144 سلوكا، من أجل قيادة مؤسساتهم نحو النجاح، ولقد تم تصنيف هذه السلوكيات إلى 30 مهارة، والتي تم تبويبها في ست مجموعات، هي:

- المجموعة الأولى: الإدارة الإستراتيجية والإدارة العامة (تحتوي على 8 مهارات والتي تضم 38 سلوكا)،
- المجموعة الثانية: الإدارة التنفيذية التي تركز على النتائج (تحتوي على 3 مهارات والتي تضم 19 سلوكا)،
- المجموعة الثالثة: حل المشكلات واتخاذ القرارات (تحتوي على 4 مهارات والتي تضم 17 سلوكا)،
- المجموعة الرابعة: إدارة الموارد البشرية (تحتوي على 6 مهارات والتي تضم 30 سلوكا)،
- المجموعة الخامسة: العلاقات الشخصية والتأثير (تحتوي على 3 مهارات والتي تضم 13 سلوكا)،
- المجموعة السادسة: إدارة الذات (تحتوي على 6 مهارات والتي تضم 27 سلوكا).

ثامنا: صعوبات البحث

واجهتنا أثناء إعداد البحث سواء في جانبه النظري أو الميداني العديد من الصعوبات والعراقيل، نذكر منها:

- ندرة المراجع المتخصصة التي تتناول موضوع القيادة وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- صعوبة تحديد وتصنيف المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين، حيث وأثناء إعداد البحث المتعلق بالمهارات القيادية، صادفنا العديد من التصنيفات التي قدمها الباحثون في هذا المجال بدون أن يقدموا تفصيلا دقيقا لها، حيث اكتفى معظمهم بمجرد ذكرها في نقاط محددة،
- صعوبة جمع بيانات ومعلومات تتسم بمصداقية عالية عن طريق الاستمارة، حيث وأثناء إنجاز الدراسة الميدانية وعند القيام بالمقابلات الشخصية مع مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لملء الاستمارة، لاحظنا تحيزا كبيرا في إجابات البعض منهم، خاصة تلك المتعلقة بالمحور الثالث والرابع، وهذا رغم تأكيدنا لهم ولعدة مرات أن الاستمارة لن تُستعمل إلا لأغراض البحث العلمي، وأنها عبارة عن تقييم عام لعينة من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وليست تقييما شخصيا لهم.

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة

تمهيد

تُعتبر القيادة ضرورية لأي تنظيم، بدءاً بالأسر مروراً بالجماعات وصولاً إلى الدول، من حيث أنها لازمة لكل مجموعة من الأفراد يتواجدون ويجمعون لتحقيق أهداف معينة، حيث يحتاجون ويتطلعون إلى شخص يكون قادراً على التأثير فيهم، وخلق الانسجام بينهم، وتوجيه وتنظيم جهودهم نحو تحقيق أهدافهم المشتركة.

ولقد احتلت القيادة باعتبارها ظاهرة اجتماعية - لأنها تتضمن روابط وعلاقات اجتماعية بين الأفراد - مكانة هامة في مواضيع علم الاجتماع وعلم النفس، وتناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ قديم الزمان، إلا أنه ومع ظهور الثورة الصناعية ونشأة المؤسسات انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري، والذي تولد عنه مجموعة كبيرة من النظريات التي حاولت تفسير القيادة الفعالة وربطها بأداء العاملين والمؤسسة ككل.

وتُعتبر القيادة الإدارية ضرورية لنجاح كل مؤسسة، أياً كان حجمها أو طبيعة نشاطها، وهذا لما لها من تأثير على مجريات الأمور، فالمؤسسات الناجحة اليوم تتميز عن غيرها بامتلاكها لأهم مورد نادر وهو المدير/القائد، لذلك ازدادت الحاجة والطلب على الكفاءات التي تتوفر فيها مختلف المهارات القيادية من أجل الدفع بالمؤسسات إلى أعلى درجة من الكفاءة والفعالية الإنتاجية.

ولمعالجة ظاهرة القيادة، سيتم التطرق في المبحث الأول إلى بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بها، وفي المبحث الثاني سيتم تناول مختلف النظريات والاتجاهات التي تعرضت لها بالبحث والتحليل، وفي المبحث الثالث سيتم عرض أبرز المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين.

المبحث الأول: مدخل إلى القيادة

تُعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير، ذلك أنها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، ولأن نتائج الأداء على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي تتأثر بشكل كبير بمفردات وأبعاد هذه الوظيفة.

ولفهم طبيعة هذه الوظيفة، سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم القيادة، المصادر المختلفة التي تستمد منها قوتها، أهميتها ودورها، بالإضافة إلى أنواعها المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم القيادة، ويتطلب ذلك عرض مجموعة من التعاريف المقدمة لها، واستخلاص الحد الأدنى من الشروط اللازمة لوجودها (عناصرها)، وإبراز أهم الفروق الجوهرية الموجودة بينها وبين المفاهيم المتداخلة معها.

أولاً: تعريف القيادة والقيادة الإدارية

لم يتم التوصل إلى حد الآن إلى تعريف عام وموحد للقيادة يتفق عليه أغلبية الباحثين، وهذا لا يرجع إلى نقص الأبحاث في هذا الموضوع بل لتعددتها. فلقد أدلى Ralph Stogdill بتصريح مشير للجدل مؤداه أنه: "يوجد الكثير من التعاريف للقيادة بقدر عدد الأشخاص الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم تقريباً"، ولقد قام Stogdill في كتابه "Hand book of leadership". بمراجعة 72 تعريفاً اقترحها العلماء ما بين عامي 1902 - 1967، كما أشار إلى 3000 دراسة تمت حول موضوع القيادة¹. وبغرض تحديد طبيعة ظاهرة القيادة بشكل عام والقيادة الإدارية بشكل خاص، سيتم عرض عدد من التعاريف، ثم مناقشتها في محاولة للتوصل إلى تعريف إجرائي للقيادة والقيادة الإدارية.

1. تعريف القيادة: يتضح معنى القيادة من خلال التعاريف المتعددة التي وضعها لها علماء النفس والاجتماع، ومنها:

يُعرف Tead القيادة بأنها: "ائتلاف مجموعة سمات، تمكن الفرد من حمل الآخرين على إتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الأهداف"².

ويُعرفها Gouddner بأنها: "دور يقوم به فرد كعنصر في الجماعة، وله فيها مركز اجتماعي تعترف به الجماعة"³.

¹ ثامر بن ملوح المطيري، القيادة العليا والأداء: دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية والأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره (الرياض: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003) صفحة 12.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2002) صفحة 258.

³ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2005) صفحة 227.

كما تُعرف بأنها: "سلوك الفرد حين يشرع في توجيه أنشطة الجماعة نحو تحقيق أهداف مشتركة"¹.
وتُعرف كذلك بأنها: "فن أو العملية القائمة على التأثير في الأفراد، لتوجيه جهودهم بصفة طوعية، بهدف تحقيق أهداف الجماعة"².

أما Tannebaum, Weschler and Massarik فيُعرفون القيادة بأنها: "عملية نفوذ شخصي تتم ممارستها في الموقف، وتُوجه من خلال عملية الاتصال، لتحقيق هدف أو أهداف معينة"³.

نلاحظ من خلال هذه التعاريف، أن تعريف القيادة يختلف باختلاف الزاوية التي يتم التركيز عليها، إذ يمكن تعريفها على أساس:

- السمات والمهارات الواجب توافرها في القائد،
- المكانة المركزية التي يحتلها القائد في الجماعة والدور الأساسي الذي يؤديه،
- السلوك الذي يتصف به القائد،
- التأثير الذي يحدثه القائد في الجماعة،
- طبيعة الموقف الذي يتواجد فيه القائد.

ولقصور هذه التعاريف التي تعتمد على زاوية محددة لتعريف القيادة، يمكن تعريف هذه الأخيرة بأنها: القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين، في مواقف وظروف معينة، ودفعهم للسعي برغبة نحو تحقيق أهداف مشتركة.

2. تعريف القيادة الإدارية: إن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة، فهناك القيادة الدينية، القيادة السياسية، القيادة العسكرية، والقيادة الإدارية، وتُعتبر هذه الأخيرة موضوع بحثنا هذا.
ويُعرف L. Allen القيادة الإدارية بأنها: "النشاط الذي يمارسه المدير ليُجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"⁴.

أما Gibb فيُعرفها بأنها: "وجه من أوجه النشاط الإداري، الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه، بهدف زيادة الفعالية التنظيمية"⁵.

من خلال هذين التعريفين، يتبين أن القيادة هي إحدى الأنشطة التي يمارسها المدير، أو بعبارة أخرى هي من إحدى الوظائف الإدارية التي يقوم بها، وسيوضح هذا أكثر من خلال الجزء الذي سيتم التطرق فيه إلى الفروق الموجودة ما بين القيادة والإدارة.

¹ François Labelle, "Gestion stratégique des ressources humaines," <http://www.scribd.com/doc/9234147/grh-et-leadership> (12/03/2009) p. 2.

² Harold Koontz et Cyril O'donnell, **Management: Principes et méthodes de gestion**, Traduit et adapté par Gilles Ducharme (Québec: McGraw-Hill, 1980) p. 490.

³ محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، صفحة 227.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001) صفحة 221.

⁵ محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، صفحة 226.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها: مجموعة من القدرات والاستعدادات* التي تمكن المدير من التأثير في العاملين من خلال عملية الإقناع، والقيام بأدواره بفعالية، لإنجاز أهداف المؤسسة.

ثانياً: عناصر القيادة

تبين من خلال الجزء السابق، أن القيادة هي محصلة التفاعل بين سمات القائد، الجماعة (المرؤوسين)، عملية التأثير، الأهداف المراد تحقيقها، والموقف. أي أنه يمكن التعبير عن القيادة بالمعادلة التالية:

$$\text{القيادة} = \text{القائد} + \text{الجماعة} + \text{التأثير} + \text{الأهداف} + \text{الموقف}$$

وفيما يلي وصف لهذه العناصر:

1. القائد: ويُعرف بأنه: "ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات، والتي تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم"¹.

كما يُعرف القائد بأنه: "الشخص الذي يقود جماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس بشكل طوعي دون إلزام قانوني، بحيث يكون معبراً عن آمالهم وطموحاتهم"².

والقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بأن نجاحهم الشخصي وتحقيق أهدافهم يتوقف على تحقيقهم لأهداف المؤسسة.

2. الجماعة: يرى Drucker أن التعريف الوحيد للقائد هو أنه: "شخص له تابعون"³، من هذا التعريف يتبين أن القيادة بمفهومها العام ظاهرة في الجماعات.

وتُعرف الجماعة بأنها: "كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض، والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات، ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة"⁴.

وتصنف الجماعات وفقاً لمعايير معينة إلى عدة أنواع، أهمها "الجماعة المنظمة"، والتي يُعتبر التنظيم شكلاً خاصاً من أشكالها، وتتميز عن الجماعة العادية في أن هذه الأخيرة قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فإذا كان لها قادة تصبح "جماعة منظمة"، وأن أعضاء هذه الأخيرة يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف، كما أن استمرار وجود القادة فيها يُعتبر من أهم مميزاتها، فالقيادة تُعتبر شرطاً أساسياً لوجود الجماعة المنظمة⁵، لأنها تُعتبر النواة التي يلتف حولها الأفراد داخل جماعة العمل.

* يُقصد بالقدرات مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع الفرد ممارسته حالياً، والتي قد تكون فطرية أو مكتسبة، أما الاستعدادات فهي عبارة عن القدرات الكامنة أو المستترة في الفرد، والتي يمكن تحويلها إلى قدرات وإخراجها إلى حيز الوجود الفعلي عن طريق ما يلقاه الفرد من التدريب والممارسة الميدانية. ويمكن التعبير عن هذا بالقانون الآتي: القدرة = الاستعداد X التدريب، على أساس هذه العلاقة نستنتج أن الاستعدادات التي يمتلكها الفرد تتأثر وتؤثر بما يلقاه هذا الفرد من التدريب. للمزيد من التفصيل راجع: عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الإدارية (بيروت: دار النهضة العربية، 1992) صفحة 200 - 201.

¹ محمد الصبري، القيادة الإدارية الإبداعية (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006) صفحة 123.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة (عمان: دار الشروق، 2003) صفحة 181.

³ محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، صفحة 227.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003) صفحة 279.

⁵ نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى/الإصدار الثامن (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009) صفحة 91 - 92.

3. التأثير: تُصور معظم التعاريف القيادة بأنها عملية تأثير إيجابي، يقوم بها فرد نحو أفراد آخرين بهدف توجيه سلوكهم في اتجاه معين، لهذا نجد أن بعض الدارسين يستثنى من مفهوم التأثير في عملية القيادة، أي تأثير قائم على وسائل الإكراه والقهر التي تولد لدى أفراد الجماعة ردود فعل سيئة، وتثير لديهم الروح العدوانية ضد قائدهم¹.

ويختلف مفهوم التأثير عن مفهوم القوة، فالتأثير هو: "سلوك يقوم به الفرد ويستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر فرد آخر، بالطريقة التي يريدتها"².
أما القوة فهي: "التأثير الاجتماعي المنظم والنجاح"³.

من هذين التعريفين، يتبين أن هناك ارتباط كبير بين المفهومين، إلا أن مفهوم القوة يُعتبر الأكثر عمومية والأكثر دواما، لأنه يعتمد على أسس أكثر صلابة من التي يعتمدها التأثير.
ومن أهم الخصائص التي تميز عملية التأثير في عملية القيادة هي⁴:
- القدرة على جعل الآخرين يقبلون هذا التأثير عن طواعية واختيار،
- أن يتميز هذا التأثير بالاستقرار والاستمرار النسبي،
- ألا يرتبط هذا التأثير بالوجود المادي للقائد.

4. الأهداف: إن الهدف الرئيسي من عملية التأثير والتوجيه التي يقوم بها القائد هو تحقيق أهداف المؤسسة التي يقودها، وتتميز هذه الأهداف بكونها متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بالمؤسسة، وأهداف خاصة بالجماعة ككل وبكل فرد من أفرادها، والتي غالبا ما يحدث عدم تطابق بينها⁵. لأن الإدارة مثلا تهتم في المقام الأول بالإنتاج، الجودة، النفقات والربحية، بينما يميل العاملون إلى الاهتمام بمستويات الأجور، ظروف العمل، تحقيق الذات والتقدم الوظيفي.

ومن هنا تظهر أهمية توافر القدرات والمهارات القيادية في القائد، التي تمكنه من تحقيق التكامل بين مصلحة العاملين ومصلحة المؤسسة. فالقائد الناجح هو الذي يتمتع بقدرة فائقة على إيجاد التوازن بين حاجات المؤسسة وحاجات العاملين فيها، فهو من جهة يحقق أهدافه وأهداف العاملين في سياق أهداف المؤسسة⁶.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 92 - 93.

² طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات في علم إدارة القيادة، الطبعة الأولى (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002) صفحة 152.

³ صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية (الإسكندرية: مكتبة عين شمس، 2003) صفحة 276.

⁴ محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، صفحة 231 - 232.

⁵ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 104 - 106.

⁶ يعقوب حسين نشوان وجميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الثالثة (عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، 2003) صفحة 34.

وتجدر الإشارة إلى أن درجة إنجاز هذه الأهداف تتأثر بمجموعة من العوامل، أهمها¹:

- درجة وضوح الهدف للقائد والمرؤوسين،
- درجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك،
- درجة ملاءمة الهدف لظروف الموقف،
- مدى تكامل أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية للقائد والمرؤوسين.

5. الموقف: ويشمل مدى وضوح المهام والإجراءات وصعوبة وتعقد العمل، مستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها العمل، نوعية المرؤوسين (من حيث اتجاهاتهم، قدراتهم، قيمهم، ... الخ)، وكذلك طبيعة المشكلة ومدى توفر الإمكانيات والمعلومات والوقت المتاح للقيام بها، الأهمية النسبية والأولويات التي تُعطى للمشكلات، الضغوط التي يواجهها القائد، الأهداف المرتبطة بالموقف، ... الخ². فالقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يتكيف مع كل هذه المتغيرات.

ثالثاً: التمييز بين مفهوم القيادة وبين المفاهيم المتداخلة معه

يتداخل مفهوم القيادة مع بعض المفاهيم الأخرى، ومن أهمها الرئاسة والإدارة، وسيتم التمييز بين كل من مفهوم القيادة وهذين المفهومين فيما يلي:

1. القيادة والرئاسة: قبل التطرق إلى أهم الفروق الموجودة بين مفهومي المدير/الرئيس والمدير/القائد، ينبغي الإشارة إلى ماهية المدير.

يُعرف المدير بأنه: "الشخص الذي يحتل مركزاً رئيسياً في المؤسسة، ويكون مسؤولاً عن شخص واحد على الأقل، ويمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص، ونطاق أحكامه قاصراً على البيئة الداخلية للمؤسسة"³. كما يُعرف بأنه: "ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين"⁴. ويمكن تصنيف المديرين في المؤسسة إلى ثلاثة مستويات، والشكل التالي يوضح هذه المستويات:

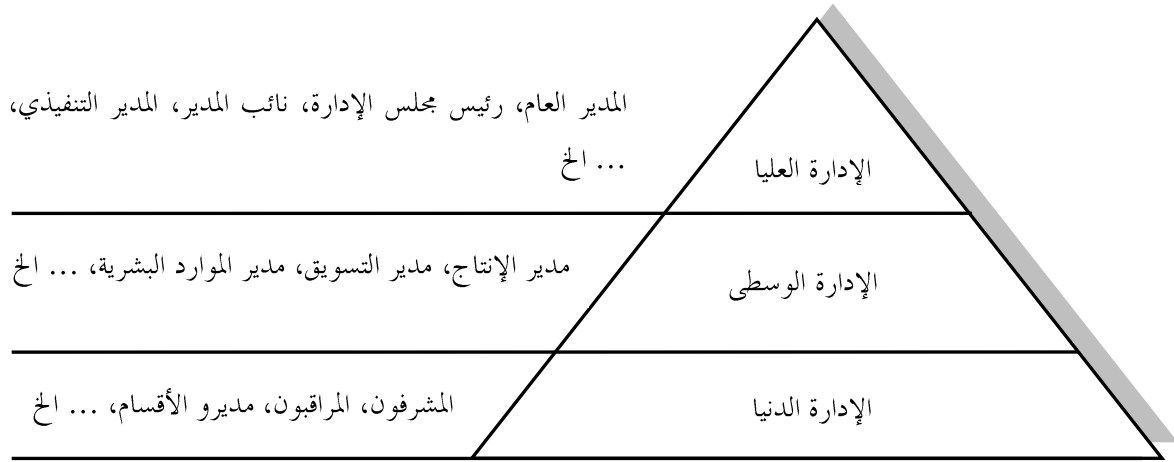
¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999) صفحة 195.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006) صفحة 232.

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، صفحة 17.

⁴ سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال: مهارات نظرية وتطبيقية، الطبعة الأولى (عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع، 2008) صفحة 27.

شكل رقم 1: المستويات الإدارية



المصدر: حسين حريم، مرجع سابق، صفحة 24.

وبصفة عامة فإن المدير يكون رئيسا إذا كان يستمد سلطته من خلال وظيفته، ويُعتبر قائدا إذا كانت سلطته مستمدة من خلال الوظيفة واحترام المرؤوسين¹. ويمكن تلخيص أهم الفروق الموجودة بين المدير/الرئيس والمدير/القائد في الجدول التالي:

جدول رقم 1: مقارنة بين المدير/الرئيس والمدير/القائد

| المدير/القائد | المدير/الرئيس |
|--|---|
| - يستمد قوته من نفوذه وتأثيره الاجتماعي | - يستمد قوته من السلطة الرسمية |
| - الجماعة التي ينتمي إليها هي مصدر قوته | - التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة |
| - السلطة هنا من النوع غير الرسمي | - السلطة هنا من النوع الرسمي المقنن |
| - التفاعلات الداخلية بين الأفراد هي جوهر عملية القيادة | - بطاقات التوصيف هي أساس كل تصرف إداري |
| - القيادة هي إحدى وظائف المدير | - الرئاسة مفهوم أشمل من القيادة |
| - للجماعة دور في تحديد الأهداف | - الرئيس هو الذي يحدد أهداف الجماعة |
| - المرؤوسون يخضعون لأوامر القائد إعجابا به أو طلبا للرضا الناتج عن تحقيق الهدف | - المرؤوسون يخضعون لأوامر الرئيس تجنباً للعواقب السلبية الناجمة عن عصيانه |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1993) صفحة 45، ومحمد الصيرفي، مرجع سابق، صفحة 308.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، صفحة 17.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى ملاحظة مهمة، وهي أن علماء الإدارة اهتموا كثيرا بمشكلة تحويل أساليب الإدارة من الأساليب الرئاسية إلى الأساليب القيادية. فصاغوا لهذا الغرض برامج تدريبية لمختلف المستويات الإدارية، بهدف ترسيخ مفاهيم العلاقات الإنسانية وعلم النفس الصناعي، وإبراز دور كل من الاتصالات، التحفيز، الدوافع، جماعات العمل، المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وغيرها في تحسين مستوى أداء العاملين والمؤسسة ككل¹.

2. القيادة والإدارة: على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهومي القيادة والإدارة، إلا أنهما لا يعينان نفس الشيء، فالفرد قد يكون مديرا أو قائدا أو كليهما كما قد لا يكون أيا منهما، وقبل التطرق إلى أهم الفروق الموجودة بين القائد والمدير، يجب أولا التعرف على مفهوم كل من الإدارة والعملية الإدارية. فالإدارة حسب ريشارد دافت (Daft) هي: "إنجاز أهداف المؤسسة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد التنظيمية"².

أما العملية الإدارية فيُقصد بها: "مكونات الإدارة أو ما يسمى بوظائف المدير"³، وهي تتكون من أربع وظائف إدارية رئيسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. حيث تتداخل وظيفة التوجيه في جميع الوظائف الأخرى الثلاث.

وتُعرف وظيفة التوجيه بأنها: "الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوجيه العنصر البشري من خلال عمليات القيادة والتحفيز والاتصال، مستندة في ذلك على فهم طبيعة سلوك الإنسان وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف"⁴.

إذن وظيفة التوجيه حسب هذا التعريف تتضمن ثلاث ركائز (أو أنشطة) أساسية، هي:

- القيادة،
- التحفيز،
- الاتصال.

مما سبق، يتبين أن القيادة كمفهوم في أوسع معانيه يشير في جوهره إلى أنه إحدى المراحل الأساسية في عملية الإدارة، أي أن العلاقة الموجودة بين القيادة والإدارة هي علاقة الجزء بالكل، فكل مدير قائد وليس كل قائد مدير، وعلى هذا تكون الإدارة أعم من القيادة. ويمكن من خلال الجدول التالي عقد مقارنة بين كل من مفهومي المدير والقائد:

¹ طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، صفحة 28.

² حسين حريم، مرجع سابق، صفحة 20.

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، صفحة 20.

⁴ سامي محمد هشام حريز، مرجع سابق، صفحة 26.

جدول رقم 2: مقارنة بين المدير والقائد

| القائد | المدير |
|---|--|
| - يسعى دائما إلى عمل الأشياء الصحيحة (الصائبة)، بغض النظر عن القواعد والإجراءات الموجودة، فالقيادة إذن تتعلق بالفعالية* | - يسعى دائما إلى عمل الأشياء بطريقة صحيحة، تبعا للقواعد والإجراءات الموجودة، فالإدارة إذن تتعلق بالكفاءة |
| - يركز على جوانب العمل فيما بين الأفراد | - يركز على المهام الإدارية |
| - يأخذ بزمام الأمور في المواقف | - يتعلم التعايش مع المواقف |
| - نطاق اهتمامه البيئة الداخلية والخارجية، فهو يعنى بحاضر ومستقبل المؤسسة، ويضع الحلول المسبقة لذلك | - نطاق اهتمامه هو البيئة الداخلية، فهو يعنى بالحاضر المؤسسي ولا يهتم بما سيستجد في المستقبل |
| - يعتمد على أساليب التأثير الإيجابي لتغيير سلوك مرؤوسيه (أي على الشعور الإيجابي) وجذبهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة | - يعتمد على أساليب القوة أو التهديد، وكذلك على السلطة الرسمية لدفع مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: بيتر ج. ريد، مرجع سابق، صفحة 28 - 29، 65 - 66 (متفرقة)، طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق، صفحة 156، وعلي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006) صفحة 79.

من خلال الجدول أعلاه، يمكن القول أن المناصب الإدارية يجب أن يشغلها الأشخاص الذين تتوفر لديهم صفات من أهمها القيادة، أو على الأقل الأشخاص الذين تتوفر لديهم الاستعدادات القيادية، والتي يمكن تنميتها من خلال برامج التدريب المتخصصة في مجال القيادة.

المطلب الثاني: مصادر قوة القيادة

تعتبر القوة أداة التأثير التي يستخدمها القائد لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن تصنيف مصادر قوة القيادة إلى قوى وظيفية وأخرى شخصية، وكل مصدر من هذه المصادر يحتوي على عدد من وسائل التأثير التي يستخدمها المدير/القائد للتأثير في مرؤوسيه، والذي يجب أن يراعي أثناء استخدامها المواقف، الظروف، وطبيعة المرؤوسين واتجاهاتهم نحو عملهم.

* يمكن القول بأن إحدى المشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسات اليوم هي أنها تُدار من طرف قيادة غير فعالة وإدارة مفرطة، فهم لا يهتمون بفعل الأشياء الصحيحة في الوقت الذي يفرضون فيه في التركيز على فعل الأشياء بصورة صحيحة، ويقع جزء من اللوم على مدارس الإدارة التي تُعلم الأفراد كيف يكونون فنيين وموظفين ممتازين ولكن لا تدرهم القيادة. للمزيد من التفصيل راجع: بيتر ج. ريد، القيادة المتميزة: صياغة إستراتيجيات للتغيير، الطبعة الأولى، ترجمة لعل أحمد (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005) صفحة 28 - 29.

أولاً: القوة الوظيفية

قد تسمى قوة المركز الوظيفي أو القوة الرسمية أو السلطة الرسمية، وهي تعكس القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من خلال الوظيفة الرسمية التي يشغلها الفرد، وهي تنقسم إلى عدة أنواع:

1. القوة الشرعية (القانونية): هذه القوة مصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في الهيكل التنظيمي، فالمدير العام يمارس سلطته على مديري الأقسام وهؤلاء يمارسون كذلك سلطتهم على مرؤوسيه، لذا فإن المركز الوظيفي يشكل قوة للقيادة، هذه القوة تتناسب مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات¹.

وبهذا المفهوم فإن جميع المديرين يمتلكون قوة شرعية في مواجهة مرؤوسيه، إلا أن مجرد امتلاكهم لها لا يعني بالضرورة أنهم أصبحوا قادة.

2. قوة المكافأة (الإثابة): وتعني ببساطة القدرة على منح المكافآت لجعل الأفراد يتبنون سلوكاً معيناً، والتي تنقسم إلى فئتين، هما: مكافآت مادية (كالزيادة في الراتب، العالوة، ... الخ)، ومكافآت معنوية (كالاعتراف، التقدير، الثناء، ... الخ)². وبصفة عامة يمكن القول³:

- أنه كلما تعددت نوعية المكافآت التي يسيطر عليها القائد، كلما زادت أهميتها من وجهة نظر العاملين وكلما زاد تأثيرها،

- إذا كانت رغبة العاملين في المكافآت ذات القيمة المادية فقط، فإن المدير لا يمكن وصفه بأنه قائد، أما إذا برزت رغبة العاملين في الحصول على المكافآت المعنوية، فإن المدير يكون قد نجح في ممارسة بعض مهامه القيادية،

- أن القائد الفعال لا يستخدم المكافآت كرشوة لإقناع العاملين بتنفيذ ما يرغب به، بل يجب أن يستخدمها لتقييم السلوك المرغوب به بعد أن يتم ممارسته بالفعل،

- أن المكافآت تُعتبر بكل أنواعها عاملاً هاماً في تحفيز العاملين على تحسين أدائهم، ووسيلة لإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية في مجال العمل.

3. قوة الإكراه (الإرغام والإجبار): مصدر هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تهاونه أو تقصيره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله للأوامر، سيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه⁴.

¹ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري (الجزائر: دار هومة، 2002) صفحة 37.

² Saïd Mssassi, **Précis du management: Concepts et processus de gestion** (Maroc: Afrique Orient, 2006) p. 41.

³ جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001) صفحة 555.

⁴ وفيق حلمي الأغا، "دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية"، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة حول: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 13 - 16 أكتوبر 2003، صفحة 252.

ويمكن القول¹:

- أن العقاب المادي هو نمط التهديد المستعمل في الماضي للحصول على طاعة المرؤوسين، أما الآن فإن قوة الإكراه والإكراه أصبحت تعتمد أكثر على وسائل العقاب المعنوية (كالتأنيب الكتابي أو الشفهي، أو التزليل إلى درجات وظيفية أدنى، أو الطرد من العمل، ... الخ)،
- أنه كلما زاد استخدام المدير لأساليب القهر والإكراه، كلما زادت كراهية وعداء المرؤوسين له، وكلما قل النظر إليه باعتباره قائداً.

4. قوة المعلومات: مصدر هذه القوة هو قدرة القائد على المرور إلى بيانات ومعلومات المؤسسة، والتي لا يستطيع غيره الوصول إليها، بسبب حيازته على شفرات معينة تمكنه من الدخول إليها².

ثانياً: القوة الشخصية

وهي تلك القوة التي يستمدّها القائد من سماته الشخصية ومهاراته، فهذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب، وتنقسم بدورها إلى عدة أنواع:

1. قوة الإعجاب: تتعلق بما يمتلك القائد من خصائص وسمات شخصية، والتي توفر نوع من الجاذبية في شخصيته، فتشد الأفراد للعمل معه، كالعلاقات الطيبة، الاتصال الفعال، اهتمامه بالعلاقات الإنسانية، ... الخ³.

وكل هذه الصفات وغيرها تلهم الأفراد وتبعث فيهم الحماس وتنمي لديهم الولاء والانتماء للمؤسسة.

2. قوة الإقناع وإلهاب الحماس: يستطيع القائد التأثير في مرؤوسيه من خلال استمالتهم وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أدائه يمثل أفضل الطرق لتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، ويعتمد في ذلك على الأساليب التي تقوي روح الحماس لديهم، من خلال الضرب على أوتار القيم، كأن يشجع القائد مرؤوسيه على القيام بفعل شيء ما فيعتبره مؤشراً أساسياً ودليلاً على الوفاء والإخلاص للمؤسسة⁴.

3. قوة الاقتداء: إن من أساسيات نجاح القائد في التأثير على مرؤوسيه هو أن يكون قدوة حسنة ومثلاً أعلى لهم، وتستند هذه القوة إلى تقمص المرؤوسين لشخصية قائدهم، نتيجة إعجابهم بالخصائص والسمات الشخصية التي يتمتع بها⁵. وتعتبر القدوة الحسنة أو النموذج الأمثل من المسؤوليات الجسيمة التي تُلقى على عاتق القائد الإداري، وهذا لما لها من أهمية كبيرة، تتمثل في أن العاملين يلاحظون بشكل أكبر ما يفعله القائد عما يخبرهم به أن يفعله، وهذا يعني أن القائد يتعين عليه أن يمارس ويطبق ما يقوله للعاملين من مواعظ من خلال سلوكه اليومي، وأن يحدد نموذجاً واضحاً للعامل الفعال الملتزم.

¹ جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، صفحة 556.

² رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008) صفحة 22.

³ المرجع نفسه، صفحة 22.

⁴ علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، صفحة 108.

⁵ حسين حريم، مرجع سابق، صفحة 219.

4. **قوة التخصص (الخبرة):** أساس هذه القوة هي المعرفة، الخبرة، والمصداقية التي يمتلكها القائد¹. وكقاعدة عامة كلما تنوعت وزادت أهمية المعلومات والخبرات التي يمتلكها فرد ما، وقل عدد الأفراد الذين يتصفون بذات الصفات، كلما زاد تأثير قوة الخبرة التي يمتلكها هذا الفرد على سلوك واتجاهات الآخرين².

5. **قوة المشاركة في اتخاذ القرارات:** يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك مرؤوسيه من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، ومن شأن هذه المشاركة أن تنمي لديهم درجات عالية من الحماس والالتزام بتنفيذ القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة³.

وفي الأخير يمكن القول على الرغم من أهمية كل من القوة الوظيفية والقوة الشخصية، إلا أن القائد الفعال يعتمد بصفة أساسية على قوته الشخصية للحصول على طاعة وامتثال مرؤوسيه لقراراته وأوامره وتوجيهاته، وبقدر ما تكون درجة تأثيره فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لمهامهم تكون قيادته ناجحة وفعالة.

المطلب الثالث: أهمية ودور القيادة

تنبع أهمية القيادة الإدارية من كونها عملية تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين، وتوجيه ذلك السلوك نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما تنبع من الوظائف والمهام التي يؤديها القائد الإداري.

أولاً: أهمية القيادة

تستمد القيادة أهميتها من خلال العوامل العديدة التي تستدعي وجودها، وهي⁴:

- عدم شمول واكتمال تصميم المؤسسة من حيث اللوائح والهيكلة التنظيمية، الأمر الذي يستوجب ممارسة نوع من القيادة لسد الثغرات والنقائص وفق ما يتطلبه الواقع بتغييراته وتعقيداته،
- التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي من شأنها التأثير على المؤسسة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة، مما يحتم إحداث تغييرات للتكيف مع الظروف الجديدة،
- الطبيعة الديناميكية للمؤسسات وميلها نحو التوسع، الأمر الذي يتطلب تغييراً في الأنشطة لإحداث التوازن بين الوحدات المختلفة،
- طبيعة الأفراد والتي تتميز بالتباين في الميول، الاتجاهات، الدوافع والقدرات، مما يتطلب وجود قيادة قادرة على إشباع حاجاتهم المختلفة، وإيجاد التكامل بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين.

¹ Saïd Mssassi, Op. cit., p. 41.

² جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، صفحة 556.

³ علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، صفحة 109.

⁴ حمدي ياسين، علي عسكر وحسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى (الكويت: دار الكتاب الحديث، 1999) صفحة 160.

كما تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري، الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى عكس العناصر الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به بسبب التغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن المؤسسة الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، كان لزاماً عليها أن توفر للعاملين قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكياتهم، ومن ثم دفعهم لأداء المهام المسندة إليهم بكفاءة وفعالية¹.
وتكمن أهمية القيادة كذلك في أنها²:

- تُعتبر حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية،
- تُعتبر البوتقة التي تنصهر بداخلها المفاهيم والإستراتيجيات،
- تدعم السلوك الإيجابي وتُقلل من السلبية في العمل،
- تقوم بتحديد مشكلات العمل والخطوات اللازمة لحلها،
- تواكب التغيرات الحيطية وتوظفها لخدمة المؤسسة،
- تقوم بتنمية وتدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة.

ثانياً: دور القيادة

تحدد الأدوار الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام، وتختلف باختلاف نوع التنظيم وطبيعته، ومن الأدوار التي يقوم بها القائد الإداري ما يلي³:

1. **بناء العلاقات الإنسانية:** وهذا من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين، تمكينهم من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، تنمية الاتصالات، وعلاج المشكلات والآثار الناجمة عن الصراعات التنظيمية سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الجماعة ككل، ... الخ،
2. **بناء فريق عمل:** إن نجاح فريق العمل يتوقف على قائده الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء، ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشكلات، بغرض تحسين وتوجيه أدائه نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها الفريق ككل ويتعاون في سبيل إنجازها،
3. **الدور التدريبي والتعليمي:** ويتمثل ذلك في استكشاف طاقات العاملين وتحريكها باتجاه الأهداف، باستخدام البرامج التدريبية الملائمة، وتشجيعهم على التعلم واكتساب المعارف والمهارات لتنمية وتطوير قدراتهم،

¹ محمد بوهزة ورفيق مرزوقي، "القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 - 15 أبريل 2009، صفحة 29.

² محمد حسنين العجمي، القيادة التربوية: الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008) صفحة 29.

³ عبد المالك هبال وعلي قرين، "أثر سلوك القيادة على جودة القرارات في المؤسسة"، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 - 15 أبريل 2009، صفحة 2 - 4.

4. الأدوار الإدارية: وتتلخص هذه الأدوار في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة،

5. أدوار القرارات: وهذه المجموعة بدورها تنقسم إلى أربعة أدوار:

أ- أدوار المخاطرة: فالقائد كمخاطر وكمبادر يسعى إلى الارتقاء بالمؤسسة، حيث يقوم بإدخال التعديلات اللازمة كي تتأقلم مؤسسته مع الظروف البيئية السائدة،

ب- أدوار المواجهة: هنا يضطر القائد إلى المواجهة أو الاستجابة إجباريا لما يحدث من تغيرات خارج نطاق سيطرته،

ج- أدوار التخصيص: يقوم القائد بتوزيع الموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة على المراكز المختلفة في المؤسسة،

د- أدوار التفاوض: وهي تشير إلى دخول القائد في مفاوضات ومساومات مع أطراف أخرى لتحقيق مكاسب أكبر لوحدته التنظيمية، وإلى محاولة الفصل في الخلافات والتراعات التي تنشأ داخل المؤسسة.

أما John Adair فقد حدد مهام القائد فيما يلي¹:

1. التخطيط: بمعنى البحث عن كل المعلومات المتاحة، تحديد مجموعة من المهام أو الأهداف، ووضع خطة قابلة للإنجاز،

2. التحضير: أي إعداد الجماعة بإسناد المهام إليها وتحديد المعايير التي تعمل وفقها،

3. الرقابة: وتعني مراعاة احترام معايير الجماعة، ضمان التقدم نحو الأهداف، والحث على العمل واتخاذ القرارات،

4. التشجيع: ويتمثل في التعبير عن الرضا على المساهمات الفردية، التشجيع والتدريب، خلق روح الفريق وإزالة التوترات وحل الخلافات والتراعات،

5. الإعلام: وذلك بتوضيح المهام والخطط، مراعاة إعلام الجماعة واستقبال المعلومات منها، وتلخيص الأفكار والاقتراحات،

6. التقييم: أي التحقق من قابلية تنفيذ الأفكار، اختبار النتائج، تقييم أداء الجماعة ومساعدتها على تقييم أدائها بنفسها.

المطلب الرابع: أنواع القيادة

صنف الباحثون حسب معايير معينة القيادة إلى عدة أنواع، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى كل نوع بشيء من التفصيل.

¹ Carol Kennedy, **Toutes les théories du management: Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités**, 3^{ème} édition (Paris: Maxima Laurent Du Mesnil, 2003) p. 34.

أولاً: القيادة حسب مصادر السلطة

يُعتبر ماكس فيبر (Max Weber) أول باحث حاول معرفة كيف يستجيب الأفراد للأشكال المختلفة للسلطة، وأول من استعمل مصطلح الكاريزما بمفهومه الحديث. وقد قَسَمَ فيبر السلطة إلى ثلاثة أشكال، هي: السلطة التقليدية، السلطة الرشيدة والسلطة الزعامية (أو الكاريزمية)¹. وبناء على هذه الأنواع تحددت ثلاثة أنماط للقيادة، وهي:

1. النمط التقليدي: يسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات التقليدية، القبلية والريفية، وتقوم على أساس تقديس واحترام كبار السن². أما في المؤسسات فيظهر هذا النوع من القيادة في المؤسسات التي تنتقل ملكيتها عبر الوراثة، أي في المؤسسات العائلية. ويرى ماكس فيبر أن سلطة القائد التقليدي مرتبطة بشخصه أكثر من المركز الوظيفي الذي يشغله³.

2. النمط الرشيد (أو العقلاني): يستمد هذا القائد سلطته من المركز الوظيفي الذي يشغله، ويركز اهتمامه على تطبيق القوانين، الأنظمة، التعليمات واللوائح مع مرؤوسيه. لهذا فتبعية المرؤوسين تكون لمركز القائد لا لشخصه.

3. النمط الزعامي (أو الكاريزمي): تنبع قوة هذا القائد من الخصائص الشخصية التي يتمتع بها، فهو يمتلك صفات محبوبة وقوة جذب تمكنه من التأثير بدرجة كبيرة في مرؤوسيه. لذلك فإن العامل الشخصي يكون الأساس في هذه القيادة⁴.

ثانياً: القيادة حسب الهيكل التنظيمي

من الأمور الثابتة في الإدارة أنه يوجد في كل مؤسسة تنظيم إداري رسمي وتنظيم آخر غير رسمي. فالتنظيم الرسمي هو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي، وتحديد العلاقات بين الأفراد وتوزيع الأعمال، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، ويسير هذا التنظيم وفق قواعد ومبادئ معترف بها على مستوى الإدارة. أما التنظيم غير الرسمي فهو مجموع العلاقات والروابط المهنية أو الاجتماعية أو الثقافية التي تتم بين أفراد المؤسسة، نتيجة وجود مصالح اجتماعية مشتركة بين أفراد الجماعة داخل المؤسسة⁵. وفي إطار هذا الفهم لطبيعة وأساس التنظيم الرسمي وغير الرسمي يمكن التمييز بين نوعين من القيادة، فالمفهوم الأول يقود إلى القيادة الرسمية، أما المفهوم الثاني فيقود إلى ما يسمى بالقيادة غير الرسمية، وفيما يلي توضيح لهذين المفهومين⁶:

¹ Carol Kennedy, Op. cit., p. 330.

² محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، صفحة 38 - 39.

³ Carol Kennedy, Op. cit., p. 330.

⁴ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، صفحة 39.

⁵ مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات ومبادئ، الطبعة الأولى (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001) صفحة 117.

⁶ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة (عمان: دار الفكر، 2004) صفحة 214 - 215.

1. القيادة الرسمية: إن القائد الرسمي هو الذي يُعيَّن في مركز يحدده التكوين الرسمي للمؤسسة، ويتمتع هذا القائد بسلطة كبيرة يخولها له ذلك المنصب، تمكنه من توجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم، واتخاذ الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوكهم أثناء وجودهم في مكان العمل.

2. القيادة غير الرسمية: تنشأ القيادة غير الرسمية أساساً داخل التنظيم غير الرسمي، ويمكن تعريف القائد غير الرسمي بأنه: "ذلك الشخص الذي يعمل داخل جماعات العمل ويحتل مركزاً قيادياً دون أن يكون له منصب رسمي مباشر". وتُعتبر سلطة القائد غير الرسمي غير مستقرة، فهو يظل يتمتع بمركزه القيادي طالما بقي قادراً على إشباع حاجات مرؤوسيه والتأثير على سلوكهم، لأنه الأساس الذي اعتمد عليه الأفراد في اختيار قائدهم غير الرسمي، فإذا تغيرت الظروف وفشل القائد في تأدية مهامه، فإن الأفراد سيبحثون عن قائد جديد يستطيع أن يتماشى مع هذه التغيرات.

ثالثاً: القيادة حسب سلوك القائد

تُقسم القيادة حسب سلوك القائد إلى عدة أنماط، ويُقصد بالنمط: "السلوك المتكرر للقائد في طريقة أدائه للعمل"¹.

كما يُعرف بأنه: "السلوك الذي يمارسه القائد على أفراد المجموعة العاملة معه، بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المؤسسة"².

وبناء على المتغيرات الثلاثة التالية يتحدد نوع سلوك القائد الإداري³:

1. طريقة تحفيز العاملين،

2. أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية،

3. مجالات التركيز في بيئة العمل.

ويُعتبر المتغير الثاني أهم المتغيرات التي يتم الاعتماد عليها لتحديد نوع النمط القيادي للقائد، فطريقة اتخاذ القرارات، أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات ودرجة مشاركة العاملين في اتخاذها، تحدد ثلاثة أنماط من القيادة، وهي: القيادة الأتوقراطية، الديمقراطية، والحرية*.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، صفحة 274.

² المرجع نفسه، صفحة 275.

³ وفيق حلمي الآغا، مرجع سابق، صفحة 260.

* تحمل هذه الأنماط عدة تسميات، منها:

- بالنسبة للقيادة الأتوقراطية فلقد أُطلق عليها البعض اسم: القيادة الاستبدادية أو المستبدة، الإرغامية، الأمرة، غير التوجيهية، أو السلبية (لأنها تُستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد).

- بالنسبة للقيادة الديمقراطية فلقد أُطلق عليها البعض اسم: القيادة الاستشارية، الإنسانية، البناءة، التوجيهية، أو الإيجابية (لأنها تُستخدم أسلوب التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمرؤوسين).

- أما بالنسبة للقيادة الحرة فلقد أُطلق عليها البعض اسم: القيادة المنطلقة، السمحة، أو المتساهلة.

1. القيادة الأتوقراطية: يتميز القائد الأتوقراطي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، واتخاذ جميع القرارات، ورسم سياسات العمل لأفراد الجماعة، وتحديد دور كل فرد فيها، والعمل على تقليل الاتصال بين أعضائها، كما يُعتبر مصدر الثواب والعقاب¹. فالمرؤوسين في ظل هذا النمط لا يملكون حق إبداء الرأي أو اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرارات.

تقييم القيادة الأتوقراطية: من خلال الآثار التي تنعكس على المؤسسة والعاملين من جراء تطبيق أسلوب القيادة الأتوقراطية، يتم تحديد إيجابيات وسلبيات هذا الأسلوب.

- **إيجابيات القيادة الأتوقراطية:** هناك اعتقاد سائد بأن هذا الأسلوب له نتائج سلبية فقط، إلا أن بعض الدراسات أثبتت بأنه يمكن أن يحقق نتائج إيجابية إذا ما طُبق في ظروف ومواقف معينة، ومنها²:

- يتميز هذا الأسلوب بصلاحيته في الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم والعاملين (حدوث حريق مثلاً)، وخلال فترة الأزمات (كإخفاض سعر الصرف)، أو عندما تَعم حالة الغضب والفوضى التنظيم الإداري (إضرابات مثلاً)، هذه المواقف وغيرها تتطلب قادة يتصفون بالحزم والحسم والسرعة في اتخاذ القرارات، - يكون هذا النمط مناسباً لتوجيه بعض النوعيات من العاملين، مثل:

- العاملون الذين يجذبون الانقياد لعدم ثقتهم بأنفسهم وعدم رغبتهم في تحمل عبء المسؤولية،
- العاملون الميالون للعدوانية، وكذا المشاغبون الذين يثيرون الفوضى والاضطراب في العمل،
- العاملون القليلي الخبرة والمعرفة والكفاءة.

- **سلبيات القيادة الأتوقراطية:** على الرغم من أن هذا النمط من القيادة يكون ناجحاً في بعض الحالات التي تفشل فيها أساليب القيادة الأخرى، إلا أن له سلبيات كثيرة، أهمها³:

- إصرار القائد الأتوقراطي على أن يكون أداء العمل بطريقة معينة، يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى العاملين،

- إبتاع القائد الأتوقراطي لنمط الاتصالات التي تسير في اتجاه واحد، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية للبيانات والمعلومات بينه وبين العاملين، وهذا ما يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم والتعاون بين الطرفين، - استخدام القائد الأتوقراطي للحوافز السلبية كوسيلة لدفع العاملين لأداء العمل، يؤدي بهم إلى إنجاز العمل بالقدر الذي يجنبهم المساءلة،

- يؤدي إلى ظهور قيادات غير رسمية والتي قد تقوم بتحريض أعضاء التنظيمات غير الرسمية،

- يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين والتي تبدو ظاهرة من خلال مجموعة من المؤشرات، أهمها: انعدام التعاون والولاء للقائد، ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات بين العاملين، ارتفاع معدل الغياب ودوران العمل.

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، بدون سنة النشر) صفحة 82.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 164 - 167.

³ المرجع نفسه، صفحة 168 - 180.

2. القيادة الديمقراطية: يعتبر القائد الديمقراطي نفسه عضواً من أعضاء الجماعة، لذا فهو لا يميل إلى تركيز السلطة في يده بل يفضل تفويضها، ويعمل على تشجيع أفراد الجماعة على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها، كما يهتم بمصالحهم ويعمل على إشباع حاجاتهم بهدف رفع الروح المعنوية لهم¹.

تقييم القيادة الديمقراطية:

- إيجابيات القيادة الديمقراطية: يساهم هذا النوع من القيادة في²:
 - تنشيط الاتصالات في كافة الاتجاهات، مما يسهل على القائد معرفة أفكار ووجهات نظر العاملين،
 - ضمان استمرار عمل ونشاط المؤسسة في حالة غياب القائد، ذلك أن المهام والأدوار والسلطة تكون محددة وموزعة بين العاملين بشكل واضح،
 - سيادة روح العمل والألفة والإحياء، وتبادل المشورة والرأي، والاحترام المتبادل بين القائد والعاملين.
- كما يساهم هذا الأسلوب في³:
 - رفع مستويات الروح المعنوية للعاملين،
 - تعميق الإحساس بالانتماء والولاء للمؤسسة،
 - تنمية روح المبادرة والابتكار لدى العاملين،
 - زيادة التزام العاملين بتنفيذ القرارات التي اتخذت بالمشاركة.
- سلبيات القيادة الديمقراطية: رغم الإيجابيات العديدة التي يحققها هذا النوع من القيادة، إلا أن له بعض السلبيات، منها⁴:
 - البطء في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسمًا وسرعة،
 - عدم ملاءمة تطبيق هذا الأسلوب على العاملين الذين يتصفون بمحدودية الخبرة وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية.

3. القيادة الحرة: يملك المرؤوسون في ظل هذا الأسلوب من القيادة حرية التصرف واتخاذ القرارات، لأن القائد يتنازل لهم كلياً عن السلطة، وينحصر دوره في تحديد الأهداف والسياسة العامة للعمل فقط، فهو لا يتدخل ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته إلا إذا طُلب منه ذلك⁵.

¹ يعقوب حسين نشوان وجميل عمر نشوان، مرجع سابق، صفحة 41.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997) صفحة 249.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، صفحة 261.

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، صفحة 249.

⁵ جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، صفحة 568.

تقييم القيادة الحرة:

- إيجابيات القيادة الحرة: رغم أن أسلوب القيادة الحرة نادر التطبيق وغير عملي إلا أن له عدة إيجابيات، ولتحقيقها يُشترط أن يُستخدم في مواقف وحالات معينة، منها:
- ينجح هذا الأسلوب إذا تم تطبيقه في المؤسسات العلمية ومراكز البحوث، حيث يكون أغلب العاملين فيها هم من العلماء والباحثين، والذين عادة ما يُمنحوا مساحة واسعة من الحرية لمواجهة المشكلات ذات الصلة بأعمالهم¹،
- ينجح هذا الأسلوب إذا ما توافرت في القائد مهارة التفويض، فالتفويض كعملية يشجع العاملين على التقدم والإبداع والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل².
- سلبيات القيادة الحرة: لهذا الأسلوب عدة سلبيات، منها³:
- بسبب التساهل والتهاون يرى بعض العاملين أن تقدير الإدارة لهم سوف لن يختلف عن تقديرها للكسالى منهم، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لهم،
- هذا النوع من القيادة يؤدي إلى نشر الفوضى التي تشجع على التهرب من المسؤولية،
- يفقد القائد في ظل هذا النمط احترام المجموعة له، بسبب عدم قدرته على السيطرة عليهم والتأثير فيهم.
- وتجدر الإشارة إلى أنه من النادر أن نجد في واقع الأمر قيادة استبدادية مطلقة أو ديمقراطية مطلقة، ولكن نجد القائد يمارس قدرا من الاستبداد وقدرا من الديمقراطية في إدارته، وفقا لما تمليه عليه الظروف التي يواجهها، وما تقتضيه طبيعة المواقف التي يعيشها، ونوعية الأفراد الذين يقودهم أو يتعامل معهم.

رابعا: القيادة حسب الموقف

إن أبرز ما يميز هذا النوع من القيادة هو أنه يُرجع ظهورها إلى قوى خارجية لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك عليها أي سيطرة. فالقيادة الموقفية ترى أن هناك مواقف وظروفا معينة هي التي تهيئ الفرد لكي يصبح قائدا، كما ترى أن الفرد قد يكون قائدا في موقف معين، أما في موقف آخر لا يكون بالضرورة قائدا فيه، فعلى سبيل المثال: قد يصلح الفرد لقيادة مؤسسة معينة في موقف أزمة، فيستطيع أن يتعامل معها ويقدم حولا مقبولة، بينما لا يصلح لقيادتها في الظروف العادية⁴. والقائد الفعال من وجهة نظر القيادة الموقفية هو قائد كل المواقف، أي هو ذلك الشخص الذي يستطيع التحول من نمط قيادي إلى آخر وفق متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة التي تواجهها المؤسسة⁵.

¹ جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، صفحة 569.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، صفحة 262.

³ محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سابق، صفحة 188.

⁴ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، صفحة 82.

⁵ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، صفحة 275 - 276.

المبحث الثاني: نظريات القيادة

شغلت قضية فعالية القيادة* اهتمام العديد من الباحثين والدارسين، ولقد أجريت بحوث عديدة وظهرت نظريات مختلفة لتفسير وتحليل العوامل المحددة لهذه الفعالية**. ونظرا لحداثة وتعدد هذه النظريات اختلف الباحثون في تصنيفها، إلا أن التصنيف الأكثر شيوعا وقبولا منهم يصنفها وفقا لأربعة مداخل، وتمثل في: المدخل الفردي، المدخل السلوكي، المدخل الموقف، والمدخل المعاصر، وكل مدخل من هذه المداخل يحتوي على عدد من النظريات والدراسات، وسيتم التطرق إليها بنوع من التفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: النظريات التقليدية

إن المدخل الذي يتناول هذه النظريات يُطلق عليه إسم المدخل الفردي، لأنه يُرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية، العقلية، النفسية، والاجتماعية. واستهدفت هذه النظريات تحديد سمات القيادة الناجحة، اعتقادا منها أن من تتوفر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة ويمكن أن يكون ناجحا في كل المواقف والظروف، ولكنها اختلفت حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية موروثا أم مكتسبة. ويُعتبر هذا المدخل من أقدم أساليب دراسة ظاهرة القيادة وأبسطها، وسيتم من خلال هذا المطلب عرض لأبرز نظرياته.

أولا: نظرية الرجل العظيم

تُعد هذه النظرية نقطة البداية للمحاولات المبكرة للتنظير في مجال القيادة، فنظريات القيادة على حد تعبير Petruccio قد بدأت مسيرتها من "نظرية الرجل العظيم"¹. وتعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة "يولدون ولا يُصنعون"، وأن السمات القيادية "موروثة وليست مكتسبة"، ويرى أصحاب هذه النظرية أن القيادة الناجحة تتطلب أشخاصا ذوي مواهب نادرة تجعلهم صالحين لقيادة غيرهم.

* من المهم التمييز بين القيادة الناجحة والقيادة الفعالة، والأمثلة التالية توضح ذلك:

- القيادة: الشخص أ يحاول تغيير سلوك الشخص ب.

- القيادة الناجحة: الشخص ب يغير سلوكه كدالة لجهود الشخص أ. من هنا نقول أن أ كان ناجحا وليس فعالا، لأن استجابة ب قد تكون بسبب تحكم أ بالمكافآت والعقوبات.

- القيادة الفعالة: الشخص ب غير سلوكه لأنه أراد ذلك، حيث أن الشخص ب أبدى استعدادا للتعاون بسبب توافق أهدافه مع أهداف قائده.

ولمزيد من التفصيل راجع: حمدي ياسين، علي عسكر وحسن الموسوي، مرجع سابق، صفحة 156 - 157.

** يترتب على سلوك القادة نتائج وآثار، هذه الأخيرة هي التي تقاس بها فعالية القيادة، ومؤشرات هذه الفعالية هي عبارة عن: الإنتاجية، جودة القرار، الدافع للأداء، الرضا الوظيفي، الابتكار، تماسك الجماعة، ... الخ.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 310 - 311.

ويُعتبر فرنسيس جالتون (Francis Galton) من أبرز الدعاة لهذه النظرية، والذي قدم عددا كبيرا من البيانات الإحصائية والوراثية بهدف تأكيد تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة. ولقد كان للدراسة التي قام بها عام 1879 تأثيرا كبيرا على عدد من الباحثين والمفكرين وأهمهم وودز (Woods)، الذي قام بدراسة القيادة لـ 14 أمة عبر فترات امتدت من 5 إلى 10 قرون، وخلص من تلك الدراسة إلى أن سمات وشخصية القائد هي التي تصنع الأمة وتُشكلها¹.

تقييم نظرية الرجل العظيم: نالت هذه النظرية إعجاب الكثير من الباحثين بسبب ما أبدته من تطابق مع الخبرات العملية في مواقف متعددة، إلا أن النظريات الحديثة أبدت تحفظا شديدا اتجاه مبدأ القيادة الموروثة واعتبرتها محدودة الفعالية، وقد وُجّهت لنظرية الرجل العظيم الانتقادات التالية²:

- هذه النظرية تتعامل مع الاستثناءات وليس القواعد،
- ليس من السهل أن تتوافر كل السمات في فرد واحد، وحتى إن توفر مثل هؤلاء الأفراد فإنهم قليلون ويصعب اكتشافهم، ولا يمكن أن يغطي عددهم احتياجات المجتمع،
- تتعامل هذه النظرية مع القيادة من منظور سياسي، ويغلب عليها التأثير بالأنظمة التي تُقدس الفرد وتُعلي من شأنه على حساب الجماهير،
- إن هذه النظرية تدرس القادة بعد أن أصبحوا عظماء، ولكنها لم تقدم المنهج الذي يمكن به التنبؤ بأي من الأفراد العاديين سيصبح قائدا عظيما،
- القول بوراثية القيادة لا سبيل للتثبت منه، كما أن الواقع لا يدعمه، فكثيرا ما قدم التاريخ أمثلة لأفراد من طبقات بسيطة صاروا قادة عظام، وبالعكس عجز بعض أبناء القادة العظام أن يكونوا أمثال آبائهم. أي أن البيانات الميدانية لم تقدم دعما لتلك النظرية، بل وقفت شاهدا على نفيها في أحيان كثيرة،
- إن تبني المؤسسة لمنطق هذه النظرية، يعني عدم جدوى إجراء برامج لتنمية وتدريب القادة ماداموا يولدون ولا يُصنعون. وهذا يخالف الواقع، لأن عملية التعلم تُسهم في صقل وتنمية قدرات الأفراد ونقلهم لمستويات أعلى.

إن هذه الانتقادات وغيرها لا تُقلل من أهمية هذه النظرية، فهي قبل كل شيء تمثل التفكير القديم حول موضوع القيادة، والتي لا يمكن إنكار أثرها على كثير من العلماء والباحثين المحدثين الذين صاغوا على هديها نظرياتهم العلمية، فظهرت آراء واتجاهات تعارض الاتجاه السابق وتؤكد على أن القيادة ليست وراثية، وأن القادة يُصنعون ولا يولدون قادة.

¹ علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، صفحة 82.

² طريف شوقي، مرجع سابق، صفحة 57 - 59.

ثانياً: نظرية السمات

يقوم مدخل السمات على افتراض أساسي مؤداه أنه: "توجد مجموعة من السمات الفردية التي تميز القادة الفعالين، وتتراوح هذه السمات ما بين سمات جسمية وذهنية وانفعالية وسمات أخرى"¹. والسمة هي: "صفة اجتماعية وسيكولوجية وفسولوجية متميزة، تساهم بطريقة أو بأخرى في تشكيل السلوك الإنساني"².

وهذه السمات التي تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة يمكن اكتسابها، ومن ثم فهي ليست بالضرورة وراثية كما تدعي نظرية الرجل العظيم³.

إن أنصار هذه النظرية أو كما يُطلق عليهم "الباحثون عن السمات القيادية"، تبنا الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات اللازمة للقيادة، وتوصلوا إلى افتراض مؤداه أن: "السمات المشتركة التي يتميز بها كل القادة أو الزعماء هي المعيار لتحديد صلاحية القيادة وإمكانية النجاح فيها"⁴.

وننتج عن الدراسات التي أجريت في ظل هذا المنحى قائمة تحتوي على عدد كبير من السمات اللازمة للقيادة، ومن بين هذه الدراسات:

1. دراسة ستوجديل (Stogdill): توصل رالف ستوجديل من خلال مراجعته لـ 287 دراسة تمت عن سمات القيادة في الفترة الممتدة ما بين 1904 - 1974، إلى أن هناك سمات معينة يرى أنها ضرورية ولازمة للقيادة الناجحة، وهي⁵:

أ- سمات شخصية: وتتضمن القدرة على التكيف والحزم في اتخاذ القرارات، الاتزان العاطفي، الثقة بالنفس والانضباط،

ب- القدرات: مثل الذكاء، بعد النظر، الحكم الصائب للأمور وطلاقة اللسان،

ج- المهارات الاجتماعية: مثل الاستعداد، المساهمة، حسن المظهر والمكانة الاجتماعية.

2. دراسة تيد (Tead): قدم تيد قائمة تحتوي على عشر سمات مرغوب توافرها في القائد، وهي⁶:

¹ James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, **Organizations: Behavior, Structure, Process**, 6th edition (Homewood, 1988) p. 373.

² طارق عبد الحميد البديري، مرجع سابق، صفحة 157.

³ علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، صفحة 83.

⁴ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 312.

⁵ محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، صفحة 263.

⁶ طريف شوقي، مرجع سابق، صفحة 60.

- الخصال المعرفية،
- القدرة على اتخاذ القرارات،
- الإحساس بالهدف،
- الذكاء،
- الحماسة،
- المهارة الفنية،
- الصداقة،
- القدرة على إحداث التكامل بين أفراد المجموعة،
- التفاني،
- القدرة على التعلم وسرعة الاستيعاب.

3.دراسة براون (Brown): عدّد براون الخصائص الرئيسية للقيادة - كما استخلصها من دراسته الميدانية حول القيادة الإدارية- على النحو التالي¹: يجب أن يكون القائد الإداري أكبر سنا وأن يتمتع بحسن المظهر والصحة الجيدة، وأن يكون معدل ذكائه أكبر من معدل ذكاء مرؤوسيه، كما يجب أن يكون أصوب حكما، أنفذ بصيرة، أوسع معرفة، الأقدر على التحمل والمثابرة والتكيف وتحمل المسؤولية، وأقوى ثقة في النفس وفي التحكم عند الانفعال.

يتبين من العرض السابق للسّمات اللازمة للقيادة والتي أسفرت عنها نتائج مجموعة من الدراسات، أن هذه الأخيرة لم تتفق على سمات محددة يمكن من خلالها التمييز بين القادة وغير القادة أو بين القادة الفعالين وغير الفعالين.

تقييم نظرية السمات: لقد تعرضت هذه النظرية لعدة انتقادات، أهمها²:

- لا يوجد اتفاق بين أنصار هذه النظرية على مجموعة محددة من السمات من حيث العدد والنوع، والتي قيل أنها ضرورية للقيادة الناجحة،
- نظرية السمات تبدو غير واقعية ولا يمكن تطبيقها عمليا، لأنها تنادي بضرورة توافر كل السمات القيادية أو معظمها التي ذكرها أنصارها فيمن يشغل مناصب قيادية،
- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في غير القادة كذلك.

هذا بالإضافة إلى أن ربط السمات الجسمية - كالتطول، الوزن، المظهر، الطاقة والصحة- مثلا بفعالية القيادة مرتبط بمواقف معينة، فتوافر بعض هذه السمات ضروري للقيادات العسكرية مثلا، ولكنه غير ضروري لشغل مناصب إدارية³. من هنا نستنتج أن هذه النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها أهملت تأثير متغيرات الموقف في تحديد السمات اللازمة للقائد.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 315.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، صفحة 230 - 231.

³ Don Hellriegel et John W. Slocum, **Management des organisations**, 2^{ème} édition (Paris: De Boeck Université, 2006) p. 364.

بالرغم من كل الانتقادات السابقة لنظرية السمات، وعجزها عن إثبات وجود علاقة بين السمات الشخصية وفعالية القيادة، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة انعدام هذه العلاقة، فالتجارب العملية أثبتت أن السمات شرط ضروري للنجاح في القيادة ولكنها غير كافية - منفردة - لتحقيقه. لهذا انحصرت التطبيقات الإدارية العملية لهذه النظرية، في أن تتحرى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة عند النظر في الطلبات المقدمة لها للتعيين، عن الأفراد الذين تتوافر فيهم مثل هذه السمات القيادية¹. ولمواجهة قصور المدخل الفردي في التعرف على مواصفات القيادة الفعالة، اتجهت جهود الباحثين لاستكشاف متغيرات أخرى بخلاف السمات والتي يمكنها المساعدة في تفسير فعالية القيادة، وهذه المرة انتقل البحث في مجال القيادة من التركيز على الشخص القائد إلى دراسة واستكشاف سلوكياته وتصرفاته.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية

نتيجة لفشل المدخل الفردي في إثبات فرضية أن القيادة هي مجموعة من السمات الشخصية، اتجه الباحثون إلى دراسة الأساليب السلوكية التي ينتهجها القائد. هذه الدراسات قامت على افتراض مؤداه أن: "فعالية القائد في تحقيق أهداف الجماعة ورضا أفرادها، تتوقف على النمط القيادي الذي يتبعه القائد في علاقته بالجماعة، أي مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يُديها القائد، والتي تُشكل أسلوباً عاماً أو طريقة أو نمطاً لقيادته"². وسيتم من خلال هذا المطلب عرض لأهم النظريات التي يحتويها هذا المدخل.

أولاً: دراسة جامعة إيوا

تُعتبر تجارب كل من لوين وليبيت ووايت (Kert Lewin, Honald Lippit, Halph Whithe) - وهم أساتذة في علم النفس الاجتماعي في جامعة إيوا الأمريكية - التي تمت في سنة 1939، من التجارب الرائدة التي أبرزت أهمية سلوك القادة وقدمته في صورة أنماط، وكانت الدراسة عبارة عن تجربة أجريت على عدد من الطلبة - في سن العاشرة - قُسموا إلى مجموعات وفق نوع السلوك الذي سيمارسه كل قائد على كل مجموعة، حيث تلقى كل قائد تعليمات من القائمين بالتجربة بإتباع نمط معين من السلوك إتجاه مجموعته³. وكان هناك ثلاثة أنماط من السلوك القيادي، هي:

1. النمط الأتوقراطي: طُلب من قائد المجموعة الأتوقراطية تحديد سياسات وخطوات وإجراءات العمل بشكل تفصيلي بصورة يصعب معها معرفة الخطة الكاملة للعمل، توزيع المسؤوليات على الأفراد دون أخذ رأيهم، استخدام حوافز (سلبية أو إيجابية) على أساس شخصي، وتوجيه النقد غير البناء دون شرح أسباب الخطأ⁴.

¹ محمد قاسم القريبوني، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سابق، صفحة 183.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003) صفحة 256.

³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 130 - 131.

⁴ راوية حسن، مرجع سابق، صفحة 256.

2. النمط الديمقراطي: طُلب من قائد المجموعة الديمقراطية أن يتصرف بالطريقة التالية: أن يعطي للطلبة حرية وضع سياسات وإجراءات العمل، ويقدم لهم المعلومات اللازمة لتسهيل تنفيذ المهام، وأن يمنح لكل عضو من أعضاء الجماعة حرية اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذها، واختيار الزملاء الذين يرغب في إنجاز العمل معهم، وأن يكون نقده أو مديحه مقترنا بشرح الأسباب¹.

3. النمط الحر: طُلب من قائد هذه المجموعة أن يتصرف على النحو التالي: إعطاء الحرية الكاملة للطلبة فيما يخص اتخاذ القرارات وطريقة إنجاز المهام، مع الالتزام بالحد الأدنى من المشاركة. فالقائد هنا لا يوجه ولا يقوم بأي عمل إلا إذا سُئل من قبل أفراد الجماعة².

إن أهم النتائج التي أسفرت عليها هذه الدراسة، كانت كالتالي³:

- إنتاجية الجماعة في ظل النمط الديمقراطي أقل من إنتاجية الجماعة في ظل النمط الأتوقراطي، ولكن يجب الإشارة هنا إلى أن ارتفاع إنتاجية الجماعة في ظل النمط الأتوقراطي مشروط بوجود القائد في مكان العمل،
- درجة الابتكار في ظل النمط الديمقراطي أكبر منها في ظل النمط الأتوقراطي،
- الدافع إلى العمل في ظل النمط الديمقراطي أقوى من دافعية الجماعة في ظل النمط الأتوقراطي،
- روح الفريق والتفاعلات الاجتماعية تسود بدرجة واضحة في سلوك الأفراد في ظل النمط الديمقراطي، في حين لوحظ قلة التفاعلات الاجتماعية وكثرة الصراعات والتراعات بين أفراد الجماعة في ظل النمط الأتوقراطي.

يلاحظ من خلال النتائج السابقة تفوق النمط الديمقراطي على النمط الأتوقراطي، أما بالنسبة للنمط الحر فكان مستوى الإنتاجية والروح المعنوية فيه أقل مما كان في النمط الديمقراطي.

تقييم دراسة جامعة إيوا: رغم أن الدراسة كانت رائدة في مجال التعرف على سلوك الأفراد، وفي الكشف على أن الأفراد يختلفون في استجاباتهم، إنتاجيتهم، رضاهم ودافعيتهم في ظل أنماط القيادة المختلفة، إلا أنه من الصعب تعميم نتائج هذه الدراسة للأسباب التالية⁴:

- لا يمكن اعتبار الأطفال غير الناضجين الذين قاموا بدور المرؤوسين في الدراسة، عينة ممثلة لأفراد راشدين يعملون في مؤسسات معينة ويقومون بأعمال ومهام معقدة،
- التجربة أهملت تأثير شخصية ودوافع الأفراد،
- من الصعب الحصول على نفس النتائج إذا ما أجريت هذه التجربة في ثقافة ومجتمع آخر غير المجتمع الأمريكي الذي أجريت فيه هذه الدراسة.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 131.

² راوية حسن، مرجع سابق، صفحة 257.

³ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1995) صفحة 193 - 194.

⁴ المرجع نفسه، صفحة 194 - 195.

وبالرغم من وجود المآخذ السابقة على هذه الدراسة، إلا أن نتائجها شجعت عددا من الباحثين على إجراء دراسات أخرى حول أنماط القيادة.

ثانياً: دراسات جامعة أهايو

بمكتب الأبحاث بجامعة أهايو بالولايات المتحدة الأمريكية، قام عدد كبير من الأساتذة بسلسلة من الدراسات عن القيادة - وقد بدأت هذه الدراسات بعد الحرب العالمية الثانية - بهدف¹:
- التوصل إلى أقل عدد ممكن من الأبعاد التي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد،
- معرفة مدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل، أو بعبارة أخرى معرفة كيف يرتبط موقع القائد على هذه الأبعاد بفعالية قيادته.

وعلى ذلك قام الباحثون بجمع في قائمة واحدة العديد من العبارات التي تصف هذه الأبعاد، هذا وقد بلغ عدد العبارات 1790 عبارة، تم تصنيفها إلى 155 عبارة، والتي شكلت فيما بعد النسخة الأولية لاستبانة وصف سلوك القائد (LBDQ)^{2*}.

وباستخدام أسلوب التحليل العاملي - التحليل العاملي يفحص كيفية اتصال المتغيرات ببعضها البعض ويجمعها في فئات ذات معنى وتسمى عوامل أو أبعاد - قام هالبن (Halpin) ووينر (Winer) بتعديل مقياس وصف سلوك القائد إلى 130 عبارة، وقاما بتطبيقه على مجموعات مختلفة من القيادات العسكرية، السياسية، الإدارية، ... الخ³، ونتج عن هذه الدراسة أربعة أنماط قيادية، وهي:

- التقدير (أو الاهتمام بالمشاعر)،

- تنظيم بنية العمل (أو هيكله المهام)،

- الحث على الإنتاج،

- الحساسية الاجتماعية.

ولضالة إسهام العاملين الثالث والرابع في المقياس، فقد تم استبعادهما وتم الإبقاء على العاملين الأول والثاني فقط، واللذين استخدمنا على نطاق واسع فيما بعد في دراسات القيادة⁴.

¹ طريف شوقي، مرجع سابق، صفحة 87.

*LEADERSHIP BEHAVIOR DESCRIPTION QUESTIONNAIRE

هذه الاستبانة تتكون من عدة عبارات، تمثل كلا من السلوك التنظيمي (الذي يهتم بهيكله المهام) وسلوك التقدير (الذي يهتم بالمشاعر)، تُقدم إلى المرؤوسين - وليس القائد - للإجابة عليها، بهدف قياس مقدار السلوك التنظيمي أو سلوك التقدير الذي يظهره القائد.

² عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة: منهج المهارات الإدارية والمهارات السلوكية والقيادية، الطبعة الثالثة (الجيزة: مركز الخبرات المهنية الإدارية، 2004) صفحة 61 - 62.

³ علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، صفحة 137.

⁴ طريف شوقي، مرجع سابق، صفحة 88 - 89.

والنتيجة التي توصلت إليها دراسات جامعة أهايو، هي أنه لكي يكون القائد أكثر فعالية يجب أن يوجه نشاطه نحو:

- العلاقات الإنسانية (الاهتمام بالمشاعر أو التقدير)،
- المهام (الاهتمام بميكلة المهام).

وهذه النتيجة مكنت الباحثين من الانتقال من دراسة أنماط القيادة ذات البعد الواحد (الأتوقراطي، الديمقراطي، والحر) إلى دراسة أنماط القيادة ذات البعدين، وهما¹:

1. الاهتمام بالمشاعر (التقدير أو الاعتبار): يشير هذا البعد إلى السلوك القيادي الذي يهتم بـمشاعر المرؤوسين واتجاهاتهم وحاجاتهم، عن طريق:

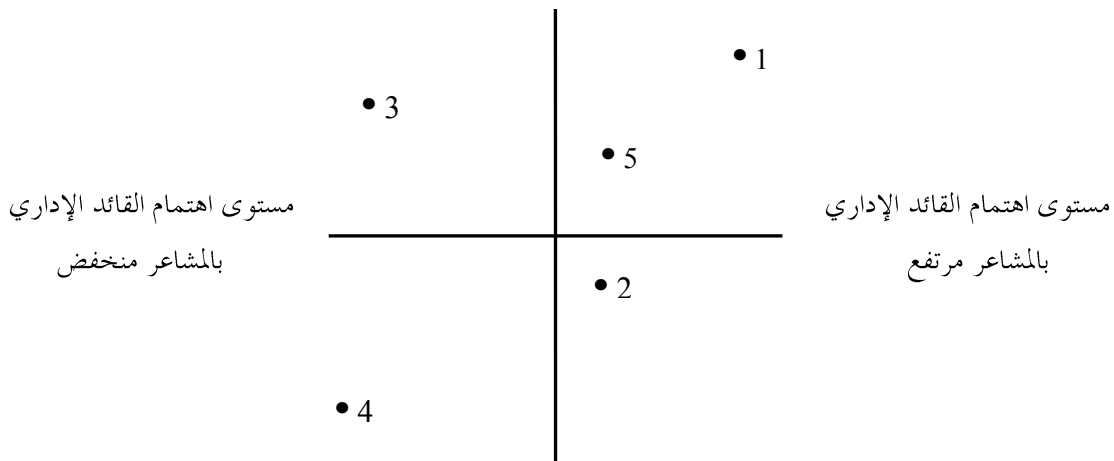
- بناء علاقات طيبة مع العاملين ومعاملتهم باحترام وإظهار الثقة بهم،
- سؤال العاملين عن آرائهم واقتراحاتهم والعمل على تنفيذها، أي إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات،
- تشجيع الاتصالات، الأمر الذي يؤدي إلى تدعيم مشاعر الثقة بالذات ورفع الروح المعنوية.

2. الاهتمام بميكلة المهام (تنظيم بنية العمل): ويشير هذا البعد إلى تحديد العمل وتنظيمه، من حيث تحديد واجبات كل فرد من أفراد الجماعة، والوقت اللازم لتنفيذها، واتخاذ قرارات لها علاقة بالواجبات، والحفاظ على مستويات معينة من جودة الأداء.

ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالمشاعر وبميكلة المهام عن طريق المخطط التالي:

شكل رقم 2: مخطط توضيحي لدراسات جامعة أهايو

مستوى اهتمام القائد الإداري بميكلة المهام مرتفع



مستوى اهتمام القائد الإداري بميكلة المهام منخفض

Source: James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, Op. cit., p. 380.

¹ رونالد.ي. ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة لفارس حلمي (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1999) صفحة 414.

يلاحظ من خلال الشكل السابق، وجود خمسة أنماط قيادية مختلفة، فالشخص الأول مثلا يبدى اهتماما عاليا بالمشاعر وبهيكلية المهام، بينما يبدى الشخص الرابع اهتماما منخفضا بكل من البعدين¹. ومن خلال الشكل كذلك يتبين أن هذين البعدين (الاهتمام بالمشاعر وبهيكلية المهام) مستقلان عن بعضهما البعض (متعامدان)، فدرجة أحد القادة على أحدهما لا علاقة لها بدرجة على البعد الثاني، والتي يمكن أن تكون مرتفعة على أحدهما ومنخفضة على الآخر، أو مرتفعة أو منخفضة على كليهما². أما عن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات فكانت كما يلي³:

- وجود استقلالية ما بين المتغيرات المتعلقة بهيكلية المهام والمتغيرات المتعلقة بالجوانب الإنسانية (وهذا ما تم إيضاحه من خلال الشكل السابق)،
- إنتاجية الأقسام التي يتصف مشرفوها بالتركيز على المهام أكبر من إنتاجية الأقسام التي يتصف مشرفوها بالتركيز على الاعتبارات الإنسانية،
- القائد الفعال الذي يحقق مرؤوسيه أداء عاليا وروح معنوية مرتفعة يُظهر سلوكا عاليا في كل من بعدي القيادة (الاهتمام بالمشاعر وبهيكلية المهام).

تقييم دراسات جامعة أهايو: تعرضت هذه الدراسات إلى مجموعة من الانتقادات، بسبب بساطتها - فهذه الدراسات قدمت نوعين فقط من السلوك القيادي - وعدم قابلية نتائجها للتعميم، وكذلك بسبب اعتمادها على مقياس وصف سلوك القائد لقياس فعالية القيادة.

ويعتبر كورمان (Abraham Korman) من بين الذين قاموا بتقييم نتائج هذه الدراسات، فتوصل إلى⁴:

- أن معظم البحوث والدراسات التي أجريت أهدمت تأثير متغيرات الموقف على سلوك القائد،
- لم تستطع معظم الدراسات إثبات وجود علاقة بين سلوك القائد ومؤشرات الفعالية،
- لم تقدم النظرية إجابة على سؤال السببية*.

ثالثا: دراسات جامعة ميتشغان

في نفس الوقت الذي كانت تقوم فيه - وبالتحديد في سنة 1947 - جامعة أهايو بإجراء دراساتها، كان هناك فريق من الباحثين في معهد الأبحاث التابع لجامعة ميتشغان يحاول معرفة نمط السلوك الذي يتميز به القائد الفعال⁵. حيث قام بمجموعة من الدراسات كان الهدف منها التعرف على نمط السلوك الذي يتصف به القادة في جماعات العمل أو الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة، ومقارنته بنمط سلوك القادة في الأقسام ذات الإنتاجية

¹ James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, Op. cit., p. 379.

² رونالد.دي. ريجيو، مرجع سابق، صفحة 414.

³ محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، صفحة 268 - 269.

⁴ James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, Op. cit., p. 380.

* سيتم شرح هذا العنصر من خلال التطرق إلى الانتقادات التي تعرضت لها دراسات جامعة ميتشغان.

⁵ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، صفحة 63.

المنخفضة¹، وهذا عن طريق إجراء المقابلات الشخصية وتحليل وصف كل قائد لكيفية تأدية أعماله². ولقد تبين من خلال هذه الدراسات، أن الأنماط السلوكية للقادة داخل جماعات العمل ذات الإنتاجية المرتفعة، والأنماط السلوكية للقادة داخل جماعات العمل ذات الإنتاجية المنخفضة، تتميز بعدة خصائص، أهمها³:

- يكون اهتمام الأنماط القيادية السائدة في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة موجهاً نحو حاجات العاملين، بعكس اهتمام الأنماط القيادية السائدة في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة الذي يكون موجهاً نحو المهام،
- يحافظ القادة في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة على الاتصالات المباشرة مع مرؤوسيه،
- يميل القادة في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة إلى مساعدة مرؤوسيه في تخطيط مهامهم وتحديد الأهداف، كما يمنحون لهم الحرية اللازمة لإنجازها.

ولقد توصلت هذه الدراسات إلى النتائج التالية:

- أن هناك بعدين أساسيين للقيادة، هما⁴:

- **البعد الأول:** وأطلقوا عليه اسم "الاهتمام بأداء الواجبات" أو "الاهتمام بالإنتاج"، وهو يشبه السلوك التنظيمي (أو هيكله المهام) في تصنيف جامعة أهايو،
- **البعد الثاني:** أطلقوا عليه اسم "الاهتمام بالعلاقات" أو "الاهتمام بالعامل"، وهو يشبه سلوك التقدير (أو المراعاة) في تصنيف جامعة أهايو.

- أن أكثر القادة فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معاً، أي أن الذين يهتمون بمرؤوسيه ولا يهتمون بالإنتاجية أو العكس تقل فعاليتهم،
- أن معدل إنتاجية ورضا المرؤوسين في ظل النمط المركز على العاملين، كان أعلى بكثير من معدل إنتاجية ورضا المرؤوسين في حالة النمط المركز على الإنتاج⁵.

يلاحظ من خلال هذه النتائج، أن الفرق الرئيسي بين دراسات جامعة أهايو ودراسات جامعة ميتشغان، يتلخص في أن نتائج هذه الأخيرة تميل إلى إقرار أن الاهتمام بالعاملين أكبر أثراً من الاهتمام بالإنتاج.

تقييم دراسات جامعة ميتشغان: وكتعليق سريع على هذه الدراسات، فإنه يمكن القول أن نتائجها تتطابق مع نتائج دراسات جامعة أهايو، بالرغم من اختلاف المنهج المتبع وبالرغم من اختلاف المؤسسات التي تمت عليها

¹ Samir Trigui, **Management et leadership: Le savoir-faire de la gestion moderne** (Tunis: Centre De La Publication Universitaire, 2004) p. 165.

² عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، صفحة 63.

³ Samir Trigui, Op. cit., p. 165.

* الباحثون في ميتشغان افترضوا في البداية أن هذين البعدين يشكلان قطبا واحداً، يبدأ بالاهتمام بالعامل وينتهي بالاهتمام بالعمل، لكن نتائج الدراسات اللاحقة لم تؤيد هذا التصور، مما حدا بهم للتعامل معهما كبعدين مستقلين. راجع: طريف شوقي، مرجع سابق، صفحة 92.

⁴ رونالد.ي. ريجيو، مرجع سابق، صفحة 417.

⁵ محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، صفحة 271.

الدراسة، وعلى ذلك فإن نفس التعليقات التي سبقت الإشارة إليها في معرض التعقيب على دراسات جامعة أهيو تسري أيضا على دراسات جامعة ميتشغان¹، خاصة فيما يتعلق بالاستنتاج الذي توصلت إليه هذه النظرية والذي يفترض وجود علاقة سببية بين نمط القيادة ومؤشرات الفعالية. فافتراض أن نمط القيادة هو المتغير المؤثر على الإنتاجية والرضا يفتقد إلى الدليل الميداني في هذه الدراسات، بل إن بعض الباحثين يشير إلى إمكانية وجود علاقة سببية في اتجاه مغاير لما افترضته الدراسات، فقد يكون نمط القيادة المهتم بالعاملين هو نتيجة لارتفاع إنتاجيتهم وليس سببا لها، وكذلك الحال في نمط القيادة المهتم بالإنتاج، فقد يكون سبب اهتمام القائد بالإنتاج هو نتيجة لانخفاض الإنتاجية وليس سببا لها².

رابعا: نظرية القيادة العلمية والقيادة الإنسانية

قدم دوغلاس ماكجريجور (Douglas McGregor) نموذجا يجمع القادة في فئتين، هما³:

1. نظرية القيادة العلمية (الاهتمام بالعمل) أو نظرية X: تنبع هذه النظرية من نظرية الإدارة العلمية* التي روجها فريدريك تايلور، ومن الأفكار التي حملتها عن طبيعة الإنسان وسلوكه،
 2. نظرية القيادة الإنسانية (الاهتمام بالعامل) أو نظرية Y: هذه النظرية تأخذ اتجاهها معاكسا للنظرية الأولى، وأفكارها تتوافق مع اتجاهات حركة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية**.
- والجدول التالي يلخص افتراضات كل من نظرية X ونظرية Y:

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، صفحة 64.

² أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، صفحة 196.

³ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، صفحة 204 - 205.

* سيتم التطرق إلى نظرية الإدارة العلمية من خلال الفصل الثاني.

** سيتم التطرق إلى حركة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية من خلال الفصل الثاني.

جدول رقم 3: مقارنة بين نظرية X ونظرية Y

| نظرية Y | نظرية X |
|---|--|
| <p>افتراضات نظرية Y حول طبيعة الإنسان</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإنسان بطبيعته يحب العمل مثلما يحب اللعب والراحة - لا يكتفي الفرد العادي بتقبل المسؤولية بل يسعى إليها - يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف - يعمل الفرد لإشباع حاجاته المادية والمعنوية كحاجات التقدير وتحقيق الذات | <p>افتراضات نظرية X حول طبيعة الإنسان</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإنسان بطبيعته سلبى وكسول ولا يحب العمل - يميل الفرد العادي إلى تجنب والتهرب من المسؤولية - يفضل الفرد العادي أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ما يفعل - تُعتبر الحوافز المادية كالأجر أهم الحوافز |
| <p>دور القائد</p> <ul style="list-style-type: none"> - نمط إداري يشجع المشاركة، تحمل المسؤولية واستقلالية العاملين | <p>دور القائد</p> <ul style="list-style-type: none"> - يجبر العاملين على العمل عن طريق المراقبة والتهديد - نمط إداري متسلط |
| <p>تنظيم المؤسسة</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنظيم أقل رسمية - مسؤولية لا مركزية | <p>تنظيم المؤسسة</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنظيم قهري - وضع إجراءات عمل مفصلة |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: حسين حريم، مرجع سابق، صفحة 65، و

Samuel Josien et Sophie Landrieux-Kartochian, **Organisation et management de l'entreprise** (Paris: Gualino Editeur, 2008) p. 76.

يلاحظ من خلال هذا الجدول، أن دور القائد يتغير بتغير الافتراضات المتعلقة بسلوك الإنسان، فماكجريجور يعتقد أن مفتاح القيادة الفعالة يكمن فيما يتوافر لدى القادة من افتراضات أو معتقدات خاصة بمروؤوسيتهم، ويفترض أن كل قائد يحمل في ذهنه أفكار أحد الاتجاهين أو النظريتين¹.
فالقائد الذي يحمل أفكار نظرية X يوجه اهتمامه نحو العمل، ويعمل على²:

¹ رونالد.دي. ريجيو، مرجع سابق، صفحة 412.

² كامل محمد المغربي، مرجع سابق، صفحة 205 - 206.

- تقوية الهيكل التنظيمي لمؤسسته، وهذا بوضع السياسات والإجراءات والمعايير التي تساهم في تقليل الأخطاء إلى الحد الأدنى،

- تحسين طرق العمل من أجل رفع الإنتاجية.

ويرى ماكجريجور أن هذا الأسلوب من الإدارة يؤدي إلى تجميد دافعية العاملين ومبادراتهم¹.

أما القائد الذي يحمل أفكار نظرية Y، فإن اهتمامه يكون مركزا على العاملين من خلال تشجيعهم وتحفيزهم وتدريبهم بهدف تنمية قدراتهم، وهذا الأسلوب من الإدارة حسب ماكجريجور يؤدي إلى إطلاق مبادرات العاملين ومضاعفة مشاركتهم في نشاطات الجماعة².

تقييم نظرية القيادة العلمية والقيادة الإنسانية: وُجّهت لهذه النظرية عدة انتقادات، أهمها:

- هذه النظرية تقدم صورتين متناقضتين لاتجاهات القادة، إلا أنه من النادر أن نجد في واقع الأمر مؤسسات تطبق القيادة العلمية وحدها أو القيادة الإنسانية وحدها³،

- هذه النظرية أهملت المواقف والظروف التي تدعوا القادة إلى اتخاذ وضع أو تصرف يكون أقرب إلى نظرية X أو إلى نظرية Y. إذ يتوقف اختيار القائد للنظرية التي يتعامل بها مع العاملين على نشاط المؤسسة، وعلى تقييمه لقدراتهم ومؤهلاتهم، حيث يصلح استخدام نظرية Y في الأعمال الابتكارية وإذا كان العامل ماهرا، ويفضل استخدام نظرية X إذا كان العامل غير ماهرا ويحتاج إلى تدريب وتوجيه⁴.

خامسا: نظرية الشبكة الإدارية

تُعد هذه النظرية من النظريات الهامة التي بحثت في موضوع أنماط القيادة، والتي وضعها كل من روبرت بليك (Robert Black) وجين موتون (Jane Mouton). ولقد اعتمدا في بناء نظريتهما على نتائج دراسات جامعي أهايو وميتشغان⁵، حيث اقترحا تصورا نظريا يشغل فيه بعدا أهايو وميتشغان في القيادة (الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالعاملين) مكانة مركزية، وافترضوا أن التفاعل بين هذين البعدين بدرجاتهما المختلفة يُنتج عددا من الأنماط القيادية.

وقام الباحثان بتوضيح هذا التفاعل من خلال نموذج أطلقا عليه اسم "الشبكة الإدارية"، والتي يشغل فيها بعد الاهتمام بالإنتاج المحور الأفقي والاهتمام بالعاملين المحور العمودي.

وحتى يتمكن الباحثان من التقدير الكمي لكل بعد، قاما بتقسيم كل محور إلى تسع درجات (من 1 إلى

9)، وتُشكل النقطة التي يلتقي فيها المحوران معا نمط القيادة السائد لدى القائد، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ رونالد.دي. ريجيو، مرجع سابق، صفحة 412.

² المرجع نفسه، صفحة 413.

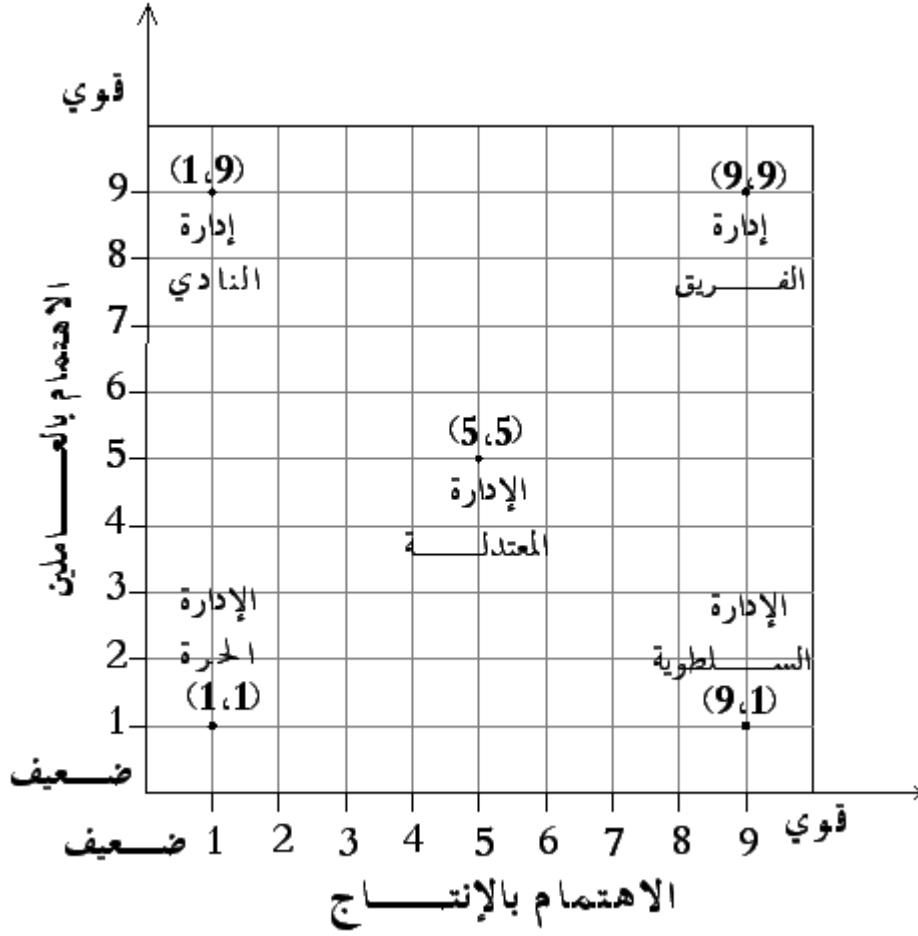
³ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، صفحة 206.

⁴ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف ومحمد بلال، محاضرات في السلوك التنظيمي (الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002) صفحة

112 - 113.

⁵ محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، صفحة 272 - 273.

شكل رقم 3: نموذج الشبكة الإدارية لـ بليك وموتون



Source: Samir Trigui, Op. cit., p. 162 (بتصرف).

يتضح من هذا الشكل، أن الشبكة الإدارية تُظهر واحدا وثمانين (81) نمطا قياديا، إلا أن بليك وموتون اهتمتا بوصف خمسة أنماط قيادية فقط، لأنهما اقتصرتا على التعامل مع ثلاثة مستويات فقط على المحور الواحد، وهي: المستوى 1: منخفض، المستوى 5: متوسط، المستوى 9: مرتفع. وفيما يلي عرض لهذه الأنماط¹:

1. النمط (1,1): يُعبر عن القائد الذي يبدي اهتماما ضعيفا بكل من الإنتاج والعاملين، ويشبه هذا النموذج قيادة عدم التدخل (القيادة الحرة)، فهذا القائد يعطي الحرية الكاملة للعاملين في اختيار الطريقة التي يرونها مناسبة لإنجاز مهامهم وأهدافهم وبرامجهم.

2. النمط (9,1): هذا النمط يُعبر عن القائد الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج واهتماما ضعيفا بالعاملين، فهذا القائد متسلط، يُطلب الإذعان والامتثال من العاملين باستخدام أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب والرقابة اللصيقة، كما لا يُسمح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، صفحة 270 - 271.

3. النمط (5،5): يُظهر هذا القائد اهتماما معتدلا بكل من الإنتاج والعاملين، فهذا القائد يسعى إلى تحقيق إنتاجية مقبولة، من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، والاهتمام بمقترحاتهم، وتشجيع الاتصالات الصاعدة والنازلة، والعمل على خلق بيئة عمل مناسبة.

4. النمط (1،9): يبدي هذا النمط اهتماما ضعيفا بالإنتاج واهتماما عاليا بالعاملين، ويهدف هذا القائد إلى بناء علاقات إنسانية واجتماعية يسودها الود والرضا. ويرى مؤيدوا هذا النمط أن الاهتمام بالعاملين سيؤدي إلى زيادة الإنتاج تلقائيا، ولكن هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى أن العامل السعيد في عمله ليس بالضرورة مرتفع الإنتاجية.

5. النمط (9،9): يقع هذا النمط من القيادة في الزاوية العليا اليمنى من الشبكة، حيث يولي هذا القائد اهتماما كبيرا بكل من الإنتاج والعاملين على حد سواء، مما يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية إلى أعلى مستوياتها الممكنة، ويكون العاملون ملتزمين بأهداف المؤسسة، وتسود علاقاتهم الثقة والاحترام المتبادل، والعمل بروح الفريق الواحد.

تقييم نظرية الشبكة الإدارية: أشار بليك وموتون إلى أن الوضع الأمثل للقيادة الفعالة هو النمط (9،9)، حيث يكون اهتمام القائد عاليا بكل من العمل والعاملين، إلا أنهما لم يقدموا دليلا واقعا يبين إمكانية أن يُظهر القائد كلا النوعين من السلوك بقدر مرتفع ولمدة طويلة¹.

وجدير بالذكر أن بليك وموتون لم يكتفيا بوصف أنماط القيادة فقط، بل قاما بتصميم برامج تدريبية مستوحاة من المنطق العام لنظريتهما، وهذه البرامج عبارة عن إجراءات تتم على عدد من الخطوات، وهي²:

– **الخطوة الأولى:** يتم فيها تحديد مدى اهتمام كل قائد بالإنتاج والعاملين، ويتم ذلك باستخدام استقصاء يسمح للقادة بالتعرف على وضعهم في مجالي الإنتاج والعاملين. فمثلا يحصل القائد الذي ينخفض اهتمامه بالبعدين على الرقم (1،1)، أما القائد الذي يُظهر اهتماما كبيرا بالإنتاج واهتماما قليلا بالعاملين فإنه يحصل على الرقم (9،1)،

– **الخطوة الثانية:** في هذه المرحلة يبدأ التدريب، فالقائد الذي يبدي اهتماما منخفضا بالإنتاج والعاملين توضع له برامج لتنمية هاتين المهارتين (مثلا عن طريق تحسين قدراته في مجال التخطيط وتحسين مهارات الاتصال لديه). وبشكل عام يمكن القول، أن إهمال النظريات السلوكية للمتغيرات الخاصة بالموقف (كخصائص المؤسسة، اتجاهات ودوافع المرؤوسين، تماسك الجماعة، ... الخ) قلل من أهمية النتائج التي توصلت إليها. ولكن تجدر الإشارة إلى أن هذا المدخل قد ساهم في تقديم تعريف مبدئي لأبعاد سلوك القائد، والذي شكّل نواة لمدخل آخر أُطلق عليه اسم المدخل الموقفي (أو المدخل الاجتماعي).

¹ طريف شوقي، مرجع سابق، صفحة 110.

² جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة لرفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسبوني (الرياض: دار المريخ، 2004) صفحة 582

المطلب الثالث: النظريات الموقفية

إن إخفاق النظريات التقليدية والسلوكية في التوصل إلى تحديد محددات فعالية القيادة، دفع بالباحثين إلى تقديم نظريات أخرى تقوم على فرضية أساسية وهي: "أن فعالية القيادة تتحدد بناء على متغيرات الموقف"، فيكون القائد بذلك فعالاً أو غير فعالاً بحسب قدرته على تكييف عناصر الموقف أو التكيف معها. وبسبب صعوبة تحديد هذه العناصر ظهرت عدة نظريات في هذا المجال، وسيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أبرزها.

أولاً: نظرية فيدلر

تُنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى الكاتب فردريك فيدلر (Fredric Fiedler)، والذي قام بمساعدة فريق من الباحثين بمجموعة من الدراسات والبحوث، انتهوا إلى ما أسموه بالنموذج الموقفية لفعالية القيادة¹. وقد اعتمد فيدلر في بناء هذا النموذج على نتائج دراسات جامعي أهايو وميتشغان، وصنف القادة إلى فئتين، كل منهما تعكس أسلوباً (أو نمطاً) في السلوك يتميز به القادة، وهما²:

- القادة الذين يميلون إلى الاهتمام بالعمل،

- القادة الذين يميلون إلى الاهتمام بالعلاقات.

يشير النموذج الموقفية لفيدلر إلى أن فعالية القيادة تعتمد على تفاعل عنصرين أساسيين، هما³:

1. نمط القائد،

2. خصائص الموقف.

1. نمط القائد: وفقاً لهذه النظرية، فإن احترام الزميل الذي تقل الرغبة في العمل معه يُعتبر أهم الخصائص الشخصية للقائد، فالقائد الذي يكون شعوره سلبياً نحو هؤلاء الزملاء يكون من النوع الذي يهتم بالعمل، أما القائد الذي يكون شعوره إيجابياً نحو هؤلاء الزملاء يكون من النوع الذي يهتم بالعلاقات⁴.

ولقد استخدم فيدلر استقصاء خاص للتعرف على درجة اهتمام القائد بكل من العمل والعاملين، وهذا من خلال استبانة سماها مقياس زميل العمل الأقل تفضيلاً (LPC)*. وهذا الاستقصاء يملأ من طرف القائد وفقاً للخطوات التالية⁵:

- يُطلب من القائد أن يتذكر جميع الزملاء الذين عملوا معه، ثم يُطلب منه أن يصف الزميل الذي لا يستطيع العمل معه،

¹ محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، صفحة 278.

² رونالد.دي. ريجيو، مرجع سابق، صفحة 426.

³ محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، صفحة 278.

⁴ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، صفحة 598.

* THE LEAST PREFERRED CO-WORKER

⁵ طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، صفحة 168 - 169.

- يُستخدم مقياس يتكون من صفات عديدة تقابلها الصفات المضادة لها، كل صفة لها مقياس تقديري يتكون من ثمان درجات، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم 4: نموذج فيدلر لتحديد النمط القيادي

| | | | | | | | | | |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------|
| غير لطيف | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | لطيف |
| غير صادق | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | صادق |
| قابل | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | رافض |
| مرتاح | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | غير مرتاح |
| قريب | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | بعيد |
| دافئ | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | فاتر |
| مسالم | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | معادي |
| ممتع | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | ممل |
| مسالم | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | باحث عن مشاكل |
| مساعد | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | غير مساعد |

المصدر: طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، صفحة 168.

- يقوم القائد بإعطاء درجة لكل صفة معينة، ثم تُجمع هذه الدرجات ويتم تفسيرها على النحو التالي:

• [80 - 64] اهتمام عالٍ بالعلاقات،

• [63 - 58] اهتمام بالعمل والعلاقات (يتصفون بالمرونة)،

• [57 - 10] اهتمام عالٍ بالعمل.

من خلال هذه النتائج، يتبين أنه كلما ارتفعت الدرجة التي يحصل عليها القائد في وصفه لزملائه كلما زاد ميل هذا القائد إلى التركيز على العلاقات. ويستند هذا الافتراض، إلى أن القائد الذي يبدي اهتماماً كبيراً بالعلاقات عادة ما يصف زميل الذي لا يود العمل معه بطريقة إيجابية والعكس صحيح.

2. خصائص الموقف: يفترض فيدلر أنه من الصعب على القائد أن يغير من نمطه القيادي ليتناسب مع الموقف، لأنه يعتبر نمط القائد انعكاساً لشخصية القائد، لذلك يقترح لتحقيق الفعالية أن يغير القائد من الموقف ليتناسب مع نمطه القيادي وليس العكس¹.

¹ طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، صفحة 167.

ويرى فيدلر أن ملاءمة الموقف* للنمط القيادي مرهون بتوفر ثلاثة عوامل رئيسية، وهي¹:

أ- سلطة القائد التي يستمدّها من منصبه: وهي تُعبر عن السلطة الرسمية (التنظيمية) التي يتمتع بها القائد بحكم وظيفته، وهذه السلطة بخلاف المصادر الأخرى لها (الكفاءة والشخصية)، تسمح للقائد بإصدار الأوامر والتوجيهات وإجبار المرؤوسين على تنفيذها،

ب- هيكل المهام: هذا البعد متعلق بمدى وضوح المهام، والتي تشمل عملية الرقابة على إنتاجية المرؤوسين (كما ونوعاً)،

ج- العلاقة بين القائد والمرؤوسين: يعتبر فيدلر هذا العامل من أهم العوامل الموقفية، وهو يُعبر عن درجة حب وثقة المرؤوسين بقائدهم.

إن تفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض يحدد طبيعة الموقف، فإذا كانت للقائد سلطة رسمية قوية، والواجبات محددة تحديداً دقيقاً، وكانت العلاقات قوية ومتينة بين القائد ومساعديه، كان الموقف أكثر قبولاً وملاءمة والعكس صحيح.

ولقد حاول فيدلر من خلال هذه الدراسة أن يربط بين متغيرات الموقف مع النمط القيادي والفعالية، وتوصل من خلال هذه العملية إلى نتيجة مفادها أن: "متغيرات الموقف تتفاعل مع خصائص القائد لتؤثر على إنتاجية الجماعة"². والجدول التالي يوضح ذلك:

* يُقصد بالموقف الملائم بأنه: "الموقف الذي يوفر للقائد التأثير والرقابة على أداء مرؤوسيه"، راجع: محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، صفحة 280. أما ملاءمة النمط القيادي للموقف فيُقصد به: "ملاءمة سمات القائد للموقف، أي درجة قدرة القائد على تعديل عناصر الموقف أو بعضها أو التكيف معها"، راجع: نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 358.

¹ Harold Koontz et Cyril O'donnell, Op. cit., p. 496.

² راوية حسن، مرجع سابق، صفحة 262.

جدول رقم 4: التوافق المختلفة لمتغيرات الموقف ونمط القيادة الأكثر فعالية

| نمط القيادة الأكثر فعالية | توافق متغيرات الموقف | | | مستوى يسر الموقف | رقم توفيق الموقف |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|------------------|------------------|
| | درجة قوة مركز القائد | درجة وضوح مهمة العمل | علاقة القائد مع المرؤوسين | | |
| القائد المهتم بالعمل | قوية | واضحة | طيبة | | 1 |
| القائد المهتم بالعمل | ضعيفة | واضحة | طيبة | | 2 |
| القائد المهتم بالعمل | قوية | غامضة | طيبة | | 3 |
| القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية | ضعيفة | غامضة | طيبة | | 4 |
| القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية | قوية | واضحة | سيئة | | 5 |
| القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية | ضعيفة | واضحة | سيئة | | 6 |
| القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية | قوية | غامضة | سيئة | | 7 |
| القائد المهتم بالعمل | ضعيفة | غامضة | سيئة | | 8 |

المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، صفحة 264.

إن نتائج بحوث فيدلر والموضحة في الجدول أعلاه، أشارت إلى أن القائد يواجه مجموعة من المواقف الصعبة والسهلة والمتوسطة الصعوبة، وأن القائد المهتم بالعمل (الحاصل على علامة LPC منخفضة) يصلح للمواقف المتطرفة أي المواقف السهلة جدا أو الصعبة جدا، بينما يكون القائد المهتم بالعلاقات (والحاصل على علامة LPC مرتفعة) أكثر فعالية في المواقف المتوسطة الصعوبة¹.

تقييم نظرية فيدلر: لنظرية فيدلر الموقفية أهمية كبيرة، ذلك أنها²:

- تُعد أول نظرية حاولت إبراز إمكانية وجود علاقة تفاعلية بين خصائص القائد وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة،

- تُعتبر البداية لعدد كبير من البحوث والنظريات الأخرى البديلة،

- أدت إلى تطوير برنامج فيدلر العلاجي، والذي يحتوي على إرشادات خاصة بكيفية إحداث تغييرات معينة لمتغير أو أكثر من متغيرات الموقف الثلاثة (سلطة القائد، هيكل المهام، وعلاقة القائد بالمرؤوسين)، من أجل توفير انسجام أفضل بين أسلوب القائد والموقف، فمثلا قد يجد القائد المهتم بالعمل أن المهام غير منظمة وغير

¹ محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، صفحة 281.

² رونالد.ي. ريجيو، مرجع سابق، صفحة 430.

واضحة، ففي مثل هذه الحالة لا بد على القائد أن يعمل على جعل هذه المهام أكثر تنظيماً ووضوحاً، بهدف جعل الموقف أكثر ملاءمة. ففيدلر يرى أنه من الأفضل إدخال تغييرات على بناء الموقف أو نقل القائد إلى موقع آخر بدلاً من محاولة تغيير أسلوب القائد.

ورغم ما جاءت به هذه النظرية من إسهامات، إلا أنها تعرضت إلى الكثير من الانتقادات أهمها التي وجهها لها الكاتب أحمد صقر عاشور، وهذا فيما يتعلق بـ¹:

– أن الاختبارات التي أجريت لاختبار النظرية لم تؤيد صحة تنبؤاتها إلا في موقفين من ثمانية، وهما: الموقف رقم 1 والموقف رقم 4 في الجدول السابق،

– أن النظرية لم تقدم تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقات التي افترضتها بين متغير شخصية القائد (نمط القيادة) ومتغيرات الموقف، وبين متغير إنتاجية العاملين. وبنظرة على الجدول السابق يتبين لنا التناقضات الواضحة التي وقعت فيها هذه النظرية، مثل فعالية القائد المهتم بالعمل في نوعين متناقضين من المواقف، وهو ما عجز فيدلر عن تفسيره،

– أن البحوث التي أجراها فيدلر والتي بنى عليها نظريته تحتوي على ثغرات منهجية كثيرة، منها:

- عدم وضوح المقاييس المستعملة لقياس المتغيرات وارتفاع نسبة الخطأ فيها،
- صعوبة تعميم نتائج هذه النظرية، نظراً لصغر حجم العينة التي اعتمد عليها فيدلر لإجراء بحوثه.

ثانياً: نظرية ريدن

قام وليم ريدن (W. Reddin) بتطوير الشبكة الإدارية التي قدمها كل من بليك وموتون، واعتمد في بناء نموذج على نتائج النظريات السلوكية، أي على هذين البعدين²:

– الاهتمام بالعمل (أو بالإنتاج)،

– الاهتمام بالعاملين (أو بالعلاقات).

إلا أن ريدن ميز بين أربعة أنماط أساسية للقيادة، وهي³:

1. القائد المتفاني: وهو القائد الذي يهتم كثيراً بالعمل وييدي اهتماماً محدوداً بالعلاقات،
2. القائد المرتبط: وهو القائد الذي يهتم كثيراً بالعلاقات وييدي اهتماماً محدوداً بالعمل،
3. القائد المنعزل: وهو القائد الذي لا يهتم لا بالعمل ولا بالعلاقات،
4. القائد المتكامل: وهو القائد الذي يهتم كثيراً بالعمل وبالعلاقات.

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، صفحة 204.

² علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، صفحة 145.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، صفحة 238 – 239.

ولقد أشار ريدين إلى أن كل نمط من هذه الأنماط قد يكون أكثر فعالية أو أقل فعالية حسب ملاءمته أو عدم ملاءمته للموقف، فتوصل من خلال هذا التحليل إلى نتيجة أساسية مؤداها أن: "الفعالية الإدارية للقائد الإداري تنتج من ملاءمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يُستخدم فيه"¹.

وبذلك أضاف ريدين بعد الفعالية إلى البعدين المستخدمين في نموذج الشبكة الإدارية، ومنه أصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد الأنماط الإدارية كالتالي²:

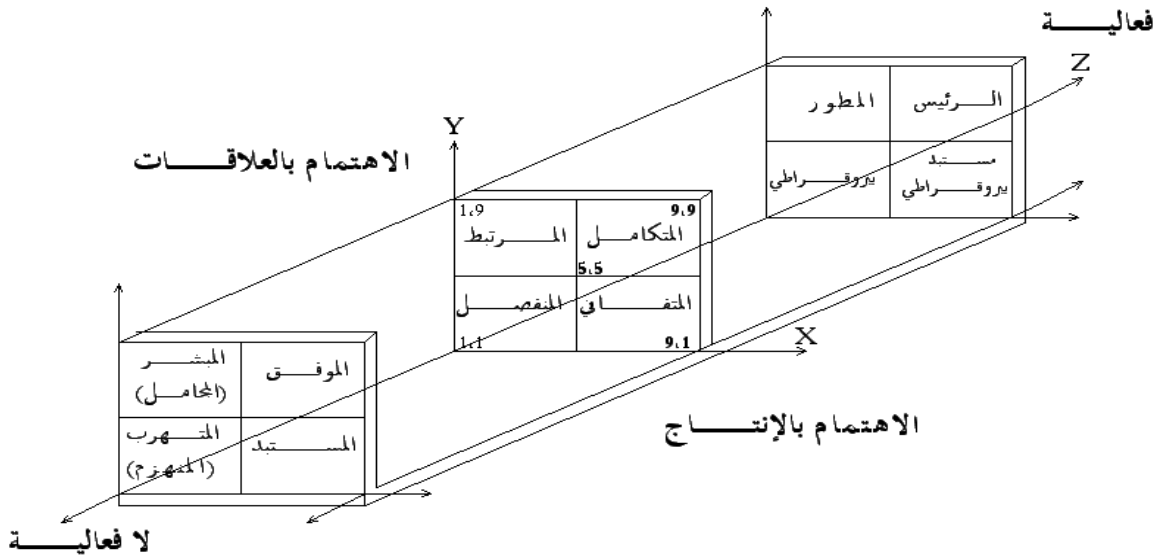
1. الاهتمام بالإنتاج،

2. الاهتمام بالعلاقات،

3. الفعالية (وعرفها ريدين بأنها: الدرجة التي يحقق فيها القائد المخرجات المطلوبة من منصبه).

وقد نتج عن إضافة البعد الثالث إلى الأنماط القيادية الأربعة السابقة، أربعة أنماط أكثر فعالية وأربعة أخرى أقل فعالية. والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم 5: نموذج ريدين



Source: Samir Trigui, Op. cit., p. 171.

يلاحظ من خلال هذا الشكل، أن الأسلوب المنفصل (أو المنعزل) إذا استخدم في مواقف غير مناسبة فإنه يؤدي إلى أسلوب المتهرب، وإذا استخدم في مواقف مناسبة فإنه يقود إلى الأسلوب البيروقراطي، وهكذا بالنسبة للأنماط القيادية الأخرى. والجدول التالي يقدم وصفا عاما لهذه الأنماط:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، صفحة 239.

² علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، صفحة 145.

جدول رقم 5: الأنماط القيادية الأساسية والأنماط الأكثر فعالية والأقل فعالية حسب نظرية ريدن

| الأنماط الأساسية | الأنماط الأكثر فعالية | الأنماط الأقل فعالية |
|---|---|---|
| المتفاني: أولوية مطلقة للاهتمام بالعمل | البيروقراطي المستبد: تُظهر فعالية هذا الأسلوب من أن اهتمام القائد بالعمل يكون ظاهراً للجميع، ويؤدي ذلك إلى دفع العاملين معه لتحقيق الأهداف المسطرة | المستبد: تُظهر عدم فعاليته نتيجة إعلانه الواضح عن عدم اهتمامه بأمور العلاقات، ودرجة ثقته المنخفضة بالآخرين، كما أن العاملين يخافونه ولا يحبونه، وبالتالي فهم يعملون فقط تحت التهديد والرقابة والضغط المباشرة |
| المرتبط: أولوية مطلقة للاهتمام بالعاملين | المطور: وتتبع فعاليته من المناخ المشجع الذي يعمل القائد الإداري على توفيره للعاملين، والذي يمكنهم من تحقيق أعلى درجات الإشباع الوظيفي، كل هذا يؤدي إلى رفع درجة ارتباطهم بالمؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاج | المبشر (المجاهل): تغيب عنه الفعالية نتيجة رغبته في رؤية نفسه وفي أن يرى فيه الآخرون كشخص طيب، فسعيه للحصول على قبول الناس، يمنعه من المخاطرة بأي اضطرابات في العلاقات السائدة، وذلك من أجل الحصول على الإنتاجية المرغوبة |
| المنفصل: اهتمام محدود بكل من العمل والعاملين | البيروقراطي: تُظهر فعاليته نتيجة إتباعه للتعليمات والقواعد، كما أنه يختفي وراء قناع وهمي من الرغبة في العمل والاهتمام به | المنهزم (المتهرب): لا ينحصر تأثيره في مجرد الانسحاب من العمل وتأثيره السلبي على الروح المعنوية للعاملين، بل أنه يعوق الآخرين في أدائهم، عن طريق التدخل في مهامهم وحجب المعلومات اللازمة عنهم |
| المتكامل: اهتمام كبير بكل من العمل والعاملين | الرئيس: تُظهر فعاليته في قدرته ومهارته في دفع الآخرين لأداء ما يرغب فيه، عن طريق إظهار الثقة بهم والعمل على كسب طاعتهم وولائهم | الموفق: هذا القائد يعرف جيداً مزايا الاهتمام بكل من العمل والعلاقات، ولكنه غير قادر على اتخاذ قرارات سليمة، كما أن تركيزه يكون موجهاً نحو الضغوط التي يواجهها في الحاضر، ومحاولة إرضاء من يملكون التأثير على حياته المهنية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، صفحة 147 - 148.

ولقد حصر ريدين العوامل الموقفية التي تؤثر في اختيار النمط القيادي المناسب للموقف الإداري في ثلاثة عوامل، هي¹:

1. متطلبات التكنولوجيا: ويُقصد بها الطرق التي يمكن أن يتم بها العمل، فحسب ريدين كل طريقة من طرق العمل تتطلب سلوكاً قيادياً معيناً،

2. فلسفة المؤسسة ومتطلباتها والقيم السائدة فيها: ويمكن الاستدلال عليها من خلال الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، التقاليد والأعراف الخاصة بها، واللوائح التي تطبقها،

3. العناصر البشرية في المؤسسة ومتطلباتها: تتمثل في متطلبات القائد والمرؤوسين والزملاء.

تقييم نظرية ريدين: تكمن القيمة الحقيقية لهذه النظرية، أن ريدين لم يحدد نمطاً مثالياً وحيداً يكون صالحاً لجميع المواقف، وعلى الرغم من ذلك فقد تعرضت هذه النظرية إلى عدة انتقادات، وأهم ما يؤخذ عليها هو أنها تعتبر بعد الفعالية ثنائي غير مستمر - بمعنى أن هناك بعدين نقيضين فعال وغير فعال - وقد كان من الأجدر أن يكون البعد ثنائي مستمر، بمعنى أن يكون هناك درجات مختلفة من الفعالية وعدم الفعالية تتوقف على درجة ملاءمة أو عدم ملاءمة النمط لمتطلبات ومحددات الموقف².

ثالثاً: نظرية دورة حياة القائد لهيرسي وبلانكارد

تُدعى هذه النظرية كذلك بنظرية مستوى نضج العاملين، لأنها تقوم على افتراض أساسي مؤداه أن: "مستوى نضج العاملين هو الذي يحدد النمط القيادي الملائم"، ويُقصد بالنضج "درجة القدرة على تحمل المسؤولية والرغبة في الإنجاز من جانب العاملين للمهام المطلوبة تنفيذها"³. ومن هنا يتبين أن النضج له بعدان، هما⁴:

1. القدرة (أو نضج العمل): وتقاس بالخبرة السابقة والمعرفة والإلمام بالعمل وفهم متطلبات الوظيفة،

2. الرغبة (أو النضج الشخصي): وتقاس بمدى استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي إلى تحقيق الأهداف، والشعور بالولاء والانتماء للعمل والمؤسسة.

وتفترض هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد والعامل، تمر عبر أربع مراحل أساسية، تسمى مراحل النضج الوظيفي، وهي على النحو التالي⁵:

- **المرحلة الأولى:** يكون العامل في هذه المرحلة عاملاً جديداً، مما يجعله غير قادر على القيام بالمهام المطلوبة، وغير قادر على بناء علاقات مع رؤسائه وزملائه، كما تكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية محدودة،

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 369.

² سعيد محمد المصري، مرجع سابق، صفحة 218.

³ حمدي ياسين، علي عسكر وحسن الموسوي، مرجع سابق، صفحة 167.

⁴ محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، صفحة 297 - 298.

⁵ طارق عبد الحميد البديري، مرجع سابق، صفحة 171 - 172.

– المرحلة الثانية: مع مرور الوقت يكتسب العامل بعض المهارات والمعارف المتعلقة بعمله الجديد، والتي تكسبه القدرة على القيام بالمهام المناطة به، ومع هذا يظل مستوى أداء هذا العامل متدنيا في هذه المرحلة،

– المرحلة الثالثة: مع زيادة مرور الوقت يصبح هذا العامل قادرا على القيام بالمهام بشكل جيد، وقادرا على بناء علاقات إنسانية مع زملائه ورؤسائه، ومع هذا فقد يفتقر هذا العامل إلى بعض الشيء من الثقة بالنفس والشعور بالأمان، نتيجة لازدياد المسؤولية الملقاة عليه،

– المرحلة الرابعة: قدرات العامل الجديد في هذه المرحلة تُكتمل وتُصقل بشكل عال، ونتيجة لذلك تزداد ثقته بنفسه ودرجة ولائه للمؤسسة، مما يجعله تواقا لتحمل مسؤوليات إضافية.

وبناء على هذه المراحل، فإن القائد يغير أسلوبه (أو نمطه) القيادي تبعا لدرجة نضج عامله، وهذا فيما يتعلق بالبعدين التاليين:

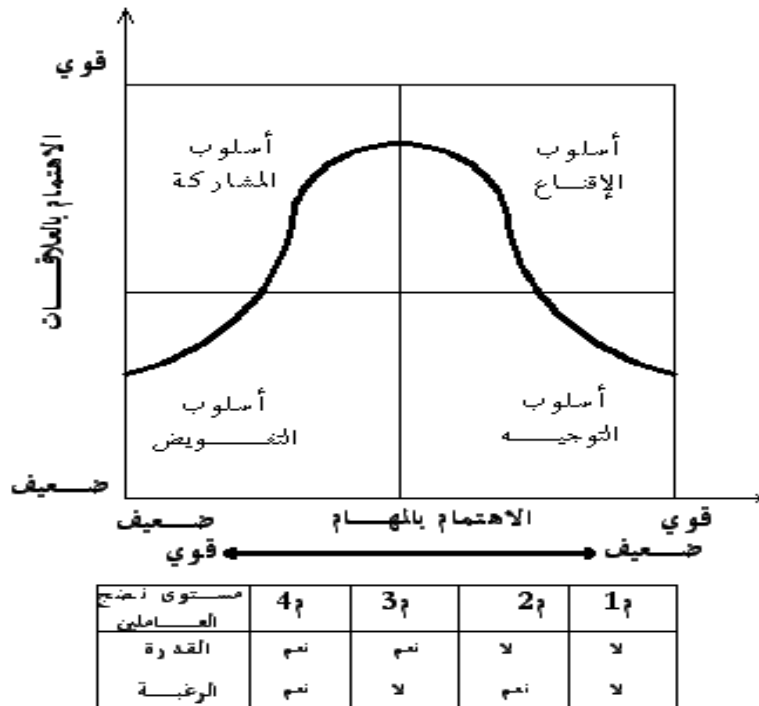
– الاهتمام بالعمل (أو بالمهام)،

– الاهتمام بالعاملين (أو بالعلاقات).

فمثلا إذا كان مستوى نضج العمل (القدرة) منخفضا، فإن هذا يعني أن على القائد أن يوجه اهتمامه نحو العمل دون العلاقات.

وعلى ضوء ما سبق، يتبين أن باول هيرسي (Paul Hersey) وكينيث بلانكارد (Kenneth Blanchard)، اعتمدا في بناء نظريتهما على نتائج دراسات جامعي أهايو وميتشغان، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم 6: نموذج هيرسي وبلانكارد



Source: Samir Trigui, Op. cit., p. 174.

يلاحظ من خلال الشكل السابق، وجود أربعة أنماط (أو أساليب) قيادية، يمكن أن يتبعها القائد تبعاً لمستوى نضج العاملين، وفيما يلي وصف لهذه الأنماط:

1. أسلوب التوجيه (أو الأسلوب الأتوقراطي): يوجه القائد اهتمامه نحو المهام، عندما يكون مستوى نضج العاملين منخفضاً¹، فيقوم القائد بإصدار أوامر وتعليمات وتوجيهات واضحة ومحددة، يوضح للعاملين من خلالها ما يجب أن يقوموا به وكيف ينجزون تلك المهام².

2. أسلوب الإقناع: يوجه القائد اهتمامه نحو المهام والعلاقات عندما يكون مستوى نضج العاملين متدنياً نوعاً ما، فيحاول التأثير في العاملين عن طريق الإقناع وشرح المهام الموكلة إليهم، حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة³، ويسعى هذا القائد إلى تنمية الشعور بالثقة في النفس لديهم فيما يخص قدراتهم وكفاءاتهم في إنجاز المهام، كما يشجع الاتصالات المتبادلة⁴.

3. أسلوب المشاركة: يوجه القائد اهتمامه نحو العلاقات أكثر من المهام، عندما يكون مستوى نضج العاملين أكبر من المتوسط، إذ يسمح للعاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات⁵، ويحافظ على الاتصالات النازلة والصاعدة، ويساعدهم على إظهار واستغلال قدراتهم وكفاءاتهم⁶.

4. أسلوب التفويض: يكون اهتمام القائد ضعيفاً بكل من المهام والعلاقات عندما تكون درجة نضج العاملين مرتفعة، ويترك القائد للعاملين هامش حرية كبير، نتيجة قدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة دون الحاجة إلى المساعدة⁷.

تقييم نظرية دورة حياة القائد لهيرسي وبلانكارد: يُعتبر نموذج هيرسي وبلانكارد من النماذج السهلة الفهم والاستعمال، ومع هذا فقد تعرض إلى عدة انتقادات بسبب تطبيقاته المحدودة، وهذا من حيث⁸:

- أن كل عامل يُظهر مستوى معين من النضج تجعل القائد في وضعية محيرة، وهذا فيما يتعلق باختيار الأسلوب أو النمط القيادي الملائم للموقف،

- أن النظرية تقتصر على عنصر واحد من متغيرات الموقف (مستوى نضج العاملين)، وتتجاهل المتغيرات الموقفية الأخرى التي تؤثر في اختيار نمط قيادي معين،

- النموذج مؤسس على افتراض أن القائد يستطيع أن يكيف نمطه القيادي مع الموقف بسهولة، وهذا نادراً ما يحدث.

¹ Mahmoud Zouaoui et Samia Zouaoui-Karoui, **Le management: Processus de gestion et fonctions de l'entreprise**, 2^{ème} édition (Tunis: C.L.E., 1999) p. 98.

² Don Hellriegel et John W. Slocum, Op. cit., p. 368.

³ Mahmoud Zouaoui et Samia Zouaoui-Karoui, Op. cit., p. 98.

⁴ Don Hellriegel et John W. Slocum, Op. cit., p. 368.

⁵ Mahmoud Zouaoui et Samia Zouaoui-Karoui, Op. cit., p. 98.

⁶ Don Hellriegel et John W. Slocum, Op.cit., p. 368.

⁷ Mahmoud Zouaoui et Samia Zouaoui-Karoui, Op. cit., p. p. 98 - 99.

⁸ Don Hellriegel et John W. Slocum, Op. cit., p. 370.

رابعاً: النظرية المعيارية لفروم ويتون

يوجد اتفاق كبير بين الباحثين على أن¹:

- اتخاذ القرارات يُعتبر إحدى أهم المهام الرئيسية التي يقوم بها القائد،

- طريقة اتخاذ القائد للقرارات أهمية كبرى، لما لها من تأثير على مستويات الإنتاجية والروح المعنوية.

وانطلاقاً من أهمية عملية اتخاذ القرارات للقادة، قام فروم (Victor H. Vroom) ويتون (W. Yetton)

سنة 1973 ببناء نموذج يركز على عملية اتخاذ القرارات، ويقوم هذا النموذج على فرضية معينة مؤداها أن:

"فعالية القيادة مقاسة بمقياس نجاح القرار، تتحدد بمدى تناسب نمط القيادة المتبع مع ظروف الموقف"².

ووفقاً لهذه النظرية، يوجد معيارين يمكن الاستعانة بهما لقياس مدى نجاح حل مشكلة تنظيمية معينة،

وهما³:

1. معيار جودة القرار: وهو يتعلق باعتبارات موضوعية، مثل: التكلفة، الإيراد، الإنتاجية، الابتكار، ... الخ،

2. معيار قبول المرؤوسين للقرار: وهو يتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد، مثل: درجة رضا

المرؤوسين عن القرار المتخذ، أو درجة تحمسهم، أو درجة الإشباع الذي يحققه القرار لهم.

ويستخدم نموذج فروم ويتون خمسة أنماط رئيسية للقيادة، وسبعة مواقف، وسبع قواعد لتحديد نمط

القيادة الملائم لكل موقف.

1. أنماط القيادة: وفقاً لفروم ويتون فإن القادة الذين يتخذون القرارات يتبعون إحدى الاستراتيجيات التالية⁴:

أ- نمط استبدادي أول (يُرمز له بـ AI): يتخذ هذا القائد القرار بنفسه منفرداً، وذلك بناء على المعلومات

المتاحة لديه.

ب- نمط استبدادي ثان (يُرمز له بـ AII): يحصل القائد على المعلومات الضرورية من مرؤوسيه، ثم يقوم

منفرداً باتخاذ القرار دون أن يعلمهم بطبيعة المشكلة.

ج- نمط استشاري أول (يُرمز له بـ CI): يعرض القائد المشكلة على كل مرؤوس على حدة ويحصل على

آراء واقتراحات كلا منهم، ثم بعد ذلك ينفرد باتخاذ القرار النهائي دون أن يتيح لهم فرصة المشاركة.

د- نمط استشاري ثان (يُرمز له بـ CII): يعقد القائد اجتماعاً مع مرؤوسيه، فيعرض المشكلة ويحصل على

آرائهم واقتراحاتهم كجماعة، ثم بعد ذلك ينفرد باتخاذ القرار النهائي.

هـ- نمط جماعي (يُرمز له بـ GII): يناقش القائد المشكلة مع المرؤوسين كجماعة، ويطلب منهم آرائهم

واقتراحاتهم، من أجل أن يصل إلى قرار يحظى بقبول النسبة الغالبة من أفراد الجماعة التي يرأسها.

¹ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، صفحة 607 - 608.

² أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، صفحة 243 - 245.

³ المرجع نفسه، صفحة 245.

⁴ طارق طه، إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007) صفحة 615 - 616.

من خلال ما سبق، يتبين أن هذه الأنماط تختلف فيما بينها حول درجة المشاركة التي يتيحها القائد لمروسيه في اتخاذ القرارات.

2. أبعاد الموقف: يتوقف اختيار القائد لإحدى الأنماط السابقة على طبيعة خصائص الموقف (أو المشكلة) الذي يواجهه، ولقد حدد فروم ويتون أبعاد الموقف من خلال سبعة أسئلة، يمكن تصنيفها إلى مجموعتين¹:

أ- الأسئلة المتعلقة بجودة القرار:

- هل يمثل معيار جودة القرار معيارا هاما لنجاح القرار؟،

- هل المعلومات المتاحة للقائد تمكنه من اتخاذ قرارات عالية الجودة؟،

- هل أن أبعاد وعناصر المشكلة واضحة للقائد؟.

ب- الأسئلة المتعلقة بقبول المرؤوسين للقرار:

- هل يُعتبر قبول المرؤوسين للقرار المتخذ عنصرا جوهريا ومهما في تنفيذ القرار؟،

- هل هناك تأكيد من أن أفراد القائد باتخاذ القرار سيلقى قبولا من المرؤوسين؟،

- هل يتبنى المرؤوسون الأهداف التنظيمية المراد الوصول إليها من حل المشكلة؟،

- هل هناك احتمال لنشأة صراع بين المرؤوسين نتيجة للقرار المتخذ؟.

3. قواعد اختيار النمط القيادي الملائم: قدم فروم ويتون سبع قواعد معيارية لاختيار النمط القيادي الملائم

لكل مزيج من خصائص الموقف، وتصنف هذه القواعد إلى مجموعتين²:

أ- قواعد صممت لحماية جودة القرار:

- قاعدة انسجام الهدف: إذا كانت جودة القرار مهمة، والمرؤوسين غير مؤهلين لاتخاذ القرارات، فيجب على القائد استبعاد أساليب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات،

- قاعدة معلومات القائد: إذا كانت جودة القرار مهمة، ولا يمتلك القائد المعلومات الكافية والخبرة اللازمة لحل المشكلة، فعليه إذن استبعاد الإستراتيجية الأتوقراطية،

- قاعدة المشكلة غير المهيكلة: إذا كانت جودة القرار مهمة، والقائد لا يملك المعلومات الكافية والخبرة اللازمة، وكانت المشكلة غير واضحة للقائد من حيث أبعادها وعناصرها، فعلى القائد هنا استبعاد الأسلوب الأتوقراطي في اتخاذ القرارات.

ب- قواعد صممت لحماية قبول المرؤوسين للقرار:

- قاعدة القبول: إذا كان معيار قبول المرؤوسين للقرار مهما لفعالية تنفيذه، فينبغي على القائد استبعاد الأسلوب الأتوقراطي،

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، صفحة 246 - 247.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، صفحة 357 - 359.

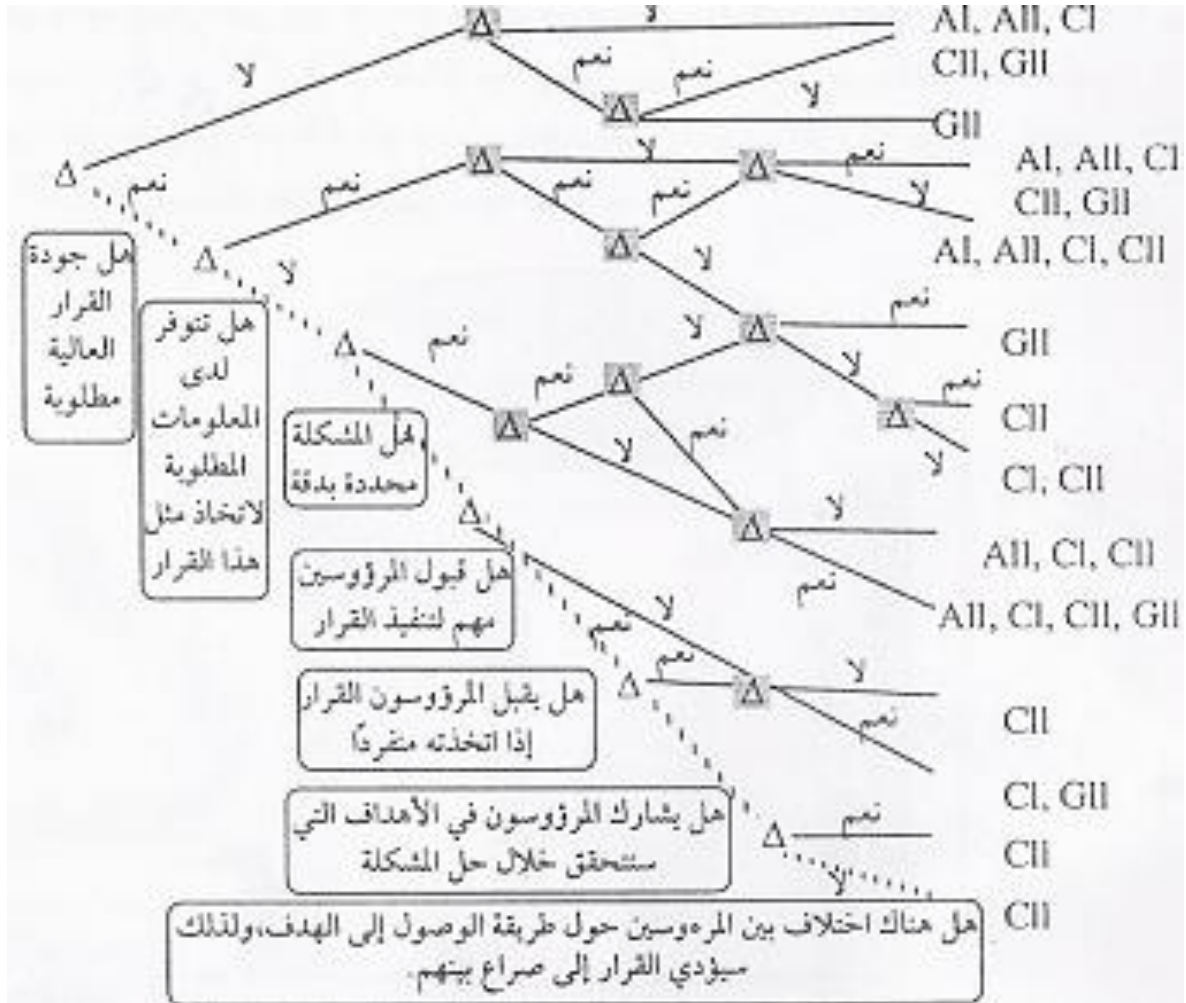
– **قاعدة أولوية القبول:** إذا كان قبول القرار مهماً، وليس من المؤكد قبول المرؤوسين للقرارات المتخذة بصورة منفردة من قبل القائد، وكان المرؤوسون غير متحمسين لتحقيق أهداف المؤسسة، فعلى القائد استخدام نمط مشاركة عالٍ،

– **قاعدة العدالة:** إذا كانت جودة القرار غير مهمة، ولكن قبول القرار مهم، فعلى القائد استخدام أسلوب المشاركة،

– **قاعدة الصراع:** إذا كان قبول المرؤوسين للقرار مهماً لفعالية تنفيذه، وكان هناك اختلاف في وجهات النظر حول كيفية تحقيق ما هو مطلوب، فعلى القائد استبعاد الأساليب الأتوقراطية.

ولتبسيط هذه القواعد، وتوضيح كيفية اختيار نمط القيادة المناسب وفقاً لنوع الموقف الذي يواجهه القائد، قدم فروم ويتون نموذجهما على هيئة شجرة، تتكون من عدة مسارات وكل مسار ينتهي بنمط قيادي معين يناسب خصائص الموقف الذي يمثله المسار¹. والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم 7: شجرة القرارات لـ فروم ويتون



المصدر: جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، صفحة 612.

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، صفحة 249.

من خلال الشكل السابق، يقوم القائد بالإجابة على أسئلة أبعاد الموقف السبعة السابقة بنعم أو لا، من اليسار إلى اليمين، حتى يصل إلى نهاية المسار أين يجد النمط القيادي الملائم أو عدة أنماط قيادية، وفي الحالة الأخيرة على القائد المفاضلة بينها باستخدام معيار الوقت، أي اختيار النمط القيادي الذي يسمح باتخاذ القرارات في أقل وقت ممكن.

تقييم النظرية المعيارية لفرووم ويتون: لقد أثبتت عدة دراسات وبحوث صلاحية هذه النظرية، ومن أهم هذه البحوث تلك التي أجراها فرووم مع زميله جاجو (Vroom & Jago) سنة 1978، حيث توصلوا إلى نتيجة تؤكد أن الأساليب الناجحة التي تنبأها القادة لاتخاذ القرارات لحل مشكلات العمل كانت منسجمة مع توصيات نموذج فرووم ويتون¹.

ورغم ذلك، فلقد تعرضت هذه النظرية إلى عدة انتقادات، أهمها²:

- أن هذه النظرية أهملت المتغيرات الموقفية المتعلقة بخصائص الرؤوسين (مثل: دوافعهم وحاجاتهم) والمتعلقة بسلوك القائد (مثل: الخواطر التي يوفرها لمروؤوسيه)، رغم تأثيرها الكبير على جودة وقبول القرار،
- أن هذه النظرية لم تبين كيفية الوصول إلى تحقيق معيار جودة القرار، أو كيفية حل الصراعات بين أعضاء الجماعة لتحقيق معيار قبول القرار.

خامسا: نظرية المسار نحو الهدف لروبرت هاوس

حاولت نظرية المسار نحو الهدف التي قدمها روبرت هاوس (Robert House) سنة 1971، والتي طورها ميتشل (Mitchell) سنة 1974، الربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر الرؤوسين³. ولقد اعتمد هاوس في بناء هذه النظرية على⁴:

- الفروض الرئيسية التي تضمنتها نظرية التوقع في الدافعية، فهي تُقرر أن: "فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه (نمط قيادته) على دافعية الرؤوسين للأداء، وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية".
- أبعاد العملية القيادية التي تناولتها دراسات جامعة أهايو، أي على بعدي القيادة:

● الاهتمام بالمهام،

● الاهتمام بالعاملين.

ولقد اشتقت نظرية المسار نحو الهدف اسمها من الافتراض الأساسي الذي قامت عليه، وهو: "أن القائد الفعال هو الذي يوضح المسارات، التي من خلالها يتمكن الرؤوس من تحقيق الأهداف التنظيمية المرتبطة بالمهام

¹ رونالد.ي. ريجيو، مرجع سابق، صفحة 437.

² محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، صفحة 292.

³ علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، صفحة 153.

⁴ طارق طه، مرجع سابق، صفحة 598.

التي يؤديها والأهداف الشخصية، مما يجعل رحلته داخل هذه المسارات ميسرة¹.
ووفقا لهذه النظرية فإن على القائد القيام بما يلي²:

- توضيح المهام المطلوبة إنجازها للمرؤوسين،
- إزالة العقبات والعراقيل التي تعترض طريق الوصول إلى الهدف،
- زيادة الفرص للمرؤوسين من أجل الحصول على مستويات عالية من الرضا الوظيفي.
- أما وظيفة الدافعية للقائد فهي تتضمن ما يلي³:
- مضاعفة وزيادة ما يتلقاه المرؤوسون من مكافآت،
- جعل طريق الوصول إلى هذه المكافآت سهلا.

وبصفة عامة، فإن استجابة المرؤوسين لقائدهم وفقا لهذه النظرية تكون إيجابية عندما يعتقدون أن هذا القائد سيساعدهم في الوصول إلى أهدافهم، عن طريق توضيح سبل تحقيقها لهم⁴.

وخلافا لنظرية فيدلر التي تفترض نمطا واحدا للقيادة يتصف به كل قائد، تفترض نظرية المسار نحو الهدف أن الفرد يمكن أن يكون له أكثر من نمط قيادة حسب طبيعة الموقف الذي يوجد فيه. ولقد استخدم هاوس في محاولته لتفسير أثر السلوك القيادي على دافعية وأداء المرؤوسين ورضاهم أربعة أنماط، هي⁵:

1. القيادة التوجيهية: يقوم هذا القائد بتوجيه المرؤوسين وتعريفهم بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات، دون أن يتيح لهم فرصة المشاركة أو إبداء الرأي، فضلا عن قيامه بوضع معدلات معيارية للأداء تمكنه من محاسبتهم ومراقبة أدائهم.

2. القيادة التديمية: يهتم هذا القائد ببناء علاقات إنسانية قوية مع مرؤوسيه، ويحرص على توفير مناخ عمل يسوده روح المودة والصداقة، وعلى معاملتهم كزملاء له وليس كمرؤوسين.

3. القيادة المشاركة: يشجع هذا القائد المرؤوسين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم، والتي تكون محل اعتبار أثناء عملية اتخاذ القرارات.

4. القيادة الموجهة بالإنجاز: يقوم هذا القائد بتحديد أهداف طموحة تتحدى قدرات مرؤوسيه، كما يسعى وبصفه متواصلة إلى تحسين وتطوير أدائهم، ويؤدي هذا القائد ثقة كبيرة في قدراتهم.

وتؤكد هذه النظرية على أن اختيار أحد الأنماط القيادية السابقة يعتمد على طبيعة متغيرات وعناصر الموقف، والتي صنفها هاوس إلى نوعين⁶:

¹ طارق طه، مرجع سابق، صفحة 598.

² كامل محمد المغربي، مرجع سابق، صفحة 209.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، صفحة 242.

⁴ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، صفحة 604.

⁵ طارق طه، مرجع سابق، صفحة 598 - 600.

⁶ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، صفحة 244 - 247.

1. خصائص المرؤوسين: وهي تتعلق بـ :

أ- القدرة: يقل احتمال قبول المرؤوسين للقيادة التوجيهية كلما كانت قدرتهم على إنجاز المهام بصورة فعالة كبيرة،

ب- مركز التحكم: ويُقصد به مدى اعتقاد المرؤوسين بأنهم يتحكمون فيما يحدث لهم، فالذين يؤمنون بأن ما يحدث لهم ناتج عن تصرفاتهم يرضون أكثر بالقائد المشارك، أما الذين يعتقدون أن ما يحدث هو بسبب الحظ أو القدر فهم يرضون أكثر بالقائد الموجه،

ج- الدوافع والحاجات: إن حاجات المرؤوسين تؤثر على سلوك القائد، فمثلاً: الأفراد من ذوي حاجات الانتماء والتقدير يتفاعلون بصورة أكثر إيجابية مع أسلوب القيادة التديمية، أما الأفراد ذوو حاجات الاستقلالية والمسؤولية فيتفاعلون أكثر مع أسلوب القيادة المشاركة.

2. خصائص بيئة العمل: وتشمل:

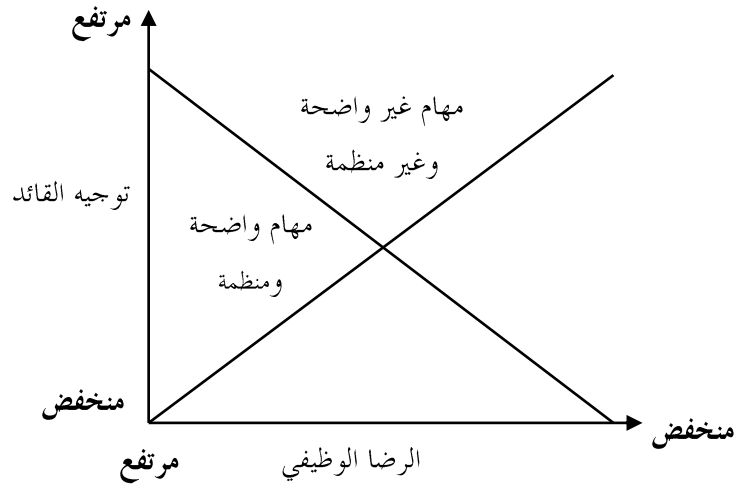
أ- مهام المرؤوسين: كلما كانت طبيعة المهام غامضة وغير محددة كلما زاد احتمال قبول المرؤوسين بالقائد الموجه،

ب- جماعة العمل: إن لخصائص الجماعة تأثير على اختيار نمط قيادي معين،

ج- العوامل التنظيمية: ويُقصد بها الأنظمة، الإجراءات، السياسات، المواقف الصعبة وظروف الضغط النفسي التي تحكم أعمال المرؤوسين.

والشكل التالي يوضح نموذج المسار نحو الهدف:

شكل رقم 8: نموذج المسار نحو الهدف



المصدر: كامل محمد المغربي، مرجع سابق، صفحة 210.

من خلال هذا الشكل، يتبين أن على القائد الذي يرغب في الحفاظ على مستويات عالية من الرضا الوظيفي، أن يقدم لمرؤوسيه توجيهاً عالياً للمهام غير الواضحة وتوجيهاً منخفضاً للمهام الواضحة.

تقييم نظرية المسار نحو الهدف لروبرت هاوس: بالرغم من إضافات نظرية المسار نحو الهدف - فهي تُعتبر أول نظرية تُستخدم متغيرات تتعلق بالدافعية باعتبارها الأساس في عملية التأثير التي يمارسها القائد على المرؤوسين¹ - إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات، ومنها²:

- أن هذه النظرية لم تتضمن جميع عناصر ومتغيرات الموقف التي لها تأثير على فعالية السلوك القيادي،
- صعوبة تعميم نتائج هذه النظرية نتيجة:

● اعتمادها على عينة تضم الأفراد العاملين بالإنتاج فقط،

● عدم تجانس عينة الدراسة والتي ضمت مشرفين وعاملين غير مهرة.

تبين من العرض السابق للنظريات الموقفية، أن هذه النظريات حاولت التغلب على بعض أوجه القصور في دراسات خصائص القائد، وأيضا في دراسات أنماط السلوك. فقامت بتسليط الضوء على دور متغيرات الموقف في التأثير على فعالية القيادة، فاتفقت جميعها على أن فعالية القيادة تتوقف على تبني سلوك يلائم متطلبات الموقف، لذلك قامت بتحديد المواقف التي يمكن أن يواجهها القائد واقتراح الأساليب القيادية المختلفة التي تلائمها، والتي تحقق مستويات مرتفعة من الإنتاجية والروح المعنوية، ولكنها اختلفت في تحديد عناصر الموقف من حيث العدد والنوع، وفي تحديد أنواع وعدد الأنماط القيادية، وما يجب تغييره سلوك القائد أم متغيرات الموقف.

ونتيجة للمآخذ السابقة وغيرها، واعتبارها الموقف العامل الأساسي في ظهور وفعالية القيادة، وإهمالها لدور سمات ومهارات القائد في تحقيق ذلك، ظهرت اتجاهات معاصرة حاولت تفسير فعالية القائد من خلال المزج بين سمات القائد ومتغيرات الموقف.

المطلب الرابع: النظريات الحديثة

شكلت نتائج النظريات الموقفية بداية تحول في التفكير القيادي، وبدأ البحث بفضل نتائجها يخرج من إطار السمات والنمط القيادي ومتغيرات الموقف، إلى إطار آخر يركز على دور سمات القائد، الجماعة والبيئة في تفسير فعالية القيادة. ولقد شمل هذا المدخل العديد من النظريات، أهمها:

أولا: نظرية القيادة التبادلية

هذا النمط من القيادة مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والمرؤوسين³. فالقائد التبادلي (أو التعامللي) هو الذي يوجه جهود مرؤوسيه ويثير دافعيتهم للعمل من خلال استعمال المكافآت المشروطة - فهو يميل إلى استعمال سياسة الجزرة أكثر من سياسة العصا- ومن خلال تحديد التوقعات والأهداف المراد

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، صفحة 213.

² راوية حسن، مرجع سابق، صفحة 267.

³ علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، صفحة 157.

الوصول إليها¹.

ويتميز هذا القائد بما يلي²:

- محاور جيد، فهو يمتلك مهارات اتصال عالية،
 - يمتلك قدرة عالية على الإقناع،
 - يعرف نفسه جيدا، ويعرف كيف يوظف نقاط قوته للتغطية على نقاط ضعفه.
- ولقد حُددت عوامل القيادة التبادلية (أو الإجرائية) فيما يلي³:

1. المكافآت المشروطة: يحدد القائد المسار الذي يربط النتائج بالمكافآت، فيرم عقود ضمنية مع العاملين في هذا الشأن، ويحاول أن تكون مرضية للطرفين، ويحدد التوقعات ويتبادل المساعدة، كما يشكرهم عند نجاحهم في تحقيق ما هو مطلوب منهم،

2. الإدارة بالاستثناء: وتنقسم إلى:

أ- **الإدارة بالاستثناء الفعالة:** القائد يراقب نتائج العاملين، ويتخذ إجراءات تصحيحية في حالة حدوث انحرافات عن المعايير الموضوعية، كما يطبق قواعد لمنع حدوث الأخطاء،

ب- **الإدارة بالاستثناء غير الفعالة:** يتدخل هذا القائد عندما تحدث المشكلات، فالأخطاء هي التي تثير انتباهه.

تقييم نظرية القيادة التبادلية: تهتم القيادة التبادلية بالمهام الروتينية التي يقوم بها القائد، ك: تحديد وتخصيص العمل، تقييم الأداء، واتخاذ القرارات، والتي تهدف إلى تحقيق الاستقرار للمؤسسة. ولكن هذا النمط من القيادة لا يصلح للمواقف التي تهدف إلى التغيير والتي تتطلب نوعية أخرى من المهام، ك: خلق ثقافة تنظيمية، بناء فرق عمل، وإدارة عملية الاندماج، فهذه المهام وغيرها تحتاج إلى قدرات ومهارات للتغيير تُعرف باسم القيادة التحويلية⁴.

ثانيا: نظرية القيادة الزعامية

يُعتبر الكثير من الباحثين في مجال القيادة أن نظرية القيادة الزعامية (أو الموهبة، أو الملهمة، أو البطولية، أو ذات الرؤية المستقبلية) هي في الواقع تحديث لنظرية السمات.

ورغم أن القيادة الزعامية كانت محور اهتمام العديد من الباحثين أمثال ماكس فيبر في تصنيفه لأنواع السلطة، إلا أن هذه النظرية تُنسب إلى روبرت هاوس (Robert House) سنة 1977، والذي اعتمد في بنائها على نتائج كثير من البحوث في العلوم الاجتماعية.

¹ Don Hellriegel et John W. Slocum, Op. cit., p. 389.

² علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، صفحة 157.

³ Don Hellriegel et John W. Slocum, Op. cit., p. 389.

⁴ راوية حسن، مرجع سابق، صفحة 277 - 278.

وتفترض نظرية القيادة الزعامية أن: "الزعامة خاصية فردية للقائد، وتمثل شكلا من أشكال الجاذبية الفردية التي تثير الإعجاب والانقياد الطوعي، مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه"¹. وتظهر أهمية القيادة الزعامية في تأثيرها القوي على سلوك المرؤوسين، فالأفراد الذين ينقادون لمثل هؤلاء من القادة يعتبرونهم أفرادا غير عاديين وأبطالا، فهم يحبونهم ويعجبون بهم ويطيعونهم ويشعرون بمتعة وبمزيد من الرضا والنجاح عندما يعملون تحت قيادتهم².

1. خصائص القائد الزعيم: يتميز القائد الزعيم أو الموهوب بعدة خصائص، أهمها³:

أ- الثقة بالنفس: فلدى القائد الزعيم ثقة كبيرة في قدراته وفي صحة الأحكام التي يصدرها،
ب- الرؤية المستقبلية: فهو يملك رؤية واضحة لتحسين الوضع الحالي، ويكون مستعدا للتضحية بكل شيء من أجل تجسيدها في الواقع،

ج- السلوك غير العادي: يستخدم طرق إبداعية وغير تقليدية لتحقيق الأهداف،

د- يعترف به الآخرون كأداة للتغيير: فالقائد الزعيم يعتبر الوضع الحالي عدوا له ويسعى إلى تغييره،

هـ- الحساسية للقيود البيئية: القائد الزعيم على دراية تامة بما يستطيع وبما لا يستطيع عمله.

2. مهام القائد الزعيم: يتضمن سلوك القائد الزعيم أربع مهام رئيسية، هي⁴:

- وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة،

- وضع معايير وتوقعات عالية للأداء تتحدى قدرات المرؤوسين، ولكنها في نفس الوقت قابلة للتحقيق،

- التعبير العلني عن ثقته في قدرات مرؤوسيه على تحقيق تلك التوقعات العالية،

- بناء نموذج من القيم والمعتقدات والسلوكيات المطلوبة لإدراك الرؤية المستقبلية، مما يجعل القائد كنموذج وكقدوة يحتدا به.

تقييم نظرية القيادة الزعامية: أشارت نتائج عدة دراسات إلى أن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة الملهممة يتميزون بمستويات عالية من الرضا والإنتاجية، مقارنة بالأفراد الذين يعملون في ظل القيادة التي تقوم على العلاقات التبادلية. إلا أن بعض الباحثين يرون أن نمط القيادة الزعامية باعتباره نمطا غير عادي، يكون أكثر فعالية في بعض الظروف والمواقف غير العادية أو غير المتكررة وليس في كل الظروف والأحوال العادية⁵.

¹ راوية حسن، مرجع سابق، صفحة 278.

² جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، صفحة 592.

³ المرجع نفسه، صفحة 590 - 591.

⁴ راوية حسن، مرجع سابق، صفحة 281.

⁵ طارق طه، مرجع سابق، صفحة 626.

ثالثاً: نظرية القيادة التحويلية

بما أن المؤسسات اليوم تعيش في بيئة سريعة التغير، فإن أكثر القادة نجاحاً هم الذين يستطيعون إعادة بعث الحياة فيها، وتحويلها إلى مؤسسات جديدة قادرة على التكيف مع مستجدات البيئة التي تعيش فيها. ويُطلق على هذا النوع من القادة اسم القادة التحويليين، ومفهوم القيادة التحويلية يركز على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل تحقيق الاستقرار¹.

ويُعد بيرنز (Burns) أول من تطرق إلى هذا النوع من القيادة وهذا في سنة 1978، ثم قام باس (Bass) بتطوير فكرة القيادة التحويلية سنة 1985².

والقيادة التحويلية هي: "نمط قيادي ملهم يستخدم المقومات الزعامية للتأثير في المرؤوسين، ودفع التنظيم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية"³.

من خلال هذا التعريف، نستنتج أن صفات وخصائص القيادة الزعامية جزء من متطلبات القيادة التحويلية، ولكنها تختلف عنها، فهي لا تحاول أن تُبقي على ضعف المرؤوسين، بل تحاول جاهدة عن طريق التدريب والتعليم تحسين أدائهم وقدراتهم⁴.

ولقد حدد Bass أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، وهي⁵:

1. **التأثير والجاذبية:** يعني أن يمتلك القائد التحويلي رؤية وتصور مستقبلي واضح، ومن ثم يصبح دوره هو التحفيز وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه،

2. **الدفع والإلهام:** وهي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، عن طريق استخدام الرموز والشعارات لمساعدة مرؤوسيه على تركيز جهودهم نحو تحقيق الهدف،

3. **التشجيع الإبداعي:** يشجع القائد التحويلي مرؤوسيه على النظر إلى الصعوبات التي يواجهونها على أنها مشكلات تحتاج إلى حلول،

4. **الاهتمام بالمشاعر الفردية:** يعني تولي القائد شخصياً الاهتمام بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة وأسلوب معين، والعمل على تدريبهم وتوجيههم لأداء أعمالهم بكفاءة.

تقييم نظرية القيادة التحويلية: وفي ضوء ما تقدم، يمكن القول أن مدخل القيادة التحويلية يطرح أبعاداً جديدة لفهم طبيعة العملية القيادية، والتأثير المفترض للقائد على أداء ورضا المرؤوسين، فهي تحاول إثارة حماس ودافعية المرؤوسين، وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، من أجل تحقيق معدلات أداء ورضا تفوق المعدلات الطبيعية⁶.

¹ محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، صفحة 258.

² علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، صفحة 158.

³ طارق طه، مرجع سابق، صفحة 628.

⁴ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، صفحة 594.

⁵ علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، صفحة 159 - 160.

⁶ طارق طه، مرجع سابق، صفحة 630.

المبحث الثالث: المهارات القيادية

سيتم التعرض في هذا المبحث إلى أبرز السمات والمهارات القيادية التي تُعتبر ضرورية للنجاح في القيادة، والتي يجب على القادة الإداريين أن يتسلحوا بها، حتى يصلوا إلى وضع قيادي يمكنهم من التأثير في اتجاهات وسلوك وأداء مرؤوسيه، واتخاذ قرارات فعالة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ولكن قبل ذلك يجب التطرق أولاً إلى مفهوم المهارات، فالسلمي يُعرفها بأنها: "القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق هدف معين، باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز لتحقيق أفضل النتائج، واستغلال الإمكانيات والموارد المتاحة"¹.

كما تُعرف المهارات بأنها: "القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف يُنتج الأداء المرغوب"².

من خلال هذين التعريفين، يتبين أن المهارة تعني القدرة على القيام بعمل ما لتحقيق أهداف محددة. ولقد تم تصنيف هذه المهارات إلى أربع مجموعات، هي: المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية. وكل نوع ينبثق منها عدداً آخر من المهارات، سيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: المهارات الذاتية

ويُقصد بها السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، وتتميز بخصوصيتها وتغيرها من فرد لآخر، وتشمل العديد من السمات والمهارات، أهمها:

أولاً: السمات الجسمية والنفسية

تشمل السمات الجسمية والنفسية كافة الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسدية والنفسية، كالمظهر المناسب، الصحة البدنية، تحمل المشقة، الوعي الذاتي، الاتزان الانفعالي، الثقة بالنفس، ... الخ. وفيما يلي وصف لبعض هذه السمات:

1. **المظهر المناسب:** ويعني خلو القادة من العيوب والتشوهات الخلقية، وغالباً ما يكونون أطول قامة وأكثر وزناً من مرؤوسيه، ويتميزون عنهم بالحيوية الجسمية والقدرة على الأداء وممارسة أعمالهم دون كلل أو تعب³.
2. **الصحة البدنية:** تتطلب المهام والأنشطة التي يقوم بها القادة الإداريون بذل مجهودات كبيرة وساعات عمل طويلة، مما يتوجب توافر سمة الصحة البدنية فيهم، وهذا حتى يتمكنوا من الاستمرار في أداء مهامهم ومواجهة مختلف الضغوطات والمواقف والمشكلات التي تعترضهم.

¹ علي السلمى، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المنفوق (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999) صفحة 23.

² طارق طه، مرجع سابق، صفحة 99.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، صفحة 250.

ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن الصحة الجيدة ليست شرطاً أساسياً للنجاح في القيادة، فلقد أظهر التاريخ بعض القادة الناجحين الذين عرفوا بالصحة العلية¹.

3. تحمل المشقة (أو قوة التحمل): تشير المشقة إلى: "مجموعة من الضغوط النفسية والبدنية التي يتعرض لها الفرد، والتي تؤدي إلى حدوث بعض التغيرات الفسيولوجية والسلوكية لديه"². أما تحمل المشقة فتعني: "القدرة على مواجهة المتاعب والمشكلات والتحديات دون يأس أو كلل مهما كانت الخسائر كبيرة"³.

ومن هذا المنطلق، فإن القدرة على تحمل المشقة تُشكل إحدى الدعائم التي يجب أن يتحلى بها القائد لاجتياز الأزمات، ذلك أنها تجعله أكثر قدرة على التفكير بشكل منظم والتصرف على نحو حاسم. ومصادر المشقة عديدة منها⁴:

أ- الإحباط: والذي قد يكون بسبب انخفاض مستوى ما لدى القائد من قدرات مقارنة بما تتطلبه طبيعة المهمة أو مقارنة بمروءوسيه، أو قد يكون بسبب عجزه على التعايش مع فشله في تحقيق الأهداف المطلوبة،

ب- الصراع: إن الصراعات التي يخوضها القائد تُعد من بين المصادر المولدة للمشقة، والتي قد تكون ناتجة عن تعارض المصالح الخاصة بين أطراف النزاع (القائد والجماعة)، أو قد تكون بسبب تباين في وجهات النظر حول أنسب السبل لتحقيق الأهداف،

ج- الظروف الطبيعية القاسية في بيئة العمل،

د- الإرهاق البدني: سواء الناتج عن ضعف الحالة الصحية أم عن سوء الظروف المحيطة ببيئة العمل،

هـ- ضغط الوقت: والذي يتجسد في تحقيق الأهداف المطلوبة في فترة زمنية أقل من التي تتطلبها الأداء في الظروف العادية.

4. الوعي الذاتي: يُقصد بالذات: "كل ما يملكه الفرد من مشاعر وأفكار وإمكانيات وقدرات"⁵.

أما الوعي الذاتي فيُقصد به: "اتجاهات الفرد ومشاعره عن نفسه"⁶.

من خلال هذين التعريفين، يتبين أن الوعي (أو الإدراك) الذاتي يعني وعي الفرد بالمستوى الراهن لمشاعره وقدراته ومهاراته المتعددة وتقييمها.

وعلى القادة الإداريين إنفاق الوقت الكافي في التفكير في نقاط قوتهم وضعفهم، ومدى انعكاسها في

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، صفحة 250 - 251.

² طريف شوقي، مرجع سابق، صفحة 68.

³ المرجع نفسه، صفحة 67.

⁴ المرجع نفسه، صفحة 67 - 70.

⁵ إبراهيم رمضان الديب، مدير المستقبل: مدير القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى (جدة: دار القلائد للنشر والتوزيع، 2007) صفحة 103.

⁶ عبد الهادي السيد عبده وفاروق السيد عثمان، القياس والاختبارات النفسية: أسس وأدوات، الطبعة الأولى (القاهرة: دار الفكر العربي، 2006) صفحة

سلوكياتهم، وهذا لما لهذه العملية من أهمية كبيرة، والتي تتمثل في¹:

- أن معرفة القائد للمزايا التي يمتلكها تُعزز من ثقته بنفسه وتجعله يستمر في تطوير وتحسين أدائه،
- أن معرفة القائد للمزايا التي لا يمتلكها تساعد على معرفة وتحديد ما يجب تطويره في ذاته، وكيف يمكن تحسين أدائه في المستقبل.

ويعتمد القائد في تحديد الإيجابيات والسلبيات التي يتصف بها على تقييمه الذاتي، وعلى آراء الآخرين (الرؤساء، العاملين، الأصدقاء، ... الخ).

وتجدر الإشارة إلى أنه إلى جانب ضرورة فهم القائد لذاته، فإنه مطالب بفهم ذوات المرؤوسين وتفسير سلوكهم، وتعود أهمية ذلك إلى أننا في سلوكنا وتعاملنا مع الأفراد محكومين بقيمتنا وانطباعاتنا وتوقعاتنا عنهم.

5. الاتزان الانفعالي: إن القائد الناجح هو القائد الذي يمتلك القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، أو بعبارة أخرى هو القائد الذي تتوفر فيه سمة الاتزان الانفعالي، والتي تعني: "القدرة على التحكم في الانفعالات وتوجيهها نحو الاتجاه الذي يفيد الإنجاز"².

وأهمية هذه السمة تبرز من خلال³:

- أنها تُعد من بين العوامل المساعدة على إقامة مناخ يتسم باستقرار العلاقة بين القائد والمرؤوسين،
 - أن قدرة القائد على التحكم في انفعالاته وكبح مشاعره بما يتناسب مع طبيعة الموقف، تمكنه من القيام بعملية الفصل بين المشكلات الخاصة التي يواجهها وبين علاقاته مع المرؤوسين،
 - أن التقلب الانفعالي يؤدي إلى إصابة القائد بالأمراض النفس جسمية - وهي أمراض عضوية ناتجة عن أسباب نفسية- مما ينعكس ذلك سلباً على أدائه،
 - أن توافر هذه السمة يجنب القائد من اتخاذ قرارات سطحية،
 - أن المرؤوسين قد يستغلون عجز القائد عن التحكم في انفعالاته، بدفعه إلى ارتكاب بعض الأفعال والتفوه ببعض الألفاظ التي تُحسب عليه فيما بعد.
- وفي الأخير تجدر الإشارة، إلى أن توافر سمة الاتزان الانفعالي لا يعني أن يتجرد القائد من مشاعره وعواطفه، ولكن معناه أن يتحكم فيها.
- 6. الثقة بالنفس:** تُعتبر هذه السمة من مقومات نجاح القائد، وتعني: "إيمان الفرد بأهدافه وقراراته وقدراته وإمكاناته، أي الإيمان بذاته"⁴.

¹ كارول أوكنور، القيادة الإدارية الناجحة، الطبعة الأولى (بيروت: الدار العربية للعلوم، 1997) صفحة 20.

² عبد الهادي السيد عبده وفاروق السيد عثمان، مرجع سابق، صفحة 64.

³ طريف شوقي، مرجع سابق، صفحة 66 - 67.

⁴ إبراهيم رمضان الديب، مرجع سابق، صفحة 95.

وتُعتبر هذه السمة من السمات التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري، وهذا حتى يتمكن من التعامل مع كل المواقف والمشكلات التي تواجهه. فالقائد الذي يثق في قدراته يزرع هذه الثقة في مرؤوسيه ويوفر الاستقرار لبيئة العمل، وبصرف النظر عن كونها سمة سيكولوجية، فإن الثقة بالنفس تشير إلى نمط السلوك الذي يظهره الفرد في العديد من المواقف¹.

ثانياً: القدرات العقلية

المقصود بالقدرات العقلية: "مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد"²، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات.

ويأتي الذكاء - باعتباره قدرة عقلية- في صدارة القدرات العقلية اللازمة للقادة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك صلة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة. ويُعرف الذكاء بأنه: "القدرة على التعلم، واكتساب الخبرات، والقدرة على التكيف مع البيئة، وعلى تحليل المواقف ثم الربط بين عناصرها، والقدرة على حل المشكلات والابتكار والحكم الصائب"³.

من خلال هذا التعريف، يتبين أن الذكاء عبارة عن مجموعة من القدرات التي تساعد مالكها على اتخاذ القرارات الملائمة، لمواجهة المواقف والمشكلات التي يتعرض لها.

1. أهمية الذكاء: على الرغم من أنه لا توجد علاقة تلازمية بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة، إلا أن هذه السمة تُعتبر من المؤشرات الهامة التي تدل على احتمال النجاح في القيادة، ذلك أنه لا يمكن أن نتصور أن تقوم القيادة على أفراد قليلي الفهم والاستنباط والتقدير ومحدودي الطاقة الفكرية، كما أن سمة الذكاء تُعين القائد على استكمال باقي السمات الأخرى للوصول إلى القيادة الناجحة، إذ أنها تُعينه على الاستفادة من كل الإمكانيات الإبداعية والعقلية والفكرية والجسمية والعاطفية أثناء العمل، سواء له شخصياً أو للعاملين معه⁴.

2. السمات المرتبطة بالذكاء: إن توافر سمة الذكاء في الفرد أو القائد مرتبط بتوافر مجموعة أخرى من السمات، أهمها:

أ- القدرة على التصور: وتساعد هذه السمة القائد في التعرف على المشكلات ومواجهتها، والفهم العميق والشامل للأمور، وسرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية المرتبطة بالمواقف التي يتعرض لها⁵،

¹ جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، صفحة 561.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 320.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، صفحة 252.

⁴ عادل خليل ثابت، الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008) صفحة 170.

⁵ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 321 - 322.

ب- المرونة الذهنية: وتعني: "القدرة على تغيير الوجهة الذهنية وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف المتغيرة"¹، ولارتفاع مستوى هذه القدرة لدى القائد آثار وجوانب إيجابية تتمثل في²:

- القدرة على النظر للمشكلات الفنية في العمل من أكثر من زاوية، وما يترتب على ذلك من إمكانية اقتراح أو تجريب أكثر من حل للمشكلة الواحدة،
- القدرة على استيعاب وجهات نظر مرؤوسيه وإن كانت مخالفة لوجهة نظره، إيماناً منه بحقهم في التعبير عن آرائهم،

- تقبل التعديلات التي تطرأ على العمل ومحاولة استشعار التغيير قبل حدوثه، مع إحداث تغيير مناظر في أسلوب تفكيره حتى يتمكن من التكيف مع المتغيرات.

ج- التمتع بروح المرح والدعابة: وتعني البعد عن الصرامة والتزمت، مما يساعد القائد الذي تتوافر فيه هذه السمة على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه، تمكنه من اجتذابهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به³،

د- القدرة الاستدلالية: وتُعد إحدى القدرات النوعية للذكاء وأكثرها أهمية في مجال القيادة، وتعني: "التوصل إلى نتائج غير معروفة من مقدمات معروفة"⁴، فقدرة القائد على الاستدلال تمكنه من تحليل الأحداث والمواقف، والفصل بين السبب والنتيجة، فضلاً على أنها تجعله أكثر قدرة على التنبؤ بمسار الأحداث والاستفادة منها في فهم الظواهر الحالية.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أنه يجب أن يكون ذكاء القائد قريب من متوسط ذكاء أفراد الجماعة، لأن الفروق الكبيرة قد تعيق قيام العلاقات المناسبة بين القائد ومرؤوسيه، نظراً لأن هذه الفروق قد تُقلل من احتمال توحد الغرض بينهم.

ثالثاً: المبادأة والإبداع

1. المبادأة: وتعني المبادأة بشكل عام: "الميل الذي يدفع الفرد إلى تقديم الاقتراحات وإنجاز المهام قبل الآخرين"⁵.

من خلال هذا التعريف، يتبين أن المبادأة تتعلق بتحمل مسؤولية القيام بالمهام واتخاذ القرارات بدون تردد أو تأخير.

¹ طريف شوقي، مرجع سابق، صفحة 73.

² المرجع نفسه، صفحة 74.

³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 322.

⁴ طريف شوقي، مرجع سابق، صفحة 72 - 73.

⁵ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 329.

أ- أهمية المبادأة: تبرز أهمية هذه السمة من خلال¹:

- المواقف التي تتطلب ضرورة الاستجابة والسرعة في اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة،
- أنها تساعد القادة على اغتنام الفرص أو خلقها بدلا من مجرد الانتظار.

ب- السمات المرتبطة بالمبادأة: ترتبط بالمبادأة ثلاث سمات أخرى، هي: الشجاعة، القدرة على حسم الأمور (أو سرعة التصرف)، والقدرة على التوقع.

- الشجاعة: تبرز الشجاعة في تأييد القائد للأفكار غير التقليدية، التي تمثل خروجاً عن الأداء أو التفكير العادي لقناعاته بفائدتها للمؤسسة، كما قد تتمثل الشجاعة في أحيان أخرى في الدفاع عن الموقف الحالي دون تمور أو اندفاع²،

- القدرة على حسم الأمور: تبرز أهمية هذه السمة في المواقف الطارئة والاستثنائية التي تقتضي سرعة اختيار البدائل وسرعة التصرف في اتخاذ القرارات،

- القدرة على التوقع: وتعني قدرة القائد على تفهم الموقف المتطور، أي القدرة على فهم الموقف الحالي ووضع خطط لمواجهة المواقف التي يمكن أن تقع في المستقبل، وتزداد قدرة القائد على التوقع كلما اتسعت معرفته بماضي وحاضر المؤسسة التي يقودها، مما يجعله قادراً على التنبؤ بمستقبلها ومواجهة الأزمات التي قد تعترضها في المستقبل. وأهمية هذه السمة تكون أكثر وضوحاً في مجال اتخاذ القرارات، ذلك أن أفضل القرارات هي التي تضع في عين الاعتبار كل العوامل المرتبطة بالمستقبل، والتي يمكن أن يكون لها تأثير في الموقف الذي يتصل بالقرار³.

2. الإبداع: إن توافر قدر مناسب من القدرات الإبداعية يُعد شرطاً لازماً لأداء المهام القيادية بكفاءة، إذ أصبحت القيادة الإبداعية حتمية ومطلب إستراتيجي للمؤسسات، لكونها الأداة الأساسية التي تمنح لها المرونة والقدرة على التكيف والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة المحيطة المتميزة بالتعقيد.

ولقد تطرق الباحثون لمفهوم الإبداع من زوايا مختلفة وميز بعضهم بينه وبين مفهوم الابتكار، ويُعرف Abraham Zaleznick الإبداع بأنه: "قدرة عقلية فردية، تمكن من استرجاع الأفكار، الحلول، العادات، المعلومات والمعرفة السابقة، والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشكلات، للوصول إلى أفكار وطرق جديدة لأداء الأعمال ضمن هيكل اجتماعي"⁴.

¹ الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006 (غير منشورة) صفحة 88.

² جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، صفحة 561.

³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 324 - 325.

⁴ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005) صفحة 3.

كما يُعرف الإبداع بأنه: "تقديم فكرة جديدة، مميزة ومتفردة، سواء تعلق بالمنتج (سلعة أو خدمة)، أو بطرائق الإنتاج، أو بأنماط الإدارة، أو بطرق التوزيع، أو بأساليب التعامل مع العملاء، ... الخ"¹. أما الابتكار فيُعرف بأنه: "تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب"².

من خلال هذه التعاريف، يتبين أن هناك اختلاف وتكامل بين مفهومي الإبداع والابتكار، فالإبداع يميل إلى خلق أفكار جديدة، في حين أن الابتكار يميل إلى تطبيق هذه الأفكار.

أ- أهمية الإبداع: يساهم الإبداع بشكل مباشر في تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية ضمن التوجه لبناء الميزات والقدرات التنافسية، فهو³:

- يرفع من جودة القرارات التي تُتخذ لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة،
- يحسن من جودة المنتجات،
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة،
- يساعد على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ب- مهام القائد المبدع: يقوم القائد المبدع بعدد من المهام من أجل خلق وتعزيز ما يسمى بثقافة الإبداع والابتكار والتميز في مؤسسته، ونذكر منها ما يلي⁴:

- يتحمل مسؤولية توفير مناخ مشجع على الإبداع، مع ترجمة الأفكار الجديدة إلى واقع عملي،
- يبحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الابتكار، ويُقدر جهود المبدعين والمبتكرين،
- يساعد العاملين على النظر للمشكلات باعتبارها تحديات، ويجعلهم أكثر تفاؤلاً وميلاً للتغلب عليها،
- يجعل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات حقيقة وليس شعاراً.

رابعاً: الرؤية المستقبلية

يُعرف عن القائد الإداري بأنه الاستراتيجي الأول وواضع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تُعرف بأها: "تصور مستقبلي لما يجب أن تكون عليه المؤسسة، والطريق المستقبلي الواجب عليها سلوكه في حالة وُظفت واستغلت كل الموارد البشرية وغير البشرية بفعالية"⁵. كما تُعرف بأها: "ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه"⁶.

¹ عبد الوهاب بلهمدي، نظام مقترح لأنظمة الحوافز للمؤسسة الاقتصادية العمومية: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC العلية، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 2009 (غير منشورة) صفحة 93.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، صفحة 9.

³ المرجع نفسه، صفحة 182.

⁴ المرجع نفسه، صفحة 191 - 192.

⁵ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى (بيروت: دار النهضة العربية، 2005) صفحة 417.

⁶ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007) صفحة 324.

من خلال هذين التعريفين، يتضح أن الرؤية المستقبلية عبارة عن الضوء البعيد الذي يوجه جهود القائد والعاملين نحو اتجاه ومسار معين.

1. أهمية الرؤية المستقبلية: تبرز أهمية الرؤية المستقبلية من خلال التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي تُفرض على القادة الإداريين وضع رؤية تمثل منهجا لتعامل المؤسسة مع هذا الواقع المتغير، كما تبرز أهمية الرؤية كذلك من خلال أنها¹:

- تُعتبر الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها تجميع وتحريك الجهود نحو الأهداف،
- وسيلة للبقاء والاستمرارية والنمو، فدور الرؤية يمتد من بداية تأسيس المؤسسة إلى غاية تحقيق الأهداف،
ولذلك تحتاج إلى مراجعة مستمرة لتطويرها، ووضع رؤية جديدة متطورة تناسب مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية،

- تجيب على الأسئلة التالية: أين نحن؟ وإلى أين يجب أن نذهب؟،

- تحدد مجالات عمل الإدارة،

- تمنح الإدارة اتجاهها طويل الأجل،

- تُعتبر ركيزة مختلف القرارات التي تتخذ، وخاصة الإستراتيجية،

- تزرع في نفوس العاملين المسؤولية والالتزام بتحقيقها.

2. كيفية إعداد الرؤية المستقبلية: غالبا ما يتطلع العاملون إلى قادة يمتلكون بعد نظر وتطلع إلى المستقبل وإحساس بالاتجاه، وحتى يتمكن القائد من تنمية هذه القدرات عليه أن يقوم بـ²:

- تخصيص وقت كبير للتفكير في المستقبل،

- قراءة السيرة الذاتية لقادة ملهمين ذوي رؤى مستقبلية،

- التفكير بالإنجازات التي تم تحقيقها والتي لم يتم تحقيقها في الماضي، لاستخلاص الدروس والعبر،

- تحديد الصورة الإجمالية لمستقبل المؤسسة، والخروج عن التفكير الجامد واستبداله بالتفكير الإبداعي الخلاق،

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها،

- صياغة الرؤية بعبارات مختصرة وبسيطة وواضحة،

- استخدام الحديث الذاتي الإيجابي بإمكانية تحقيق الرؤية.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة قيام القائد بتعريف رؤيته للعاملين والتعبير عنها بأسلوب ملهم ومؤثر ومحفز، للحصول على قبول العاملين الذين يقع عليهم عبء تنفيذها، وأن يعمل القائد معهم بجدية وإصرار على جعلها هدفا مشتركا وحقائق منجزة.

¹ إبراهيم رمضان الديب، مرجع سابق، صفحة 25 - 26.

² عادل خليل ثابت، مرجع سابق، صفحة 188 - 192.

المطلب الثاني: المهارات الفنية

ويُقصد بالمهارات الفنية: "المعرفة المتخصصة في مجال من مجالات العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف"¹.

كما تشير إلى: "القدرة على أداء مهام متخصصة تحتاج إلى خبرات احترافية وكفاءة تطبيقية معينة"². من خلال هذين التعريفين، يمكن القول أن المهارات الفنية يمكن اكتسابها في البداية من خلال التعليم، ثم يتم بعد ذلك صقلها بالتدريب والممارسة الميدانية.

ومن الطبيعي أن هذه المهارات والقدرات لا بد أن تتوافر بالقدر المعقول في الأفراد الذين يمارسون هذه المهام أو الوظائف كل في مجال عمله، كالطبيب، أو المهندس، أو الأستاذ، أو رجال الدين، ... الخ، فبدون امتلاك هذه المهارات، لا يمكن أن تُؤدى وتُنفذ المهام بالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة³. ومن هذا المنطلق نطرح التساؤلات التالية: ما مدى ضرورة توافر المهارات الفنية في القائد الإداري؟، وبأي درجة من الأهمية؟، وهل اختيار القيادات المتخصصة لإدارة المؤسسات يضمن نجاحها؟.

الإجابة تلخص في ما يلي:

- إن تنفيذ الأعمال شيء وإدارتها شيء آخر، فالأولى تحتاج إلى توافر قدرات ومهارات فنية، بينما تحتاج الثانية إلى توافر قدرات ومهارات إدارية⁴،

- كلما انخفضنا إلى مستويات إدارية أقل، نجد أن نصيب الحاجة إلى المهارات الإدارية يقل، ونصيب الحاجة إلى المهارات الفنية يزداد بالنسبة للرؤساء والمديرين، وهذا حسب طبيعة العمل، والاقتراب من عمليات التنفيذ، والإشراف المباشر على العاملين المنفذين والتدخل بقدر ما في مهامهم⁵. فمديري المستوى الأدنى مثل مشرفي الإنتاج يجب أن تتوافر لديهم المهارات الفنية بقدر كاف حتى يتمكنوا من تدريب العاملين أثناء تأدية المهام، وتقديم معلومات لمديري المستوى الأعلى حول مشكلات عملية الإنتاج،

- إن الكفاءة الفنية للقائد لا تعني بالضرورة كفاءته لشغل منصب القيادة، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها⁶:

• أن القائد المتخصص - مع نمو حجم مؤسسته - قد لا تتاح له الفرصة والوقت لاستخدام مهاراته الفنية، الأمر الذي يؤدي إلى تجميد خبرته الفنية وعدم الاستفادة منها. وبالمقابل قد لا يتسنى له الوقت

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 327.

² طارق طه، مرجع سابق، صفحة 100.

³ محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات، الطبعة الأولى (القاهرة: دار الفكر العربي، 1993) صفحة 24 - 25.

⁴ المرجع نفسه، صفحة 26.

⁵ محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، صفحة 27 - 28.

⁶ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 332 - 333.

- الكافي لممارسة مهامه الإدارية إذا ما ركز اهتماماته على نشاطه كمتخصص، مما يترتب عليه عدم توفر الوقت لديه لحل المشاكل الإدارية والإنسانية،
- أن القائد المتخصص غالباً ما يهتم بالعمل - لاعتقاده أنه الضمان الوحيد لنجاح المؤسسة - ويُهمل شؤون عامليه وحاجاتهم، مما يؤثر في روحهم المعنوية وبالتالي على أدائهم،
 - أن المهارات الفنية لوحدها لا تساعد القائد المتخصص على اتخاذ قرارات صائبة، إلا إذا توافرت لديه مجموعة أخرى من المهارات، وهي: المهارات الإدارية والإنسانية والذاتية.

المطلب الثالث: المهارات الإنسانية

قبول الفرد بالدور القيادي يصاحبه قبول مسؤولية إحداث تغيير في سلوك من يعملون تحت قيادته، وتوجيه جهودهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، مما يتطلب من القائد فهم رؤوسيه، معرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم، فهم مشاعرهم، الثقة بهم، وإشباع حاجاتهم، وكل هذا يتطلب توافراً قدرًا مرتفعاً من المهارات الإنسانية والسلوكية.

ويُقصد بالمهارات الإنسانية: "قدرة القائد على التفاعل مع رؤوسيه، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم"¹.

كما تشير إلى: "قدرة مدير المؤسسة على التفاعل الشخصي، والعمل الجيد والتعاون مع الآخرين (الرؤوسين، الزملاء، الرؤساء، العملاء، ... الخ)"².

من خلال هذين التعريفين، يتبين أن المهارات الإنسانية تعني قدرة القائد الإداري على التفاعل والتعامل مع الآخرين.

ومما تجدر الإشارة إليه إلى أن القائد الإداري يتعامل مع مجموعة من الأفراد يختلفون في القدرات، الكفاءات، الميول، الدوافع، الاتجاهات، وفي طرق التفكير وأساليب التعامل، لذلك فهو بحاجة إلى مجموعة من المهارات للتعامل معهم وفق ما تتطلبه الفروق الفردية، وبشكل عام ينقسم الأفراد الذين يتعامل معهم ويعتمد عليهم القائد الإداري إلى ثلاثة أنواع³:

1. الأفراد الإيجابيون: الذين يتعاونون ويستجيبون ويعملون وفق توجيهات وتعليمات القائد الإداري،
2. الأفراد المحايدون: هم الأفراد الذين يلتزمون بالحد الأدنى من الأداء، ويكون ارتباطهم بعملهم بالقدر الذي يجنبهم المؤاخذه والمسؤولية،
3. الأفراد السلبيون: هم الأفراد الذين يحاولون إثارة المشكلات وتعتمدون خلق مواقف لإفشال العمل.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 333.

² طارق طه، مرجع سابق، صفحة 100.

³ علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، مرجع سابق، صفحة 31 - 32.

من هنا نستنتج أنه لكي يتمكن القائد الإداري من تنوع أساليبه في التعامل مع مرؤوسيه كل حسب قدراته واتجاهاته ودوافعه، يجب أن تتوفر لديه مهارات إنسانية متنوعة، تمكنه من التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، أهمها: مهارة الاتصال، مهارة التحفيز، مهارة بناء فرق العمل، ومهارة إدارة الصراع التنظيمي.

وقبل التطرق إلى هذه المهارات، يجب الإشارة إلى الملاحظات التالية:

- وجوب توافر المهارات الإنسانية في كل قائد إداري وفي مختلف المستويات الإدارية، وهذا لأنهم يتعاملون مع الأفراد،

- إذا كانت المهارات الفنية تعكس قدرة القائد الإداري على التعامل مع الأشياء، فإن المهارات الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد،

- تُعتبر المهارات الإنسانية من أكثر المهارات صعوبة وتعقيدا وتغيرا وتنوعا، نظرا لارتباطها بميدان العلاقات الإنسانية، فالتعامل مع الأفراد يعد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء.

أولاً: مهارة الاتصال

عَرَفَ Ivancevich وزملاؤه القيادة بأهما: "المقدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين، أفرادا وجماعات لتحقيق أهداف ذات معنى وقيمة"¹.

من خلال هذا التعريف، يتبين أن مهارة الاتصال من المهارات السلوكية التي ينبغي على القائد الإداري مزاولتها بكفاءة عالية، حتى يتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة.

ويُعرف الاتصال بأنه: "عملية تبادل بين طرفين أو أكثر، باستعمال رموز معينة قد تكون حركات أو كلمات أو عبارات، لمعلومات رسمية أو غير رسمية، تنتقل من المرسل إلى المستقبل"².

كما يُعرف بأنه: "العملية التي يتم بواسطتها نقل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر من شخص ما (المرسل)، إلى شخص آخر أو أكثر (المستقبل)، من خلال وسيلة معينة (قناة)، وذلك حتى تصبح هذه المعلومات أو المشاعر مشتركة بين الطرفين"³.

انطلاقاً من التعريفين السابقين، نستنتج أن عملية الاتصال تتضمن عدداً من العناصر (أو المكونات)، والتي تتمثل في⁴:

- المرسل: وهو مصدر ومنشئ الرسالة،

- الرسالة: وتتمثل في الكلمات والمشاعر والحركات التي يرسلها المرسل إلى المستقبل،

¹ حسين حريم، مرجع سابق، صفحة 215.

² Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et Chevalier, **Gestion des ressources humaines**, 2^{ème} édition, (Paris: De Boeck Université, 2001) p. 462.

³ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008) صفحة 237.

⁴ المرجع نفسه، صفحة 243 - 257.

- قناة الاتصال: وهي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل،
 - المستقبل: وهو الشخص الذي توجه إليه الرسالة،
 - التغذية الراجعة: وهي عبارة عن ردود الفعل التي تنعكس على المستقبل في فهمه أو عدم فهمه للرسالة،
 - التشويش: وهو مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل، وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل، أو قناة الاتصال، أو المستقبل، أو من البيئة المحيطة.
- 1. أهمية الاتصال:** تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بـ¹:

- جمع المعلومات،
- اتخاذ القرارات،
- تغيير سلوك واتجاهات العاملين.

على ضوء هذه الوظائف تنبع أهمية الاتصالات باعتبارها الوسيلة التي²:

- يتم من خلالها نقل البيانات والمعلومات عبر القنوات المختلفة، مما يساهم في اتخاذ قرارات عالية الجودة،
- تُعين الإدارة على تغيير سلوك واتجاهات العاملين، فمن خلالها يتمكن القائد الإداري من معرفة اتجاهاتهم وأهدافهم وردود أفعالهم، ومدى تقبلهم لسياسته في إدارة المؤسسة،
- تساهم في إحكام المتابعة والسيطرة والرقابة على الأنشطة التي يمارسها العاملون، من خلال المقابلات والتقارير، فهذه الأخيرة تمكن القائد الإداري من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء العاملين، والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة.

2. مهارات الاتصال: تتطلب عملية الاتصال عدة مهارات أساسية، يجب على القائد الإداري (كمُرسل أو كمستقبل للرسالة) أن يتقنها لكي تتم العملية بكفاءة وفعالية، وتمثل هذه المهارات فيما يلي:

أ- مهارة الإصغاء: يجب الإشارة إلى ضرورة التمييز بين الإصغاء والاستماع، فهذا الأخير يتم عن طريق الأذن التي تستقبل إشارات صوتية، أما الإصغاء فيشير إلى درجة الانتباه للمعاني المتضمنة في الرسالة التي يصدرها المرسل، ويتعدى ذلك إلى ملاحظة ومحاوله فهم حركات تعابير الجسد، وعلى القائد الإداري أن يستعمل بدوره اتصالات غير لفظية لتشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم وطرح انشغالاتهم³،

ب- مهارة الإقناع: حتى يتمكن القائد الإداري من التأثير في مرؤوسيه، لا بد له أن يستعين بعدد من الوسائل الإقناعية - وليس القسرية - لإقناعهم بأهداف المؤسسة وخططها، وبضرورة الالتزام بالقواعد والتعليمات، وكيف أن إشباع رغباتهم وحاجاتهم مرهون بإتباعهم إياها. وهذه المهارة تتكون من قدرات متعددة تتفاعل

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، صفحة 39.

² رنجي مصطفى عليان، مرجع سابق، صفحة 240.

³ الصالح جيلج، مرجع سابق، صفحة 105.

معاً، أبرزها: القدرة على التعبير اللغوي، واستخدام التعبيرات غير اللفظية التي تساهم في دعم وتقوية معنى الرسائل اللفظية¹،

ج- مهارات التحدث والكتابة والقراءة: قد يُطلب من القائد أن يعرض موضوعاً معيناً أو اقتراحاً أو مشروعاً يود تنفيذه، أو أن يعرض تقريراً قام بكتابته أو تلخيصه²، كل هذه المواقف وغيرها تتطلب ضرورة التحلي بالمهارات التالية³:

- القدرة اللغوية والبلاغية التي تُعين القائد على التعبير بوضوح عن وجهة النظر والأفكار والمعلومات المراد إرسالها،
- مهارات العرض الشفوي (فن الإلقاء)،
- مهارات الكتابة والقراءة.

ثانياً: مهارة التحفيز

إنه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم من ذلك أن يكون متحمساً للعمل وراغباً فيه، ذلك أن الفرد يستطيع أن يفعل أكثر وأفضل مما يقوم به عندما يكون محفزاً، لذلك ازداد اهتمام المؤسسات حالياً بموضوع تحفيز العاملين.

والتعريف التالية توضح مفهوم الخوافز والاختلاف الموجود بين هذا المفهوم ومفهوم الدوافع⁴: تُعرف الخوافز بأنها: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".

كما تُعرف بأنها: "الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر". أما الدوافع فتُعرف بأنها: "الطاقة الحيوية الكامنة أو الاستعداد الفسيولوجي أو النفسي الذي يُثير في الفرد سلوكاً مستمراً متواصلاً لا ينتهي حتى يصل إلى أهدافه المحددة، سواء كان ذلك السلوك ظاهراً يمكن مشاهدته أو خفياً لا يمكن مشاهدته".

من خلال هذه التعاريف، يتبين وجود علاقة وارتباط بين مفهومي الخوافز والدوافع، إلا أن هذه الأخيرة تمثل محركات داخلية للسلوك الإنساني وتنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة معينة، أما الخوافز فهي تمثل محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها⁵.

¹ طريف شوقي، مرجع سابق، صفحة 78.

² أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004) صفحة 497.

³ رنجي مصطفى عليان، مرجع سابق، صفحة 243 - 276 (متفرقة).

⁴ محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008)

صفحة 251 - 252.

⁵ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، صفحة 120.

1. أهمية الحوافز: للحوافز أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة والعامل معا، ويمكن إبراز هذه الأهمية فيما يلي¹:

- رفع مستوى أداء العاملين، مما يؤدي إلى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة،
- تخفيض تكاليف عنصر العمل، فالحوافز تساهم في تخفيض نسب التغيب ودوران العمل،
- إشباع حاجات العاملين المادية والنفسية، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم،
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، مما يؤدي إلى تقليل الصراعات، وهذا بدوره يؤدي إلى دفع العاملين إلى التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.

2. أنواع الحوافز: على القائد الإداري التنوع في استخدام الحوافز، فهذه الأخيرة يمكن تصنيفها حسب معايير معينة إلى عدة مجموعات، فهناك:

أ- الحوافز المادية والمعنوية²:

- الحوافز المادية: وهي عبارة عن الحوافز النقدية التي تشتمل إلى جانب الأجر كل ما يؤدي إلى زيادة ملموسة في دخل الفرد، مثل: الزيادات السنوية، المكافآت، المشاركة في الأرباح، ... الخ،
- الحوافز المعنوية: وهي التي تُشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد، كالحاجة إلى تحقيق الذات والاحترام، وهذه الحوافز تتمثل في: فرص الترقية، إغناء الوظيفة، عبارات الشكر والتقدير، ... الخ.

ب- الحوافز الإيجابية والسلبية³:

- الحوافز الإيجابية: تتضمن مزايا يحصل عليها العامل إذا قام بتنفيذ المهام المطلوبة،
- الحوافز السلبية: تعتمد هذه الحوافز على استخدام أساليب العقاب والجزاء.

ج- الحوافز الفردية والجماعية⁴:

- الحوافز الفردية: هي حوافز تقدم للعامل حينما يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين العامل وإنتاجيته،
- الحوافز الجماعية: تكون مقابل عمل جماعي.

3. شروط التحفيز الفعال: حتى يتمكن القائد الإداري من تحقيق أهداف عملية التحفيز، عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الشروط التالية⁵:

- متابعة أداء العاملين للكشف عن الأداء المتميز أو السيئ،
- تناسب الحافز من حيث النوع والمستوى مع حجم الأداء (المرتفع أو المنخفض)،
- سرعة تقرير الحافز (الإيجابي أو السلبي)،

¹ عبد الوهاب بلمهدي، مرجع سابق، صفحة 22 - 23.

² المرجع نفسه، صفحة 27، 33 و34.

³ المرجع نفسه، صفحة 41.

⁴ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، صفحة 155.

⁵ علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، مرجع سابق، صفحة 53 - 54.

- وضوح الربط بين الأداء وبين الحافز لجميع العاملين،
- تأكيد الصفة الجماعية للحوافز كلما أمكن ذلك، لتشجيع العمل الجماعي،
- إشراك العاملين أنفسهم في الحكم على نتائج العمل وتحديد الحوافز المناسبة.

ثالثاً: مهارة بناء فرق العمل

لا يمكن أن تخلو المؤسسات من العمل الجماعي أو ما يُطلق عليه اسم فرق العمل*، ومثل هذه الفرق يمكن أن تأخذ عدة أحجام أو عدة أشكال، ويُعرف فريق العمل بأنه: "وحدة أو كيان اجتماعي يضم عدداً من العاملين الذين يعملون في إدارة (أو في قسم واحد) أو في عدة إدارات، يؤدون أدواراً معينة، وتجمعهم أهدافاً مشتركة، وتربطهم علاقات وقواعد سلوكية معينة"¹.

كما يُعرف بأنه: "جماعة تتكامل مهارات أعضائها، ويلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء"².

من خلال هذين التعريفين، يتبين أن فريق العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يتميزون بتنوع المهارات والقدرات، ويعملون بشكل جماعي لتحقيق أهداف معينة.

1. أهمية فرق العمل: تظهر أهمية هذه الفرق من خلال الفوائد التي يجنيها القائد الإداري من جراء تشكيلها، والتي تتمثل في³:

- أعضاء الفرق يختارون من بين إدارات مختلفة، مما يوفر عدداً من الخبرات، المعارف، والمهارات المتنوعة والمتكاملة التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات عالية الجودة،
- عن طريق فرق العمل يتم إشباع حاجات العاملين غير المشبعة والمتنوعة، منها: الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى تحقيق الذات، الحاجة إلى الإنجاز والانتماء، ... الخ،
- كما أن العمل الجماعي يساهم في⁴:

- تحسين العلاقة بين القائد والعاملين، ورفع معنويات الأعضاء من خلال إشراكهم في وضع الخطط، السياسات، الأهداف، وفي عملية اتخاذ القرارات،
- الكشف عن المهارات القيادية الواعدة في صفوف الدنيا من التنظيم وتنميتها.

* يُطلق على فرق العمل مسميات أخرى كـ: جماعات العمل، وحدات، أقسام، إدارات، لجان، ... الخ.

¹ رافدة الحريري، مرجع سابق، صفحة 141.

² جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، صفحة 316.

³ أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية: تدريبات وأنشطة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997) صفحة 158.

⁴ رافدة الحريري، مرجع سابق، صفحة 143.

2. أساسيات بناء فرق العمل: هناك عدة عناصر أساسية على القائد الإداري مراعاتها أثناء تكوين فرق العمل، حتى يضمن حسن أدائها، وأهمها¹:

- التأكد من أن فريق العمل يتمتع بمستويات عالية من المهارات، فالقدرات الفردية لأعضاء فريق العمل، كالمهارات الفنية التي لها علاقة بالمهام الموكلة إلى فريق العمل، ومهارات اتخاذ القرارات، والمهارات الإنسانية، تُعتبر من العوامل الهامة لنجاحه،

- توافر الفعالية والاعتمادية والثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق،

- الشعور بالانتماء إلى الفريق، وهذا عن طريق تحديد هدف متفق عليه.

3. مهارات العمل الجماعي: إن جزءا كبيرا من مهام القائد الإداري يتم في ظل فرق العمل، من هذا المنطلق تظهر ضرورة توافر مهارات العمل الجماعي في القائد الإداري والعمل على اكتسابها، والمتمثلة في²:

- التعرف على معنى وأهمية العمل الجماعي،

- التخطيط للعمل الجماعي، وذلك من خلال تحديد أهداف جماعة العمل وقيمها والعلاقات التي تربطها بجماعات العمل الأخرى،

- تصميم العمل الجماعي، وهذا عن طريق تحديد صلاحيات ومسؤوليات كل فرد من أفراد الجماعة،

- تنفيذ العمل الجماعي، ويتم ذلك من خلال وضع الخطط التنفيذية والتأكد من التزام أفراد الجماعة بتنفيذها، وحل النزاعات والصراعات التي تنشأ بين أفراد الجماعة،

- متابعة العمل الجماعي، وذلك عن طريق متابعة تنفيذ المهام وتقييم أداء الجماعة.

رابعا: مهارة إدارة الصراع التنظيمي

تُعتبر المؤسسات تنظيمات اجتماعية تقوم على مجموعة من العلاقات كالتعاون والتنافس والصراع، هذا الأخير يُعتبر من أهم إفرزات التفاعل الاجتماعي التي تحدث ما بين الأفراد والجماعات وحتى ما بين المؤسسات. ويُعرف الصراع التنظيمي بأنه: "الظروف التي يعمل فيها الأفراد أو الأقسام الموجودة في المؤسسة ضد بعضها بدلا من العمل مع بعضها"³.

أما إدارة الصراع التنظيمي فيُعرف بأنه: "توجيه الصراع الوجهة المناسبة ليكون إيجابيا وفعالا ويؤدي الأهداف المرجوة منه"⁴.

من خلال هذين التعريفين، يتبين أن الصراع يُعبر عن الحالة التي تتنافر وتتناقض فيها أهداف أطراف الصراع، وأن إدارته لا يعني القضاء عليه.

¹ رافدة الحريري، مرجع سابق، صفحة 146.

² أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، مرجع سابق، صفحة 516 - 522 (منفردة).

³ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، صفحة 477.

⁴ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سابق، صفحة 261.

1. أسباب الصراع التنظيمي: إن من أسباب ظهور الصراع التنظيمي ما يلي¹:

- وجود علاقات تبادلية ما بين الأفراد والجماعات للقيام بالأنشطة وتحقيق الأهداف،
- اختلاف الأهداف ما بين الإدارات والوحدات المكونة للمؤسسة،
- التنافس على الموارد المحدودة للمؤسسة،
- صراع الدور وعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية،
- تفاوت الصفات الشخصية ما بين الأفراد واختلافهم في فهم وإدراك وتفسير الظواهر التي تحدث،
- انخفاض الروح المعنوية.

2. إيجابيات وسلبيات الصراع التنظيمي: عادة ما يحمل لفظ الصراع مفهوم سلبي، إلا أن له آثار إيجابية، وفيما يلي توضيح لذلك²:

أ- الآثار الإيجابية:

- يشجع الأفكار الجديدة لإيجاد الحلول الابتكارية وغير التقليدية، مما يرفع من جودة القرارات المتخذة،
- يساهم في الكشف عن المشكلات المهمة والحلول المناسبة،
- يساهم في إشباع حاجات الأفراد خاصة من ذوي الميول العدوانية، ويساهم في التغلب على الإحباط والكبت لدى الأفراد،
- يحسن من الاتصالات بين الأفراد العاملين بالمؤسسة،
- يساعد على إحداث التغيير والتطوير اللازم في المؤسسة.

ب- الآثار السلبية:

- يؤدي إلى حدوث آثارا ضارة بالصحة النفسية والجسمية، مما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية اتجاه الأفراد بعضهم البعض،
- يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والروح المعنوية،
- يؤدي إلى إهدار الوقت والمال والجهد سواء نتيجة للصراع، أو نتيجة محاولة الإدارة لعلاج.

3. أساليب إدارة الصراع التنظيمي: تُعتبر مهارة إدارة الصراعات من المهارات الحيوية التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين، ذلك أن معظمهم يقضون وقتا كبيرا في معالجة الصراعات التي تحدث في المؤسسة، من خلال تشخيص أسبابها وإدارتها لإبقائها في المستوى المقبول.

وتدخل القادة الإداريين لحل التزايدات والصراعات يكون في إحدى الحالات التالية:

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، صفحة 310 - 312.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، صفحة 197 - 198.

أ- الحالة الأولى: إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المرغوب فيه، فلا بد على القائد الإداري أن يتدخل لإنهائه وحله، حتى لا يؤدي إلى حدوث نتائج سلبية، وهذا عن طريق استخدام أساليب معينة، والتي يمكن تقسيمها إلى فئتين، هما¹:

- الفئة الأولى: تضم هذه الفئة الأساليب التي يكون فيها القائد الإداري طرفاً في الصراع، ومن بين هذه الأساليب:

- التنافس: ويعني استمرار الصراع إلى أن تتحقق أهداف طرف على حساب أطراف أخرى،

- القبول والرضا: ويعني تنازل أحد الأطراف عن أهدافه من أجل إنهاء الصراع،

- المساومة: ويُعبر هذا الأسلوب عن الحالة التي يتنازل كل أطراف الصراع عن شيء ما،

- التعاون: ويعني محاولة الأطراف التعاون أو العمل معاً من أجل التوصل إلى حل مرض للجميع،

- التجنب: ويعني تجنب الصراع العلني والانسحاب من موقف الصراع.

- الفئة الثانية: تضم هذه الفئة الأساليب التي لا يكون فيها القائد الإداري طرفاً في الصراع، ويمكنه بفضل ما يتمتع به من مكانة وسلطة في المؤسسة القيام بدور رئيسي في حل الصراعات القائمة بين مرؤوسيه، وهذا عن طريق:

- اتخاذ قرار معين لصالح طرف معين،

- يتدخل كوسيط لحل الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف،

- وضع أهداف شاملة وعامة تكون مقبولة من طرف الجماعة،

- اتخاذ القرارات عن طريق عملية التصويت.

ب- الحالة الثانية: إذا انخفض الصراع عن المستوى المطلوب والمرغوب فيه، فإن مهمة القائد في هذه الحالة تكمن في إثارة وتشجيع وتنمية الصراع، وذلك من خلال²:

- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية، وخلق تنافس فيما بينها عن طريق مكافآت الإنجاز،

- تعيين عاملين جدد بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة عن البقية،

- تمرير بعض الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الوحدات، أو الاستغناء عن بعض العاملين غير الأكفاء.

ومن الأساليب التي تُستعمل كذلك من أجل إثارة الصراع هي التحول من المركزية إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات، حيث تُتاح الفرصة لكل فرد يُعبر عن رأيه، وغالباً ما يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى نتائج إيجابية على الرغم من أن تطبيقه قد يؤدي إلى زيادة الصراعات³، مما يدفع القادة غالباً إلى التحول من نمط المشاركة (الديمقراطي) إلى النمط السلطوي (الأوتوقراطي) في القيادة.

¹ رونالد.دي. ريجيو، مرجع سابق، صفحة 385 - 386.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سابق، صفحة 263 - 264.

³ رونالد.دي. ريجيو، مرجع سابق، صفحة 388.

المطلب الرابع: المهارات الإدارية

إن الأهمية البالغة للعملية الإدارية جعلت علماء ومفكري الإدارة يعتبرونها موردا من موارد المؤسسة يتطلب كفاءة عالية في استخدامه، وأداة أساسية تكفل حسن استخدام الموارد الأخرى المتاحة، ومن ثم تحقيق الأهداف الموضوعية بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

فنجاح المؤسسات اليوم يتوقف على مدى توافر الإدارة الفعالة، أو بعبارة أخرى على مدى توافر المهارات والقدرات الإدارية لدى القائمين عليها. وتشير المهارات الإدارية إلى: "قدرة المدير على إدراك الصورة الكلية للموضوع وعلاقات الأجزاء بالكل، وكذلك الآثار المتوقعة في المستقبل للتصرفات الحاضرة"¹.

كما تشير إلى "قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم"².

من خلال التعريف الأول، يتبين أن المهارات الإدارية تتعلق بقدرة القائد الإداري على فهم وإدراك المواقف المعقدة التي تتعرض إليها مؤسسته، وتجزئتها إلى أجزاء صغيرة للتعرف على العلاقات التي تربط فيما بينها، من أجل إيجاد الحلول الملائمة لها. ومن خلال التعريف الثاني، يتضح أن المهارات الإدارية تتعلق بقدرة القائد الإداري على ممارسة وظائفه.

ومن الدلائل الهامة التي تدل على كفاءة القائد في أدائه للعمل الإداري، هي توافر المهارات الإدارية التالية لديه:

1. المهارات الإدارية المتعلقة بالوظائف الإدارية: تتعلق هذه المهارات بوظائف المدير، وتمثل في: مهارة التخطيط، مهارة التنظيم، مهارة التوجيه ومهارة الرقابة،

2. مهارات إدارية أخرى: تنبثق من المهارات الإدارية السابقة مهارات إدارية أخرى، أهمها: مهارة اتخاذ القرارات*، مهارة التفويض، مهارة إدارة الوقت ومهارة إدارة الاجتماعات. وقبل التطرق إلى هذه المهارات، يجب الإشارة إلى الملاحظات التالية³:

- أن المهارات والقدرات الإدارية لازمة لكافة القادة عند كافة المستويات الإدارية، سواء على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا، لأن كلا منهم يساهم في أعمال التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة،
- كلما ارتفعنا إلى المستويات الإدارية المختلفة، زادت الحاجة إلى توافر القدرات الإدارية وأهمية ممارستها، وإعطائها الوقت والجهد الأكبر.

¹ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، مرجع سابق، صفحة 36.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 338.

* سيتم التطرق إلى هذه المهارة بنوع من التفصيل في الفصل الثاني.

³ محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، صفحة 27 - 28.

أولاً: المهارات الإدارية المتعلقة بالوظائف الإدارية

1. مهارة التخطيط: تُعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العملية الإدارية، والأساس الذي تستند عليه باقي وظائف الإدارة، كما تُعد من أبرز وظائف القادة الإداريين خاصة الذين هم في مستوى الإدارة العليا، ومن هذا المنطلق تتضح أهمية أن تتوافر لديهم مهارة وقدرة التخطيط الإداري.

ويُعرف التخطيط بأنه: "مرحلة التفكير المنظم التي تسبق التنفيذ، لتحديد ما هو مطلوب التوصل إليه؟ وبأي الأساليب يتم ذلك؟ وبواسطة من؟ وأين؟"¹.

كما يُعرف بأنه: "العملية التي تتضمن تحديد الأهداف، والوسائل الضرورية لتحقيقها، وتوضيح الخطوات اللازمة للوصول إليها"².

من خلال هذين التعريفين، يتبين أن التخطيط يشير إلى العملية المتعلقة بوضع أهداف المؤسسة وتحديد الأساليب والموارد اللازمة لتحقيقها.

أ- أهمية التخطيط: تُعزى أهمية التخطيط إلى الفوائد التي يمكن أن يحققها، والتي تتمثل في³:

- يسمح بتصور وتمثيل التطور المستقبلي للمؤسسة،
- يجبر القادة على تحديد أهداف المؤسسة وغاياتها،
- يقدم لكل فرد في المؤسسة دليلاً وإطاراً عاماً للتفكير واتخاذ القرارات،
- يحدد العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لحل مشكلة ما، وكذا وسائل المؤسسة وإمكاناتها،
- يسمح بإدارة التغيير الذي يجب أن تحدثه المؤسسة في محيطها والتغيرات التي يتطلبها إنجاز الأهداف المحددة،
- يوفر قاعدة للرقابة، فالتخطيط لا يتضمن فقط تحديد الأهداف المراد الوصول إليها والوسائل المستعملة لذلك، ولكن أيضاً يساهم في تحديد معايير لقياس درجة تحقيق الأهداف،
- يوجه وينظم جهود كل عامل داخل المؤسسة.

كما يساعد التخطيط على⁴:

- التنبؤ بالمشكلات والتهديدات المتوقع حدوثها في المستقبل،
- الابتعاد عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات.

ب- مهارات التخطيط: حتى يتمكن القائد من إعداد الخطط والإستراتيجيات المناسبة للمؤسسة التي يقودها، يجب أن تتوافر لديه المهارات والمعارف التالية⁵:

¹ محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، صفحة 185.

² Mahmoud Zouaoui et Samia Zouaoui-Karoui, Op. cit., p. 45.

³ Ibid, p.p. 46 - 47.

⁴ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، صفحة 72.

⁵ الصالح جيلج، مرجع سابق، صفحة 115 - 116.

- مهارات التفكير الإستراتيجي، ومحاولة تخصيص وقت كبير للتفكير في المستقبل بدلا من الانغماس في المهام الروتينية والمشاكل التنفيذية،

- امتلاك رصيد من المعارف والمهارات حول كيفية إعداد الخطط ووضع الأهداف،

- المعرفة الواسعة بماضي وحاضر المؤسسة التي يقودها،

- المعرفة الواسعة بالواقع والاتجاهات المستقبلية للبيئة الخارجية للمؤسسة، حتى يتمكن من الاستجابة السريعة لأي إشارات عن الفرص والتهديدات، وذلك باقتناص الأولى وتجنب الثانية.

2. مهارة التنظيم: التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة، ومن ثم وظيفة من وظائف القائد الإداري، وكلما كبر حجم المؤسسات وتنوعت أعمالها وازداد عدد العاملين بها، زادت الحاجة إلى التنظيم.

ويُعرف التنظيم بأنه: "عملية توزيع المهام بين الأفراد والوحدات والتنسيق فيما بينها، لضمان توحيد وتكريس جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة"¹.

كما يُعرف بأنه: "تجميع الأنشطة في وحدات إدارية، وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها، وإمدادها بالوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة"².

انطلاقاً من هذين التعريفين، يتبين أن التنظيم عبارة عن قواعد وإجراءات تُنظم أعمال المؤسسة ومواردها المختلفة.

أ- أهمية التنظيم: للتنظيم مزايا كبيرة وفوائد لا حصر لها، ومن أبرزها³:

- لما كان التنظيم أداة لتحديد مسؤوليات وصلاحيات الأفراد، فهو أداة يقضي على الازدواجية والتضارب في العمل، وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين أو بين الوحدات الإدارية،

- يضمن أعلى درجات التنسيق بين أعمال وأنشطة المؤسسة،

- يُسهل عملية المحاسبة والرقابة، فمن خلاله يتم تحديد مسؤوليات وواجبات الأفراد،

- يُسهل عملية نقل القرارات إلى جميع أجزاء المؤسسة، وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال.

ب- مهارات التنظيم: حتى يتمكن القائد الإداري من توزيع المهام -بتحديد المسؤوليات والواجبات من جهة، والصلاحيات والسلطات من جهة أخرى- والتنسيق بينها بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة، يجب أن يتحلى بمجموعة من المهارات التنظيمية، أهمها⁴:

¹ حسين حريم، مرجع سابق، صفحة 20 - 21.

² أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، مرجع سابق، صفحة 18.

³ بشير العلق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم (عمان: دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008) صفحة 188 - 189.

⁴ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، مرجع سابق، صفحة 414 - 444 (متفرقة).

- **التفويض:** ويعني قيام القائد بتفويض المهام والسلطات المرتبطة بها، والتي كان قد تعودّ القيام بها إلى أحد مرؤوسيه،
- **تبسيط العمل والإجراءات:** يُقصد بتبسيط العمل والإجراءات مجموعة الأنشطة التي تجعل العمل أسهل وأبسط وأدق وأسرع، وذلك عن طريق استبعاد الزائد من الجهود البشري والطاقة والوقت والمساحة والمواد والآلات، كاستبعاد الحركة التي لا داعي لها في العمل،
- **إدارة الوقت:** على القائد الإداري أن يدرك أن الوقت الذي يمضي لن يعود، وأن هناك استحالة لتوفير الوقت، لذلك عليه بتبني أساليب تساعد على استخدامه بصورة أمثل،
- **التفاعل مع التنظيم غير الرسمي:** تشير حركة العلاقات الإنسانية إلى أهمية الحاجات الاجتماعية كعنصر مؤثر في أداء العاملين، وبما أن التنظيمات غير الرسمية تلي هذه الحاجة، فعلى القائد الإداري أن يجيد التفاعل معها لتحقيق أهداف التنظيم ككل،
- **العلاقات السياسية بين القائد والمرؤوسين:** تعتمد قوة ونفوذ القائد الإداري على قوة العلاقة بينه وبين مرؤوسيه، لذلك يلجأ أحيانا إلى استعمال أساليب المناورة والحيلة والإقناع والسيطرة لتقوية والمحافظة على هذه العلاقة، وهذا ما يُطلق عليه بالعلاقات السياسية،
- **إصدار الأوامر والتعليمات:** على القائد الإداري استعمال ألفاظ سهلة ودقيقة عند إصدار الأوامر والتعليمات، حتى يتعد عن أي غموض.
- 3. مهارة التوجيه:** المشرف أو القائد هو الشخص المسؤول عن إنجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق الغير، ولا يقتصر الإشراف أو القيادة أو التوجيه على مجرد إعطاء الأوامر والتعليمات أو مراقبة المرؤوسين لتقييم أدائهم فحسب، بل يتعداه إلى السعي نحو خلق الرغبة في العمل وحفز كل فرد من أعضاء الجماعة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى.
- ويُعرف التوجيه بأنه: "تعبئة جهود العاملين بالمؤسسة، من خلال القيادة التحفيز والاتصال"¹.
- أ- **أهمية التوجيه:** تكمن أهمية التوجيه في أنه:
 - يأتي ملازما للتنفيذ، فالتوجيه هو الذي يعمل على وضع الخطط موضع التنفيذ، ومن غير المعقول أن يُترك العاملون دون توجيه أثناء تنفيذ مهامهم ثم تأتي الرقابة من بعد ذلك فتحاسب أو تُثيب²،
 - مرتبط بالعنصر البشري، ونجاح القائد في ممارسة هذا الدور - التوجيه - يتوقف إلى حد بعيد على مدى امتلاكه للمهارات الإنسانية³،

¹ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، مرجع سابق، صفحة 18.

² محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، صفحة 226.

³ المرجع نفسه، صفحة 227.

- يساهم في تحقيق درجة عالية من التوافق والانسجام بين العامل وبين بقية العاملين من ناحية، وبينه وبين عمله - أي بين مؤهلاته ومتطلبات شغل الوظيفة- من ناحية أخرى¹.

ب- **مهارات التوجيه:** إن التوجيه بالمعنى الذي تم الإشارة إليه يتكون من ثلاثة عناصر أساسية، هي:

- القيادة،

- التحفيز،

- الاتصال.

من خلال هذه العناصر نستنتج أن المهارات التي تتطلبها وظيفة التوجيه، هي:

- القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين،

- مهارات تحفيز المرؤوسين، وذلك باستخدام مختلف الحوافز بالقدر المعقول وفي الوقت المناسب،

- مهارات الاتصال، فالإتصال يُعد جوهر ومحور عملية التوجيه، فمن خلاله يتم نقل التعليمات والأوامر والقرارات إلى المرؤوسين.

4. مهارة الرقابة: تُعد الرقابة إحدى أهم الوظائف الإدارية، فعن طريقها يتحقق القائد الإداري ما إذا كانت العملية الإدارية قد حققت أهدافها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية أم لا.

وتُعرف الرقابة بأنها: "الأنشطة التي تتضمن متابعة وفحص وتقييم درجة مطابقة أعمال المؤسسة المنجزة مع التنبؤات والبرامج، بهدف معالجة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة"².

كما تُعرف بأنها: "عملية قياس وتقييم أداء المرؤوسين، من أجل التأكد من أن الأهداف المسطرة قد تحققت"³.

يتبين من هذين التعريفين، أن الرقابة هي العملية التي يتأكد من خلالها القائد الإداري هل الذي حدث كان من المفروض أن يحدث، وإذا لم يكن كذلك فلا بد من إجراء التعديلات الضرورية لتصحيح الانحرافات.

وتمر عملية الرقابة بالمراحل التالية⁴:

- تحديد أهداف ومعايير رقابية واضحة تُستخدم كمرشد للأداء،

- قياس وتقييم الأداء وفق هذه المعايير،

- اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الانحرافات وذلك في صورة قرارات رقابية.

¹ علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، مرجع سابق، صفحة 49.

² Omar Aktouf, **Le management entre tradition et renouvellement**, 4^{ème} édition (Montréal: Gaëtan Morin Editeur, 2006) p. 143.

³ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، صفحة 166 - 167.

⁴ محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، صفحة 299.

أ- أهمية الرقابة: تكمن أهمية الرقابة في الأهداف التي تسعى إليها هذه العملية، والمتمثلة في¹:

- مراجعة ومتابعة الأنشطة بهدف تصحيح الانحرافات ومعالجتها،
- التعرف على ما يواجه العاملون من صعوبات، ومساعدتهم من خلال تقوية روابط العمل الجماعي،
- التعديل وإعادة التهيئة على المدى القصير، وإعادة التوجيه على المدى المتوسط، وذلك لاستخلاص الدروس والعبر على المدى الطويل.

ب- مهارات الرقابة: يحتاج القائد عند ممارسة العمل الرقابي، إلى مجموعة من المهارات، أهمها²:

- القدرة على تحليل وتقييم النتائج بصورة موضوعية،
 - القدرة على تحديد الأشياء الهامة والحرجة، حيث أن الوقت والتكلفة لا يسمحان بمراقبة كل شيء،
 - التوازن في الرقابة، بحيث لا تكون متكررة بشكل مزعج أو نادرة قليلة النفع، بل يجب أن تكون دورية ومفاجئة أحيانا،
 - توجيه الانتباه نحو الأخطاء وأوجه التقصير والثناء على الأداء الجيد،
 - بناء نظام معلومات يكفل بالتزويد بمعلومات سريعة وصحيحة عن مستويات الأداء والإنجاز في المؤسسة.
- وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن الأهمية النسبية لكل نوع من المهارات الإدارية المتعلقة بالوظائف الإدارية الواجب توافرها في القائد الإداري تختلف باختلاف المستويات الإدارية المختلفة التي يشغلها بالمؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم 9: الأهمية النسبية للمهارات الإدارية المتعلقة بالوظائف الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: بشير العلاق، مرجع سابق، صفحة 32.

يتبين من خلال هذا الشكل، أن القائد الإداري يحتاج إلى جميع المهارات الإدارية المتعلقة بكل من: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وذلك حتى يتمكن من أداء عمله بنجاح، إلا أن المزيج الأمثل من هذه المهارات يختلف باختلاف المستوى الإداري الذي يشغله.

¹ Omar Aktouf, Op. cit., p. 149.

² الصالح جيلح، مرجع سابق، صفحة 118.

ثانيا: المهارات الإدارية الأخرى

1. مهارة التفويض: إن أي قائد إداري مهما كانت إمكانياته وقدراته لا يستطيع إنجاز جميع الأعمال بمفرده، وبالتالي تظهر ضرورة تقسيم العمل وإشراك أفراد آخرين للعمل معه.

ومع زيادة أعباء العمل ونمو حجم المؤسسة، تُلح على القادة الإداريين قضية على قدر عال من الأهمية، وهي قضية الإدارة عن طريق تفويض المهام، أي مدى تمكين الآخرين في المساعدة والمشاركة في تنفيذها واتخاذ قرارات بشأنها. ويُعتبر التفويض مهارة إدارية ينبغي أن تتوافر لدى القادة الإداريين الذين بإمكانهم اكتسابها وتنميتها عن طريق التدريب عليها وممارستها عمليا، فهو يُعد من الوسائل التي تمكن من الحصول على نتائج أكبر من خلال الآخرين.

فالتفويض يقوم على: "منح عامل ما (أو مجموعة من العاملين) بصفة نهائية أو مؤقتة، السلطة الضرورية التي تسمح له بالعمل واتخاذ القرارات، من خلال تكليفه بالقيام بمهام وأنشطة معينة وتحميله مسؤولية النتائج"¹.

كما يُعرف بأنه: "عملية اتخاذ القرار من قبل القائد الإداري يمنح بموجبه أحد المرؤوسين صلاحية أداء مهام محددة، ويمنحه حرية التفكير والتصرف لوضع الخطط وتنفيذها، دون أية ضغوط أو قيود تحد من قدرته على التصرف والإبداع"².

من خلال هذين التعريفين، يتبين أن التفويض يختلف عن تقسيم الأعمال، إذ أنه عبارة عن تحويل صلاحية القائد الإداري في أداء بعض الأعمال وإسنادها إلى مرؤوسيه، مع منحهم الحرية في اتخاذ القرارات وتحديد الوسائل لتنفيذها.

أ- أهمية التفويض: تتضح أهمية التفويض من خلال المزايا والفوائد التي يحققها، وهي³:

- يوفر المزيد من الوقت للقائد الإداري للقيام بالمهام الرئيسية (غير الروتينية)،
 - يخفف من مستوى القلق،
 - يُسهل إدارة مجموعة من المؤسسات أو الوحدات المتباعدة جغرافيا،
 - يستثمر في معارف وخبرات العاملين،
 - يمنح للعاملين فرص للتطور والنجاح، من خلال السماح لهم بالمبادرة ووضعهم في موقف تحدي شخصي.
- بالإضافة إلى المزايا السابقة، فإن التفويض يؤدي إلى⁴:

¹ Michel Amiel, Francis Bonnet et Joseph Jacobs, **Management de l'administration**, 2^{ème} édition (Paris: De Boeck Université, 1998) p.73.

² رافدة الحريري، مرجع سابق، صفحة 79.

³ Mohed Altrad, **Ecouter, Harmoniser, Diriger: Un certain art du management** (Alger: Office Des Publications Universitaires, 1994) p.p. 113 - 114.

⁴ أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية: تدريبات وأنشطة، مرجع سابق، صفحة 243.

- قرارات عالية الجودة، حيث يُعهد بعملية اتخاذ القرارات إلى العاملين الذين هم على دراية ومقربة من واقع العمل،
 - تحقيق الالتزام بتنفيذ المهام المطلوبة،
 - الرفع من الروح المعنوية للعاملين.
 - ب- **محددات عملية التفويض:** إن التدريب على مهارة تفويض الصلاحيات وتمييزها يتطلب الإلمام معرفياً بمحدداتها (أو عناصرها)، وهي: السلطة، المسؤولية، المساءلة، درجة المركزية واللامركزية الإدارية.
 - **السلطة:** تشير السلطة إلى الحق الممنوح لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر¹،
 - **المسؤولية:** تمثل الالتزام والتعهد من قبل المفوض إليه بتحقيق النتائج المرجوة من أداء المهام، وهكذا يكون مسؤولاً أمام الشخص الذي عهد إليه بهذا العمل²،
 - **المساءلة:** وتعني ضرورة محاسبة المفوض إليه عن النتائج المترتبة على قيامه بالمهام المكلف بها³،
 - **المركزية:** تعني تركيز سلطة اتخاذ القرارات في شخص واحد (مالك أو مدير المؤسسة) أو في إدارة معينة⁴،
 - **اللامركزية:** تعني توزيع السلطات على أكثر من شخص من خلال التفويض، أو على كافة مستويات التنظيم الإداري⁵.
- وفي ضوء ما سبق، يجب الإشارة إلى الملاحظات التالية⁶:
- ينبغي أن تكون المسؤولية على قدر السلطة الممنوحة، وعليه لا يمكن إلقاء المسؤولية على عاتق المرؤوس عن عمل ليس لديه الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات، أو تحديد الإجراءات اللازمة للقيام به،
 - ينبغي للقائد أن يوفر لمرؤوسيه سبل وأدوات وطرق القيام بالمهام المفوضة إليهم،
 - كل عامل يمكن مساءلته من خلال المستوى الأعلى منه مباشرة، ولا يمكن أن يكون مسؤولاً أمام أكثر من شخص،
 - إن مسار السلطة في التنظيم تنازلي - بمعنى أنها تنساب من الأعلى إلى الأسفل - ويمكن تفويضها من القائد إلى المرؤوسين، ولكن يبقى القائد يحتفظ بالمسؤولية الكاملة أمام رؤسائه، كما أن مرؤوسيه مسؤولون أمامه طبقاً لمفهوم المساءلة،
 - الاتجاه نحو المركزية أو اللامركزية يعكس النمط القيادي الشخصي للقائد وميله نحو تفويض السلطة، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، صفحة 126.

² أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية: تدريبات وأنشطة، مرجع سابق، صفحة 244.

³ المرجع نفسه، صفحة 244.

⁴ Samuel Josien et Sophie Landrieux-Kartochian, Op. cit., p. 78.

⁵ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، صفحة 96.

⁶ المرجع نفسه، صفحة 93 - 97.

شكل رقم 10: النمط القيادي وعلاقته بالتفويض



المصدر: عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، صفحة 97.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن تفويض الصلاحيات يُعد من أهم المهارات التي يجب على القائد الإداري إجادتها استخدامها لما تحققه من مزايا، لكنها في نفس الوقت، إجراء يحفُّه الكثير من المخاطر في حالة عدم العناية باختيار وتدريب الأشخاص الذين تفوض إليهم هذه الصلاحيات.

2. مهارة إدارة الوقت: كثيرا ما يُستخدم مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية، إلا أن المصطلح حدث به اتساع ليشمل أيضا موارد أخرى، منها: البشرية والوقت، هذا الأخير يُعد من أهم الموارد المتاحة للقائد، وأيضا أحد الموارد النادرة التي يجب على القائد ترشيد استخدامها. فإساءة استخدام وإدارة الوقت تُعد إحدى الأمراض القيادية المحورية، وفي هذا الصدد يقول دركر (Drucker): "القائد الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر"¹.

ويُقصد بإدارة الوقت: "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي قائمة على: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التحفيز، التوجيه، المتابعة والاتصال"².

كما يمكن تعريف إدارة الوقت بأنها: "الأنشطة التي تتضمن بالنسبة لكل فرد، تحديد السلاسل الزمنية اللازمة لإنجاز كل نشاط (التخطيط)، وبذل كل الجهود الممكنة من أجل جعل الأفراد يحترمونها (التنظيم)، ثم القيام بتقييم النتائج المحصل عليها (الرقابة) بصفة منتظمة"³.

من خلال هذين التعريفين، يتبين أن مفهوم إدارة الوقت يتضمن حسن تخطيط وتنظيم ومراقبة استعمال الوقت المتاح أثناء العمل.

أ- **عملية إدارة الوقت:** يختلف الوقت عن الموارد الأخرى، كالمال والقوى العاملة والأجهزة، فهو مورد نادر لا يمكن تجميعه أو إحلاله أو شراؤه أو بيعه أو تأجيله أو استعارته أو توفيره أو مضاعفته أو تصنيعه، وبسبب هذه الخصائص التي يتصف بها الوقت، فإن إدارته تتطلب مهارات غير عادية من القائد، وتنقسم عملية إدارة الوقت إلى ثلاث مراحل، هي:

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 411.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، صفحة 315.

³ Sekiou et al, Op. cit., p. 703.

- **التخطيط:** تخطيط الوقت هو عملية تحديد كيفية استخدام واستغلال الوقت في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل، قد تكون ليوم أو أسبوع أو شهر، ويتم ذلك من خلال جدول الأعمال اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية، لتكون دليلاً أثناء القيام بالعمل، وتشمل هذه العملية الخطوات التالية¹:
 - تحديد المهام والأهداف المطلوب إنجازها،
 - تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل عمل،
 - تحديد الأولويات.
 - **التنظيم:** تتم عملية التنظيم بعد وضع الخطة، ويتم فيها²:
 - إعداد متطلبات إنجاز المهام حسب الخطة،
 - تحديد المكلفين بإنجاز المهام وإخطارهم،
 - تحديد المكان المناسب للقيام بالأنشطة.
 - **الرقابة:** يجب على القائد الإداري بعد تنظيم الوقت أن يراعي ويراقب تنفيذ الخطة، وذلك من خلال³:
 - تسجيل الوقت المستغرق في إنجاز المهام،
 - السيطرة على مصادر مضيعات الوقت،
 - تعديل برامج الأداء للمحافظة على الوقت المستهدف.
 - ب- مصادر مضيعات الوقت:** حتى يُقلل القائد الإداري من الوقت الضائع، يجب عليه أولاً التعرف على مصادر إهدار الوقت، للسيطرة عليها ومعالجة أسبابها، وهي تنقسم إلى⁴:
 - **مصادر شخصية:** نابعة من تصرفات القائد نفسه وعاداته في العمل،
 - **مصادر اجتماعية:** نابعة من عادات الناس وتقاليدهم في التعامل مع الوقت، فهناك علاقة وثيقة بين احترام الوقت ودرجة تقدم الشعوب،
 - **مصادر فنية:** نابعة من حالة الآلات والمعدات وتقادم التكنولوجيا،
 - **مصادر تنظيمية:** نابعة من تعقيدات العمل والإجراءات واللوائح.
- وفي الأخير يمكن القول أن فشل القادة في إدارة مؤسساتهم وفي اتخاذ قرارات سليمة، قد لا يُعزى إلى انخفاض كفاءاتهم بقدر ما يرجع إلى ضعف قدراتهم على إدارة الوقت، ويكمن العلاج في أنه يجب على القائد الإداري أن يدير الوقت لا أن يترك الوقت يديره.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، صفحة 323 - 324.

² علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المنفوق، مرجع سابق، صفحة 109.

³ المرجع نفسه، صفحة 109 - 110.

⁴ المرجع نفسه، صفحة 110.

3. مهارة إدارة الاجتماعات: تُعتبر الاجتماعات ضرورية لإدارة الجماعات، وبما أن المؤسسة عبارة عن تجمع بشري فإن إدارتها تتطلب عقد اجتماعات.

وتُعرف الاجتماعات بأنها: "عبارة عن تجمع لشخصين أو أكثر، لمناقشة موضوع مشترك، من أجل الوصول إلى قرارات معينة حول هذا الموضوع"¹.
كما تُعرف بأنها: "عملية اجتماعية يتم بموجبها نقل الأفكار والمعلومات من شخص لآخر حتى يصبح شريكا في هذه العملية"².

من خلال هذين التعريفين، يتبين أن الاجتماعات تُعد مهارة من مهارات الاتصال الجماعي، يمكن من خلالها نقل الأفكار والمعلومات بين المشاركين ليصبحوا شركاء في عملية اتخاذ القرارات.

أ- أهمية الاجتماعات: تبرز أهمية الاجتماعات من خلال أنها³:

- تُعتبر وسيلة من وسائل الاتصال والتنسيق بين مختلف الجهود والأنشطة التي تتم بالمؤسسة،
- تساهم في الرفع من معنويات الأعضاء المشاركين، من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات،

- تساهم في الرفع من جودة القرارات المتخذة، ذلك أنها تسمح بمشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية والتخصصات والخبرات،

- تساهم في زيادة قبول والتزام العاملين بتنفيذ القرارات التي تم التوصل إليها.

ب- عملية إدارة الاجتماعات: إن نجاح الاجتماعات يتوقف على مدى قدرة القائد على إدارتها بطريقة فعالة، وتنقسم عملية إدارة الاجتماعات إلى ثلاث مراحل أساسية، هي⁴:

- مرحلة إدارة ما قبل الاجتماع: وتتضمن هذه المرحلة:

- تحديد الهدف من الاجتماع،

- تحديد الأفراد الذين سوف يتم دعوتهم لحضور الاجتماع، ومن أهم الشروط التي يجب أن تتوافر في هؤلاء الأفراد هي: أن يكونوا ذا صلة بالموضوع، قادرين على العمل الجماعي، وأن يكونوا منفتحين اجتماعيا،

- إعداد جدول أعمال الاجتماع، والذي عادة ما يتضمن بيانا عن الاجتماع ونوعه وتاريخه والموضوعات المطروحة للنقاش،

- اختيار وتنظيم مكان الاجتماع،

- إعداد وإرسال الدعوة إلى الاجتماع مرفقة بجدول أعمال الاجتماع.

¹ نادر أبو شيخة، إدارة الاجتماعات (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1982) صفحة 13.

² حافظ فرج أحمد، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى (القاهرة: عالم الكتب، 2007) صفحة 95.

³ نادر أبو شيخة، مرجع سابق، صفحة 15-16.

⁴ أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية: تدريبات وأنشطة، مرجع سابق، صفحة 212 - 218.

– مرحلة إدارة الاجتماع أثناء انعقاده: تتوقف فعالية الاجتماع أثناء انعقاده على كل من المشاركين والقائد، وفيما يلي بعض القواعد التي إن التزم بها هذين الطرفين أدى ذلك إلى فعالية ونجاح الاجتماع في تحقيق أهدافه.

– الأدوار المطلوبة من المشارك في الاجتماع:

- معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه،
- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره، حتى يتمكن من المشاركة بفعالية،
- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب،
- الاستعداد العالي لتقبل آراء الآخرين والإصغاء إليهم،
- الالتزام بآداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار.

– الأدوار المطلوبة من قائد الاجتماع:

- عدم استخدام سلطته لفرض آرائه على الآخرين،
- حفظ النظام داخل الاجتماع، والحسم في مواجهة أية محاولات من قبل بعض المشاركين للخروج بالاجتماع عن أهدافه،

- فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين، وعدم السماح لأي عضو بالانحراف عنها،
- التأكد من تخصيص وقت كاف لكل موضوع من الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال،
- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقا لنمط شخصية كل فرد منهم (مثل: المعارض، المتعالي، المتعصب، الثرثار، المنطوي وغيره)،

- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء، ويراعي في ذلك إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع، وتلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات، وتوجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه، وإبلاغ الأفراد بموعد الاجتماع القادم إذا لزم الأمر.

– مرحلة إدارة ما بعد الاجتماع: وتتضمن هذه المرحلة:

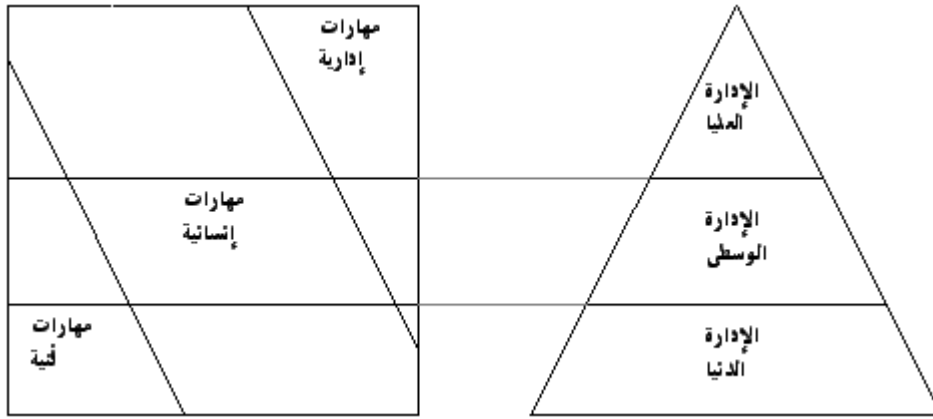
- تقييم الاجتماع للتعرف على المشكلات التي تعرض لها، لمحاولة تفاديها في الاجتماعات المقبلة،
- إعداد محضر للاجتماع، والذي عادة ما يتضمن موعد الاجتماع، أسماء الحاضرين والغائبين، إسم رئيس الاجتماع، ملخص بما دار من مناقشات أثناء الجلسة، القرارات التي تم اتخاذها أثناء الاجتماع، وموعد انتهائه،
- متابعة تنفيذ القرارات التي اتخذت في الاجتماع.

من خلال ما تم استعراضه من سمات ومهارات تبين أن:

- بعضها قدرات فطرية - تظهر عند ولادة الفرد - كالمهارات الذاتية، أما بعضها الآخر كالمهارات الفنية والإدارية وحتى الإنسانية تُعد قدرات مكتسبة، بمعنى أنه يمكن للقائد اكتسابها وتنميتها عن طريق التعلم والتدريب والممارسة المستمرة¹.

- أهمية توافر المهارات السابقة - الذاتية، الفنية، الإنسانية والإدارية - في القائد الإداري، تختلف باختلاف الظروف التي يواجهها والمؤسسة التي يقودها والمستوى الإداري الذي يشغله في التنظيم. والشكل الموالي يوضح توزيع المهارات المطلوبة على المستويات الإدارية المختلفة، مع افتراض توافر الحد المعقول من السمات والمهارات الذاتية في القادة الذين يشغلون هذه المستويات:

شكل رقم 11: الأهمية النسبية للمهارات القيادية في المستويات الإدارية المختلفة



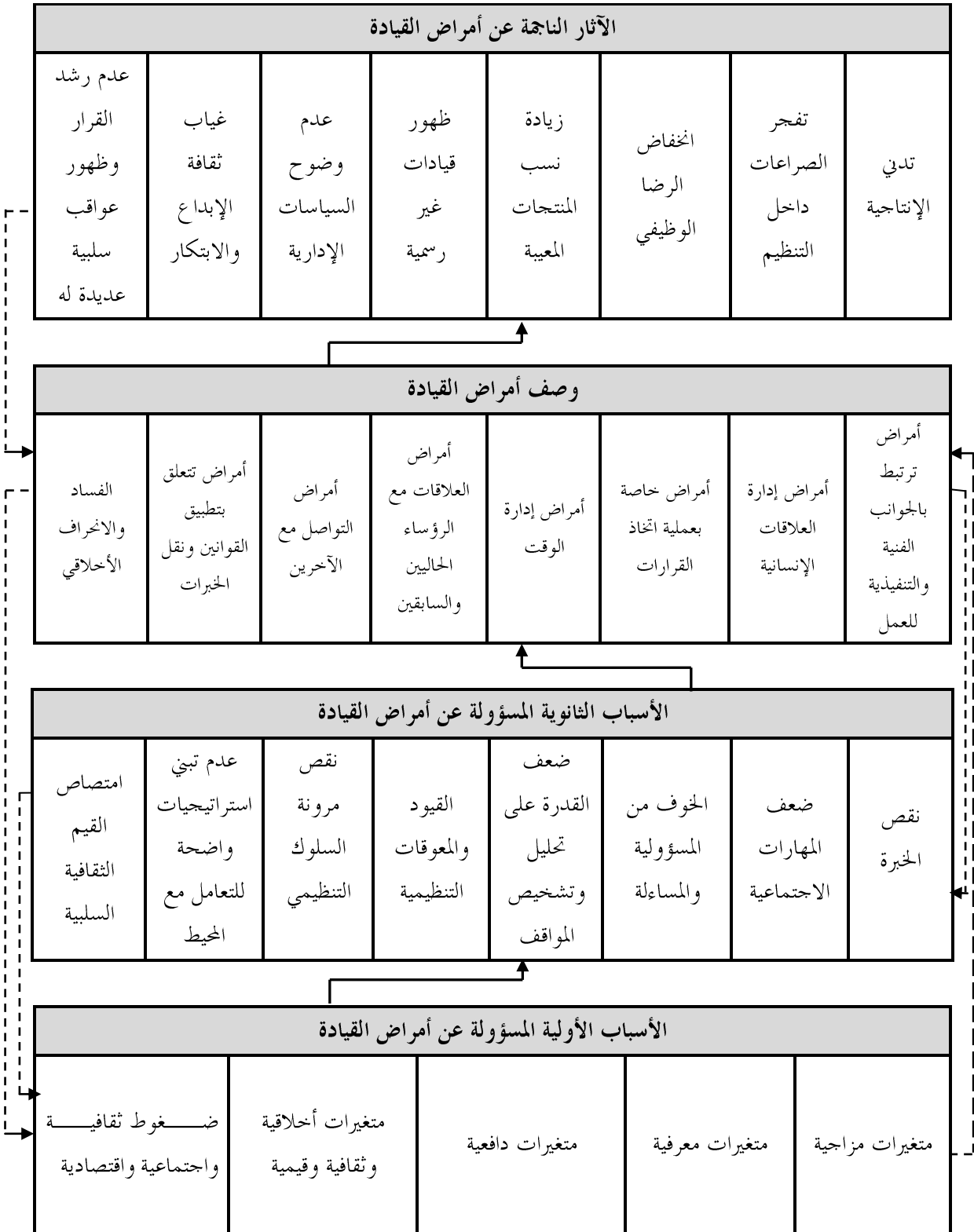
المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، صفحة 46.

يتبين من خلال الشكل أعلاه، أن القائد الإداري يحتاج إلى جميع المهارات القيادية حتى يتمكن من أداء عمله بنجاح، إلا أن المزيج الأمثل من المهارات يختلف باختلاف المستوى الإداري الذي يشغله.

- ينتج عن غياب السمات والمهارات القيادية الواجب توافرها لدى القائد الإداري ما يُطلق عليه أمراض القيادة، ولهذا الأخيرة مسبباتها ونتائجها، والشكل التالي يلخص ذلك:

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، صفحة 339.

شكل رقم 12: نموذج تشخيصي لأمراض القيادة



المصدر: طريف شوقي، مرجع سابق، صفحة 250.

يلاحظ من خلال النموذج السابق وجود تفاعلات عرضية وطولية¹:

1. **التفاعلات العرضية:** ثمة تفاعلات متبادلة داخل كل فئة من الفئات التي تشكل هذا النموذج (الآثار، الأمراض، الأسباب الثانوية والأسباب الأولية). فحين نتعامل مع مستوى الآثار سنجد على سبيل المثال أن تفاقم الصراعات داخل المؤسسة سيقبل من الرضا الوظيفي، وأن انخفاض الرضا سيزيد من معدلات التغيب ودوران العمل وكلها من بين نتائج أمراض القيادة. وحين ننتقل إلى أمراض القيادة سنجد الأمر نفسه، حيث ينتج عن التردد في اتخاذ القرار الرجوع إلى القيادات الإدارية العليا بشكل متواصل دونما مبرر لأخذ آرائهم،
2. **التفاعلات الطولية:** كتأثير بعض الأمراض في بعض الأسباب كأن يؤدي التردد في اتخاذ القرار (بوصفه مرضاً) إلى ضعف ثقة القائد بنفسه (بوصفه سبباً).

¹ طريف شوقي، مرجع سابق، صفحة 348 - 350.

خلاصة

تبين من خلال هذا الفصل، أن القيادة بصفة عامة والقيادة الإدارية بصفة خاصة تقوم أساساً على التأثير، وأن القائد الإداري حتى يتمكن من القيام بهذه العملية يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد، وتتراوح مصادر هذه القوة ما بين المصادر التي تعتمد على أساليب القهر، حيث لا يملك العامل أي خيار، والمصادر التي تعتمد على الأساليب التي لا يوجد فيها أي نوع من القهر، حيث يملك العامل حق القبول أو الرفض. وتبين أن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد الإداري لتوجيه عامله تعكس التباين الموجود بين المدير/القائد والمدير/الرئيس وبين أساليب وأنماط القيادة المختلفة، وهذا لأن القيادة بصفة عامة تعني عدم الاعتماد على أساليب القهر.

وتبين كذلك أن موضوع القيادة من الموضوعات التي يصعب في حالة تناولها الخروج بنقاط محددة، يتفق عليها الغالبية من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة وعلم النفس الصناعي والتنظيمي، حول وضع معايير ثابتة يمكن على أساسها تفسير القيادة الفعالة واختيار القادة الفعالين والأكفاء، ومع ذلك فهناك معالم واضحة حاولت إبراز المتغيرات الأساسية التي تساهم في تحقيق الفعالية في العملية القيادية، وتبرز هذه المعالم في مجموعة من النظريات، بدءاً بالنظريات التقليدية التي ركزت على شخصية وسمات القائد، مروراً بالنظريات السلوكية التي ركزت على الأسلوب الذي يتبعه القائد في تفاعله مع المرؤوسين، إلى النظريات الموقفية المبنية على الموقف بأبعاده المختلفة، وأخيراً إلى النظريات المعاصرة التي فضلت التركيز على التفاعل بين كل المتغيرات السابقة لتفسير فعالية القيادة.

كما تبين أن المهارات القيادية التي يجب أن تتوفر لدى القائد الإداري متعددة ومتنوعة، حيث يمكنه اكتساب أغلبها عن طريق التعلم والتدريب والممارسة. ومن خلال التطرق إلى أهمية كل مهارة اتضح لنا مساهمتها المباشرة وغير المباشرة في الرفع من فعالية القرارات المتخذة، وسيتم في الفصل الموالي التطرق إلى عملية اتخاذ القرارات باعتبارها تُشكل المتغير التابع في هذا البحث، وباعتبارها تمثل جوهر عمل القائد الإداري.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لعملية اتخاذ القرارات

تمهيد

تُعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية تواجه أي فرد في حياته اليومية، وتزداد أهمية هذه العملية أكثر في المؤسسات، ذلك أن القرارات التي تُتخذ فيها لا تتعلق بشخص واحد أو تنصب على زاوية محدودة، وإنما تتضمن عدة أفراد أو جماعات وتشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي وقانوني.

ويُعتبر اتخاذ القرار أداة القائد الإداري للقيام بمهام وظيفته المتمثلة في التأثير وإنجاز الأعمال من خلال الآخرين، والأداة التي يمكن الاعتماد عليها لقياس مدى فعاليته، حيث يتميز القائد الناجح عن غيره بقدرته على اتخاذ قرارات جيدة.

ولأهمية عملية اتخاذ القرارات التي تُعتبر نقطة البدء لكل نشاطات المؤسسة، وجوهر وقلب وظيفة الإدارة، تطرقت إليها جميع المدارس الإدارية بالدراسة والتحليل، ومن أهم هذه المدارس هي: المدرسة الكمية والمدرسة السلوكية.

وتُعد عملية اتخاذ القرارات عملية صعبة وليست سهلة، ذلك أنها تنطوي على مجموعة من المراحل، حيث تُشكل مخرجات كل مرحلة مدخلات مرحلة أخرى، ولأنها تتأثر بمجموعة من العوامل البيئية والإنسانية والتنظيمية التي يجب أخذها بعين الاعتبار قبل اتخاذ أي قرار. ولصعوبة وأهمية هذه العملية، فإنها عادة ما تكون ناتج نهائي لحصيلة مجهودات متكاملة ومشاركة من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسة والتحصيل والتقويم، التي تتم في مستويات مختلفة داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعل هذه العملية عبارة عن محصلة جهود جماعية مشتركة وليست حكراً لرأي فردي.

وسيتم في هذا الفصل دراسة موضوع عملية اتخاذ القرارات من خلال أربعة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول المفاهيم الأساسية المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات، أما المبحث الثاني فخصص إلى إبراز إسهامات مختلف المدارس الإدارية في مجال عملية اتخاذ القرارات، وسيتم التطرق في المبحث الثالث إلى المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات وأساليب اتخاذها والعوامل المؤثرة فيها، وفي المبحث الرابع والأخير سيتم تناول موضوع المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

المبحث الأول: مدخل إلى عملية اتخاذ القرارات

تُعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية مركزية في إدارة أي مؤسسة، حيث يعتبرها العديد من الباحثين عملية معادلة لعملية الإدارة، ومن هنا يتبين أن نجاح وتطور المؤسسات يتوقف إلى حد كبير على مدى فعالية مختلف القرارات التي يتم اتخاذها.

وسيتيم من خلال هذا المبحث التعرض إلى مفهوم عملية اتخاذ القرارات، مفهوم القرار الفعال وأهم صفاته ومقوماته ومعوقات اتخاذها، أهمية وأنواع القرارات.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات

يكتسب موضوع اتخاذ القرارات أهمية خاصة في الكتابات الإدارية، ومع هذا فإنه لم يتم التوصل إلى حد الآن إلى تعريف عام وموحد يتفق عليه جميع الكتاب في هذا المجال، لذلك توجد عدة تعريفات وإن اختلف أسلوبها إلا أن مفهومها يتفق على بعض العناصر الأساسية لعملية اتخاذ القرارات، وسيتيم فيما يلي عرض مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذه العملية والعناصر الأساسية اللازمة لوجودها:

أولاً: تعريف عملية اتخاذ القرارات

يُثار بخصوص عملية اتخاذ القرارات مفاهيم متقاربة في اللفظ ومتباعدة في المعنى والمضمون، وتتمثل هذه المفاهيم في: القرار، اتخاذ القرار وعملية اتخاذ القرارات.

1. تعريف القرار: يُعرف القرار بأنه: "الناتج النهائي الذي يتم اعتماده في ضوء مراحل مختلفة للصناعة والاختيار"¹.

كما يُعرف بأنه: "خيار يحدده متخذ القرار حول ما الذي يجب أن يكون أو أن لا يكون في حالة محددة"².

من خلال هذين التعريفين، يتبين أن: القرار هو الخيار النهائي الذي يعتمد عليه متخذ القرار.

2. تعريف اتخاذ القرار: يُعرف اتخاذ القرار بأنه: "الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة"³.

ويُعرف كذلك بأنه: "قيام جهة مسؤولة (الإدارة) اعتماد بديل واحد من بين البدائل"⁴.

¹ طارق شريف يونس محمد، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار (عمان: دار الكتاب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002) صفحة 6.

² طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2007) صفحة 139.

³ محمد بيجت كاشك، مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية (الإسكندرية: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، 1997) صفحة 172 - 173.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، صفحة 139.

هذين التعريفين يشيران إلى وجود بدائل للاختيار، أما في حالة عدم وجودها فلن يكون هناك حاجة إلى اتخاذ القرار لعدم وجود مجال للاختيار.

ومما سبق، يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه: الاختيار الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل الممكنة.

3. تعريف عملية اتخاذ القرارات: تُعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها: "سلسلة خطوات متتابعة، تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فعالية البديل الذي تم اختياره"¹.

وتُعرف كذلك بأنها: "عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة، تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار"².

من خلال هذين التعريفين، يتبين أن عملية اتخاذ القرارات عبارة عن خطوات، يتم بمقتضاها البحث في المشكلة أو الموقف وتحديد أفضل الحلول وأنسبها.

وبالتالي يمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات بأنها: مجموعة من الخطوات العلمية المتتابعة، التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل.

من خلال التطرق إلى التعاريف المقدمة لاتخاذ القرار وعملية اتخاذ القرارات، يتضح أن هناك فرقا واضحا بين هذين المفهومين، فعملية اتخاذ القرارات تركز على جمع البدائل وتحليلها لاختيار أفضلها لحل المشكلة، أما اتخاذ القرار فهو بمثابة إحدى خطوات عملية اتخاذ القرارات، بمعنى أن هذه العملية تحتوي اتخاذ القرار كجزء من مراحلها الحاسمة.

ثانيا: عناصر عملية اتخاذ القرارات

تتكون عملية اتخاذ القرارات من عدة عناصر أساسية تتمثل في³:

1. متخذ القرار: وهو المسؤول عن اتخاذ القرار، وقد يكون فردا أو جماعة أو جهة ما، وعادة ما يتمتع متخذ القرار بالسلطة التي تمكنه من ذلك،

2. موضوع القرار: وهو المشكلة، التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل واتخاذ قرار ما بشأنها،

3. الأهداف والدافعية: القرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد، ومن المعروف أن وراء كل عمل أو سلوك دافعا، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، وبناء عليه لا يُتخذ أي قرار إلا إذا كان وراءه دافعا لتحقيق هدف معين،

4. البيانات والمعلومات: لاتخاذ قرارات سليمة، لا بد من جمع بيانات ومعلومات كافية عن طبيعة المشكلة،

¹ حسين حريم، مرجع سابق، صفحة 87 - 88.

² دود عزيزي وحنان بوفروم، "فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 - 15 أبريل 2009، صفحة 2.

³ رنجي مصطفى عليان، مرجع سابق، صفحة 71 - 73.

أبعادها، أسبابها، أطرافها وتأثيراتها، وذلك بغرض تكوين صورة شاملة وواضحة عنها. وتُعد عملية توفير البيانات والمعلومات بالكمية الكافية والتنوع المطلوبة وفي الوقت المناسب عن المشكلة قيد البحث، مسألة في غاية الأهمية لنجاح القرار،

5.التنبؤ: الكثير من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة، وعلى متخذ القرار التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها واتجاهاتها وتأثيرها، من أجل إدراك أبعاد المشكلة التي تواجهه، تمهيدا لاتخاذ قرار بشأنها بغرض حلها ومعالجتها،

6.البدائل: يمثل البديل أو الحل مضمون القرار الذي تم اختياره من بين عدة بدائل، هذا ويجب أن تكون هذه البدائل متعددة -بديلين على الأقل- وإذا لم توجد فلن يكون هناك اختيار، وبالتالي لن تكون هناك مشكلة تستدعي اتخاذ قرارات معينة،

7.المناخ الذي يتم فيه الاختيار: ويعني المناخ الجو العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما يتضمنه من اعتبارات وظروف داخلية وخارجية تضع أمام متخذ القرار معوقات وقيود عند اتخاذه للقرار، ومن أمثلة هذه القيود: ضعف مستوى كفاءة متخذ القرار أو العاملين، قلة الإمكانيات المادية والمالية، ... الخ.

المطلب الثاني: القرار الفعال

من المؤشرات التي يتم بها قياس فعالية القائد الإداري، هي قدرته على اتخاذ قرارات فعالة لحل المشكلات ومواجهة المواقف التي تعترض نمو وتقدم مؤسسته، لذلك سيتم في هذا المطلب تناول مفهوم القرار الفعال وأهم صفاته ومقوماته ومعوقات اتخاذه.

أولاً: مفهوم القرار الفعال

إن التطرق إلى مفهوم القرار الفعال يتطلب أولاً تحديد تعريف الكفاءة، تعريف القرار الكفاء، تعريف الفعالية، وتعريف القرار الفعال، لتداخل وتكامل هذه المفاهيم مع بعضها البعض.

1.مفهوم القرار الكفاء:

أ- **تعريف الكفاءة:** تُعرف الكفاءة بأنها: "القيام بالأعمال بصورة صحيحة"¹، من هذا التعريف يتبين أن الكفاءة تشير إلى القدرة على تطبيق ما تم تعلمه بشكل سليم، مع مراعاة الدقة والإتقان عند القيام بذلك. كما تُعرف الكفاءة بأنها: "حسن الاستفادة من الموارد"²، وهي بذلك تشير إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية أحسن استخدام، أي بكفاءة.

¹ محمد رفيع الطيب، مدخل للتفسير: أساسيات ووظائف وتقنيات، الجزء الأول، الطبعة الثانية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006) صفحة 37.

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، صفحة 55.

ويمكن قياس الكفاءة من خلال العلاقة التالية¹:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات/المدخلات}}{\text{إجمالي العائد/إجمالي التكاليف}} < 1$$

من خلال هذه العلاقة، يتبين أن الكفاءة تشير إلى القدرة على تحقيق أقصى إنتاج باستخدام الموارد المحددة.

ب- تعريف القرار الكفاء: يُعرف القرار الكفاء بأنه: "القرار (أو البديل أو الحل) الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد"².

وتقاس كفاءة القرار بنفس العلاقة التي تقاس بها الكفاءة، أي أن³:

$$\text{كفاءة القرار} = \frac{\text{المخرجات/المدخلات}}{1} < 1$$

من خلال هذه العلاقة، يتبين أنه حتى يتصف القرار بالكفاءة يجب أن يكون العائد من اتخاذه أفضل بكثير من عدم اتخاذه.

2. مفهوم القرار الفعال:

أ- تعريف الفعالية: تشير الفعالية إلى: "القيام بالعمل الصحيح"⁴، وهي بذلك تُعبر عن حسن اختيار الطرق والوسائل الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.

كما تُعرف بأنها: "القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقاً لمعايير محددة مسبقاً"⁵، من هذا التعريف يتبين أن الفعالية مرتبطة بتحقيق الأهداف المسطرة.

وتقاس الفعالية بالعلاقة التالية⁶:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج/الأهداف}}{1} < 1$$

من خلال هذه العلاقة، يتبين أن الفعالية تقيس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الموارد التي استخدمت في ذلك.

ب- تعريف القرار الفعال: حسب نورمان ماير (Norman R. F. Maier)، فإن القرار الفعال هو عبارة عن نتيجة لمستوى جودة (نوعية) القرار مضروبة في درجة قبول القرار من المرؤوسين، ويمكن التعبير عن هذا من خلال المعادلة التالية⁷:

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، صفحة 56.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى (عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003) صفحة 93.

³ المرجع نفسه، صفحة 94.

⁴ بيتر ج. ريد، مرجع سابق، صفحة 65.

⁵ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، صفحة 56.

⁶ المرجع نفسه، صفحة 56.

⁷ Maxime Crener et Bernard Monteil, **Principes de management** (Québec: Les Presses De L'université Du Québec, 1981) p. 120.

القرار الفعال = جودة القرار × قبول القرار

من خلال هذه المعادلة، يتبين أن القرار الفعال هو القرار الذي يتصف بالجودة وفي نفس الوقت بالقبول. وترتبط جودة القرار بالمظاهر الفنية للقرار، ويُعتبر القرار ذو جودة عالية إذا كان منسجماً مع الأهداف المراد تحقيقها في إطار الموارد والمعلومات المتوفرة والوقت المتاح. بينما يمثل قبول القرار مستوى التزام المرؤوسين بالقرار، واقتناعهم به، وعادة ما يتحقق ذلك من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات¹.
وبما أن المشكلة الرئيسية التي يواجهها أي قائد إداري هي تحديد الأهمية النسبية لكل من عنصري الجودة والقبول، فلقد قام ماير بتصنيف المشكلات وفق أهمية هذين العنصرين، كما أوضح الأساليب المناسبة لاتخاذ القرار لكل حالة، والجدول التالي يلخص ذلك:

جدول رقم 6: تصنيف المشكلات حسب أهمية كل من عنصري الجودة والقبول

| أمثلة | متخذ القرار | الأنواع |
|---|-------------------|--|
| - تحديد سعر المنتج - تكلفة الإنتاج - المشتريات من المواد الأولية | المدير | المشكلات التي تتطلب قبل كل شيء جودة القرار |
| - القيام بالأعمال غير المرغوب فيها - الساعات الإضافية - العطل - أوقات الراحة | الجماعة | المشكلات التي تتطلب قبل كل شيء قبول القرار |
| - أسئلة هامة حول مستقبل بعض المصالح والوحدات بالمؤسسة - انخفاض الإنتاج | المدير الجماعة | المشكلات التي تتطلب درجة عالية من الجودة والقبول |

Source: Maxime Crener et Bernard Monteil, Op.cit., p. 122.

وفي الأخير نشير إلى أنه من خلال التعرض إلى كل من مفهوم القرار الكفاء والقرار الفعال، يتضح أنهما مفهومين غير متعادلين، حيث أن كفاءة القرار تُعتبر من صفات القرار الفعال، لهذا على القائد الإداري أن لا يركز فقط على جانب الكفاءة في القرارات التي يتخذها (كالقرارات بتخفيض التكاليف وسرعة العمليات) ويُهمل جانب الفعالية في القرارات التي تساهم في تحقيق أهداف مؤسسته.

¹ سعيد محمد المصري، مرجع سابق، صفحة 157.

كما نشير إلى ملاحظة مهمة وهي أن فروم ويتون عندما قاما بصياغة نظريتهما المعيارية للقرارات، والتي تم التطرق إليها في الفصل الأول من خلال نظريات القيادة، قد اعتمدا على نتائج بحوث مايير حول فعالية القرارات، فاستخدما معيار جودة القرار ومعيار قبول المرؤوسين للقرار، كمعايير لقياس مدى نجاح حل مشكلة تنظيمية معينة، وذلك لتفسير فعالية القيادة.

ثانياً: صفات ومقومات القرار الفعال

حتى تكون القرارات فعالة يجب أن تتصف بعدد من الصفات وأن تتوفر على عدد من المقومات، وفيما يلي توضيح لذلك:

1. صفات القرار الفعال: ومن أهمها¹:

- أ- الشرعية: ويعني ذلك أن لا تتعارض القرارات المتخذة مع القوانين والأنظمة واللوائح،
- ب- الدقة: ويُقصد بذلك أن تستند القرارات المتخذة إلى معلومات دقيقة وصحيحة، ودراسة وافية للمشكلة بكافة أبعادها،
- ج- المشاركة: ويتم ذلك من خلال أخذ آراء المختصين والخبراء والعاملين بالشكل الذي يُسهل قبول القرار،
- د- الصياغة الواضحة للقرار: بحيث لا ينجم عنها أي لبس أو غموض أو احتمال سوء التفسير،
- هـ- الاتصال: ويعني اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لإبلاغ القرار للأشخاص المعنيين،
- و- التوقيت: ويُقصد بذلك اختيار التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، دون تسرع (قبل الأوان) ودون تسويق (بعد الأوان)،
- ز- الكفاءة: ويعني ذلك تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف،
- ح- الواقعية: ويُقصد بذلك إمكانية التطبيق على الصعيد العملي، والانسجام مع مهارات وقدرات العاملين والموارد المتاحة،
- ط- الموضوعية: ويُقصد بذلك الابتعاد عن الذاتية، وعدم التأثر بالضغوط الشخصية أو المصالح الخاصة.

2. مقومات القرار الفعال: إن من أهم مقومات القرار الفعال هي²:

- توافر المعلومات،
- توافر الوقت وعدم التسرع،
- توافر عدة بدائل للاختيار،
- توافر معايير دقيقة وصحيحة،
- الاعتراف بجمالية التغيير،

¹ مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، الطبعة الأولى (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008) صفحة 34 - 35.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، صفحة 71.

- المرونة الذهنية،
- إسهام القرار في تحقيق الأهداف،
- قابلية القرار للتنفيذ،
- وجود نظام لاختبار القرارات قبل تنفيذها،
- وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن اتخاذ القرارات المختلفة.

ثالثاً: معوقات اتخاذ القرار الفعال

تعرض عملية اتخاذ القرارات العديد من المعوقات والصعوبات التي تحد من فعاليتها، أهمها¹:

- التشخيص الخاطيء للمشكلة،
- التسرع في اتخاذ القرارات،
- التفكير الجامد،
- الاعتقاد بأن هناك حل وحيد للمشكلة،
- عدم قابلية القرار للتنفيذ،
- انعدام المتابعة،
- النقص في المعلومات،
- عدم القدرة على التنبؤ باتجاه تغير المتغيرات البيئية،
- ارتفاع تكلفة حل المشكلة،
- التعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف أطراف التعامل.

المطلب الثالث: أسباب وأهمية اتخاذ القرارات

تقتضي معرفة أهمية القرارات بيان الأسباب الرئيسية وراء الحاجة إلى اتخاذها، وبيان دورها وارتباطها بجوانب العملية الإدارية، وبمختلف أنشطة المؤسسة.

أولاً: أسباب اتخاذ القرارات

تكمن الأسباب الرئيسية وراء الحاجة إلى اتخاذ القرارات في²:

- ندرة الموارد وعدم كفايتها للوفاء بمختلف الاحتياجات والرغبات،
- وجود أكثر من بديل لإشباع الاحتياجات والرغبات، الأمر الذي يتطلب ضرورة المفاضلة بين هذه البدائل لاختيار البديل الذي يحقق أحسن عائد أو أفضل حل للمشكلة،

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، صفحة 73.

² منصور البديوي، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1987) صفحة 47.

- وجود تعارض وتنافس بين الأهداف المختلفة، مما يستلزم ضرورة اتخاذ القرارات اللازمة لحل هذا التعارض والتنافس بطريقة رشيدة وواعية.

ثانياً: أهمية اتخاذ القرارات

يمكن إبراز أهمية اتخاذ القرارات من خلال التطرق إلى العلاقة التي تربط اتخاذ القرارات بالقائد الإداري، بالعملية الإدارية، بأنشطة المؤسسة وأهدافها.

1. اتخاذ القرارات أداة القائد الإداري في أداء عمله: يُعرف هربرت سيمون (Herbert Simon) المدير بأنه: "متخذ القرارات"¹، ويُضيف أن: "قدرة المدير على اتخاذ القرارات هي التي تميزه عن غيره من الأفراد داخل المؤسسة"².

من خلال هذا التعريف، يتبين أن الوظيفة الأساسية للقائد الإداري تتمثل في اتخاذ القرارات التي تُعتبر الأداة الرئيسية لممارسة أي عمل إداري، وتجدر الإشارة إلى أنه كلما ارتفعت قدرات القائد الإداري في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

2. اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: ترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة، كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وفيما يلي توضيح لذلك³:

عندما تمارس الإدارة وظيفة الخطيط، فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند:

- وضع الأهداف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج،

- تحديد الموارد اللازمة،

- اختيار أفضل الطرق والأساليب من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة، فإنها تتخذ مجموعة من القرارات

التي تتعلق بـ:

- الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام،

- تحديد الأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالمهام المختلفة،

- تحديد نطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية.

وعندما يقوم المدير بوظيفة التوجيه، فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند:

- الإشراف على المرؤوسين والتنسيق بين جهودهم،

- استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد،

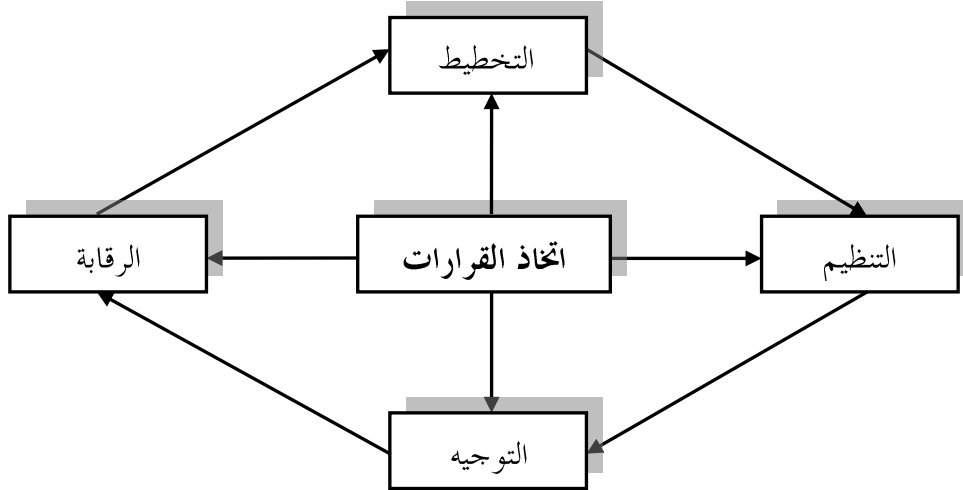
¹ Marcel Laflamme, **Le management: Approche systémique (théorie et cas)**, 3^{ème} édition (Québec: Gaëtan Morin Editeur, 1981) p. 79.

² أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات والمعلومات والقرارات (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004) صفحة 223.

³ سامي محمد هشام حريز، مرجع سابق، صفحة 162.

- حل المشكلات التي يواجهونها.
 - وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة، فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن:
 - تحديد المعايير الرقابية الملائمة لقياس نتائج الأعمال،
 - تحديد التعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت.
- مما سبق، يتبين أن عملية اتخاذ القرارات تشكل الحلقة الأساسية في العملية الإدارية، فوظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة عبارة عن مجموعة من القرارات، ولتقريب فهم هذه الحلقة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم 13: العلاقة بين اتخاذ القرارات والوظائف الإدارية



المصدر: رايح بوقرة، استعمال بحوث العمليات كنماذج مساعدة في اتخاذ القرار: دراسة حالة المؤسسة EARA التابعة لشركة ALGAL بالمسيلة، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 2006 (غير منشورة) صفحة 46.

الشكل أعلاه يوضح أن عملية اتخاذ القرارات تُعتبر جوهر العملية الإدارية، وهذا ما دفع هيربرت سيمون إلى وصف عملية اتخاذ القرارات بأنها: "قلب الإدارة النابض"، كما دفع بالعديد من الباحثين إلى القول أن: "الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات"¹.

3. اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة: إن الدور الإداري في وظائف المؤسسة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف، وفيما يلي توضيح لذلك²:

وظيفة الإنتاج تتضمن مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد:

- نوعية المنتج،

¹ علي الشرفاوي، العملية الإدارية: وظائف المديرين (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002) صفحة 128 - 129.

² أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008) صفحة 36.

- الحجم الأنسب للإنتاج،
 - فترة الخطة الإنتاجية،
 - المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية معينة.
- كذلك فإن نشاط التسويق يشمل عددا من القرارات الخاصة بـ:
- بحوث التسويق،
 - الأسواق المراد التعامل معها،
 - وسائل الدعاية والإعلان الواجب استخدامها لترويج السلعة.
- وبالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، فإنها تتضمن العديد من القرارات الهامة كـ:
- طرق اختيار وتعيين الأفراد،
 - أساليب ترقية العاملين وكيفية إهماء خدماتهم.
- وبالنسبة لوظيفة التمويل، فإن هناك قرارات عديدة متعلقة بـ :
- تحديد حجم رأس المال اللازم،
 - تحديد مصادر التمويل (من داخل المؤسسة أو من خارجها)،
 - إدارة رأس المال واستخدامه في المؤسسة.

4. اتخاذ القرارات أداة لتحقيق أهداف المؤسسة: يتمثل ارتباط القرارات بالأهداف بأنها أساسا تُتخذ من أجل تحقيقها، ولتذليل الصعوبات التي قد تقف في طريق الوصول إليها. والقرارات الصائبة والصحيحة تساهم بقدر كبير في إنجاز أهداف المؤسسة، وربما يحتاج الأمر في بعض الأوقات إلى القيام بإجراءات تصحيحية لها، أو إجراءات تصحيحية للخطة الموضوعية بسبب حدوث مواقف معينة، ويُلزم هذا الإدارة وصاحب سلطة اتخاذ القرارات فيها أن يتخذوا القرارات الملائمة لتصحيح المسار تمكينا للمؤسسة من تحقيق أهدافها¹.

المطلب الرابع: أنواع القرارات

يختلف نوع القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يحتله، والصلاحيات الممنوحة له، والبيئة التي يعمل ضمن مؤثراتها، ... الخ، وتعدد بذلك المعايير التي تُستخدم لتصنيف أنواع القرارات.

وسيتم التعرض من خلال هذا المطلب إلى أهم معايير تصنيف القرارات الإدارية التي توصل إليها علماء الإدارة.

¹ أحمد محمد المصري، مرجع سابق، صفحة 224.

أولاً: القرارات حسب أهميتها

صنف أنسوف (I. Ansoff) القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع، وهي¹:

1. القرارات الإستراتيجية،

2. القرارات الإدارية (أو التكتيكية)،

3. القرارات التشغيلية (أو التنفيذية).

1. القرارات الإستراتيجية: تحتل القرارات الإستراتيجية موقعا هاما بين هيكل القرارات في المؤسسة، أشبه بمهمة القائد ودوره بين أفراد التنظيم، وتُعد هذه القرارات بتوجيه الموارد النادرة وتعبئتها نحو تنفيذ الأهداف الإستراتيجية، وتُعد القرارات إستراتيجية طالما تُشتق منها القرارات الأخرى (الإدارية والتشغيلية)².

ومن الأمثلة على هذه القرارات³:

- قرارات اختيار مزيج الأسواق والمنتجات التي تساعد على تعظيم معدل العائد على الاستثمار،

- قرارات تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة أو الخاصة بالفرص المرتبطة بالأسواق والمنتجات،

- قرارات التنوع،

- قرارات اختيار التوقيت الملائم للبدء في التوسع غير المتكرر.

2. القرارات الإدارية (أو التكتيكية): وهي تلك القرارات المتعلقة بإدارة وتخصيص موارد المؤسسة، وهي قرارات تُؤخذ على مستوى وظائف المؤسسة (التجارية، الإنتاجية، ... الخ)⁴.

ومن الأمثلة على هذه القرارات⁵:

- القرارات الخاصة بإجراءات توزيع الموارد على استخداماتها،

- القرارات الخاصة بتنظيم وتملك وتنمية الموارد،

- القرارات التنظيمية المرتبطة بتدفق المعلومات وتحديد الصلاحيات الممنوحة للعاملين.

3. القرارات التشغيلية (أو التنفيذية): وهي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشكلات المتصلة بتنفيذ خطط المؤسسة، فهي قرارات روتينية بسيطة، تُعدى بإدارة الأعمال اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية البسيطة للمؤسسة، وتتطلب هذه القرارات قدرا ضئيلا من الإبداع والاستقلالية، كون معظمها إجراءات نمطية⁶.

¹ Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, **Organisation et gestion de l'entreprise** (Paris: Dunod, 1998) p. 285.

² طارق شريف يونس محمد، مرجع سابق، صفحة 8.

³ عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006) صفحة 87.

⁴ Samuel Josien et Sophie Landrieux-Kartochian, Op.cit., p. 182.

⁵ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، صفحة 87.

⁶ راضية بوزيان، "النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على تسيير الموارد البشرية: صنع القرار نموذجاً، الواقع وآليات الإصلاح، دراسة سوسيو-اقتصادية ميدانية لمؤسسة سونلغاز بالجزائر"، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 - 15 أفريل 2009، صفحة 6.

وتتعلق هذه القرارات بـ¹:

- تحديد وسائل الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج،
 - تحديد أفضل أساليب الإنتاج التي تعمل على زيادة الأرباح أو تخفيض التكاليف، أو ضبط توقيت العاملين وجدولة إجازتهم،
 - تنظيم حركة التوزيع والنقل والتسعير وغيرها.
- ولمختلف القرارات الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية خصائص متباينة، ومعرفة هذه الخصائص أمر ضروري لمتخذ القرار، والجدول التالي يوضح خصائص هذه القرارات:

جدول رقم 7: خصائص القرارات الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية

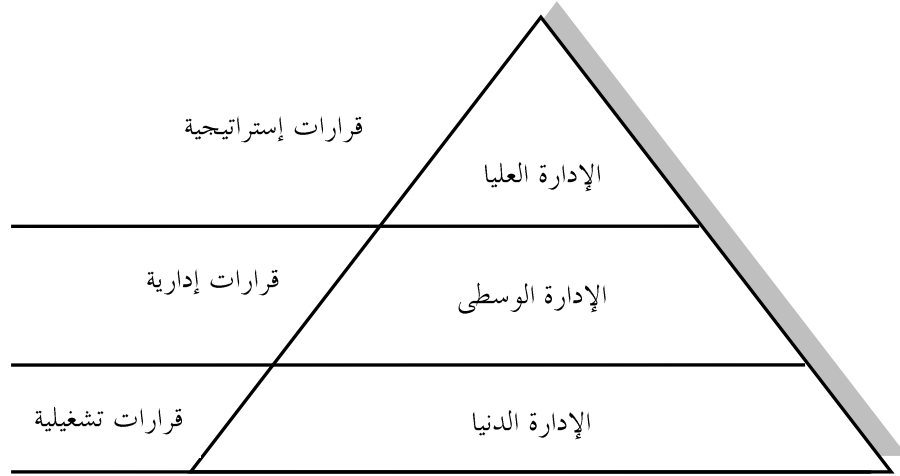
| الخصائص | نوع القرار | | |
|----------------------|---------------------------------------|----------------------|------------------------|
| | تشغيلي | إداري | استراتيجي |
| مجال اتخاذ القرار | استعمال الموارد في العمليات التحويلية | إدارة الموارد | العلاقة مع المحيط |
| المدة الزمنية | جد قصيرة | قصيرة الأجل | متوسطة إلى طويلة الأجل |
| أثر (نتيجة) القرار | جد قصير | قصير | دائم |
| قابلية تغيير القرار | قوية | ضعيفة | منعدمة |
| الإجراءات التصحيحية | سهلة | صعبة | غير ممكنة |
| تكرار الخيارات | قوي | ضعيف | غير موجود |
| إجراءات اتخاذ القرار | مبرمجة | شبه مبرمجة | غير مبرمجة |
| طبيعة المعلومات | كاملة وداخلية | تقريبا كاملة وداخلية | غير أكيدة وخارجية |

Source: M. Nagib Bouguessa, "La prise de décision en entreprise: un processus complexe.", Séminaire international concernant: **La prise de décision dans l'entreprise économique**, Université De M'SILA, 14 – 15 Avril 2009, p. 15.

وكنتيجة عن المميزات السابقة، فإن القرارات الإستراتيجية تتصف بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها، حيث تُتخذ هذه القرارات عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا، أما القرارات الإدارية فهي تُعتبر من مسؤوليات الإدارة الوسطى، في حين تُعتبر القرارات التشغيلية من مسؤوليات الإدارة الدنيا. والشكل الموالي يبين أنواع القرارات التي تُتخذ في كل مستوى إداري بالمؤسسة:

¹ راضية بوزيان، مرجع سابق، صفحة 6.

شكل رقم 14: أنواع القرارات حسب المستويات الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، صفحة 145.

ثانيا: القرارات حسب إمكانية برمجتها

ميز هيربرت سيمون (H. Simon) بين نوعين من القرارات، وهي¹:

1. القرارات المبرمجة،

2. القرارات غير المبرمجة.

1. القرارات المبرمجة (الروتينية أو المخططة): وهي تلك القرارات المتكررة والروتينية، والتي لا تحتاج إلى تفكير إبداعي ودراسة وتحليل عند اتخاذها، فالقرارات المبرمجة هي القرارات التي تتبنى حلولاً مخططة (أي مبرمجة وقابلة للتنفيذ عندما تدعو الحاجة إلى ذلك) ومعتمدة ومجربة مسبقاً.

وهذه القرارات تُتخذ عادة بالاستناد إلى معلومات ومواقف معروفة وسهلة، وبالاستناد أيضاً إلى سياسات أو إجراءات أو قواعد مدونة أو غير مدونة، وتتعلق بأمور أو أعمال روتينية، وتكون البدائل المساعدة على اتخاذها متعددة².

ومن أبرز الأمثلة على القرارات المبرمجة³:

- القرارات المتعلقة بالتعيين والتوظيف والإجازات،
- القرارات المتعلقة بإعادة الطلب عند مستوى معين من المخزون،
- القرارات المتعلقة بمطالبة الزبائن المدينين عند مستوى معين من المديونية وفترة محددة من التأخير.

¹ Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, Op.cit., p. 285.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، صفحة 178.

³ راضية بوزيان، مرجع سابق، صفحة 7.

2. القرارات غير المبرجة (غير الروتينية أو غير المخططة): وهي تلك القرارات غير المتكررة وغير الروتينية، والتي تحتاج إلى تفكير تحليلي معمق، كونها تتناول مشكلات غير مألوفة وجديدة وطارئة.

ونظرا لطبيعة هذه القرارات، فإن متخذيها يعانون من نقص كبير في المعلومات والبيانات، وغالبا ما لا يجدون الحد الأدنى من البدائل أو الخيارات التي تساعدهم في التخطيط المبرمج الذي يساعد في توقيت اتخاذها ومتابعة مراحل تنفيذها، وهذا معناه أن القرارات غير المبرجة تفرض على متخذيها أن يتبعوا طرق تفكير جديدة ومبتكرة¹. ومن هنا وصف كتاب الإدارة مثل Gordon هذه القرارات بأنها قرارات إبداعية، وأطلق على القرارات المبرجة اسم القرارات التكييفية².
ومن الأمثلة على هذا النوع من القرارات³:

- قرار بإنشاء فرع جديد،

- قرار بتوسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة،

- قرار بطرح منتج جديد أو التوسع في سوق البيع.

ومن خلال ما سبق، يتبين أن لكل من القرارات المبرجة وغير المبرجة طبيعة خاصة، والجدول الموالي يوضح أهم المعايير التي يتم الاعتماد عليها للفرقة بين هذين النوعين من القرارات:

جدول رقم 8: معايير التفرقة بين القرارات المبرجة والقرارات غير المبرجة

| معايير التفرقة | القرارات المبرجة | القرارات غير المبرجة |
|---|--------------------|----------------------|
| طبيعة المهمة | واضحة | غير واضحة بشكل دقيق |
| المعلومات | متوفرة إلى حد كبير | قليلة إلى حد كبير |
| عدد البدائل | متعددة | محدودة |
| الاعتماد على القواعد والإجراءات السابقة | دائما | نادرا |
| درجة المخاطرة | محدودة جدا | كبيرة جدا |

المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان وبشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى (الرياض: مكتبة العبيكان، 2004) صفحة 119.

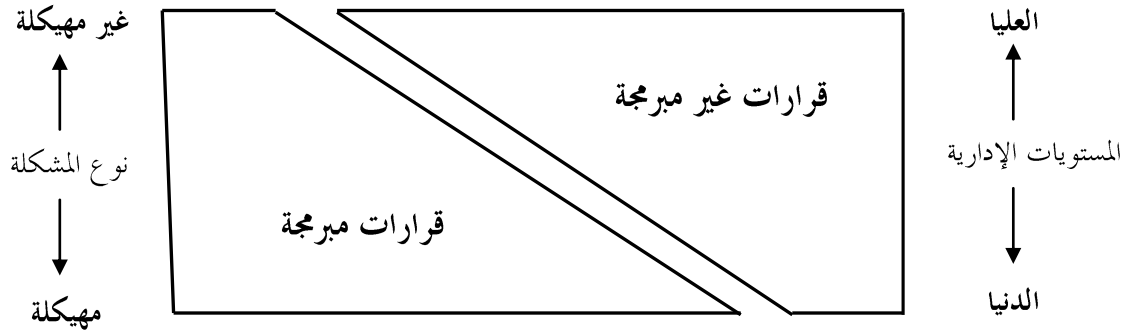
¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، صفحة 178 - 179.

² راضية بوزيان، مرجع سابق، صفحة 7.

³ المرجع نفسه، صفحة 7.

وكنتيجة عن الفروق الموجودة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة، فإن كل نوع من هذه القرارات يُقابلة نوع محدد من المشكلات، ومستوى إداري معين يكون المسؤول عن إيجاد حلول لهذه المشكلات. والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم 15: أنواع القرارات حسب إمكانية برمجتها والمشكلات والمستويات الإدارية المقابلة لها



Source: Stephen Robbins et David DeCenzo, Op.cit., p. 139.

يتضح من خلال هذا الشكل، أن القرارات غير المبرمجة تُقابلها المشكلات والمسائل غير المهيكلة (الغامضة وغير المعروفة)، لهذا فإن مسؤولية اتخاذها تقع على الإدارة العليا، وهذه الأخيرة تقوم بتفويض القرارات المبرمجة للإدارة الدنيا التي عادة ما تواجه مواقف ومشكلات مهيكلة (عادية ومتكررة).¹

ثالثا: القرارات حسب ظروف اتخاذها

تتعدد الظروف البيئية التي يتم في ظلها اتخاذ القرارات، وذلك حسب تعقدها وتغيرها، فهناك²:

1. البيئة البسيطة والبيئة المعقدة: إن البيئة البسيطة هي تلك البيئة التي تحتوي على عدد قليل نسبيا من العناصر، التي غالبا ما تتشابه مع بعضها البعض ويمكن فهمها وتحديدتها بشكل جيد. وعلى العكس فإن البيئة المعقدة تحتوي على عناصر كثيرة نسبيا، تختلف فيما بينها ويصعب فهم علاقتها ببعضها البعض وتحديدتها.
2. البيئة الساكنة والبيئة المتغيرة: البيئة الساكنة هي البيئة التي لا تتغير عناصرها بمضي الزمن، وإذا تغيرت فإنها تتغير بصورة بسيطة يمكن التنبؤ بها. في حين أن البيئة المتغيرة هي البيئة التي تتعرض عناصرها إلى تغير مستمر وغير متوقع (أي لا يمكن التنبؤ بها).

والفاعل بين أبعاد البيئة السابقة (والتي تتمثل في درجة التعقيد ودرجة التغير) تحدد درجة التأكد وعدم التأكد في اتخاذ القرارات، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ Stephen Robbins et David DeCenzo, **Management: L'essentiel des concepts et des pratiques**, Traduit par Valérie Lavoyer et Sébastien Marty, 4^{ème} édition (Paris: Pearson Education, 2004) p. 139.

² علي شريف، مبادئ الإدارة: مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001) صفحة 217.

شكل رقم 16: العلاقة بين أبعاد بيئة القرار والتأكد وعدم التأكد في اتخاذ القرارات

| | | |
|-------------------------|---------------------------|---------------------------|
| التغيير متغير ومضطرب | عدم تأكد نسبي (مخاطرة) | عدم تأكد |
| | تأكد | عدم تأكد نسبي (مخاطرة) |
| ثابت ومستقر | بسيط | معقد |

المصدر: أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، مرجع سابق، صفحة 44.

من خلال هذا الشكل، يتضح أنه كلما زادت درجة التعقيد ودرجة التغيير زاد عدم التأكد والغموض، والعكس كلما قلت درجة التعقيد ودرجة التغيير زاد التأكد. كما يتضح أن اتخاذ القرارات يخضع لأحد الظروف (أو الحالات) التالية:

- التأكد التام،
- المخاطرة،
- عدم التأكد.

وبناء عليه تتحدد الأنواع التالية للقرارات¹:

1. **القرارات التي تُتخذ تحت ظروف التأكد:** وهي القرارات التي تُتخذ في حالة التأكد التام من طبيعة المتغيرات ونوعيتها واتجاهاتها، والعوامل التي تؤثر في اتجاه القرارات والقدرة على تنفيذها، وبالتالي فإن آثار القرار ونتائجه تكون معروفة بصورة مسبقة.

2. **القرارات التي تُتخذ تحت ظروف المخاطرة:** وهي القرارات التي تُتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وفي هذه الحالة يكون متخذ القرار على علم بكل المتغيرات والعوامل التي يمكن أن تؤثر على اتخاذ القرار، ولكن لا يعلم ولا يمكنه التنبؤ بالأحداث المنتظرة وقوعها، واتجاهات تغير مؤشرات القرار خلال تنفيذه، وبالتالي عليه أن:

¹ كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية، الطبعة الأولى (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000) صفحة 27.

- يحدد الظروف والمتغيرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل،
- يحدد درجة احتمال حدوثها.

3. القرارات التي تُتخذ تحت ظروف عدم التأكد: وهي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف المؤسسة العامة وسياساتها، وتكون الإدارة في هذه الحالة في ظروف لا تعلم فيها مسبقاً بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توفر البيانات والمعلومات الكافية واللازمة، وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

رابعاً: القرارات حسب درجة المشاركة في اتخاذها

يمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين:

1. القرارات الفردية: هذه القرارات يتم اتخاذها من قبل القائد الإداري بشكل انفرادي، دون أن يعطي المرؤوسيه فرصة المشاركة في أي مرحلة من مراحل اتخاذها (سواء فيما يتعلق بمرحلة تشخيص وتحليل المشكلة، أو عند وضع وتقييم البدائل، ... الخ). ومن الأسباب التي تدفع القائد لاتخاذ قرارات بصورة انفرادية هي¹:

- انخفاض كفاءة المرؤوسين،

- عدم وجود ثقة متبادلة بينه وبين المرؤوسين،

- عدم وجود وقت كاف للمناقشة أو الحوار بشأن القرار المراد تنفيذه.

2. القرارات الجماعية: وهي تلك القرارات التي يتخذها القائد الإداري بعد إشراك العاملين والزملاء في اتخاذها، وتُعتبر هذه القرارات عن أسلوب مشاركة العاملين في الإدارة²، وهناك عدة قواعد قد تُطبق في حالة القرارات الجماعية، أهمها³:

- قاعدة الإجماع،

- قاعدة الأغلبية،

- قاعدة ترجيح القائد الأكثر نفوذاً وتأثيراً في الجماعة.

وفي الأخير نشير إلى أن درجة المشاركة في اتخاذ القرارات تتضمن المداخل التالية:

1. المدخل الفردي: وهو يُعبر عن أسلوب القائد الأتوقراطي في اتخاذ القرارات،

2. المدخل الجماعي: وهو يُعبر عن أسلوب القائد الديمقراطي في اتخاذ القرارات،

3. المدخل الحر: وهو يُعبر عن أسلوب القائد الحر في اتخاذ القرارات.

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، صفحة 89.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، صفحة 79.

³ سعيد محمد المصري، مرجع سابق، صفحة 156.

خامسا: تصنيفات أخرى لأنواع القرارات

هناك بالإضافة إلى التصنيفات المتعددة التي تم ذكرها، تصنيفات أخرى لأنواع القرارات، أهمها:

1. القرارات حسب الوظائف الأساسية بالمؤسسة: يمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى الأنواع التالية¹:

- القرارات المتعلقة بالوظائف الإدارية،
- القرارات المتعلقة بعملية الإنتاج،
- القرارات المتعلقة بعمليات التسويق،
- القرارات المتعلقة بالعاملين،
- القرارات المتعلقة بالميزانية والتمويل.

2. القرارات حسب طبيعة القرار: بالنظر إلى طبيعة القرار نجد نوعين من القرارات²:

أ- **القرارات التنظيمية:** تتعلق هذه القرارات مباشرة بعمل المؤسسة ونشاطها، وتُتخذ من قبل القائد الإداري، ويكون مصدر قوة هذه القرارات السلطة الرسمية التي يتمتع بها هذا القائد، والتي تُعبر عن دوره كمسؤول إداري،

ب- **القرارات الشخصية:** وهي القرارات التي يتخذها القائد الإداري بصفته الشخصية، وليس بصفته عضوا بالمؤسسة، وهي قرارات لا يمكن تفويضها.

3. القرارات حسب أساليب اتخاذها: تصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين، هما³:

أ- **القرارات الكيفية:** تعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبرته،

ب- **القرارات الكمية:** تعتمد على القواعد والأساليب العلمية في تحليل المشكلة وتقييم واختيار البديل الملائم، وتنسم بالرشد والعقلانية.

4. القرارات حسب محيط الخيار: ميز بورتر (Porter) بين نوعين من القرارات⁴:

- القرارات المختارة من طرف المؤسسة حسب أهدافها وأنشطتها،
- القرارات المفروضة على المؤسسة من طرف المحيط والمنافسين.

من خلال هذين النوعين، يتبين أن هذا المعيار يصنف القرارات وفقا لدرجة حرية اتخاذ القرارات الممنوحة لمتخذ القرار.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، صفحة 84.

² عادل حسن، علي شريف ومحمد فريد الصحن، تنظيم وإدارة الأعمال (بيروت: دار النهضة العربية، بدون سنة النشر))، صفحة 341.

³ وداد عزيزي وحنان بوفروم، مرجع سابق، صفحة 4.

⁴ Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, Op.cit., p. 286.

المبحث الثاني: إسهامات المدارس الإدارية في مجال عملية اتخاذ القرارات

سيتم من خلال هذا المبحث الوقوف على الجهود والإسهامات المختلفة التي قدمها رواد وأنصار المدارس المختلفة في الفكر الإداري* في مجال عملية اتخاذ القرارات. وهذا ابتداء من المدرسة الكلاسيكية ثم المدارس الانتقالية مروراً بالمدرسة السلوكية وأخيراً بالمدارس الحديثة في الإدارة.

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية وعملية اتخاذ القرارات

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في الفترة الممتدة ما بين 1880 - 1930، وتضم هذه المدرسة مجموعة من النظريات التي ظهرت في نفس الفترة الزمنية التي كانت تتميز بـ: سيطرة الآلة على الإنسان، الثورة الصناعية، سيادة النظام الاستبدادي المطلق والنظام الاقتصادي الحر¹.

وكانت فلسفة هذه المدرسة تتركز على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، من أجل تحقيق أعلى كفاءة إدارية وإنتاجية ممكنة².

وسيتيم من خلال هذا المطلب التطرق إلى إسهامات أبرز نظريات المدرسة الكلاسيكية في مجال عملية اتخاذ القرارات.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية وعملية اتخاذ القرارات

ويُطلق على هذه النظرية كذلك اسم "النظرية المادية" أو "الرجل الاقتصادي"، رائدها ومؤسسها المهندس الأمريكي فردريك تايلور (Frederick Taylor, 1856 - 1916) والذي لُقّب بأب الإدارة العلمية³، لاعتماده على قواعد علمية ثابتة في معالجة وحل المشكلات الإدارية، بالأسلوب العلمي الذي يستخدم وسائل التعريف والتحليل والقياس والتجربة والبرهان⁴.

1. مبادئ نظرية الإدارة العلمية: لاحظ فردريك تايلور أثناء ممارسته لمهامه في العديد من المصانع عدة نقاط سلبية، أهمها⁵:

– غياب المعنى الحقيقي والدقيق لمفهوم المسؤولية لدى كل من المدير والعاملين،

* يُعبر مصطلح مدرسة إدارية عن اتجاه فكري في مجال الإدارة، هذا الاتجاه يشمل على عدد من المفكرين الذين قدموا عدداً من النظريات التي احتوت على مفاهيم وأسس ومبادئ متشابهة ومتفق عليها تقريباً.

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى/الإصدار السادس (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003) صفحة 46.

² أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001) صفحة 15.

³ عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط والتنظيم والرقابة (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007) صفحة 93.

⁴ طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق، صفحة 113.

⁵ حسين بلعجوز، نظرية القرار: مدخل إداري وكمي (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2008) صفحة 15.

- غياب مؤشرات دقيقة وواضحة لقياس أداء العاملين،
 - غياب حوافز تشجيعية للعاملين،
 - تفشي ظاهرة الإهمال وعدم الاهتمام من قبل العاملين أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة منهم،
 - غياب الأسس العلمية والدراسات المنظمة التي تُبنى عليها القرارات الناجحة،
 - عدم التناسب في كثير من الحالات بين الوظيفة والعامل.
- ولقد أكد تايلور أن رفع الكفاءة الإنتاجية والقضاء على النقاط السلبية السابقة يتم من خلال التنظيم العلمي للعمل، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استنتجها من خلال دراساته وأبحاثه الميدانية، والتي تتمثل في¹:
- التخصص الدقيق في العمل،
 - إحلال الأساليب العلمية محل الطرق البدائية في تحديد كيفية أداء كل عنصر من عناصر العمل،
 - اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية،
 - تعاون كل من الإدارة والعاملين لأداء العمل طبقاً للأسلوب العلمي،
 - تقسيم عادل للمسؤولية بين المدير والعاملين، حيث يتولى المدير مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل ويُعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ.
- 2. إسهامات نظرية الإدارة العلمية في مجال عملية اتخاذ القرارات:** تتضح إسهامات تايلور في مجال عملية اتخاذ القرارات من خلال²:
- محاولته إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل "The one best way"، وذلك من خلال اهتمامه بدراسة الحركة والزمن، والتي كان يهدف من ورائها إلى معرفة الحركات اللازمة للعامل لإتمام العملية الموكلة إليه وتحديد الوقت اللازم لأدائها، بهدف تفادي الحركات غير الضرورية التي تستهلك الوقت والجهد،
 - دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلا من أساليب التقدير الشخصي، والتعاون بدلا من سيادة روح الفردية.
- فهذه الدراسات والتجارب والأفكار التي أتى بها تايلور، كان لها الأثر الكبير في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، وفي توجيه أنظار علماء الإدارة إلى أهمية ومحاولة إيجاد الطرق والوسائل العلمية التي تستهدف الوصول إلى البديل الملائم لحل المشكلات الإدارية.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، صفحة 52 - 53.

² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، صفحة 47 - 48.

ثانيا: نظرية عملية الإدارة وعملية اتخاذ القرارات

ويُطلق عليها كذلك اسم "نظرية التقسيم الإداري"، مؤسسها ورائدها المهندس الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol, 1841 - 1925)، الذي حاول رفقة زملائه الوصول إلى مبادئ إدارية علمية تحكم التنظيم في مختلف البيئات، لذلك فإن أفكار هذه النظرية كانت أكثر تعقيدا وعلمية من نظرية الإدارة العلمية¹.

ولقد تميز فايول عن تايلور في العديد من الجوانب، أهمها²:

- أن تايلور اعتمد على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير ممارس،
 - أن تايلور ركز في أبحاثه على المستويات الإدارية الدنيا (أي على المستوى التنفيذي)، بينما ركز فايول أبحاثه ودراساته على المستويات الإدارية العليا (أي على المديرين وبالذات على وظيفة ومهارات المديرين).
- 1. إسهامات نظرية عملية الإدارة في مجال الإدارة:** من أهم إسهامات فايول في مجال الإدارة هي³:

أ- تصنيف الأنشطة الإدارية إلى ست مجموعات، وهي:

- أنشطة فنية،
- أنشطة الضمان والوقاية،
- أنشطة تجارية،
- أنشطة محاسبية،
- أنشطة مالية،
- أنشطة إدارية.

ب- تصنيف وظائف الإدارة إلى خمس وظائف، وهي:

- وظيفة التخطيط،
- وظيفة التنسيق،
- وظيفة التنظيم،
- وظيفة الرقابة.
- وظيفة إصدار الأوامر،

ج- تحديد الصفات والمهارات الواجب توافرها في المدير، والتي تتمثل في:

- صفات جسدية،
- صفات ثقافية،
- صفات عقلية،
- صفات فنية.
- صفات خلقية،

د- وضع مبادئ للإدارة، حيث اشتهر فايول بمبادئه الأربعة عشر، والتي اعتبرها مبادئ مرنة قابلة للتطبيق في جميع المؤسسات، وتتمثل هذه المبادئ في:

¹ محمد قاسم القربوني، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثانية (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2004) صفحة 70.

² حسين حريم، مرجع سابق، صفحة 55.

³ رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، الطبعة الأولى (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2001) صفحة 50 -

- تقسيم العمل،
- السلطة والمسؤولية،
- النظام،
- وحدة إصدار الأوامر،
- وحدة التوجيه،
- المركزية،
- مبدأ المكافأة والتعويض،
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة،
- تدرج السلطة،
- الترتيب،
- المساواة في المعاملة،
- الاستقرار في العمل،
- المبادرة،
- التعاون.

2. إسهامات نظرية عملية الإدارة في مجال عملية اتخاذ القرارات: من الإسهامات الرائدة لفايول في مجال عملية اتخاذ القرارات، اقتراحه لعدد من التوجيهات والمبادئ الضرورية واللازمة للمدير لترشيد سلوكه وضمن حسن أدائه لدوره القيادي، وفيما يلي سيتم التطرق إلى أهم هذه التوجيهات والمبادئ التي تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات:

أ- التوجيهات: ومن أهمها¹:

- التأكيد على وجوب تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، ومراعاة القادة الإداريين لذلك عند اتخاذ قراراتهم، وهذا بالابتعاد عن بعض السمات كالأنانية، الكسل، الجهل وغيرها من السمات،
- التأكيد على وجوب توافر سمة المبادرة والمبادرة لدى القادة، والتي تمكنهم وتساعدهم على ابتكار وخلق الحلول الملائمة للمشكلات الصعبة،
- التأكيد على وجوب توافر مجموعة من السمات والمهارات في القائد الإداري، حتى يتمكن من اتخاذ قرارات سليمة (كالسمات الجسمية والذهنية، المهارات الفنية، ... الخ).

ب- المبادئ: وأهمها:

- مبدأ تدرج السلطة: اتبع فايول ما يسمى بالتنظيم العمودي للسلطة، بحيث تتدرج فيه السلطة من أعلى قمة الهرم التنظيمي في المؤسسة إلى أدنى مستويات ذلك الهرم، كما تتحدد فيه خطوط واضحة للعلاقات الرسمية بين الوحدات التنظيمية، بحيث تكون الوحدة التنظيمية مسؤولة أمام وتابعة للوحدة التي تعلوها²، وبذلك يترتب على تطبيق هذا المبدأ تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات تبعاً لأهميتها، كما يترتب عليه التزام الوحدات الإدارية الدنيا بما يُتخذ من قرارات عن الوحدات الإدارية الأعلى منها،
- مبدأ مركزية السلطة: دعا فايول إلى ضرورة تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا، وتفويضها دونما إفراط إلى المستويات الإدارية الأخرى حسب ضرورات العمل³. ويرى فايول أن تقرير درجة مركزية

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، صفحة 50 - 51.

² صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005) صفحة 28.

³ المرجع نفسه، صفحة 28.

ولامركزية اتخاذ القرارات أمر تحكمه مجموعة من المواقف والظروف والعوامل، كطبيعة عمل المؤسسة، التقسيم الإداري فيها، قدرات المرؤوسين، ... الخ¹.

ثالثاً: النظرية البيروقراطية وعملية اتخاذ القرارات

يُعتبر العالم الاجتماعي والاقتصادي الألماني ماكس فيبر (Max Weber, 1920 - 1864) رائد الفكر البيروقراطي، الذي قدم إحدى "الأشكال التنظيمية" وهي "التنظيم البيروقراطي"، باعتباره الشكل أو التنظيم الأمثل للمؤسسات، والذي يمكن تعريفه على النحو التالي²:

"شكل تنظيمي قائم على التقسيم الصارم للعمل، والتقييد بجمرية السلطة، وتسلسل القواعد، واستخدام نطاق الإشراف الضيق والعلاقات غير الشخصية".

من خلال هذا التعريف، يتبين أن تعبير البيروقراطية كما استخدمه فيبر ومن تبعه من علماء الإدارة لا يحمل أي معان غير مرغوبة كما هو شائع في الاستخدام العادي للكلمة.

1. خصائص البيروقراطية: أكد فيبر أن المؤسسة المثالية هي المؤسسة التي تتصف بالخصائص البيروقراطية المثالية التالية³:

أ- **تقسيم العمل والتخصص:** حيث يتم تقسيم العمل إلى عدة مهام، ويتم اختيار من يشغلها حسب درجة التخصص،

ب- **التسلسل الرئاسي:** بمعنى وجود مستويات إدارية متفاوتة، حيث يَبَع فيها كل مستوى إداري المستوى الإداري الأعلى منه،

ج- **الرسمية وتقنين الإجراءات:** أي وجود نمط من العلاقات الرسمية في العمل بعيداً عن العلاقات الشخصية،

د- **اللاشخصية في اتخاذ القرارات:** ويعني ذلك أن تُتخذ القرارات على أسس موضوعية وليس على أسس شخصية وذاتية،

هـ- **الترقية على أساس الكفاءة:** أي أنه يتم تعيين وترقية العاملين على أساس كفاءتهم ومؤهلاتهم،

و- **اعتبار الإدارة مهنة دائمة:** حيث يُنظر إلى الإدارة باعتبارها مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب وليست هواية.

2. إسهامات النظرية البيروقراطية في مجال عملية اتخاذ القرارات: تتضح إسهامات هذه النظرية في مجال عملية اتخاذ القرارات من خلال خصائص البيروقراطية التي تم التطرق إليها، والمتعلقة بـ:

أ- **الإدارة المهنية:** ويُقصد بها أن تشغل الوظائف الإدارية من قبل المديرين المحترفين من أصحاب الخبرة والممارسة في العمل الإداري، وذلك من أجل ضمان سلامة القرارات التي تُتخذ في المؤسسة⁴،

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، صفحة 105.

² طارق طه، مرجع سابق، ص 135.

³ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، صفحة 67 - 68.

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، صفحة 111.

ب- **التدوين الكتابي (أو تقنين الإجراءات):** ويُقصد به إصدار جميع الأوامر والقوانين واللوائح الإدارية بشكل رسمي وكتابي، والاحتفاظ بجميع الأوراق والمستندات الخاصة بالمؤسسة، بهدف ضمان سير العمل وتنفيذه وتسهيل عملية الرجوع إليها عند الحاجة، والكشف عن الانحرافات وتصحيحها¹، فتدوين وتقنين هذه الإجراءات تمكن العاملين من الرجوع إليها كأساس لاتخاذ القرارات، مما يضمن سرعة الإنجاز وتمثل القرارات التي تُتخذ بشأن الحالات المتماثلة².

ج- **مركزية السلطة في اتخاذ القرارات:** أكد فيبر على أنه يمكن للإدارة العليا الاستعانة بلجان متخصصة للمساهمة في عملية اتخاذ القرارات، ولكنه شدد على أن تبقى سلطة اتخاذ القرارات أو تعديلها من اختصاص الإدارة العليا بالمؤسسة³.

تقييم المدرسة الكلاسيكية: سيطرت المدرسة الكلاسيكية على مفاهيم الفكر الإداري حتى الربع الأول من القرن العشرين، ولقد تأثر روادها بأفكار حركة الترشيد، التي ترى أن التنظيم الإداري يتصف بالرشد مادام يخضع لمجموعة من القواعد والمبادئ الرشيدة، كالتخصص، التسلسل الإداري، ووحدة القيادة وغيرها⁴. ولقد قامت المدرسة الكلاسيكية على الفرضية الأساسية التالية⁵:

"أن سلوك كل متخذي القرار (سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات) في أي نظام اقتصادي هو سلوك رشيد، ويسعون إلى تطبيق مبدأ الفعالية"، ولهذا السبب يُطلق على المدرسة الكلاسيكية اسم نظرية القرار الرشيد.

ويُقصد بالرشد: "القدرة على التعليل بصورة منطقية فعالة"⁶.

أما القرار الرشيد فيُعرف بأنه: "القرار الذي يعظم فرصة تحقيق أهداف الفرد أو الجماعة أو المؤسسة"⁷.

ويُعرف متخذ القرار الرشيد بأنه: الإداري الاقتصادي القادر على⁸:

- معرفة كل الأهداف التي يرغب في تحقيقها، والقيام بترتيب هذه الأهداف حسب أهميتها وأولويتها،
- معرفة كل الحلول البديلة الممكنة اتباعها لاتخاذ القرار الرشيد،
- معرفة مزايا وعيوب كل بديل،
- اختيار البديل (أو الحل) الأمثل للمشكلة الذي يحقق الهدف بصورة مثلى.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، صفحة 110.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، صفحة 67.

³ صبحي جبر العتبي، مرجع سابق، صفحة 34.

⁴ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، صفحة 56 - 57.

⁵ Kouider Boutaleb, **Théories de la décision** (Alger: Office Des Publications Universitaires, 2006) p. 4.

⁶ كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، صفحة 16.

⁷ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، صفحة 419.

⁸ كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، صفحة 16 - 17.

وتجدر الإشارة إلى أن افتراض المدرسة الكلاسيكية لتوافر صفة الرشد في جميع أفراد التنظيم، يصاحبه افتراض آخر هو توفر المعلومات الكاملة عن الظروف المحيطة والبدائل المتاحة لكل من القائد الإداري والعاملين، وبذلك تصبح عملية اتخاذ القرارات حسب هذه المدرسة عملية حسابية بسيطة وواضحة لأنها تتم في حالة التأكد التام¹.

وفي الأخير نشير إلى أنه بالرغم من الأفكار والمفاهيم التي جاءت بها النظريات الكلاسيكية في مجال التنظيم وعملية اتخاذ القرارات، إلا أنها تعرضت إلى بعض الانتقادات بسبب²:

- افتراضها أن المؤسسة تعمل ضمن نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة به - إذا أن النظريات الكلاسيكية تمثل النموذج المغلق في اتخاذ القرارات - في حين أن الاتجاه الحديث يُقر بالإجماع أن المؤسسة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة به ويؤثر فيها،

- إهمالها الجانب الإنساني للعامل داخل المؤسسة، فالعامل في ظل أفكار هذه النظرية آلة بيولوجية تنفذ بشكل دقيق التعليمات والقرارات واللوائح، وتنظر للمؤسسة على أنها مكان للعمل وللعلاقات الرسمية فقط، وليست على شكل كيان اجتماعي تسوده روابط وعلاقات اجتماعية غير رسمية إلى جانب العلاقات الرسمية،

- عدم واقعية صفة الرشد التي تتطلب من متخذ القرار أن يكون على علم ومعرفة تامة بظروف المستقبل، وأن يمتلك المعلومات والبيانات الكافية، التي تمكنه من تحديد جميع البدائل وتائجها واختيار أفضلها لتحقيق العائد الأقصى.

إن إهمال النظريات الكلاسيكية أهمية العوامل والمتغيرات البيئية والسيكولوجية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات، وقصور المفاهيم والافتراضات التي طرحتها، أدى إلى ظهور اتجاهات ومدارس أخرى في الفكر الإداري.

المطلب الثاني: المدارس الانتقالية وعملية اتخاذ القرارات

جاءت هذه المدارس كرد فعل للإسهامات التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية ولانتقادات التي تعرضت لها، محاولة طرح مفاهيم وأفكار جديدة، مستعينة في ذلك بالعديد من العلوم كالرياضيات وعلم الاجتماع وعلم النفس، ويمكن تصنيفها إلى مدخلين³: النظرية الكمية وحركة العلاقات الإنسانية.

حيث تُعتبر النظرية الكمية كحلقة متقدمة بالنسبة للمدرسة الكلاسيكية، في حين تُعتبر حركة العلاقات الإنسانية كحلقة ممهدة لمدرسة إدارية جديدة وهي المدرسة السلوكية.

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الطبعة الثانية (الكويت: وكالة المطبوعات، 1980) صفحة 27.

² حسين بلعجوز، مرجع سابق، صفحة 22 - 24.

³ المرجع نفسه، صفحة 33.

أولاً: النظرية الكمية وعملية اتخاذ القرارات

ظهر هذا الاتجاه الفكري في الإدارة والذي يُطلق عليه كذلك اسم "بحوث العمليات" بعد الحرب العالمية الثانية، نتيجة البحوث العسكرية التي أجريت في تلك الفترة، والتي استهدفت استخدام الرياضيات والإحصاء لحل المشكلات العسكرية المتعلقة بالنقل ودقة إصابة الأهداف وغيرها، وبعد النجاح الذي أُحرز في هذا المجال أراد الإداريون والاقتصاديون تطبيق هذا الاتجاه في ميدان الأعمال والاقتصاد¹.

أما الجذور الأساسية لهذه النظرية فترجع إلى نظرية الإدارة العلمية، التي فتحت المجال أمام القياس الكمي للعديد من المتغيرات التي تؤثر على الكفاءة، مثل دراسة الحركة والزمن².

1. نظرة النظرية الكمية إلى العمل الإداري: يُطلق على هذه النظرية كذلك اسم نظرية علم الإدارة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن مؤسسي هذه النظرية ينظرون إلى العمل الإداري داخل المؤسسة واتخاذ القرارات وحل المشكلات على أنها عمليات إدارية تتصف بالمنطقية، ويمكن تمثيلها بصورة كمية على شكل رموز ومعادلات رياضية لاتخاذ قرارات موضوعية حيالها³.

2. إسهامات النظرية الكمية في مجال عملية اتخاذ القرارات: إن إسهامات النظرية الكمية تكمن في استخدام الأداة الرياضية لحل المشكلات الإدارية، من خلال استخدام أساليب بحوث العمليات، والتي تقوم على تصوير المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها على شكل نموذج رياضي يُعبر عن علاقة بين عناصر ظاهرة معينة، ومن ثم تحديد أثر تغير كل عنصر من هذه العناصر على أبعاد الظاهرة محل الدراسة⁴.

ومن أهم أساليب بحوث العمليات هي⁵:

- البرمجة الخطية،
- نظرية خطوط الانتظار،
- نموذج الشبكات،
- نماذج المخزون،
- نماذج الصيانة والإحلال،
- أساليب المعاينة،
- نظرية الاحتمالات،
- تحليل المدخلات والمخرجات،
- أساليب المحاكاة.

وتجدر الإشارة إلى أن ظهور وتطور الحاسبات الإلكترونية وأجهزة الإعلام الآلي، أدى إلى شيوع وسهولة استخدام هذه الأساليب في مجال الإدارة.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، صفحة 143.

² حسين بلعجوز، مرجع سابق، صفحة 39.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، صفحة 143.

⁴ طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق، صفحة 116 - 117.

⁵ حسين بلعجوز، مرجع سابق، صفحة 46.

ثانياً: حركة العلاقات الإنسانية وعملية اتخاذ القرارات

ركزت حركة العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري في المؤسسة، وضرورة إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية مما يحفزها على تقديم إنتاجية عالية، وقامت هذه المدرسة على الافتراض التالي:

"العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً على الإنتاج، ومن ثم فإن زيادة الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد وتشجيعهم وتكليفهم مع التنظيم"¹.

من خلال هذا الافتراض، يتبين أن حركة العلاقات الإنسانية تُعتبر بمثابة الناقد لأفكار المدرسة الكلاسيكية فيما يخص نظرتها إلى العامل، الذي كانت تعتبره بمثابة آلة يستخدمها القائد الإداري لتحقيق أهداف مؤسسته.

1. نشأة وتطور حركة العلاقات الإنسانية: إن ظهور هذه الحركة يعود إلى عدة عوامل، أهمها²:

- تزايد قوة الاتحادات العمالية نتيجة لفشل الإدارة في تطوير العلاقات الإنسانية في المؤسسات،
- تحسن الأوضاع الثقافية والمالية للعاملين، مما دفعهم إلى المناذاة بحظ أوفر في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات،
- زيادة الاعتقاد بالمسؤولية الاجتماعية للإدارة، وصب اهتمامها على مشاكل عمالها ومجتمعها،
- زيادة حجم المؤسسات وتزايد المشكلات بداخلها.

إن ظهور ونشأة حركة العلاقات الإنسانية مرتبط بالتجارب التي أجراها إلتون مايو (Elton Mayo, 1880-1949) وزملائه في مصانع الهاوثورن (Hawthorn) التابعة لشركة ويسترن إلكترونيك الأمريكية (Western Electric)، حيث طلبت هذه الأخيرة من إلتون مايو دراسة ظاهرة انخفاض الإنتاجية التي كانت تنتشر بين عاملها، بالإضافة إلى مشكلات أخرى مثل الصراع وسوء العلاقات بين الإدارة والعاملين. ولقد اتجهت تجارب إلتون مايو في البداية نحو دراسة أثر العوامل المادية المحيطة بالعمل، كالإضاءة وظروف العمل والإجهاد وغيرها على الإنتاجية - نفس التفكير الذي كان سائداً وشائعاً في ذلك الوقت نتيجة لأبحاث تايلور ونتائجها - غير أن مايو سرعان ما قام بتغيير مسار تجاربه نحو العنصر الإنساني، نتيجة لما أسفرت عنه التجارب الأولى من عدم وجود علاقة بين الإنتاجية والإضاءة. واكتشف مايو وزملائه من خلال التجارب الثانية مجموعة من النتائج الهامة، فقد أظهرت المعاملة الديمقراطية التي اتبعها المشرف في قيادة العاملين عما يلي³:

- التعاون مع الإدارة وبقية العاملين من أجل تحقيق الإنتاج المطلوب،
- قبول الأوامر والاستعداد لتنفيذها،

¹ حنان بن عوالي وهودة عبو، "فعالية التحليل الكمي في اتخاذ القرارات"، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 - 15 أبريل 2009، صفحة 5.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، صفحة 84.

³ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية (القاهرة): مركز وايد سيرقيس للإستشارات والتطوير الإداري، (1998) صفحة 17 - 18.

- ارتفاع الروح المعنوية وانتشار الألفة والمناخ الاجتماعي الطيب.
 - ولقد دامت هذه التجارب عدة سنوات (1927-1932) وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها¹:
 - أن المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها عبارة عن نظام فني،
 - تلعب الحوافز المعنوية دورا هاما في إثارة دوافع العاملين،
 - ضرورة استخدام الأساليب الديمقراطية والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة،
 - ضرورة توافر المهارات الاجتماعية والإنسانية لدى القادة الإداريين،
 - وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية،
 - ضرورة تطوير نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية المختلفة لتبادل المعلومات،
 - تلعب الجماعات غير الرسمية في المؤسسة دورا هاما في تحديد اتجاهات العاملين وأدائهم.
- 2. إسهامات حركة العلاقات الإنسانية في مجال عملية اتخاذ القرارات:** رغم ما جاءت به هذه الحركة من أفكار ومفاهيم جديدة فيما يتعلق بأهمية الاهتمام بالعنصر البشري، إلا أنها لم تُعط أي شرح لعملية اتخاذ القرارات، بل أشارت فقط إلى ضرورة إشراك العاملين في هذه العملية، وإلى ضرورة لجوء القائد الإداري إلى الشبكات غير الرسمية للحصول على المعلومات، لكونها على علاقة مباشرة مع العاملين أي مع مصادر المعلومات².

تقييم المدارس الانتقالية:

- 1. تقييم النظرية الكمية:** لقد نُجحت النظرية الكمية في معالجة النشاطات المادية للمؤسسة نجاحا كبيرا، غير أنها تعرضت إلى مجموعة من الانتقادات، أهمها:
- عدم قدرتها على ترجمة المشكلات المتعلقة بمجال العلاقات الإنسانية إلى رموز ومعادلات رياضية، لأبعادها الكثيرة والمتنوعة والمختلفة والمتغيرة على الدوام، ولعدم قابليتها للقياس³،
 - تُعتبر الأساليب الكمية غير مناسبة للمشكلات الروتينية والطارئة التي تستدعي السرعة في اتخاذ القرارات، فيفضل بذلك القائد الإداري الاعتماد على خبرته الشخصية في اتخاذ القرارات، بدلا من استعمال هذه الأساليب التي تتطلب وقتا كبيرا⁴،
 - افتراضها لوجود متخذ قرار عقلائي، وهذا الافتراض يُعتبر بعيدا عن الواقع⁵،
 - رفض الكثير من الباحثين اعتبار النظرية الكمية على أنها نظرية إدارية، وحثهم في ذلك أن علم الرياضيات الذي يُستعمل في الكثير من المجالات - الذي تستند عليه هذه النظرية - يُعتبر من الأدوات المساعدة على اتخاذ

¹ رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، صفحة 65.

² حنان بن عوالي وهودة عيو، مرجع سابق، صفحة 6.

³ صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، صفحة 54.

⁴ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، صفحة 25.

⁵ حسين بلعجوز، مرجع سابق، صفحة 43.

القرارات وليس مدرسة فكرية إدارية¹.

2. تقييم حركة العلاقات الإنسانية: أدخلت حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات عددا من المفاهيم والأفكار الجديدة، كضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، والجماعات غير الرسمية، والاتصال داخل المؤسسة، وضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات. ورغم هذا فقد تعرضت هذه الحركة إلى مجموعة من الانتقادات، أهمها²:

- اهتمامها البالغ بالعنصر البشري وإهمالها للجوانب الأخرى داخل المؤسسة،
- اعتبار المؤسسة نظاما مغلقا، وبالتالي فهي تتجاهل تأثير البيئة الخارجية عليها،
- اعتبار الجماعات التي تتشكل داخل المؤسسة ذات اتجاهات وأهداف مشتركة، وهو أمر نفته عدة دراسات وبحوث بعد ذلك،
- اهتمامها بالمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وإهمالها للمستويات الإدارية الأخرى، مما يجعل نظرتها وتحليلها للمؤسسة غير متكاملة.

المطلب الثالث: المدرسة السلوكية وعملية اتخاذ القرارات

ظهرت المدرسة السلوكية في الفترة الممتدة ما بين 1930 - 1950، وتُعتبر هذه المدرسة امتدادا لحركة العلاقات الإنسانية، حيث ركزت على استخدام المعارف الإنسانية المستمدة من علم الاجتماع وعلم النفس، وعلى طرق البحث العلمي لملاحظة وتفسير سلوك العامل داخل المؤسسات³. ولا تمتلك هذه المدرسة افتراضات معينة حول طبيعة الإنسان، فلا هو "بالرجل الاقتصادي" كما أكد تايلور (المدرسة الكلاسيكية)، ولا هو "بالرجل الاجتماعي" كما أكد مايو (حركة العلاقات الإنسانية)، بل إنها تأخذ بالاتجاهين معا⁴.

أولا: مبادئ المدرسة السلوكية

- رغم تعدد اتجاهات المدرسة السلوكية إلا أن هناك قواسم مشتركة تجمعها، أهمها⁵:
- التركيز على دراسة المظاهر الخارجية لسلوك الفرد، باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك،
- اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجات العاملين، بهدف الحصول على السلوك المرغوب

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، صفحة 144.

² ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجماعية، 2001) صفحة 115.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، صفحة 123.

⁴ الصالح جيلج، مرجع سابق، صفحة 40.

⁵ المرجع نفسه، صفحة 40.

- فيه، وهذا لما للحاجات من تأثير كبير في تشكيل سلوك الفرد،
- اعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا يتأثر بالقوى والمتغيرات البيئية الخارجية،
 - تطوير وسائل وسبل الاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمؤسسة، بهدف تجنب أي صراع قد يحدث بين أهداف هذين الطرفين.

ثانيا: إسهامات رواد المدرسة السلوكية في مجال عملية اتخاذ القرارات

بعد أن كانت النظريات الكلاسيكية تركز على العمل والهيكلة التنظيمي، وبعد أن بالغت حركة العلاقات الإنسانية في الاهتمام بالعنصر البشري وخصائصه، وتحديد الشروط التنظيمية المناسبة لحفز العاملين على الإسهام في العمل التنظيمي، جاء برنارد وتلاه كل من سيمون وسيرت ومارتش ووضعوا أساسا جديدا في النظر إلى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي يقوم باتخاذ القرارات، وبالتالي أصبحت دراسة المؤسسة منصبية أساسا على تتبع عملية اتخاذ القرارات وتحديد العوامل المؤثرة فيها.

وسيتم فيما يلي التطرق إلى أهم الإسهامات التي قدمها هؤلاء الباحثين في مجال عملية اتخاذ القرارات:

1. إسهامات شستر بارنارد في مجال عملية اتخاذ القرارات: يُعتبر العالم الاجتماعي الأمريكي شستر بارنارد (Chester Barnard, 1961-1881)، صاحب نظرية النظام التعاوني، التي أكد فيها على أن المؤسسة عبارة عن نظام تعاوني يعمل الأفراد فيها مع بعضهم البعض لتحقيق هدف معين¹. وهو بذلك يُقر بأن المؤسسة عبارة عن وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية، كما أنها تنظم وحدات أصغر منها من ناحية أخرى، فالمؤسسة إذن حسب بارنارد نظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة به².
- ولبرنارد إسهامات أخرى في مجال الإدارة، وسيتم فيما يلي التطرق إلى أهم إسهاماته المتعلقة بمجال عملية اتخاذ القرارات، والمتمثلة في³:

- اعتبر أن العمل والأداء في التنظيم الإداري عبارة عن مجموعة من القرارات،
- اعتبر أن المصدر الحقيقي لسلطة القائد الإداري متخذ القرارات ينبع من قبول المرؤوسين لهذه السلطة وليس من شخصه،
- أكد على أهمية تحديد العوامل الإستراتيجية من العوامل غير الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرارات، لمساهمة هذه العملية في تضيق مجال البحث والتفكير للوصول إلى الهدف،
- اعتبر أن القرار الذي يتخذه القائد الإداري يفرض كل البدائل المطروحة أمامه للاختيار يُعتبر كذلك قرارا، وقد عبر بارنارد عن ذلك بقوله: "إن إدراك المدير للمواقف التي يجدر به عدم اتخاذ قرار معين فيها هو من صفات المدير الكفاء".

¹ صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، صفحة 40.

² علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، صفحة 175.

³ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، صفحة 61 - 63.

2. إسهامات هربرت سيمون في مجال عملية اتخاذ القرارات: يُعتبر هربرت سيمون (Herbert Simon) من أبرز رواد المدرسة السلوكية وصاحب نظرية اتخاذ القرارات. ولقد اتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلا لدراسة الإدارة، فاعتبر بذلك أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرارات، وأن السلوك الإداري ما هو إلا محصلة لعملية اتخاذ القرارات التي تجري داخل المؤسسة¹.

وهربرت سيمون يُعتبر من أهم الباحثين الذين تناولوا موضوع اتخاذ القرارات*، وتبرز إسهاماته في هذا المجال من خلال تناوله لموضوع الرشد في القرارات، حيث أنه رفض فرضية الرشد المثالي لمتخذ القرار (المرتبطة بالمدرسة الكلاسيكية)، واعتبر رشد متخذي القرار محدودا ومقيدا بالعوامل البيئية وبالأبعاد السيكولوجية لجميع الأفراد بالمؤسسة، وبمعايير أخرى (كعدم قدرة متخذي القرار على امتلاك جميع المعلومات التي تخفض من درجة اللاتأكد للبيئة، الوقت المتاح، وقدرات متخذي القرار وغيرها)².

لذا فمتخذ القرار عند مواجهته لمشكلات معينة يبحث عن الحل المرضي** وليس عن الحل المثالي، لأن الأسباب السابقة لا تسمح له بتحديد كل الحلول (أو البدائل) الممكنة وتقييم إيجابياتها وسلبياتها، لهذا يكتفي بأخذ أول حل مرضي، هذا الحل غالبا ما يكون حل قديم أستعمل لحل مشكلات مشابهة، فمتخذ القرار لا يبحث عن حل جديد إلا إذا كان الحل القديم لا يفي بالغرض³.

ولقد اقترح سيمون إضافة معيار نوعي يرافق مفهوم الرشد من أجل التخفيف من تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر بساطة، فقسم صور الرشد في القرارات تبعا لذلك إلى ستة أنواع، وفيما يلي وصف لهذه الأنواع⁴:

أ- القرار الرشيد موضوعيا: وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين،
ب- القرار الرشيد شكليا: وهو القرار الذي يعظم فرصة الوصول إلى نتيجة معينة بالاعتماد على المعارف والمعلومات المتاحة،

ج- القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع وتكييف الوسائل لتناسب مع الأهداف والغايات المراد تحقيقها،

د- القرار الرشيد عمدا: وهو سلوك يؤديه الفرد أو المؤسسة بصورة متعمدة لتكييف الوسائل مع الأهداف،
ه- القرار الرشيد تنظيميا: وهو القرار الذي يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة،

¹ خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006) صفحة 103، 107.

* تقديرا لأعمال هربرت سيمون في مجال اقتصاديات اتخاذ القرار، منحت له في سنة 1978 جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية.

² Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, Op.cit., p. 288.

** بمعنى الرضا بأقل من الحد الأقصى، بدلا من التعبير الذي كانت تستخدمه النظريات الكلاسيكية وهو الحل المثالي الذي يهدف إلى تحقيق هدف التعظيم، أي السعي للتعظيم والحصول على الحد الأقصى.

³ Jean-Pierre Dètrie, **Strategor: Politique générale de l'entreprise**, 3^{ème} édition (Paris: Dunod, 1997) p. 415.

⁴ Herbert A. Simon, **Administration et processus de décision** (Paris: Economica Education, 1983) p. 70.

و- **القرار الرشيد شخصيا:** وهو القرار الذي يوجه لتحقيق الأهداف الشخصية للفرد.

وفي هذا الصدد اعتبر سيمون أن "الرشد الإداري" أو "القرار الرشيد" هو ذلك القرار الذي يجمع بين صفتي الرشد التنظيمي والرشد الشخصي، وأكد أن على متخذ القرار الذي يحتل مركزا رسميا في المؤسسة أن يحاول دائما تحقيق التوازن والتناسق بين أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة، بطريقة تساعد على الاحتفاظ بمركزه ودوره في المؤسسة، وأيضا على تحقيق أهدافه وأهداف مؤسسته¹.

وبصفة عامة، فإن سيمون أيد الرشد الشخصي بعكس النظرية الكلاسيكية التي أيدت الرشد الموضوعي، كما أنه قدم نموذجا في اتخاذ القرارات عُرف بالنموذج الإداري، وتبعاً لذلك سمي الرجل متخذ القرار بالمؤسسة بالرجل الإداري - كبديل للرجل الاقتصادي الذي افترضت وجوده المدرسة الكلاسيكية - والذي يتصف بالصفات التالية²:

- عدم مقدرته في الحصول على حل مثالي بسبب عدم توافر المعلومات الكافية لديه،
- يبحث عن حل مقبول (مرضي) في حدود المعلومات المتوفرة لديه،
- يتخذ قراراته بالاعتماد على الرشد المحدود وعلى الإمكانيات المتوفرة لديه، لاختيار البديل المرضي وليس البديل الذي يحقق أقصى منفعة،
- يحاول تبسيط العوامل المحيطة والتي لها علاقة مباشرة بالقرار، ويستبعد العوامل التي لا ترتبط مباشرة بالمشكلة المراد حلها.

3. إسهامات سيرت ومارتش في مجال عملية اتخاذ القرارات: حتى يتمكن الباحثان سيرت ومارتش (R. M. Cyert, J. March) من وصف عملية اتخاذ القرارات انطلاقاً من أهداف المؤسسة، فأشارا إلى أن أهداف المؤسسة تكون ناتجة عن المفاوضات والاتفاقات التي تتم بين التحالفات (أفراد أو مجموعات) التي تريد أخذ مقابل (أو عوض) مساهماتها بالمؤسسة³.

وتقوم نظرية سيرت ومارتش المعروفة باسم نظرية متخذ القرار السياسي على المبادئ الأربعة التالية⁴:

أ- **الحل الجزئي للصراع:** وهذا عن طريق تجزئة المشكلات الأساسية إلى مشكلات فرعية ومحاولة البحث عن حل وسط،

ب- **تجنب عدم التأكد:** يرى الباحثان أن المؤسسات تتفادى عدم التأكد عن طريق قيامها بالبحث عن حل للمشكلات الملحة، بدلا من وضع استراتيجيات بعيدة المدى، من خلال المساومة أو التفاوض والبحث في البيئة المحيطة عن الحلول المرضية،

¹ سعيد محمد المصري، مرجع سابق، صفحة 133.

² Kouider Boutaleb, Op.cit., p. 17.

³ Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, Op.cit., p. 288.

⁴ خليل محمد العزاوي، مرجع سابق، صفحة 109.

ج- البحث الموجه للمشكلات: ويتم هذا عن طريق البحث عن الحلول وصياغة الأهداف والغايات بما يتوافق مع البدائل المتاحة،

د- التعلم التنظيمي: إن حصول المؤسسات على درجة معينة من التعلم التنظيمي مرتبط بقدرتها على التكيف مع المحيط.

تقييم المدرسة السلوكية: انتقد رواد المدرسة السلوكية فكرة النظام المغلق وفكرة الرشد في اتخاذ القرارات الإدارية، اللتين ارتبطتا بالمدرسة الكلاسيكية، ونظروا إلى المؤسسة على أنها ذلك العضو الاجتماعي الفعال الذي يؤدي وظائف متكاملة عن طريق سلسلة من اتخاذ القرارات الإدارية، ويرتبط مع غيره من الأعضاء بسلسلة من العلاقات تكون النظام الاجتماعي العام. واعتبروا بأن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالعوامل الموجودة في البيئة (الداخلية والخارجية)، هذا التفاعل بين المؤسسة والبيئة والعلاقات الناشئة بينهما هي التي تحدد مواصفات وخصائص وأهداف المؤسسة، والفرص البديلة المتاحة أمامها، وأنواع القيود التي تتعرض لها، والمناخ الذي يتم في ظلها اتخاذ القرارات الإدارية¹.

ونتيجة لهذا عُرفت المدرسة السلوكية بالنموذج المفتوح في اتخاذ القرارات، أو النموذج الإداري الذي يقوم على الافتراضات التالية²:

- أن يمتلك الرجل الإداري فكرة عامة عن الأهداف والمشكلات التي يريد إيجاد حلول لها، على أن لا يقوم بترتيبها حسب أهميتها، ذلك لأنها متعددة ومعيار الترتيب يتغير مع تغير المواقف والظروف،
- أن لا يقوم الرجل الإداري بدراسة البدائل وتحليلها إلا عند وجود حل مرضي، والذي يُعرف بأنه: "الحل الذي يحقق الأهداف بمستوى أقل من الحد الأقصى، ويعطي نتيجة مرضية وليس نتيجة أقصى"،
- أن يعرف الرجل الإداري بعض إيجابيات وسلبيات البدائل المتاحة أمامه، ولكن لا يمتلك الوقت والمعلومات الكافية لدراستها كلها،
- أن يقوم الرجل الإداري باختيار أول بديل يحقق له مجموعة معينة من الأهداف، وأن يلجأ إلى تخفيض مستوى الأهداف المراد تحقيقها، في حالة إن لم يجد الحل المرضي الذي يحقق الأهداف بمستوى أقل من الحد الأقصى،

- أن يأخذ الرجل الإداري بعين الاعتبار عند اتخاذه لقراراته الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمشكلة. من خلال ما سبق، يتبين أن المدرسة السلوكية قدمت وصفا واقعيا لسلوك متخذ القرار، إلا أنها تعرضت وعلى غرار المدرسة الكلاسيكية والمدارس الانتقالية إلى مجموعة من الانتقادات، أهمها اهتمامها البالغ بالعنصر البشري وبسلوكيات الأفراد³.

¹ طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق، صفحة 115.

² كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، صفحة 22.

³ حنان بن عوالي وهودة عبو، مرجع سابق، صفحة 7.

ومع هذا تجدر الإشارة إلى أن المدرسة السلوكية تُعتبر الركيزة الأساسية لنظريات الإدارة الحديثة خاصة في مجال عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الرابع: المدارس الإدارية الحديثة وعملية اتخاذ القرارات

نتيجة للتطورات المعتمدة التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية والتعديلات البيئية المحيطة بها، ظهرت عدة اتجاهات إدارية حديثة، وسيتم في هذا المطلب التطرق إلى إسهامات أبرز هذه الاتجاهات (النظريات) في مجال عملية اتخاذ القرارات.

أولاً: نظرية النظم وعملية اتخاذ القرارات

على عكس المدارس الإدارية السابقة، التي حاولت دراسة المؤسسة والإدارة من زوايا معينة جزئية، فإن نظرية النظم حاولت دراسة المؤسسة والإدارة بشكل كلي وشمولي.

1. الفكرة الأساسية لنظرية النظم: اعتمدت نظرية النظم الإدارية على نتائج أبحاث ودراسات نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في سنة 1960، إذ قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة¹. وتقوم الفكرة الأساسية لهذه النظرية على مفهوم النظام الذي يُعرف بأنه: "مجموعة من الأجزاء المترابطة داخليا والمتفاعلة، والتي تعتمد على بعضها البعض لتحقيق أهداف مشتركة"².

فالمؤسسة من هذا المنظور عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح، يتكون من أجزاء متعددة، مترابطة ومتفاعلة، تسعى إلى تحقيق أهداف معينة³.

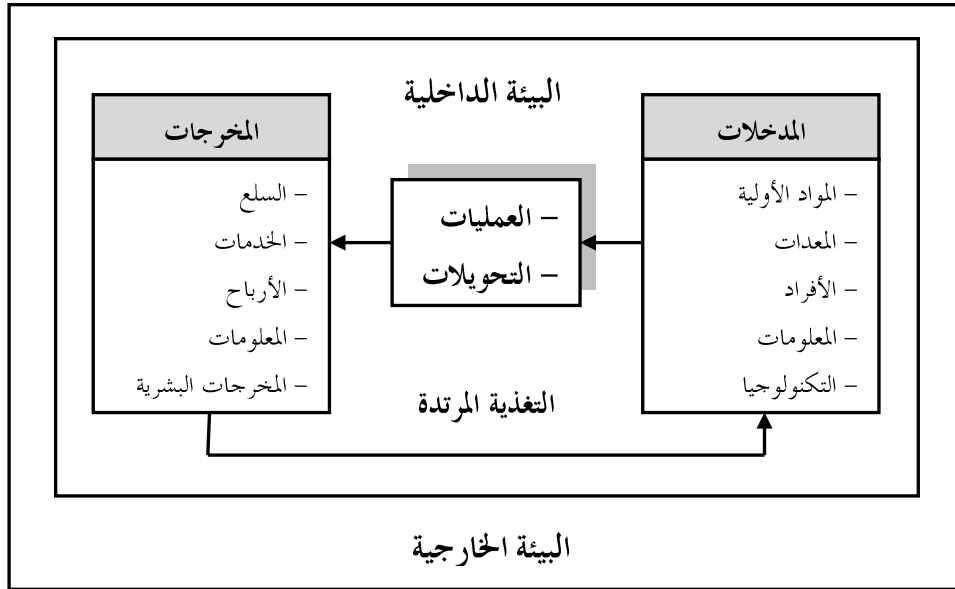
هذا النظام يعيش في بيئة (أو مجتمع) يحصل منها على موارده أو مدخلاته الأساسية ثم يقوم بتحويلها ومعالجتها وتقديمها إلى المجتمع على شكل مخرجات، ونتيجة لهذه العلاقة التبادلية والاعتمادية مع البيئة تتمكن المؤسسة من الحصول مرة ثانية على الموارد التي تحتاج إليها، والشكل الموالي يوضح المؤسسة كنظام اجتماعي مفتوح ويوضح العناصر التي يتكون منها هذا النظام:

¹ رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، صفحة 69.

² طارق طه، مرجع سابق، صفحة 152.

³ رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، صفحة 69.

شكل رقم 17: الإطار العام لمفهوم النظام المفتوح



المصدر: أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، صفحة 29.

2. إسهامات نظرية النظم في مجال عملية اتخاذ القرارات: تكمن الإسهامات الحقيقية لهذه النظرية في مجال عملية اتخاذ القرارات، في أنها تجر القادة الإداريين على النظر إلى المؤسسة على أنها وحدة متكاملة، وبالتالي فهي تجعلهم ينظرون إلى المؤسسة كشبكة معلومات متدفقة (داخلية وخارجية تتعلق بالبيئة المحيطة)، تمتد متخذي القرار في مختلف المستويات الإدارية بكافة المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية بكفاءة، آخذين بعين الاعتبار القيود والمحددات البيئية الداخلية والخارجية وظروف الأنظمة (الأجزاء) الفرعية للمؤسسة¹.

ثانيا: النظرية الموقفية وعملية اتخاذ القرارات

ظهرت النظرية الموقفية (أو كما تسمى النظرية الظرفية أو الشرطية) في سنة 1970، واعتبرت امتدادا فكريا لنظرية النظم المفتوحة في الإدارة.

1. الفكرة الأساسية للنظرية الموقفية: رفضت النظرية الموقفية ما يُطلق عليه "الفكر العالمي"، والذي حاول فرض مقولة "الطريقة المثلى, The one best way" لكل المواقف، واعتبرت أن الأفكار التي جاءت بها المدارس السابقة غير واقعية لاستحالة تطبيقها في جميع المؤسسات وفي جميع المواقف².

فحسب هذه النظرية لا توجد طريقة أو أسلوب أو حل صالح لجميع المواقف والمشكلات الإدارية في كل زمان ومكان، ويعود السبب في ذلك إلى أن لكل مؤسسة ولكل موقف يواجهه القائد الإداري ظروفه

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، صفحة 157.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، صفحة 106.

الخاصة، وأن ما يناسب موقفا ما قد لا يناسب نفس الموقف في زمان ومكان آخر، نتيجة للتغير المستمر في الظروف البيئية الداخلية والخارجية¹.

ومن هنا يتبين أن فعالية الأساليب الإدارية حسب النظرية الموقفية تحكمها الظروف والمواقف التي تمر بها المؤسسة.

2. إسهامات النظرية الموقفية في مجال عملية اتخاذ القرارات: ترى هذه النظرية أن القرارات تُتخذ حسب الظروف المحيطة بالموقف، ذلك أن لكل موقف قرارا يتعلق به، وتختلف القرارات باختلاف تلك المواقف والظروف، وهذا يُحتم على متخذي القرار عدم اتخاذ أي قرارات إلا بعد دراسة وتشخيص المشكلة القائمة بشكل دقيق قبل اقتراح أي حل².

وبذلك فإن متخذ القرار حسب المدرسة الموقفية يخضع لظروف موقفية عند اتخاذه لقراراته، أهمها³:

- معدل تغير البيئة الخارجية للمؤسسة،
- نقاط ضعف وقوة المؤسسة،
- قيم وأهداف واتجاهات ومهارات القادة الإداريين والعاملين بالمؤسسة،
- طبيعة نشاط المؤسسة والموارد والتكنولوجيا المستخدمة بها.

ثالثا: نظرية الإدارة بالأهداف وعملية اتخاذ القرارات

يُعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا واستعمالا في السنوات الأخيرة، وتعود هذه النظرية إلى جهود العالم الإداري بيتر دركر (Peter Drucker) في سنة 1950.

1. الفكرة الأساسية لنظرية الإدارة بالأهداف: يمكن تلخيص مفهوم الإدارة بالأهداف فيما يلي⁴:

"هو أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمؤوسون على كافة المستويات الإدارية في وضع أهداف عملية قابلة للتحقيق كأهداف للمؤسسة، بحيث تكون هذه الأهداف محصلة الأهداف المختلفة للفئات المشاركة في نشاط المؤسسة".

وتتمثل أهم عناصر مفهوم الإدارة بالأهداف في⁵:

- وضع أهداف واضحة وموجزة ومفهومة،
- أن يشارك في وضع الأهداف الأشخاص الذين يُنتظر منهم أن يعملوا على تحقيقها،
- أن يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المحققة.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، صفحة 158.

² رابع بوقرة، مرجع سابق، صفحة 27.

³ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، صفحة 30.

⁴ صبحي جبر العنبي، مرجع سابق، صفحة 58.

⁵ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، صفحة 153.

2. إسهامات نظرية الإدارة بالأهداف في مجال عملية اتخاذ القرارات: تتضح إسهامات هذه النظرية في مجال عملية اتخاذ القرارات، من خلال تأكيدها على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية بصورة فعالة في عملية تحديد الأهداف المراد تحقيقها، ويتم هذا عن طريق تطبيق الخطوات التالية¹:

- الابتعاد عن المركزية وتفويض السلطات للعاملين،
- تنويع وإغناء الوظائف عن طريق تفويض المهام،
- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات،
- إتباع طرق جديدة في تقييم الأداء تركز على النتائج وليس على الوسائل.

تقييم المدارس الإدارية الحديثة:

1. تقييم نظرية النظم: يمكن القول أن أهمية نظرية النظم تكمن في توجيه أنظار القادة الإداريين نحو أهمية امتلاك رؤية شاملة لكيفية تفاعل عناصر وأجزاء المؤسسة مع بعضها البعض، ومع البيئة المحيطة بها، للتعرف على العوامل المعيقة للتغيير والتكيف، والبحث عن البدائل المختلفة للوصول إلى الأهداف المقررة.

ومع هذا فقد تعرضت هذه النظرية إلى العديد من الانتقادات، وأهم انتقاد وجه لهذه النظرية هو أنها مجردة وليست عملية، فالقائد لا يتخذ قراراته ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات والمخرجات وعمليات التحويل كما تفترض هذه النظرية².

2. تقييم النظرية الموقفية: أسهمت هذه النظرية في تفسير عدد من المشكلات الإدارية، التي كانت المؤسسات تعاني منها نتيجة لاختلاف المواقف وعدم اعترافها بالخصائص المميزة لكل مؤسسة.

وبالرغم مما تقدم، فإن هذا المدخل تعرض كذلك إلى عدة انتقادات، حيث يرى البعض أن الاعتماد على هذه النظرية بصورة كاملة قد يُعيق التوصل إلى محاولة وضع نظرية متكاملة للإدارة لها صفة القبول والعمومية³.

3. تقييم نظرية الإدارة بالأهداف: رغم المزايا والفوائد التي يحققها أسلوب الإدارة بالأهداف كزيادة الإنتاجية، تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين، رفع الروح المعنوية للأفراد، التشخيص الجيد لمشكلات العمل والتوصل إلى حلول لها، إلا أنه توجد العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحد من فعالية هذا الأسلوب، ومن أهمها⁴:

- صعوبة التوفيق بين الأهداف الكلية للمؤسسة وأهداف العاملين والإدارات والوحدات المكونة لها،
- ارتفاع تكاليف تطبيق هذا الأسلوب،
- عدم وعي وإيمان الإدارة والعاملين بجدوى تطبيق هذا الأسلوب.

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، صفحة 154.

² حسين حريم، مرجع سابق، صفحة 71.

³ طارق طه، مرجع سابق، صفحة 164 - 165.

⁴ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، صفحة 28.

المبحث الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرارات وأساليب اتخاذها والعوامل المؤثرة فيها

حتى يتمكن القائد الإداري من إيجاد الحل الأمثل أو بالأحرى الحل المرضي -باعتبار أن رشد متخذ القرار محدود- للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها، عليه أن يراعي مجموعة من المراحل والخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات، والتي تختلف أهميتها ومدتها حسب طبيعة المشكلة، وأن يستعين بمجموعة من الأساليب النوعية والكمية، وأن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل التي تؤثر في هذه العملية والتي يخضع إليها.

المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرارات

رغم اتفاق معظم الباحثين على أن عملية اتخاذ القرارات تمر بمراحل معينة، إلا أنه لا يوجد اتفاق كامل بينهم حول عدد ومضمون هذه المراحل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 9: مراحل عملية اتخاذ القرارات حسب آراء بعض الباحثين

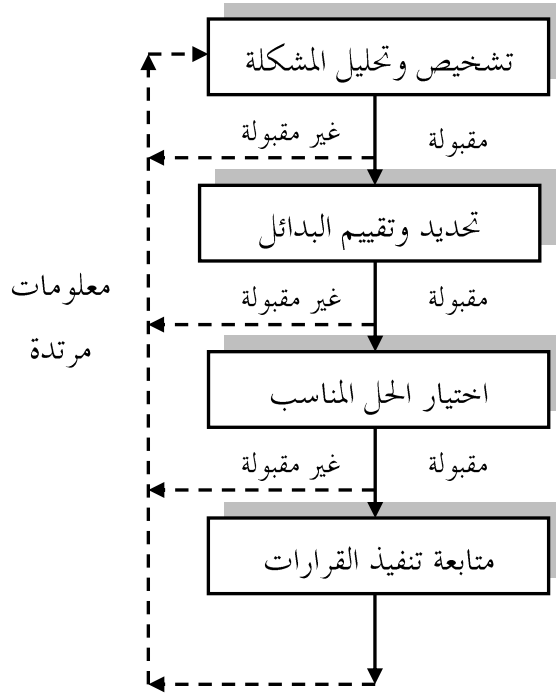
| هروبرت سيمون | ليند برج | ديل | جون ديوي | جروس |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|---|
| - مرحلة البحث والاستطلاع | - التعرف على المشكلة | - تحديد الأهداف | - تحديد طبيعة المشكلة | - تعريف المشكلة |
| - مرحلة التصميم | - البحث عن المعلومات وتجميعها | - والبحث عن البدائل | - تحليل المشكلة | - البحث عن الحلول البديلة |
| - مرحلة الاختيار | - اختيار الحل (أو البديل) | - المقارنة بين البدائل واختيار أحدها | - اقتراح الحلول الممكنة | - التفكير في هذه البدائل |
| | | - تنفيذ القرار | - مقارنة الحلول واختيار أفضلها | - اختيار أحد هذه البدائل |
| | | - متابعة تنفيذ القرار وتقييم نتائجه | - تنفيذ الحل | - قبول المسؤولية المترتبة عن اتخاذ القرار |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: محمد بجمت كاشك، مرجع سابق، صفحة 176 - 178، و

Kouider Boutaleb, Op.cit., p.p. 31 - 32.

من خلال هذا الجدول، يتضح أنه رغم الاختلاف الموجود، إلا أن هناك نقاط مشتركة بين الباحثين حول المراحل أو الخطوات التي تتكون منها عملية اتخاذ القرارات، والشكل التالي يوضح هذه النقاط ومراحل هذه العملية:

شكل رقم 18: مراحل عملية اتخاذ القرارات



المصدر: من إعداد الطالبة

وفيما يلي وصف لهذه المراحل:

أولاً: مرحلة تشخيص وتحليل المشكلة

تتعلق هذه المرحلة بالمشكلة المراد حلها، وتتضمن مرحلتين، هما: مرحلة تشخيص المشكلة ومرحلة تحليلها.

1. مرحلة تشخيص المشكلة: وتُعتبر الأساس في عملية اتخاذ القرارات، نظراً لتوقف واعتماد كل المراحل اللاحقة على هذه المرحلة، فعدم وضوح المشكلة لدى متخذ القرار وعدم معرفته وفهمه لها، قد يؤدي إلى ضياع قدر كبير من الوقت والجهد في تجميع المعلومات غير الملائمة لحل المشكلة موضوع الدراسة. وتُعرف المشكلة بأنها: "انحراف (أو فرق) بين ما هو كائن وما يجب أن يكون"¹.

ويمكن النظر إلى المشكلة كذلك بأنها هدف معين يراد تحقيقه، موقف غير مرغوب فيه، وجود فرصة يراد استغلالها، أو محاولة تجنب التهديدات والقيود التي تفرضها البيئة الخارجية، ... الخ.

أما تشخيص المشكلة فيُعرف بأنه: "التحديد الدقيق للخلل أو الوضع غير المرغوب فيه، أو الانحراف أو عدم التوازن أو النتائج السيئة"².

¹ Marcel Laflamme, Op.cit., p. 83.

² أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، مرجع سابق، صفحة 232.

وعلى متخذ القرار عند تحديد المشكلة، التفرقة بين أعراض هذه الأخيرة والتي تمثل النتائج النهائية والمؤشرات الظاهرية لها، والأسباب التي أدت إليها. ذلك أن عدم ربط الظاهرة بالسبب، يجعل متخذ القرار ينتج نحو معالجة الظاهرة دون المضمون أي دون المسببات الفعلية، ومثال ذلك: أنه قد يواجه أحد القادة الإداريين مشكلة تزايد نسبة الغياب لدى العاملين، ففي هذه الحالة فإن ارتفاع نسبة الغياب تمثل أحد الأعراض لمشكلة ما يجب السعي إلى تحديد مسبباتها، والتي ربما قد تكون بسبب انخفاض الأجور، أو سوء المعاملة، أو عدم ملاءمة الوظيفة لشاغلها، ... الخ¹.

كما أنه على متخذ القرار عند تحديد المشكلة القيام بتحديد العامل الاستراتيجي، والذي يُقصد به: "العامل أو العنصر الذي لا بد من تغييره أو تعديله قبل أي شيء آخر"، فإذا وُجد مثلاً آلة معينة لا تعمل بسبب تعطل مفتاح التشغيل، فهذا يعني أن العامل الاستراتيجي هو مفتاح التشغيل الذي يجب إصلاحه رغم أن الآلة قد تكون في حاجة إلى أشياء أخرى².

وقد يتعرض متخذ القرار عند تحديد المشكلة إلى عدد من الصعوبات التي تجعله يتسرع في التعرف عليها، مما يؤدي به إلى تحديدها تحديداً خاطئاً، وهذه الصعوبات تتمثل في³:

- التسرع في دراسة الظاهرة دون التعمق في الدراسة أو التحليل،
- ربط المشكلة الجديدة بأخرى قديمة تسهيلاً لسرعة اتخاذ القرار،
- حصر أسباب المشكلة في إطار ضيق ناتج عن اختصاص القائد الإداري وعمله، دون مراعاة للعوامل الخارجية الأخرى،
- عامل الزمن قد يؤدي في بعض الحالات إلى إحداث تسارع في اتخاذ القرار حول تحديد المشكلة دون مراعاة للأهداف العامة.

2. مرحلة تحليل المشكلة: يُقصد بتحليل المشكلة:

"تصنيف المشكلة وتجميع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بها"⁴.

- ويتطلب تحديد نوع المشكلة تحديد حجمها ودرجة تعقدها، ومداهها الزمني، ومجالها الوظيفي والإداري، وطبيعة الحل المطلوب لها، وعادة ما تتعامل المؤسسة مع ثلاثة أنواع من المشكلات، هي⁵:
- أ- المشكلات المتكررة: وهي التي يتكرر حدوثها دائماً، ولها علاقة بالأنشطة والأعمال اليومية،
- ب- المشكلات الجوهرية: وهي تلك المتعلقة بمشكلات التخطيط، التنبؤ، السياسات، ... الخ، والتي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهدافها،

¹ جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، صفحة 672.

² رابع بوقرة، مرجع سابق، صفحة 33.

³ المرجع نفسه، صفحة 32 - 33.

⁴ بشير العلاق، مرجع سابق، صفحة 166.

⁵ علي عباس وعبد الله عزت بركات، مدخل إلى علم الإدارة، الطبعة الثانية (عمان: دار النظم للنشر، 2000) صفحة 96 - 97.

ج- **المشكلات العرضية الطارئة:** ويُقصد بها المشكلات غير المتوقعة والمفاجئة، والتي تحصل لأسباب داخل المؤسسة أو خارجها (من البيئة المحيطة).

وبعد أن يقوم متخذ القرار بتحديد وتصنيف المشكلة، يبدأ في تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، إذ تُعتبر المعلومات المادة الأولية لعملية اتخاذ القرارات، والتي يتم الحصول عليها من خلال نظام المعلومات الإداري، الذي يقوم بجمع البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ثم تحويلها إلى معلومات قابلة للاستعمال من قبل متخذ القرار¹.

وحتى تكون هذه البيانات والمعلومات ذات كفاءة وفعالية، يجب أن تتصف بالصفات التالية²:

- أن تكون ملائمة ومرتبطة بموضوع المشكلة،
- أن تكون صحيحة، دقيقة وحديثة،
- أن تكون جاهزة للاستعمال وبسرعة،
- أن تكون ذات تكلفة معقولة.

ثانياً: مرحلة تحديد وتقييم البدائل

تتعلق هذه المرحلة بالبدائل أو الحلول المتعلقة بالمشكلة موضوع القرار، وتتضمن بدورها مرحلتين، هما: مرحلة تحديد وتنمية البدائل ومرحلة تقييمها.

1. مرحلة تحديد وتنمية البدائل: سبق وأن تمت الإشارة إلى أن المشكلة التي تقابلها طريقة واحدة لمعالجتها لا تحتاج إلى عملية اتخاذ القرارات، وأن وجود بدائل عديدة لحلها تُعد من بين العناصر الجوهرية لوجود هذه العملية.

ويُعرف البديل بأنه: "الحل أو الوسيلة الممكنة المتاحة أمام متخذ القرار للتعامل مع المشكلة أو حلها"³. وتحتاج عملية تحديد البدائل إلى قدر كبير من التفكير والإبداع والمناقشة مع الأطراف ذات العلاقة بالمشكلة، وعادة ما يتم ذلك من خلال أساليب المشاركة في حل المشكلات، والتي سيتم التطرق إليها في المبحث الموالي.

ومما تجدر الإشارة إليه، إلى أن متخذي القرار أثناء بحثهم عن الحلول، يواجهون عدداً من القيود التي تؤدي بهم إلى استبعاد بعض الحلول الممكنة، ومن أهم هذه القيود: الوقت، الموارد المتاحة، الإمكانيات التكنولوجية، مصالح المساهمين والأفراد العاملين بالمؤسسة، الأنظمة الحكومية والظروف الاقتصادية⁴.

¹ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1999) صفحة 113.

² M. Nagib Bouguessa, Op.cit., p.p. 8 - 9.

³ حسين حريم، مرجع سابق، صفحة 94.

⁴ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، صفحة 119.

2. مرحلة تقييم البدائل: يتم في هذه المرحلة المقارنة والمفاضلة بين البدائل المطروحة، عن طريق تحديد مزايا وعيوب كل بديل، وتعتمد عملية تقييم البدائل على عدد من المعايير، التي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 10: معايير تقييم البدائل

| قبول القرار | الواقعية | | مدى ملاءمة البديل (حل المشكلة وتحقيق الأهداف) | البدائل (أو الحلول) المقترحة |
|-------------|--------------------|---------|---|---------------------------------|
| | إمكانية التطبيق | التكلفة | | |
| | | | | 1 |
| | | | | 2 |
| | | | | : |
| | | | | n |

Source: Marcel Laflamme, Op.cit., p. 85.

وعلى ضوء هذه المعايير والاعتبارات المختلفة، تتم المفاضلة بين البدائل المطروحة لاختيار أفضل الحلول (أي اتخاذ القرار).

ثالثاً: مرحلة اختيار الحل المناسب

بعد الانتهاء من مرحلة تحديد وتقييم البدائل المتاحة، ينتقل متخذ القرار إلى مرحلة اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة، ويراعي عند اختيار هذا البديل أن يكون أكثر البدائل المتاحة من حيث المزايا وأقلها من حيث العيوب. ولكي يتمكن متخذ القرار من اختيار هذا البديل يستعين بمجموعة من الأساليب التي تساعده في ذلك، منها¹:

1. المقارنة الموضوعية: أي عدم الاندفاع وعدم التحيز،
2. الاستعانة بآراء الخبراء: ويُقصد بالخبراء المستشارين والمتخصصين، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها،
3. ترتيب البدائل: أي ترتيب البدائل تنازلياً حسب أولويتها،
4. إعادة النظر: النظر مرة أخرى في نقاط القوة ونقاط الضعف لكل بديل مقترح، والآثار والانعكاسات لكل بديل ومدى احتمال حدوثها،
5. الاستعانة بالأساليب الكمية: حيث يتم وضع البدائل في شكل نماذج رياضية، ليسهل معرفة أفضلها.

¹ رافدة الحريري، مرجع سابق، صفحة 340.

رابعاً: مرحلة متابعة تنفيذ القرارات

يُعتبر القرار في حد ذاته عدم الجدوى ما لم يتم تنفيذه، فكثيراً ما ينفق القادة الإداريون الوقت والجهد والمال من أجل الوصول إلى قرار سليم، ثم بعد هذا يُبدد كل ذلك بسبب فشلهم في تنفيذه، ولهذا بعد أن يتم اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة المطروحة فإن القرار أو الحل يجب أن يُتبع بخطوات أخرى لتنفيذه، وتتمثل هذه الخطوات في¹:

- تحديد الإمكانيات اللازمة للتنفيذ،
- وضع تصور لمراحل التنفيذ،
- تحديد الأنشطة المطلوبة في كل مرحلة،
- تقدير الوقت اللازم لكل مرحلة،
- تحديد العاملين الذين يقع عليهم عبء تنفيذ القرار.

إن تطبيق وتنفيذ القرار لا يعني أن عملية اتخاذ القرارات قد انتهت، إذ تظل مرحلة أخرى هامة وهي مرحلة متابعة ومراقبة عملية تنفيذ القرارات وتقييمها، فعملية المتابعة والمراقبة تساعد على اكتشاف الانحرافات أثناء التنفيذ وتصحيحها فوراً، كما تساعد على اكتشاف بعض الأمور التي لم تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار. وعند عملية التقييم النهائية أي بعد تنفيذ القرار، يقوم متخذ القرار بمقارنة الإنجاز الفعلي مع ما هو محدد في القرار، وبذلك يتأكد من مستوى النجاح الذي حققه².

المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرارات

يمكن تقسيم أساليب التقييم والاختيار والمفاضلة بين البدائل، أو بمعنى آخر أساليب اتخاذ القرارات وحل المشكلات إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تضم الأساليب النوعية، والمجموعة الثانية تضم الأساليب الكمية، ويمكن تناول بعض هذه الأساليب باختصار على النحو التالي:

أولاً: الأساليب النوعية

ترتكز هذه الأساليب وبشكل أساسي على حكم متخذ القرار وخبرته الشخصية في تقييم البدائل واختيار أفضلها، لذا يمكن وصفها بأنها فن أكثر من كونها علماً، ومن أهم هذه الأساليب هي:

1. أسلوب الخبرة: عندما يواجه متخذ القرار مشكلة أو موقفاً يستلزم اتخاذ قرار معين، فإنه عادة ما يلجأ إلى خبراته السابقة للوصول إلى الحل المطلوب، وذلك على أساس أن المشكلات الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة، وأن الحلول التي أُتبعَت في الأمس يمكن أن تُتبع اليوم أيضاً³.

¹ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، صفحة 157.

² علي عباس وعبد الله عزت بركات، مرجع سابق، صفحة 99.

³ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، صفحة 418.

2. أسلوب الحدس: يُشير الحدس إلى استخدام الحكم الشخصي أو التقدير أو الاعتماد على الشعور في اتخاذ القرارات، ويعتمد التقدير على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار، وإطلاعه على مشاكل وتجارب الآخرين، وعلى النظرة الكلية للمشكلة دون تجزئتها، وبناء على شعوره وتقديره الشخصي يستطيع أن يصل إلى الحل الملائم¹.

3. أسلوب إتباع القادة: طبقاً لهذا الأسلوب، يقوم القائد الإداري بتقليد المؤسسات الكبيرة أو القائدة في مجال النشاط، وبصفة خاصة فيما يخص قرارات التسعير والأجور والمكافآت التشجيعية، بهدف تخفيض مخاطر وتكلفة اتخاذ القرارات إلى حدها الأدنى².

4. أسلوب مراجعة القوائم: يُعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب بساطة، حيث يتم إعداد قائمة تضم العديد من العوامل التي تؤثر على نتائج القرار، هذه العوامل تبين الجوانب الإيجابية والسلبية للمشكلة، ومتخذ القرار في هذه الحالة يمكنه العمل وفق بديلين أحدهما إيجابي والآخر سلبي³. وبعد إعداد القائمة تبدأ عملية التفحص للعوامل الإيجابية على هذه القائمة، وفي حالة وجود عامل أو أكثر غير إيجابي تُرفض القائمة وبالتالي يُرفض البديل أو الحل.

مما سبق يمكن استخلاص أن الأساليب النوعية تتميز بالبساطة، وبفعاليتها في معالجة المشكلات الروتينية خاصة، وبسرعتها. ورغم هذه المزايا إلا أنها تتصف بعدم الثقة، لاعتمادها على عوامل شخصية في عملية التقييم والمفاضلة لاختيار الحل المناسب، وكذلك لعدم عموميتها وشموليتها، ذلك أن الحلول التي تكون صالحة في مواقف معينة قد لا تصلح في مواقف أخرى.

ثانياً: الأساليب الكمية

إن الأساليب الكمية أو كما يُطلق عليها اسم "بحوث العمليات" أو "علم الإدارة"، تعتمد على الأدوات الإحصائية والطرق الرياضية لحل المشكلات التي تواجهها المؤسسات، ومن أهم هذه الأساليب هي⁴:

1. نظرية الاحتمالات: تفيد هذه النظرية في تخفيض درجة عدم التأكد أو المخاطرة، بالاعتماد على قدرة متخذ القرار على توفير المعلومات اللازمة.

2. نظرية القرار: تهتم هذه النظرية باتخاذ القرارات في حالات التأكد وعدم التأكد والمخاطرة، ويمكن استخدام شجرة القرارات لدعم الاحتمالات والنتائج المرتبطة لمعرفة النتائج المتوقعة.

3. التنبؤ: نظراً لعدم التأكد بالنسبة للمستقبل، فإن متخذ القرار يعتمد على معطيات وبيانات الماضي كمؤشر لما قد يحدث في المستقبل.

¹ أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، مرجع سابق، صفحة 121 - 122.

² علي الشرفاوي، مرجع سابق، صفحة 135.

³ رايح بوقرة، مرجع سابق، صفحة 62.

⁴ سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003) صفحة 28 - 29.

4. نماذج التخزين: تساعد هذه النماذج في مراقبة تكلفة المخزون، وتحديد الكمية المثلى منه الواجب الاحتفاظ بها.

5. البرمجة الخطية: يختص هذا الأسلوب بمشكلة تخصيص الموارد المحدودة على الاستخدامات غير المحدودة، في ظل القيود المفروضة، بهدف تعظيم الربح أو تقليل التكلفة.

6. تحليل شبكات الأعمال: يختص هذا الأسلوب بجدولة ومتابعة تنفيذ المشاريع الكبيرة تحقيقاً للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويُستخدم في مجال تخطيط التدفقات النقدية وموازنة الموارد البشرية.

7. نظرية الصفوف: تُستخدم هذه الأخيرة لتحديد العدد الأمثل من الأفراد أو مراكز الخدمة.

إن أهم ما يميز هذه الأساليب هو قدرتها على تقريب المشكلة إلى الواقع، وذلك بصياغتها على شكل نماذج رياضية تعكس مكونات المشكلة. أما فيما يخص سلبيات هذه الأساليب، فإن أهم ما يعاب عليها هو إهمالها للعوامل والاعتبارات السلوكية.

وفي الأخير تجدر الإشارة، إلى أن ترشيد القرارات لا يأتي من خلال استخدام الأساليب النوعية لوحدها، أو استخدام الأساليب الكمية فقط، بل يأتي من خلال الاستعانة بهما مع بعض لمواجهة المشكلات التي تزداد تعقداً مع التطور الذي تعرفه الإدارة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

تؤثر في عملية اتخاذ القرارات العديد من العوامل التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً فيها، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى: عوامل متعلقة ببيئة القرار، عوامل متعلقة بالجوانب السلوكية والنفسية لمتخذي القرار والمساعدين والمرؤوسين، بالإضافة إلى عوامل أخرى متعلقة بالقرار كأهميته، البيانات والمعلومات المتوفرة، والوقت المتاح لاتخاذها.

أولاً: العوامل المتعلقة ببيئة القرار

تُعرف بيئة القرار بأنها: "مجموعة من العناصر أو النظم البيئية التي تؤثر في القرار وتتأثر به"¹. وتعتبر دراسة بيئة القرار من حيث الظروف السائدة فيها، والفرص التي تتضمنها والتهديدات التي تنطوي عليها، ونقاط الضعف والقوة التي تتميز بها المؤسسة، نقطة البداية للوصول إلى قرارات سليمة. وتتضمن هذه البيئة العديد من العوامل التي يمكن تصنيفها إلى²:

¹ شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية (دمشق: مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، 2005) صفحة 33.

² عادل حسن، علي شريف ومحمد فريد الصحن، مرجع سابق، صفحة 348.

1. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: وتمثل في العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الخاصة بالمنطقة والدولة والعالم، وكذلك في التعليمات والقوانين الحكومية، الأنشطة الخاصة بالمؤسسات المنافسة والصناعات الأخرى، التطورات التقنية والتكنولوجية، النظم المالية والبنكية وغيرها،

2. العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية: تتكون البيئة الداخلية من عوامل مادية وأخرى معنوية خاصة بالمؤسسة، كالموارد والإمكانات المتاحة، الهيكل التنظيمي، نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، العلاقات المتداخلة بين القادة الإداريين وبينهم وبين مرؤوسيه، وغيرها.

من خلال التطرق إلى بعض العوامل التي تتكون منها كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، يتبين أن العوامل المتعلقة بهذه الأخيرة، لا يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها مثل العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية، وإن كان هذا لا يمنع متخذي القرار من دراستها والتنبؤ بما قدر الإمكان، والعمل على تجنبها أو التكيف معها. كما يتبين أن تأثير البيئة على القرارات يتم من خلال تأثير الأطراف المتعددة المكونة لهذه البيئة، كالعاملين، المستهلكين، الموردين، ... الخ. ويرجع ذلك إلى ما ينتج من ردود فعل متفاوتة يمكن أن تؤثر على أهداف ونتائج القرار، فبعض القرارات تُنتج ردود فعل إيجابية تدعم وتعزز القرار (مثل القرارات المتعلقة بزيادة الأجور أو تخفيض الأسعار)، والبعض الآخر تُنتج ردود فعل سلبية تعرقل تنفيذ القرار (مثل القرارات المتعلقة بتخفيض الأجور أو زيادة الأسعار). ويمكن لمتخذ القرار الاستفادة من ردود الفعل الإيجابية في تقنين إجراءات القرار، واستخدامها في المواقف والمشكلات المتشابهة، أما ردود الفعل السلبية فتتطلب القيام بإجراءات إضافية لتقليل من الآثار السلبية للقرار أو تبرير اتخاذه، ومن بين هذه الإجراءات هي تحديد وإعلان هدف القرار، وإشراك المتأثرين به في اتخاذه¹.

ثانياً: العوامل المتعلقة بالجوانب السلوكية والنفسية

يرجع الفضل في إبراز أهمية وتأثير العوامل السلوكية والنفسية في عملية اتخاذ القرارات، إلى هربرت سيمون الذي أكد على الدور الذي تلعبه هذه العوامل في هذه العملية، حيث اعتبرها من الجوانب المهمة والمتحكمة في متخذ القرار².

ولقد أثبت التجارب، أن اختلاف القرارات التي يصل إليها القادة الإداريون بالرغم من أنهم يكونون محاطون بنفس الظروف والمواقف، يعود إلى اختلاف أساليب مواجهة كل واحد منهم لهذه المواقف، ومدى سلامة العلاقات الشخصية التي تربطهم بالمساعدين والمرؤوسين، ومدى ما يتسمون به من قوة التركيز والبعد عن التردد والاستعداد لتحمل المسؤولية وحسم الأمور³.

¹ علي الشرفاوي، مرجع سابق، صفحة 157.

² محمد مجت كاشك، مرجع سابق، صفحة 183.

³ إبراهيم عبد العزيز شبيحا، أصول الإدارة العامة (الإسكندرية: منشأة المعارف، 1993) صفحة 358.

من هنا يتضح أن العوامل المتعلقة بالجوانب السلوكية والنفسية، تتضمن كل من له علاقة باتخاذ القرار، ابتداء من متخذ القرار ثم المساعدين وصولاً إلى المرؤوسين الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرارات.

1. العوامل المتعلقة بمتخذ القرار: تتأثر القرارات المتخذة في أغلب الأحيان بالمهارات والسمات والقدرات التي تتوافر لدى متخذ القرار (القائد الإداري)، بالإضافة إلى النمط الذي يتصف به، ومدى قدرته على مواجهة مختلف الضغوط التي يتعرض لها، ومدى تأثره بالثقافة السائدة في مجتمعه.

أ- **مهارات متخذ القرار:** إن عملية اتخاذ القرارات تتطلب عدداً من السمات والمهارات التي يمكن تصنيفها إلى¹:

– **السمات النفسية والجسمية:** وتتعلق هذه السمات بكل من الطموح والدافعية، التحكم الانفعالي، الثقة بالنفس، المرونة الذهنية، الصحة البدنية، ... الخ.

فمتخذ القرار الذي يفتقد إلى السمات النفسية كالثقة بالنفس مثلاً، يستجيب بطريقة سلبية للمواقف والمشكلات الضاغطة التي تحتاج إلى الحكمة ورفع التحدي، كما أن للجانب الجسدي الدور الإيجابي في القدرة على مواجهة ضغوط المشكلات، فالأفراد الأصحاء عادة ما يكونون الأقدر على التكيف والسيطرة على المواقف بشكل أفضل من غيرهم.

– **المهارات العقلية:** وتتضمن الذكاء العام، السرعة الإدراكية، القدرة على التركيز، القدرات التحليلية والقدرات الابتكارية، ... الخ.

إن توافر القدرات العقلية لدى متخذي القرار كالذكاء والقدرات الإبداعية والابتكارية، تجعلهم أكثر قدرة على تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها، وبالتالي أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الملائمة.

– **المهارات التنظيمية:** وتشمل مهارات الاتصال، مهارات التعامل مع التنظيم الرسمي، المهارات الفنية، ... الخ. وتتضح أهمية هذه المهارات، في أنها تمكن متخذ القرار من الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة والمطلوبة لاتخاذ القرار.

– **المهارات الاجتماعية:** وتتمثل في مهارات تكوين العلاقات والصدقات والتعاون مع الآخرين. إن للعلاقات الإنسانية والصدقة تأثير كبير على فعالية القرارات المتخذة، ويتبين ذلك من خلال أن متخذي القرار الذين يتمتعون بسند اجتماعي قوي، هم الذين يشعرون بالأمان عندما يُقدمون على اتخاذ القرارات الخطيرة أو ذات التحدي الكبير لحل المشكلات المعقدة.

ب- **نمط متخذ القرار:** يؤثر نمط متخذي القرار تأثيراً مباشراً في فعالية القرارات المتخذة، فلكل قائد إداري أسلوبه الخاص في اتخاذ القرارات، حتى لو تساوت الكفاءات والمهارات التي يمتلكونها، وهناك عدة مداخل لدراسة أنماط اتخاذ القرارات، أهمها:

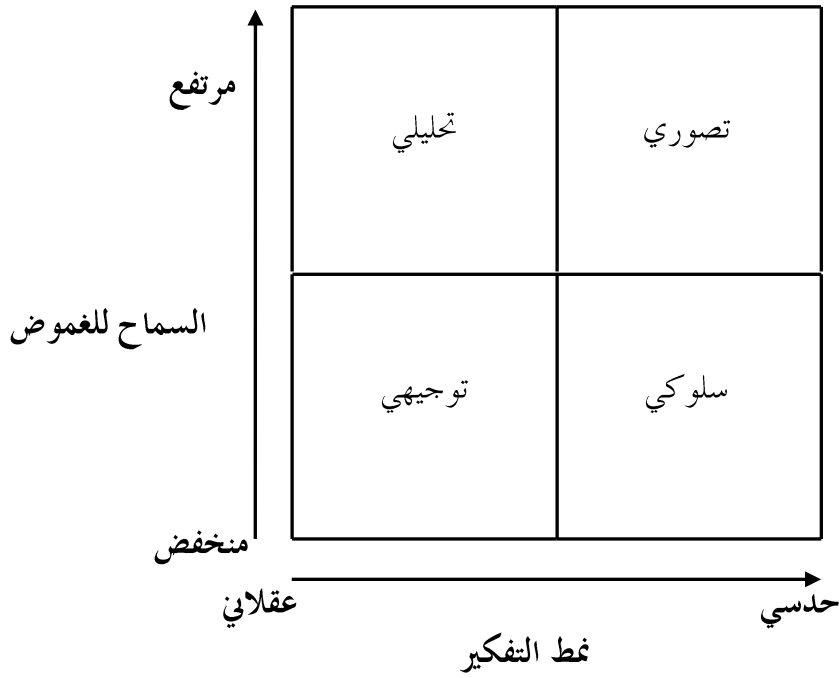
¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، صفحة 109.

- من حيث تعامل متخذ القرار مع المشكلات: يتم تقسيم أنماط متخذي القرار حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع، هي¹:
 - المتجنب للمشكلة: هذا النوع من متخذي القرار يتجنب مواجهة العوامل التي تثير أي مشكلة، إلى درجة أنه قد يُهمل البيانات والمعلومات التي من شأنها أن تثير المشكلات أمامه،
 - المواجه للمشكلة: يتصف هذا النوع من متخذي القرار في كونه حيادي، بحيث ينتظر المشكلة حتى تقع ليتعامل ويتخذ الإجراءات اللازمة لحلها،
 - الباحث عن المشكلة: هذا النوع من متخذي القرار يبحث عن أي مشكلة لغرض حلها ومعالجتها، ويكون دائما مستعدا لما هو غير متوقع.
 - من حيث طريقة تفكير متخذ القرار وقدرته على تحمل الغموض: يعتمد هذا المعيار في تصنيف أنماط متخذي القرار على البعدين التاليين²:
 - طريقة التفكير: يحاول بعض متخذي القرار أن يكونوا رشيدين ومنطقيين في اتخاذ قراراتهم، ويقومون بذلك بمعالجة المعلومات المتاحة لهم بشكل تسلسلي، في حين يحاول البعض الآخر أن يكونوا مبدعين ومبتكرين معتمدين في ذلك على حدسهم،
 - درجة غموض المشكلة: هناك من متخذي القرار من يحاول تخفيض درجة غموض المشكلة، وذلك بجمع وترتيب المعلومات اللازمة، فيما يسمح البعض الآخر بدرجة معينة من عدم التأكد والغموض.
- وبالاعتماد على هذين البعدين يتم تصنيف أنماط اتخاذ القرار إلى أربعة أنواع، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ مؤيد الفضل، مرجع سابق، صفحة 40.

² Stephen Robbins et David DeCenzo, Op.cit., p. 141.

شكل رقم 19: أنماط اتخاذ القرار



Source: Stephen Robbins et David DeCenzo, Op.cit., p. 142.

وفيما يلي وصف لهذه الأنماط¹:

- النمط التوجيهي: يتميز هذا النمط بتفضيله للحلول البسيطة والواضحة، وباتخاذ قرارات سريعة، فهذا النمط يعتمد على العقلانية في التفكير ويسمح بمستوى منخفض من الغموض للمشكلة المطروحة،
- النمط التحليلي: تتوافر لدى هؤلاء الأشخاص الرغبة في التفكير في الحلول المعقدة التي تبني على عوامل غير محددة، فهؤلاء الأشخاص يتصفون بالعقلانية في التفكير وبقبول مستوى أعلى من الغموض للمشكلة المطروحة،
- النمط التصوري: يتأثر هذا النمط من متخذي القرار بالظروف الاجتماعية عند محاولتهم لحل المشكلات التي تواجههم، ويتميزون بالتفكير كثيرا في المستقبل، وبالشعور بالمتعة عندما يبتكرون أفكارا جديدة لحل المشكلات التي يواجهونها،
- النمط السلوكي: يهتم هذا النوع من متخذي القرار بالمؤسسات التي يعملون بها، وكذلك بالتنمية الشخصية لزملائهم في العمل، ويتميزون بتشجيع وتقبل اقتراحات الآخرين وتقدير وتثمين جهودهم، لذلك فهم يميلون إلى عقد الاجتماعات قبل اتخاذ أي قرار.

¹ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، صفحة 411 - 412.

وتجدر الإشارة، إلى أن تعدد أنماط اتخاذ القرار بين القادة الإداريين، يعكس الاختلاف الموجود بينهم في كيفية إدراك وفهم وتنظيم معارفهم حول المؤسسة والبيئة التي يعملون فيها، كما يعكس إلى جانب ذلك التفاوت الموجود في تنشئتهم الاجتماعية والقيم والتقاليد التي اعتادوا عليها، وظروف عملهم. كما نشير إلى أنه على الرغم من أنه قد يغلب على معظم القادة الإداريين إتباع أحد الأنماط الأربعة السابقة، فإنهم عادة ما يستخدمون أكثر من نمط واحد عند اتخاذهم لقراراتهم، وهذا لتعدد المواقف والمشكلات التي يواجهونها. وفي الأخير نشير إلى أن فعالية كل نمط، تعتمد على طبيعة المشكلات والمواقف التي يواجهها القائد الإداري.

ج- الضغوط: تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة بما يعانيه متخذوها من ضغوطات مختلفة، ومن أهمها¹:

- **تأثير الضغوط الخارجية:** تتعلق هذه الضغوط بعوامل البيئة الخارجية، كالظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، ... الخ، وكلها عوامل تؤثر في توجيه وفعالية قرارات القائد الإداري،
- **تأثير الضغوط الداخلية:** ومن أهم هذه الضغوط: عبء الدور والمسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق متخذ القرار، ضيق الوقت لمعالجة المشكلات، تعدد الأطراف التي يتم التعامل معها (كالمسؤول المباشر، المرؤوسين، الزملاء والنقابات)، ... الخ،
- **تأثير ضغوط الحياة الشخصية:** إن للأحداث الضاغطة في الحياة الشخصية لمتخذ القرار، سواء في المنزل أو مع الأقارب والجيران، دور في خلق التوتر الذي ينتقل إلى العمل، فيجعله يشعر بضغوط العمل التي تنعكس نتائجها في قدرته على التركيز عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- **الثقافة:** قد يظن البعض أن الأفراد متشابهون، وأن إجراءات اتخاذ القرارات هي نفسها في كل المؤسسات، ولكن هذا غير صحيح، فالأفراد يعيشون في بيئات مختلفة تتميز بثقافات معينة، والتي من شأنها أن تؤثر في متخذي القرار. فالثقافات التي تُثمن دور الفرد مثلا، تكون القرارات الفردية فيها شائعة، أما الثقافات التي تُثمن دور الجماعة، فمن غير المتوقع من أي شخص فيها أن يتخذ قرارا ما لم يحظ بقبول وموافقة الزملاء والمرؤوسين².

2. العوامل المتعلقة بالمساعدين والمرؤوسين: تتأثر عملية اتخاذ القرارات بسلوك المساعدين والمرؤوسين الذين يستعين بهم القائد الإداري عند اتخاذه للقرارات، وفيما يلي توضيح لذلك³:

¹ الجودي صاطوري وفاروق بوالريحان، "البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 - 15 أبريل 2009، صفحة 2 - 4.

² جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، صفحة 418.

³ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، صفحة 276 - 282.

أ- سلوك المساعدين والمستشارين: يلعب المساعدون والمستشارون دورا كبيرا في توجيه قرارات القائد الإداري وفي التأثير عليها، وعادة ما يتم ذلك من خلال المعلومات والخبرات التي يمتلكونها، وكذلك من خلال أسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم للمشكلة.

وإيجابية هذا التأثير وهذا الدور يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة العلاقة التي تربطهم. يتخذ القرار، لذلك على هذا الأخير أن يحسن اختيار معاونيه، وأن يختارهم من ذوي الميول المتباينة حتى يستطيع أن يخلق جوا مواتيا للإبداع.

ب- سلوك المرؤوسين: للمرؤوسين دور وتأثير في جميع مراحل عملية اتخاذ القرارات، وهذا ابتداء من المرحلة الأولى الخاصة بتشخيص المشكلة وتصنيفها، ثم جمع البيانات والمعلومات اللازمة والمطلوبة وإيصالها للقائد الإداري، وصولا إلى الاقتراحات والحلول البديلة التي يقدمونها، والتي يسترشد بها القائد الإداري لاختيار أحسنها، يضاف إلى ذلك دورهم الهام في مرحلة تنفيذ القرار، إذ يكون لتعاونهم واقتناعهم بالحل أثر فعال في تنفيذه.

من هنا يتضح، أن دور وتأثير المرؤوسين في القرارات التي يتخذها القائد الإداري يتوقف إلى حد كبير على مدى مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، أو بعبارة أخرى على النمط القيادي الذي يتصف به القائد الإداري (أتوقراطي، ديمقراطي أو حر).

ثالثا: العوامل المتعلقة بالقرار

تتعلق هذه العوامل بمدى توفر البيانات والمعلومات حول المشكلة موضوع عملية اتخاذ القرارات، مستوى أهمية القرار، والوقت المتاح لاتخاذها.

1. مدى توفر البيانات والمعلومات: تتأثر القرارات التي تُتخذ في المؤسسة سلبا أو إيجابا بالبيانات والمعلومات المتوفرة والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها، ويتوقف توفر هذه البيانات والمعلومات على عدة جوانب، منها¹:

- الأسلوب أو الطريقة التي يستخدمها متخذ القرار للحصول عليها،
- مدى توفر قنوات الاتصال التي تسمح بانسيابها من مصادرها إلى متخذي القرار،
- الوقت المتاح للحصول عليها،
- مدى توفر الإمكانيات المالية والبشرية التي تساعد في الحصول عليها.

2. مستوى أهمية القرار: هناك عدد من المعايير التي يمكن أن يستعين بها القائد الإداري لتحديد ومعرفة مستوى أهمية القرارات التي سوف يتخذها، ومن أهم هذه المعايير²:

¹ محمد هجعت كشك، مرجع سابق، صفحة 185.

² كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، صفحة 39.

- عدد الأفراد الذين سيتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير،
- تكلفة القرار والعائد المتوقع الحصول عليه نتيجة اتخاذه،
- الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد أهمية القرارات، تساعد القادة الإداريين على التركيز في القرارات ذات الأهمية الكبيرة التي تتطلب وقتاً أطول ومعلومات أدق وأشمل، وتفويض ما عدا ذلك إلى العاملين.

3. الوقت المتاح: يُعتبر عامل الوقت والوقت المتاح من أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات، ويُعرف الوقت المتاح بأنه: "الفرق بين عندما يتضح أن هناك قراراً يجب اتخاذه، وعندما تكون الحاجة ملحة إلى اتخاذ القرار"¹.

ويتضح تأثير الوقت المتاح على عملية اتخاذ القرارات، من خلال ما تتطلبه هذه العملية من وقت طويل لتحديد المشكلة، وجمع البيانات والمعلومات حولها، والبحث عن البدائل وتقييمها، واختيار البديل المناسب، وما تتطلبه بعض المشكلات من سرعة التصرف في نفس الوقت. ومن هنا يتبين أن القائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع الموازنة بين شطري هذه المعادلة، بحيث لا يتعجل في إصدار قرارات قد يترتب عليها نتائج خطيرة على المؤسسة، ولا يتردد ويتباطأ في اتخاذ القرارات، والذي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة حدة وتعقد المشكلة².

¹ علي شريف، مرجع سابق، صفحة 219.

² إبراهيم عبد العزيز شبيحا، مرجع سابق، صفحة 359.

المبحث الرابع: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات

إن من بين الأساليب التي تزيد من فعالية القرارات المتخذة من حيث جودتها وقبولها هي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ذلك أن التحديات والمشكلات المعقدة التي تواجه المؤسسات اليوم، تحتاج إلى معارف متخصصة ومتنوعة لا يمكن أن تتوفر لدى شخص واحد، كما أن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات يضمن تعاونهم والتزامهم بها.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم، إيجابيات وسلبيات، ومستويات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وكذلك إلى العوامل الموقفية المحددة لفعاليتها، وبعد ذلك سيتم عرض بعض أساليب المشاركة الجماعية والفردية.

المطلب الأول: مفهوم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وإيجابياتها وسلبياتها

تأخذ المشاركة بصفة عامة عدة أشكال أهمها: المشاركة في الوسائل (كالمساهمة في رأسمال المؤسسة)، المشاركة في النتائج (كالوصول على نسبة معينة من الأرباح)، والمشاركة في العمليات (الإدارية والإنتاجية). من هنا يتضح أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تُعتبر نوع من أنواع المشاركة في العمليات، وسيتم في هذا المطلب تحديد مفهومها، إيجابياتها وسلبياتها.

أولاً: مفهوم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات

تُعرف المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بأنها: "قيام جميع الأفراد - أو مجموعة بالمؤسسة - بدور فعال في التأثير أو المساهمة في عملية اتخاذ القرارات"¹. كما تُعرف بأنها: "عملية متفق عليها بين الإدارة العليا والعاملين، يتم بموجبها تمكين العاملين من التأثير في القرارات الإدارية"².

من هذين التعريفين، يتبين أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات هي عملية تشاورية، يتم بموجبها منح العاملين فرصة المساهمة في هذه العملية، من خلال تبادل الآراء والاقتراحات والاستفادة من الخبرات وفق أسس وأساليب معينة، بهدف الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة للمشكلات التي تواجه العاملين من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات يختلف عن مفهوم القرارات الجماعية، ففي هذه الأخيرة تكون سلطة أو صلاحية اتخاذ القرارات من طرف المجموعة كوحدة، أما بالنسبة للمشاركة

¹ عادل حسن، علي شريف ومحمود فريد الصحن، مرجع سابق، صفحة 351.

² طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية (عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008) صفحة 150.

فإن القائد الإداري هو الذي يمتلك سلطة اتخاذها¹.

ثانياً: إيجابيات وسلبيات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات

للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات إيجابيات وسلبيات عديدة، وسيتم فيما يلي توضيح ذلك:

1. إيجابيات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات: تبرز أهمية المشاركة في أنها²:

- تساهم في تحديد المشكلات وأبعادها واقتراح الحلول الملائمة لحلها،
 - تساعد على تحسين فعالية القرارات المتخذة، حيث تجعلها أكثر جودة وقبولاً لدى العاملين الذين يعملون على تنفيذها بحماس شديد ورغبة صادقة،
 - تؤدي إلى خلق الجو الملائم الذي يسوده نوع من الثقة المتبادلة بين القادة الإداريين والعاملين،
 - تساهم في تنمية قدرات ومهارات القادة الإداريين في المستويات الدنيا، وتزيد من شعورهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المؤسسة، مما يجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في اتخاذها،
 - تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين، إذ أنها تساهم في إشباع حاجات الاحترام وتأكيد الذات لديهم.
- كما تساهم في:

- تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين،
 - تمكين العاملين من فهم أسباب وأهداف القرارات المتخذة،
 - تقريب وجهات النظر بين القادة الإداريين والعاملين،
 - تنمية روح المبادرة والمبادأة والإبداع لدى العاملين.
- ### 2. سلبيات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات: على الرغم من إيجابيات عملية المشاركة، إلا أنها لا تخلو من بعض السلبيات، ومن أهمها³:

- استهلاكها لكثير من الوقت، مما يجعل عملية المشاركة غير مناسبة للمشكلات التي تتطلب قرارات وحلولاً طارئة وعاجلة،
- احتمال زيادة طموحات العاملين واتساع توقعاتهم إلى المشاركة في مجالات أخرى، والتي قد لا تتناسب طبيعتها مع مبدأ المشاركة،
- قد تُشكل مظهراً من مظاهر عدم كفاءة وخبرة وضعف ثقة القائد بنفسه، وعدم قدرته وعجزه على مواجهة المشكلات،
- قد يترتب عنها تشتت وشيوع المسؤولية، وبالتالي صعوبة تحديد مسؤولية كل فرد في عملية اتخاذ القرارات،

¹ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، صفحة 157.

² سامي محمد هشام حريز، مرجع سابق، صفحة 165.

³ رافدة الحريري، مرجع سابق، صفحة 235 - 236.

- قد تصبح أحيانا غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق المشاركة، فبعض القادة يميلون إلى استخدام مبدأ المشاركة بصورة وهمية، فيلجأون إلى إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وفي نهاية الأمر ينفردون في اتخاذها.

هذا بالإضافة إلى¹:

- احتمال سيطرة فرد أو بعض أفراد الجماعة على نقاش الجماعة، وبالتالي التأثير في القرار الذي يتم التوصل إليه،

- إمكانية التأثير. بما يسمى التفكير الجماعي والحرص على الاتفاق مع رأي الجماعة، إذ أنه من الممكن أن يشعر بعض أفراد الجماعة بالضغط الذي يجبرهم على قبول الحل أو القرار الذي تتوصل إليه الجماعة، دون محاولة منهم لتمحيص هذا الحل والتأكد من فعاليته، وذلك خوفا من أن يعزلوا عن بقية الأفراد،

- احتمال حدوث صراع بين أفراد الجماعة، والذي قد يُعيقها من الوصول إلى الحلول المناسبة.

المطلب الثاني: مستويات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والعوامل الموقفية المحددة لفعاليتها

للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مستويات عديدة، تتدرج من عدم اشتراك العاملين إطلاقا إلى اشتراكهم اشتراكا تاما في هذه العملية، وحتى يتمكن القائد الإداري من تحديد الدرجة المناسبة، فإن عليه أن يأخذ بعين الاعتبار العديد من الشروط والعوامل الموقفية التي تؤثر في ذلك.

أولاً: مستويات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات

لقد احتلت مشكلة تحديد درجة المشاركة الفعالة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات اهتمام العديد من الباحثين، ولعل أبرز من تصدوا لهذه المشكلة هما الباحثان تاننبوم (R. Tannenbaum) وشميث (W. Schmidt)، من خلال نظريتهما حول القيادة والمعروفة باسم نظرية الخط المستمر.

ولقد قام الباحثان بتحليل المستويات أو الدرجات المختلفة للمشاركة التي يتيحها القائد الإداري للعاملين في عملية اتخاذ القرارات، وتوصلا من خلال هذا التحليل إلى تحديد سبع درجات مختلفة للمشاركة، تمثل أنماطا مختلفة من القيادة، تتفاوت فيما تتيحه للقائد الإداري من سلطات وما توفره للمرؤوسين من حريات، ولقد مثل تاننبوم وشميث العلاقة بين القائد والعاملين في شكل خط متواصل، له بعدان متعارضان، وهما:

- البعد الأول: يصف النمط الإداري المرتكز على القائد،

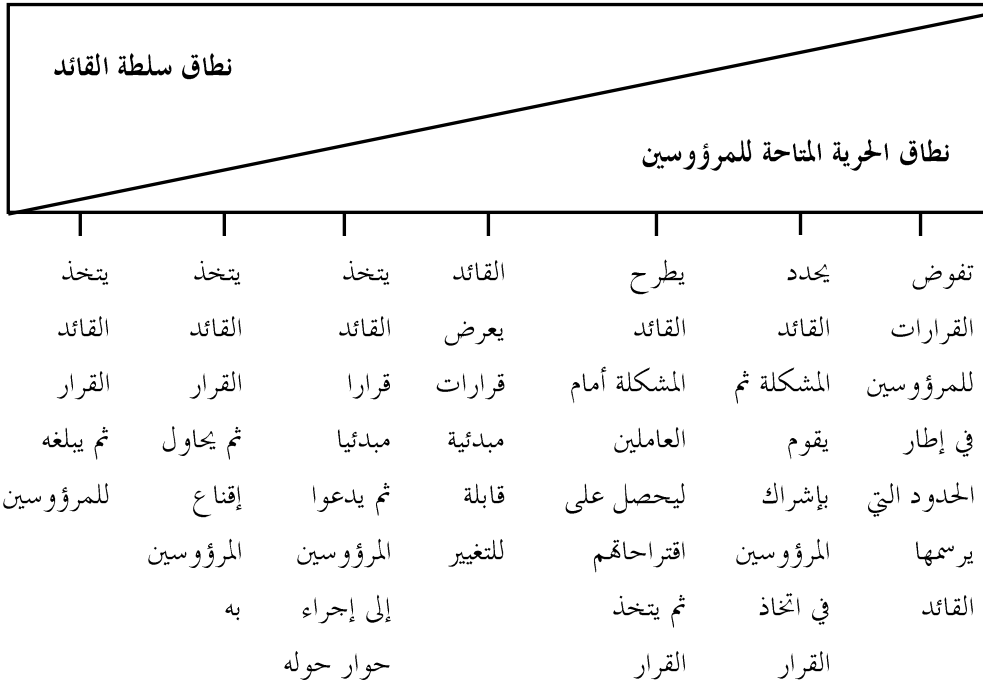
- البعد الثاني: يصف النمط الإداري المرتكز على المرؤوسين.

ويمكن إيضاح مستويات المشاركة السبعة التي اقترحها تاننبوم وشميث في الشكل التالي:

¹ أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان وبشرى بنت بدير المرسي غنام، مرجع سابق، صفحة 129 - 130.

شكل رقم 20: نموذج الخط المستمر لـ تاننبوم وشميث

النمط الإداري المرتكز على المرؤوسين النمط الإداري المرتكز على القائد



المصدر: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، صفحة 238.

وفيما يلي وصف لهذه الأنماط (أو الأساليب) من اليسار إلى اليمين¹:

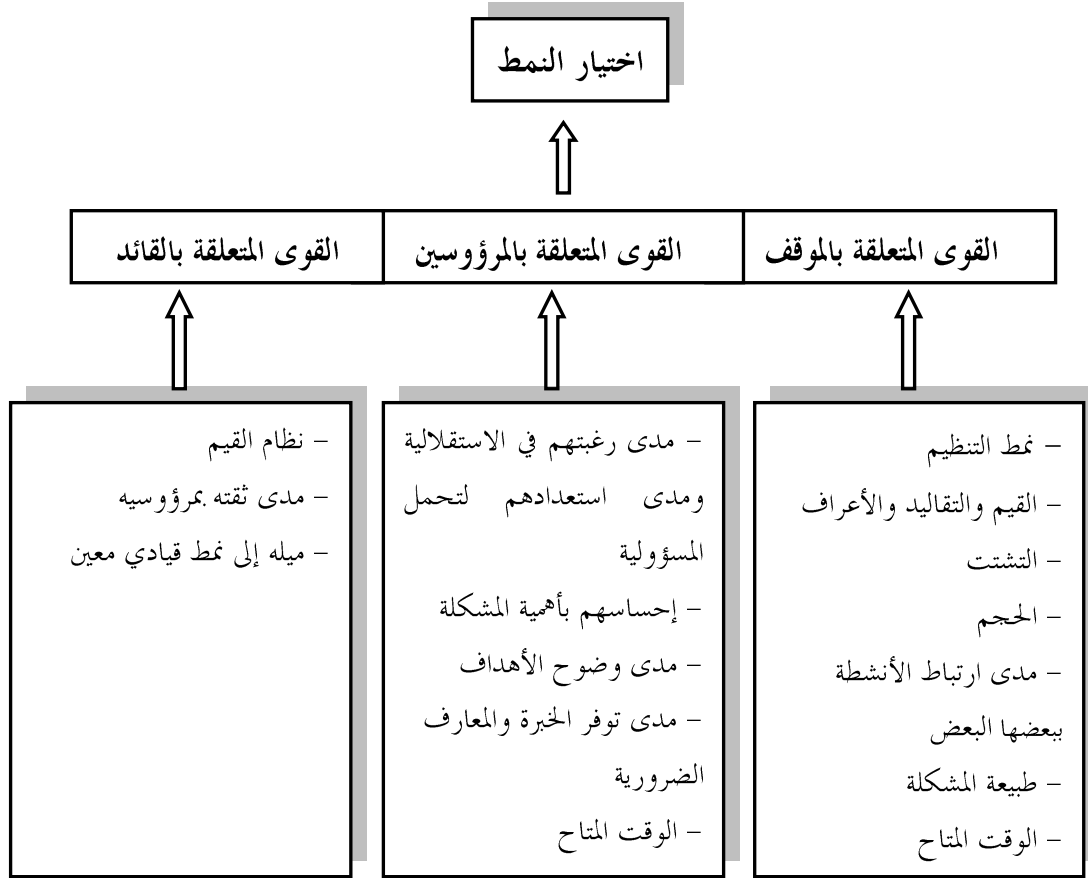
1. الإداري المستبد: وهو النوع الأمر الذي يتخذ القرارات بمفرده ويأمر بتنفيذها مباشرة،
2. الإداري المساوم: وهو النوع البائع الذي يتخذ القرارات ويقنع مرؤوسيه بها،
3. الإداري المحاور: وهو النوع المستقصي الذي يتخذ قراراته بعد استقصاء آراء المرؤوسين،
4. الإداري الاستشاري: وهو النوع التجريبي الذي يطرح قرارات مبدئية قابلة للتغيير،
5. الإداري المحلل: وهو النوع الباحث، والذي يعرض المشكلة للنقاش، ثم يحلل المقترحات ليتخذ القرار،
6. الإداري الموجه: وهو النوع الذي يحاول تجنب المسؤولية ويدعو المرؤوسين لاتخاذ القرارات،
7. الإداري التسبيبي: وهو النوع المتساهل الذي يعطي الحرية للمرؤوسين لاتخاذ القرارات في ضوء الحدود والقيود الموضوعة.

ولقد خلص الباحثان إلى أن الاختيار بين أحد الأنماط السابقة يتوقف على ثلاثة عوامل أو قوى أساسية

موضحة في الشكل التالي:

¹ علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، صفحة 135-136.

شكل رقم 21: القوى المؤثرة في اختيار نمط القيادة



Source: Samir Trigui, Op.cit., p. 169.

ثانيا: العوامل الموقفية المحددة لفعالية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات

إن الاختيار بين أسلوب المشاركة وبين الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات، ينطلق من طبيعة الموقف الذي تحده عدة عوامل ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تقرير اختيار أي من الأسلوبين، والجدول التالي يلخص هذه العوامل:

جدول رقم 11: العوامل الموقفية التي تستوجب القرارات الفردية والقرارات الجماعية

| العوامل الموقفية التي تستوجب القرارات الجماعية | العوامل الموقفية التي تستوجب القرارات الفردية |
|--|---|
| - المعلومات اللازمة للقرار متوفرة لدى الجماعة | - لدى القائد الإداري جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات |
| - هناك رغبة في أن يفهم كل فرد الآخر بصورة صحيحة | - يمكن أن يحدث وينشأ صراع بين أفراد الجماعة أثناء المناقشة |
| - رغبة القائد الإداري في بناء علاقات جيدة مع العاملين | - عدم رغبة الأفراد في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات |
| - هناك الحاجة إلى مزيد من المخاطرة في التفكير بالحلول | - المعلومات اللازمة للقرارات سرية ولا يمكن إعلانها لجميع العاملين |
| - هناك حاجة إلى الإبداع والابتكار | - أفراد الجماعة غير مؤهلين أو قادرين على اتخاذ القرارات |
| - المشكلة معقدة وتحتاج إلى وقت ومعلومات كثيرة ومهارات متنوعة لإيجاد الحل المناسب | - الوقت المتاح لاتخاذ القرار ضيق |
| - قبول القرارات من أفراد الجماعة هام وضروري | - القرار نسبيا غير مهم للجماعة |
| - تفهم القرار من قبل الجماعة هام | - يمكن أن يسيطر فرد أو فردان على آراء الجماعة |

المصدر: حسين حريم، مرجع سابق، صفحة 99.

المطلب الثالث: أساليب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات

تُعتبر المشاركة من أساليب اتخاذ القرارات، وتصنف ضمن الأساليب النوعية (الكيفية)، ويمكن تقسيم أساليب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات إلى مجموعتين، حيث تضم المجموعة الأولى أساليب المشاركة الجماعية، وتضم المجموعة الثانية أساليب المشاركة الفردية، ونظرا لتعدد وتنوع الأساليب التي تضمها كل مجموعة فإنه سيتم في هذا المطلب التركيز على أهمها وأشهرها.

أولاً: أساليب المشاركة الجماعية

تستلزم هذه الأساليب التقاء أفراد الجماعة لطرح أفكارهم ومقترحاتهم ومناقشتها مع بعضهم البعض، ومن أهم هذه الأساليب:

1. أسلوب اللجان: تعمل الكثير من المؤسسات على تشكيل لجان مختلفة لدراسة موضوعات معينة أو مشكلات تواجهها، وإبداء الرأي حولها تمهيدا لاتخاذ القرارات المناسبة، وهي نوعان¹:

أ- **اللجان المؤقتة:** وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يتم تعيينهم من قبل الإدارة وتكليف رسمي، للنظر في مشكلة معينة لاتخاذ القرارات المناسبة لحلها، أو الاكتفاء بطرح هذه المشكلة وتجميع البيانات والمعلومات عنها، ومن ثم تقديم الاقتراحات والتوصيات للإدارة بشأنها،

ب- **اللجان الدائمة:** ما يميز هذه اللجان عن اللجان المؤقتة هو أنها تجتمع للنظر في المشكلات الدورية، حيث أن مهمة أعضاء هذه اللجان تكون لفترات طويلة، من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لحل هذه المشكلات.

ومن أهم إيجابيات أسلوب اللجان في اتخاذ القرارات هي: إن هذا الأسلوب يؤدي إلى إيجاد بدائل مختلفة لحل المشكلة، ويمنع فرصة تأثير أو سيطرة فرد واحد على القرارات، كما أنه يطور من عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة، ويقلل من فرصة معارضة القرار. أما سلبياته، فتكمن في الوقت الطويل الذي يحتاجه لاتخاذ القرارات، وهذا راجع إلى كثرة الحوارات التي تتم بين أعضاء اللجنة، مما يعني أن هذا الأسلوب لا يتناسب مع المشكلات المستعجلة والطارئة².

2. أسلوب العصف الذهني: يُعتبر أسلوب العصف الذهني من أهم الطرق الجماعية والإبداعية لحل المشكلات واتخاذ القرارات، ووفقاً لهذا الأسلوب والذي اخترعه أليكس أوزبورن (Alex Osborne) عام 1938، فإنه يتم حث أعضاء الفريق على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت قصير، ثم مناقشة هذه الأفكار معاً أثناء الجلسة وهذا بعد الانتهاء من اكتشاف أفكار جميع الأعضاء. ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على الشروط التالية³:

- تأجيل نقد وتقييم أفكار الآخرين،

- عدم وضع قيود للتفكير،

- كمية الأفكار أهم من نوعيتها،

- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

ويتراوح عدد المشاركين في جلسة العصف الذهني ما بين 6 - 16 فرداً والعدد المثالي هو 12 فرداً، ويجب أن يكون المشاركون من مستوى إداري متقارب، ويمكن التغاضي عن هذا الشرط في المؤسسات الصغيرة

¹ طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، صفحة 162.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، صفحة 86.

³ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، صفحة 386.

الحجم، على أساس أن هناك تعارفا بين الجميع. وبعد الانتهاء من الجلسة بيوم أو يومين يتم عقد جلسة أخرى لتقييم الأفكار واختيار أفضلها¹.

ومن أهم مميزات هذا الأسلوب هي: قدرته على إيجاد وطرح أفكار عديدة وبسرعة، بالإضافة إلى أن طرحها بهذه الطريقة يحفز طرح أفكار أخرى.

3. أسلوب السلم النقال: يمر هذا الأسلوب بخطوات تصاعدية، الواحدة تلو الأخرى، حيث يبدأ الأمر بتكوين جماعة لمناقشة المشكلة واقتراح بدائل لحلها، ولكي يتم إثارة أكبر قدر ممكن من الأفكار يتم إضافة عضو جديد في كل اجتماع، بحيث يحاول هذا العضو التساؤل عن مزايا وعيوب البدائل التي تم اقتراحها، ثم يقوم هو باقتراح بدائل جديدة، وبعد فترة أخرى يضاف عضو جديد يقوم بنفس الشيء، وبعد فترة أخرى يضاف عضو آخر جديد، ... وهكذا².

وعند إتباع هذا الأسلوب فلا بد من منح كل عضو وقتا كافيا للتفكير في المشكلة ومحاولة إيجاد حل لها قبل الانضمام إلى الجماعة، ثم منح كل عضو وقتا كافيا لعرض وجهة نظره أمام الجماعة بدقة ووضوح، ويستلزم ذلك أن يتاح للجماعة وقت كاف لمناقشة المشكلة والوصول إلى حل مبدئي لها قبل انضمام العضو الجديد، على أن يتم اتخاذ القرار النهائي بعد انضمام جميع الأفراد إلى الاجتماع³.

ومن إيجابيات هذا الأسلوب هي: أنه يمنع تأثير فرد أو مجموعة معينة على القرار، وبالتالي يمنع خطأ التفكير الجماعي، كما أن الأعضاء الجدد الذين يضافون كل مرة يُعتبرون بمثابة مراقبين على عمل الجماعة⁴.

ثانيا: أساليب المشاركة الفردية

في ظل هذه الأساليب لا تتم مناقشة الحلول بين أفراد الجماعة، كما أن بعضها لا تتطلب الوجود المادي لهؤلاء الأفراد، ومن أهم هذه الأساليب:

1. أسلوب دلفاي: تتميز هذه الطريقة في أن الأعضاء المشاركين فيها لا يجتمعون وجها لوجه، حيث يتم الاجتماع عن بعد ويتم طرح البدائل ومناقشتها غيايبا، وتعتمد هذه الطريقة على أسلوب الاستقصاء كوسيلة للاتصال بين القائد والأعضاء المشاركين الذين عادة ما يكونون خبراء مختصين في مجال معين⁵.

وتبدأ إجراءات هذا الأسلوب بعمل قائمة تضم أسماء الخبراء الذين سيتم التعامل معهم، ثم وعن طريق البريد تُعرض عليهم المشكلة، ويقوم كل خبير بتسجيل أفضل حل للمشكلة وإرساله إلى المؤسسة. ثم يقوم قائد الجماعة بتجميع ردود الخبراء وإعادة صياغة المشكلة وفقا للحلول التي وردته، ثم يرسلها مرة ثانية للخبراء بما

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، صفحة 387.

² أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، مرجع سابق، صفحة 330 - 331.

³ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، صفحة 447.

⁴ أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، مرجع سابق، صفحة 331.

⁵ مؤيد الفضل، مرجع سابق، صفحة 803.

تحمّل من أفكار وحلول وتوقعات. وهنا يقوم كل خبير بإعادة النظر في الحلول التي قدمها أول مرة وهذا بالاستعانة بأفكار وحلول الخبراء الآخرين، ثم يرسلها مرة ثانية لقائد الجماعة الذي يقوم بتجميعها ومحاولة التعرف على نواحي الاتفاق الموجودة بين آراء الخبراء. فإذا تم الاتفاق اتخذ القرار وإلا تم تكرار الإجراءات السابقة حتى يتم الحصول على الاتفاق¹.

ويتفوق هذا الأسلوب على الأساليب الأخرى، في قدرته على الاستعانة بعدد كبير من الأفراد بغض النظر عن الأماكن التي يتواجدون بها، وبملاءمته للمواقف والمشكلات التي تتصف بعدم التأكد وتنطوي على درجة عالية من المخاطرة². إلا أنه يُعتبر من الأساليب المكلفة من الناحية المالية ومن ناحية الوقت.

2. أسلوب المجموعة الإسمية: يُعتبر هذا الأسلوب مزيجاً ما بين أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفاي، حيث لا تتم فيه مناقشة المشكلات بشكل فعلي وشفهي بين أعضاء الجماعة، إذ يكفي كل عضو بكتابة أفكاره، ثم يتولى قائد الجماعة عرضها واحدة واحدة في دورات متعاقبة، ويمر هذا الأسلوب بالمراحل التالية³:

- صياغة المشكلة بشكل محدد وواضح أمام أفراد الجماعة،
- يتولى كل فرد من أفراد الجماعة بشكل منفرد ولمدة 15 دقيقة إيجاد ما يستطيع من بدائل وحلول وكتابتها،
- يتولى قائد الجماعة جمع البدائل المقترحة وكتابتها على لوحة دون ذكر أسماء مقترحيها،
- يتم التصويت السري على البدائل، حيث يقوم كل عضو بالتصويت على أفضل خمسة بدائل من وجهة نظره مرتبة تنازلياً حسب الأهمية،
- يتولى قائد الجماعة فرز الأصوات وإعلان البديل الحائز على أكثرية الأصوات.

ومن إيجابيات هذا الأسلوب: أن عدم التفاعل بين أفراد الجماعة رغم تواجدهم في مكان واحد يشجع الإبداع، ويمنع هيمنة فرد واحد على القرار⁴.

¹ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، صفحة 443.

² جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، صفحة 668 - 669.

³ مؤيد الفضل، مرجع سابق، صفحة 804 - 805.

⁴ خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سابق، صفحة 123.

خلاصة

تبين من خلال هذا الفصل، أن المؤسسات تُعتبر بمثابة جهاز لصنع القرارات، ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تسري وتتداخل وبصورة مستمرة في جميع أنشطتها، ووظائفها، وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، من هنا يمكن القول أن هربرت سيمون لم يكن مغاليا عندما عرّف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات. وتبين كذلك أنه حتى يتمكن القائد الإداري من اتخاذ قرارات تتصف بالفعالية، عليه أن يوازن بين مستوى جودتها وبين درجة قبول واقتناع المرؤوسين بها، وذلك حسب نوع القرار الذي يتخذه، والذي يختلف حسب طبيعة المشكلة، والمدة التي يغطيها، والمستوى الإداري الذي يُتخذ عنده ومجال الاهتمام.

ومن خلال التطرق إلى إسهامات مختلف المدارس الإدارية في مجال عملية اتخاذ القرارات، تبين أن مفهوم عملية اتخاذ القرارات تطور عبر الزمن، وأن هذه العملية حظيت بمكانة ذات أهمية نسبية في دراسات وبحوث رواد هذه المدارس باعتبارها تمثل أساس العمل الإداري، فالمدرسة الكلاسيكية اعتبرت متخذ القرار شخصا رشيدا يمكنه اتخاذ قراراته دون الرجوع إلى المستويات الإدارية الدنيا، أو أخذ العوامل البيئية والسيكولوجية بعين الاعتبار، أما النظرية الكمية فلقد حاولت إبراز أهمية الاستعانة بالتقنيات الكمية في عملية اتخاذ القرارات، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية والتي جاءت كانتقاد للاتجاه الكلاسيكي لإهماله العلاقات الإنسانية، على أهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، أما المدرسة السلوكية فلقد اعتبرت أن رشد متخذ القرار محدودا ومقيدا بعوامل البيئة الداخلية والخارجية، والتي يجب عليه أن يعالجها حتى يتمكن من الوصول إلى قرارات رشيدة، كما تواصل اهتمام المدارس الإدارية الحديثة بعملية اتخاذ القرارات كل حسب اتجاهاتها ومبادئها.

كما تبين أن عملية اتخاذ القرارات تقوم على عدة مراحل، تبدأ بتشخيص وتحليل المشكلة وتنتهي بمتابعة تنفيذ القرارات، وأن أي تجاوز لإحدى هذه المراحل سينتج عنه قرارات غير فعالة. وأنه حتى يتمكن متخذ القرار من ترشيد قراراته عليه أن يستعين بمجموعة من الأساليب النوعية والكمية في اتخاذ القرارات، وأن يأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة فيها، وأن يوسع من دائرة مشاركة العاملين المنفذين لها.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية حول دور القيادة
في اتخاذ القرارات في المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

تُعتبر المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع الدول، ومن بين هذه المؤسسات برز بشكل جلي الدور الحيوي والأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تمثل إحدى أهم المرتكزات الإستراتيجية للنمو في الاقتصاديات الحديثة في وقتنا الراهن.

ورغم العناية والرعاية التي تحظى بها هذه المؤسسات من قبل الدول، إلا أنها تعاني من مشكلات وصعوبات تُعيق نموها وتطورها، من بينها وأهمها المشكلات المرتبطة بالإدارة. فعادة ما يتم إدارة هذه المؤسسات من قبل شخص واحد، يكون في الغالب هو المالك، والذي عادة ما يعتمد على خبراته ومهاراته لقيادة مؤسسته واتخاذ جميع القرارات المتعلقة بها.

وفي إطار الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها، سيتم إسقاط الجوانب النظرية المتعلقة بكل من القيادة وعملية اتخاذ القرارات، والتي تم التطرق إليها في الفصلين السابقين على هذا النوع من المؤسسات، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تنشط ببلدية سطيف، ولقد تم الاعتماد في ذلك على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات.

وبناء على ما سبق، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الاقتصاد الجزائري، أما المبحث الثاني فسيتم التعرض فيه إلى مختلف الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها لإنجاز الدراسة الميدانية، في حين سيخصص المبحث الثالث إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالمحاور الرئيسية للاستمارة.

المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الاقتصاد الجزائري

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا في كثير من البلدان المتقدمة والأقل تقدما بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لدورها الهام الذي تلعبه في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، نظرا لما تتمتع به من خصائص ومزايا تمكنها من المساهمة في تخفيض معدلات البطالة، رفع معدلات الناتج المحلي والمساهمة في ترقية الصادرات، وهذا رغم المعوقات والمشكلات التي تواجهها. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصائصها، أهميتها والمعوقات التي تواجهها، وواقعها في الاقتصاد الوطني الجزائري.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الإحاطة بمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب أولا تحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية بشكل عام.

أولا: تعريف المؤسسة الاقتصادية

تُعتبر المؤسسات الاقتصادية الخلايا الأساسية التي يتكون منها النسيج الاقتصادي لأي بلد، وبقدر سلامة هذه الخلايا وتماسك هذا النسيج فإن الاقتصاد الوطني يكون قويا ومتينا ويحقق معدلات نمو عالية. وتُعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها: "وحدة اقتصادية، مستقلة قانونيا، ومنظمة لإنتاج وتبادل السلع والخدمات بهدف تحقيق الربح"¹.

كما تُعرف بأنها: "مجموعة أفراد وأموال، لها كيان واقعي خاص، تتمتع بالاستقلالية والذاتية، وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة"².

من هذين التعريفين، يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية بأنها: وحدة اقتصادية، مستقلة، تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية والمالية قصد إنتاج سلع أو تقديم خدمات بهدف تحقيق الربح.

وفي إطار علم اقتصاد المؤسسة الذي يناقش كل ما يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية، يتم تصنيف المؤسسات إلى مجموعات انطلاقا من معايير محددة، فوفقا لمعيار الحجم نجد:

- مؤسسات مصغرة،
- مؤسسات صغيرة،
- مؤسسات متوسطة،
- مؤسسات كبيرة.

¹ Samuel Josien et Sophie Landrieux-Kartochian, Op.cit., p. 21.

² نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى (بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007) صفحة 19.

وحتى تتمكن من وضع الحدود الفاصلة بين هذه المؤسسات، سيتم التطرق إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها تشكل موضوع هذا البحث.

ثانياً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من كثرة الكتابات التي تناولت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبحث والتحليل، إلا أنه لم يتم التوصل إلى حد الآن إلى تعريف دقيق يلقي القبول من قبل المهتمين بشؤون هذا القطاع، لذلك سيتم التطرق إلى أهم المعايير المعتمد عليها في تصنيف هذه المؤسسات وتجارب بعض الدول في تعريفها، ولكن قبل ذلك سيتم التعرض إلى أهم الصعوبات والقيود التي أعاقت جهود الباحثين من التوصل إلى إيجاد تعريف موحد لها.

1. قيود وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: في الواقع إن وضع تعريف واضح وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحيطه الكثير من القيود، من بينها¹:

- اختلاف في درجة النمو بين الدول الصناعية والدول النامية، فالمؤسسات الصغيرة في اليابان أو الولايات المتحدة الأمريكية أو في أي بلد صناعي آخر يمكن اعتبارها مؤسسة متوسطة أو كبيرة في بلد نامي كالجائر،
- تنوع الأنشطة الاقتصادية، فالمؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي تختلف عن المؤسسات التي تعمل في القطاع الخدمي، فعلى سبيل المثال مؤسسة تضم 500 عامل تُعتبر كمؤسسة كبيرة في قطاع البنوك، في حين تُصنف كمؤسسة صغيرة في قطاع صناعة السيارات،
- تعدد معايير التعريف وصعوبة اختيار أنسبها، إذ أن كل محاولة تهدف إلى تحديد مفهوم هذه المؤسسات تصادف عددا هائلا ومتنوعا من المعايير والمؤشرات.

2. معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: على الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه يوجد اتفاق على المعايير التي يمكن على أساسها تمييزها عن غيرها من المؤسسات، وتنقسم هذه المعايير إلى معايير كمية وأخرى نوعية.

أ- **المعايير الكمية:** تهتم هذه المعايير بتصنيف المؤسسات اعتمادا على مجموعة من المؤشرات الكمية والإحصائية، وأبرزها²:

- **معيار عدد العاملين:** يُعتبر من أبسط المعايير المتبعة للتعريف وأكثرها شيوعا، لسهولة قياسه واستخدامه في عمليات المقارنة الدولية والقطاعية.

¹ عثمان خلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها: دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004 (غير منشورة)، صفحة 4 - 6.

² بلقاسم زيارى وهواري بلحسن، "أثر اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة سطيف، 13-14 نوفمبر 2006، صفحة 251 - 253.

- معيار رأس المال المستثمر (أو حجم الاستثمار): نظرا لأن رأس المال يمثل عنصرا حاكما في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، سواء بالنسبة للتكوين الرأسمالي الثابت، أو فيما يتعلق بالآلات والمعدات الإنتاجية المستخدمة، فإنه يُعتبر من المعايير الأساسية التي تُستعمل لتمييز وتحديد حجم المؤسسة.
- المعيار الثنائي أو المزدوج (رأس المال والعمل): إن الاعتماد على أي من المعيارين السابقين بشكل منفرد يؤدي إلى نتيجة غير دقيقة في تحديد حجم المؤسسة، فقد نجد مؤسسة معينة تُصنف حسب معيار رأس المال من المؤسسات الكبيرة، في حين تُصنف صغيرة أو متوسطة وفقا لمعيار العمالة، لذا وُجد معيار ثالث يمزج بين معيار رأس المال ومعيار العمالة، وهو معامل رأس المال/العمل، الذي يعني: "الاستثمار المطلوب لتوظيف عامل واحد في المؤسسة".
- معيار قيمة المبيعات: يمكن اعتبار قيمة المبيعات السنوية إحدى المعايير التي تميز المؤسسات من حيث حجم النشاط وقدرتها التنافسية.
- وعموما يمكن القول أن أهمية المعايير الكمية تكمن في قدرتها على وضع حدود أو معايير تفصل بدقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين المؤسسات الكبيرة، إلا أن أهم ما يعاب عليها هو حاجتها الدائمة إلى التحديث والتنقيح من حين لآخر، فمثلا رأس المال يجب أن يعدل نتيجة تأثير التضخم.
- ب- المعايير النوعية: حسب هذه المعايير، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسات التي يجب أن تستوفي شروطا نوعية معينة، وأبرزها¹:
- محدودية الحصة السوقية: فهذه المؤسسات تمتلك حصة سوقية صغيرة ومحدودة، ولا يمكنها التأثير على أسعار السلع والخدمات المقدمة.
- استقلالية المؤسسة: تتميز هذه المؤسسات بأن مالكيها يتمتعون بالحرية والاستقلالية الكاملة في إدارة شؤون مؤسساتهم، وليس عليهم أن يعودوا لجهة أعلى منهم إداريا عند اتخاذ قرار ما.
- الإدارة الفردية (أو الشخصية): إن مالك هذا النوع من المؤسسات يمارس أو يشارك في جميع أو معظم المهام الإدارية، حيث لا يوجد ذلك النمط الإداري المتبع في المؤسسات الكبيرة والذي يسمح بتفويض أشخاص آخرين لممارسة هذه المهام، إذ نجد:
- في المؤسسة الصغيرة: يقوم مالك المؤسسة -وبمساعدة واحد أو اثنين- بالدور الرئيسي في الإدارة ومتابعة شؤون العمل،
- في المؤسسة المتوسطة: يوجد فريق عمل إداري يساعد مالك المؤسسة.
- من خلال ما سبق، يلاحظ أن المعايير النوعية تركز على إبراز خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين أنها تُهمل وضع حدود أو معايير تفصل بدقة بينها وبين المؤسسات الكبيرة.

¹ نبيل جواد، مرجع سابق، صفحة 28.

وفي الأخير، تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من تعدد معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هناك توجهها نحو التركيز على معيارين اثنين، وهما:

– المعيار الأول: وينحصر في عدد العاملين في هذه المؤسسات،

– المعيار الثاني: ويتمثل في الدور القيادي المباشر لمالك المؤسسة.

3. تجارب بعض الدول في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: على الرغم من أن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحكمه مجموعة من المعايير والتي تم ذكرها سابقا، إلا أنه يوجد تفاوتاً ملحوظاً بين الدول في تعريفها، والأمثلة التالية تبين ذلك:

أ– تعريف الولايات المتحدة الأمريكية: يُعرف القانون الخاص بالمقاولات الصغيرة والمتوسطة بالولايات المتحدة الأمريكية (The Small Business Act/1953) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها: "مقاوله مستقلة يسهر على إدارتها أشخاص ذاتيين، ولا يكون لها مركز صدارة في القطاع الذي تشتغل به، وتضم أقل من 500 عامل"¹.

ب– تعريف الاتحاد الأوروبي: في إطار توصية الاتحاد الأوروبي لسنة 2003، تم وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف الدول الأعضاء، والجدول التالي يلخص هذا التعريف:

جدول رقم 12: تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

| المعيار | عدد العاملين (عامل) | رقم الأعمال السنوي (بالمليون أورو) | مجموع الميزانية السنوية (بالمليون أورو) | الاستقلالية |
|--------------|---------------------|------------------------------------|---|----------------|
| مؤسسة مصغرة | من 1 إلى 9 | أقل من 2 | أقل من 2 | ضرورة توفر شرط |
| مؤسسة صغيرة | من 10 إلى 49 | أقل من 10 | أقل من 10 | الاستقلالية في |
| مؤسسة متوسطة | من 50 إلى 249 | أقل من 50 | أقل من 43 | الإدارة |

Source: L'OCDE des ministres en charge des PME, "Les statistiques sur les PME : Ver un mesure statistique plus systématique du comportement des PME," 2^{ème} Conférence, 3 – 5 Juin 2004, p. 10.

ج– تعريف مصر: تُعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها: "المؤسسات التي يعمل بها أقل من 100 عامل"، هذا بالإضافة إلى ضرورة توفر عدد من الشروط الأخرى، منها²:

– أن تكون المؤسسة فردية من حيث شكل الملكية، وأن يكون هناك إتحاد ما بين الملكية والإدارة،

– أن تمارس نشاطها بصورة محلية،

– أن تكون مستقلة عن الهيئات والجهات الخارجية الأخرى.

¹ الشريف بقة، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: الواقع والصعوبات"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة تبسة، 2007، صفحة 45.

² توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002) صفحة 19.

د- تعريف الجزائر: بمقتضى المادة الرابعة من القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن هذه الأخيرة تُعرف بأنها: "كل مؤسسة إنتاج للسلع و/ أو الخدمات توظف من 1 إلى 250 عاملا، لا يتجاوز رقم أعمالها وحصيلتها السنوية على التوالي 2 مليار دج و500 مليون دج وذلك مهما كانت طبيعتها القانونية، كما تستوفي شروط الاستقلالية، حيث لا يُملك رأسمالها بمقدار 25% من طرف مؤسسة أو مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"¹. والجدول التالي يوضح المعايير التي اعتمدت عليها الجزائر في تصنيفها لهذه المؤسسات:

جدول رقم 13: تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

| المعيار | عدد العاملين (عامل) | رقم الأعمال السنوي (بالمليون دج) | مجموع الحصيلة السنوية (بالمليون دج) | الاستقلالية |
|--------------|---------------------|----------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| مؤسسة مصغرة | من 1 إلى 9 | أقل من 20 | أقل من 10 | ضرورة توفر شرط |
| مؤسسة صغيرة | من 10 إلى 49 | أقل من 200 | أقل من 100 | الاستقلالية في |
| مؤسسة متوسطة | من 50 إلى 250 | من 200 إلى 2000 | من 100 إلى 500 | الإدارة |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة الخامسة والسادسة والسابعة من القانون رقم 01 - 18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001.

من خلال هذا الجدول، يتبين أن الجزائر تبنت تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتجدر الإشارة إلى أنه مهما كان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تعاريف مختلفة في مختلف الدول، إلا أن وجود تعريف واضح ومحدد داخل البلد الواحد هو ضروري، وذلك من أجل²:

- تحديد الإطار الذي يشمل هذه المؤسسات، وبالتالي سهولة تحديد أعضائه من أجل زيادة كفاءة الامتيازات المقدمة له، وترشيد استخدام الموارد المالية المخصصة له وضمان وصولها إلى الهدف،
- إمكانية مقارنة حجم ونتائج هذه المؤسسات مع المؤسسات الأخرى وعقد مقارنات مع دول أخرى أيضا،
- التعامل بوضوح مع جهات التمويل الدولية أو المؤسسات الدولية المعنية بهذه المؤسسات،
- تسهيل التنسيق بين هذه المؤسسات والجهات الداعمة والمساعدة لها،
- معرفة أعضاء قطاع هذه المؤسسات، مما يجد من ظاهرة التحايل للاستفادة من المزايا الممنوحة لهذا القطاع،
- إدراج هذه المؤسسات في نطاق أعمال منظم.

¹ القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة الرابعة من القانون رقم 01 - 18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001.

² فتيحة ونوغي، "أساليب تمويل المشروعات الصغيرة في الاقتصاد الإسلامي"، الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، صفحة 718.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

معظم الباحثين الذين اهتموا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلقوا من فكرة مؤداها أن هذا النوع من المؤسسات متميز، أي بمعنى أنها تنفرد بمجموعة من الخصائص التي تجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات، ومن أهمها:

أولاً: في مجال الإدارة والتنظيم

1. **الجمع بين الملكية والإدارة:** تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأن معظمها لا يحتاج إلى رأس مال كبير لإنشائها، وهذا بالتالي يكون حافزاً لمن لديهم الرغبة في إقامة مثل هذه المؤسسات وتملكهم لها، سواء كانوا أسرة واحدة أو أقارب أو أصدقاء أو شخصاً واحداً. وعادة ما يكون هؤلاء الملاك هم المسؤولين المباشرين عن إدارة هذه المؤسسات بأنفسهم واتخاذ جميع القرارات الهامة المتعلقة بها¹.

2. **مرونة وسهولة الإدارة:** يقوم بإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شخص واحد (والذي عادة ما يكون المالك) أو مجموعة من الأشخاص، مما يكسبها المرنة والسرعة في اتخاذ القرارات، لذلك يُطلق على هذه الإدارة اسم الإدارة الفورية، كما يُطلق عليها كذلك اسم الإدارة الشخصية أو الإدارة الجوارية²، وهذا بسبب اعتماد مديري هذه المؤسسات على طرق إدارية بسيطة وغير معقدة، وتواجههم الدائم بالمؤسسة، وقيامهم بكافة الأمور الإدارية واتخاذهم لجميع القرارات المرتبطة بها، وارتفاع مستوى العلاقات الشخصية التي تربطهم بالعاملين³.

3. **التوجه الإنساني للإدارة:** يغلب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الطابع غير الرسمي وذلك فيما يخص العلاقات التي تربط مالك المؤسسة (أو الإدارة) بالعاملين، وذلك لقلّة عدد العاملين بها، ولطريقة اختيارهم والتي غالباً ما تقوم على اعتبارات شخصية (حيث وفي كثير من الأحيان ما تربط بين مالك المؤسسة والعاملين علاقات أسرية)، ولصغر حجم المؤسسة، وسيادة التقارب المكاني وبساطة الهيكل التنظيمي.

وتؤدي اللارسمية إلى التعاون ما بين الإدارة والعاملين خلال ممارسة الأنشطة المختلفة، حيث تسود بينهم الصداقات الحميمة وروح العائلة وقيمها المختلفة⁴.

4. **بساطة الهيكل التنظيمي:** على عكس المؤسسات الكبيرة التي تتسم بالنمط البيروقراطي الذي يتطلب مستويات تنظيم متعددة، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتصف بالتوجه البيروقراطي المحدود، إذ أن صغر حجم هذه المؤسسات يُقلل من المستويات الإدارية، ويسمح للعاملين المتواجدين في قاعدة التنظيم الاقتراب من

¹ بلقاسم زباري وهواري بلحسن، مرجع سابق، صفحة 255.

² Louis Jacques Filion, **Management des PME de la création à la croissance** (Canada: Pearson Education, 2007) p. 13.

³ قويدر عياش، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية والتحديات الاقتصادية المالية الجديدة"، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، 8-9 أبريل 2002، صفحة 4.

⁴ فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006) صفحة 68.

مراكز القرار، وبالتالي إمكانية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وفي تحديد أهداف المؤسسة¹.

ثانياً: في مجال مهارات ووظائف المديرين

تتصف مهارات مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعمومية والشمولية، ويعود السبب في ذلك إلى تعدد المهام التي يقومون بها، فهم يمارسون كافة الوظائف التي يقوم بها الرئيس المدير العام لأي مؤسسة كبيرة، ويقومون بكافة الأنشطة المتعلقة بمؤسساتهم كأى عامل متخصص².

ولقد عرف Iorrain مدير مؤسسة صغيرة ومتوسطة بأنه: "ذلك الشخص الذي يقوم بكل المهام والأنشطة الخاصة بالمؤسسة، فهو المسير والإداري والمنفذ"³.

من هذا التعريف يتبين أن وظائف مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف عن وظائف مديري المؤسسات الكبيرة، فمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتميزون بقدرتهم على القيام بمهام عديدة في نفس اليوم (كالبحت عن عملاء جدد، التفاوض مع الموردين والبنوك، صيانة الآلات، عقد الاجتماعات، ... الخ)، مما يكسب هذا النوع من المؤسسات خاصية التداخل الوظيفي⁴.

وحتى يتمكن مديرو هذه المؤسسات من القيام بجميع هذه الوظائف، يجب أن تتوفر لديهم مهارات متنوعة، والجدول الموالي يبين بعض الصفات والمهارات المرتبطة بعمل مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

¹ قويدر عياش، مرجع سابق، صفحة 3.

² Stephen Robbins et David DeCenzo, Op.cit., p. 36.

³ Gaël Gueguen et Estelle Pellegrin-Boucher, "Echec d'un rapprochement entre PME et relations interpersonnelles", **Les relations interorganisationnelles des PME** (Paris: Lavoisier, 2008) p. 111.

⁴ Olivier Torres, "Les PME", <http://www.oliviertorres.net> (25/06/2009) p. 26.

جدول رقم 14: صفات ومهارات مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

| المهارات | الصفات | نوع المؤسسة |
|--|----------------------------------|--------------|
| متعددة | الرئيس | مؤسسة مصغرة |
| القدرة على العمل في مجال التخصص | عامل ماهر | |
| مهارات ريادية | ريادي | |
| مهارات التسيير مثل: البيع والاتصال | مسير | |
| القدرة على العمل في مجال التخصص | خبرة عامة ومتخصصة في مجال النشاط | مؤسسة صغيرة |
| مهارات في مجال الأعمال مثل: التفاوض ومهارات بناء العلاقات | رجل أعمال | |
| مهارات إدارية مثل: إصدار الأوامر والتفويض | مدير | |
| القدرة على التصور التوجه التسويقي | قائد | مؤسسة متوسطة |
| مهارات إستراتيجية مثل: الإدراك، الرؤية، ... الخ | استراتيجي | |

Source: Louis Jacques Filion, Op.cit., p. 13.

وتجدر الإشارة إلى أن معظم مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبدأون عملهم كمتخصصين أو بعبارة أخرى كفنيين، بحيث يكون لديهم إلمام كاف بكل التفاصيل الفنية المتعلقة بنشاط مؤسساتهم والتي تستهلك الجزء الأكبر من وقتهم. لكن ومع مرور الوقت وكبر حجم نشاط المؤسسة وازدياد عدد العاملين والعملاء والموردين، يبدأ مالك المؤسسة في هذه المرحلة بالاهتمام بأمور أكثر أهمية، مثل الاهتمام بالعاملين والعملاء والعمليات الإدارية¹.

كما تجدر الإشارة إلى أن أهم سمة ترتبط بمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي يشار إليها كثيرا عند الحديث عنهم، هي سمة الريادة.

ويُعرف الريادي (أو المنظم أو المقاول) بأنه: "الفرد الذي يُقيم عملا صغيرا ويجعل منه خلال فترة قصيرة عملا كبيرا وناجحا، لكونه يتمتع بمهارات ريادية"².

¹ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002) صفحة 190.

² سناء عبد الكريم الخناق، "المتطلبات التنظيمية للمنظمات الجزائرية المتوسطة والصغيرة في ظل الشراكة"، الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة سطيف، 13-14 نوفمبر 2006، صفحة 218.

ويُعرف كذلك بأنه: "شخص يخلق عملا جديدا، يواجه فيه المخاطر وعدم التأكد من أجل تحقيق الربح والنمو، عن طريق تشخيص الفرص وتجميع الموارد الضرورية للاستثمار فيها"¹.
كما يُعرف بأنه: "الشخص المبدع والمبتكر"².

من خلال هذه التعاريف، يتبين أن الريادي هو الفرد الذي يؤسس عملا صغيرا ويديره من أجل تحقيق غرض أساسي هو الربح والنمو، ويستطيع تمييز الفرص واغتنامها، ولديه القدرة على الابتكار والإبداع وأخذ المخاطرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة. كما يتبين أن الريادي يتمتع بمجموعة من المهارات تميزه عن غيره من الأفراد، ومن أهم هذه السمات والمهارات والتي يجب أن تتوفر لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى يكونوا رياديين، هي:³

- الرغبة في الحصول على المعلومات السريعة والمرتدة،
- القدرة على معرفة واقع وبيئة العمل،
- التوجه نحو المستقبل،
- البحث عن فرص جديدة،
- القدرة على إيجاد البدائل لحل المشكلات والوصول إلى الهدف.
- التزعة إلى الاستقلالية،
- التزعة إلى المخاطرة،
- امتلاك مهارة إقامة أعمال ناجحة،
- التزعة إلى المنافسة،
- تحمل المسؤولية،

ثالثا: في مجال اتخاذ القرارات

1. مركزية اتخاذ القرارات: إن أهم خاصية تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي سمة المركزية في اتخاذ القرارات، التي تتركز في غالب الأحيان في شخص مالِكها، ومن العوامل المفسرة لإتباع هذه المؤسسات المركزية عند ممارستها لأنشطتها هي سرعان الجمع ما بين الملكية والإدارة.⁴

2. المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات: إن سمة المركزية في اتخاذ القرارات تُكسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرونة والقدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة وتبني سياسات جديدة، وهذا بسبب عدم وجود لوائح جامدة تحكم عملية اتخاذ القرارات، إذ أن الأمر يرجع إلى خبرة صاحب المؤسسة وتقديره للمواقف. على عكس المؤسسات الكبيرة، التي تكثُر فيها مراكز اتخاذ القرارات ورسمية العلاقات الوظيفية وتدرجها في تسلسلها في خطوط مرسومة ومعروفة، مما يجعل عملية اتخاذ القرارات الإدارية تأخذ وقتا أطول نسبيا.⁵

¹ محمود حسين الوادي، "المشروعات الصغيرة: ماهيتها والتحديات الذاتية فيها"، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17 - 18 أبريل 2006، صفحة 80.

² Marie Gomez-Velasco, "Réseaux et relations interpersonnelles dans le cas de l'entrepreneur lifestyle", **Les relations interorganisationnelles des PME** (Paris: Lavoisier, 2008) p. 303.

³ سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، صفحة 218.

⁴ فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد علي، مرجع سابق، صفحة 68.

⁵ توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سابق، صفحة 27.

3. النمط الإداري: إن سمة المركزية في اتخاذ القرارات لا تقف عائقا أمام مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، إذ أن النمط الإداري السائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يكون محصورا بين النمط الأوتوقراطي والنمط المشارك. ففي سنوات الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي كان النمط السائد في هذه المؤسسات هو النمط الأوتوقراطي، أما الآن فمديري هذه المؤسسات يميلون أكثر إلى استشارة وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتفويضها إليهم¹.

4. تفويض القرارات: إن عملية تفويض القرارات من طرف المدير/المالك مرتبطة بنمو حجم مؤسسته، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمر بعدة مراحل أثناء نموها، وهي²:

أ- **المرحلة الأولى:** المؤسسات المبتدئة: في هذه المرحلة تتركز سلطة اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها (الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية) في غالب الأحيان في مالك المؤسسة،

ب- **المرحلة الثانية:** المؤسسات في بداية النمو: عدد العاملين بالمؤسسة في هذه المرحلة يزداد، وتقوم بفتح فروع لها في أسواق جديدة، وتبدأ الإدارة بتفويض القرارات المتعلقة بالعمليات التشغيلية اليومية، ولكنها تظل محتفظة بسلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية،

ج- **المرحلة الثالثة:** المؤسسات المتقدمة النمو: إن انتقال المؤسسة إلى هذه المرحلة من النمو عادة ما يؤدي إلى بعض التغييرات الجوهرية في العملية الإدارية ذاتها، فحجم العمليات يفرض على الإدارة أن تقوم بتفويض المزيد من سلطة اتخاذ القرارات، وبدلا من الاعتماد على مفهوم الإدارة الشخصية تظهر الحاجة إلى وجود تنظيمات رسمية تُحدد خطوط السلطة والاتصال، وفي هذه المرحلة قد يُفرض على مالك المؤسسة أن يتنحى جانبا ويترك الأمر للإداريين المحترفين.

وفي ظل هذه المرحلة كذلك، قد تُواصل هذه المؤسسات النمو والتقدم وبالتالي المزيد من تفويض المهام والقرارات والسلطات، وقد تتعثر بسبب عدة عوامل منها عدم التخطيط الجيد لهذا النمو والتوسع.

رابعا: في مجال العمل والتمويل والتسويق

1. في مجال العمل: أغلب المجالات التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بكثافة عنصر العمل واستخدام أدوات إنتاجية بسيطة جدا، ويتمشى هذا النمط من الإنتاج مع طبيعة ظروف معظم الدول النامية التي تتميز بوفرة اليد العاملة وتواضع مؤهلاتها وندرة رأس المال³.

2. في مجال التمويل: تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تمويلها بالدرجة الأولى على الأموال الخاصة، أي على المدخرات الشخصية لأصحابها (مالكيها) أو على إجمالي مدخرات العائلة، هذا بالإضافة إلى الاقتراض من

¹ Louis Jacques Filion, Op.cit., p. 14.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1999) صفحة 73 - 77.

³ نبيل جواد، مرجع سابق، صفحة 90.

البنوك التجارية أو البنوك المتخصصة في حالة الحاجة إلى ذلك¹.

3. في مجال التسويق: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحلية النشاط وبمحدودية الأسواق التي تتعامل معها، مما يسمح لمديريها بمعرفة كل عملائهم وبناء علاقات شخصية معهم، ويمكنهم هذا من معرفة وتحليل احتياجاتهم ورغباتهم ودراسة اتجاهات تطورها باستمرار، وبالتالي سرعة الاستجابة لأي تغير يحدث فيها، كما يمكنهم من تقديم خدمات متميزة تحمل الطابع الشخصي لعملائها، مما يؤدي إلى زيادة رضا العميل، وبالتالي الحصول على وفائه وتحقيق هدف البقاء والاستمرار².

خامسا: في مجالات أخرى

1. إستراتيجية قصيرة المدى: لا تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خطة إستراتيجية طويلة المدى كالمؤسسات الكبيرة، وغالبا ما تكون إستراتيجيتها ضمنية وغير مجسدة في خطط وسياسات، ويعود السبب في ذلك إلى اقتصر اهتمام مديري هذه المؤسسات على المدى القصير، مما انعكس ذلك على سلوكياتهم الإستراتيجية والتي عادة ما تظهر في شكل ردود أفعال (أي غير استباقية).

2. بساطة نظام المعلومات ونظام الاتصال: يتميز نظام المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبساطة وعدم التعقيد، ويتم نقل ونشر المعلومات عن طريق العلاقات الشخصية غير الرسمية. أما فيما يتعلق بنظام الاتصال فمثله مثل نظام المعلومات يتميز بالبساطة لاعتماده على الاتصالات الشفهية والمباشرة³.

3. المرونة والقدرة على التكيف: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة، كتركيبة القوة العاملة وسياسات الإنتاج والتسويق والتمويل ونوعية التكنولوجيا المستخدمة، مما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة الصعوبات في أوقات الأزمات الاقتصادية وفترات الركود⁴.

4. اختلاف أنماط الملكية: يغلب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نمط الملكية الفردية أو العائلية أو شركات الأشخاص، وهي الأنماط التي تتناسب مع المدخرات الصغيرة للملكية⁵.

5. كثرة العدد: تُعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأكثر عددا من بين مجموع المؤسسات في أي بلد سواء كان متقدما أو ناميا، ويعود ذلك لدورها ومساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتمثل هذه المؤسسات ما يقارب 95% من مجموع المؤسسات في معظم الدول⁶.

¹ ماهر حسن الخروق وإيهاب مقابلة، المشروعات الصغيرة والمتوسطة: أهميتها ومعوقاتها (عمان: مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2006) صفحة 5.

² توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سابق، صفحة 25 - 26.

³ Olivier Torres, Op.cit., p. 26 - 28.

⁴ نبيل جواد، مرجع سابق، صفحة 89 - 90.

⁵ هيا جميل بشارت، التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى (عمان: دار النفائس للنشر والتوزيع، 2008) صفحة 34.

⁶ Louis Jacques Filion, Op.cit., p. 2.

المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمعوقات التي تواجهها

تكتسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في اقتصاديات جميع الدول بصرف النظر عن درجة تقدمها، ورغم هذه الأهمية فإنها تظل تواجه العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحد من قدرتها على المساهمة الفعالة في التنمية.

أولاً: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً وأساسياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف الدول المتقدمة والنامية، ويبرز هذا الدور من خلال:

1. المساهمة في التوظيف وخلق فرص عمل جديدة: يُعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم القطاعات التي تستوعب اليد العاملة، ويرجع السبب في ذلك إلى تضاعف عدد هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة، وكذلك إلى اعتمادها على تقنيات كثيفة العمل، وعلى نمط اجتماعي مرتبط بنشاط هذه المؤسسات من حيث توظيف أفراد العائلة، الأقارب، الأصدقاء والنساء، دون الالتزام أو اشتراط مؤهلات دراسية أو شهادات رسمية أو خبرات ومهارات فنية.

فنسبة هذه المؤسسات في الدول الصناعية كالولايات المتحدة الأمريكية، اليابان وفرنسا في أواخر التسعينيات كانت 99,7%، 99,3% و99,9% على التوالي من إجمالي المؤسسات الموجودة فيها، وساهمت بتوظيف ما نسبته 53,7%، 73,8% و69% على التوالي من القوة العاملة¹. أما في الدول النامية، فتُعتبر هذه المؤسسات من أهم الآليات التي تعتمد عليها للتخفيف من حدة مشكلة البطالة التي تعاني منها، ففي الدول العربية كالسعودية، مصر وتونس مثلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1995 ما نسبته 66%، 71,1% و76,6% على التوالي من إجمالي المؤسسات الموجودة فيها، وساهمت بتوظيف ما نسبته 38,4%، 54,4% و71,1% على التوالي من اليد العاملة².

وإلى جانب ذلك، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تُعتبر:

- مصدر رخيص لخلق فرص العمل: فلقد أثبتت الدراسات أن تكلفة خلق فرصة عمل في هذه المؤسسات أقل من مثيلتها في المؤسسات الكبيرة، لهذا فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون أكثر قدرة على خلق فرص عمل مقارنة بالمؤسسات الكبيرة،

- القائدة في مجال تقديم الفرص التدريبية: يكتسب العاملون بهذه المؤسسات العديد من المهارات، ويتم هذا عن طريق البرامج التدريبية التي تعد لهم، والتي غالباً ما تكون ذات طابع غير رسمي،

¹ صالح صالح، "أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 3، جامعة سطيف، 2004، صفحة 25.

² عبد العزيز جميل محييمر وأحمد عبد الفتاح عبد الحليم، الصناعات الصغيرة والمتوسطة ومعالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007) صفحة 33.

- من الأشكال المناسبة والملائمة لنشاط المرأة: أدخلت هذه المؤسسات العديد من الأنشطة التي تتناسب مع طبيعة المرأة، كالعامل على الحاسوب والخياطة، والتي تمكنها من الحصول على مصادر دخل والمساهمة في بناء الاقتصاد الوطني.

2. المساهمة في الناتج الوطني الإجمالي وفي تنمية الصادرات: إن من أهم المؤشرات التي تقاس بها أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني هي نسبة مساهمتها في الناتج الوطني، وفي هذا الصدد تشير إحصائيات في أواخر التسعينيات أن نسبة مساهمة هذه المؤسسات في الناتج الوطني في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان وفرنسا، هي 48%، 27,1% و 61,8% على التوالي¹. أما فيما يخص الدول العربية فقد ارتفعت مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من حوالي 6,2% سنة 1980 إلى 10,6% سنة 1993².

أما فيما يتعلق بمساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية ودعم الصادرات، فإن لهذه المؤسسات دورا فعالا في هذا المجال، وهذا على الرغم من حجمها الصغير وإمكاناتها المحدودة وقلة رأس مالها، ويتأكد هذا من خلال إحصائيات بعض الدول، ففي بعض الدول المتقدمة كإيطاليا، فرنسا وألمانيا تتجاوز حصتها من الصادرات 50%، 30% و 66% على التوالي سنة 2000³. وفي الدول العربية كالسعودية، مصر وتونس فإن نسبة صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى صادرات الصناعة التحويلية سنة 1995 تجاوزت النسب التالية 5%، 54,7% و 77,3% على التوالي⁴.

3. المساهمة في تحقيق التوازن الجغرافي لعملية التنمية: تُعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الوسائل الفعالة التي تساعد على توطيد الأنشطة في المناطق النائية، وبالتالي من الوسائل التي تساهم في تميم الثروة المحلية وتحقيق الاندماج والتكامل بين المناطق الحضرية والريفية⁵. وحتى تتمكن الدول من توطيد أنشطة هذه المؤسسات في المناطق التنموية المستهدفة، فإنها غالبا ما تقوم بمنح حوافز تشجيعية لأصحاب هذه المؤسسات لإقامة مشاريعهم في هذه المناطق.

4. المساهمة في تحقيق التكامل الاقتصادي مع المؤسسات الكبيرة: إن عمل ونشاط المؤسسات الكبيرة لا يمكن أن يتحقق بالشكل الكامل إلا إذا تم تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالنجاح الذي تحققه هذه الأخيرة يُعتبر السبب الرئيسي في نجاح المؤسسات الكبيرة. فمن خلال التعاقد من الباطن تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتزويد المؤسسات الكبيرة بكل ما تحتاجه من مستلزمات ومواد إنتاج، فهي تُعتبر كمورد

¹ صالح صالح، مرجع سابق، صفحة 25.

² رجم نصيب وفاطمة الزهراء شايب، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة"، الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 25 - 28 ماي 2003، صفحة 78.

³ عثمان لخلف، مرجع سابق، صفحة 58.

⁴ هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي: دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة، الطبعة الأولى (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002) صفحة 28.

⁵ رجم نصيب وفاطمة الزهراء شايب، مرجع سابق، صفحة 82.

رئيسي للخدمات التي تحتاجها هذه المؤسسات¹.

فالعلاقة التي تربط كل من المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي علاقة تبادلية واعتمادية، وتوضح هذه العلاقة أكثر في مجال صناعة السيارات، فعلى سبيل المثال تتعامل شركة جنرال موتورز مع أكثر من 30 000 مورد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتعامل شركة رينو الفرنسية مع أكثر من 50 000 مورد من هذه المؤسسات².

5. تُعتبر نواة المؤسسات الكبيرة: إن التطور الاقتصادي لأي دولة يكون ناتجا عن جهود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنمو وتتوسع، ويكافح أصحابها لكي تتحول إلى مؤسسات كبيرة لاحقا، إذ أن معظم المؤسسات الكبيرة الحالية قد تأسست برؤوس أموال محدودة جدا، وفي هذا الصدد يقول العالم ديمو ستير أن: "الفرص الصغيرة تكون في غالب الأحيان بدايات لمؤسسات هائلة"³.

6. المساهمة في المحافظة على استمرارية المنافسة: تتنافس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة فيما بينها في العديد من المجالات، مما يؤدي إلى المحافظة على المنافسة والتي لا يمكن إغفال أهميتها في الاقتصاد. فالمنافسة تُعتبر العامل الأساسي لضمان استمرارية حركة الاقتصاد والقضاء على الاحتكار، وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة والخبرات والجهود الريادية⁴. وتأخذ المنافسة عدة أشكال منها: الأسعار، التكاليف، جودة المنتج أو الخدمة، الابتكار والتجديد.

7. المساهمة في الاستغلال الأمثل للموارد المحلية: ويتم هذا من خلال قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجذب وتعبئة رؤوس أموال ومدخرات الأفراد، العائلات، الجمعيات، الهيئات غير الحكومية وغيرها من مصادر التمويل الذاتي، وتوجيهها إلى استثمارات إنتاجية بدلا من توجيهها إلى الاستهلاك الفردي غير المنتج. كما يتم عن طريق استغلال الموارد المحلية والنفائات الناتجة عن الاستهلاك النهائي للسلع، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الاستيراد والحد من هدر موارد قابلة للاستغلال من ناحية أخرى⁵.

8. المساهمة في تشجيع الإبداع والتجديد والابتكار: لقد أشارت إحدى الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن أكثر من ثلث الأفكار الجديدة تأتي من الأفراد، وأن أكثر من الربع تأتي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁶. من هنا يتبين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تُعتبر المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة، حيث أن هذه المؤسسات والتي تُدار من قبل مالكيها تكون أكثر عرضة للتجديد والتحديث من المؤسسات الكبيرة،

¹ توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سابق، صفحة 24.

² عبد العزيز جميل خمير وأحمد عبد الفتاح عبد الحليم، مرجع سابق، صفحة 33 - 34.

³ جهاد عبد الله عفانة وقاسم موسى أبو عبد، إدارة المشاريع الصغيرة (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2004) صفحة 20.

⁴ ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002) صفحة 25.

⁵ عبد العزيز جميل خمير وأحمد عبد الفتاح عبد الحليم، مرجع سابق، صفحة 33.

⁶ عبد الغفور عبد السلام، رياض الخلي، حازم شحادة ومحمد الجيوسي، إدارة المشروعات الصغيرة (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001) صفحة

ويرجع السبب إلى أن مالكي هذه المؤسسات يعملون على خلق أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم، فيجدون في ذلك حوافر تدفعهم للعمل بشكل أكبر.

ثانياً: المعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من العديد من المعوقات والصعوبات، التي تحد من قدرتها على التوسع والنمو وحتى البقاء والاستمرار. ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى معوقات خارجية ترتبط بالقيود والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية، ومعوقات داخلية تتعلق بنقاط ضعف هذه المؤسسات.

1. معوقات البيئة الخارجية: تتعلق هذه المعوقات بظروف السوق وبالأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للدول التي تتواجد فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك تمتاز بعدم القدرة على التحكم فيها وتغييرها من طرف إدارة هذه المؤسسات، ومن أبرزها:

أ- **المعوقات المتعلقة بالسياسات الاقتصادية والحكومية:** ترتبط هذه المعوقات بالظروف الاقتصادية والسياسات والإجراءات الحكومية، ومن أهمها:

- **التأثير السلبي بحالة الاقتصاد:** تتأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سلباً بحالة الاقتصاد، ففي حالة الكساد لا تستطيع امتصاص تأثيراتها كالمؤسسات الكبيرة، حيث يمكن أن يهدد الكساد المستمر لسنتين أو أكثر وجودها، كما تُعتبر الأقل قدرة من المؤسسات الكبيرة على اقتناص الفرص التي تُولدها حالة الازدهار، وهذا بسبب عدم امتلاكها لوسائل الرصد والتنبؤ والموارد والإمكانيات التي تساعدها على اقتناص هذه الفرص¹. أي أن هذه المؤسسات تخسر كثيراً وبسرعة في ظروف الكساد، في حين لا تستفيد بسرعة من ظروف الرخاء.

- **التحيز في التشريعات والسياسات الحكومية وضعف القدرة على التأثير فيها:** غالباً ما تكون التشريعات والسياسات الحكومية متحيزة لصالح المؤسسات الكبيرة، فمعظم القوانين القائمة تأخذ بالاعتبار مصالح هذه المؤسسات وتهمل مصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعود السبب إلى أن هذه الأخيرة لا تمتلك ثقافة متابعة مشاريع القوانين المراد إصدارها وإدراك تأثيراتها السلبية عليها كالمؤسسات الكبيرة، ولا تمتلك الموارد والإمكانيات التي تمكنها من ممارسة الضغط السياسي للتأثير على التشريعات المحتملة لجعلهالائم حاجاتها².

- **ارتفاع معدلات الضرائب والرسوم الجمركية:** تكون آثار الضرائب والأعباء المالية الأخرى (كالرسوم الجمركية، التأمينات الاجتماعية، ... الخ) أكبر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منه على المؤسسات الكبيرة، وبخاصة عندما تكون معدلاتها مرتفعة، لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم على التمويل الذاتي، والاقتطاعات الكبيرة التي تفرضها القوانين يؤدي إلى التقليل من الموارد الذاتية لهذه المؤسسات³، مما يجد من

¹ سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد الريادة (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2005) صفحة 85.

² المرجع نفسه، صفحة 87.

³ كاسر نصر المنصور وشوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة: من الألف إلى الياء (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000) صفحة 49.

قدرتها على التوسع وتحديد هياكلها الإنتاجية.

أ- الإفراط في الإجراءات الإدارية والبيروقراطية: تعاني العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصوصا في الدول النامية من صعوبة الإجراءات الإدارية والتنفيذية للحصول على تراخيص لممارسة نشاطها، زيادة على ذلك التباطؤ الإداري المرتبط أساسا بمشكلة الذهنيات والعقليات السائدة في هذه الدول، ذلك أن سرعة حركية إنتاج النصوص والقوانين والتشريعات لم تُواكبها حركة مماثلة على مستوى الأجهزة التنفيذية¹.

ب- المعوقات المتعلقة بالنقل والبنية الأساسية ونقص الخدمات العامة: والتي تؤثر على نقل الخدمات والمنتجات النهائية إلى الأسواق بالتكاليف المناسبة، بالإضافة إلى نقص خدمات المياه والكهرباء والتخزين².

ج- المعوقات المتعلقة بالحصول على المواد الأولية: تتمثل هذه المعوقات في³:

- ارتفاع أسعار هذه المواد وعدم توفرها بالأسواق المحلية بشكل مستمر،
- عدم توفر أجهزة أو مؤسسات تتولى عملية استيراد هذه المواد،
- احتكار تلك المواد من قبل الموردين المحليين،
- السياسات الجمركية.

د- المعوقات المتعلقة بالتمويل: يُعتبر مشكل الائتمان والتمويل من أهم المعوقات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل، أهمها:

- البحث عن الاستقلال المالي، فمالكي هذه المؤسسات يربطون مفهوم الاستقلالية في الموارد المالية بالاستقلالية في اتخاذ القرارات، إذ أن التبعية المالية بالنسبة لهم تمثل حاجزا أمام حرية اتخاذ القرارات⁴،
- إحجام البنوك عن توفير التمويل اللازم لهذا النوع من المؤسسات، ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية⁵:

- ارتفاع درجة المخاطرة المصرفية المرتبطة بإقراض هذه المؤسسات،
- ارتفاع التكلفة الإدارية المرتبطة بتنفيذ هذه القروض،
- عدم قدرة هذه المؤسسات على توفير الضمانات اللازمة للحصول على التمويل،
- تحيز البنوك لصالح المؤسسات الكبيرة، حيث يوجد بينها روابط ومصالح مشتركة، وعادة ما تأخذ هذه الروابط شكل الإدارة أو الملكية أو الصفقات المشتركة.

- ارتفاع تكلفة التمويل، فهذه المؤسسات تعاني من ارتفاع معدلات الفائدة على القروض الصغيرة، والتي عادة ما تكون مماثلة لتلك التي تدفعها المؤسسات الكبيرة على القروض الكبيرة، مما يزيد من التكلفة ويُضعف

¹ رجم نصيب وفاطمة الزهراء شايب، مرجع سابق، صفحة 84.

² هالة محمد لبيب عنبه، مرجع سابق، صفحة 39.

³ هيا جميل بشارت، مرجع سابق، صفحة 43.

⁴ قويدر عياش، مرجع سابق، صفحة 4.

⁵ ماهر حسن المحروق وإيهاب مقابلة، مرجع سابق، صفحة 6 - 7.

من قدرتها التنافسية¹.

2. معوقات البيئة الداخلية: ترتبط هذه المعوقات أساسا بطبيعة التنظيم الداخلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والخصائص المميزة لها، وتتصف هذه المعوقات على عكس معوقات البيئة الخارجية بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها ومعالجتها من طرف إدارة هذه المؤسسات، ومن أبرزها:

أ- **الإدارة غير المختصة للمالك:** تُعتبر الإدارة أساس نجاح أي مؤسسة صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، ويحتاج المدير لممارسة هذه الوظيفة إلى مهارات متنوعة، ولهذا السبب تُستخدم المؤسسات الكبيرة أفرادا متخصصين للقيام بإدارة المؤسسة وإدارة الأنشطة الوظيفية لما تتوفر لديها من موارد وإمكانات.

أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولا اعتبارات اقتصادية تتعلق بمحدودية نشاطها، فإنه غالبا ما يتولى إدارتها مالكيها، ومن هنا تأتي معظم التحديات الجسيمة التي تواجه هذه المؤسسات والتي قد تؤدي بها إلى الفشل (بتصفيتها أو نقل ملكيتها)، نتيجة سوء الإدارة أو الإدارة غير المختصة للمدير/المالك، والناجحة أساسا من ضعف ونقص مهاراته وكفاءاته الإدارية وسماته الشخصية ومهاراته القيادية².

وتُظهر هذه المشكلة أكثر مع نمو حجم نشاط المؤسسة، ففي هذه المرحلة تُظهر الحاجة إلى الإدارة المختصة، وكيفية تحويل اهتمامات المدير من القيام بالأنشطة الفنية إلى ممارسة الأنشطة الإدارية، أي مشكلة تحويل عملهم من مهام يجبونها ويعرفونها إلى مهام جديدة لا يمتلكون خبرة ومعارف حولها.

فكلما كبر حجم المؤسسة، كلما ظهرت الحاجة إلى إدارة مختصة، يتوافر لدى القائمين عليها مختلف المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية والإدارية)³.

ب- **نقص الخبرة:** تُعتبر الخبرة الحد الفاصل بين النجاح والفشل في العمل، ونقص الخبرات عند مالك أي مؤسسة يكون السبب الرئيسي في فشلها، ففي المؤسسات الكبيرة يتم الاعتماد على خبرات متعددة يتم تعيينها في مجالات العمل المختلفة، وهذا ما تفتقده المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن مالكي هذه المؤسسات يعتمدون وبشكل رئيسي على خبراتهم الذاتية للقيام بكافة الوظائف المتعددة للمؤسسة، والتي تحتاج إلى خبرات ومهارات وكفاءات متخصصة غير متوفرة لديهم ويصعب عليهم الإلمام بها جميعا⁴.

ج- **السرعة في اتخاذ القرارات وعدم تفويضها:** إن المؤسسات الكبيرة وقبل أن تتخذ أي قرار تقوم بدراسة وتحليل معمق للمشكلة، وتأخذ الجهد والوقت الكافي لاختيار الحل (أو البديل) المناسب، ويختلف هذا الوضع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمالكي هذه المؤسسات غالبا ما يتخذون قراراتهم بشكل متسرع دون

¹ كاسر نصر المنصور وشوقي ناجي جواد، مرجع سابق، صفحة 47.

² محمود حسين الوادي، مرجع سابق، صفحة 77 - 78.

³ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سابق، صفحة 190.

⁴ توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سابق، صفحة 68.

القيام بدراسة كافية للمشكلة محل القرار¹. بالإضافة، إلى أنهم يرفضون فكرة التخلي عن أي جزء من سلطاتهم عندما تبدأ مؤسساتهم بالنمو والتوسع، ويحاولون دائما إبقاء سلطة اتخاذ القرارات في أيديهم، وهذا راجع إلى عدم إدراكهم لأهمية تفويض السلطة والقرارات، والتي تمكنهم من الاستفادة من قدرات بقية العاملين بالمؤسسة².

د- مشكلة الاعتماد على اليد العاملة غير المؤهلة: تفتقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى اليد العاملة المؤهلة، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، أهمها³:

- عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية في هذا القطاع،
- تفضيل العمالة الماهرة العمل في المؤسسات الكبيرة، حيث الأجور الأعلى والمزايا الأفضل والفرص الأكبر للترقية،
- ارتفاع تكلفة العمالة المؤهلة.

لهذه الأسباب وغيرها، تضطر هذه المؤسسات إلى توظيف عمالة غير مؤهلة وتحمل مشاكل وأعباء تدريبها، مما ينعكس سلبا على الإنتاجية وجودة السلع والخدمات المقدمة.

ه- مشكلة نقص البيانات والمعلومات وضعف النظام المحاسبي: تُعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نقص شديد في البيانات والمعلومات التي تمكنها من مواجهة مشاكلها واتخاذ قرارات سليمة بشأنها، ويظهر هذا النقص بشكل أوضح عندما تتعلق هذه المعلومات بالظروف المحيطة بنشاطها أو الإطار العام الذي تعمل فيه. كما تفتقر هذه المؤسسات إلى نظام محاسبي متكامل، والذي يُعتبر من أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاقتصادية والتنموية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فكل مؤسسة تحتاج إلى نظام محاسبي سليم يزودها بكافة المعلومات المالية، ويساعد العاملين والمسؤولين على معرفة المركز المالي لها، وكذلك على معرفة سير أعمالهم وكشف الأخطاء بشكل مبكر⁴.

و- إهمال عملية التخطيط الاستراتيجي: العديد من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يُهملون عملية التخطيط الاستراتيجي لاعتقادهم بعدم ضرورتها، متجاهلين بذلك قدرة الفكر الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها⁵.

ز- النمو غير المسيطر عليه: يُعتبر النمو مسألة طبيعية وصحية وحالة مرغوبة لأي مؤسسة، إلا أنه ينبغي أن يكون مخططا ومبرمجا ومسيطر عليه، وأن يمول عن طريق الأرباح المحتجزة أو من خلال المساهمة الخاصة

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، صفحة 81.

² عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سابق، صفحة 181 - 182.

³ عثمان خلف، مرجع سابق، صفحة 66.

⁴ هيا جميل بشارت، مرجع سابق، صفحة 44 - 45.

⁵ ماجدة العظيمة، مرجع سابق، صفحة 21.

للمالكين دون اللجوء إلى القروض، كما تتطلب هذه التوسعات وعمليات النمو العديد من الإجراءات كإحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي وتطوير مهارات المديرين وغيرها¹.

ح- عدم القدرة على مسايرة التطور التكنولوجي: تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال، مصاعب في الحصول على رأس مالها المادي مثله مثل البشري بسبب محدودية مواردها المالية وتدني كفاءة العاملين بها، وهو ما يجعلها غير قادرة على حيازة المقدرة التكنولوجية ومسايرة اليقظة التكنولوجية، التي أصبحت تُشكل عنصرا مهما لضمان مكانة تنافسية لها².

ط- مشكلة التسويق: تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من الصعوبات التسويقية، ومن أهمها³:

- مشكلة نُقص المهارات التسويقية لدى رجال البيع والتسويق،
- مشكلة المنافسة بين المنتجات المستوردة ونظيراتها من المنتجات الوطنية،
- مشكلة انخفاض حجم الطلب على منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- مشكلة ضعف الجودة بسبب عدم التخصص، ونقص الجهود الترويجية والذي غالبا ما يُعزى إلى قلة الإمكانيات المادية وغياب الوعي التسويقي.

المطلب الرابع: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

إن تبني الجزائر للنهج الاشتراكي غيب أو عطل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طيلة ربع قرن من الزمن، ولم تسترد هذه المؤسسات مكانتها إلا بعد انتهاء الجزائر لسياسة الانفتاح والتحرر، هذه السياسة أعادت الاعتبار واعترفت بالدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المؤسسات في دفع عجلة التنمية.

وسيتيم من خلال هذا المطلب التعرض إلى وضعية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووزنه في الاقتصاد الجزائري، وذلك بالاعتماد على الإحصائيات المقدمة من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، كما سيتم التعرض إلى بعض الهيئات والبرامج التي اعتمدها الدولة الجزائرية في سبيل ترقية ودعم هذا القطاع.

أولا: وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

إن دراسة وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، تقتضي دراسة مكونات وتتبع تطور تعداد هذه المؤسسات، وكيفية توزيعها الأفقي على مختلف المناطق الجغرافية، وأيضا توزيعها العمودي

¹ ماجدة العطية، مرجع سابق، صفحة 20.

² قويدر عياش، مرجع سابق، صفحة 6.

³ نوزاد عبد الرحمن الهيتي، "الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون الخليجي: الوضع القائم والتحديات المستقبلية"، مجلة المال والصناعة، العدد 24، بنك الكويت الصناعي، 2006، صفحة 27.

على فروع الأنشطة الاقتصادية.

1. مكونات وتطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2006 - 2009: يمكن توضيح مكونات وتطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال معطيات الجدول التالي:

جدول رقم 15: مكونات وتطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2009 - 2006

| السنة | نوع المؤسسة | العدد | | الزيادة | |
|-------|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | القيمة المطلقة | النسبة المئوية | القيمة المطلقة | النسبة المئوية |
| 2006 | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة | 269 806 | 71,61 | 23 964 | 9,75 |
| | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة | 739 | 0,19 | -135 | -15,45 |
| | الصناعات التقليدية | 106 222 | 28,19 | 10 150 | 10,56 |
| | المجموع | 376 767 | 100 | 33 979 | 9,91 |
| 2007 | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة | 293 946 | 71,53 | 24 140 | 8,95 |
| | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة | 666 | 0,16 | -73 | -9,88 |
| | الصناعات التقليدية | 116 347 | 28,31 | 10 125 | 9,53 |
| | المجموع | 410 959 | 100 | 34 192 | 9,08 |
| 2008 | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة | 392 013 | 75,45 | 98 067 | 33,36 |
| | - أشخاص معنوية | 321 387 | 61,86 | 27 441 | 9,34 |
| | - أشخاص طبيعية | 70 626 | 13,59 | — | — |
| | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة | 626 | 0,12 | -40 | -6 |
| | الصناعات التقليدية | 126 887 | 24,42 | 10 540 | 9,06 |
| | المجموع | 519 526 | 100 | 108 567 | 26,42 |
| 2009 | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة | 455 398 | 72,85 | 63 385 | 16,17 |
| | - أشخاص معنوية | 345 902 | 55,34 | 24 515 | 7,63 |
| | - أشخاص طبيعية | 109 496 | 17,52 | 38 870 | 55,04 |
| | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة | 591 | 0,09 | -35 | -5,59 |
| | الصناعات التقليدية | 169 080 | 27,05 | 42 193 | 33,25 |
| | المجموع | 625 069 | 100 | 105 543 | 20,32 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نشرات المعلومات الإحصائية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، من موقع الوزارة:

<http://www.pmeart-dz.org> (16/06/2010)

من خلال الجدول السابق، يتضح:

- أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتكون من: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة، والصناعات التقليدية (أو الحرفية)،
 - أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغض النظر عن طبيعة المؤسسات يحقق سنويا معدلات نمو مرتفعة، حيث قُدر معدل تطورها بـ 65,90%، بانتقال عددها الإجمالي من 376 767 مؤسسة سنة 2006 إلى 625 069 مؤسسة سنة 2009. ويتضح ذلك أكثر إذا تم مقارنة العدد الذي سجل في سنة 2009 بالعدد الذي سجل سنة 1991، والمقدر بـ 50 000 مؤسسة¹،
 - أن القطاع الخاص يُهيمن على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث تتعدى نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والصناعات التقليدية 72,85% و 27,05% على التوالي في سنة 2009، كما سجّلت هذه المؤسسات خلال هذه السنة معدلات نمو تفوق 16,17% و 33,25% على التوالي،
 - أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية أصبحت تمثل جزءا ضئيلا من محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث سجّلت معدلات نمو سلبية خلال سنوات الدراسة، وهذا التراجع يُعزى إلى خصوصية مؤسسات هذا القطاع،
 - أن تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2008 ضم لأول مرة المؤسسات التي تنشط في مجال السلع والخدمات للمهن الحرة، والتي يُقدر عددها بـ 70 626 مؤسسة اقتصادية، ضمن مجموع تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة البالغ عددها 392 013 مؤسسة، ليرتفع عددها سنة 2009 إلى 109 496 مؤسسة.
- 2. تطور توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2006 - 2009:**
- أ- حسب المناطق الجغرافية: إن التموضع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر يتصف بالاختلال وعدم التوازن، ومعطيات الجدول التالي تبين ذلك:

¹ الشريف بقة، مرجع سابق، صفحة 51.

جدول رقم 16: تطور توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الولايات في الجزائر خلال

الفترة 2006 – 2009

| 2009 | | 2008 | | 2007 | | 2006 | | الولايات |
|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------------|
| النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | |
| 11,85 | 41 006 | 11,85 | 38 096 | 12 | 35 296 | 12,18 | 32 872 | الجزائر |
| 5,72 | 19 785 | 5,55 | 17 840 | 5,45 | 16 045 | 5,35 | 14 434 | تيزي وزو |
| 4,68 | 16 204 | 6,11 | 19 643 | 6,24 | 18 363 | 6,39 | 17 255 | وهران |
| 4,48 | 15 517 | 4,37 | 14 009 | 4,28 | 12 588 | 4,19 | 11 312 | بجاية |
| 4,32 | 14 960 | 4,21 | 13 555 | 4,18 | 12 289 | 4,10 | 11 088 | سطيف |
| 3,78 | 13 093 | 3,58 | 11 526 | 3,48 | 10 243 | 3,40 | 9 149 | تيبازة |
| 3,47 | 12 006 | 3,39 | 10 897 | 3,40 | 10 000 | 3,36 | 9 090 | بومرداس |
| 3,25 | 11 250 | 3,18 | 10 240 | 3,18 | 9 349 | 3,15 | 8 511 | البليدة |
| 3,19 | 11 049 | 3,18 | 10 243 | 3,16 | 9 291 | 3,12 | 8 439 | قسنطينة |
| 2,58 | 8 933 | 2,58 | 8 299 | 2,64 | 7 766 | 2,68 | 7 233 | عنابة |
| 47,35 | 163 803 | 48,02 | 154 348 | 48,04 | 141 230 | 47,95 | 129 383 | المجموع |
| 52,64 | 182 099 | 51,97 | 167 039 | 51,95 | 152 716 | 52,04 | 140 423 | باقي الولايات |
| 100 | 345 902 | 100 | 321 387 | 100 | 293 946 | 100 | 269 806 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نشرات المعلومات الإحصائية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، من موقع الوزارة:

<http://www.pmeart-dz.org> (16/06/2010)

يلاحظ من خلال هذا الجدول:

- التوزيع غير المنتظم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة عبر الوطن، حيث نجد أن حوالي ربع ولايات الوطن فقط تضم ما نسبته 47,35% من مجموع هذه المؤسسات في سنة 2009، كما أن المدقق في هذه الأرقام يرى أنه لم يحدث تغير كبير في هذه النسبة وفي ترتيب الولايات خلال السنوات الأخيرة، باستثناء تحسن ترتيب بعض الولايات،

- وجود تباين في توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الولايات العشر الأولى، حيث أن الجزائر العاصمة تستحوذ لوحدها على 11,85% من مجموع هذه المؤسسات في سنة 2009، أي ما يفوق مجموع ما تضمه الولايات التالية: البليدة، قسنطينة وعنابة، وهذا بالرغم من أنها تصنف ضمن المراكز الأولى، إذ أنه لا يوجد بها إلا ما نسبته 9,02% من مجموع هذه المؤسسات.

وحتى يتضح أكثر التوزيع غير المنتظم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة عبر التراب الوطني نورد الإحصائيات التالية:

جدول رقم 17: تطور توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الجهات في الجزائر خلال الفترة 2006 – 2009

| 2009 | | 2008 | | 2007 | | 2006 | | السنة الجهات* |
|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|------------------|
| النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | |
| 59,51 | 205 857 | 60,20 | 193 483 | 60,46 | 177 730 | 60,59 | 163 492 | الشمال |
| 30,38 | 105 085 | 29,98 | 96 354 | 29,82 | 87 666 | 29,67 | 80 072 | الهضاب العليا |
| 8,06 | 27 902 | 7,79 | 25 033 | 7,68 | 22 576 | 7,71 | 20 803 | الجنوب |
| 2,04 | 7 058 | 2,02 | 6 517 | 2,03 | 5 974 | 2,01 | 5 439 | الجنوب الكبير |
| 100 | 345 902 | 100 | 321 387 | 100 | 293 946 | 100 | 269 806 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نشرات المعلومات الإحصائية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، من موقع الوزارة: <http://www.pmeart-dz.org> (16/06/2010)

يتبين من خلال هذا الجدول، أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تتمركز بالجهة الشمالية للوطن بنسبة تُقدر بـ 59,51% في سنة 2009، وتحتل جهة الهضاب العليا المرتبة الثانية بنسبة تُقدر بـ 30,38%، أما جهة الجنوب والجنوب الكبير فهي تحتل المرتبة الثالثة بنسبة تُقدر بـ 10,10% من مجموع هذه المؤسسات. ويلاحظ أن هذه النسب لم تشهد أي تغير خلال السنوات السابقة، ما عدا وجود تغير طفيف جدا لا يكاد يذكر.

من خلال هذه النسب، يتضح أن هناك عدم توازن جهوي في توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، هذا التوزيع اللامتوازن يتناقض مع خصائص ومزايا هذه المؤسسات، والمتعلقة بقدرتها على الانتشار الجغرافي بين المناطق وتحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة، وهذا ما يؤكد الدور المحدود الذي تلعبه هذه المؤسسات في تنمية المناطق الجنوبية والنائية والريفية.

* تُقسم الجزائر إلى أربع جهات، كل جهة تضم مجموعة من الولايات، وهي:

- جهة الشمال: جيجل، سكيكدة، قسنطينة، عنابة، قالمة، الطارف، الشلف، بجاية، البلدة، تيزي وزو، الجزائر، بومرداس، مستغانم، وهران، معسكر، عين تيموشنت، عين الدفلة، تيارة وغلزيان.
- جهة الهضاب العليا: تبسة، أم البواقي، خنشلة، باتنة، سطيف، برج بوعرييج، المسيلة، الجلفة، ميلة، تلمسان، سيدي بلعباس، تسمسيت، تيارت، سعيدة، البيض، البويرة، سوق أهراس، المدية والنعامة.
- جهة الجنوب: بسكرة، الوادي، ورقلة، غرداية، بشار والأغواط.
- جهة الجنوب الكبير: إليزي، تمنراست، تندوف وأدرار.

ب- حسب قطاعات النشاط: لتوضيح تطور توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاعات النشاط في الجزائر نورد الجدول التالي:

جدول رقم 18: تطور توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاعات النشاط في الجزائر خلال الفترة 2006 – 2009

| 2009 | | 2008 | | 2007 | | 2006 | | قطاعات النشاط |
|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------------------------|
| النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | |
| 35,34 | 122 238 | 34,84 | 111 978 | 34,10 | 100 250 | 33,62 | 90 702 | البناء والأشغال العمومية |
| 17,39 | 60 138 | 17,28 | 55 551 | 17,27 | 50 764 | 17,22 | 46 461 | التجارة والتوزيع |
| 8,92 | 30 871 | 8,99 | 28 885 | 9,01 | 26 487 | 8,99 | 24 252 | النقل والمواصلات |
| 6,97 | 24 108 | 7,01 | 22 529 | 7,09 | 20 829 | 7,20 | 19 438 | خدمات العائلات |
| 6,04 | 20 908 | 5,75 | 18 473 | 5,55 | 16 310 | 5,24 | 14 134 | خدمات المؤسسات |
| 5,57 | 19 282 | 5,68 | 18 265 | 5,84 | 17 178 | 6,02 | 16 230 | الفندقة والإطعام |
| 5,11 | 17 679 | 5,30 | 17 045 | 5,48 | 16 109 | 5,66 | 15 270 | الصناعة الغذائية |
| 85,34 | 295 224 | 84,85 | 272 726 | 84,34 | 247 927 | 83,94 | 226 487 | المجموع |
| 14,65 | 50 678 | 15,14 | 48 661 | 15,66 | 46 019 | 16,06 | 43 319 | باقي القطاعات |
| 100 | 345 902 | 100 | 321 387 | 100 | 293 946 | 100 | 269 806 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نشرات المعلومات الإحصائية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، من موقع الوزارة:

<http://www.pmeart-dz.org> (16/06/2010)

من خلال هذا الجدول، يتبين:

- أن أهم القطاعات التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة محصورة في سبعة قطاعات، هذه الأخيرة تضم ما نسبته 85,34% من مجموع هذه المؤسسات سنة 2009، ولا تختلف هذه النسبة كثيرا عن النسب المحققة خلال السنوات السابقة،

- أن قطاع البناء والأشغال العمومية يحتل المرتبة الأولى من حيث نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي يضمها، وبخاصة تُقدر بـ 33,62% سنة 2006، لترتفع هذه النسبة إلى 35,34% سنة 2009، وهذا راجع إلى المردودية العالية التي يحققها هذا القطاع،

- إقبال ضعيف للمستثمرين الخواص على القطاعات الإنتاجية وكبير على القطاعات التجارية والخدمية، نظرا للربح السريع والمضمون وانخفاض نسبة المخاطرة في هذه الأنشطة، مما يعني أن القطاعات الإنتاجية مازالت غير مُحفزة للاستثمار، وبالتالي تبقى فرص الاستثمار بها تنتظر الظروف المواتية لاستغلالها.

ثانيا: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

لتوضيح الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في

الجزائر، سنورد بعض الإحصائيات المتعلقة بمساهمتها في التوظيف، الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة.
1. تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف في الجزائر خلال الفترة 2006 - 2009: بهدف إبراز مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق مناصب العمل والتخفيف من حدة البطالة، ندرج الإحصائيات الموالية التي تبين تطور عدد العاملين في هذا القطاع خلال الفترة الممتدة ما بين 2006 - 2009:

جدول رقم 19: تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف في الجزائر خلال الفترة

2009 - 2006

| السنة | نوع المؤسسة | العدد | | الزيادة | |
|-------|-----------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
| | | القيمة المطلقة | النسبة المئوية | القيمة المطلقة | النسبة المئوية |
| 2006 | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة | 977 942 | 78,06 | 89 113 | 10,02 |
| | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة | 61 661 | 4,92 | -14 622 | -19,17 |
| | الصناعات التقليدية | 213 044 | 17 | 20 300 | 10,53 |
| | المجموع | 1 252 707 | 100 | 94 851 | 8,19 |
| 2007 | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة | 1 064 983 | 78,57 | 87 041 | 8,90 |
| | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة | 57 146 | 4,21 | -4 515 | -7,32 |
| | الصناعات التقليدية | 233 270 | 17,21 | 20 226 | 9,49 |
| | المجموع | 1 355 399 | 100 | 102 752 | 8,20 |
| 2008 | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة | 1 233 073 | 80,05 | 168 090 | 15,78 |
| | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة | 52 786 | 3,42 | -4 360 | -7,62 |
| | الصناعات التقليدية | 254 350 | 16,51 | 21 080 | 9,03 |
| | المجموع | 1 540 209 | 100 | 184 810 | 13,63 |
| 2009 | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة | 1 363 444 | 77,60 | 130 371 | 10,57 |
| | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة | 51 635 | 2,93 | -1 151 | -2,18 |
| | الصناعات التقليدية | 341 885 | 19,45 | 87 535 | 34,42 |
| | المجموع | 1 756 964 | 100 | 216 755 | 14,07 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نشرات المعلومات الإحصائية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، من موقع

الوزارة: <http://www.pmeart-dz.org> (16/06/2010)

يلاحظ من خلال هذا الجدول:

- أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي بلغ عددها 625 069 مؤسسة سنة 2009، توظف 1 756 964 عامل، أي بمتوسط ثلاثة عمال لكل مؤسسة،

- أن نسبة الزيادة في خلق مناصب عمل جديدة من سنة 2006 إلى 2009 كانت بمقدار 40,25%، حيث انتقل العدد من 1 252 707 إلى 1 756 964 عامل، حيث أن هذه النسبة كانت 8,19% سنة 2006 ثم ارتفعت إلى 14,07% سنة 2009،

- هيمنة مطلقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة على قطاع العمالة، حيث تتعدى نسبة مساهمتها في التوظيف 77,60% سنة 2009. هذه الهيمنة رافقها تراجع مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة في التوظيف، والتي سجلت معدلات سلبية خلال سنوات الدراسة، بسبب تصفية وخصوصة مؤسسات هذا القطاع.

2. تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام في الجزائر خلال الفترة 2006 - 2008: يمكن توضيح تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام في الجزائر من خلال معطيات الجدول التالي:

جدول رقم 20: تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة 2006 - 2008

الوحدة: مليار دينار جزائري

| 2008 | | 2007 | | 2006 | | الطابع القانوني |
|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-----------------|
| % | القيمة | % | القيمة | % | القيمة | |
| 83,80 | 3 551,33 | 80,80 | 3 153,77 | 79,56 | 2 740,06 | القطاع الخاص |
| 16,20 | 686,59 | 19,20 | 749,86 | 20,44 | 704,05 | القطاع العام |
| 100 | 4 237,92 | 100 | 3 903,63 | 100 | 3 444,11 | المجموع |

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية رقم 16، من موقع الوزارة:

<http://www.pmeart-dz.org> (16/06/2010)

يتبين من خلال هذا الجدول، أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الممثلة بالقطاع الخاص تساهم بشكل كبير في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات، حيث ارتفعت نسبة مساهمتها من 79,56% سنة 2006 إلى 83,80% سنة 2008. هذا الارتفاع رافقه انخفاض وتراجع نسبة مساهمة القطاع العام في الناتج الداخلي الخام، حيث انخفضت النسبة من 20,44% سنة 2006 إلى 16,20% سنة 2008.

3. تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة في الجزائر خلال الفترة 2006 - 2008: بهدف إبراز مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تكوين القيمة المضافة حسب قطاعات النشاط في الجزائر، نورد المعطيات الإحصائية التالية:

جدول رقم 21: تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة في الجزائر خلال الفترة 2006 - 2008

الوحدة: مليار دينار جزائري

| 2008 | | 2007 | | 2006 | | الطابع القانوني | قطاعات النشاط |
|-------|--------|-------|--------|-------|---------|-----------------|--------------------------|
| % | القيمة | % | القيمة | % | القيمة | | |
| 99,50 | 708,17 | 99,55 | 701,03 | 99,84 | 638,63 | خاص | الزراعة |
| 0,50 | 3,58 | 0,45 | 3,16 | 0,16 | 1,00 | عام | |
| 100 | 711,75 | 100 | 704,19 | 100 | 639,63 | المجموع | |
| 86,67 | 754,02 | 80,94 | 593,09 | 79,72 | 486,37 | خاص | البناء والأشغال العمومية |
| 13,33 | 115,97 | 19,05 | 139,62 | 20,27 | 123,69 | عام | |
| 100 | 869,99 | 100 | 732,71 | 100 | 610,07 | المجموع | |
| 79,99 | 699,04 | 79,19 | 657,35 | 75,39 | 576,941 | خاص | النقل والمواصلات |
| 20,01 | 174,82 | 20,80 | 172,72 | 24,61 | 188,291 | عام | |
| 100 | 873,86 | 100 | 830,07 | 100 | 765,23 | المجموع | |
| 74,05 | 62,23 | 78,92 | 56,60 | 80,69 | 50,32 | خاص | خدمات المؤسسات |
| 25,95 | 21,81 | 21,07 | 15,11 | 19,31 | 12,04 | عام | |
| 100 | 84,04 | 100 | 71,71 | 100 | 62,36 | المجموع | |
| 88,70 | 80,87 | 88,07 | 71,12 | 87,24 | 65,30 | خاص | الفندقة والإطعام |
| 11,30 | 10,30 | 11,92 | 9,63 | 12,76 | 9,55 | عام | |
| 100 | 91,18 | 100 | 80,75 | 100 | 74,85 | المجموع | |
| 84,69 | 136,95 | 84,12 | 127,98 | 82,18 | 110,86 | خاص | الصناعة الغذائية |
| 15,31 | 24,76 | 15,87 | 24,14 | 17,82 | 24,04 | عام | |
| 100 | 161,71 | 100 | 152,13 | 100 | 134,9 | المجموع | |
| 87,08 | 2,23 | 87,39 | 2,08 | 86,67 | 2,21 | خاص | صناعة الجلد |
| 12,92 | 0,33 | 12,6 | 0,30 | 13,33 | 0,34 | عام | |
| 100 | 2,56 | 100 | 2,38 | 100 | 2,55 | المجموع | |
| 93,18 | 919,55 | 93,25 | 776,82 | 94,02 | 675,05 | خاص | التجارة |
| 6,82 | 67,33 | 6,74 | 56,18 | 5,98 | 42,91 | عام | |
| 100 | 986,88 | 100 | 833 | 100 | 717,96 | المجموع | |

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية رقم 16، من موقع الوزارة:

<http://www.pmeart-dz.org> (16/06/2010)

يلاحظ من خلال الجدول السابق:

- أن القطاع الخاص والذي يمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، يساهم بشكل كبير في تكوين القيمة المضافة وخلق الثروة في كافة النشاطات الاقتصادية وهذا مقارنة بالقطاع العام، حيث نجد أن هذه المساهمة مرتفعة خاصة في القطاعات التالية: الزراعة بنسبة 99,50%، التجارة بنسبة 93,18%، البناء والأشغال العمومية بنسبة 86,67%، النقل والمواصلات بنسبة 79,99%، وهذا في سنة 2008 ومقارنة بالقطاع العام، - أنه لا توجد علاقة بين الحضور المكثف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة داخل قطاع معين، ومساهمتها في خلق القيمة المضافة المنشأة داخل ذلك القطاع الاقتصادي. إذ وبالرغم من أن قطاع البناء والأشغال العمومية يحتل المرتبة الأولى من حيث عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي يضمها، إلا أنه يحتل المرتبة الرابعة من حيث مساهمته في تشكيل القيمة المضافة وذلك في سنة 2006 و2007 والمرتبة الثانية في سنة 2008.

ثالثا: أساليب دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

إن تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ونسبة مساهمتها في التوظيف وفي الناتج الداخلي الخام وفي القيمة المضافة، لم يكن ليتحقق لولا جهود الدولة في دعم ومساندة هذه المؤسسات، وفي هذا الإطار اتخذت الحكومة الجزائرية العديد من الآليات والسياسات والبرامج بهدف تنمية هذا القطاع وبلوغ الأهداف المرجوة منه. وفيما يلي سوف يتم التطرق لأهم هذه الآليات والبرامج:

1. المنظومة المؤسسية لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أ- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: في سنة 1990 تم إنشاء أول وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي سنة 1994 تحولت إلى وزارة مستقلة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومُنحت لها بذلك صلاحيات أوسع للاهتمام بهذا القطاع وترقيته، وتتلخص أهم مهامها في¹:

- حماية طاقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها،
 - ترقية استثمارات الشراكة ضمن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
 - إعداد استراتيجيات لتطوير هذا القطاع،
 - إعداد النشرات الإحصائية اللازمة، وتقديم المعلومات الأساسية للمستثمرين في هذا القطاع،
 - تبني سياسة ترقية لهذا القطاع وتحسيد برنامج التأهيل الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وهي بهذه المهام تساهم بفعالية في توجيهه وتأطير ومراقبة وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأنشأت تحت إدارتها العديد من المؤسسات المتخصصة في ترقية هذا القطاع، ومنها المشاتل وحاضنات الأعمال، مراكز التسهيل، والمجلس الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 94 - 211 المؤرخ في 18 جويلية 1994، الجريدة الرسمية، العدد 42 الصادر في سنة 2000.

ب- الهيئات الحكومية والمؤسسات المتخصصة في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

– الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ): أنشأت هذه الوكالة سنة 1996، ووضعت تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل متابعة نشاطاتها، وتمتع هذه الوكالة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ولها فروع جهوية ومحلية¹. وتعمل هذه الوكالة على تقديم الدعم المعنوي والمالي والفني لأصحاب المؤسسات الجديدة، وتسهر على كون هذه المؤسسات تعمل في مجالات مربحة ومستمرة لضمان الشغل وتحقيق المداخيل للملكية من جهة، وضمان استرداد الديون المحصل عليها خلال الآجال المحددة من جهة أخرى.

– الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار (ANDI): أنشأت هذه الوكالة في سنة 2001 لتحل محل وكالة ترقية ودعم الاستثمار (APSI)، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تعنى بخدمة المستثمرين الوطنيين والأجانب، وتهدف إلى تسهيل الاستثمار وتبسيط إجراءات إقامة وتأسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقليص آجال منح التراخيص إلى 30 يوما بدلا من 60 يوما في الوكالة السابقة التي حلت محلها².

– صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أنشأ هذا الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02 - 373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، وانطلق فعليا في مارس 2004، ويهدف إلى ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق شروط مسبقة³.

– صندوق رأس مال المخاطر: تُعتبر مؤسسات رأس مال المخاطر أحد وسائل الدعم المالي والفني والإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات المخاطر المرتفعة، وبالمقابل ذات إمكانية النمو والربحية المرتفعة. وفي الجزائر تأسس هذا الصندوق في سنة 2004، برأسمال 3,5 مليار دج، ونظرا لحدثة التجربة فإن نشاط هذا الصندوق ما زال جد ضعيفا⁴.

ج- الجمعيات المهنية: بفضل القانون رقم 90 - 31 المؤرخ في 4 ديسمبر 1999 المتعلق بالجمعيات والمؤسسات المهنية والذي يسمح بظهورها، أقدم المتعاملون الخواص على إنشاء العديد منها بهدف⁵:

– التفاوض مع السلطات العمومية حول اتفاقيات التأطير من أجل تطوير الإنتاج الوطني،

– اقتراح حلول للمشاكل اليومية التي تشهدها المؤسسات الخاصة،

– فرض نقاش حول دور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والدفع بالسلطات العمومية إلى الاهتمام بشكل

فعلي وجاد بمطلب المقاولين داخل القطاع،

¹ المرسوم التنفيذي رقم 96 - 296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، الجريدة الرسمية، العدد 52.

² المرسوم 01 - 03 المؤرخ في 2001، الجريدة الرسمية، العدد 55 الصادر في سنة 2001.

³ صليحة بن طلحة وبوعلام معوشي، "الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في القضاء على البطالة"، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17 - 18 أبريل 2006، صفحة 356.

⁴ المرجع نفسه، صفحة 357.

⁵ عثمان لخلف، مرجع سابق، صفحة 294 - 295.

- التقرب من منظمات أرباب العمل للدول الأخرى من الضفتين الشمالية والجنوبية.
ومن بين هذه الجمعيات:

- CAP الكنفدرالية الجزائرية لأرباب الأعمال،

- ACE جمعية مديري المؤسسات،

- SEVE الجمعية الجزائرية لنساء مديري المؤسسات.

2. برامج دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ومن أهم هذه البرامج:

أ- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تجاوز العقبات التي تعترض وتحد من تطورها وتعزيز قدراتها التنافسية، قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإعداد برنامج وطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقيمة 1 مليار دج سنويا يمتد إلى غاية 2013، وتتمثل أهدافه الأساسية في¹:

- تحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولوية،

- تأهيل المحيط المجاور للمؤسسة،

- إعداد تشخيص استراتيجي عام للمؤسسة ومخطط تأهيلها،

- المساهمة في تمويل مخطط تنفيذ عمليات التأهيل، خاصة فيما يتعلق بترقية المؤهلات المهنية،

- تحسين القدرات التقنية ووسائل الإنتاج.

ب- برنامج ميذا (MEDA) لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: في إطار الشراكة الأورو متوسطية تم وضع برنامج ميذا لترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث منح الاتحاد الأوروبي مبلغ 57 مليون أورو لتطوير هذه المؤسسات وإعادة تأهيلها وتأهيل محيطها، وتمكن هذا البرنامج أثناء مدة تطبيقه والتي امتدت 5 سنوات - من سنة 2002 حتى سنة 2007 - من تحقيق أكثر من 2500 عملية تأهيل لفائدة 450 مؤسسة صغيرة ومتوسطة². وتجدر الإشارة إلى أنه سيتم قريبا الانطلاق في تطبيق برنامج ميذا 2، والذي سيتكفل بنحو 200 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بغلاف مالي يُقدر بـ 40 مليون أورو.

¹ موقع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

<http://www.pmeart-dz.org/ar/discours.php> (16/08/2009)

² المرجع نفسه.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث، التطرق إلى مختلف الإجراءات التي تم إتباعها في سبيل إعداد الدراسة الميدانية. ويحتوي على أهداف ومنهج الدراسة، أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي، وكذلك مجال الدراسة وخصائص العينة.

المطلب الأول: أهداف ومنهج الدراسة الميدانية

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى إثبات أو نفي صحة الفرضيات التي تم الإشارة إليها في المقدمة العامة، وذلك بتوجيه الاستمارة التي أعدت لهذا الغرض إلى عينة من قادة (مديري) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تنشط ببلدية سطيف.

ثانياً: منهج الدراسة الميدانية

يُقصد بالمنهج مجموعة من الخطوات المنظمة والمتسلسلة، التي يتبعها الباحث عند دراسته لظاهرة معينة لأجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

والمناهج العلمية على عدة أنواع، ويرتبط تحديد النوع الذي يستخدمه ويُطبقه الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة معينة بموضوع أو محتوى الدراسة. ولدراسة موضوع دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه سوف يتم الاعتماد على المناهج التالية:

- 1. المنهج الوصفي التحليلي:** يُعتبر من أكثر المناهج انتشاراً في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويقوم هذا المنهج على دراسة ظاهرة معينة للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج، وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها وتصنيفها وقياسها وتفسيرها وتحليلها،
- 2. المنهج الإحصائي:** يقوم هذا المنهج على استخدام الأساليب الإحصائية لدراسة وتفسير الظاهرة محل الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي

أولاً: أدوات جمع البيانات

توجد العديد من الطرق والأدوات التي يمكن للباحث الاستعانة بها لجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن بحثه، ولكل أداة من الأدوات خصائصها ومميزاتها الإيجابية والسلبية، ويتوقف اختيار الباحث لأداة جمع البيانات على عدة عوامل، منها: طبيعة البحث، طبيعة مجتمع وعينة الدراسة، والإمكانات المتوفرة.

ونظرا لطبيعة موضوع البحث والذي يُعتبر من المواضيع النوعية، فإنه سوف يتم الاعتماد على الأدوات التالية:

1. الاستثمار: تُعتبر الاستثمار (أو الاستيوان أو الاستقصاء) الأداة الأساسية التي تم الاعتماد عليها لإنجاز الدراسة الميدانية. والاستثمار عبارة عن مجموعة من الأسئلة تحدد وتصاغ بشكل جيد من طرف الباحث، بهدف جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة.

ولإعداد الاستثمار بشكلها النهائي (انظر الملحق رقم 1) وملئها، تم إتباع الخطوات التالية:

أ- **مرحلة إعداد الاستثمار الأولية:** استنادا إلى الجانب النظري الذي تم عرضه في الفصلين الأول والثاني والبحث الأول المتعلق بالفصل الثالث، وبناء على الإشكاليات والفرضيات التي تم طرحها في المقدمة العامة، تم تحديد الأسئلة التي يجب أن تحتويها الاستثمار الأولية، حيث تم تقسيمها إلى خمسة محاور رئيسية، بالإضافة إلى محور المعلومات العامة المتعلقة بالمؤسسة والمتعلقة بالحبب عن الاستثمار (مدير المؤسسة).

وتضمنت الاستثمار المحاور الرئيسية التالية:

- **المحور الأول (مصادر قوة القيادة):** الأسئلة العشرة التي تضمنها هذا المحور، تهدف إلى معرفة مصادر قوة قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يعتمدون عليها للتأثير في العاملين. هل هي نابعة من قوتهم الوظيفية أم من قوتهم الشخصية، أم هي نابعة من إحدى خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتعلقة بعدم الفصل بين الملكية والإدارة، أم هي مزيج ما بين هذه القوى.

- **المحور الثاني (أهمية المهارات القيادية):** تضمن هذا المحور سؤالاً واحداً، طُلب فيه من قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترتيب المهارات القيادية حسب أهمية توافرها لديهم، وذلك حسب رأيهم وتجربتهم الخاصة في إدارة هذا النوع من المؤسسات.

- **المحور الثالث (المهارات القيادية):** شمل هذا المحور على اثنين وخمسين (52) سؤالاً، وقُسم إلى أربعة محاور فرعية حسب أنواع المهارات القيادية التي تم التطرق إليها في الجانب النظري. وتهدف أسئلة هذا المحور إلى الكشف عن مستوى توافر هذه المهارات لدى قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تُعتبر من بين أهم العوامل المؤثرة في فعالية القرارات التي يتخذونها.

- **المحور الرابع (مراحل عملية اتخاذ القرارات):** ضم هذا المحور أربعة عشر (14) سؤالاً، وقُسم إلى أربعة محاور فرعية، وكل محور من هذه المحاور يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تخص مرحلة معينة من مراحل عملية اتخاذ القرارات. وتهدف أسئلة هذا المحور لمعرفة ما إذا كان قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يراعون الخطوات والمراحل المنهجية التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات أم لا.

- **المحور الخامس (النمط القيادي):** بالاعتماد على نظرية الخط المستمر لـ W. Schmidt و R. Tannenbaum تم إعداد هذا المحور، والذي شمل سؤالاً واحداً، بهدف معرفة ما إذا كان قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقومون بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات أم لا، وما هي درجة المشاركة التي يسمحون بها.

وتجدر الإشارة، إلى أن كل أسئلة الاستمارة تُعتبر من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة، والتي تتطلب إعطاء إجابة معينة (غالبا، أو أحيانا، أو نادرا).

ب- مرحلة تجريب الاستمارة: بعد الانتهاء من بناء الاستمارة الأولية وقبل استخدامها في البحث بشكل نهائي وكأداة أساسية لجمع البيانات، تم القيام بما يلي:

- **صدق الاستمارة:** تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير (وذلك بمتابعة ومراجعة المشرف)، بهدف معرفة مدى دقة صياغة الأسئلة (أو البنود) التي تحتويها ومدى ملاءمتها للمحاور التي تنتمي إليها، ولقد أفرزت هذه المرحلة ضرورة إجراء بعض التغييرات والتعديلات، والتي تمثلت في:

- حذف الأسئلة المتعلقة باسم المؤسسة وعنوان النشاط من محور المعلومات العامة المتعلقة بالمؤسسة، ووضعها في الصفحة الأولى من الاستمارة، مع إضافة سؤال آخر يتعلق بتحديد نشاط المؤسسة بدقة،

- إضافة عبارة في الصفحة الأولى من الاستمارة، توضح لمن ستوجه إليه الاستمارة بدقة،

- حذف من محور المعلومات العامة الخاص بالمؤسسات محل الدراسة، ومن السؤال المتعلق بتحديد عدد العمال، المؤسسات التي تشغل من 1 - 9 عامل، باعتبار أن هذا النوع من المؤسسات تم إلغاؤه من عينة الدراسة. كما تم حذف من السؤال المتعلق بتحديد النشاط الأساسي للمؤسسة، النشاط الزراعي، وذلك لعدم وجود مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة ببلدية سطيف تنشط في هذا القطاع،

- إضافة شرح للمصطلحات المتعلقة بالقيادة، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية والمهارات الإدارية، باعتبارها مصطلحات أكاديمية يصعب على أي شخص فهمها بسهولة،

- إعادة صياغة بعض بنود المحور الثالث المتعلقة بالمهارات القيادية، لتبسيطها وإزالة الغموض عنها،

- إعادة صياغة بعض بنود المحور الرابع المتعلقة بمراحل عملية اتخاذ القرارات، وبالتحديد البنود المتعلقة بمرحلة متابعة تنفيذ القرارات، من الصياغة "أقوم بـ..." إلى الصياغة التالية "أجد صعوبة في...".

- **ثبات الاستمارة:** تم اختبار الاستمارة على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة (سبعة مديرين)، للتأكد من مدى وضوح عباراتها، ومن خلال الانطباع الأولي الذي تركه مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند ملاحظتهم للاستمارة، ومن خلال إجاباتهم، تم ملاحظة ما يلي:

- عدم وضوح بعض بنود الاستمارة، مما استدعى إعادة صياغتها لجعلها أكثر وضوحا،

- تحيز في إجابات المديرين خصوصا فيما يتعلق بالمحور الثالث والرابع، حيث وجدنا أن هناك تقييما ذاتيا عاليا لمستوى المهارات القيادية التي يمتلكونها وكذلك بالنسبة لمهارات اتخاذ القرارات، مما أظطرنا إلى إخضاع الاستمارة إلى تجربة ثانية، وذلك بتغيير مصدر الإجابة من المدير إلى أحد العاملين بالمؤسسة، ليبيد رأيه عن السمات والمهارات التي يتمتع بها مديره، إلا أنه لم نلاحظ اختلاف في الإجابات بسبب حساسية الموضوع

وخوف العامل من إطلاع المدير على الاستمارة، مما اضطررنا إلى إعادة توجيه الاستمارة إلى المدير والاكتفاء بتقييمه الذاتي لمستوى مهاراته.

كما تم من خلال البرنامج الإحصائي SPSS استخراج معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة الاتساق الداخلي لجميع أسئلة الاستمارة مجتمعة، وقد بلغ معامل $\alpha = 0,8721$ (انظر الملحق رقم 2)، هذه النسبة قريبة من الواحد، ما يبين وجود علاقة تناسق وترباط عالية بين عبارات الاستمارة.

ج- طريقة ملء الاستمارة: للحصول على إجابات المديرين تم الاعتماد على الطريقتين التاليتين:

الطريقة الأولى: تم فيها استخدام المقابلة الشخصية المقننة مع معظم مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، ولقد مكنتنا هذه الطريقة من استرجاع كافة الاستمارات،

الطريقة الثانية: بسبب تعذر إجراء المقابلة مع كل فرد من أفراد عينة الدراسة، وذلك لما تتطلبه من وقت وجهد كبيرين، ولصعوبة الاتصال المباشر بمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي إن تم فإنه عادة ما يُطلب منا تحديد موعد ثان لإجراء المقابلة، والتي غالباً ما تلغى لعدة أيام بسبب انشغالهم الكثيرة، فإننا اكتفينا في بعض الأحيان بتسليم الاستمارة لهم يدا بيد ثم استرجاعها لاحقاً.

2. المقابلة: تُعتبر المقابلات الشخصية من أهم الأدوات وأكثرها استخداماً للحصول على البيانات والمعلومات، ولقد قمنا باستخدام المقابلة المغلقة (أو المقننة)، وذلك بالاعتماد على الاستمارة مع معظم أفراد عينة الدراسة، وهذا للأسباب التالية:

- أن استخدام المقابلات الشخصية لملء الاستمارة تُجنبنا العديد من المشكلات، منها: التماطل في إرجاع الاستمارة، وعدم الإجابة على جميع أسئلة الاستمارة مما يؤدي إلى إلغائها،

- أن المقابلات الشخصية تمكننا من شرح وتبسيط أسئلة الاستمارة كلما اقتضت الضرورة ذلك،

- أن المقابلات الشخصية تُعتبر ضماناً لتقديم الإجابات من مصدرها الأصلي، ولا مجال للإجابة عنها من أي شخص آخر،

- تُعتبر المقابلات الشخصية من الوسائل التي تمكننا من رصد انفعالات المستجوبين، والحصول على معلومات إضافية تساعدنا في تحليل النتائج.

وتجدر الإشارة، إلى أنه أثناء المقابلات الشخصية حرصنا فقط على طرح الأسئلة وتوضيحها كلما اقتضت الضرورة ذلك، دون التدخل في إجابات مالكي ومديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وهذا حتى لا نقوم بإجاء بإجابة معينة.

3. الوثائق والمعطيات الإحصائية: إلى جانب الاستمارة والمقابلة، فإنه تم الاعتماد على الوثائق والمعطيات الإحصائية المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية وبلدية سطيف، والتي تم الحصول عليها من طرف مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف.

ثانيا: أساليب التحليل الإحصائي

بهدف معالجة البحث إحصائيا، تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث وبعد استرجاع الاستمارات تم ترميز البيانات بهدف تسهيل إدخالها إلى البرنامج المعلوماتي، وتحويل كل سؤال رئيسي وفروعه إلى أرقام وحروف، كما تم إعطاء أوزاننا لكل إجابة من الإجابات الثلاثة المذكورة (غالبا: 3، أحيانا: 2، نادرا: 1).

وتضمنت المعالجة الإحصائية استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات بالقيمة والنسبة (%) لمعرفة الاتجاه العام لاستجابات المستجوبين، وذلك في جميع محاور الاستمارة الرئيسية والفرعية، وفيما يلي توضيح للطريقة التي تم الاعتماد عليها لحساب ذلك:

فمثلا فيما يتعلق بمصادر قوة القيادة، والتي تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات، هي:

- المجموعة الأولى (مصادر القوة الوظيفية): تضم الأساليب التي تعتمد على ما يتيح المنصب الرسمي الذي يشغله المدير من سلطات للتأثير في العاملين،

- المجموعة الثانية (مصادر القوة الشخصية): تضم الأساليب التي تستمد قوتها من احترام وتقدير العاملين لشخص المدير،

- المجموعة الثالثة (الملكية للمؤسسة): تتعلق بالملكية الخاصة للمؤسسة.

تم إتباع الخطوات التالية لحساب التكرارات بالقيمة والنسبة لكل مجموعة أو لكل مصدر من مصادر قوة القيادة، وفيما يلي مثال عن حالة القوة الوظيفية:

- حساب المدى العام:

- لدينا أعلى درجة يمكن أن يتحصل عليها الجيب هي 12 درجة، أي:

$$\text{عدد عبارات المقياس } 4 \times \text{أقصى درجة في المقياس } 3 = 12$$

- لدينا أدنى درجة يمكن أن يتحصل عليها الجيب هي 4 درجات، أي:

$$\text{عدد عبارات المقياس } 4 \times \text{أقل درجة في المقياس } 1 = 4$$

$$\text{وعليه فإن المدى العام } = 12 - 4 = 8$$

- حساب طول الفئة:

بما أن الفئات المطلوبة هي 3 فئات (حسب الاختيارات: غالبا، أحيانا ونادرا) فإن:

$$\text{طول الفئة} = 3/8 = 2,66$$

وبناء على ذلك يصبح طول الفئة من الفئات الثلاث هو 2,66، ومنه نتحصل على المجالات التالية:

- نادرا [4 - 6,66]

- أحيانا [6,66 - 9,32]

- غالبا [9,32 - 12]

ومن خلال هذه المجالات يتم تصنيف استجابات كل فرد من أفراد عينة الدراسة، وذلك حسب عدد الدرجات التي يتحصل عليها كل فرد.

وبنفس الطريقة* يمكن حساب المجالات المتعلقة بمصادر قوة القيادة الخاصة بالقوة الشخصية وبملكية المؤسسة.

2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

3. χ^2 لقياس الدلالة الإحصائية للفروق بين البدائل، سواء من خلال التحليل الإحصائي وفقا للعينة الكلية أو من خلال التحليل وفق متغيرات أخرى (وفق متغير قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة وذلك في المحور الثاني فقط). وطبقا لـ χ^2 ، فإنه إذا كانت قيمة χ^2 المحسوبة أصغر من قيمة χ^2 الجدولة، فهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة، فهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

المطلب الثالث: تحديد مجال الدراسة الميدانية

يواجه الباحث عند قيامه بالدراسة الميدانية مشكلة تحديد مجال الدراسة، أو بعبارة أخرى مشكلة تحديد مجتمع البحث والعينة التي ستجرى عليها الدراسة، وفيما يلي سيتم توضيح كيفية تحديدهما:

أولاً: تحديد مجتمع الدراسة

للقيام بالدراسة الميدانية حول موضوع البحث، وقع الاختيار على مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تنشط ببلدية سطيف، والعوامل التي دفعت لاختيار هذا المجتمع، هي:

1. أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف حسب إحصائيات أواخر سبتمبر 2009 بلغ 9 003 مؤسسة، وهو عدد كبير جدا، يصعب إجراء الدراسة على جميع مديري هذه المؤسسات، وهذا لصعوبة الاتصال بهم ولما يتطلبه ذلك من جهد ووقت كبيرين (انظر الملحق رقم 3)،

2. تنشط ببلدية سطيف حتى 30 سبتمبر 2009، 3 704 مؤسسة، أي ما نسبته 41,14% من مجموع المؤسسات المتواجدة بالولاية (انظر الملحق رقم 4)، وهي نسبة معتبرة وكافية حتى تجعل من مديري هذه المؤسسات كعينة ممثلة لمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بهذه الولاية.

ويوضح الجدول الموالي تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط ببلدية سطيف، وذلك حسب عدة معايير، وهي: العمالة والملكية والنشاط، ومدى مساهمتها في خلق مناصب العمل.

* تجدر الإشارة إلى أنه تم إتباع نفس الطريقة في جميع محاور الاستمارة المتبقية، بهدف معرفة التكرارات بالقيمة والنسبة (%) لكل محور فرعي.

جدول رقم 22: تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببلدية سطيف ومساهمتها في التوظيف حتى 30 سبتمبر 2009

| مناصب العمل | | | مجموع المؤسسات | | | مؤسسة متوسطة | | | مؤسسة صغيرة | | | مؤسسة مصغرة | | | القطاع | |
|-------------|--------|-------|----------------|-------|------|--------------|------|------|-------------|------|------|-------------|-------|------|--------|--|
| المجموع | خاصة | عامة | المجموع | خاصة | عامة | المجموع | خاصة | عامة | المجموع | خاصة | عامة | المجموع | خاصة | عامة | | |
| 135 | 12 | 123 | 15 | 09 | 06 | 01 | 00 | 01 | 03 | 00 | 03 | 11 | 09 | 02 | 01 | الفلاحة والصيد البحري |
| 487 | 02 | 485 | 10 | 02 | 08 | 03 | 00 | 03 | 01 | 00 | 01 | 06 | 02 | 04 | 02 | المياه والطاقة |
| 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 03 | الخدمات والأشغال العمومية البترولية |
| 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 04 | الخروقات |
| 401 | 401 | 00 | 17 | 17 | 00 | 01 | 01 | 00 | 13 | 13 | 00 | 03 | 03 | 00 | 05 | المناجم والتنقيب |
| 1 181 | 786 | 395 | 75 | 67 | 08 | 07 | 03 | 04 | 06 | 03 | 03 | 62 | 61 | 01 | 06 | الصناعات المعدنية |
| 1 151 | 1 129 | 22 | 35 | 34 | 01 | 04 | 04 | 00 | 16 | 15 | 01 | 15 | 15 | 00 | 07 | مواد البناء، سيراميك وزجاج |
| 7 619 | 6 541 | 1 078 | 992 | 980 | 12 | 23 | 17 | 06 | 111 | 110 | 01 | 858 | 853 | 05 | 08 | البناء والأشغال العمومية |
| 1 393 | 905 | 488 | 43 | 37 | 06 | 10 | 06 | 04 | 08 | 06 | 02 | 25 | 25 | 00 | 09 | كيميائيات (مطاط وبلاستيك) |
| 1 185 | 1 057 | 128 | 169 | 166 | 03 | 07 | 05 | 02 | 04 | 04 | 00 | 158 | 157 | 01 | 10 | الصناعات الغذائية، تبغ وكبريت |
| 84 | 84 | 00 | 30 | 30 | 00 | 00 | 00 | 00 | 01 | 01 | 00 | 29 | 29 | 00 | 11 | صناعة الألبسة والنسيج |
| 150 | 04 | 146 | 05 | 02 | 03 | 02 | 00 | 02 | 01 | 00 | 01 | 02 | 02 | 00 | 12 | صناعة الجلود والأحذية |
| 554 | 516 | 38 | 201 | 199 | 02 | 00 | 00 | 0 | 06 | 05 | 01 | 195 | 194 | 01 | 13 | الصناعة الخشبية، الطباعة والورق |
| 340 | 340 | 00 | 33 | 33 | 00 | 02 | 02 | 00 | 07 | 07 | 00 | 24 | 24 | 00 | 14 | صناعات مختلفة |
| 1 333 | 813 | 520 | 314 | 303 | 11 | 06 | 01 | 05 | 12 | 09 | 03 | 296 | 293 | 03 | 15 | النقل والمواصلات |
| 3 341 | 2 960 | 381 | 851 | 839 | 12 | 07 | 04 | 03 | 53 | 49 | 04 | 791 | 786 | 05 | 16 | التجارة |
| 577 | 554 | 23 | 167 | 165 | 02 | 01 | 01 | 00 | 09 | 08 | 01 | 157 | 156 | 01 | 17 | الفندقة، المطاعم والمقاهي |
| 2 144 | 1 390 | 754 | 341 | 326 | 15 | 08 | 03 | 05 | 29 | 21 | 08 | 304 | 302 | 02 | 18 | الخدمات المقدمة للمؤسسات |
| 782 | 733 | 49 | 314 | 312 | 02 | 00 | 00 | 00 | 15 | 14 | 01 | 299 | 298 | 01 | 19 | مختلف الخدمات التجارية المقدمة للأفراد |
| 1 302 | 310 | 992 | 53 | 33 | 20 | 06 | 00 | 06 | 22 | 11 | 11 | 25 | 22 | 03 | 20 | المؤسسات المالية |
| 74 | 03 | 71 | 06 | 03 | 03 | 00 | 00 | 00 | 02 | 00 | 02 | 04 | 03 | 01 | 21 | الشؤون العقارية |
| 1 164 | 106 | 1 058 | 33 | 11 | 22 | 07 | 01 | 06 | 15 | 02 | 13 | 11 | 08 | 03 | 22 | مختلف الخدمات غير التجارية المقدمة للجماعة |
| 25 397 | 18 646 | 6 751 | 3 704 | 3 568 | 136 | 95 | 48 | 47 | 334 | 278 | 56 | 3 275 | 3 242 | 33 | | المجموع |

المصدر: مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف

من واقع الإحصائيات الواردة في الجدول السابق، يتضح ما يلي:

- من حيث الملكية، يتبين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تمثل ما نسبته 96,32% من مجموع المؤسسات المتواجدة ببلدية سطيف، وبعده يُقدر 3 568 مؤسسة. أما نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة فتُقدر بـ 3,67% من مجموع هذه المؤسسات، وبعده يُقدر بـ 136 مؤسسة،
 - من حيث معيار العمالة، فإنه يلاحظ أن هناك هيمنة مطلقة للمؤسسات المصغرة بنسبة تُقدر 88,41% (وبعده يُقدر بـ 3 275 مؤسسة)، تليها مباشرة المؤسسات الصغيرة بنسبة 9,01% (وبعده يُقدر بـ 334 مؤسسة)، في حين لا تتعدى نسبة المؤسسات المتوسطة 2,57% (وبعده يُقدر بـ 95 مؤسسة) من مجموع هذه المؤسسات (والتي تُقدر بـ 3 704 مؤسسة)،
 - من حيث النشاط، فإنه يلاحظ أن القطاعات التي تصدر المراتب الخمس الأولى من حيث عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بها، هي: قطاع البناء والأشغال العمومية، التجارة، الخدمات المقدمة للمؤسسات، مختلف الخدمات التجارية المقدمة للأفراد، والنقل والمواصلات. وهي نفس القطاعات التي تصدر المراتب الأولى على مستوى الولاية وعلى مستوى الوطن مع وجود اختلاف في ترتيبها،
 - أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة ببلدية سطيف والمقدرة بـ 3 704 مؤسسة، تساهم في توفير 25 397 منصب عمل. 73,41% من هذه المناصب يوفرها القطاع الخاص (وبعده يُقدر بـ 18 646 منصب عمل)، والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 26,58% يوفرها القطاع العام (وبعده يُقدر بـ 6 751 منصب عمل).
- وكما تمت الإشارة سابقا، فإن مجتمع الدراسة ينحصر في مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تنشط ببلدية سطيف، وهذا يعني أنه تم إلغاء كل من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة، ومديري المؤسسات المصغرة، وذلك للأسباب التالية:
1. أن مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة، وعلى عكس مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، لا يمتلكون حرية وسلطة اتخاذ القرارات، خاصة تلك المتعلقة بالمدى الطويل (قرارات الاستثمار). وبالتالي فهذا النوع من المؤسسات لا يتناسب مع موضوع البحث، لعدم توافرها على سمة الاستقلالية في اتخاذ القرارات.
 - كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة، أصبحت تشكل نسبة ضئيلة من نسيج المؤسسات الاقتصادية على المستوى البلدي والولائي والوطني، نتيجة خصخصتها والتوجه الحالي للدولة الذي أصبح يشجع المبادرات الفردية على إنشاء المؤسسات الخاصة، وذلك بتقديم كل أشكال الدعم لها.
 2. أن المشرع الجزائري، ووفقا للقانون التوجيهي، عرّف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها المؤسسات التي تُشغل من 10 إلى 250 عامل.
 - كما أن المؤسسات المصغرة تُعتبر حديثة النشأة، مما يعني أن مديريها لا يمتلكون الخبرة الكافية في إدارة هذا النوع من المؤسسات.

والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة:

جدول رقم 23: تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ببلدية سطيف حتى 30 سبتمبر 2009

| مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة | المؤسسات المتوسطة الخاصة (50 - 250 عامل) | المؤسسات الصغيرة الخاصة (10 - 49 عامل) | القطاع |
|---|--|--|---|
| 00 | 00 | 00 | 01 الفلاحة والصيد البحري |
| 00 | 00 | 00 | 02 المياه والطاقة |
| 00 | 00 | 00 | 03 الخدمات والأشغال العمومية البترولية |
| 00 | 00 | 00 | 04 المخروقات |
| 14 | 01 | 13 | 05 المناجم والتنقيب |
| 06 | 03 | 03 | 06 الصناعات المعدنية |
| 19 | 04 | 15 | 07 مواد البناء، سيراميك وزجاج |
| 127 | 17 | 110 | 08 البناء والأشغال العمومية |
| 12 | 06 | 06 | 09 كيميائيات (مطاط وبلاستيك) |
| 09 | 05 | 04 | 10 الصناعات الغذائية، تبغ وكبريت |
| 01 | 00 | 01 | 11 صناعة الألبسة والنسيج |
| 00 | 00 | 00 | 12 صناعة الجلود والأحذية |
| 05 | 00 | 05 | 13 الصناعة الخشبية، الطباعة والورق |
| 09 | 02 | 07 | 14 صناعات مختلفة |
| 10 | 01 | 09 | 15 النقل والمواصلات |
| 53 | 04 | 49 | 16 التجارة |
| 09 | 01 | 08 | 17 الفنادق، المطاعم والمقاهي |
| 24 | 03 | 21 | 18 الخدمات المقدمة للمؤسسات |
| 14 | 00 | 14 | 19 مختلف الخدمات التجارية المقدمة للأفراد |
| 11 | 00 | 11 | 20 المؤسسات المالية |
| 00 | 00 | 00 | 21 الشؤون العقارية |
| 03 | 01 | 02 | 22 مختلف الخدمات غير التجارية المقدمة للجماعة |
| 326 | 48 | 278 | المجموع |

المصدر: مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف.

يتضح من خلال الجدول السابق، أن مجتمع الدراسة هو عبارة عن مجموع مديري المؤسسات الصغيرة الخاصة والمقدر عددهم بـ 278 مدير، ومديري المؤسسات المتوسطة الخاصة والمقدر عددهم بـ 48 مدير. أي أن مجتمع الدراسة يتكون من 326 مدير مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة تنشط ببلدية سطيف، وذلك حتى أواخر سبتمبر 2009.

ثانيا: تحديد عينة الدراسة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، والتي أجريت على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في مواضيع متعددة، ومن خلال القيام بالدراسة الاستطلاعية الأولية المتعلقة بمرحلة تجريب الاستثمار، اتضح استحالة إجراء هذه الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك للعوامل التالية:

- ارتفاع عنصر التكلفة من ناحية الوقت والجهد ومحدودية الإمكانيات المتوفرة،
- عدم معرفة مكان مزاولة كل هذه المؤسسات لنشاطها،
- رفض بعض مديري هذه المؤسسات استقبالننا، وأحيانا أخرى حتى الإجابة على الاستمارة، وهذا رغم أن هذه الأخيرة تناولت إحدى الجوانب الإدارية المتعلقة بالقيادة واتخاذ القرارات، ولم تحتو على أية أسئلة تتعلق بالوضعية المالية لمؤسساتهم، والتي غالبا ما تثير بعض التحفظ لديهم،
- وجود درجة عالية من التجانس في مجتمع الدراسة، ذلك أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يتأثرون بنفس العوامل والظروف المتعلقة بنفس البيئة التي ينشطون بها.

ونظرا للأسباب والعوامل السالفة الذكر، والتي تمنع من إجراء دراسة مسحية تشمل جميع عناصر المجتمع، لجأنا إلى المعاينة، حيث تم تقدير حجم العينة بطريقة تجريبية وبعدهم يُقدر بـ 30 مديرا المؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة تنشط ببلدية سطيف، أي بنسبة معاينة تُقدر بـ $326/30 = 9,20\%$ ، وتُعتبر هذه النسبة كافية حتى تساهم في الكشف عن السمات والخصائص التي يتمتع بها مجتمع الدراسة.

وتجدر الإشارة، إلى أنه تم توزيع 45 استمارة على 45 مؤسسة، تمكنا من استرجاع 38 استمارة، وتم إلغاء 8 استمارات، بسبب التحيز الواضح في الإجابات المقدمة من طرف مديري هذه المؤسسات في البعض منها، وبسبب عدم إجابتهم على جميع أسئلة الاستمارة في البعض الآخر.

المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل الخصائص المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة، ومديريها الذين وُجّهت إليهم الاستمارة.

أولاً: الخصائص المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة

سيتم فيما يلي عرض الخصائص المتعلقة بالمؤسسات المستقصاة، وذلك من حيث عدد العاملين بها، النشاط الأساسي لها ومصدر الحصول على فكرة إنشائها.

1. عدد العاملين في المؤسسات: يوضح الجدول الموالي تعداد ونسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تنشط ببلدية سطيف، والتي تم إجراء الدراسة الميدانية بها، وذلك حسب معيار العمالة، وسبب الاعتماد على هذا المعيار هو سهولة الحصول على المعلومات المتعلقة به، وهذا على عكس معياري رقم الأعمال والميزانية السنوية والذين عادة ما يتحفظ مديرو معظم المؤسسات عن الإفصاح بالبيانات المتعلقة بهما.

جدول رقم 24: توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب معيار العمالة

| النسبة | التكرار | حجم المؤسسة |
|--------|---------|-----------------------------------|
| 86,7 | 26 | المؤسسات الصغيرة (10 - 49 عامل) |
| 13,3 | 04 | المؤسسات المتوسطة (50 - 250 عامل) |
| 100 | 30 | المجموع |

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS، بالاعتماد على بيانات محور المعلومات العامة للاستمارة.

يلاحظ من خلال هذا الجدول، أن أكبر نسبة من المؤسسات محل الدراسة هي عبارة عن مؤسسات صغيرة، وهي تمثل 86,7%. وبالمقابل تمثل المؤسسات المتوسطة 13,3% من مجموع هذه المؤسسات. 2. النشاط الأساسي للمؤسسات: يمكن توضيح تعداد ونسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصاة حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 25: توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب قطاع النشاط

| النسبة | التكرار | النشاط الأساسي |
|--------|---------|----------------|
| 33,3 | 10 | صناعي |
| 16,7 | 05 | البناء |
| 26,7 | 08 | تجاري |
| 23,3 | 07 | خدمي |
| 100 | 30 | المجموع |

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS، بالاعتماد على بيانات محور المعلومات العامة للاستمارة.

يبين هذا الجدول، أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تنشط في القطاع الصناعي وتمثل نسبتها 33,3%، وتليها المؤسسات ذات الطابع التجاري بنسبة 26,7%. في حين تمثل المؤسسات الخدمية ما نسبته 23,3%. أما المؤسسات التي تنتمي إلى قطاع البناء، فلا تمثل إلا ما نسبته 16,7%.

3. مصدر الحصول على فكرة إنشاء المؤسسات: يبين تحليل البيانات أن مصدر الحصول على فكرة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصة يختلف من مؤسسة إلى أخرى، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 26: توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب مصدر الحصول على فكرة إنشائها

| النسبة | التكرار | المصدر |
|--------|---------|----------------------|
| 20 | 04 | امتداد لنشاط العائلة |
| 20 | 04 | من خلال الدراسة |
| 10 | 02 | من الوظيفة السابقة |
| 30 | 06 | اهتمام شخصي |
| 15 | 03 | الأصدقاء |
| 05 | 01 | الصدفة |
| 00 | 00 | أخرى |
| 100 | *20 | المجموع |

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS، بالاعتماد على بيانات محور المعلومات العامة للاستمارة.

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن فكرة إنشاء معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة كانت نابعة من الاهتمامات الشخصية لمديريها بنسبة 30%، بينما 20% من هذه المؤسسات هي امتداد لنشاط عائلاتهم، و20% كذلك تم إنشائها من خلال الدراسة. في حين أن 15% من هذه المؤسسات جاءت فكرة إنشائها من خلال الأصدقاء. أما بقية المؤسسات، فتعود فكرة إنشائها من خلال الوظيفة السابقة للمدير (10%)، وعن طريق الصدفة (5%).

ومنه نستنتج، أن فكرة إنشاء أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة كانت منبعها الاهتمامات الشخصية للمالكين، ومن خلال الشهادات التي تحصلوا عليها، وكذلك من خلال النشاط الذي كانت تمارسه العائلة منذ عدة سنوات.

وتجدر الإشارة، إلى أن الحصول على فكرة إنشاء المؤسسة من خلال نشاط العائلة، الوظيفة السابقة والدراسة، يُعتبر من بين العوامل المساعدة على اكتساب المهارات الفنية المتعلقة بنشاط المؤسسة عن طريق الممارسة والتعليم.

* نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن عدد المستجوبين الذين أجابوا على هذا السؤال يُقدر بعشرين (20) مديراً بدلاً من ثلاثين (30) مديراً - إذ أن كل مدير يمثل مؤسسة - ويرجع السبب في ذلك إلى أنه تم إلغاء إجابات المديرين الأجراء والذين يُقدر عددهم بعشرة (10) مديرين، ذلك أنه لا تتوفر لديهم معلومات أكيدة عن مصدر فكرة إنشاء المؤسسة (انظر الجدول رقم 27).

ثانياً: الخصائص المتعلقة بمديري المؤسسات محل الدراسة

سيتم فيما يلي عرض الخصائص المتعلقة بمديري* المؤسسات المستقصاة، وذلك من حيث النمط الإداري السائد، المستوى التعليمي، التخصص والخضوع لدورات تدريبية.

1. النمط الإداري السائد في المؤسسات: عادة ما يتم إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل مالكيها، والجدول الموالي يوضح ما إذا كانت هذه الخاصية تنطبق على المؤسسات المستقصاة أم لا:

جدول رقم 27: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النمط الإداري السائد

| النسبة | التكرار | النمط الإداري |
|--------|---------|---------------|
| 66,7 | 20 | مدير/مالك |
| 33,3 | 10 | مدير/أجير |
| 100 | 30 | المجموع |

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS، بالاعتماد على بيانات محور المعلومات العامة للاستمارة.

إن بيانات الجدول أعلاه، تبين أن 66,7% من مجموع المؤسسات محل الدراسة يتم إدارتها من قبل مالكيها. وبالمقابل فإن 33,3% منها يتم إدارتها من قبل مدير أجير، ويعود السبب في ذلك إلى أن بعض هذه المؤسسات تمثل فروع لمؤسسات أخرى، أما في البعض الآخر فيعود السبب إلى كثرة انشغالات مالكي هذه المؤسسات مما يضطرهم إلى الاستعانة بشخص آخر لإدارة مؤسساتهم.

وعليه يمكن القول، أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يسودها النمط الإداري الذي يجمع ما بين الملكية والإدارة، وهي إحدى أهم الخصائص التي تتميز بها هذه المؤسسات.

2. المستوى التعليمي: المستوى التعليمي لمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصاة يختلف من مدير لآخر، والجدول التالي يوضح ذلك:

* على الرغم من وجود فروق بين القائد والمدير والتي تم التطرق إليها في الفصل الأول، إلا أنه وفي الدراسة الميدانية تم اعتبار القائد هو ذلك الشخص الذي يحمل السلطة الرسمية في المؤسسة، أي هو المدير، لذلك تم توجيه الاستمارة إلى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بغرض تحقيق أهداف الدراسة، خاصة وأن النمط الإداري السائد في هذه المؤسسات هو النمط الذي يجمع ما بين الملكية والإدارة وسلطة اتخاذ القرارات.

جدول رقم 28: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 6,7 | 02 | ابتدائي |
| 3,3 | 01 | متوسط |
| 20 | 06 | ثانوي |
| 70 | 21 | جامعي |
| 100 | 30 | المجموع |

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS، بالاعتماد على بيانات محور المعلومات العامة للاستمارة.

يلاحظ من خلال هذا الجدول، أن أكثر من ثلثي مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يمتلكون مستوى جامعي (70%)، بينما يمتلك 20% منهم مستوى ثانوي. أما نسبة الذين لا يتعدى مستواهم التعليمي المتوسط فقدرت بـ 10%، وهي موزعة ما بين من يمتلكون المستوى الابتدائي (6,7%) ومن يجوزون على مستوى متوسط (3,3%).

من خلال هذه النتائج يتضح، أن أغلبية الذين يشرفون على إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يمتلكون مستوى جامعي وثنائي. ويُعتبر هذا من المؤشرات التي تدعوا على التفاؤل بمستقبل هذه المؤسسات، ذلك أن مستوى التعليم المرتفع يمكن صاحبه من متابعة ومسايرة كل التطورات التي تحصل في مختلف المجالات (الإدارية، التكنولوجية، ... الخ)، وبالتالي ضمان استمرار ونمو هذه المؤسسات.

3. التخصص التعليمي: يهدف هذا السؤال إلى معرفة نوعية التخصص الدراسي لمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصاة، وذلك بهدف الوقوف على مدى اكتسابهم للمهارات الإدارية والفنية عن طريق التعليم النظري، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 29: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص التعليمي

| النسبة | التكرار | التخصص التعليمي |
|--------|---------|----------------------|
| 40,7 | 11 | في الإدارة |
| 44,4 | 12 | يتماشى ونشاط المؤسسة |
| 14,8 | 04 | في مجال آخر |
| 100 | *27 | المجموع |

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS، بالاعتماد على بيانات محور المعلومات العامة للاستمارة.

يتبين من خلال هذا الجدول، أن أعلى نسبة من المديرين (44,4%) أكدوا أن تخصصهم الدراسي يتماشى ونشاط المؤسسة، تليها ما نسبته 40,7% منهم أكدوا بأن تخصصهم الدراسي كان في مجال الإدارة. أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 14,8% فقد أكدوا أنه كان في مجال آخر وغير مرتبط بنشاط المؤسسة أو الإدارة. من خلال هذه النتائج، يمكن القول أن معظم مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يتركز تخصصهم التعليمي في مجالات تتماشى ونشاط المؤسسة وفي الإدارة بمختلف فروعها. وتعتبر هذه التخصصات من بين العوامل المساعدة على اكتساب المهارات الفنية والإدارية عن طريق التعليم.

4. الخضوع لدورات تدريبية: يُعتبر التدريب من الأنشطة التي تساهم في رفع القدرات والمهارات الحالية لأي فرد، والجدول الموالي يوضح مدى اعتماد مديري المؤسسات المستقصاة على البرامج التدريبية لرفع قدراتهم القيادية:

جدول رقم 30: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خضوعهم لدورات تدريبية

| النسبة | التكرار | الخضوع لدورات تدريبية |
|--------|---------|-----------------------|
| 40 | 12 | نعم |
| 60 | 18 | لا |
| 100 | 30 | المجموع |

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS، بالاعتماد على بيانات محور المعلومات العامة للاستمارة.

يلاحظ من خلال هذا الجدول، أن أكبر نسبة من المديرين لم يقوموا بدورات تدريبية في مجال القيادة وهي تُقدر بـ 60%، وفي المقابل نجد أن ما نسبته 40% منهم قاموا بدورات تدريبية.

* نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن عدد المستجوبين الذين أجابوا على هذا السؤال يُقدر بسبعة وعشرين (27) مديرا بدلا من ثلاثين (30) مديرا، ذلك أن التخصص يتحدد بعد اجتياز مرحلة التعليم المتوسط، وعدد المديرين الذين لم يجتازوا هذه المرحلة يُقدر بثلاثة (03) مديرين (انظر الجدول رقم 28).

ومنه يمكن القول أن معظم مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لم يخضعوا إلى دورات تدريبية في مجال القيادة، وأرجعوا السبب في ذلك إلى قناعتهم بأن المهارات المتعلقة بالقيادة يمكن اكتسابها أكثر عن طريق الممارسة والخبرة، فهم يعتبرون القيادة فناً أكثر من كونها علماً. والجدول التالي يوضح نوعية المهارات التي تلقى المديرون دورات تدريبية بخصوصها:

جدول رقم 31: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوعية الدورات التدريبية التي خضعوا لها

| النسبة | التكرار | مجال الدورات التدريبية |
|--------|---------|--------------------------|
| 83,3 | 10 | تنمية المهارات الفنية |
| 16,6 | 02 | تنمية المهارات الإنسانية |
| 00 | 00 | تنمية المهارات الإدارية |
| 100 | 12 | المجموع |

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS، بالاعتماد على بيانات محور المعلومات العامة للاستمارة.

انطلاقاً من المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، نجد أن أعلى نسبة من المديرين الذين خضعوا لدورات تدريبية كانت في مجال المهارات الفنية، وذلك عن طريق إجراء تربصات تكوينية داخل وخارج الوطن، وتقدر بـ 83,3%. في حين نجد أن 16,6% منهم فقط خضعوا لدورات تدريبية في مجال المهارات الإنسانية، والتي تعلقت بالتنمية البشرية. بينما لم يخضع أي أحد منهم لدورات تدريبية في مجال المهارات الإدارية. ومنه يمكن القول أن أغلبية المديرين الذين خضعوا لدورات تدريبية تعلقت بالمهارات الفنية، وهذا حتى يتمكنوا من متابعة ومسايرة كل التطورات والتغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج استمارة الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل الأسئلة المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية، والتي تم تصنيفها إلى خمسة محاور، حيث سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بكل من: مصادر قوة القيادة، أهمية المهارات القيادية، المهارات القيادية، مراحل عملية اتخاذ القرارات والنمط القيادي، كما سيتم مناقشة وتقييم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمصادر قوة القيادة

يُعرف معظم الباحثين القيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين. وحتى يتمكن مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التأثير في العاملين لتحقيق الأهداف المسطرة، فإنهم عادة ما يلجأون إلى استعمال العديد من الأساليب.

ولمعرفة مصادر قوة قيادة مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصاة، نورد الجدول التالي:

جدول رقم 32: توزيع أفراد عينة الدراسة حول مصادر قوة القيادة المعتمدة للتأثير في العاملين

| المرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجموع | | نادرا | | أحيانا | | غالبا | | الاستجابة مصادر قوة القيادة |
|---|-------------------|-----------------|------------|------|------------|----|------------|----|-------------------------|----|-----------------------------------|
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت* | |
| 3 | 0,57 | 2,13 | 100 | 30 | 10 | 03 | 66,7 | 20 | 23,3 | 07 | 1. القوة الوظيفية |
| 1 | 0,25 | 2,93 | 100 | 30 | 00 | 00 | 6,7 | 02 | 93,3 | 28 | 2. القوة الشخصية |
| 2 | 0,88 | 2,40 | 100 | **20 | 25 | 05 | 10 | 02 | 65 | 13 | 3. الملكية للمؤسسة |
| <p>ك² المحسوبة الخاصة ببيانات الجدول أعلاه وبدرجة حرية 02. وك² الجدولة تُقدر بـ: 5,99 بمستوى خطأ يُقدر بـ: 5%، باستثناء ك² المحسوبة المتعلقة بالقوة الشخصية والتي تُحسب بدرجة حرية 01 وك² الجدولة 3,84.</p> | | | | | | | | | | | |
| | | | 3 | | 2 | | 1 | | رقم المصدر | | |
| | | | 9,7 | | 22,53 | | 15,80 | | ك ² المحسوبة | | |
| | | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | | مستوى الدلالة | | |
| | | | توجد دلالة | | توجد دلالة | | توجد دلالة | | القرار | | |

المصدر: تم حساب التكرارات، النسب المئوية، ك² المحسوبة ومستوى الدلالة باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

* التكرار بالقيمة.

** نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن عدد المستجوبين الذين أجابوا على هذا السؤال يُقدر بعشرين (20) مديرا بدلا من ثلاثين (30) مديرا، ذلك أن هذا العدد يمثل المالكين الذين يقومون بإدارة مؤسساتهم بأنفسهم (انظر الجدول رقم 27).

من خلال قراءة بيانات الجدول السابق، يتبين وفيما يخص الاعتماد على القوة الوظيفية كمصدر من مصادر قوة القيادة، أن K^2 المتعلقة بها دالة عند مستوى 0,00، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "أحيانا"، مشيرة إلى أن أعلى نسبة من المديرين أحيانا ما يعتمدون على قوتهم الوظيفية للتأثير في العاملين، وتُقدر بـ 66,7%. حيث أكد أغلبية أفراد عينة الدراسة بأنهم غالبا ما يعتمدون على المركز الرسمي الذي يحتلونه وعلى امتلاكهم لكل المعلومات التي تخص المؤسسة للتأثير في العاملين، وقدرت النسب على التوالي بـ 53,3% و 80%. في حين أكدت أكبر نسبة منهم بأنهم نادرا ما يعتمدون في ذلك على منح المكافآت وتوقيع العقوبات، وقدرت بـ 43,3% و 53,3% على التوالي (انظر الملحق رقم 5).

أما فيما يخص الاعتماد على القوة الشخصية للتأثير في العاملين، فإنه يلاحظ أن K^2 المتعلقة بها دالة عند مستوى 0,00، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "غالبا"، مشيرة إلى أن 93,3% من المديرين غالبا ما يعتمدون على قوتهم الشخصية لتحقيق ذلك. حيث أكد أغلبية المستجوبين بأنهم غالبا ما يعتمدون على: الخصائص والسمات الشخصية التي يتمتعون بها (بنسبة تُقدر بـ 60%)، قدرتهم على الإقناع (بنسبة تُقدر بـ 90%)، ضرب المثل والنموذج الذي يجب على العاملين الإقتداء به (بنسبة تُقدر بـ 96,7%)، الخبرات والمعارف التي يمتلكونها (بنسبة تُقدر بـ 96,7%) للتأثير في العاملين. في حين أكد 43,3% منهم بأنهم أحيانا ما يعتمدون على أسلوب إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات كأداة للتأثير فيهم (انظر الملحق رقم 5).

وبالنسبة للملكية الخاصة للمؤسسة، يتبين أن K^2 المتعلقة بها دالة عند مستوى 0,00، مبيّنة أن اتجاه مالكي هذه المؤسسات كان نحو الاختيار "غالبا"، حيث أقر 65% منهم بأنهم غالبا ما يستندون على ملكيتهم للمؤسسة للوصول إلى إذعان المرؤوسين (انظر الملحق رقم 5).

مما سبق، نستنتج أن معظم مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يعتمدون بدرجة كبيرة على قوتهم الشخصية وعلى ملكيتهم الخاصة للمؤسسة للتأثير في العاملين لتحقيق الأهداف المسطرة، وبدرجة أقل على قوتهم الوظيفية.

ووفقا للمتوسطات الحسابية لكل مصدر من مصادر قوة القيادة والانحرافات المعيارية لها، يتبين أن القوة الشخصية، من حيث درجة اعتمادها من طرف مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة للتأثير في العاملين تحتل المرتبة الأولى، بمتوسط قدره 2,93 وانحراف معياري قدره 0,25. تليها مباشرة الملكية الخاصة للمؤسسة في المرتبة الثانية، بمتوسط قدره 2,40 وانحراف معياري قدره 0,88. ثم القوة الوظيفية في المرتبة الثالثة، بمتوسط قدره 2,13 وانحراف معياري قدره 0,57.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأهمية المهارات القيادية

لقد سبق وأن أوضحنا في الفصل الأول بأنه يمكن تعريف القيادة من عدة زوايا، فمن زاوية السمات والمهارات يمكن تعريفها بأنها: ائتلاف مجموعة من السمات والمهارات التي تمكن الفرد من حمل الآخرين على إتباع توجيهات معينة لبلوغ الأهداف المسطرة. ولقد تم تصنيف هذه المهارات إلى أربعة أنواع، هي: المهارات الذاتية، الفنية، الإنسانية والإدارية، وأوضحنا بافتراض توافر السمات والمهارات الذاتية بقدر معقول في القائمين على إدارة المؤسسات، أن أهمية توافر المهارات الثلاث المتبقية تختلف باختلاف المستوى الإداري الذي يشغله القائد الإداري.

ولمعرفة الأهمية النسبية التي يوليها مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصاة لهذه المهارات، نورد الجدول التالي:

جدول رقم 33: أهمية المهارات القيادية حسب آراء أفراد عينة الدراسة

| المرتبة | المجموع | | المرتبة الثالثة | | المرتبة الثانية | | المرتبة الأولى | | المرتبة نوع المهارات |
|---------|---------|----|-----------------|----|-----------------|----|----------------|----|-------------------------|
| | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 1 | 100 | 30 | 30 | 09 | 23,3 | 07 | 46,7 | 14 | 1.المهارات الفنية |
| 3 | 100 | 30 | 40 | 12 | 30 | 09 | 30 | 09 | 2.المهارات الإنسانية |
| 2 | 100 | 30 | 30 | 09 | 46,7 | 14 | 23,3 | 07 | 3.المهارات الإدارية |
| المجموع | | | 100 | 30 | 100 | 30 | 100 | 30 | |

ك² المحسوبة الخاصة ببيانات الجدول أعلاه وبدرجة حرية 02. وك² الجدولة تُقدر بـ: 5,99 بمستوى خطأ يُقدر بـ: 5%.

| رقم المهارات | 1 | 2 | 3 |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|
| ك ² المحسوبة | 2,60 | 0,60 | 2,60 |
| مستوى الدلالة | 0,27 | 0,74 | 0,27 |
| القرار | لا توجد دلالة | لا توجد دلالة | لا توجد دلالة |

المصدر: تم حساب التكرارات، النسب المئوية، ك² المحسوبة ومستوى الدلالة باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

يلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن ك² غير دالة بالنسبة لكل من المهارات الفنية، الإنسانية والإدارية، مشيرة إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة بشأن تحديد المرتبة التي تحتلها كل مهارة حسب أهمية توافرها لديهم غير واضح بسبب تقارب استجاباتهم. حيث نجد أن أعلى نسبة من المديرين يرون أن المهارات الفنية من ناحية أهمية توافرها لديهم تحتل المرتبة الأولى، وتُقدر بـ 46,7%، ونفس النسبة ترى أن المهارات الإدارية تحتل المرتبة الثانية، في حين نجد أن 40% منهم يرون أن المهارات الإنسانية تحتل المرتبة الثالثة.

إن عدم وجود اختلافات كبيرة في آراء مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حول تحديد الأهمية النسبية التي يحتلها كل نوع من المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية والإدارية) الواجب توافرها لديهم، قد يُعزى إلى نوعية نشاط مؤسساتهم. وسيتم من خلال الجدول التالي توضيح ذلك:

جدول رقم 34: أهمية المهارات القيادية حسب آراء أفراد عينة الدراسة وفقا لقطاع النشاط

| المرتبة | المجموع | | المرتبة الثالثة | | المرتبة الثانية | | المرتبة الأولى | | المرتبة | |
|---------|---------|----|-----------------|----|-----------------|----|----------------|----|----------------------|-----------------------|
| | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | نوع المهارات والنشاط | |
| 1 | 100 | 10 | 30 | 03 | 10 | 01 | 60 | 06 | صناعي | المهارات الفنية |
| 1 | 100 | 05 | 20 | 01 | 00 | 00 | 80 | 04 | البناء | |
| 2 | 100 | 08 | 37,5 | 03 | 50 | 04 | 12,5 | 01 | تجاري | |
| 1 | 100 | 07 | 28,6 | 02 | 28,6 | 02 | 42,9 | 03 | خدمي | |
| 1 | 100 | 30 | 30 | 09 | 23,3 | 07 | 46,7 | 14 | المجموع | |
| 3 | 100 | 10 | 50 | 05 | 30 | 03 | 20 | 02 | صناعي | المهارات الإنسانية |
| 2 | 100 | 05 | 00 | 00 | 100 | 05 | 00 | 00 | البناء | |
| 1 | 100 | 08 | 25 | 02 | 12,5 | 01 | 62,5 | 05 | تجاري | |
| 3 | 100 | 07 | 71,4 | 05 | 00 | 00 | 28,6 | 02 | خدمي | |
| 3 | 100 | 30 | 40 | 12 | 30 | 09 | 30 | 09 | المجموع | |
| 2 | 100 | 10 | 20 | 02 | 60 | 06 | 20 | 02 | صناعي | المهارات الإدارية |
| 3 | 100 | 05 | 80 | 04 | 00 | 00 | 20 | 01 | البناء | |
| 3 | 100 | 08 | 37,5 | 03 | 37,5 | 03 | 25 | 02 | تجاري | |
| 2 | 100 | 07 | 00 | 00 | 71,4 | 05 | 28,6 | 02 | خدمي | |
| 2 | 100 | 30 | 30 | 09 | 46,7 | 14 | 23,3 | 07 | المجموع | |

المصدر: تم حساب التكرارات والنسب المئوية باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

بناء على المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، سيتم فيما يلي تحليل آراء مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصاة، حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسساتهم:

1. القطاع الصناعي: حسب آراء مديري المؤسسات التي تنتمي إلى هذا القطاع، فإن ما نسبته 60% منهم يرون أن المهارات الفنية تحتل المرتبة الأولى حسب أهمية توافرها لديهم، وذلك راجع إلى أنهم يعتبرون أن المعرفة والخبرة التي يمتلكونها والمتعلقة بنشاط المؤسسة من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاحها واستمرار نموها،

خاصة وأنهم يقضون معظم وقتهم في الإشراف على العاملين ومشاركتهم في تنفيذ المهام وتدريبهم عليها. تليها مباشرة المهارات الإدارية في المرتبة الثانية بنسبة 60%، ثم المهارات الإنسانية في المرتبة الثالثة بنسبة 50%.

2. قطاع البناء: وُجد بأن 80% من مديري المؤسسات التي تنشط في هذا القطاع يرون أن المهارات الفنية تحتل المرتبة الأولى حسب أهمية توافرها لديهم، وذلك لما يتطلبه هذا النشاط من معارف ومهارات فنية عالية حتى وإن كانوا لا يقومون بتنفيذ المهام بأنفسهم. تليها المهارات الإنسانية في المرتبة الثانية بنسبة 100%، ثم المهارات الإدارية في المرتبة الثالثة بنسبة 80%.

3. القطاع التجاري: حسب القائمين على هذه المؤسسات، فإن ما نسبته 62,5% منهم يرون أن المهارات الإنسانية تحتل المرتبة الأولى حسب أهمية توافرها لديهم، وذلك لما تتطلبه هذه المهنة من مهارات عالية في التعامل مع الآخرين (العاملين، العملاء، الموردين، ... الخ). وتأتي المهارات الفنية في المرتبة الثانية بنسبة تُقدر بـ 50%، ثم المهارات الإدارية في المرتبة الثالثة بنسبة تُقدر بـ 37,5%.

4. القطاع الخدمي: حسب مديري هذه المؤسسات، فإنهم يرون أن المهارات الفنية تحتل المرتبة الأولى حسب أهمية توافرها لديهم بنسبة 42,9%، وقد أرجعوا السبب في ذلك إلى أن الحفاظ على العملاء يتطلب تقديم خدمات تتميز بالجودة العالية، مما يتطلب مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات المتعلقة بالخدمة المقدمة. أما فيما يتعلق بالمهارات الأخرى، فإنه وحسب رأيهم تحتل المهارات الإدارية المرتبة الثانية بنسبة 71,4%، والمهارات الإنسانية المرتبة الثالثة بنفس النسبة.

ولمعرفة مدى دلالة الاختلافات الموجودة في استجابات مديري المؤسسات المستقصاة حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسساتهم، نورد الجدول التالي:

جدول رقم 35: قيمة كا² لآراء أفراد عينة الدراسة حول أهمية المهارات القيادية وفقا لقطاع

النشاط

| نوع المهارات | كا ² المحسوبة | درجات الحرية | مستوى الخطأ | كا ² الجدولة | مستوى الدلالة | القرار |
|-----------------------|--------------------------|--------------|-------------|-------------------------|---------------|------------|
| 1. المهارات الفنية | 13,36 | 06 | 0,05 | 12,09 | 0,00 | توجد دلالة |
| 2. المهارات الإنسانية | 20,16 | | | | | |
| 3. المهارات الإدارية | 13,69 | | | | | |

المصدر: تم حساب كا² المحسوبة ومستوى الدلالة باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن كا² دالة عند مستوى 0,00 لكل نوع من المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية والإدارية)، وهو ما يؤكد على وجود اختلافات في آراء مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حول تحديد الأهمية النسبية التي تحتلها هذه المهارات، وذلك حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسساتهم. ومنه نستنتج، أن الأهمية النسبية لكل نوع من المهارات القيادية الواجب توافرها لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تختلف باختلاف قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسساتهم.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمهارات القيادية

يواجه القائد الإداري ومن خلال ممارسته لوظائفه المختلفة العديد من المشكلات التي تتراوح ما بين البساطة والتعقيد، وحتى يتمكن من مواجهة هذه المشكلات بكفاءة وفعالية لا بد أن تتوفر لديه مجموعة من المهارات الذاتية، الفنية، الإنسانية والإدارية. ومن خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببند محور المهارات القيادية، سيتم التعرف على مستوى توافر هذه المهارات في مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة الميدانية.

أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمهارات الذاتية

تعتبر المهارات الذاتية من أهم مقومات النجاح في القيادة. ولقياس مستوى توافرها لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصاة، تم الاعتماد على كل من السمات التي تتصل بالناحية الجسدية والنفسية، القدرات العقلية، القدرة على المبادأة والإبداع، والرؤية المستقبلية بالإضافة إلى سمة الريادة. والجدول التالي يبين مدى توافر كل من هذه السمات والقدرات لديهم:

جدول رقم 36: توزيع أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر مختلف أنواع المهارات الذاتية لديهم

| المرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجموع | | نادرا | | أحيانا | | غالبا | | الاستجابة نوع المهارة |
|---------|-------------------|-----------------|---------|----|-------|----|--------|----|-------|----|----------------------------|
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 1 | 0,37 | 2,83 | 100 | 30 | 00 | 00 | 16,7 | 05 | 83,3 | 25 | 1. السمات الجسمية والنفسية |
| 4 | 0,71 | 2,63 | 100 | 30 | 13,3 | 04 | 10 | 03 | 76,7 | 23 | 2. القدرات العقلية |
| 2 | 0,47 | 2,66 | 100 | 30 | 00 | 00 | 33,3 | 10 | 66,7 | 20 | 3. المبادأة والإبداع |
| 5 | 0,56 | 2,56 | 100 | 30 | 3,30 | 01 | 36,7 | 11 | 60 | 18 | 4. الرؤية المستقبلية |
| 3 | 0,49 | 2,63 | 100 | 30 | 00 | 00 | 36,7 | 11 | 63,3 | 19 | 5. سمعة الريادة |

ك² المحسوبة الخاصة ببيانات الجدول أعلاه وبدرجة حرية 02. وك² الجدولة تُقدر بـ: 5,99 بمسئوى خطأ يُقدر بـ: 5%, باستثناء ك² المحسوبة المتعلقة بكل من السمات الجسمية والنفسية، المبادأة والإبداع وسمعة الريادة والتي تُحسب بدرجة حرية 01 وك² الجدولة 3,84.

| رقم المهارة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------|------------|------------|---------------|------------|---------------|
| ك ² المحسوبة | 13,33 | 25,40 | 3,33 | 14,60 | 2,13 |
| مستوى الدلالة | 0,00 | 0,00 | 0,06 | 0,00 | 0,14 |
| القرار | توجد دلالة | توجد دلالة | لا توجد دلالة | توجد دلالة | لا توجد دلالة |

المصدر: تم حساب التكرارات، النسب المئوية، ك² المحسوبة ومستوى الدلالة باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن ك² للسمات الجسمية والنفسية دالة عند مستوى 0,00، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "غالبا"، مشيرة إلى أن 83,3% من المديرين يتمتعون بمستوى مرتفع من هذه السمات. حيث أكد أغلبية أفراد عينة الدراسة بأنهم غالبا ما: يحرصون على أن يعكس مظهرهم الخارجي المنصب الرسمي الذي يحتلونه في المؤسسة (بنسبة تُقدر بـ 70%)، يهتمون بصحتهم (بنسبة تُقدر بـ 76,7%)، يمتلكون القدرة على مواجهة الضغوط التي تعترضهم بكل شجاعة ودون يأس أو ملل (بنسبة تُقدر بـ 80%)، يتقبلون الانتقادات البناءة التي تُسهم في الكشف عن نقاط ضعفهم سواء من داخل أو خارج المؤسسة (بنسبة تُقدر بـ 66,7%)، يمتلكون القدرة على التحكم في انفعالاتهم وكبح مشاعرهم في المواقف الصعبة التي يتعرضون لها (بنسبة تُقدر بـ 60%)، يؤمنون بالإمكانيات والقدرات التي يمتلكونها وبالقرارات التي يتخذونها (بنسبة تُقدر بـ 90%) (انظر الملحق رقم 6).

وبخصوص القدرات العقلية، فإن ك² المتعلقة بها دالة عند مستوى 0,00، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "غالبا"، مشيرة إلى أن أكبر نسبة (76,7%) من المديرين يتمتعون بمستوى مرتفع من هذه القدرات. إذ أكد ما نسبته 73,3% من المستجوبين بأنهم يمتلكون القدرة على معرفة وإدراك وربط عناصر المشكلة التي يتعرضون إليها في أغلب الأحيان. ويبن 66,7% منهم بأنهم غالبا ما يتصفون بالمرونة الذهنية التي تقوم على تقبل الأفكار والمقترحات الجديدة والتعديلات التي تطرأ في مجال العمل، والتي تساعدهم على التكيف مع الظروف المتغيرة (انظر الملحق رقم 6).

أما فيما يخص سمة المبادرة والإبداع، فإن كاس² المتعلقة بها غير دالة، مشيرة إلى وجود مستويين لمدى توافر هذه السمة لدى المديرين، حيث أن 66,7% من المديرين تتوافر لديهم هذه السمة بمستوى مرتفع، في حين أن 33,3% منهم تتوافر لديهم بمستوى متوسط. إذ أكد 83,3% من المبحوثين بأنهم يمتلكون سمة المبادرة التي تقوم على أخذ زمام المبادرة في طرح الأفكار والمقترحات التي تساعد على التطوير الإيجابي للعمل قبل الآخرين. كما أكد ما نسبته 76,7% منهم بأنهم يمتلكون القدرة على الإبداع والابتكار، وقد استدل بعضهم على ذلك ببراءات الاختراع التي تحصلت عليها مؤسساتهم. في حين أكد 63,3% منهم بأنهم غالبا ما يشجعون العاملين على طرح أفكار جديدة وترجمتها إلى واقع عملي، إيمانا منهم بكفاءتهم وبقدراهم (انظر الملحق رقم 6).

وبالنسبة للرؤية المستقبلية، فيلاحظ أن كاس² المتعلقة بها دالة عند مستوى 0,00، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "غالبا"، مشيرة إلى أن 60% من المديرين تتوافر لديهم هذه المهارة بمستوى مرتفع. فقد أكد ما نسبته 83,3% من أفراد عينة الدراسة بأنهم غالبا ما يخصصون وقتا كبيرا للتفكير في مستقبل مؤسساتهم، والذي يعتبرونه مستقبلهم الشخصي كذلك. كما أكد 40% منهم بأنهم غالبا ما يقومون بتعريف وتذكير العاملين بما يطمحون أن تؤول إليه مؤسساتهم (انظر الملحق رقم 6).

أما فيما يتعلق بسمة الريادة، فإنه يتبين أن كاس² الخاصة بها غير دالة، مشيرة إلى وجود مستويين لمدى توافر هذه السمة لدى المديرين، حيث نجد أن 63,3% منهم تتوافر لديهم هذه السمة بمستوى مرتفع، في حين نجد أن 36,7% منهم تتوافر لديهم بمستوى متوسط. إذ نجد أن 90% من المستجوبين لديهم استعدادا لقضاء ساعات عمل طويلة لتحقيق الأهداف المسطرة، وأن ما نسبته 70% منهم غالبا ما تجذبهم الأعمال التي تتحدى قدراتهم وإمكانياتهم، مما يدفعهم إلى المزيد من الإبداع في مجال عملهم. في حين نجد أن 26,7% منهم فقط غالبا ما يميلون نحو المغامرة والمخاطرة، وأن نسبة الذين يبادرون غالبا إلى اكتشاف واقتناص الفرص قبل غيرهم تُقدر بـ 73,3% (انظر الملحق رقم 6).

مما سبق، نستنتج أن معظم مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع لكل من السمات الجسمية والنفسية، القدرات العقلية، والرؤية المستقبلية. في حين أن مستوى توافر سمة المبادرة والإبداع والريادة لديهم يتفاوت فيما بينهم، وهو يتراوح ما بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط.

ووفقا للمتوسطات الحسابية لكل نوع من المهارات الذاتية والانحرافات المعيارية لها، يتبين أن السمات الجسمية والنفسية، من حيث درجة توافرها لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تحتل المرتبة الأولى، بمتوسط قدره 2,83 وانحراف معياري قدره 0,37. تليها مباشرة سمة المبادرة والإبداع في المرتبة الثانية، بمتوسط قدره 2,66 وانحراف معياري قدره 0,47. ثم سمة الريادة في المرتبة الثالثة، بمتوسط قدره 2,63*

* إذا تساوت المتوسطات الحسابية لمتغيرين، فإنه يتم الاعتماد على معامل الاختلاف (والذي يساوي الانحراف المعياري/المتوسط الحسابي) لتحديد مرتبة كل منهما، حيث يُرتب في المرتبة الأولى المتغير الذي يكون مقدار معامل الاختلاف له هو الأصغر.

وانحراف معياري قدره 0,49. في حين تحتل القدرات العقلية المرتبة الرابعة والرؤية المستقبلية المرتبة الخامسة، بمتوسطات قدرها 2,63 و 2,56 على التوالي، وانحرافات معيارية قدرها 0,71 و 0,56 على التوالي. ولمعرفة مدى توافر المهارات الذاتية بصفة عامة لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصاة، نورد الجدول التالي:

جدول رقم 37: توزيع أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر المهارات الذاتية لديهم

| الاستجابة | | غالبا | | أحيانا | | نادرا | | المجموع | |
|---------------------------------------|--|--------------|-------------|------------------------|---------------|------------|----|---------|----|
| نوع المهارات | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت |
| المهارات الذاتية | | 73,3 | 22 | 26,7 | 08 | 00 | 00 | 100 | 30 |
| قيمة ك ² للمهارات الذاتية. | | | | | | | | | |
| ك ² المحسوبة | | درجات الحرية | مستوى الخطأ | ك ² الجدولة | مستوى الدلالة | القرار | | | |
| 6,53 | | 01 | 0,05 | 3,84 | 0,01 | توجد دلالة | | | |

المصدر: تم حساب التكرارات، النسب المئوية، ك² المحسوبة ومستوى الدلالة باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

يتبين من خلال هذا الجدول، أن ك² دالة عند مستوى 0,01، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "غالبا"، مشيرة إلى أن 73,3% من المديرين يتمتعون بمستوى مرتفع من السمات الذاتية. مقابل 26,7% منهم يتمتعون بمستوى متوسط من هذه السمات. ومنه نستنتج، أن معظم مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة الميدانية تتوافر لديهم مهارات ذاتية عالية.

ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمهارات الفنية

يقوم مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكافة الأنشطة المتعلقة بمؤسساتهم كأى عامل متخصص، وحتى يتمكنوا من ذلك يجب أن يتوافر لديهم قدر كبير من القدرات والمهارات الفنية المتعلقة بهذه الأنشطة. ولقياس مستوى توافر هذه المهارات لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصاة تم الاعتماد على مؤشرين، وهما: مدى مشاركتهم في تنفيذ المهام، ومدى قيامهم بتدريب العاملين الجدد. ونتائج الدراسة معروضة في الجدول التالي:

جدول رقم 38: النتائج المتعلقة بالمهارات الفنية

| المجموع | | نادرا | | أحيانا | | غالبا | | الأسئلة | الاستجابة نوع المهارات |
|---|----|---------------|----|------------|----|-------|----|---|---------------------------|
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 100 | 30 | 30 | 09 | 10 | 03 | 60 | 18 | 1.أشارك العاملين في تنفيذ المهام والأنشطة | المهارات الفنية |
| 100 | 30 | 30 | 09 | 20 | 06 | 50 | 15 | 2.أقوم بتدريب العاملين الجدد لإكسابهم المهارات المتعلقة بالمهام المنوطة بهم | |
| كا ² المحسوبة الخاصة ببيانات الجدول أعلاه وبدرجة حرية 02. وكا ² الجدولة تُقدر بـ: 5,99 بمستوى خطأ يُقدر بـ: 5%. | | | | | | | | | |
| رقم السؤال | | 2 | | 1 | | | | | |
| كا ² المحسوبة | | 4,20 | | 11,40 | | | | | |
| مستوى الدلالة | | 0,12 | | 0,00 | | | | | |
| القرار | | لا توجد دلالة | | توجد دلالة | | | | | |

المصدر: تم حساب التكرارات، النسب المئوية، كا² المحسوبة ومستوى الدلالة باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

من خلال قراءة البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن كا² المتعلقة بقيام المديرين بمشاركة العاملين في تنفيذ المهام والأنشطة دالة عند مستوى 0,00، مبيّنة أن اتجاه المديرين كان نحو الاختيار "غالبا"، فقد أكد 60% من المديرين بأنهم غالبا ما يشاركون العاملين في تنفيذ المهام والأنشطة. أما 10% منهم فقد أكدوا بأنهم أحيانا ما يقومون بذلك. في حين أكد ما نسبته 30% منهم بأنهم نادرا ما يقومون بذلك.

وبالنسبة لـ كا² المتعلقة بقيام المديرين بتدريب العاملين الجدد بأنفسهم، فيلاحظ أنها غير دالة، مشيرة إلى عدم وجود اختلافات كبيرة في نسب استجابات أفراد عينة الدراسة. حيث أكد 50% من المديرين بأن مسؤولية تدريب العاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من القيام بمهامهم تقع على عاتقهم، وبيّن 20% منهم بأنهم أحيانا ما يقومون بتدريب العاملين الجدد، في حين أقر 30% منهم بأنهم نادرا ما يقومون بذلك.

مما سبق، نستنتج أن معظم مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يشاركون العاملين في أداء مهامهم. في حين نجد أن مسؤولية تدريب العاملين الجدد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فمن المديرين من يقوم بذلك بنفسه ومنهم من يفوض هذه المهمة إلى آخرين.

ولمعرفة مدى توافر المهارات الفنية بصفة عامة لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصاة، نورد الجدول التالي:

جدول رقم 39: توزيع أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر المهارات الفنية لديهم

| المجموع | | نادرا | | أحيانا | | غالبا | | الاستجابة نوع المهارات |
|--------------------------------------|----|---------------|------------------------|-------------|--------------|-------------------------|----|---------------------------|
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 100 | 30 | 30 | 9 | 16,7 | 5 | 53,3 | 16 | المهارات الفنية |
| قيمة ك ² للمهارات الفنية. | | | | | | | | |
| القرار | | مستوى الدلالة | ك ² الجدولة | مستوى الخطأ | درجات الحرية | ك ² المحسوبة | | |
| توجد دلالة | | 0,04 | 5,99 | 0,05 | 02 | 6,20 | | |

المصدر: تم حساب التكرارات، النسب المئوية، ك² المحسوبة ومستوى الدلالة باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

يتضح من خلال هذا الجدول، أن ك² دالة عند مستوى 0,04، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "غالبا"، مشيرة إلى أن نسبة كبيرة من المديرين، والتي تُقدر بـ 53,3%، تتوافر لديهم المهارات الفنية بمستوى مرتفع. بينما 16,7% منهم تتوافر لديهم هذه المهارات بمستوى متوسط، و30% منهم تتوافر لديهم بمستوى منخفض.

ومنه نستنتج، أن معظم مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يمتلكون مهارات فنية عالية.

ثالثا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمهارات الإنسانية

إن القيادة الإدارية باعتبارها ظاهرة اجتماعية تتطلب من القائد التعامل والتفاعل مع الآخرين، خاصة مع العاملين الذين يريد التأثير فيهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا لن يتم إلا إذا توافرت لديه مجموعة من المهارات الإنسانية.

وتزداد أهمية توافر المهارات الإنسانية لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب أنهم يقومون بالإشراف المباشر على العاملين، وذلك راجع إلى تواجدهم الدائم بالمؤسسة وقلة عدد العاملين بها.

ولقياس مستوى توافر المهارات الإنسانية لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصاة، تم الاعتماد على مجموعة من المهارات، وهي: مدى قدرتهم على التواصل مع العاملين وتحفيزهم لخلق الدافعية لديهم، ومدى قدرتهم على خلق روح العمل الجماعي وإدارة الصراعات التي تنشأ بالمؤسسة. والجدول التالي يبين مدى توافر كل من هذه المهارات لدى أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم 40: توزيع أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر مختلف أنواع المهارات الإنسانية لديهم

| المرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجموع | | نادرا | | أحيانا | | غالبا | | الاستجابة نوع المهارة |
|---------|-------------------|-----------------|---------|----|-------|----|--------|----|-------|----|-------------------------------|
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 1 | 0,40 | 2,80 | 100 | 30 | 00 | 00 | 20 | 06 | 80 | 24 | 1.مهارة الاتصال |
| 3 | 0,81 | 2,40 | 100 | 30 | 20 | 06 | 20 | 06 | 60 | 18 | 2.مهارة التحفيز |
| 4 | 0,80 | 2,36 | 100 | 30 | 20 | 06 | 23,3 | 07 | 56,7 | 17 | 3.مهارة بناء فرق العمل |
| 2 | 0,72 | 2,40 | 100 | 30 | 13,3 | 04 | 33,3 | 10 | 53,3 | 16 | 4.مهارة إدارة الصراع التنظيمي |

ك² المحسوبة الخاصة ببيانات الجدول أعلاه وبدرجة حرية 02. وك² الجدولة تُقدر بـ: 5,99. مستوى خطأ يُقدر بـ: 5%. باستثناء ك² المحسوبة المتعلقة بمهارة الاتصال والتي تُحسب بدرجة حرية 01 وك² الجدولة 3,84.

| رقم المهارة | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|
| ك ² المحسوبة | 10,80 | 9,60 | 7,40 | 7,20 |
| مستوى الدلالة | 0,00 | 0,00 | 0,02 | 0,02 |
| القرار | توجد دلالة | توجد دلالة | توجد دلالة | توجد دلالة |

المصدر: تم حساب التكرارات، النسب المئوية، ك² المحسوبة ومستوى الدلالة باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، يتبين وفيما يخص مهارة الاتصال، أن ك² المتعلقة بها دالة عند مستوى 0,00، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "غالبا"، مشيرة إلى أن 80% من المديرين يتمتعون بمستوى مرتفع من هذه المهارة. حيث أكدت أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة بأنهم لا يواجهون أي صعوبة سواء فيما يخص قدرتهم على التعبير عما يريدون إيصاله للعاملين (80%)، أو فيما يخص قدرتهم على إقناع العاملين بتنفيذ قراراتهم (86,7%). كما أكدوا بأنهم غالبا ما يعملون على إزالة أية حواجز تمنع اتصال العاملين بهم، وهذا عن طريق تشجيعهم على الحديث معهم لأخذ آرائهم واقتراحاتهم بنسبة تُقدر بـ 63,3%، وكذا الإصغاء إلى انشغالاتهم ومشاكلهم بكل جدية بنسبة تُقدر بـ 73,3%. وتجدر الإشارة هنا، إلى أن ما يشجع الاتصالات المباشرة في هذه المؤسسات هو قلة عدد العاملين بها وسيادة العلاقات الشخصية التي تربط ما بين المديرين والعاملين (انظر الملحق رقم 7).

أما فيما يخص مهارة التحفيز، فإنه يلاحظ أن ك² المتعلقة بها دالة عند مستوى 0,00، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "غالبا"، مشيرة إلى أن 60% من المديرين تتوافر لديهم هذه المهارة بمستوى مرتفع. إذ أكد ما نسبته 50% من المستجوبين بأنهم غالبا ما يعتمدون على الحوافز المادية لتحفيز ودفع العاملين نحو تنفيذ مهامهم والرفع من مستوى أدائهم، حيث أن هذه الحوافز عادة ما تكون مرتبطة بأهداف محددة مسبقا. بينما أكد 66,7% منهم بأنهم غالبا ما يعتمدون على الحوافز المعنوية للرفع من الروح المعنوية للعاملين ودرجة ولائهم للمؤسسة (انظر الملحق رقم 7).

وفيما يتعلق بمهارة بناء فرق العمل، فإنه يتبين أن كلاً من الخاصية بما دالة عند مستوى 0,02، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "غالبا"، مشيرة إلى أن أكبر نسبة من المديرين تتوافر لديهم هذه المهارة بمستوى مرتفع، وتقدر بـ 56,7%. حيث أكد 56,7% من المبحوثين بأنهم غالبا ما يشجعون العاملين على العمل الجماعي. وأكد 60% منهم بأنهم هم الذين يقومون بانتقاء واختيار العاملين الذين تضمهم هذه الفرق وذلك حسب الكفاءات والمهارات التي يمتلكونها وطبيعة المهمة. كما أكد 43,3% منهم بأنهم غالبا ما يقومون بمنح حوافر جماعية لتحسين أداء هذه الفرق، ولخلق جو من المنافسة فيما بينها (انظر الملحق رقم 7).

أما فيما يتعلق بمهارة إدارة الصراع التنظيمي، فإنه يتضح أن كلاً من الخاصية بما دالة عند مستوى 0,02، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "غالبا"، مشيرة إلى أن 53,3% من المديرين تتوافر لديهم هذه المهارة بمستوى مرتفع. حيث أكد المستجوبون بأنهم غالبا ما يحرصون على القضاء على أي نزاعات تحدث بالمؤسسة، سواء تلك التي تقع بينهم وبين العاملين وهم يمثلون ما نسبته 86,7%، أو بين العاملين أنفسهم ونسبتهم تُقدر بـ 50%، وهذا لضمان السير الحسن للعمل. كما أكد 46,7% منهم بأنهم غالبا ما يعملون على تقليل التفاعلات الاجتماعية بين العاملين تفاديا لحدوث أي نزاعات، والتي إن حصلت فإنهم (73,3%) عادة ما يتبنون الحلول الوسطى لإرضاء جميع أطراف الصراع (انظر الملحق رقم 7).

كما سبق، نستنتج أن معظم مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تتوافر لديهم مهارة الاتصال، مهارة التحفيز، مهارة بناء فرق العمل ومهارة إدارة الصراع التنظيمي بمستوى مرتفع. ووفقا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نوع من المهارات الإنسانية، يتبين أن مهارة الاتصال، من حيث درجة توافرها لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تحتل المرتبة الأولى، بمتوسط قدره 2,80 وانحراف معياري قدره 0,40. تليها مهارة إدارة الصراع التنظيمي في المرتبة الثانية، بمتوسط قدره 2,40 وانحراف معياري قدره 0,72. ثم مهارة التحفيز في المرتبة الثالثة، بمتوسط قدره 2,40 وانحراف معياري قدره 0,81. وتأتي مهارة بناء فرق العمل في المرتبة الرابعة، بمتوسط قدره 2,36 وانحراف معياري قدره 0,80.

ولمعرفة مدى توافر المهارات الإنسانية بصفة عامة لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصاة، نورد الجدول التالي:

جدول رقم 41: توزيع أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر المهارات الإنسانية لديهم

| المجموع | | نادرا | | أحيانا | | غالبا | | الاستجابة نوع المهارات |
|---|---------------|------------------------|-------------|--------------|-------------------------|-------|----|---------------------------|
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 100 | 30 | 00 | 00 | 40 | 12 | 60 | 18 | المهارات الإنسانية |
| قيمة ك ² للمهارات الإنسانية. | | | | | | | | |
| القرار | مستوى الدلالة | ك ² الجدولة | مستوى الخطأ | درجات الحرية | ك ² المحسوبة | | | |
| لا توجد دلالة | 0,27 | 3,84 | 0,05 | 01 | 1,20 | | | |

المصدر: تم حساب التكرارات، النسب المئوية، ك² المحسوبة ومستوى الدلالة باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

يتبين من خلال هذا الجدول، أن ك² غير دالة، مشيرة إلى أن هناك مستويين لمدى توافر المهارات الإنسانية لدى المديرين تتقارب نتائجهما. حيث أن 60% من المديرين تتوافر لديهم هذه المهارات بمستوى مرتفع، في حين أن 40% منهم تتوافر لديهم بمستوى متوسط. ومنه نستنتج، أن مستوى توافر المهارات الإنسانية لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يتفاوت فيما بينهم، ويتراوح ما بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط.

رابعاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمهارات الإدارية

إن نجاح أو فشل المؤسسات يكمن في كيفية إدارتها، إذ تعوض الإدارة الجيدة بكفاءتها عن قلة الموارد والإمكانيات. فالوظيفة الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، ... الخ، تُعتبر من أهم الوظائف التي يقوم بها المدير على رأس أي مؤسسة كبيرة أم متوسطة أم صغيرة، والتي تحتاج إلى مجموعة من المهارات المتعلقة بها. وللكشف عن مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصاة، تم الاعتماد على المهارات المتعلقة بكل من التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التفويض، إدارة الوقت وإدارة الاجتماعات، والتي تمكن القائد الإداري من أداء وظائفه الإدارية بفعالية. والجدول التالي يبين مدى توافر كل من هذه المهارات في أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم 42: توزيع أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر مختلف أنواع المهارات الإدارية لديهم

| المرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجموع | | نادرا | | أحيانا | | غالبا | | الاستجابة نوع المهارة |
|---------|-------------------|-----------------|---------|----|-------|----|--------|----|-------|----|---------------------------|
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 1 | 0,62 | 2,76 | 100 | 30 | 10 | 03 | 3,3 | 01 | 86,7 | 26 | 1. مهارة التخطيط |
| 2 | 0,47 | 2,66 | 100 | 30 | 00 | 00 | 33,3 | 10 | 66,7 | 20 | 2. مهارة التنظيم |
| 6 | 0,98 | 2,06 | 100 | 30 | 43,3 | 13 | 6,70 | 02 | 50 | 15 | 3. مهارة التوجيه |
| 4 | 0,91 | 2,30 | 100 | 30 | 30 | 09 | 10 | 03 | 60 | 18 | 4. مهارة الرقابة |
| 7 | 0,89 | 1,76 | 100 | 30 | 53,3 | 16 | 16,7 | 05 | 30 | 09 | 5. مهارة التفويض |
| 3 | 0,62 | 2,46 | 100 | 30 | 6,70 | 02 | 40 | 12 | 53,3 | 16 | 6. مهارة إدارة الوقت |
| 5 | 0,61 | 2,10 | 100 | 30 | 10 | 03 | 70 | 21 | 20 | 06 | 7. مهارة إدارة الاجتماعات |

كأ² المحسوبة الخاصة ببيانات الجدول أعلاه وبدرجة حرية 02. وكأ² المحدولة تُقدر بـ: 5,99. بمستوى خطأ يُقدر بـ: 5%, باستثناء كأ² المحسوبة المتعلقة بمهارة التنظيم والتي تُحسب بدرجة حرية 01 وكأ² المحدولة 3,84.

| رقم المهارة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--------------------------|------------|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| كأ ² المحسوبة | 38,60 | 3,33 | 9,80 | 11,40 | 6,20 | 10,40 | 18,60 |
| مستوى الدلالة | 0,00 | 0,06 | 0,00 | 0,00 | 0,04 | 0,00 | 0,00 |
| القرار | توجد دلالة | لا توجد دلالة | توجد دلالة | توجد دلالة | توجد دلالة | توجد دلالة | توجد دلالة |

المصدر: تم حساب التكرارات، النسب المئوية، كأ² المحسوبة ومستوى الدلالة باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

من خلال قراءة البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن كأ² المتعلقة بمهارة التخطيط دالة عند مستوى 0,00، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "غالبا"، مشيرة إلى أن الغالبية العظمى من المديرين (86,7%) تتوافر لديهم هذه المهارة بمستوى مرتفع. إذ أكد 73,3% من أفراد عينة الدراسة بأنهم غالبا ما يقومون بوضع أهداف سنوية، والتي عادة ما تتمثل في رقم أعمال يراد تحقيقه. كما أكد 83,3% منهم بأنهم غالبا ما يقومون بترجمة هذه الأهداف إلى خطط تفصيلية توضح كيفية إنجازها والموارد والإمكانات اللازمة لذلك. ولقد أقر معظمهم بصعوبة القيام بعملية التخطيط بسبب غياب المعلومات التي تساعدهم على التنبؤ ووضع الأهداف والخطط (انظر الملحق رقم 8).

وبخصوص مهارة التنظيم، فيلاحظ أن كأ² المتعلقة بها غير دالة، مشيرة إلى وجود مستويين لمدى توافر هذه المهارة لدى المديرين، حيث أن 66,7% من المديرين تتوافر لديهم هذه المهارة بمستوى مرتفع، في حين أن 33,3% منهم تتوافر لديهم بمستوى متوسط. إذ أكد أغلبية المستجوبين بأنهم غالبا ما يقومون: بتحديد المهام التي يقوم بها العاملون، والصلاحيات التي يتمتعون بها، وكذلك بتنسيق الأعمال وبنسب تُقدر بـ 86,7%، و 86,7%، و 76,7% على التوالي لكل دور. أما فيما يتعلق بعلاقتهم مع التنظيمات غير الرسمية الموجودة بالمؤسسة،

فقد أكد 63,3% منهم بأنهم لا يحاولون إقامة علاقات مميزة معها بل يحرصون أن تكون علاقتهم بها عادية، كما أكد معظمهم بأنهم لا يمانعون وجودها (انظر الملحق رقم 8).

أما فيما يخص مهارة التوجيه، فإن كاس² المتعلقة بها دالة عند مستوى 0,00، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "غالبا"، مشيرة إلى أن 50% من المديرين تتوافر لديهم هذه المهارة بمستوى مرتفع. فقد أكد ما نسبته 56,7% من المبحوثين بأن مسؤولية الإشراف تقع على عاتقهم. في حين أقر 40% منهم بأنهم نادرا ما يقومون بمرافقة العاملين أثناء أدائهم لمهامهم، وأرجعوا السبب في ذلك إلى كثرة انشغالهم، كما أن العاملين عند التحاقهم بالعمل يخضعون لدورات تدريبية تجعلهم في غنى عن هذه المرافقة (انظر الملحق رقم 8).

وفيما يتعلق بمهارة الرقابة، فإن كاس² الخاصة بها دالة عند مستوى 0,00، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "غالبا"، مشيرة إلى أن معظم المديرين (60%) تتوافر لديهم هذه المهارة بمستوى مرتفع. فقد أكد 56,7% من المستجوبين بأنهم يضعون معايير محددة لقياس أداء المؤسسة والعاملين، ولقد أقر معظمهم أن هذه المعايير عادة ما تكون غير مكتوبة، خاصة تلك المتعلقة بالعاملين حيث يتم الاتفاق عليها شفويا. كما أكد 50% منهم بأنهم يستخدمون هذه المعايير لقياس الأداء الفعلي للمؤسسة والعاملين لمقارنته بالأداء المخطط، وهذا حتى يتمكنوا من تصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك (انظر الملحق رقم 8).

هذا بالنسبة للمهارات المرتبطة بالوظائف الرئيسية التي يقوم بها المدير، أما فيما يتعلق بالمهارات الإدارية الأخرى، فإنه يلاحظ وفيما يخص مهارة التفويض، أن كاس² المتعلقة بها دالة عند مستوى 0,04، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "نادرا"، مشيرة إلى أن 53,3% من المديرين تتوافر لديهم هذه المهارة بمستوى منخفض. حيث أقر 46,7% من أفراد عينة الدراسة بأنهم لا يفوضون المهام التي يقومون بها إلى العاملين بحجة عدم الثقة بكفاءتهم. كما أقر 60% منهم بأنهم لا يمنحون العاملين المفوضين السلطات والصلاحيات التي تمكنهم من القيام بالمهام المفوضة إليهم، حيث عادة ما يُطلب منهم ألا يتخذوا أي قرار إلا بعد الرجوع إليهم عند حدوث أي طارئ (انظر الملحق رقم 8).

أما فيما يخص مهارة إدارة الوقت، فإن كاس² المتعلقة بها دالة عند مستوى 0,00، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "غالبا"، مشيرة إلى أن 53,3% من المديرين يتحلون بمستوى مرتفع من هذه المهارة. فقد أكد 73,3% من المستجوبين بأنهم يعانون من ضيق الوقت بسبب كثرة المهام والمسؤوليات التي يقومون بها، وأكدوا بأنهم غالبا ما يحاولون تنظيم استخدام الوقت المتاح عن طريق العديد من الإجراءات، من بينها: وضع قائمة يومية تُرتب فيها أولويات المهام التي يقومون بها حسب أهميتها (بنسبة تُقدر بـ 63,3%)، تحديد الوقت اللازم لكل عمل (بنسبة تُقدر بـ 63,3%)، تجنب المقابلات والمكالمات الخاصة أثناء العمل (بنسبة تُقدر بـ 36,7%) والتي تُعتبر حسب رأي معظمهم من أهم مصادر مضيعات الوقت (انظر الملحق رقم 8).

وفيما يتعلق بمهارة إدارة الاجتماعات، فإن كاسم الحاصة بما دالة عند مستوى 0,00، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "أحيانا"، مشيرة إلى أن 70% من المديرين تتوافر لديهم هذه المهارة بمستوى متوسط. حيث أكدت أكبر نسبة من الباحثين بأنهم أحيانا ما يقومون بالتنظيم المسبق للاجتماعات التي يعقدونها مع العاملين، باستثناء الدورية منها، وتقدر بـ 36,7%. وإدراكا منهم بأن فعالية الاجتماعات تتوقف على الجهود المشتركة من أجل الاستفادة من مزايا وإيجابيات اللقاء المباشر، فإن 66,7% منهم أكدوا بأنهم يشجعون العاملين على طرح أفكارهم واقتراحاتهم وانشغالهم بشأن المواضيع المطروحة فيها. في حين أقر 93,3% منهم بأنهم لا يستعملون أساليب المشاركة الحديثة في اتخاذ القرارات (كأسلوب العصف الذهني، السلم النقال، ... الخ) في الاجتماعات التي يعقدونها، وذلك بسبب عدم معرفتهم بها وبإجراءاتها. وبما أن نجاح أو فشل الاجتماعات يقاس بمدى إنجاز القرارات التي اتخذت فيها، فإن 86,7% منهم أكدوا بأنهم غالبا ما يحرصون على متابعة تنفيذها (انظر الملحق رقم 08).

مما سبق، نستنتج أن المهارات المتعلقة بكل من التخطيط، التوجيه، الرقابة، وإدارة الوقت تتوافر لدى معظم مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بمستوى مرتفع. بينما يتراوح مستوى توافر مهارة التنظيم لديهم ما بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط. في حين ينخفض مستوى توافر مهارة التفويض لديهم، أما مهارة إدارة الاجتماعات فتتوافر لديهم بمستوى متوسط. ووفقا للمتوسطات الحسابية لكل نوع من المهارات الإدارية والانحرافات المعيارية لها، يتضح أن مهارة التخطيط، من حيث درجة توافرها لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تحتل المرتبة الأولى، بمتوسط قدره 2,76 وانحراف معياري قدره 0,62. تليها مهارة التنظيم في المرتبة الثانية، بمتوسط قدره 2,66 وانحراف معياري قدره 0,47. ثم مهارة إدارة الوقت في المرتبة الثالثة، بمتوسط قدره 2,46 وانحراف معياري قدره 0,62. ومهارة الرقابة في المرتبة الرابعة ومهارة إدارة الاجتماعات في المرتبة الخامسة، بمتوسطات قدرها 2,30 و 2,10 على التوالي وانحرافات معيارية قدرها 0,91 و 0,61 على التوالي. ثم مهارة التوجيه في المرتبة السادسة، بمتوسط قدره 2,06 وانحراف معياري قدره 0,98. وتأتي مهارة التفويض في المرتبة السابعة بمتوسط قدره 1,76 وانحراف معياري قدره 0,89.

ومعرفة مدى توافر المهارات الإدارية بصفة عامة لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصاة،

نورد الجدول التالي:

جدول رقم 43: توزيع أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر المهارات الإدارية لديهم

| الاستجابة | | غالبا | | أحيانا | | نادرا | | المجموع | |
|--|--|--------------|-------------|------------------------|---------------|------------|----|---------|----|
| نوع المهارات | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت |
| المهارات الإدارية | | 56,7 | 17 | 40 | 12 | 03,3 | 01 | 100 | 30 |
| قيمة ك ² للمهارات الإدارية. | | | | | | | | | |
| ك ² المحسوبة | | درجات الحرية | مستوى الخطأ | ك ² الجدولة | مستوى الدلالة | القرار | | | |
| 13,40 | | 02 | 0,05 | 5,99 | 0,00 | توجد دلالة | | | |

المصدر: تم حساب التكرارات، النسب المئوية، ك² المحسوبة ومستوى الدلالة باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

يتبين من خلال هذا الجدول، أن ك² دالة عند مستوى 0,00، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "غالبا"، مشيرة إلى أن أعلى نسبة من المديرين تتوافر لديهم المهارات الإدارية بمستوى مرتفع، وتقدر بـ 56,7%. في حين أن 40% منهم تتوافر لديهم هذه المهارات بمستوى متوسط، و3,3% منهم فقط ينخفض لديهم مستوى توافر هذه المهارات.

ومنه نستنتج، أن معظم مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يتمتعون بمهارات إدارية عالية.

ولمعرفة ترتيب مختلف المهارات القيادية المتعلقة بكل من المهارات الذاتية، الفنية، الإنسانية والإدارية حسب درجة توافرها لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصاة، نورد الجدول التالي:

جدول رقم 44: ترتيب المهارات القيادية حسب مدى توافرها لدى أفراد عينة الدراسة

| المرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | نوع المهارات |
|---------|-------------------|-----------------|--------------------|
| 1 | 0,89 | 2,73 | المهارات الذاتية |
| 4 | 0,89 | 2,23 | المهارات الفنية |
| 2 | 0,49 | 2,60 | المهارات الإنسانية |
| 3 | 0,66 | 2,53 | المهارات الإدارية |

المصدر: تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

يتضح من خلال هذا الجدول، ووفقا للمتوسطات الحسابية لكل نوع من المهارات القيادية والانحرافات المعيارية لها، أن المهارات الذاتية، من حيث درجة توافرها لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تحتل المرتبة الأولى، بمتوسط قدره 2,73 وانحراف معياري قدره 0,89. تليها المهارات الإنسانية في المرتبة الثانية، بمتوسط قدره 2,60 وانحراف معياري قدره 0,49. ثم المهارات الإدارية في المرتبة الثالثة، بمتوسط قدره 2,53 وانحراف معياري قدره 0,66. وتأتي المهارات الفنية في المرتبة الرابعة، بمتوسط قدره 2,23 وانحراف معياري قدره 0,89.

المطلب الرابع: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمراحل عملية اتخاذ القرارات

إن الطريقة المثلى للحكم على سلامة القرارات المتخذة هي الحكم على الطريقة التي اتخذت بها، وليس على القرارات ذاتها، إذ أن عملية اتخاذ القرارات كما تبين في الفصل الثاني عبارة عن خطوات متسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة.

وبما أن القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتصف بالفردية والشخصية (قرارات شخصية)، فمديرو هذه المؤسسات مطالبون بتعلم هذه الخطوات المنهجية من أجل البقاء والنمو.

ولمعرفة مدى مراعاة مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصاة للمراحل المنهجية التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات، نورد الجدول التالي:

جدول رقم 45: توزيع أفراد عينة الدراسة حول مدى مراعاتهم لمراحل عملية اتخاذ القرارات

| المرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجموع | | نادرا | | أحيانا | | غالبا | | الاستجابة |
|---------|-------------------|-----------------|---------|----|-------|----|--------|----|-------|----|-------------------------|
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 2 | 0,68 | 2,57 | 100 | 30 | 10 | 03 | 23,3 | 07 | 66,7 | 20 | 1.تشخيص وتحليل المشكلة |
| 1 | 0,54 | 2,70 | 100 | 30 | 3,3 | 01 | 23,3 | 07 | 73,3 | 22 | 2.تحديد وتقييم البدائل |
| 3 | 0,45 | 2,27 | 100 | 30 | 00 | 00 | 73,3 | 22 | 26,7 | 08 | 3.اختيار الحل المناسب |
| 4 | 0,89 | 1,23 | 100 | 30 | 53,3 | 16 | 16,7 | 05 | 30 | 09 | 4.متابعة تنفيذ القرارات |

كأ² المحسوبة الخاصة ببيانات الجدول أعلاه وبدرجة حرية 02. وكأ² الجدولة تُقدر بـ: 5,99. بمستوى خطأ يُقدر بـ: 5%. باستثناء كأ² المحسوبة المتعلقة بمرحلة اختيار الحل المناسب والتي تُحسب بدرجة حرية 01 وكأ² الجدولة 3,84.

| رقم المرحلة | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------|------------|------------|------------|------------|
| كأ ² المحسوبة | 15,80 | 23,40 | 6,53 | 6,20 |
| مستوى الدلالة | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,04 |
| القرار | توجد دلالة | توجد دلالة | توجد دلالة | توجد دلالة |

المصدر: تم حساب التكرارات، النسب المئوية، كأ² المحسوبة ومستوى الدلالة باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

من خلال قراءة البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتبين وفيما يخص مرحلة تشخيص وتحليل المشكلة، أن كأ² المتعلقة بها دالة عند مستوى 0,00، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "غالبا"، مشيرة إلى أن أكبر نسبة من المديرين غالبا ما يقومون بتحديد المشكلة وتحليلها، وهي تُقدر بـ 66,7%. حيث أكد 73,3% من أفراد عينة الدراسة بأنهم غالبا ما يستغرقون الوقت اللازم لتحديد المشكلة إدراكا منهم بأهمية هذه الخطوة، والتي تؤثر على جميع الخطوات اللاحقة. وأكدت نفس النسبة منهم بأنهم غالبا ما يحاولون جمع كل البيانات

والمعلومات التي تتعلق بطبيعة المشكلة، أسبابها ونتائجها من مصادرها المختلفة، كما أكد 70% منهم بأنهم يحرصون دائما على عدم إهمال العوامل والمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية (انظر الملحق رقم 9).

أما فيما يخص المرحلة الثانية من مراحل عملية اتخاذ القرارات، فإن كاس² المتعلقة بها دالة عند مستوى 0,00، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "غالبا"، مشيرة إلى أن 73,3% من المديرين غالبا ما يقومون بوضع عدة حلول للمشكلة المطروحة وتحديد سلباتها وإيجابياتها. فقد أكد 66,7% من المستجوبين بأنهم وعند تعرضهم لمشكلة معينة وقبل البحث عن أية حلول، غالبا ما يرجعون إلى القرارات التي اتخذت في الماضي ليسترشدوا بها لإيجاد حل للمشكلة المطروحة. كما أكد 70% منهم بأنهم لا يكتفون بوضع حل واحد بل يقومون بوضع عدة بدائل للاختيار بينها، وأكد أغلبية المستجوبين بأنهم يقومون بتحديد سلبات وإيجابيات كل حل من الحلول المطروحة وبنسبة تُقدر بـ 90% (انظر الملحق رقم 9).

وبالنسبة لمرحلة اختيار الحل المناسب، فإن كاس² المتعلقة بها دالة عند مستوى 0,01، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "أحيانا"، مشيرة إلى أن 73,3% من المديرين أحيانا ما يستعينون بأساليب ومعايير معينة والتي تم الاعتماد عليها لقياس هذه المرحلة لاختيار الحل المناسب. وتُعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل عملية اتخاذ القرارات وأكثرها تعقيدا، ذلك أنها تتطلب المفاضلة ما بين البدائل والاستقرار على بديل معين، وحتى يتمكن متخذ القرار من اختيار الحل المرضي، فإنه عادة ما يلجأ إلى الاستعانة بمجموعة من الأساليب التي تمكنه من ذلك، وقد أكد معظم المبحوثين بأنهم غالبا ما يعتمدون في ذلك على خبرتهم الشخصية (بنسبة تُقدر بـ 80%)، وعلى الاستشارة (بنسبة تُقدر بـ 43,3%)، بينما أقر 90% منهم بأنهم لا يستعينون بالأساليب الكمية لاختيار أحسن الحلول، وقد أرجعوا السبب في ذلك إلى عدم معرفتهم بها، كما أكد 53,3% منهم بأنهم لا يلجأون إلى الحدس وتقديراتهم الشخصية لاختيار أفضل الحلول. ومنه يمكن القول، وبناء على هذه النتائج، أن معظم مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يستعينون بالخبرة الماضية والاستشارة لاختيار الحل المناسب.

هذا فيما يتعلق بالأساليب، أما فيما يتعلق بمدى الأهمية النسبية التي يوليها المديرون لكل من جودة القرار وقبول العاملين له، وهما العاملان اللذان تتوقف عليهما فعالية القرارات المتخذة، فقد أكد 83,3% منهم بأنهم غالبا ما يولون أهمية كبيرة لجودة القرار، في حين أقر 60% منهم بأنهم نادرا ما يحرصون على أن تحظى قراراتهم بقبول العاملين، وهذا راجع إلى عدم إدراكهم لدرجة تأثير هذا العامل على فعالية القرارات التي يتخذونها.

وفيما يخص الحلول التي يفضلها المستجوبون، فقد أكد 90% منهم بأنهم غالبا ما يسعون إلى إيجاد الحلول التي تؤدي إلى حل المشكلة بشكل نهائي. بينما أكد 46,7% منهم بأنهم نادرا ما يلجأون إلى الحلول المؤقتة، وهم يرجعون السبب في ذلك إلى أن هذا النوع من الحلول عادة ما يؤدي إلى تفاقم المشكلة وبالتالي إلى ارتفاع تكلفة حلها خاصة من ناحية الوقت.

وفي مرحلة اختيار الحل المناسب دائما، فقد أكد أغلبية أفراد عينة البحث بأنهم غالبا ما يراعون الوقت المناسب لاتخاذ القرارات بنسبة تُقدر بـ 86,7%، وبأنهم عادة ما يتخذون قراراتهم بشجاعة ودون تردد، بنفس النسبة (انظر الملحق رقم 9).

أما فيما يتعلق بمرحلة متابعة تنفيذ القرارات، فإنه يلاحظ أن كاس² الخاصة بها دالة عند مستوى 0,04، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار "نادرا"، مشيرة إلى أن 53,3% من المديرين نادرا ما يجدون صعوبة في متابعة تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها. فقد أكد المبحوثون بأنهم نادرا ما يجدون صعوبة في ذلك، سواء فيما يتعلق بتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ القرارات المتخذة، بنسبة تُقدر بـ 40%، أو بتحديد مسؤولية تنفيذها، بنسبة تُقدر بـ 40%، أو بمتابعة ومراقبة ذلك بنسبة تُقدر بـ 53,3% (انظر الملحق رقم 9).

ومنه ومما سبق، نستنتج بأن معظم مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة غالبا ما يقومون بتشخيص وتحليل المشكلة التي يتعرضون إليها، وتحديد وتقييم الحلول الممكنة، وأحيانا ما يقومون بالاستعانة بأساليب ومعايير معينة لاختيار الحل المناسب، ونادرا ما يجدون صعوبة في متابعة تنفيذ القرارات التي يتخذونها.

ووفقا للمتوسطات الحسابية لمراحل عملية اتخاذ القرارات والانحرافات المعيارية لها، يتضح أن مرحلة تحديد وتقييم البدائل تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية التي يوليها لها مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، إذ قدر متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري بـ 2,70 و0,54 على التوالي. تليها مرحلة تشخيص وتحليل المشكلة في المرتبة الثانية، بمتوسط قدره 2,57 وانحراف معياري قدره 0,68. ثم مرحلة اختيار الحل المناسب في المرتبة الثالثة، بمتوسط قدره 2,27 وانحراف معياري قدره 0,45. أما مرحلة متابعة تنفيذ القرارات فتأتي في المرتبة الرابعة، بمتوسط قدره 1,23 وانحراف معياري قدره 0,89.

ومنه يمكن القول، أن مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يراعون التسلسل المنهجي للمراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات، إذ وبالرغم من أنهم يعطون أهمية أكبر لمرحلة تحديد وتقييم البدائل مقارنة بمرحلة تشخيص وتحليل المشكلة، إلا أن هذه الأخيرة تحظى باهتمام كبير من طرف مديري هذه المؤسسات ويمكن ملاحظة ذلك بالرجوع إلى النتائج المتعلقة ببنود هذه المرحلة من 1 إلى 3 (انظر الملحق رقم 9).

المطلب الخامس: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالنمط القيادي

إن عملية إشراك العاملين في جميع مراحل عملية اتخاذ القرارات بكل أنواعها، خاصة منها الإستراتيجية، تُعتبر من بين أهم الخصائص التي تتميز بها الإدارة الحديثة، ومن بين أهم العوامل المؤثرة في فعالية القرارات المتخذة، كما تُعتبر إحدى أهم السمات التي يمكن من خلالها الحكم على النمط القيادي الذي يتصف به القائد الإداري.

وحتى تتمكن من معرفة الدرجة التي يتيحها مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصاة للعاملين في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، أو بعبارة أخرى النمط القيادي الذي يتصفون به، لجأنا إلى استعمال نظرية الخط المستمر لتاننباوم وشميث (W. Schmidt و R. Tannenbaum). ونتائج الدراسة الميدانية، نوردها في الجدول التالي:

جدول رقم 46: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النمط القيادي

| النمط القيادي | الأساليب | ت | % | | |
|------------------------------------|---|-------------|------------------------|---------------|---------------|
| النمط الأوتوقراطي | أخذ القرارات بمفردتي وأمر العاملين بتنفيذها | 03 | 10 | | |
| | أخذ القرارات بمفردتي وأحاول إقناع العاملين بتنفيذها | 04 | 13,33 | | |
| | أخذ القرارات ثم أناقشها مع العاملين قبل التنفيذ | 09 | 30 | | |
| المجموع | | 16 | 53,33 | | |
| النمط الديمقراطي | أخذ قرارات مبدئية قابلة للتغيير | 06 | 20 | | |
| | أقوم باتخاذ القرارات بعد عرض المشكلة أمام العاملين ومناقشتها معهم وتحليل اقتراحاتهم | 06 | 20 | | |
| | أحدد المشكلة ثم أقوم بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات دون أن افرض رأبي | 02 | 6,66 | | |
| المجموع | | 14 | 46,66 | | |
| النمط الحر | أترك حرية اتخاذ القرارات للعاملين في إطار القيود التي أعددتها | 00 | 00 | | |
| المجموع | | 00 | 00 | | |
| المجموع | | 30 | 100 | | |
| قيمة ك ² للنمط القيادي. | | | | | |
| ك ² المحسوبة | درجات الحرية | مستوى الخطأ | ك ² الجدولة | مستوى الدلالة | القرار |
| 0,13 | 01 | 0,05 | 3,84 | 0,71 | لا توجد دلالة |

المصدر: تم حساب التكرارات، النسب المئوية، ك² المحسوبة ومستوى الدلالة باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن ك² غير دالة، مشيرة إلى وجود نوعين من الأنماط القيادية التي يتصف بها مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. حيث أن 53,33% من المديرين يتصفون بالنمط الأوتوقراطي، في حين أن 46,66% منهم يتصفون بالنمط الديمقراطي. وفيما يلي توضيح للنتائج الواردة في الجدول أعلاه:

إن الأساليب الثلاثة الأولى من نظرية تاننوم وشميث، تُعبر عن النمط القيادي الأتوقراطي الذي لا يقوم بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات. حيث أكد 10% من مديري هذه المؤسسات بأنهم يقومون باتخاذ القرارات بمفردهم، ثم يقومون بإبلاغها إلى العاملين لتنفيذها دون إعطاء أي تبريرات، ويُعتبر هذا الأسلوب أقصى درجات النمط الأتوقراطي. بينما أكد ما نسبته 13,33% منهم بأنهم يتخذون القرارات بمفردهم ثم يقومون بإعطاء تبريرات لإقناع العاملين بتنفيذها. في حين أكد ما نسبته 30% منهم بأنهم غالبا ما يتخذون القرارات بمفردهم، ولكن وقبل تنفيذها يقومون بفتح باب الحوار مع العاملين لمناقشتها والإجابة عن استفساراتهم، ويمثل هذا الأسلوب أدنى درجات هذا النمط.

ولقد عللت هذه النسبة (53,33%) من المديرين الذين يتصفون بالنمط الأتوقراطي، أسباب عدم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، بما يلي:

- استغراق القرارات الجماعية لوقت كبير، مما يعكس سلبا على كفاءة القرارات المتخذة،
- غياب ثقافة تقبل الآراء المخالفة لدى العاملين، مما يؤدي إلى حدوث صراعات بينهم،
- عدم كفاءة العاملين وغياب روح المبادرة لديهم في تقديم آراء ومقترحات بشأن مشكلة معينة،
- تحملهم لكافة النتائج المترتبة عن أي قرار يتم اتخاذه، لذلك فهم غالبا ما يفضلون اتخاذ جميع القرارات التي تخص المؤسسة بمفردهم، وعدم إشراك أي شخص فيها حتى وإن كان من الأقارب.

أما فيما يخص الأساليب الثلاثة التي تلي مباشرة الأساليب السابقة من نظرية الخط المستمر، فتُعبّر عن النمط الديمقراطي الذي يسمح للعاملين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرارات. وتحليل البنود التي تمثل هذا النمط، نجد أن 20% من المديرين أكدوا بأنهم غالبا ما يتخذون قرارات قابلة للتغيير وفقا لآراء واقتراحات العاملين، وأن ما نسبته 20% منهم أكدوا بأنهم لا يقومون باتخاذ القرارات إلا بعد تحليل الاقتراحات والبدائل التي يقدمها العاملون، في حين أكد ما نسبته 6,66% منهم بأنهم يقومون بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، دون أن يلجأوا إلى استعمال سلطاتهم لفرض آرائهم. ونشير إلى أن هذه الأساليب تمثل ثلاث درجات من النمط الديمقراطي في القيادة، فالأسلوب الأول يمثل أدنى هذه الدرجات والأسلوب الأخير يمثل أقصاها.

ولقد عللت هذه النسبة (46,66%) من المديرين الذين يتصفون بالنمط الديمقراطي، أسباب قيامهم بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، بما يلي:

- إيماننا منهم بأن القرارات التي تصدر من الجماعة أحسن من القرارات التي تصدر من فرد واحد،
- اعتبار العاملين أحد أهم مصادر المعلومات وذلك لاحتكاكهم المباشر بالعملاء والموردين،
- زيادة التزام العاملين بتنفيذ القرارات التي تتخذ جماعيا، وبالتالي تخفيض مقاومتهم لها،
- الرفع من درجة ولاء العاملين للمؤسسة وذلك عن طريق إشعارهم بأهمية آرائهم واقتراحاتهم.

وفيما يتعلق بالأسلوب الأخير، فهو يُعبر عن النمط القيادي الحر. ويتضح من خلال الجدول السابق دائما، أن أيا من مديري هذه المؤسسات لا يستعمل هذا الأسلوب عند اتخاذه للقرارات، فهم يرون أن هذا الأسلوب يؤدي إلى التنازل عن أهم سلطة يتمتعون بها وهي سلطة اتخاذ القرارات. ومنه وما سبق، نستنتج أن الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، هي: النمط الأتوقراطي الذي يقوم على تركيز كل السلطات في يد المدير والإنفرد باتخاذ جميع القرارات التي تخص المؤسسة، والنمط الديمقراطي الذي يقوم على تفويض سلطة اتخاذ القرارات للعاملين.

المطلب السادس: مناقشة وتقييم نتائج الدراسة

إن موضوع الرسالة يهدف إلى معرفة مصادر قوة قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأهمية النسبية التي يُولونها لكل نوع من المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية والإدارية)، ومستوى توافرها لديهم، مدى مراعاتهم للمراحل والخطوات المنهجية التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات، والنمط القيادي الذي يتصفون به، وذلك من خلال تطبيق استمارة البحث الميداني على عينة من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تنشط ببلدية سطيف، والتي مكنت من التوصل إلى نتائج واقعية مدعمة بمختلف الأساليب الإحصائية السابق ذكرها. وتجدر الإشارة إلى أن نتائج هذه الدراسة جاءت متناسقة مع إشكالية البحث وأهم تساؤلاتها في ضوء الفرضية العامة، وما انبثق عنها من فرضيات فرعية. وانطلاقا من ذلك كله، فإن هذا المطلب يهدف إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مدى اتفاق النتائج مع فرضيات الدراسة؟،
 - ما هي أهم الاقتراحات التي تُقدمها الدراسة؟،
 - ما مدى قدرة هذه الدراسة على طرح بعض القضايا التي قد تُشكل قاعدة لدراسات مستقبلية؟.
- وسيتم فيما يلي الإجابة على هذه الأسئلة:

أولاً: مدى اتفاق نتائج الدراسة مع فرضيات البحث

سيتم فيما يلي التطرق إلى مدى اتفاق نتائج الدراسة الميدانية مع إشكالية وفرضيات البحث، أي مدى صحة الفرضيات المقدمة:

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تشير هذه الفرضية إلى أن: "قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمدون على قوتهم الشخصية وعلى ملكيتهم الخاصة للمؤسسة أكثر من قوتهم الوظيفية للتأثير في العاملين". إن الدراسة الميدانية، ومن خلال عرض وتحليل النتائج انطلاقا من التحليل الإحصائي للبنود (من 1 إلى 10) المتعلقة بمحور مصادر قوة القيادة، مكنت من الوصول إلى أن:

مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يعتمدون بدرجة كبيرة على قوتهم الشخصية وعلى ملكيتهم الخاصة للمؤسسة للتأثير في العاملين لتحقيق الأهداف المسطرة، وبدرجة أقل على قوتهم الوظيفية. ووفقا للمتوسطات الحسابية لكل مصدر من مصادر قوة القيادة والانحرافات المعيارية لها، تبين أن القوة الشخصية، من حيث درجة اعتمادها من طرف مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة للتأثير في العاملين تحتل المرتبة الأولى. تليها مباشرة الملكية الخاصة للمؤسسة في المرتبة الثانية، ثم القوة الوظيفية في المرتبة الثالثة.

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن نتائج الدراسة الحالية قد أثبتت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تشير هذه الفرضية إلى أن: "قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعطون أهمية أكبر للمهارات الفنية مقارنة بالمهارات الإنسانية والإدارية".

إن الدراسة الميدانية، ومن خلال عرض وتحليل نتائج المحور المتعلق بأهمية المهارات القيادية، مكنت من الوصول إلى أنه:

لا توجد اختلافات كبيرة في آراء مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حول تحديد الأهمية النسبية التي يحتلها كل نوع من المهارات القيادية: الفنية، الإنسانية والإدارية الواجب توافرها لديهم. وقد أرجعنا السبب في ذلك إلى اختلاف نوعية قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسساتهم، وبتحليل آرائهم وفق هذا المتغير، وُجد أن:

- مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة التي تنشط في القطاع الصناعي والقطاع الخدمي، يرون أن المهارات الفنية تحتل المرتبة الأولى من حيث أهمية توافرها لديهم، تليها المهارات الإدارية في المرتبة الثانية، ثم المهارات الإنسانية في المرتبة الثالثة،

- مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة التي تنشط في قطاع البناء، يرون أن المهارات الفنية تحتل المرتبة الأولى من حيث أهمية توافرها لديهم، تليها المهارات الإنسانية في المرتبة الثانية، ثم المهارات الإدارية في المرتبة الثالثة،

- مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة التي تنشط في القطاع التجاري، يرون أن المهارات الإنسانية تحتل المرتبة الأولى من حيث أهمية توافرها لديهم، تليها المهارات الفنية في المرتبة الثانية، ثم المهارات الإدارية في المرتبة الثالثة.

ومنه، فإن الأهمية النسبية لكل نوع من المهارات القيادية الواجب توافرها لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تختلف باختلاف قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسساتهم.

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن نتائج الدراسة الحالية قد تمكنت من إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية جزئيا، وذلك بالنسبة للمديرين الذين تنشط مؤسساتهم في القطاع الصناعي والخدمي وفي قطاع البناء.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تشير هذه الفرضية إلى أن: "مستوى توافر المهارات القيادية لدى قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو مستوى منخفض، مما قد ينعكس سلباً على فعالية القرارات التي يتخذونها". إن الدراسة الميدانية، ومن خلال عرض وتحليل النتائج انطلاقاً من التحليل الإحصائي للبنود (من 1 إلى 52) المتعلقة بمحور المهارات القيادية، مكنت من الوصول إلى:

أ- **بالنسبة للمهارات الذاتية:** من خلال عرض وتحليل نتائج البنود (من 1 إلى 17) المتعلقة بهذا المحور الفرعي، تم التوصل إلى أن:

مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع لكل من السمات الجسمية والنفسية، القدرات العقلية، والرؤية المستقبلية. في حين أن مستوى توافر سمة المبادأة والإبداع وسمة الريادة لديهم يتفاوت فيما بينهم، وهو يتراوح ما بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط.

ووفقاً للمتوسطات الحسابية لكل نوع من المهارات الذاتية والانحرافات المعيارية لها، تبين أن السمات الجسمية والنفسية، من حيث درجة توافرها لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تحتل المرتبة الأولى. تليها مباشرة سمة المبادأة والإبداع في المرتبة الثانية، ثم سمة الريادة في المرتبة الثالثة. في حين تحتل القدرات العقلية المرتبة الرابعة والرؤية المستقبلية المرتبة الخامسة.

وبالنسبة للمهارات الذاتية بصفة عامة، فقد تبين أن مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تتوافر لديهم هذه المهارات بمستوى مرتفع.

ب- **بالنسبة للمهارات الفنية:** من خلال عرض وتحليل نتائج البنود (من 18 إلى 19) المتعلقة بهذا المحور الفرعي، تم التوصل إلى أن:

مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تتوافر لديهم المهارات الفنية بمستوى مرتفع.

ج- **بالنسبة للمهارات الإنسانية:** من خلال عرض وتحليل نتائج البنود (من 20 إلى 32) المتعلقة بهذا المحور الفرعي، تم التوصل إلى أن:

مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع لكل من مهارة الاتصال، مهارة التحفيز، مهارة بناء فرق العمل ومهارة إدارة الصراع التنظيمي.

ووفقاً للمتوسطات الحسابية لكل نوع من المهارات الإنسانية والانحرافات المعيارية لها، تبين أن مهارة الاتصال، من حيث درجة توافرها لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تحتل المرتبة الأولى. تليها مهارة إدارة الصراع التنظيمي في المرتبة الثانية، ثم مهارة التحفيز في المرتبة الثالثة، وأخيراً مهارة بناء فرق العمل في المرتبة الرابعة.

وبالنسبة للمهارات الإنسانية بصفة عامة، فقد تبين أن مستوى توافر هذه المهارات لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يتفاوت فيما بينهم، ويتراوح ما بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط.

د- بالنسبة للمهارات الإدارية: من خلال عرض وتحليل نتائج البنود (من 33 إلى 52) المتعلقة بهذا المحور الفرعي، تم التوصل إلى أن:

مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع لكل من مهارة التخطيط، مهارة التوجيه، مهارة الرقابة، ومهارة إدارة الوقت. بينما يتراوح مستوى توافر مهارة التنظيم لديهم ما بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط. في حين ينخفض مستوى توافر مهارة التفويض لديهم، أما مهارة إدارة الاجتماعات فتتوافر لديهم بمستوى متوسط.

ووفقا للمتوسطات الحسابية لكل نوع من المهارات الإدارية والانحرافات المعيارية لها، اتضح أن مهارة التخطيط، من حيث درجة توافرها لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تحتل المرتبة الأولى. تليها مهارة التنظيم في المرتبة الثانية، ثم مهارة إدارة الوقت في المرتبة الثالثة، ومهارة الرقابة في المرتبة الرابعة ومهارة إدارة الاجتماعات في المرتبة الخامسة. ثم مهارة التوجيه في المرتبة السادسة، وأخيرا مهارة التفويض في المرتبة السابعة.

وبالنسبة للمهارات الإدارية بصفة عامة، فقد تبين أن مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تتوافر لديهم هذه المهارات بمستوى مرتفع.

وفي الأخير، تم التوصل ووفقا للمتوسطات الحسابية لكل نوع من المهارات القيادية والانحرافات المعيارية لها، أن المهارات الذاتية، من حيث درجة توافرها لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تحتل المرتبة الأولى. تليها المهارات الإنسانية في المرتبة الثانية، ثم المهارات الإدارية في المرتبة الثالثة، وأخيرا المهارات الفنية في المرتبة الرابعة.

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثالثة لم تتحقق، إذ أن مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع لكل من المهارات الذاتية، الفنية والإدارية، في حين يتراوح مستوى توافر المهارات الإنسانية لديهم ما بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط.

وبما أن فعالية القرارات المتخذة تتأثر بالعديد من العوامل، من بينها وأهمها سمات ومهارات القائد الإداري (متخذ القرار)، فإنه يمكن القول أن ارتفاع مستوى توافر المهارات القيادية لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة سيساهم في الرفع من فعالية القرارات التي يتخذونها.

ومنه يمكن القول، أن مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تتوافر لديهم مختلف المهارات القيادية بمستوى مرتفع (باستثناء المهارات الإنسانية التي يتراوح مستوى توافرها لديهم ما بين المستوى المرتفع والمستوى المنخفض)، مما يؤثر إيجابا على القرارات التي يتخذونها.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تشير هذه الفرضية إلى أن: "قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يراعون التسلسل المنهجي للمراحل والخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات عند بحثهم عن حلول لمشكلات معينة، فقراراتهم تتسم بالعفوية والارتجالية".

إن الدراسة الميدانية، ومن خلال عرض وتحليل النتائج انطلاقاً من التحليل الإحصائي للبيانات (من 1 إلى 14) المتعلقة بمحور مراحل عملية اتخاذ القرارات، مكنت من الوصول إلى أن:

مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة غالباً ما يقومون بتشخيص وتحليل المشكلة التي يتعرضون إليها، وتحديد وتقييم الحلول الممكنة، وأحياناً ما يقومون بالاستعانة بأساليب ومعايير معينة لاختيار الحل المناسب، ونادراً ما يجدون صعوبة في متابعة تنفيذ القرارات التي يتخذونها.

ووفقاً للمتوسطات الحسابية لكل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرارات والانحرافات المعيارية لها، اتضح أن مرحلة تحديد وتقييم البدائل تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية التي يوليها لها مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. تليها مرحلة تشخيص وتحليل المشكلة في المرتبة الثانية، ثم مرحلة اختيار الحل المناسب في المرتبة الثالثة. وأخيراً مرحلة متابعة تنفيذ القرارات في المرتبة الرابعة.

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن الفرضية الفرعية الرابعة لم تتحقق، إذ وبالرغم من أن الأهمية النسبية التي يوليها مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لمرحلة تحديد وتقييم البدائل أكبر من الأهمية النسبية التي يوليها لمرحلة تشخيص وتحليل المشكلة، إلا أن هذه الأخيرة تحظى باهتمام كبير من طرف مديري هذه المؤسسات، ويمكن ملاحظة ذلك بالرجوع إلى النتائج المتعلقة ببنود هذه المرحلة (من 1 إلى 3).

ومنه يمكن القول، أن مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يراعون التسلسل المنهجي للمراحل والخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات عند بحثهم عن حلول لمشكلات معينة، فقراراتهم مدروسة ولا تتسم بالعفوية والارتجالية.

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تشير هذه الفرضية إلى أن: "قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يقومون بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، فالنمط القيادي السائد في هذه المؤسسات هو النمط الأتوقراطي".

إن الدراسة الميدانية، ومن خلال عرض وتحليل نتائج المحور المتعلق بالنمط القيادي، مكنت من الوصول إلى أن:

الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، هي: النمط الأتوقراطي الذي يقوم على تركيز كل السلطات في يد المدير والإفراد باتخاذ جميع القرارات التي تخص المؤسسة، والنمط الديمقراطي الذي يقوم على تفويض سلطة اتخاذ القرارات للعاملين.

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن نتائج الدراسة الحالية قد تمكنت من إثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة جزئياً، فالأنماط القيادية السائدة في هذه المؤسسات هي: النمط الأتوقراطي والنمط الديمقراطي.

ثانيا: الاقتراحات

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات، التي ينبغي على مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مراعاتها، وهي:
- مراجعة تقييمهم الذاتي لمستوى توافر المهارات القيادية لديهم، ذلك أن رضاهم التام عن الكيفية التي يديرون بها مؤسساتهم سيقف عائقا أمام تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، لذلك عليهم بـ :
 - إنفاق الوقت الكافي في التفكير في نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، مع الالتزام بالتزاهة والصدق الكلي مع النفس في ذلك،
 - تشجيع الآخرين (من داخل المؤسسة أو من خارجها) على تقديم آرائهم الإيجابية والسلبية حول سلوكهم القيادي،
 - عقد مقارنة ما بين الطريقة التي تدار بها مؤسساتهم والطريقة التي تدار بها المؤسسات الأخرى التي تنشط بنفس القطاع، لتحديد نقاط القوة والضعف التي يمتلكونها.
 - إدراك أن توافر المهارات القيادية لديهم بمستوى عال يُعتبر من الشروط الضرورية للنجاح في القيادة، ولكنه غير كاف لوحده، إذ ينبغي عليهم أخذ الظروف والمواقف التي يتعرضون لها بعين الاعتبار عند الاعتماد عليها،
 - القيام بتفويض جزء من المهام التي يقومون بها والصلاحيات المرتبطة بها إلى العاملين، خاصة الروتينية منها، إذ عليهم بالتدريب على ذلك لاكتساب هذه المهارة، والتي ستمكنهم من التفرغ إلى القيام بمسؤوليات أكبر وتطوير قدرات العاملين،
 - عدم الاكتفاء بالاعتماد على الاستشارة والخبرة الماضية فقط لاختيار أنسب الحلول، والاستعانة بالأساليب الكمية التي تمكنهم من ترشيد القرارات التي يتخذونها، وذلك بالقيام بدورات تكوينية في هذا المجال،
 - إدراك أن فعالية القرارات التي يتخذونها لا تتوقف فقط على جودتها، بل كذلك على مدى قبول العاملين لها، ذلك أن مسؤولية تنفيذها تقع على عاتقهم، لذلك عليهم بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وتحفيزهم على تنفيذ القرارات المتخذة،
 - زيادة مستوى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات في جميع مراحلها والتخلي عن مبدأ المركزية، ذلك أن العاملين يُعتبرون من أهم مصادر المعلومات لقرهم واحتكاكهم المباشر بالعملاء والموردين،
 - التعرف على أساليب المشاركة الحديثة في عملية اتخاذ القرارات واستخدامها، ذلك أن هذه الأساليب ستمكنهم من توليد أكبر عدد من الحلول، لا سيما فيما يتعلق بالمشكلات المعقدة والتي تحتاج إلى حلول إبداعية،

- إدراك أن القيادة علم وفن، وأنه لا يمكن اكتساب المهارات المتعلقة بها عن طريق الخبرة والممارسة فقط، لذلك عليهم القيام بدورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية باستمرار والتعرف على الجديد في علم الإدارة، حتى يستطيعوا مواجهة التحديات القادمة بأساليب علمية. ونشير هنا إلى:

- الدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه الجامعة في هذا الإطار، وذلك عن طريق إقامة ملتقيات ودورات تدريبية حول الإدارة، القيادة وعملية اتخاذ القرارات، ... الخ، ومحاولة إشراك مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيها وذلك بالتنسيق مع مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- ضرورة تفعيل الدور الذي تلعبه الهيئات والبرامج الحكومية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال تقديم المساعدات والاستشارات المتعلقة بالجوانب الإدارية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

تقوم آفاق الدراسة على محاولة استكمال الدراسة بالتطرق إلى موضوعين هامين:

1. تقاس فعالية القيادة الإدارية بالعديد من المؤشرات، منها: الإنتاجية، القدرة على اتخاذ القرارات، الدافع إلى الأداء، الرضا الوظيفي، تماسك الجماعة، ... الخ، وكل هذه المؤشرات وغيرها تُعتبر انعكاساً لمستوى توافر المهارات القيادية لدى المديرين. هذا ما يقود إلى إمكانية القيام بدراسة مستقبلية حول "مؤشرات قياس فعالية القيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مع مراعاة أثناء إنجاز الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع للخصوصيات التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعديد من العوامل، والتي يمكن تصنيفها إلى: العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للقرار، العوامل المتعلقة بالجوانب السلوكية والنفسية لكل من له علاقة باتخاذ القرار، والعوامل المتعلقة بالقرار بحد ذاته. هذا ما يقود إلى إمكانية القيام بدراسة مستقبلية حول "العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، بحيث يتم من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع التعرف على أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والطرق الواجب إتباعها للتقليل من الأثر السلبي لتلك العوامل إن وُجدت، وكذا الإجراءات الواجب إتباعها لتحسين فعالية القرارات المتخذة.

خلاصة

تبين من خلال هذا الفصل، أن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف من دولة إلى أخرى، وهذا يرجع إلى عدة أسباب، أهمها الظروف الاقتصادية التي تمر بها كل دولة وتنوع المعايير المستخدمة في ذلك. ورغم هذا الاختلاف، إلا أنها تنفرد بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تجعلها تلعب دورا هاما في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا رغم الصعوبات والمعوقات والتحديات التي تواجهها.

وتبين كذلك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورغم أنها لم ترق إلى المستوى الذي بلغته نظيراتها في الدول الأخرى، تحتل مكانة هامة في الاقتصاد الوطني، لما لها من دور كبير في خلق مناصب العمل والمساهمة في الناتج الداخلي الخام وفي القيمة المضافة، وهذا الدور لم يكن ليتحقق لولا العديد من الآليات والسياسات والبرامج التي اعتمدها الدولة في سبيل تنمية هذا القطاع.

ومن أجل اختبار الفرضيات التي وردت في بداية البحث، تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تنشط ببلدية سطيف.

ولإنجاز الدراسة تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات، والتي تم صياغة أسئلتها بناء على إشكالية وفرضيات البحث، وقد تم تقسيمها إلى خمسة محاور أساسية تخص موضوع الدراسة، وهي: محور مصادر قوة القيادة، محور أهمية المهارات القيادية، محور المهارات القيادية، محور مراحل عملية اتخاذ القرارات، وأخيرا محور النمط القيادي.

ولتحليل البيانات تم الاعتماد على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي كالتكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وكا²، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS. ولقد تم عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها، انطلاقا من مرحلة جمع البيانات وتفريغها وجدولتها، وذلك قصد الوصول إلى بعض الاستنتاجات، والمتمثلة في:

- أن قوة تأثير مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة نابعة بالدرجة الأولى من قوتهم الشخصية، ثم من ملكيتهم الخاصة للمؤسسة وبأقل درجة من قوتهم الوظيفية،
- أن الأهمية النسبية التي يعطيها مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لكل نوع من المهارات القيادية الواجب توافرها لديهم، تختلف باختلاف قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسساتهم،
- أن مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من المهارات القيادية بمختلف أنواعها، باستثناء المهارات الإنسانية التي يتراوح مستوى توافرها لديهم ما بين المستوى المرتفع والمستوى المنخفض،
- أن مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يراعون التسلسل المنهجي للمراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات، وهذا بالرغم من أنهم يعطون أهمية أكبر لمرحلة تحديد وتقييم البدائل مقارنة بمرحلة تشخيص وتحليل المشكلة،

- أن الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة هي: النمط الأتوقراطي والنمط الديمقراطي.

ومن خلال مناقشة وتقييم هذه النتائج تمكنا من الإجابة على التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة وإثبات أو نفي صحة الفرضيات.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها كذلك تم تقديم بعض الاقتراحات التي ينبغي على مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أخذها بعين الاعتبار، وتمت الإشارة إلى بعض المواضيع التي يمكن أن تكون ميدانا خصبا للبحوث أو الدراسات المستقبلية.

الختامة العامة

الخاتمة العامة

يدور موضوع الدراسة حول دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتنفرد هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تناولت السمات والمهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين من زاوية أنها تُعتبر من بين أهم العوامل المؤثرة في فعالية القرارات المتخذة، وكذلك من خلال مجال الدراسة الذي تم فيه تطبيق استمارة البحث الميداني، والذي شمل على عينة من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتبار أن مديري هذا النوع من المؤسسات يقومون باتخاذ جميع القرارات التي تخص مؤسساتهم (المركزية في اتخاذ القرارات)، مما يستوجب ضرورة توافر مختلف المهارات القيادية لديهم (الذاتية، الفنية، الإنسانية والإدارية) وذلك حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات تتسم بالفعالية.

ولدراسته تم في البداية تقديم الموضوع من خلال المقدمة، بحيث تم فيها تحديد الإشكالية والفرضيات، أهداف وأهمية الدراسة، كما تم التعريف بالمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، هذا بالإضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وكذا صعوبات إنجاز الدراسة.

إن الإطار النظري لهذا الموضوع قُسم إلى فصلين، خُصص الفصل الأول لموضوع القيادة، وتم التطرق فيه إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة ومختلف النظريات التي حاولت تفسيرها، وكذا المهارات القيادية بمختلف أنواعها. وخُصص الفصل الثاني لموضوع عملية اتخاذ القرارات، وذلك من حيث المفاهيم الأساسية المرتبطة بهذه العملية، مكانتها في إطار المدارس المختلفة للفكر الإداري، المراحل التي تمر بها وأساليب اتخاذها والعوامل المؤثرة فيها، وكذا المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

دُعم الإطار النظري لهذه الدراسة بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تنشط ببلدية سطيف، وذلك بالاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لإنجاز الدراسة، والتي قُسمت إلى خمسة محاور، هي: محور مصادر قوة القيادة، محور أهمية المهارات القيادية، محور المهارات القيادية، محور مراحل عملية اتخاذ القرارات، وأخيرا محور النمط القيادي.

حيث تم التطرق من خلال الدراسة الميدانية إلى موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من حيث المفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه المؤسسات وواقعها في الاقتصاد الجزائري، وكذلك إلى مختلف الإجراءات المنهجية التي مرت بها الدراسة، وكذا عرض وتحليل نتائج الاستمارة، لُتختم الدراسة الميدانية بمناقشة وتقييم نتائجها.

ويمكن القول في الأخير، أن البحث قد أجاب على التساؤلات التي تم طرحها، وتأكيد أو نفي صحة الفرضيات التي تم وضعها.

الملاحق

ملحق رقم 1: الاستثمار

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
رقم الاستثمار ل ل ل

استمارة

هذه الاستثمار موجهة إلى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تنشط ببلدية سطيف

اسم المؤسسة:

عنوان المؤسسة:

حدد نشاط المؤسسة بدقة:

سيدي

في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول موضوع:

"دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

أضع بين أيديكم الاستثمار التالية كأداة أساسية لجمع البيانات حول هذا الموضوع، راجية منكم الإجابة على كل الأسئلة الواردة فيها بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، مع العلم أن العبارات التي تحتويها هذه الاستثمار لا تمتلك إجابات صحيحة أو خاطئة، بل يجب أن تجيبوا عليها بما تشعرون أنتم بالفعل.

وليكن في علمكم أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا لإنجاز هذه الدراسة.

السنة الجامعية 2009 - 2010

معلومات عامة

أولاً: معلومات عامة حول المؤسسة

1. عدد العمال بمؤسستكم:

- 10 - 49 عامل

- 50 - 250 عامل

2. النشاط الأساسي لمؤسستكم:

- صناعي

- البناء

- تجاري

- خدمي

3. ما هو مصدر حصولكم على فكرة إنشاء المؤسسة؟

- امتداد لنشاط العائلة

- من خلال الدراسة

- من الوظيفة السابقة

- اهتمام شخصي

- الأصدقاء

- الصدفة

..... أخرى (حددوها)

ثانياً: معلومات عامة حول مدير المؤسسة

1. مدير المؤسسة هو:

- مالك المؤسسة

- مدير أجير

2. المستوى التعليمي:

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

3.التخصص التعليمي:

- في الإدارة

- تخصص يتماشى ونشاط المؤسسة

- في مجال آخر (حدده)

4.هل خضعت لدورات تدريبية في مجال القيادة (وتعني القيادة مجموعة من المهارات التي تمكن المدير من التأثير في

العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة)؟

- نعم

- لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هذه الدورات تعلقت بـ :

تنمية المهارات الفنية (وتعني القدرة على أداء مهام متخصصة بكفاءة عالية، كامتلاك مهارات متخصصة في مجال نشاط المؤسسة)

تنمية المهارات الإنسانية (وتعني القدرة على التفاعل مع الآخرين، كمهارة الاتصال، التحفيز، ... الخ)

تنمية المهارات الإدارية (وتعني قدرة القائد على فهم وأداء نشاطه، كمهارة التخطيط، التنظيم، التفويض، ... الخ)

المحور الأول: مصادر قوة القيادة

كقائد لمؤسسة صغيرة ومتوسطة، فإنني أعتمد للتأثير في العاملين على:

| مصادر قوة القيادة | العبارات | غالبا | أحيانا | نادرا |
|-------------------|---|-------|--------|-------|
| القوة الوظيفية | 1. المركز الرسمي الذي أحتله في المؤسسة | | | |
| | 2. قدرتي على منح المكافآت | | | |
| | 3. قدرتي على توقيع العقوبات والجزاءات | | | |
| القوة الشخصية | 4. امتلاكي لكل المعلومات التي تخص المؤسسة | | | |
| | 5. الخصائص والسمات الشخصية التي أتمتع بها | | | |
| | 6. قدرتي على الإقناع | | | |
| | 7. سلوكي في مجال العمل (القدوة) | | | |
| | 8. الخبرات والمعارف التي أمتلكها | | | |
| الملكية للمؤسسة | 9. إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات | | | |
| | 10. ملكيتي للمؤسسة | | | |

المحور الثاني: أهمية المهارات القيادية

حسب خبرتك في إدارة مؤسستك، رتب هذه المهارات حسب أهمية توافرها لدى قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

| نوع المهارات | المرتبة | 1 | 2 | 3 |
|--|---------|---|---|---|
| المهارات الفنية (وتعني القدرة على أداء مهام متخصصة بكفاءة عالية، كامتلاك مهارات متخصصة في مجال نشاط المؤسسة) | | | | |
| المهارات الإنسانية (وتعني القدرة على التفاعل مع الآخرين، كمهارة الاتصال، التحفيز، ... الخ) | | | | |
| المهارات الإدارية (وتعني قدرة القائد على فهم وأداء نشاطه، كمهارة التخطيط، التنظيم، التفويض، ... الخ) | | | | |

المحور الثالث: المهارات القيادية

كقائد للمؤسسة التي أديرها، فإنني:

| نوع المهارات | | العبارات | غالبا | أحيانا | نادرا |
|---------------------------|--------|---|-------|--------|-------|
| المهارات الجسمية والنفسية | السمات | 1.أهتم بمظهري الخارجي | | | |
| | | 2.أهتم بصحتي | | | |
| | | 3.أمتلك القدرة على مواجهة الضغوط | | | |
| | | 4.أتقبل الانتقادات البناءة | | | |
| | | 5.أمتلك القدرة على التحكم وضبط انفعالاتي في المواقف الصعبة | | | |
| | | 6.أثق بالإمكانات والقدرات التي أمتلكها وبالقرارات التي أتخذها | | | |
| القدرات العقلية | | 7.أمتلك القدرة على إدراك وربط عناصر المشكلة التي أتعرض لها | | | |
| | | 8.أتقبل الأفكار والمقترحات الجديدة والتعديلات التي تطرأ في مجال العمل | | | |
| المبادأة والإبداع | | 9.أبادر بطرح الاقتراحات والأفكار والحلول التي تساعد على التطوير الإيجابي للعمل دون تردد أو تأخر | | | |
| | | 10.أمتلك القدرة على الإبداع والابتكار وطرح أفكار وحلول جديدة | | | |
| | | 11.أشجع العاملين على الإبداع وترجمة أفكارهم إلى واقع عملي | | | |
| الرؤية المستقبلية | | 12.أخصص وقتا كبيرا للتفكير في مستقبل المؤسسة | | | |
| | | 13.أقوم بتعريف وتذكير العاملين برؤيتي حول مستقبل المؤسسة كلما سمحت لي الفرصة | | | |

| نادرًا | أحيانًا | غالبًا | العبارات | نوع المهارات | |
|--------|---------|--------|--|----------------------|------------------|
| | | | 14.لدي استعدادا لقضاء ساعات عمل طويلة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة | مهمة الريادة | المهارات الذاتية |
| | | | 15.تجذبني الأعمال التي تنطوي على قدر كبير من التحدي | | |
| | | | 16.لدي ميلا واستعدادا نحو المخاطرة | | |
| | | | 17.أعمل على اكتشاف واقتناص الفرص | | |
| | | | 18.أشارك العاملين في تنفيذ المهام والأنشطة | المهارات الفنية | |
| | | | 19.أقوم بتدريب العاملين الجدد لإكسابهم المهارات المتعلقة بالمهام المنوطة بهم | | |
| | | | 20.أمتلك القدرة على إيصال ما أرغب به إلى العاملين بشكل دقيق | مهارة الاتصال | |
| | | | 21.أمتلك القدرة على إقناع العاملين بتنفيذ تعليماتي وقراراتي | | |
| | | | 22.أشجع العاملين على الحديث معي والإدلاء بآرائهم ومقترحاتهم | | |
| | | | 23.لا أجد صعوبة في الإصغاء إلى العاملين واستيعاب ما يقولونه | | |
| | | | 24.أعتمد على الحوافز المادية لتحفيز العاملين | مهارة التحفيز | |
| | | | 25.أعتمد على الحوافز المعنوية لتحفيز العاملين | | |
| | | | 26.أشجع العاملين على العمل الجماعي | مهارة بناء فرق العمل | |
| | | | 27.أحرص على أن تضم فرق العمل العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية | | |
| | | | 28.أقوم بمنح حوافز جماعية | | |

| نوع المهارات | العبارات | غالبا | أحيانا | نادرا |
|--------------------|-----------------------------|--|--------|-------|
| المهارات الإنسانية | مهارة إدارة الصراع التنظيمي | 29.أحرص على الاهتمام بأي نزاعات تنشأ بيني وبين العاملين | | |
| | | 30.أحرص على التدخل في أي نزاعات تنشأ بين العاملين داخل المؤسسة | | |
| | | 31.أعمل على تقليل التفاعلات الاجتماعية بين العاملين لتجنب حدوث أي نزاعات | | |
| | | 32.أتبنى الحلول الوسطى لحل النزاعات والخلافات التي تنشأ بالمؤسسة | | |
| المهارات الإدارية | مهارة التخطيط | 33.أقوم بتحديد الأهداف المراد تحقيقها كل سنة | | |
| | | 34.أقوم بوضع الخطط التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة | | |
| | | 35.أقوم بتحديد المهام التي يقوم بها كل عامل | | |
| | | 36.أقوم بتحديد الصلاحيات التي يتمتع بها كل عامل | | |
| المهارات الإدارية | مهارة التنظيم | 37.أهتم بتنسيق أعمال وأنشطة المؤسسة | | |
| | | 38.أحاول إقامة علاقات جيدة مع المنظمات غير الرسمية بالمؤسسة | | |
| | | 39.أقوم بالإشراف المباشر على العاملين | | |
| | | 40.أقوم بمرافقة العاملين في أداء مهامهم | | |
| المهارات الإدارية | مهارة الرقابة | 41.أضع معايير محددة للأداء | | |
| | | 42.أقوم بقياس أداء العاملين والمؤسسة بصفة دورية وفق معايير محددة | | |
| المهارات الإدارية | مهارة التفويض | 43.أقوم بتفويض بعض المهام التي أقوم بها إلى العاملين | | |
| | | 44.أقوم بمنح المفوض إليه الصلاحيات التي تمكنه من القيام بالمهام المفوضة إليه | | |

| نادرًا | أحيانًا | غالبًا | العبارات | نوع المهارات | |
|--------|---------|--------|--|------------------------|-------------------|
| | | | 45. أشكو من ضيق الوقت وكثرة الأعمال | مهارة إدارة الوقت | المهارات الإدارية |
| | | | 46. أضع قائمة يومية أرتب فيها أعمالي حسب أهميتها | | |
| | | | 47. أقوم بتحديد الوقت اللازم لكل عمل | | |
| | | | 48. أعمل على تجنب المقابلات والمكالمات الخاصة أثناء العمل | | |
| | | | 49. أقوم بالتنظيم المسبق للاجتماع | مهارة إدارة الاجتماعات | |
| | | | 50. أشجع العاملين على طرح أفكارهم واقتراحاتهم وانشغالهم أثناء الاجتماع | | |
| | | | 51. أحرص على استخدام أساليب المشاركة الحديثة في اتخاذ القرارات في الاجتماعات التي أعقدها مع العاملين | | |
| | | | 52. أحرص على متابعة تنفيذ القرارات التي اتخذت في الاجتماع | | |

المحور الرابع: مراحل عملية اتخاذ القرارات

كقائد لمؤسسة صغيرة ومتوسطة، عند اتخاذ أي قرار بشأن أي مشكلة فإنني:

| المراحل | العبارات | غالبا | أحيانا | نادرا | |
|----------------------------|---|-------|--------|-------|--|
| مرحلة تحليل المشكلة وتشخيص | 1. أستغرق الوقت اللازم لتحديد المشكلة | | | | |
| | 2. أجمع كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة من مصادرها المختلفة | | | | |
| | 3. أضع بعين الاعتبار كل العوامل والمتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية | | | | |
| مرحلة تقييم البدائل | 4. أراجع إلى القرارات التي اتخذت في الماضي لأسترشد بها عند اتخاذ القرار | | | | |
| | 5. أضع عدة حلول للمشكلة المطروحة | | | | |
| | 6. أحدد سلبيات وإيجابيات كل حل | | | | |
| مرحلة اختيار الحل المناسب | 7. أستعين بالأساليب التالية لاختيار أحسن الحلول <ul style="list-style-type: none"> ● الأساليب الكمية ● الخبرة ● الحدس ● الاستشارة | | | | |
| | 8. عند اختياري لأي حل من الحلول فإنني أولي أهمية كبيرة إلى: <ul style="list-style-type: none"> ● جودة القرار ● قبول العاملين للقرار | | | | |
| | 9. عند اختياري لأي حل من الحلول فإنني عادة ما أختار الحل الذي يؤدي إلى : <ul style="list-style-type: none"> ● حل المشكلة بشكل نهائي ● التخلص من المشكلة ولو بشكل مؤقت | | | | |
| | 10. أتخذ القرارات في الوقت المناسب دون تأجيل | | | | |
| | 11. أتخذ القرارات بشجاعة ودون تردد | | | | |

| المراحل | العبارات | غالبا | أحيانا | نادرا |
|--------------------------------|---|-------|--------|-------|
| تنفيذ القرارات مرحلة متابعة | 12.أجد صعوبة في توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ القرارات | | | |
| | 13.أجد صعوبة في تحديد مسؤولية تنفيذ القرارات | | | |
| | 14.أجد صعوبة في متابعة ومراقبة تنفيذ القرارات | | | |

المحور الخامس: النمط القيادي

وضح أي من الأساليب التالية، التي تستخدمها عادة عند اتخاذك لأي قرار يؤثر عليك وعلى العاملين وعلى المؤسسة التي تقودها:

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

- 1.أأخذ القرارات بمفردتي وأمر العاملين بتنفيذها.
- 2.أأخذ القرارات بمفردتي وأحاول إقناع العاملين بتنفيذها.
- 3.أأخذ القرارات ثم أناقشها مع العاملين قبل التنفيذ.
- 4.أأخذ قرارات مبدئية قابلة للتغيير.
- 5.أقوم باتخاذ القرارات بعد عرض المشكلة أمام العاملين ومناقشتها معهم وتحليل اقتراحاتهم.
- 6.أحدد المشكلة ثم أقوم بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات دون أن افرض رأيي.
- 7.أترك حرية اتخاذ القرارات للعاملين في إطار القيود التي أحدها.

ملحق رقم 2: قيمة معامل ألفا كرنباخ

Fiabilité

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|---------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| A00001 | 198,0667 | 306,8920 | -,0485 | ,8748 |
| A00002 | 198,5333 | 305,9126 | -,0150 | ,8744 |
| A00003 | 198,6000 | 299,9724 | ,1734 | ,8720 |
| A00004 | 197,6000 | 307,4897 | -,0890 | ,8736 |
| A00005 | 197,8333 | 297,1092 | ,3998 | ,8693 |
| A00006 | 197,5000 | 306,6034 | -,0408 | ,8730 |
| A00007 | 197,4000 | 307,1448 | -,1573 | ,8728 |
| A00008 | 197,4000 | 304,0414 | ,3293 | ,8713 |
| A00009 | 198,1333 | 298,7402 | ,2743 | ,8705 |
| A00010 | 197,9000 | 286,0241 | ,6356 | ,8652 |
| B00001 | 198,5333 | 301,3609 | ,1333 | ,8725 |
| B00002 | 198,2667 | 311,3057 | -,1962 | ,8768 |
| B00003 | 198,3000 | 307,8724 | -,0866 | ,8748 |
| C10001 | 197,8000 | 300,3724 | ,2088 | ,8713 |
| C10002 | 197,7333 | 301,7195 | ,1577 | ,8719 |
| C10003 | 197,6667 | 300,7126 | ,2229 | ,8711 |
| C10004 | 197,8000 | 299,3379 | ,2713 | ,8706 |
| C10005 | 197,9333 | 298,5471 | ,2627 | ,8707 |
| C10006 | 197,4667 | 302,4644 | ,3405 | ,8708 |
| C10007 | 197,7667 | 292,8747 | ,5154 | ,8677 |
| C10008 | 197,8667 | 293,8437 | ,4402 | ,8684 |
| C10009 | 197,5333 | 303,2230 | ,2125 | ,8713 |
| C100010 | 197,6000 | 300,8690 | ,3429 | ,8704 |
| C100011 | 197,9333 | 292,9609 | ,4484 | ,8682 |
| C100012 | 197,5667 | 302,2540 | ,2187 | ,8712 |
| C100013 | 198,2333 | 290,1851 | ,5487 | ,8668 |
| C100014 | 197,4667 | 301,7747 | ,4059 | ,8705 |
| C100015 | 197,7333 | 301,1678 | ,2167 | ,8712 |
| C100016 | 198,4667 | 290,8092 | ,5374 | ,8671 |
| C100017 | 197,7000 | 295,1828 | ,5096 | ,8683 |
| C20001 | 198,0667 | 294,9609 | ,3299 | ,8698 |
| C20002 | 198,1667 | 291,5920 | ,4555 | ,8679 |
| C30001 | 197,6000 | 297,2138 | ,5008 | ,8689 |
| C30002 | 197,8333 | 298,5575 | ,3036 | ,8702 |
| C30003 | 197,7000 | 302,2862 | ,1668 | ,8716 |
| C30004 | 197,5000 | 305,9138 | ,0114 | ,8725 |
| C30005 | 198,1667 | 290,0057 | ,5093 | ,8671 |
| C30006 | 197,9333 | 297,8575 | ,3666 | ,8696 |
| C30007 | 198,0667 | 298,3402 | ,2331 | ,8711 |
| C30008 | 198,0667 | 298,4782 | ,2167 | ,8714 |
| C30009 | 198,1667 | 295,2471 | ,3714 | ,8693 |

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|---------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| C300010 | 197,5333 | 298,3954 | ,4747 | ,8693 |
| C300011 | 198,1667 | 298,9713 | ,2092 | ,8715 |
| C300012 | 198,3333 | 293,7471 | ,3477 | ,8695 |
| C300013 | 197,7333 | 298,8230 | ,2985 | ,8703 |
| C40001 | 197,7667 | 293,7023 | ,4814 | ,8681 |
| C40002 | 197,5667 | 301,9092 | ,2393 | ,8710 |
| C40003 | 197,5000 | 307,2931 | -,1024 | ,8731 |
| C40004 | 197,5333 | 303,8437 | ,1316 | ,8718 |
| C40005 | 197,7333 | 294,4092 | ,4562 | ,8684 |
| C40006 | 198,7667 | 297,0816 | ,2836 | ,8704 |
| C40007 | 198,1333 | 294,5333 | ,3353 | ,8697 |
| C40008 | 198,4667 | 296,1195 | ,3211 | ,8699 |
| C40009 | 198,0333 | 299,2057 | ,2141 | ,8714 |
| C400010 | 198,1000 | 295,5414 | ,3495 | ,8695 |
| C400011 | 198,4667 | 298,8092 | ,2040 | ,8716 |
| C400012 | 198,6333 | 290,2402 | ,4673 | ,8676 |
| C400013 | 197,8000 | 302,5793 | ,1112 | ,8725 |
| C400014 | 197,9333 | 288,8920 | ,5980 | ,8662 |
| C400015 | 198,0667 | 289,4437 | ,4882 | ,8673 |
| C400016 | 198,3000 | 297,8724 | ,2665 | ,8706 |
| C400017 | 198,4000 | 294,1793 | ,4087 | ,8688 |
| C400018 | 197,8000 | 297,5448 | ,3486 | ,8697 |
| C400019 | 199,2667 | 305,2368 | ,0549 | ,8723 |
| C400020 | 197,5667 | 303,3575 | ,1308 | ,8719 |
| D10001 | 197,8000 | 291,1310 | ,5469 | ,8671 |
| D10002 | 197,8000 | 291,6138 | ,5281 | ,8673 |
| D10003 | 197,7667 | 298,0471 | ,3292 | ,8699 |
| D20001 | 197,7667 | 297,2885 | ,3965 | ,8693 |
| D20002 | 197,8000 | 297,2690 | ,3335 | ,8698 |
| D20003 | 197,5333 | 298,9471 | ,3783 | ,8698 |
| D30001A | 199,2333 | 305,1506 | ,0549 | ,8724 |
| D30001B | 197,6000 | 301,7655 | ,2371 | ,8710 |
| D30001C | 198,7000 | 308,1483 | -,0930 | ,8752 |
| D30001D | 198,2000 | 301,3379 | ,1429 | ,8723 |
| D30002A | 197,5667 | 303,0126 | ,1735 | ,8715 |
| D30002B | 198,7000 | 298,7690 | ,2166 | ,8714 |
| D30003A | 197,4667 | 309,8437 | -,3505 | ,8742 |
| D30003B | 198,7333 | 303,9264 | ,0771 | ,8727 |
| D30004 | 197,5000 | 304,5345 | ,1257 | ,8719 |
| D30005 | 197,5000 | 304,6034 | ,1200 | ,8719 |
| D40001 | 198,5000 | 301,9828 | ,1235 | ,8725 |
| D40002 | 198,4000 | 302,3172 | ,0989 | ,8731 |
| D40003 | 198,6667 | 307,7471 | -,0775 | ,8752 |
| E00001 | 197,9333 | 297,8575 | ,3666 | ,8696 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 85

Alpha = ,8721

ملحق رقم 3: تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ومساهمتها في التوظيف حتى 30 سبتمبر 2009

| مناصب العمل | | | مجموع المؤسسات | | | مؤسسة متوسطة | | | مؤسسة صغيرة | | | مؤسسة مصغرة | | | القطاع |
|-------------|--------|--------|----------------|-------|------|--------------|------|------|-------------|------|------|-------------|-------|------|---|
| الاجموع | خاصة | عامة | الاجموع | خاصة | عامة | الاجموع | خاصة | عامة | الاجموع | خاصة | عامة | الاجموع | خاصة | عامة | |
| 712 | 76 | 636 | 74 | 49 | 25 | 02 | 00 | 02 | 14 | 00 | 14 | 58 | 49 | 09 | 01 الفلاحة والصيد البحري |
| 491 | 02 | 489 | 11 | 02 | 9 | 03 | 00 | 03 | 01 | 00 | 01 | 07 | 02 | 05 | 02 المياه والطاقة |
| 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 03 الخدمات والأشغال العمومية البروتولية |
| 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 04 المحروقات |
| 1 265 | 1 032 | 233 | 71 | 67 | 04 | 04 | 01 | 03 | 42 | 42 | 00 | 25 | 24 | 01 | 05 المناجم والتنقيب |
| 2 127 | 1 322 | 805 | 204 | 191 | 13 | 11 | 04 | 07 | 26 | 21 | 05 | 167 | 166 | 01 | 06 الصناعات المعدنية |
| 3 415 | 3 296 | 119 | 270 | 267 | 03 | 15 | 14 | 01 | 46 | 44 | 02 | 209 | 209 | 00 | 07 مواد البناء، سيراميك وزجاج |
| 17 612 | 15 249 | 2 363 | 2 808 | 2 773 | 35 | 44 | 29 | 15 | 258 | 251 | 07 | 2 506 | 2 493 | 13 | 08 البناء والأشغال العمومية |
| 2 004 | 1 401 | 603 | 93 | 86 | 07 | 12 | 07 | 05 | 21 | 19 | 02 | 60 | 60 | 00 | 09 كيميائيات (مطاط وبلاستيك) |
| 2 406 | 2 002 | 404 | 361 | 355 | 06 | 12 | 08 | 04 | 19 | 19 | 00 | 330 | 328 | 02 | 10 الصناعات الغذائية، تبغ وكبريت |
| 227 | 227 | 00 | 60 | 60 | 00 | 00 | 00 | 00 | 06 | 06 | 00 | 54 | 54 | 00 | 11 صناعة الألبسة والنسيج |
| 155 | 09 | 146 | 09 | 06 | 03 | 02 | 00 | 02 | 01 | 00 | 01 | 06 | 06 | 00 | 12 صناعة الجلود والأحذية |
| 1 167 | 962 | 205 | 471 | 467 | 04 | 01 | 00 | 01 | 07 | 05 | 02 | 463 | 462 | 01 | 13 الصناعة الخشبية، الطباعة والورق |
| 446 | 446 | 00 | 49 | 49 | 00 | 02 | 02 | 00 | 11 | 11 | 00 | 36 | 36 | 00 | 14 صناعات مختلفة |
| 2 490 | 1 712 | 778 | 898 | 880 | 18 | 08 | 01 | 07 | 15 | 10 | 05 | 875 | 869 | 06 | 15 النقل والمواصلات |
| 6 645 | 6 077 | 568 | 1 875 | 1 855 | 20 | 15 | 10 | 05 | 101 | 94 | 07 | 1 759 | 1 751 | 08 | 16 التجارة |
| 936 | 913 | 23 | 351 | 349 | 02 | 01 | 01 | 00 | 13 | 12 | 01 | 337 | 336 | 01 | 17 الفنادق، المطاعم والمقاهي |
| 3 561 | 2 589 | 972 | 551 | 531 | 20 | 13 | 07 | 06 | 42 | 33 | 09 | 496 | 491 | 05 | 18 الخدمات المقدمة للمؤسسات |
| 1 539 | 1 319 | 220 | 713 | 709 | 04 | 02 | 00 | 02 | 19 | 18 | 01 | 692 | 691 | 01 | 19 مختلف الخدمات التجارية المقدمة للأفراد |
| 1 479 | 328 | 1 151 | 74 | 42 | 32 | 06 | 00 | 06 | 31 | 11 | 20 | 37 | 31 | 06 | 20 المؤسسات المالية |
| 276 | 169 | 107 | 10 | 06 | 04 | 01 | 01 | 00 | 03 | 00 | 03 | 06 | 05 | 01 | 21 الشؤون العقارية |
| 1 773 | 144 | 1 629 | 50 | 14 | 36 | 11 | 01 | 10 | 20 | 03 | 17 | 19 | 10 | 09 | 22 مختلف الخدمات غير التجارية المقدمة للجماعة |
| 50 726 | 39 275 | 11 451 | 9 003 | 8 758 | 245 | 165 | 86 | 79 | 696 | 599 | 97 | 8 142 | 8 073 | 69 | الاجموع |

المصدر: مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف.

ملحق رقم 4: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بلديات سطيف

حتى 30 سبتمبر 2009

| عدد المؤسسات | البلديات |
|--------------|----------------|
| 3 704 | سطيف |
| 262 | عين ارنات |
| 102 | عين عباسة |
| 127 | ورسيا |
| 85 | مزلوق |
| 229 | عين أزال |
| 111 | عين الحجر |
| 54 | بئر حدادة |
| 46 | بيضاء برج |
| 274 | عين الكبيرة |
| 38 | أولاد عدوان |
| 16 | دهامشة |
| 40 | بابور |
| 12 | سرج الغول |
| 205 | عموشة |
| 15 | واد البارد |
| 199 | تيزن بشار |
| 59 | بني عزيز |
| 25 | عين السبت |
| 13 | معاوية |
| 321 | عين ولمان |
| 67 | قلال |
| 61 | قصر الأبطال |
| 04 | أولاد سيد أحمد |
| 88 | قيجال |
| 20 | أولاد صابر |
| 86 | صالح باي |
| 24 | أولاد تبان |
| 29 | الرصفة |
| 35 | الحامة |
| 12 | بوطالب |
| 95 | بني ورثيلان |
| 42 | بني شبانة |

| | |
|-------|----------------|
| 48 | عين لقرج |
| 20 | بني موحلي |
| 132 | بوعنداس |
| 45 | بوسلام |
| 20 | أيت تيزي |
| 22 | أيت نوال مزادة |
| 42 | جميلة |
| 53 | بني فودة |
| 58 | بئر العرش |
| 24 | البلاعة |
| 06 | تاشودة |
| 07 | الولجة |
| 1 158 | العلمة |
| 88 | بازر سكرة |
| 29 | القلنة الزرقاء |
| 57 | حمام السخنة |
| 09 | طاية |
| 05 | تلة |
| 100 | حمام قرقور |
| 47 | ذراع القبيلة |
| 16 | قترات |
| 15 | حربيل |
| 291 | بوقاعة |
| 45 | عين الروى |
| 34 | بني وسين |
| 52 | ماوكلان |
| 80 | تالة ايفاسن |
| 9 003 | المجموع |

المصدر: مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف.

ملحق رقم 5: النتائج المتعلقة بمصادر قوة القيادة

| المجموع | | نادرا | | أحيانا | | غالبا | | العبارات | مصادر قوة القيادة |
|---------|----|-------|----|--------|----|-------|----|--|--------------------|
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 100 | 30 | 23,3 | 07 | 23,3 | 07 | 53,3 | 16 | 1.المركز الرسمي الذي أحتله في المؤسسة | القوة الوظيفية |
| 100 | 30 | 43,3 | 13 | 30 | 09 | 26,7 | 08 | 2.قدرتي على منح المكافآت | |
| 100 | 30 | 53,3 | 16 | 16,7 | 05 | 30 | 09 | 3.قدرتي على توقيع العقوبات والجزاءات | |
| 100 | 30 | 3,3 | 01 | 16,7 | 05 | 80 | 24 | 4.امتلاكي لكل المعلومات التي تخص المؤسسة | |
| 100 | 30 | 6,7 | 02 | 33,3 | 10 | 60 | 18 | 5.الخصائص والسمات الشخصية التي أتمتع بها | القوة الشخصية |
| 100 | 30 | 3,3 | 01 | 6,7 | 02 | 90 | 27 | 6.قدرتي على الإقناع | |
| 100 | 30 | — | — | 3,3 | 01 | 96,7 | 29 | 7.سلوكي في مجال العمل (القدوة) | |
| 100 | 30 | — | — | 3,3 | 01 | 96,7 | 29 | 8.الخبرات والمعارف التي أمتلكها | |
| 100 | 30 | 16,7 | 05 | 43,3 | 13 | 40 | 12 | 9.إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات | الملكية للمؤسسة |
| 100 | 20 | 25 | 05 | 10 | 02 | 65 | 13 | 10.ملكيتي للمؤسسة | |

المصدر: تم حساب التكرارات والنسب المئوية باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

ملحق رقم 6: النتائج المتعلقة بالمهارات الذاتية

| نوع المهارات | العبارات | غالباً | | أحياناً | | نادراً | | المجموع | |
|---------------------------|---|--------|----|---------|----|--------|----|---------|----|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت |
| السمات الجسميّة والنفسيّة | 1.أهتم بمظهري الخارجي | 70 | 21 | 16,7 | 05 | 13,3 | 04 | 100 | 30 |
| | 2.أهتم بصحتي | 76,7 | 23 | 10 | 03 | 13,3 | 04 | 100 | 30 |
| | 3.أمتلك القدرة على مواجهة الضغوط | 80 | 24 | 10 | 03 | 10 | 03 | 100 | 30 |
| | 4.أتقبل الانتقادات البناءة | 66,7 | 20 | 23,3 | 07 | 10 | 03 | 100 | 30 |
| | 5.أمتلك القدرة على التحكم وضبط انفعالاتي في المواقف الصعبة | 60 | 18 | 23,3 | 07 | 16,7 | 05 | 100 | 30 |
| | 6.أثق بالإمكانات والقدرات التي أمتلكها وبالقرارات التي أتخذها | 90 | 27 | 10 | 03 | — | — | 100 | 30 |
| القدرات العقلية | 7.أمتلك القدرة على إدراك وربط عناصر المشكلة التي أتعرض لها | 73,3 | 22 | 13,3 | 04 | 13,3 | 04 | 100 | 30 |
| | 8.أتقبل الأفكار والمقترحات الجديدة والتعديلات التي تطرأ في مجال العمل | 66,7 | 20 | 16,7 | 05 | 16,7 | 05 | 100 | 30 |
| | 9.أبادر بطرح الاقتراحات والأفكار والحلول التي تساعد على التطوير الإيجابي للعمل دون تردد أو تأخر | 83,3 | 25 | 16,7 | 05 | — | — | 100 | 30 |
| المبادأة والإبداع | 10.أمتلك القدرة على الإبداع والابتكار وطرح أفكار وحلول جديدة | 76,7 | 23 | 23,3 | 07 | — | — | 100 | 30 |
| | 11.أشجع العاملين على الإبداع وترجمة أفكارهم إلى واقع عملي | 63,3 | 19 | 16,7 | 05 | 20 | 06 | 100 | 30 |
| الرؤية المستقبلية | 12.أخصص وقتاً كبيراً للتفكير في مستقبل المؤسسة | 83,3 | 25 | 13,3 | 04 | 3,3 | 01 | 100 | 30 |
| | 13.أقوم بتعريف وتذكير العاملين برؤيتي حول مستقبل المؤسسة كلما سمحت لي الفرصة | 40 | 12 | 33,3 | 10 | 26,7 | 08 | 100 | 30 |
| سمة الريادة | 14.لدي استعداداً لقضاء ساعات عمل طويلة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة | 90 | 27 | 10 | 03 | — | — | 100 | 30 |
| | 15.تجديني الأعمال التي تنطوي على قدر كبير من التحدي | 70 | 21 | 23,3 | 07 | 6,7 | 02 | 100 | 30 |
| | 16.لدي ميلاً واستعداداً نحو المخاطرة | 26,7 | 08 | 36,7 | 11 | 36,7 | 11 | 100 | 30 |
| | 17.أعمل على اكتشاف واقتناص الفرص | 73,3 | 22 | 20 | 06 | 6,7 | 02 | 100 | 30 |

المصدر: تم حساب التكرارات والنسب المئوية باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

ملحق رقم 7: النتائج المتعلقة بالمهارات الإنسانية

| المجموع | نادرا | | أحيانا | | غالبا | | العبارات | نوع المهارات | |
|---------|-------|------|--------|------|-------|------|----------|--|-----------------------------|
| | % | ت | % | ت | % | ت | | | |
| 100 | 30 | 3,3 | 01 | 16,7 | 05 | 80 | 24 | 20.أمتلك القدرة على إيصال ما أرغب به إلى العاملين بشكل دقيق | مهارة الاتصال |
| 100 | 30 | — | — | 13,3 | 04 | 86,7 | 26 | 21.أمتلك القدرة على إقناع العاملين بتنفيذ تعليماتي وقراراتي | |
| 100 | 30 | 10 | 03 | 26,7 | 08 | 63,3 | 19 | 22.أشجع العاملين على الحديث معي والإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم | |
| 100 | 30 | 6,7 | 02 | 20 | 06 | 73,3 | 22 | 23.لا أجد صعوبة في الإصغاء إلى العاملين واستيعاب ما يقولونه | |
| 100 | 30 | 30 | 09 | 20 | 06 | 50 | 15 | 24.أعتمد على الحوافز المادية لتحفيز العاملين | مهارة التحفيز |
| 100 | 30 | 6,7 | 02 | 26,6 | 08 | 66,7 | 20 | 25.أعتمد على الحوافز المعنوية لتحفيز العاملين | |
| 100 | 30 | 26,7 | 08 | 16,7 | 05 | 56,7 | 17 | 26.أشجع العاملين على العمل الجماعي | مهارة بناء فرق العمل |
| 100 | 30 | 30 | 09 | 10 | 03 | 60 | 18 | 27.أحرص على أن تضم فرق العمل العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية | |
| 100 | 30 | 23,3 | 07 | 33,3 | 10 | 43,3 | 13 | 28.أقوم بمنح حوافر جماعية | |
| 100 | 30 | 3,3 | 01 | 10 | 03 | 86,7 | 26 | 29.أحرص على الاهتمام بأي نزاعات تنشأ بيني وبين العاملين | مهارة إدارة الصراع التنظيمي |
| 100 | 30 | 30 | 09 | 20 | 06 | 50 | 15 | 30.أحرص على التدخل في أي نزاعات تنشأ بين العاملين داخل المؤسسة | |
| 100 | 30 | 43,3 | 13 | 10 | 03 | 46,7 | 14 | 31.أعمل على تقليل التفاعلات الاجتماعية بين العاملين لتجنب حدوث أي نزاعات | |
| 100 | 30 | 10 | 03 | 16,7 | 05 | 73,3 | 22 | 32.أتبنى الحلول الوسطى لحل النزاعات والخلافات التي تنشأ بالمؤسسة | |

المصدر: تم حساب التكرارات والنسب المئوية باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

ملحق رقم 8: النتائج المتعلقة بالمهارات الإدارية

| المجموع | نادرا | | أحيانا | | غالبا | | العبارات | نوع المهارات | |
|---------|-------|------|--------|------|-------|------|----------|---|------------------------|
| | % | ت | % | ت | % | ت | | | |
| 100 | 30 | 13,3 | 04 | 13,3 | 04 | 73,3 | 22 | 33.أقوم بتحديد الأهداف المراد تحقيقها كل سنة | مهارة التخطيط |
| 100 | 30 | 3,3 | 01 | 13,3 | 04 | 83,3 | 25 | 34.أقوم بوضع الخطط التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة | |
| 100 | 30 | — | — | 13,3 | 04 | 86,7 | 26 | 35.أقوم بتحديد المهام التي يقوم بها كل عامل | مهارة التنظيم |
| 100 | 30 | 3,3 | 01 | 10 | 03 | 86,7 | 26 | 36.أقوم بتحديد الصلاحيات التي يتمتع بها كل عامل | |
| 100 | 30 | 13,3 | 04 | 10 | 03 | 76,7 | 23 | 37.أهتم بتنسيق أعمال وأنشطة المؤسسة | |
| 100 | 30 | 63,3 | 19 | 13,3 | 04 | 23,3 | 07 | 38.أحاول إقامة علاقات جيدة مع المنظمات غير الرسمية بالمؤسسة | |
| 100 | 30 | 33,3 | 10 | 10 | 03 | 56,7 | 17 | 39.أقوم بالإشراف المباشر على العاملين | مهارة التوجيه |
| 100 | 30 | 40 | 12 | 30 | 09 | 30 | 09 | 40.أقوم بمرافقة العاملين في أداء مهامهم | |
| 100 | 30 | 23,3 | 07 | 20 | 06 | 56,7 | 17 | 41.أضع معايير محددة للأداء | مهارة الرقابة |
| 100 | 30 | 23,3 | 07 | 26,7 | 08 | 50 | 15 | 42.أقوم بقياس أداء العاملين والمؤسسة بصفة دورية وفق معايير محددة | |
| 100 | 30 | 46,7 | 14 | 16,7 | 05 | 36,7 | 11 | 43.أقوم بتفويض بعض المهام التي أقوم بها إلى العاملين | مهارة التفويض |
| 100 | 30 | 60 | 18 | 6,7 | 02 | 33,3 | 10 | 44.أقوم بمنح المفوض إليه الصلاحيات التي تمكنه من القيام بالمهام المفوضة إليه | |
| 100 | 30 | 16,7 | 05 | 10 | 03 | 73,3 | 22 | 45.أشكو من ضيق الوقت وكثرة الأعمال | مهارة إدارة الوقت |
| 100 | 30 | 20 | 06 | 16,7 | 05 | 63,3 | 19 | 46.أضع قائمة يومية أرتب فيها عمالي حسب أهميتها | |
| 100 | 30 | 33,3 | 10 | 3,3 | 01 | 63,3 | 19 | 47.أقوم بتحديد الوقت اللازم لكل عمل | |
| 100 | 30 | 30 | 09 | 33,3 | 10 | 36,7 | 11 | 48.أعمل على تجنب المقابلات والمكالمات الخاصة أثناء العمل | مهارة إدارة الاجتماعات |
| 100 | 30 | 33,3 | 10 | 36,7 | 11 | 30 | 9 | 49.أقوم بالتنظيم المسبق للاجتماع | |
| 100 | 30 | 10 | 03 | 23,3 | 07 | 66,7 | 20 | 50.أشجع العاملين على طرح أفكارهم واقتراحاتهم وانشغالهم أثناء الاجتماع | |
| 100 | 30 | 93,3 | 28 | 3,3 | 01 | 3,3 | 01 | 51.أحرص على استخدام أساليب المشاركة الحديثة في اتخاذ القرارات في الاجتماعات التي أعقدها مع العاملين | |
| 100 | 30 | 6,7 | 02 | 6,7 | 02 | 86,7 | 26 | 52.أحرص على متابعة تنفيذ القرارات التي اتخذت في الاجتماع | |

المصدر: تم حساب التكرارات والنسب المئوية باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

ملحق رقم 9: النتائج المتعلقة بمراحل عملية اتخاذ القرارات

| المراحل | العبارات | غالباً | | أحياناً | | نادراً | | المجموع | |
|--|---|--------|------|---------|----|--------|-----|---------|----|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت |
| مشكلة مرحلة تشخيص وتحليل | 1. أستغرق الوقت اللازم لتحديد المشكلة | 73,3 | 22 | 10 | 03 | 16,7 | 05 | 100 | 30 |
| | 2. أجمع كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة من مصادرها المختلفة | 73,3 | 22 | 10 | 03 | 16,7 | 05 | 100 | 30 |
| | 3. أضع بعين الاعتبار كل العوامل والمتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية | 70 | 21 | 20 | 06 | 10 | 03 | 100 | 30 |
| مرحلة تقييم البدائل | 4. أراجع إلى القرارات التي اتخذت في الماضي لأسترشد بها عند اتخاذ القرار | 66,7 | 20 | 26,7 | 08 | 6,7 | 02 | 100 | 30 |
| | 5. أضع عدة حلول للمشكلة المطروحة | 70 | 21 | 16,7 | 05 | 13,3 | 04 | 100 | 30 |
| | 6. أحدد سليات وإيجابيات كل حل | 90 | 27 | 3,3 | 01 | 6,7 | 02 | 100 | 30 |
| مرحلة اختيار الحل المناسب | 7. أستعين بالأساليب التالية لاختيار أحسن الحلول | | | | | | | | |
| | • الأساليب الكمية | 3,3 | 01 | 6,7 | 02 | 90 | 27 | 100 | 30 |
| | • الخبرة | 80 | 24 | 16,7 | 05 | 3,3 | 01 | 100 | 30 |
| | • الحدس | 20 | 06 | 26,7 | 08 | 53,3 | 16 | 100 | 30 |
| | • الاستشارة | 43,3 | 13 | 30 | 09 | 26,7 | 08 | 100 | 30 |
| | 8. عند اختياري لأي حل من الحلول فإنني أولي أهمية كبيرة إلى: | | | | | | | | |
| | • جودة القرار | 83,3 | 25 | 13,3 | 04 | 3,3 | 01 | 100 | 30 |
| | • قبول العاملين للقرار | 26,7 | 08 | 13,3 | 04 | 60 | 18 | 100 | 30 |
| | 9. عند اختياري لأي حل من الحلول فإنني عادة ما أختار الحل الذي يؤدي إلى: | | | | | | | | |
| | • حل المشكلة بشكل نهائي | 90 | 27 | 10 | 03 | — | — | 100 | 30 |
| | • التخلص من المشكلة ولو بشكل مؤقت | 10 | 03 | 43,3 | 13 | 46,7 | 14 | 100 | 30 |
| 10. أتخذ القرارات في الوقت المناسب دون تأجيل | 86,7 | 26 | 13,3 | 04 | — | — | 100 | 30 | |
| 11. أتخذ القرارات بشجاعة ودون تردد | 86,7 | 26 | 13,3 | 04 | — | — | 100 | 30 | |
| مرحلة متابعة تنفيذ القرارات | 12. أجد صعوبة في توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ القرارات | 26,7 | 08 | 33,3 | 10 | 40 | 12 | 100 | 30 |
| | 13. أجد صعوبة في تحديد مسؤولية تنفيذ القرارات | 36,7 | 11 | 23,3 | 07 | 40 | 12 | 100 | 30 |
| | 14. أجد صعوبة في متابعة ومراقبة تنفيذ القرارات | 23,3 | 07 | 23,3 | 07 | 53,3 | 16 | 100 | 30 |

المصدر: تم حساب التكرارات والنسب المئوية باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الاستمارة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

1. أبو النصر، مدحت محمد. إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007.
2. أبو شيخة، نادر. إدارة الاجتماعات، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1982.
3. أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى. إدارة المشروعات الصغيرة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.
4. أحمد، حافظ فرج. قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة: عالم الكتب، 2007.
5. الأزهرى، محي الدين. الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفكر العربي، 1993.
6. آل علي، رضا صاحب أبو حمد؛ الموسوي، سنان كاظم. الإدارة: لمحات معاصرة، الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2001.
7. أوكنور، كارول. القيادة الإدارية الناجحة، الطبعة الأولى، بيروت: الدار العربية للعلوم، 1997.
8. البدرى، طارق عبد الحميد. أساسيات في علم إدارة القيادة، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
9. البديوي، منصور. دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1987.
10. برونوطي، سعاد نائف. إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد الريادة، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2005.
11. بشارت، هيا جميل. التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، عمان: دار النفائس للنشر والتوزيع، 2008.
12. البكري، سونيا محمد. استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
13. بلال، محمد إسماعيل. السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2005.
14. بلعجوز، حسين. نظرية القرار: مدخل إداري وكمي، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2008.
15. بلوط، حسن إبراهيم. المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، بيروت: دار النهضة العربية، 2005.
16. توفيق، عبد الرحمن. المناهج التدريبية المتكاملة: منهج المهارات الإدارية والمهارات السلوكية والقيادية، الطبعة الثالثة، الجيزة: مركز الخبرات المهنية الإدارية، 2004.

17. ثابت، عادل خليل. الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
18. جرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت. إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة لرفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ، 2004.
19. جواد، نبيل. إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007.
20. الحريري، رافدة. مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
21. حريز، سامي محمد هشام. أساسيات إدارة الأعمال: مهارات نظرية وتطبيقية، الطبعة الأولى، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع، 2008.
22. حريم، حسين. مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
23. حسن، راوية. السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
24. حسن، عادل؛ شريف، علي؛ الصحن، محمد فريد. تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت: دار النهضة العربية، (بدون سنة النشر).
25. حسن، أمين عبد العزيز. إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
26. حمدات، محمد حسن محمد. السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
27. حنفي، عبد الغفار؛ أبو قحف، عبد السلام؛ بلال، محمد. محاضرات في السلوك التنظيمي، الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002.
28. حنفي، عبد الغفار. أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
29. الديب، إبراهيم رمضان. مدير المستقبل: مدير القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، جدة: دار القلائد للنشر والتوزيع، 2007.
30. رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997.
31. ريجيو، رونالد.ي. المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة لفارس حلمي، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1999.

32. ريد، بيتر ج. القيادة المتميزة: صياغة إستراتيجيات للتغيير، الطبعة الأولى، ترجمة لعلا أحمد، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005.
33. زويلف، مهدي حسن. الإدارة: نظريات ومبادئ، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
34. سلطان، محمد سعيد أنور. السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
35. السلمي، علي. تطور الفكر التنظيمي، الطبعة الثانية، الكويت: وكالة المطبوعات، 1980.
36. السلمي، علي. المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.
37. السيد، إسماعيل محمد. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1999.
38. الشرقاوي، علي. العملية الإدارية: وظائف المديرين، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002.
39. شريف، علي. مبادئ الإدارة: مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
40. الشماع، خليل محمد حسن. مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1999.
41. شمس الدين، شمس الدين عبد الله. مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، دمشق: مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، 2005.
42. الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن؛ هيجان، عبد الرحمن بن أحمد؛ غنام، بشرى بنت بدير المرسي. مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة العبيكان، 2004.
43. شوقي، طريف. السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1993.
44. شيحا، إبراهيم عبد العزيز. أصول الإدارة العامة، الإسكندرية: منشأة المعارف، 1993.
45. الصيرفي، محمد. القيادة الإدارية الإبداعية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006.
46. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003.
47. طه، طارق. إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007.
48. الطيب، محمد رفيق. مدخل للتسيير: أساسيات ووظائف وتقنيات، الجزء الأول، الطبعة الثانية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
49. عاشور، أحمد صقر. السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1995.

50. عاشور، أحمد صقر. تنمية المهارات القيادية والسلوكية: تدريبات وأنشطة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997.
51. عامر، سعيد يس؛ عبد الوهاب، علي محمد. الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998.
52. عباس، علي؛ بركات، عبد الله عزت. مدخل إلى علم الإدارة، الطبعة الثانية، عمان: دار النظم للنشر، 2000.
53. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
54. عبد السلام، عبد الغفور؛ الحلبي، رياض؛ شحادة، حازم؛ الجيوسي، محمد. إدارة المشروعات الصغيرة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001.
55. عبده، عبد الهادي السيد؛ عثمان، فاروق السيد. القياس والاختبارات النفسية: أسس وأدوات، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفكر العربي، 2006.
56. العتيبي، صبحي جبر. تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005.
57. العجمي، محمد حسنين. القيادة التربوية: الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008.
58. عدون، ناصر دادي. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجماعية، 2001.
59. العزاوي، خليل محمد. إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
60. عطية، مصطفى كامل أبو العزم. مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، (بدون سنة النشر).
61. العطية، ماجدة. إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002.
62. عفانة، جهاد عبد الله؛ أبو عيد، قاسم موسى. إدارة المشاريع الصغيرة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2004.
63. عفيفي، صديق محمد؛ عبد الهادي، أحمد إبراهيم. السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، الإسكندرية: مكتبة عين شمس، 2003.
64. عقيلي، عمر وصفي. الإدارة المعاصرة: التخطيط والتنظيم والرقابة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007.
65. العلاق، بشير. الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
66. عليان، ربحي مصطفى. أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.

67. العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2002.
68. عنبة، هالة محمد لبيب. إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي: دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.
69. عياصرة، علي؛ الفاضل، محمد محمود العودة. الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
70. عيسوي، عبد الرحمن. الكفاءة الإدارية، بيروت: دار النهضة العربية، 1992.
71. الغالي، طاهر محسن منصور؛ إدريس، وائل محمد صبحي. الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2007.
72. الفاعوري، رفعت عبد الحلیم. إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
73. الفضل، مؤيد. الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008.
74. القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق، 2003.
75. القريوتي، محمد قاسم. مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2004.
76. كشك، محمد بهجت. مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، 1997.
77. الكلالدة، طاهر محمود. تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008.
78. كنعان، نواف. اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى/الإصدار السادس، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003.
79. كنعان، نواف. القيادة الإدارية، الطبعة الأولى/الإصدار الثامن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
80. لعويسات، جمال الدين. السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة، 2002.
81. ماهر، أحمد. الإدارة: المبادئ والمهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
82. ماهر، أحمد. اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
83. المحروق، ماهر حسن؛ مقابلة، إيهاب. المشروعات الصغيرة والمتوسطة: أهميتها ومعوقاتهما، عمان: مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2006.
84. محمد، طارق شريف يونس. أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، عمان: دار الكتاب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.

85. مخيمر، عبد العزيز جميل؛ عبد الحلیم، أحمد عبد الفتاح. الصناعات الصغيرة والمتوسطة ومعالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
86. المرسي، جمال الدين محمد؛ إدريس، ثابت عبد الرحمن. السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
87. المصري، سعيد محمد. التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
88. المصري، أحمد محمد. الإدارة الحديثة: الاتصالات والمعلومات والقرارات، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
89. المطيري، ثامر بن ملوح. القيادة العليا والأداء: دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية والأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره، الرياض: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
90. المغربي، كامل محمد. السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
91. المنصور، كاسر نصر. نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000.
92. المنصور، كاسر نصر؛ جواد، شوقي ناجي. إدارة المشروعات الصغيرة: من الألف إلى الياء، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000.
93. النجار، فايز جمعة صالح؛ العلي، عبد الستار محمد. الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
94. نشوان، يعقوب حسين؛ نشوان، جميل عمر. السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الثالثة، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، 2003.
95. ياسين، حمدي؛ عسكر، علي؛ الموسوي، حسن. علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، الكويت: دار الكتاب الحديث، 1999.
96. يوسف، توفيق عبد الرحيم. إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.

المجلات

1. بقعة، الشريف. "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: الواقع والصعوبات"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة تبسة، 2007.

2. صالح، صالح. "أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 3، جامعة سطيف، 2004.
3. الهيتي، نوزاد عبد الرحمن. "الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون الخليجي: الوضع القائم والتحديات المستقبلية"، مجلة المال والصناعة، العدد 24، بنك الكويت الصناعي، 2006.

الملتقيات والمؤتمرات

1. الآغا، وفيق حلمي. "دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية"، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة حول: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 13-16 أكتوبر 2003.
2. بن طلحة، صليحة؛ معوشي، بوعلام. "الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في القضاء على البطالة"، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006.
3. بن عوالي، حنان؛ عبو، هودة. "فعالية التحليل الكمي في اتخاذ القرارات"، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14-15 أبريل 2009.
4. بوزيان، راضية. "النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على تسيير الموارد البشرية: صنع القرار نموذجاً، الواقع وآليات الإصلاح، دراسة سوسيو-اقتصادية ميدانية لمؤسسة سونلغاز بالجزائر"، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14-15 أبريل 2009.
5. بوهزة، محمد؛ مرزوقي، رفيق. "القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14-15 أبريل 2009.
6. الخناق، سناء عبد الكريم. "المتطلبات التنظيمية للمنظمات الجزائرية المتوسطة والصغيرة في ظل الشراكة"، الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة سطيف، 13-14 نوفمبر 2006.
7. زيارى، بلقاسم؛ بلحسن، هواري. "أثر اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة سطيف، 13-14 نوفمبر 2006.
8. صاطوري، الجودي؛ بوالريحان، فاروق. "البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14-15 أبريل 2009.

9. عزيزي، وداد؛ بوفروم، حنان. "فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 - 15 أبريل 2009.
10. عياش، قويدر. "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية والتحديات الاقتصادية المالية الجديدة"، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، 8 - 9 أبريل 2002.
11. نصيب، رجم؛ شايب، فاطمة الزهراء. "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة"، الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، جامعة سطيف، 25 - 28 ماي 2003.
12. هبال، عبد المالك؛ قرين، علي. "أثر سلوك القيادة على جودة القرارات في المؤسسة"، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 - 15 أبريل 2009.
13. الوادي، محمود حسين. "المشروعات الصغيرة: ماهيتها والتحديات الذاتية فيها"، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17 - 18 أبريل 2006.
14. ونوغي، فتيحة. "أساليب تمويل المشروعات الصغيرة في الاقتصاد الإسلامي"، الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، جامعة سطيف، 25 - 28 ماي 2003.

الرسائل العلمية

1. بلمهدي، عبد الوهاب. نظام مقترح لأنظمة الحوافز للمؤسسة الاقتصادية العمومية: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC العلمة، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 2009 (غير منشورة).
2. بوقرة، رابح. استعمال بحوث العمليات كنماذج مساعدة في اتخاذ القرار: دراسة حالة المؤسسة EARA التابعة لشركة ALGAL بالمسيلة، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 2006 (غير منشورة).
3. جيلح، الصالح. أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006 (غير منشورة).
4. لخلف، عثمان. واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها: دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004 (غير منشورة).
5. القرني، محمد بن حسن بن محمد. اتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية: دراسة تطبيقية على ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005 (غير منشورة).

القوانين والمراسيم

1. المرسوم التنفيذي رقم 96 - 296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، الجريدة الرسمية، العدد 52.
2. المرسوم التنفيذي رقم 94 - 211 المؤرخ في 18 جويلية 1994، الجريدة الرسمية، العدد 42 الصادر في سنة 2000.
3. المرسوم 01 - 03 المؤرخ في 2001، الجريدة الرسمية، العدد 55 الصادر في سنة 2001.
4. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة الرابعة، الخامسة، السادسة، والسابعة من القانون 01 - 18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001.

مواقع الانترنت

موقع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية:

- <http://www.pmeart-dz.org>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

الكتب

1. Aktouf, Omar. **Le management entre tradition et renouvellement**, 4^{ème} édition, Montréal: Gaëtan Morin Editeur, 2006.
2. Altrad, Mohed. **Ecouter, Harmoniser, Diriger: Un certain art du management**, Alger: Office Des Publications Universitaires, 1994.
3. Amiel, Michel; Bonnet, Francis; Jacobs, Joseph. **Management de l'administration**, 2^{ème} édition, Paris: De Boeck Université, 1998.
4. Boutaleb, Kouider. **Théories de la décision**, Alger: Office Des Publications Universitaires, 2006.
5. Charron, Jean-Luc; Sépari, Sabine. **Organisation et gestion de l'entreprise**, Paris: Dunod, 1998.
6. Crener, Maxime; Monteil, Bernard. **Principes de management**, Québec: Les Presses De L'université Du Québec, 1981.
7. Détrie, Jean-Pierre. **Strategor: Politique générale de l'entreprise**, 3^{ème} édition, Paris: Dunod, 1997.

8. Fillion, Louis Jacques. **Management des PME de la création à la croissance** Canada: Pearson Education, 2007.
9. Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H. **Organizations: Behavior, Structure, Process**, 6th edition, Homewood, 1988.
10. Gundolf, Katherine; Jaouen, Annabelle. **Les relations interorganisationnelles des PME**, Paris: Lavoisier, 2008.
11. Hellriegel, Don; Slocum, John W. **Management des organisations**, 2^{ème} édition, Paris: De Boeck Université, 2006.
12. Josien, Samuel; Landrieux-Kartochian, Sophie. **Organisation et management de l'entreprise**, Paris: Gualino Editeur, 2008.
13. Kennedy, Carol. **Toutes les théories du management: Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités**, 3^{ème} édition, Paris: Maxima Laurent Du Mesnil, 2003.
14. Koontz, Harold; O'donnell, Cyril. **Management: Principes et méthodes de gestion**, Traduit et adapté par Gilles Ducharme, Québec: Mcgraw-Hill, 1980.
15. Laflamme, Marcel. **Le management: Approche systémique (théorie et cas)**, 3^{ème} édition, Québec: Gaëtan Morin Editeur, 1981.
16. Mssassi, Saïd. **Précis du management: Concepts et processus de gestion**, Maroc: Afrique Orient, 2006.
17. Robbins, Stephen; DeCenzo, David. **Management: L'essentiel des concepts et des pratiques**, Traduit par Valérie Lavoyer et Sébastien Marty, 4^{ème} édition, Paris: Pearson Education, 2004.
18. Sekiou; Blondin; Fabi; Bayad; Peretti; Alis; Chevalier, **Gestion des ressources humaines**, 2^{ème} édition, Paris: De Boeck Université, 2001.
19. Simon, Herbert A. **Administration et processus de décision**, Paris: Economica Education, 1983.
20. Trigui, Samir. **Management et leadership: Le savoir-faire de la gestion moderne**, Tunis: Centre De La Publication Universitaire, 2004.
21. Zouaoui, Mahmoud; Zouaoui-Karoui, Samia. **Le management: Processus de gestion et fonctions de l'entreprise**, 2^{ème} édition, Tunis: C.L.E., 1999.

الملتقيات والمؤتمرات

1. Bouguessa, M. Nagib. "La prise de décision en entreprise: un processus complexe," Séminaire international concernant: **La prise de décision dans l'entreprises économique**, Université De M'SILA, 14 – 15 Avril 2009.
2. L'OCDE des ministres en charge des PME, "Les statistiques sur les PME: Ver un mesure statistique plus systématique du comportement des PME," 2^{ème}

Conférence, 3 – 5 Juin 2004.

مواقع الانترنت

1. Labelle, François. "Gestion stratégique des ressources humaines," <http://www.scribd.com/doc/9234147/grh-et-leadership> (12/03/2009).
2. Pettersen, Normand. "Leadership et P.M.E.: Comment être un bon chef ?," <http://www.revue.hec.ca/gestion/articlepage.txp?instid=80702&lzng=frqtx-target=new> (10/11/2008).
3. Torres, Olivier. "Les PME," <http://www.oliviertorres.net> (25/06/2009).

فهرس الجداول

فهرس الجداول

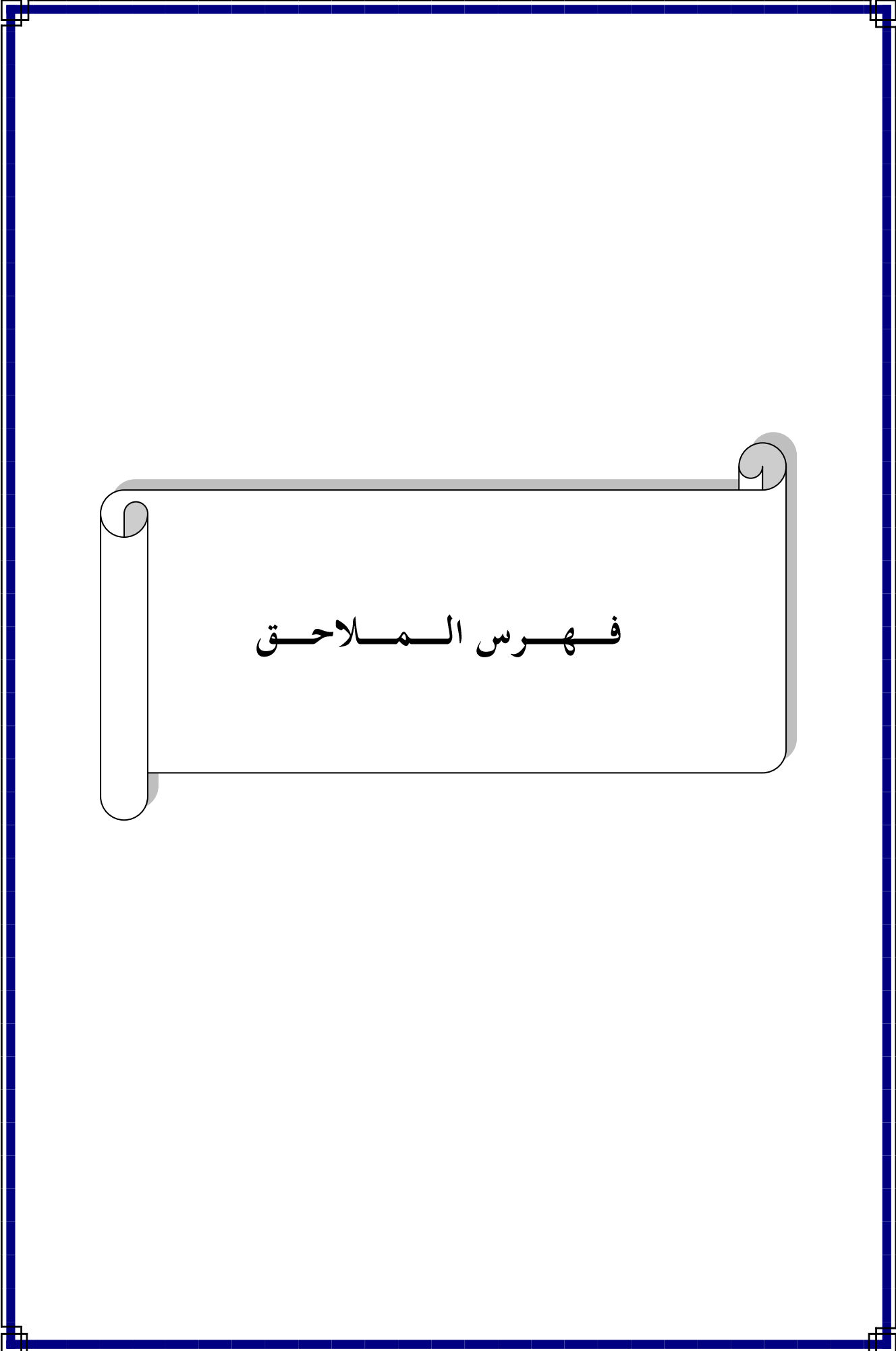
| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 1 | مقارنة بين المدير/الرئيس والمدير/القائد | 7 |
| 2 | مقارنة بين المدير والقائد | 9 |
| 3 | مقارنة بين نظرية X ونظرية Y | 31 |
| 4 | التوافق المختلفة لمتغيرات الموقف ونمط القيادة الأكثر فعالية | 38 |
| 5 | الأنماط القيادية الأساسية والأنماط الأكثر فعالية والأقل فعالية حسب نظرية ريدن | 41 |
| 6 | تصنيف المشكلات حسب أهمية كل من عنصري الجودة والقبول | 94 |
| 7 | خصائص القرارات الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية | 101 |
| 8 | معايير التفرقة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة | 103 |
| 9 | مراحل عملية اتخاذ القرارات حسب آراء بعض الباحثين | 127 |
| 10 | معايير تقييم البدائل | 131 |
| 11 | العوامل الموقفية التي تستوجب القرارات الفردية والقرارات الجماعية | 147 |
| 12 | تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 156 |
| 13 | تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 157 |
| 14 | صفات ومهارات مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 160 |
| 15 | مكونات وتطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2006 – 2009 | 172 |
| 16 | تطور توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الولايات في الجزائر خلال الفترة 2006 – 2009 | 174 |
| 17 | تطور توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الجهات في الجزائر خلال الفترة 2006 – 2009 | 175 |
| 18 | تطور توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاعات النشاط في الجزائر خلال الفترة 2006 – 2009 | 176 |
| 19 | تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف في الجزائر خلال الفترة 2006 – 2009 | 177 |
| 20 | تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة 2006 – 2008 | 178 |

| | | |
|-----|---|----|
| 179 | تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة في الجزائر خلال الفترة 2006 – 2008 | 21 |
| 189 | تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببلدية سطيف ومساهمتها في التوظيف حتى 30 سبتمبر 2009 | 22 |
| 191 | تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ببلدية سطيف حتى 30 سبتمبر 2009 | 23 |
| 193 | توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب معيار العمالة | 24 |
| 193 | توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب قطاع النشاط | 25 |
| 194 | توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب مصدر الحصول على فكرة إنشائها | 26 |
| 195 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النمط الإداري السائد | 27 |
| 196 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | 28 |
| 197 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص التعليمي | 29 |
| 197 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خضوعهم لدورات تدريبية | 30 |
| 198 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوعية الدورات التدريبية التي خضعوا لها | 31 |
| 199 | توزيع أفراد عينة الدراسة حول مصادر قوة القيادة المعتمدة للتأثير في العاملين | 32 |
| 201 | أهمية المهارات القيادية حسب آراء أفراد عينة الدراسة | 33 |
| 202 | أهمية المهارات القيادية حسب آراء أفراد عينة الدراسة وفقا لقطاع النشاط | 34 |
| 203 | قيمة كاس ² لآراء أفراد عينة الدراسة حول أهمية المهارات القيادية وفقا لقطاع النشاط | 35 |
| 205 | توزيع أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر مختلف أنواع المهارات الذاتية لديهم | 36 |
| 207 | توزيع أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر المهارات الذاتية لديهم | 37 |
| 208 | النتائج المتعلقة بالمهارات الفنية | 38 |
| 209 | توزيع أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر المهارات الفنية لديهم | 39 |
| 210 | توزيع أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر مختلف أنواع المهارات الإنسانية لديهم | 40 |
| 212 | توزيع أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر المهارات الإنسانية لديهم | 41 |
| 213 | توزيع أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر مختلف أنواع المهارات الإدارية لديهم | 42 |
| 216 | توزيع أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر المهارات الإدارية لديهم | 43 |
| 216 | ترتيب المهارات القيادية حسب مدى توافرها لدى أفراد عينة الدراسة | 44 |
| 217 | توزيع أفراد عينة الدراسة حول مدى مراعاتهم لمراحل عملية اتخاذ القرارات | 45 |
| 220 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النمط القيادي | 46 |

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 7 | المستويات الإدارية | 1 |
| 27 | مخطط توضيحي لدراسات جامعة أهاريو | 2 |
| 33 | نموذج الشبكة الإدارية لـ بليك وموتون | 3 |
| 36 | نموذج فيدلر لتحديد النمط القيادي | 4 |
| 40 | نموذج ريدين | 5 |
| 43 | نموذج هيرسي وبلاينكارد | 6 |
| 47 | شجرة القرارات لـ فروم ويتون | 7 |
| 50 | نموذج المسار نحو الهدف | 8 |
| 78 | الأهمية النسبية للمهارات الإدارية المتعلقة بالوظائف الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة | 9 |
| 81 | النمط القيادي وعلاقته بالتفويض | 10 |
| 85 | الأهمية النسبية للمهارات القيادية في المستويات الإدارية المختلفة | 11 |
| 86 | نموذج تشخيصي لأمراض القيادة | 12 |
| 98 | العلاقة بين اتخاذ القرارات والوظائف الإدارية | 13 |
| 102 | أنواع القرارات حسب المستويات الإدارية | 14 |
| 104 | أنواع القرارات حسب إمكانية برمجتها والمشكلات والمستويات الإدارية المقابلة لها | 15 |
| 105 | العلاقة بين أبعاد بيئة القرار والتأكد وعدم التأكد في اتخاذ القرارات | 16 |
| 124 | الإطار العام لمفهوم النظام المفتوح | 17 |
| 128 | مراحل عملية اتخاذ القرارات | 18 |
| 138 | أنماط اتخاذ القرار | 19 |
| 145 | نموذج الخط المستمر لـ تاننبوم وشميث | 20 |
| 146 | القوى المؤثرة في اختيار نمط القيادة | 21 |



فهرس الملاحق

فهرس الملا حق

| الصفحة | العنوان | رقم الملحق |
|-----------|--|------------|
| 241 - 232 | الاستمارة | 1 |
| 243 - 242 | قيمة معامل ألفا كرنباخ | 2 |
| 244 | تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ومساهمتها في التوظيف حتى 30 سبتمبر 2009 | 3 |
| 246 - 245 | توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بلديات سطيف حتى 30 سبتمبر 2009 | 4 |
| 247 | النتائج المتعلقة بمصادر قوة القيادة | 5 |
| 248 | النتائج المتعلقة بالمهارات الذاتية | 6 |
| 249 | النتائج المتعلقة بالمهارات الإنسانية | 7 |
| 250 | النتائج المتعلقة بالمهارات الإدارية | 8 |
| 251 | النتائج المتعلقة بمراحل عملية اتخاذ القرارات | 9 |

الملخص

تُعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه العديد من الدول المتقدمة والنامية لتحقيق التنمية المنشودة، إدراكاً منها أن بناء اقتصاد قوي ومتين وغير ريعي يمر حتماً عبر بناء مؤسسات اقتصادية قوية. وفي ظل البيئة الحالية للمؤسسات، وما يميزها من تغيرات مستمرة ومتسارعة وما تُفرزه من تحديات، فإن ضمان بقاء واستمرارية هذا النوع من المؤسسات في الأجل القصير، ومن ثم تحقيق النمو والتوسع على الأمد البعيد، مرهون بالعديد من العوامل من بينها وأهمها وجود إدارة متميزة، يتوافر لدى القائمين عليها مختلف السمات والمهارات القيادية، التي تشمل المهارات الذاتية، الفنية، الإنسانية والإدارية، والتي تُكسبهم القدرة على التأثير في العاملين وحشد الطاقات الموجودة لديهم لتحقيق الأهداف المسطرة، وكذلك القدرة على اتخاذ قرارات تتسم بالفعالية. وسيتم من خلال هذا البحث، تسليط الضوء على دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال التطرق إلى الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وكذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تنشط ببلدية سطيف.

الكلمات المفتاحية

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، القيادة، مصادر قوة القيادة، المهارات القيادية، عملية اتخاذ القرارات، المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، القرار الفعال.

Résumé

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont considérées comme le choix stratégique pour lequel optent plusieurs pays développés et en voie de développement pour réaliser le développement souhaité, étant conscients que l'édification d'une économie solide et forte et non rentière passe obligatoirement par l'édification d'entreprises économiques fortes.

Dans l'environnement actuel des entreprises, caractérisé par des changements continus et accélérés et ce qu'il engendre comme défis, la garantie de la pérennité et de la continuité de ce type d'entreprises à court terme et la réalisation de la croissance et de l'expansion à long terme, dépendent de plusieurs facteurs dont l'existence d'un management spécifique, des responsables possédant diverses qualités et compétences de leaderships, qui comprennent des compétences individuelles, techniques, humaines et de management, qui leur apportent la capacité d'influencer les travailleurs et mobiliser leurs énergies pour réaliser les objectifs fixés, Ainsi que, la capacité de prise de décisions caractérisées par l'efficacité.

Cet exposé met en évidence le rôle du leadership dans la prise de décisions dans les PME, et cela en abordant les côtés théoriques concernant les variables de l'étude, ainsi qu'une étude sur terrain ayant comme échantillon des PME privées exerçant dans la commune de Sétif.

Mots clés

Les Petites et moyennes entreprises (PME), le leadership, les sources du pouvoir de leadership, les compétences du leadership, le processus décisionnel, la participation dans le processus décisionnel, la décision efficace.

تم بحمد الله