



قسم: علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
الرقم التسلسلي:/ 2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
دفعة: 2019

الميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال مؤسسات

أثر القيادة التحويلية في فعالية اتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة.

من إعداد الطالبين: **ليور كريم**
إشراف الأستاذ: **مسعي بلال**

صالحه صلاح الدين

جامعة العربي التبسي - تبسة

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة: University of Arab Sciences and Studies

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
براهمي زرزور	أستاذ محاضر أ	رئيساً
مسعي بلال	أستاذ محاضر أ	مشرفاً ومقرباً
بوعلاق نوال	أستاذ محاضر أ	عضواً مناقشاً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

قال الله تعالى :

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾



سورة المجادلة

الشكر والعرفان

الحمد والشكر لله عز وجل الذي أنار دربنا ووفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع كما نتوجه بعظيم الشكر والامتنان للأستاذ والدكتور بلال مسعي على ما قدمه لنا من توجيهات ونصائح لإنجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

كما لا يفوتنا تقديم كل الشكر والاحترام لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وكل الطقم الإداري

الإهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى من أدين لهما بوجودنا بعد إذن
الله عز وجل إلى الوالدين الكريمين.

إلى كل أفراد العائلة الأفاضل

إلى كل من وقف بجانبنا

إلى جميع الأحبة والرفاق

إلى كل من علمني علما

لكم منا فائق الامتنان والاحترام

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
I	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
أ-د	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية
03	المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة التحويلية ومفهومها
06	المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية
07	المطلب الثالث: أنماط القيادة التحويلية
09	المطلب الرابع: أبعاد القيادة التحويلية
10	المبحث الثاني: أساسيات حول القائد التحويلي
10	المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي
11	المطلب الثاني: وظائف القائد التحويلي
12	المطلب الثالث: الفرق بين القائد العادي والقائد التحويلي
14	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القائد التحويلي
16	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية اتخاذ القرارات
18	مقدمة الفصل
19	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول عملية اتخاذ القرارات
19	المطلب الأول: تعريف القرار وعملية اتخاذ القرار
22	المطلب الثاني: أهمية وخصائص عملية اتخاذ القرار
25	المطلب الثالث: مكونات وأنواع اتخاذ القرار
27	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
29	المبحث الثاني: فاعلية عملية اتخاذ القرار
29	المطلب الأول: فاعلية ومهارات عملية اتخاذ القرارات
32	المطلب الثاني: نماذج ونظريات عملية اتخاذ القرارات
39	المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرارات
42	المطلب الرابع: عوائق عملية اتخاذ القرار
43	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: القيادة التحويلية كأداة للمساهمة في فعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة-
45	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات - تبسة-
45	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

48	المطلب الثاني: مبادئ وأهداف مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة-
85	المطلب الثالث: البناء التنظيمي والهيكل لمؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة-
53	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
53	المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
54	المطلب الثاني: بناء وتطبيق أداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها
58	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
60	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات
60	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
65	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان
75	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
80	خلاصة الفصل الثالث
83	خاتمة العامة
85	قائمة المراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي	01
54	توزيع استنبیان الدراسة	02
56	طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	03
57	معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر	04
57	معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ	05
60	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	06
61	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	07
62	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	08
64	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	09
65	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي	10
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و اتجاه ونتيجة القبول لمحور القيادة التحويلية	11
72	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و اتجاه و نتيجة القبول لمحور عملية اتخاذ القرار	12
76	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية و فرضياتها الفرعية	13

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	يوضح مفهوم القرار	01
21	يوضح صناعة القرار	02
30	الخصائص الشخصية لمتخذ القرار	03
50	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-	04
61	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	05
62	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	06
63	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي 2014	07
67	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	08

مقدمة

مقدمة عامة

تشهد المؤسسات في الوقت الحالي تغيرات متواصلة في كل الهياكل التنظيمية والبشرية بسبب موجات العولمة والتدفق السريع للمعلومات وتزايد حدة المنافسة، مما يحتم عليها مسايرة هذه التغيرات للبقاء والاستمرارية، فالمؤسسات المهيمنة في الوقت الحالي هي تلك التي لها القدرة على إدارة مواردها البشرية التي تعتبر المحرك الرئيسي لكل المؤسسة وفتح المجال للإبداع والابتكار، وذلك بإيجاد قيادة أكثر كفاءة وملائمة مع هذا العصر بعيدا عن القيادة التقليدية، ولعل القيادة التحويلية من أهم هذه الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في هذه المؤسسات، وذلك لارتباطها بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال تحسين مستوى بيئة العمل وشعور الفرد بالاستقرار في بيئة عمله. وتعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، ذلك أن وظائف الإدارة من تنسيق وتنظيم ورقابة لا تتم إلا عن طريق اتخاذ القرارات الملائمة سواء ما يتعلق بالموارد أو البيئة المحيطة بالمؤسسة، ومما لا شك فيه أن اتخاذ القرار يعتبر تحديا لكافة القادة باعتبارها من أهم العمليات التي يقومون بها والتي لها أثر على بقاء المؤسسات.

أولاً: إشكالية الدراسة

ونظرا للأهمية البالغة للقيادة التحويلية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية وأثرها في عملية اتخاذ القرار، واستنادا إلى ما سبق وللإحاطة بمختلف جوانب الموضوع يمكن طرح الإشكالية التالية:
إلى أي مدى يمكن أن تساهم القيادة التحويلية في التأثير على فعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية عامة؟ ومؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- بصفة خاصة؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

ولغرض الإحاطة الجيدة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع يمكن طرح جملة التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالقيادة التحويلية؟ وما المقصود بفعالية اتخاذ القرار؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وعملية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي وعملية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية وعملية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وعملية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ؟

ثالثاً: فرضيات البحث

انطلاقاً مما سبق ولغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية ولمحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

ومن إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة نضع جملة من الفرضيات الفرعية وتمثل فيما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتأثير المثالي على فعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على فعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على فعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية وفعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار معالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية كمحور للدراسة وذلك لعدة أسباب واعتبارات ذاتية وموضوعية وهي كما يلي:

1. الأسباب الذاتية

- طبيعة التخصص الذي ادرس فيه وصلته بموضوع الدراسة؛
- خلفية اهتمامنا بالمواضيع الحديثة وأهميتها البالغة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية؛
- الشعور بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة نحو موضوع القيادة التحويلية وعملية اتخاذ القرار.

2. الأسباب الموضوعية

- يعد الموضوع من المواضيع التي لم تستوفي حظها من الدراسة على مستوى الجامعات والكتب الخاصة في الدول النامية كالجرائر؛
- تسليط الضوء ولفت الانتباه على عدة عوامل مهمة من الممكن أن تساهم في ترقية المؤسسات؛
- ضبط المفاهيم المتضاربة حول القيادة التحويلية وعملية اتخاذ القرار وإعطاء صورة واضحة لهما، مع إبراز دورهما في التأثير على المؤسسات.

خامساً: أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي :

- الدور الحاسم والبارز الذي تلعبه القيادة التحويلية في وقتنا الحاضر؛
- التعرف على واقع القيادة التحويلية وعملية اتخاذ القرار بمؤسسة فرفوس؛
- مدى وعي مسيري المؤسسات بالدور المهم للقيادة التحويلية ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرار؛
- يعد البحث مساهمة لجعل المؤسسة محل الدراسة تكتسب إستراتيجية تعمل على تشجيع القيادة التحويلية لزيادة حصتها السوقية.

سادساً: أهداف الدراسة

يهدف البحث عموماً لتحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في:

- الإجابة على التساؤلات المقدمة ودراسة الفرضيات لإثبات صحتها من عدمها؛
- استعراض مختلف الأطر والمفاهيم النظرية والتطبيقية لمفهوم القيادة التحويلية وعملية اتخاذ القرار؛
- إبراز الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في التأثير على المؤسسة محل الدراسة ؛
- تشخيص واقع القيادة التحويلية وعملية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة-؛
- إثراء مكتبة الكلية التي تعاني نقصاً واضحاً من حيث المراجع والدراسات التي تناولت هذا الموضوع؛

- إفادة المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة مناجم الفوسفات - تيسة- " اعتمادا على ما تم التوصل إليه من نتائج بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعدها في الاستفادة من الطاقات الإبداعية لعاملها ضمانا لبقائها وتحقيقا لنموها.

سابعاً: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية البحث وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للبحث كما اعتمد المنهج الوصفي من خلال استخدام أسلوب دراسة الحالة في إجراء الدراسة التطبيقية من خلال جمع البيانات والمعلومات ثم تحليلها ووصف النتائج المتوصل إليها إضافة إلى استخدام التحليل الإحصائي، ولجمع المعلومات تم الاعتماد على الاستمارة، الوثائق والسجلات، المقابلة، والمراجع المتاحة.

ثامناً: هيكل الدراسة

لغرض الإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجياً، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

الفصل الأول: سيتم في هذا الفصل دراسة المتغير المستقل لهذا الموضوع المتمثل في القيادة التحويلية من خلال مبحثين سيتم فيها دراسة مختلف المفاهيم الخاصة بالقيادة التحويلية.

الفصل الثاني: يهدف هذا الفصل إلى تبيان مفهوم عملية اتخاذ القرار وفعاليتها بالمؤسسة، وقد قسم بدوره إلى مبحثين.

الفصل الثالث: يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، إذ سيتم فيه دراسة واقع القيادة التحويلية وأثرها على عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تم فيها تقديم المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات، ثم تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة، ومن تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

تاسعاً: صعوبات الدراسة

- تم التعرض أثناء القيام بالدراسة لجملة من الصعوبات أهمها:
- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع خاصة الحديثة منها، نظراً لحدثة الموضوع.
 - قلة الدراسات السابقة للموضوع على الرغم من أهميته البالغة.
 - قلة المعلومات المقدمة من قبل المؤسسة.
 - صعوبة التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة نظراً لانتشار وباء كوفيد 19 (فيروس كورونا).

الفصل الأول:

الإطار النظري

للقيادة التحويلية

مقدمة الفصل

تعد القيادة التحويلية من الأساليب الإدارية الحديثة في المؤسسات الاقتصادية الحديثة، إذ أن بيئة عمل المؤسسات تشهد تغيرات سريعة مما يجعل القيادة التحويلية ضرورة إستراتيجية لكل مؤسسة تسعى إلى النجاح والبقاء في السوق.

إذا أصبحت القيادة التحويلية تضيف معايير وأفكار جديدة تشمل الاعتراف بالتغيير وإيجاد رؤية جديدة، لمواجهة مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل الذي يعنى بالقيادة التحويلية من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية

المبحث الثاني: القائد التحويلي في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية القيادة

لقد شغل مفهوم القيادة العالم منذ القدم، باعتبارها أحد المفاهيم السلوكية التي أثبتت تأثيرها كثيرًا من النقاش والجدل، وعلما بأن غمناقها لا يزال محل اهتمام الباحثين والدارسين على إستراتيجية القيادة الكفوءة والفعالة، إلا أن ما كان يصلح منها بالماضي قد لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل نظرًا للتغير المستمر الذي يطرا على مختلف جوانب الحياة وما يرافقه من تأثيرات في المنظمات.

المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة التحويلية ومفهومها

أولاً. تعريف القيادة

لقد أدت التغيرات البيئية والتعددية للمنظور القيادي، والدور الذي يجب أن يؤديه القائد، حيث تتباينت التعريفات التي تخصص هذا المفهوم في الفكر الإداري.

فقد عرفت بأنها: "القدر اتو الإمكانيات الاستثنائية الموجودة في القائد، والتي من خلالها يتم توجيههم ووسيه، والتأثير فيهما بتغاء تحقيق الهدف".¹

كما تعرف أيضا بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".²

فالقيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لانجاز الهدف المطلوب.³ ومن التعريفات السابقة نستنتج أن هناك عناصر أساسية للقيادة يجب توافرها والمتمثلة فيما يلي:

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.
- ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم.
- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

ولقد حظيت القيادة باهتمام الباحثين وذلك لأهميتها التي تتجلى من خلال ما يلي:

- إن القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- تعميم القوى الايجابية وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على خطط مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى.

ثانيا. نشأة القيادة التحويلية وتعريفها

تعد القيادة التحويلية نظرية في القيادة الإدارية، جاءت محصلة للجهود الحديثة والمستمرّة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهيمنا أحدث نظريات القيادة، وكذا التجمع بين مميزات نظريات القيادة وتنافيها كما كان فيهم نقصور، ويعتقد منا أنها من أنسب الممارسات

القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومناكفئها قدرة علموا جهة التحديات .

فلؤل من طرح فكرة القيادة التحويلية هو (Downton) وذلك عام 1973، فيما كان أول ظهور المفهوم القيادة التحويلية في عام 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي (Burnsmacgregor) ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال (Burns) من قبل عدد من الباحثين والعلماء .

وفي عام 1985 قدم (Bass) ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي والاهتمام الفردي).

وفي سنة 1990 أضاف مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحات (Inspirational motivation) وفي عام 1993 قدم كل من (Bass Et Avilio) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، بسبعة عناصر: ثلاثة تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.⁴

¹ - إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الطبعة الخامسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982، ص:20.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:97.

³ - محمد عبد القصور، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2011، ص:09.

⁴ - إيمان زياني، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى - أوماش)، بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص:51-52.

لميتفق الباحثون على تعريف القيادة التحويلية ويعود السبب في اختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر منال نظريات الحديثة في الإدارة أو الأمر الذين تجعل تعدد التعريفات من أهم التعريفات التي تناو لتالقيادة التحويلية عرفها (bumes) علأنها القيادة التي تركز على تبسط سلوك الإنسان وأخلاقها فهو طموحاته سواء كانت تتعلق بالقيادة أو المرؤوسين من أجل الانتقال للممارستها .

كما يمكن تعريفها علأنها نوع من القيادات التي تسمح للقائد بخروج رؤية لتوجيه التغيير من خلال إلهام وتنفيذ التزامات البعض¹.

ويعرفها (cardona) بأنها القيادة التي تبني فيها علاقة التبادل علأساس العمل وفيهذالعلاقة فإن القائد يشجع المرؤوسين علأن يتفقوا التوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدة علالدافعية الحقيقية للمرؤوسين². وعرفها (Stogdill) بأنها عملية التأثير في نشاط جماعة منظمة باتجاه تحديد أهدافها وتنفيذ هذه الأهداف .

عرف (Feenan) القيادة التحويلية بانها لاتعني مركز السلطة، وإنما تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين لتأدية مهامهم بل للقيام بالقياس من خلال تحفيزهم هو الهام مشاعرهم³.

ويعرفها (colquitt) بأنها نمط من السلوك يهدف من خلاله للقائد من وسيله لتزامل بال رؤية المشتركة كنموذج يساعد هم عل تطوير قدراتهم والنظر بالمشكلات بمنظور جديد⁴.

وهناك أركان أساسية يقوم عليها مفهوم القيادة التحويلية وتتمثل في العناصر التالية:⁵

- القيادة التحويلية عملية مستمرة يمارسها القائد قبل المرؤوسين .
- تعتبر القيادة التحويلية قيادة أخلاقية لأنها تعمل عل نشر ويجمع مجموعة من القيمو هي العدل والمساواة والسلامو غير هامنا القيم.
- تحفيز وهام المرؤوسين للعمل لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المجموعة والمنظمة .
- العمل عل تغيير أهداف العاملين وتحويلها من أهدافناوية بسيطة إلى أهدافنا تشبعا جات الذاتا عل إيواتد عمالروية المستقبلية للمنظمة .

ثالثا: عوامل الاهتمام بالقيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينيات من القرن العشرين وأصبحت من أكثر النظريات القيادية شهرة ضمن المداخلة الحديثة للقيادة، وقد

ناقش الباحثون عواملها لتأكيد سببها قوة وأهمية، والتقييم كالتالي حسبها في أربعة عوامل هي:¹

¹ - Eliane Sorensen Marshall; **transformationnel Leadership in nursing** ,New York,usa, 2011,p3.

² - خالد عبد الوهاب الزيد، **القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي**، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص:56.

³ - مزى المحمود محمد التنج، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45، 2010، ص: 6.

⁴ - زيد صادق ماجد، عبد الرضا فرج جبر اوي، **الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين (دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية)**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 09، العدد 4، جامعة البصرة، 2013، ص: 63.

⁵ - أحمد صادق محمد الرقب، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص ص: 15-16.

١- لقيادة التحولية لا تتأثر بالقوة بالشكل حصري، بل تسعياً لتقوية السلطات المهمة، وتمكيناً لأفرادها وتعملاً لتطوير مهاراتهم تعزيزاً لثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعاً توفر قمعاً معتمدة على نفسها .

- صفات القيادة التحولية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يوقو مبركاً تأثيرهم على تصورات و التزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت الدراسات التجار بالعلمية أن برامجال تدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين.

- أن القيادة التحولية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لواجهة جميع الحالات، حيث أن ممارستها تكون صالحة لتطبيقها في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى التغيير التجزئية.

المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحولية

أورد (koehler et pankowski) مبادئ القيادة التحولية كما يلي:²

✓ **النظر للمنظمة كنظام:** اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المرتبطة والتفاعلات

بيناً لأفراد القائد التحولي يهنا يدور هينبغي أن يصبغ على تحسين العمليات الإدارية، وتهدف إلى تنبؤ تطوير نظام إداري فعالاً ومنحلاً لذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحول .

✓ **إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:** الإستراتيجية هنا تعني خطة المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولتحقيق ذلك القائد التحولي يعمل مع الآخرين لإيجاد رؤية ورسالة، القيم البناء التنظيمي الأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين ولا تبقى سرا.

✓ **تأسيس نظام إداري:** وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب المبادئ المعتقداً للإدارة السائدة والمتناقضة .

✓ **تطوير كلال مساهمة في العملية الإدارية وتدريبهم:** ينبغي على القائد التحولي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين العاملين في جميعهم مسؤولين عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى لارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية .

✓ **تمكين الأفراد و فرق العمل:**

يمنح القائد التحولي العاملين مع قدر من الحرية للاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنهم مناسبون لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد .

✓ **تقييم العمليات الإدارية:**

يهتم القائد التحولي بتقييم مداخل النشاطات والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عنها وطرحها في العملية الإدارية التي تمنحها إحاطة الشاملة

✓ **بث روح التغيير المستمر:**

يدر كالقائد التحولي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الانجاز اتفهو يعنى أن مسؤولاً لإحداث التغيير ومن ثم تأدية دور فاعليته وحالتغيير في الآخرين، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر .

¹ - عبدالمحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحولية وعلاقتها بالمستوى الولاء التنظيمي لدى ضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2012، ص: 21.

² - نفس المرجع السابق، ص: 22- 23.

حيث:

✓ التقدير والمكافأة علنا لتحسينا المستمر

يعمل لقائد التحويل على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة يهتم بمبني بذلوا الجهد والوقت ويغامر ونمناجل المصلحة العامة.

المطلب الثالث: أنماط القيادة التحويلية

ان الدراسات التي أجريت في مجال القيادة التحويلية قد توصلت الى عدة تصنيفات سيتم ذكر بعضها فيمايلي:

- 1- **القيادة العقلانية** : يستخدم للإشارة الى تبني أفكار ومعارف مقيم معينه كم يتناول تقدي قيما وأهدافا وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة ، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظرا أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا، وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانيا و القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة.¹
- 2- **القيادة الاصلاحية** : ان القادة الحقيقيين هم الذين يعملون ويتعلمون بواسطة أتباعهم بما يؤدي الى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات في مجال العمل والتدريب و التعامل مع قادة وأتباع آخرين وتعد قيادة الاصلاحية أكثر أنمط القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية وذلك بسبب الحاجة الكبيرة الى تأكيد قوى من الاتباع لاحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم وعادة ما تدل القيادة الاصلاحية ضمنا على قيادة أخلاقية.
- كما أن الشخص لكي يكون قائدا اصلاحيا حقيقيا، فانه لا يحتاج فقط الى السير بالتدرج ولكن أيضا الى أن يكون لديه الرغبة في اصلاح المجتمع أو على اصلاح جانب منه.²
- 3- **القيادة الثورية** : تعني احداث تطور شامل في النظام الاجتماعي بأكمله ، على الرغم من ذلك يحذر من أن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما يكون نادرا كما أن القيادة الثورية الناجحة غالبا ما تكون أكثر ندرية ، وهي مكرسة تماما لتحقيق الأهداف ونشر الالتزام من خلال المخاطر وبذل الجهد الوقت.³
- 4- **القيادة البطولية الكاريزمية**: القيادة الكاريزمية هي الشخصية الأسرة لفرط تأثرهم بها.⁴

المطلب الرابع: أبعاد القيادة التحويلية

لقد حدد بأساربعة عناصر للقيادة التحويلية تو شدد علنا هذه العناصر غير محدودة وليست مقتصره علنا المستوى الإداري الأعلنبليكمفيمختلفالمستوياتالإداريةفيالمنظمةهي:⁵

1- التأثير المثالي

يسمى بالكاريزما او التأثير المثالي وهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدوارا نموذجية لأتباعهم، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جدا للسلوك الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليه للقيام بالشيء الصحيح، ويكن الأتباع لهم احتراما عظيما، وغالبا ما يثقون فيهم لحد بعيد، ويزود القادة الأتباع برؤية وشعور بالرسالة.

1- رؤيا محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2014، ص: 2.

2- بلال فوزي جبارة، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث ومحافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة ، 2011، ص: 36.

3- رؤيا محمود محمد كنعان، مرجع سابق، ص: 22.

4- نفس المرجع السابق، ص: 38.

5- عماد محمد صبي وآخرون، أثر القيادة التحويلية على القدرات الابداعية لرؤساء الأقسام لدى بعض الجامعات السودانية، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، جامعة السودان، قسم إدارة الأعمال، 2017، ص: 22-23.

2- الحافز الالهامي

يقوم القادة في هذا البعد بتحفيز العاملين من خلال تطبيقهم واستخدامهم الرموز والتودد العاطفي لتركيز جهود أفراد المجموعة من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال اهتمامهم الذاتي، وهذا البعد يعزز روح الفريق.

3- الاستثارة الفكرية

ويشير الى القيادة التي تعمل على تحفيز العاملين لكي مبدعين ومبتكرين، ومتحدين لمعتقداتهم وقيمهم، وللمعتقدات والقيم التي يتبناها القائد والمنظمة، ويساند هذا البعد الافراد في محاولاتهم لتبني أساليب وطرق جديدة، ويطور أساليب مبتكرة للتعامل مع القضايا التنظيمية، كما ينمي تفكير الأفراد للاعتماد على أنفسهم لحل المشكلات التي يواجهونها.

4- الاعتبار الفردي

يمثل القادة الذين يوفرن المناخ السائد الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الافراد الفردية، ويتصرف القادة كالمدرسين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذاتهم، ومن خلال الايمان بالفروق الفردية والعناية بها.

المبحث الثاني: أساسيات حول القائد التحويلي

أظهرت مختلف الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية أن هناك ارتباط وثيق بين القيادة التحويلية وسلوك القائد التحويلي، ذلك أن تأثير القادة مهم وحيوي على عملية التغيير وردود أفعال العاملين، وبناء على ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى كل المفاهيم الأساسية التي تخص القائد التحويلي بالمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي

عرف جابمس القائد التحويلي بأنه "

:القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية والذبيرو جفينفسالوقتعملية التنمية وتطوير المجموعا توالمنظمات."¹

¹ - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 300.

كما عرف القائد التحويلي بأنها القائد الملهم الذي يستخدم مبادئه وإلهامه في التأثير في التابعين فهو يتحدث بالتابعين حول كيفية الأداء، ويستخدم الكثير من

الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يخر بالأخطاء محاولاً تغييرهم من خلال التابعين¹.

كما يعرفه البعض بأنه

هو الذي يتمتع بالقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن يستطيعوا القيام بها، وهو الذي يعمل جاهداً على تعزيز إحساس العاملين بأهمية الإلهام للتمييز أولها وهو الذبهيته المناخالملائم لرفع درجة التغيير². ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القائد التحويلي: أنها الشخص الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل إنجاز والتربية الذاتية والذبيرو جفياو تفتنفسهم عملية تنمية وتطوير المجموعات لأجل المنظمة وكتيجة لذلك يكتسب بالمرؤوسون الثقة والاحترام تجاهها لقاء دما يرفعهم إلى إنجاز الأعمال أكثر من المتوقع.

واختلفت طروحات العلماء حول خصائص القائد التحويلي إلا أنها اشتركت في الكثير من العناصر والتي نذكر من بينها ما يلي³:

- له رؤية مستقبلية: فهو يقدم رؤية مشرقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلا وكيف تبلغه.

- متمكن في الاتصال: فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم، ووفقا لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية، وخلفيته الثقافية، لذلك فهو يستخدم في حديثه رموزا مثيرة وتشبيهات مجازية ومصطلحات جديدة.

- المصادقية: فالناس عادة يؤمنون بالنزاهة واستقامة القائد التحويلي لدرجة ان البعض قد يضحي بالكثير في سبيل اتباعهم لرسائله ورؤيته.

- يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس: فعادة يساعد القائد أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة أو في مستوى قدراتهم، وهكذا يزرع في تابعيه صورة لادراك الذات، وعندما ينجحون بيدي تقديره.

المطلب الثاني: وظائف القائد التحويلي

ان وظيفة القائد التحويلي او المبرر من وجوده هو التغيير، وأهم ما يميزه عن غيره من القادة الاخرين هو أنه وكيل التغيير، ومن أجل هذه الوظيفة فانه يقوم بعدة وظائف نذكرها فيما يلي⁴:

1- ادراك الحاجة للتغيير:

يدرك القائد التحويلي الحاجة الى التغيير وهو قادر على اقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبية الشخصية أو قدرته الإلهامية.

2- صياغة الرؤية والرسالة:

القائد التحويلي ينظر الى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية المرغوبة بالنسبة للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

3- اختيار نموذج التغيير ومساراته:

¹ - خالد عبد الوهاب الزبيدي، مرجع السابق، ص: 94.

² - سناء محمد عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير في

أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص: 29.

³ - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 347-348.

⁴ - أسامة خيرى، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 99-100.

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.

4- تكوين الاستراتيجية الجديدة:

ان القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومساراته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص والتهديدات، ونقاط القوة ونقاط الضعف.

5- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات السائدة بين العاملين، لذا فان أهم ما يجب ان يقوم به القائد التحويلي هو اعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة اذ يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها.

6- إدارة المرحلة الانتقالية:

يهتم القائد بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم الى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها.

وهناك من يضيف الوظائف التالية:¹

- إدارة التنافس.
- الاشراف على إدارة التعقيد.
- تحقيق تكيف المنظمة مع التوجه العالمي.
- إدارة الفرق العالمية.
- الاشراف على إدارة المفاجات.
- إدارة التعليم والتدريب المستمر.

المطلب الثالث: الفرق بين القائد العادي والقائد التحويلي

عند مقارنة القائد العادي مع القائد التحويلي نجد أن القائد التحويلي هو القائد المهم الذي يستخدم ابداعه والهامة للتأثير في مرؤوسيه فهو يتحدث عن كيفية الأداء وله رؤية مستقبلية ثابتة لتجاوز الواقع، والجدول التالي يوضح الفرق بين القائد التحويلي والعادي.

الجدول رقم 1: الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي

القائد العادي	القائد التحويلي	الأبعاد السلوكية
يرغب بابقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن	علاقته وتفاعله مع الوضع
تنبثق من الوضع القائم دون احداث تغييرات جوهرية	رؤية ثابتة متطلعة الى التغيير الجوهري للوضع الراهن	الأهداف المستقبلية
التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليد هم دون تفكير	توجيه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز	القابلية على المحاكاة والمماثلة
عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين	تركيز الجهود واثارة الحماس والرغبة فيتحمل المخاطر	الثقة بالآخرين
خبرة في استخدام الوسائل	خبرة استخدام الوسائل غير	الخبرة

¹ - محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص: 37.

المتوفرة لهم وما هو محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف	الاعتيادية وتجاوز المؤلف والتقليدي في أساليب العمل	
معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية	السلوك
ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم الوضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	وضوح الأهداف
قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة، واعجاب التابعين بالسلمات المهمة	أساس القوة ومصدرها
البحث على الاجماع في الاراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات	تحويل اتجاهات التابعين الى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	العلاقة بين القائد والتابعين
لا يقوم بالتحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	التحسس البيئي

المصدر: أميرة غنام، أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2017، ص: 28.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القائد التحويلي

سننظر في هذا المطلب الى التحديات التي تواجه القيادة التحويلية والتي نذكر منها ما يلي:¹
- المنافسة:

في ظل التغييرات العالمية الحاصلة اصبح لزاما على القيادة التحويلية التغلب على حدة المنافسة والعمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي الى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

- العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع للمعلومات والاتصالات، ولمواجهة هذا التحدي فان على القيادات التحويلية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة.

- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:

في هذه الحالة على القيادات التحويلية عدم ترك أي فرصة تضييع، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر مع التأكد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

- الجودة الشاملة:

¹ - محمد بزيع حامد بن تولى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص ص: 38-39.

لقد أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، فهي هدف لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة التحويليون يسعون للحصول على شهادات الايزو المختلفة.

- التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الانتاج والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة.

- اتخاذ القرار في عالم متغير:

ان اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات التحويلية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، والية واستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن القائد التحويلي يواجه مجموعة من المتغيرات وصعوبات كبيرة لتحويل المنظمات من الادارة التقليدية الى الادارة المتغيرة التي تتأقلم مع متطلبات العصر الحاضر، فليس من السهل على القادة التحويليين اجراء التغيير في المنظمات الا من خلال ايجاد رؤية مستقبلية جديدة تتحد مع رسالة وأهداف المنظمة.

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للقيادة التحويلية والذي تناولنا من خلاله ماهية القيادة التحويلية من خلال عرض تطورها التاريخي ومفهومها، بالإضافة إلى أنماطها، ومختلف أبعادها.

كما عرضنا في المبحث الثاني مختلف المفاهيم المتعلقة بالقائد التحويلي من مفهوم وخصائص، إلى مختلف وظائفه بالمؤسسة، والتحديات التي تواجهه في ظل التغيرات الراهنة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة التحويلية تمكن العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتطوير روح التعاون بين أفرادها.

الفصل الثاني:

الاطار النظري لعملية اتخاذ القرارات

مقدمة الفصل الثاني

تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر عمل القيادة الإدارية في جميع المستويات الإدارية، والقرارات تختلف أهميتها حسب المستوى الإداري الذي تتخذ فيه، وذلك لأهمية القادة في تحديد المشكلات وإيجاد الحل لها، وكذا توجيه الموارد اللازمة لاتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب. لهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول عملية اتخاذ القرارات

المبحث الثاني: فاعلية عملية اتخاذ القرار

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول عملية اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرار تأخذ

أهم الأنشطة الإدارية إن لم يكن أهمه، ويتفق أصحاب البحوث والنظرية على أن عملية اتخاذ القرار ات هي النشاط الأهم الأكثر شيوعاً والذي يقوم به المسؤولون في جميع المستويات الإدارية المختلفة، وفي هذا المبحث نحاول إبراز المفاهيم العامة لعملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: تعريف القرار وعملية إتخاذ القرار

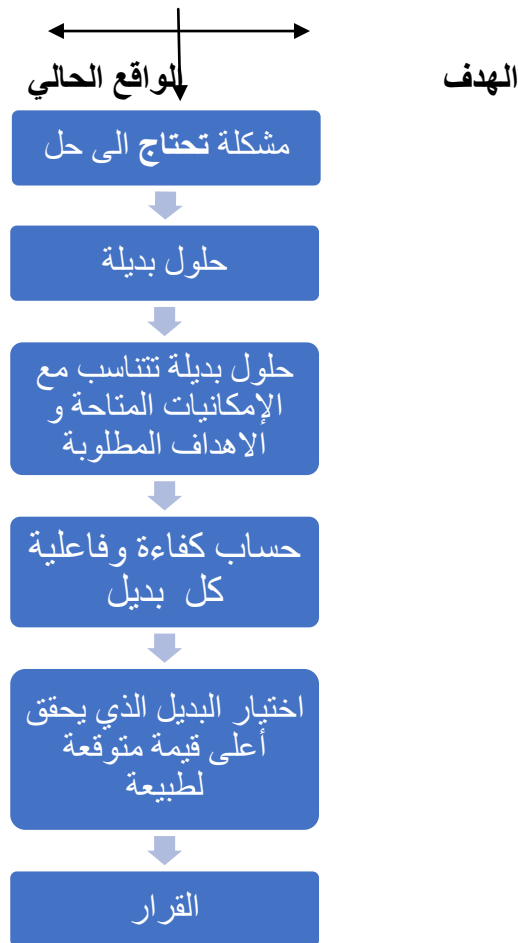
أولاً: تعريف القرار

يعرف القرار بأنه: "عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب وبين الأبيض والأسود، وإن لم تكن الترتيبات تغليباً للصواب أو الأفضلاً أو الأقل ضرراً¹.

¹ - سيد صابر تعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص: 34.

كما عرفه سايمون بأنه: "اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب للمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال".¹ وعرفه Harrison بأنها اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عند ها يكون نتوقعت اتخاذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعلها يتخذ اختيار اى وجه اليه قدر اتها وطاقتها لتحقيق غاياتها¹. يعرفه (Nigro): على أنه الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين². كما يعرف أيضا بأنه: عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الإختيار بين البدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة³.

شكل رقم (01) : يوضح مفهوم القرار الفرق



¹ - مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات (منهج كمي)، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص: 15.

³ - سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 13.

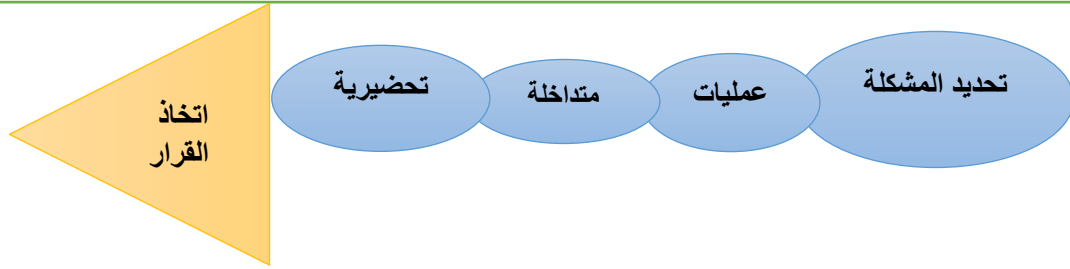
³ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، الدار العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 60.

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، دار العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 60.

ثانياً: عملية اتخاذ القرارات

قبل الدخول في توضيح ما هو المقصود باتخاذ القرار والعملية المرتبطة به لابد لنا في البداية التمييز بين صنع القرار واتخاذ القرار حيث يذهب بعض المهتمين في الفكر الإداري إلى اعتماد التفسير القائل بأن صناعة القرار تتضمن كافة المراحل من شأنها أن تقود إلى عملية اتخاذ القرار في حين هذا الأخير يعني مرحلة الاختيار والتنفيذ في صناعة القرار كما هو واضح في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (02) : يوضح صناعة القرار



يطلق البعض الآخر من المهتمين في الفكر الإداري تسمية عملية اتخاذ القرار على كافة المراحل والخطوات المشار إليها في الشكل أعلاه والتي تقود في نهاية إلى اتخاذ القرار، إن الرأي الأرجح هنا هو مع اعتماد مصطلح عملية اتخاذ القرار، لكونه يعبر عن مفهوم التواصل المستمر والسلسلة المنتظمة من الخطوات التي تقود في النهاية إلى اتخاذ القرار ويمكن تعريف اتخاذ القرارات على أنها: " مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل للمشكلة المعنية، أو لمواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة.

كما تعرّف عملية اتخاذ القرار بأنها عبارة عن اختيار البديل المناسب الذي يثبت مقاديرته ونموه من البدائل وفق القواعد المعايير في ظل توفر مجموعة من الموارد المتاحة، وذلك من أجل تحقيق هدف معين². وعليه يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها وظيفة أو سلوك يتمركز على الاختيار بين البدائل المتاحة وتقييمها وفقاً للمعلومات والبيانات في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة بحثاً عن البديل المناسب الذي يحقق الهدف المرغوب³.

ويتبلور مفهوم اتخاذ القرار اتفيثلاثاً مفاهيم هي⁴:

- مفهوم البحث: بمعنى جمع المعلومات والبحث عن البدائل السلوكية ومحاولة التعرف على مزايا وعيوب كل بديل، واحتمال نجاحه في تحقيق النتيجة التي يرغب فيها الإنسان.
- مفهوم المفاضلة المقارنة: بمعنى المفاضلة بين البدائل الممكنة بمقارنة مزايا وعيوب كل بديل ومحاولة الوصول إلى القيمة المحددة لكلمتها احتسب طبيعياً الإنسان الاختيار والمفاضلة تتركز ليس فقط على المزايا والعيوب الحالية للبديل، وإنما تنظر إلى القدرة المستقبلية للبديل على تحقيق النتائج.

¹ - مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 66.

² - بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 160.

³ - سليم بطرس، مرجع سابق، ص: 14.

⁴ - فتحي أحمد دياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 206.

- مفهوم الاختيار: وذلك بفرز البديلا لأفضلوا اتخاذ هكسلوكلإنسان .

المطلب الثاني : أهمية وخصائص عملية اتخاذ القرار

أولا : أهمية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء نشاط مالم يتخذ بصدده القرار، فاتخاذ القرار هو أساس عمل المدير والذي يمكن من خلاله إنجاز كافة أنشطة المؤسسة وعليه يمكن توضيح أهمية اتخاذ القرار فيمايلي:¹

1 - اتخاذ القرارات عملية مستمرة

ففي مجال العمل في المؤسسات، سواء العادية أو العملية، يمارس الإنسان اتخاذ القرار طوال حياته اليومية. التنظيم، التسويق، ماهو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف المجالات كالإنتاج.

2 - اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله

اتخاذ القرار هو أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله ومن يقوم به وأين يتم القيام به ، عليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرار كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

3 - القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها أهمية بالغة في التأثير على نجاح المؤسسة أو فشلها.

4 - اتخاذ القرارات أداة لإدارة وظائف المؤسسة

إن الدور الإداري في وظائف المؤسسة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف المتعددة، فكل من وظائف من الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بها.

5 - اتخاذ القرار أساس وجوهر العملية الإدارية

يعتبر اتخاذ القرار أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك لأن كل من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

كما تتعلق الأهمية النسبية للقرار بالعوامل الآتية:²

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.
- تأثير القرار من حيث الكلفة والعائد.
- الوقت اللازم لاتخاذ.

كذلك تعد عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية في الإدارة ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تكاد تكون العملية الوحيدة التي تميز مدير ا عن مدير ا ناجحا عن مدير فاشل ومن ناحية أخرى فإن اتخاذ القرارات يتغلغل في نشاطات كل مدير ووظائفه.³

ثانيا : خصائص عملية اتخاذ القرار

¹ - محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص ص:5-7.
² - العياشي عيدوني، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة-دراسة استطلاعية على شركة مناجم الحديد والفوسفات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف، 2014، ص: 44 .

³ - أحمد صالح الهزيمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 1، الأردن، 2009، ص: 395.

- تتسم عملية اتخاذ القرار بخصائص معينة أهمها ما يلي:¹
- ✓ أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
 - ✓ أنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرار، إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها.
 - ✓ أن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار، فحينما لا يوجد إلا حلا وحيدا لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار، ومن ثم لا يكون هناك عملية اتخاذ القرار، وإنما يكون الأمر إجباريا.
 - ✓ إن اختيار البدائل لا يكون عشوائيا وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.
 - ✓ أننا لا نختار البديل الأمثل لذا فإن القرار يتوجه إلى البديل الأنسب وهو الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار.
 - ✓ إن عملية اتخاذ القرار مرتبطة بالمستقبل، فنحن نتخذ القرار في الوقت الحاضر ولكن تنفيذ القرارات وأثاره ستكون في المستقبل وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرار لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل.
- كما يمكن أن تتصف ببعض الخصائص أبرزها:²
- ✓ أن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى .
 - ✓ أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.
 - ✓ أن أي قرار إداري هو لابد و أن يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد و استمرار للماضي.
 - ✓ إن عملية اتخاذ القرار هي عملية عامة وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها و تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.
 - ✓ أنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.
 - ✓ أنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.
 - ✓ تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة و باستمرار.

المطلب الثالث: مكونات وأنواع اتخاذ القرار

أولا : مكونات اتخاذ القرار

- إن عملية اتخاذ القرار الإداري تتكون من عدد من العناصر يمكن تلخيصها فيما يلي:³
- المشكلة : تتعلق بوجود مشكلة ما في إطار العمل الإداري يستوجب اتخاذ القرار بشأنها.

¹- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص: 283.

²- حسن علي مشرفي، نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 21-22.

³- علي خلف حجاجه، اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر، عمان، 2009، ص: 22-23.

تعدد البدائل للمعلومة المتاحة
إن وجود بديل واحد أمام الإداري لا يتطلب جهداً أو تفكيراً في سبيل مقارنته بغيره إذ ليس أمامه سوى القبول لهذا الخيار، بلويم
كندور هفياختيار البديلا لمثلوا الأنسبو هذايتطلبدراسة هذاالبدائل منالوانواحيالماليةوالاجتماعيةوالسياسيةوغير
ها.

- الهدف المراد تحقيقه: بالنظر إلى الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه في كمندور الإداري

في اتخاذ القرار الذي يمكنه من تحقيق الهدف بأقصى ما يمكنه من إمكانية.

- بيئة القرار: وهو الجو الذي يتم به اتخاذ القرار، وما يتضمنه من ذلك الجو من اعتبارات.

- الظروف والمحيط: باتخاذ القرار (التأكد، عدم التأكد، المخاطرة).

ثانياً: أنواع عملية اتخاذ القرارات

اختلفت معايير تقسيم القرار حسب توجهات نظير المختصين كل حسب أهميته وتأثيراته، ومنهذهالتقسيماتإيلي:¹

1 - أنواع القرار تمنحها المستويات الإدارية: صنفها goransoff إلى ثلاث أنواع من القرارات

كمايلي:

✓ القرار الاستراتيجي:

يقصد بالمصطلح الاستراتيجية العلاقة بين المؤسسة والمحيط الخارجي التي مدتتها تكون أكثر من خمسة سنوات أي يتخذها

لقرار اتقياالمدبالطويلولذلكفهيمناختصاصالإدارةالعليا،ونظر الأهمية هذاالقرارات

للمنظمة،فهيتحتاجإللدراستةوتركيزشديد،نظرالاعتماداعلىالتوقعاتالمختلفة.

✓ القرارات الإدارية

الداخلية للمؤسسة، مدتها أقل من خمسة سنوات أو أكثر من سنة، تتكرر وليس بكثرة، تتخذ علمستو بالإدارة الواسطة، عدمال

تأكد يكون مرتفعاً، تهتم بنوع بنية المؤسسة، تنظيمها، الحصول على الموارد الضرورية للمؤسسة ولكنها تتضمن خطراً

ضعف من خطر القرار الاستراتيجي.

✓ القرارات العملية

ترتبط هذه القرارات بالإدارة التنفيذية، تتم على

مستو بالمداقصير أقل من سنة تتكرر بكثرة، فهيتعالجفيالغالبالأمراليوميةأو الأسبوعية،درجة عدمالتأكد فيهضعي

فةجدا،وهيقراراتاستغلالوتسييرعادي للمؤسسة،هدفها تحقيقالأهدافالمسطرةمنطرفالمؤسسةوتتضمنتوزيعال

مهامبينمكوناتالمنظمة،تخطيطالعمليات،تسييرالنشاطات،ومراقبةالعملياتالروتينية.

2 - أنواع القرار تمنحها جهة اتخاذها: وتتمثل فيما يلي:²

✓ قرار فردية: يقوم الفرد أو شخص محدد وقال للدور الوظيفي المرسوم له بناء على القوانين

والأنظمة ومتطلبات التخصص والخبرة وغيره ممنقواعدالعمل.

✓ قرار اجتماعية:

وهي تلك القرارات التي يتقنع من مسؤوليه مجموعة الأفراد وسلطتهم وفقاً للاختصاص القانوني الإداري، ويتم اتخاذ القر

ار

الجماعية على شكل لجنة أو مجلس أو هيئة تنظيمية أو أي مسمأخر لمجموعة عمل مخولة للدراسة وتحليل اختيار بديل، وتتم

يز أنها تتحفر صاكثراً لجمع المعلومات وتحليلها والخبرة والمعرفه والمفاضلة بين الآراء المختلفة من تلك التي تتبجحها القر

¹ - عبدالغفار عفيفي، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الرياض،

2014، ص: 235-236.

² - محمد عزت الحلامه، مفاهيم حديثة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار إيثار للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 124.

اراتالفرديةمنحيثالجهدو الكلفوالمالرغمأنهيمكنتبيرييرمثلهذاالكلفةعندماتكونالفائدةالاحتماليةلقراراتالجماعية العالية .

3- أنواع القرارات من حيث توفر المعلومات :

✓ **القرارات المؤكدة:** هي تلك القرارات التي تتوافر لمتخذيها جميع المعلومات المطلوبة بحيث يستطيعوا التنبؤ بالنتائج المستقبلية لها، ولذلك تكون نتائجها مضمونة ومؤكدة إلى حد كبير .

✓ **القرارات ذات المخاطرة:** هي تلك القرارات التي تتوافر لمتخذيها المعلومات المطلوبة إلا أنهم لا يملكون معرفة أكيدة بالنتائج المستقبلية، وكل بديل له عدة نتائج احتمالية في ظل حالات متعددة ولذلك يلجأ متخذ هذا النوع من القرارات إلى استعمال الاحتمالات الشخصية أو الاحتمالات الموضوعية للتنبؤ بالنتائج المستقبلية .

✓ **القرارات غير المؤكدة:** فهي تلك القرارات التي تتخذ في ظل ظروف غامضة لا تتوافر عنها المعلومات الكافية والحقيقة بحيث لا يستطيع متخذ هذا النوع من القرارات من تحديد النتائج المستقبلية واحتمالات حدوثها نظرا لكونها غير مؤكدة ولا يمكن صياغتها بشكل احتمالي .

4- أنواع القرارات من حيث صنفها: قدم سايمون simon نوعين من القرارات نذكرها فيما يلي:

✓ **القرارات غير المبرمجة:** هي تلك القرارات الأساسية طويلة الأمد التي لا يمكن جدولتها وفقا للأسلوب معين نظرا لكون موضوعاتها جديدة وغير متشابهة، لذلك فإنها تؤثر على أعمال المنظمة لفترة طويلة كما أن الأخطاء التي تحصل عند اتخاذها تكون باهظة التكاليف، ولهذا يستلزم اتخاذ مثل هذه القرارات الكثير من الوعي والجهد والوقت¹.

✓ **القرارات المبرمجة:** تتمثل في تلك القرارات التي تعالج مواقف شبه يومية متكررة بأسلوب نمطي أي وفقا لقواعد مصممة مسبقا، ومثل هذه القرارات لا تكلف لوضعها جهدا كبيرا في جمع المعلومات ووضع البدائل و الاختيار بينهما وتكون درجة البرمجة تامة عندما يتخذ القرار أوتوماتيكيا ويسمى كذلك القرار الروتيني، مما يسمح التنبؤ بالنتائج بثقة عالية على أساس التجارب السابقة ومن أمثلتها تلك القرارات الخاصة بطلب مستلزمات الإنتاج، صرف الأجور الترقيات بالأقدمية².

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في إتخاذ القرارات نذكر منها مايلي:³

1- **أهداف المنظمة:** مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد و أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلا هو محور التوجيه الأساسي لكل ،المنظمة أو البيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار لذلك فإن بؤرة الإهتمام في إتخاذ القرار هي إختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق،العمليات بها أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية .

2- **الثقافة السائدة في المجتمع :** تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور المهمة التي تتصل. ومن ثم فلا بد من مارعاة ، فالمنظمة لا تقوم في فارغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع،بعملية إتخاذ القرار الأطر الإجتماعية والثقافية للمجتمع عند إتخاذ القرار .

3 - **الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة :** لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يأخذ في الإعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو

¹ -أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2011، ص ص: 119-121.

²-فرحات غول، الوجيز في إقتصاد المؤسسة ، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008 ، ص:164.

³-عبد الله إبراهيم الفقي، نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر،الأردن،ص: 98 .

بديل على بديل وفي رأي " سايمون هناك، أن القرارات هي شئ أكبر من مجرد إفتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله تفضيل لها على حالة أخرى توجه السلوك نحو البديل المختار بمعنى أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي .

4 - **العوامل السلوكية:** يمكن تحديد الإطار السلوكي وذلك من خلال ثلاث جوانب هي:¹

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في إتخاذ قراره .

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى ومن ثم كان إتخاذه له . ، إختيار القرار من بين البدائل التي أمامه

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال :

- تحديد الأهداف له .
- إتاحة الفرصة لممارسة إتخاذ القرار و إكتسا الخبرة داخل التنظيم .
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل .
- إسناد المسؤوليات له مع منحه التقدير اللازم من السلطة .

المبحث الثاني:فاعلية عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: فاعلية ومهارات عملية اتخاذ القرارات

أولاً: فاعلية عملية اتخاذ القرار

لكي يتحلل القرار فيشكل عملاً لا يكون مجرد حبر على ورق أو نيكو نقرار افعالاً فإنه يجب:²

- أن يتصد لمفاهيم فكرية عالية مجردة، أي مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات التأثير القوي، وليس مجرد قرار اتقييم موضوعات فاهية .

- أنتكونا مكنية تنفيذ هقد دخلت في توكو ينال قرار ذاته، وبمعنا أخر أن لا يكون القرار بمجرد دحسننية أو قرار مطلوباً بقنا عالنا سهل تنفيذه، وإنما يصبح قرار امتر جما فيشكل عمل .

- مراعاة البيئة الداخلية في المؤسسة المتمثلة في القيم والاتجاهات السائدة في المؤسسة والقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات الفاعلية، وكذلك مراعاة البيئة الخارجية المتمثلة في القبول والعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السببية الثقافية.

- استخدام وسائل

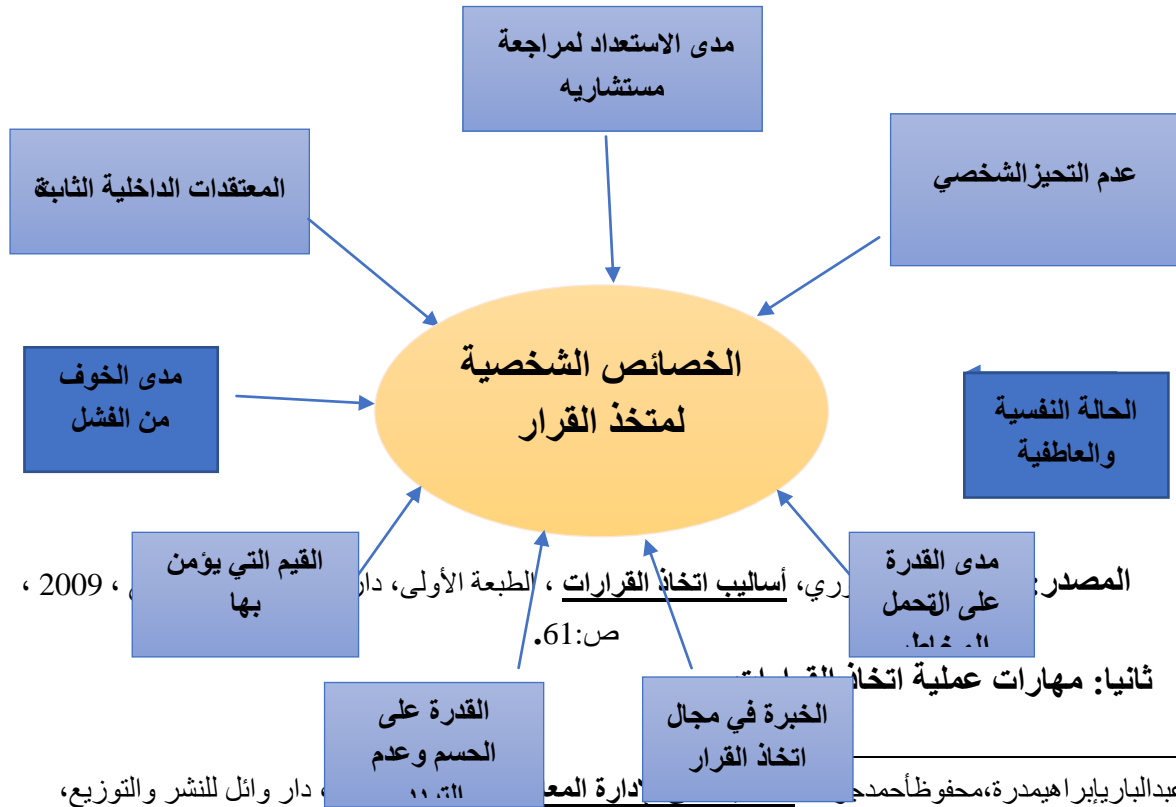
تكنولوجية إدارية حديثة في القرار اتا لإستراتيجية المهمة مثل بحوث العمليات واستخدام نظم عمال قرار.

¹ - محمد الصيرفي، **القرار الإداري ونظم دعمه**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص: 143.

² - سليم بطرس، **مرجع سابق**، ص: 49.

- تجنب الاحجام عن اتخاذ القرار اتوقد يعود أسبابها لاجام البضعف كفاءة المدير أو خوفه من اتخاذ القرار أو حداثةه في العمل أو هذها لحوامل جميعا¹.
 - تحديد من سيشار كفي اتخاذ القرار اتو من سيفهذ.
 - تحديد المعلوما تاللازمه و مصادر هاو أساليب استخدامها.
 - تجنب اتخاذ القرار اتالروتينية و تحويلها للمروؤوسين، و الابتعاد علنالقرار اتغير الروتينية قدر الإمكان.
 - إشر اكالمرؤوسين في اتخاذ القرار اتو تبني مبدأ التعاونو التشاور.
 - التأكد من وجود مشكله واضحة تحتاج إلباتخاذ القرار.
 - العمل علطر حدة بدائلو اختيار أفضلها .
 - الاعتماد علنأساليب الكمية في تحليل المعلوما تعند اتخاذ القرارات .
 - اتخاذ القرار اتالقبالة للتعديل في حاله أيظرفأو موقف .
 - متابعة القرارات بعد اتخاذها للتعديل و التصحيح.
 - الرجوع إلى القرارات الماضية والاستفادة من الأخطاء التي صاحبته.
 - عدم تأجيل القرارات حتلا تفقد فعاليتها.
 - إعطاء الوقت الكافي لاتخاذ القرار.
 - الأخذ بعين الاعتبار ردود الفعل للقرار المتخذ².
- ولكي يكون القرار أكثر فاعلية يجب توفر مجموعة من الخصائص والصفات التالية :
- إن الخصائص الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في متخذ القرار حتى يكون قراره الذي يتخذه فعالا يمكن تلخيصها في الشكل التالي :

شكل رقم (03) : الخصائص الشخصية لمتخذ القرار



¹- عبد البار يابر اهي مدرة، محفوظ أحمد، مهارات عملية اتخاذ القرار، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 345.

إن نجاح المشرف يرتبط بامتلاكه وتطويره لمهارات اتخاذ القرارات وهذه المهارات كثيرة ونستطيع أن

نجملها تحت العناوين التالية:¹

1- مهارات في مجال وضع الأهداف العلمية

ومن المهارات في هذا المجال ما يلي :

- مهارة فهم وتفسير الأهداف التي يحددها المدير .
- مهارة اشتقاق أهداف محددة من الأهداف العامة.
- مهارة وضع معايير لقياس الأداء.
- مهارة التفريق بين أهداف المدير وأهداف العاملين معه .

2- مهارات في مجال تحديد المشكلة وجمع الحقائق

ومن المهارات في هذا المجال ما يلي:

- مهارة الملاحظة الدقيقة لمشكلة ما والقدرة على معالجة مشكلة ما في مهدها قبل أن تتطور .
- مهارة صياغة عبارات محددة توضح طبيعة المشكلة التي يواجهها المدير .
- القدرة على تحليل موقف ما، وجمع المعلومات الصحيحة عنه بسهولة .

3- مهارات في مجال اتخاذ القرار أو القيام بالعمل

- مهارة تحديد البدائل واختيار أفضلها .
- القدرة على توضيح القرار للآخرين .
- قدرة المحافظة على الحماس والالتزام للقرار اتلتي تتخذ .
- القدرة على العمل مع الآخرين واستشرارهم في الوصول إلى القرار .
- مراعاة العوامل الإنسانية والبيئية عند اتخاذ القرار

المطلب الثاني: نماذج ونظريات عملية اتخاذ القرارات

أولاً: نماذج عملية اتخاذ القرارات

1- النموذج العقلاني لعملية اتخاذ القرارات

تعود جذور النموذج العقلاني لعملية اتخاذ القرار إلى العالم آدم سميث (Adam Smith) وقد ظهر هذا النموذج نتيجة الافتراض الذي يرى بأن المدير متخذ القرار قادر على اتخاذ القرار التي تحقق أقصى منفعة اقتصادية من وجهة نظر المنظمة، ويعتبر هذا

النموذج يتوجبهياً من حيث أنه يبين ما يجب على من اتخذ القرار فعله لاتخاذ القرار، بالرغم من أنه لا يصف كيفية ممتخذي اتخاذ، يشير معنائه إلى أن هذا المقام لعملية اتخاذ القرار القائمة على المنطق التي تؤدي إلى الحل الأمثل للمشكلة في ظل توفر المعلومات المطلوبة وتقييم دقيق للبدائل المحتملة لحل المشكلة، والمخاطر المترتبة على اتخاذ القرار .

يطلق على هذا النموذج عدة تسميات أخرى مثل

النموذج المثالي، الكلاسيكي، النموذج العقلاني المعياري، الاقتصادي¹ .

¹ - عبد البار يبراهيم مدرة، محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 344.

وقد قسم سايمون (simon) صور الرشديا لقرار اتا لستة أنواعا عيمايلي:²
القرار الرشيد موضوعيا: (objectively Rational) وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة فيموقم معين.

القرار الرشيد شكليا (Subjectively

Rational): هو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصيل لقيمة معينة في إطار المعرفة والمعومات.

القرار الرشيد بطريقة واعية: (consciously rational)

هو ذلك القرار الذي يقوم بعملية واقعية لتطوير الوسائل لتلاءم الغايات المرجوة.

القرار الرشيد قصدا: (Rational: Deliberately

هو القرار الذي يقوم بعملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.

القرار الرشيد تنظيميا (Organizational Rational)

القرار الشخصي الرشيد: (Personally Rational) هو القرار الذي يوجه تمام التحقيق لأهدافا شخصية للمدير متخذ القرار .

ووفقا للنموذج الرشيد، فإن عملية اتخاذ القرار اتتتألف من الخطوات المتسلسلة وعلنا نحو التالي :

– تحديد المشكلة وتحديد معايير القرار .

– ترتيب معايير القرار حسب الأولوية وإيجاد البدائل الممكنة لحل المشكلة.

– تقييم البدائل واختيار البديلا لأفضل.

– تنفيذ القرار وتقييمها عليق.

ثانيا: نموذجالاكتشافالذاتي :

يقوم هذا النموذج على فكرة المنظمة كنظام رشيد للعلو يجب ان تتعايش مع فكرة المنظمة

كالنظام الاجتماعي مع مراعاة العواطف والغبات الإنسانية في صنع القرار .

ثالثا: النموذج التراكمي المتدرج:

يقوم هذا النموذج على البرامج والسياسات والإتمادات السارية كقاعدة ثم تجر ببعض التعديلات على أساس القبول لمشرو

عية البرامج والسياسات السابقة، ويهتم هذا النموذج لتقليل الصراعات وزيادة الاستقرار³.

ومبنيرواد هذا النموذج لندبلوم منشار لزمعسايمون نفيوجو بتبسيط عملية اتخاذ القرار اتبسبب عجز قدر اتالمدير ال

عقلية والفكرية عن التعامل مع تغيرات عديدة ومعقدة، ولهذا فإن المدير غير قادر

على وضع الخطط المتكاملة التي تحتوي على جميع العناصر والمتغير ات التي تدخل في عملية اتخاذ القرارات، لذا ليس أمامه في هذه

الحالة سوا إستراتيجية واحدة وهو ضعلا أهدافا والقيم في صيغة هامشية مقر بية من الحدالأ دن للسياسات الموجودة ومعناأخ

رفليس علنا المدير إلا أن يختار بعض البدائل لقر بية من السياسات المعنية، ثم يختار أحد

البدائل التي لا تختلف إلا اختلافا هامشيا عن تلك السياسات التي سبقتها، ليتحسسطر يقه نحو تحقيق هدفها المنشود لخطوات حلية

أسمها لندبلوم

¹ - حسينا أحمد الطراونة، **اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 143 .

² - خليل محمد العزاوي، **إدارة إتخاذ القرار الإداري**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص: 103.

³ علي خلف حجاجه، **المرجع السابق**، ص ص: 192-193

بالمداخل التدريجي، يمكننا القول أن ندبلو مفي نمو ذجها لتدر يجير بأن المدير عند اتخاذ القرار اتينظر إبالمشكلة نظرة جزئية ليستكلية شاملة.

رابعاً: نمو ذجال مسحا لمختلط :

بناء على هذا النموذج تقسم القرار اتالبنو عين :¹

1- قرار اتجوهريّة: بتعلق بالسياساتو تتطلب تركز الانتباه على لتأثير البدائل لمختلفة في الأجل الطويل علنا أهدافا للمنظمة و المجتمع .

2- قرار اتجزئية تدريجية: وهذا القرار اتتهتم بتحضير القرار اتالجوهريّة وبعدها لتشغيلها ومنتهم تطبيقها علنا الواقبع بعد الوصل لإليها .

ومن رواد هذا النموذج (EMITAI ETZIONI):

اقترح هذا النموذج المختلط الذي جمع بين استراتيجيات النموذج العقلاني الذي يهتم بجميع التفاصيل واستراتيجية النموذج التدرجي

و التي تهتم بالأشياء المهمة تتجاهل التفاصيل، نتيجة لانتقاد هارنغ لاندبلو ما لمتماثلة في النموذج المتماثلة في النموذج التدرجي القائم علنا لاقتراضات التي تظهر أن قدرة المدير متخذ القرار لا تسمح لهم معرفة جميع البدائل، و عليها أن يختار بعض البدائل لاقربية من السياسات الحالية، ثم يقو مبالدراسة بعضها بشك تفصيلي معالاهتمام بالنتائج المهمة فقط .

خامساً: نمو ذجكار نيحي (L'APPROCHE DE CARNEGIE)

إن الاقتراض الذي كان سائدا قبل ظهور مداخل كارنيجان المؤسسة تعمل كوحدة

واحدة و أنكال معلومات المر تبطة بالمشكلة تتجه إلى الإدارة العليا كما هي لأغراض اتخاذ القرار، لكن ما قدمتهم مجموعة كارنيجي تقوم

على اقتراض أساسيه أن القرار اتالتنظيمية يتم صنعها بواسطة العديد من المديرين، و عليها أن القرار النهائي يكون نمبنا علنا اختيار تحالف من المديرين وليس كالمدير ينفيا المؤسسة، قديشمالا لتحالف أفراد امنستويات تنظيمية مختلفة كما قد تضا طرا فامنخار جالمؤسسة تظهر التعاون في اتخاذ القرار اتالتنظيمية لسببين رئيسيينهما:²

- أنالأهداف التنظيمية عادة ما تسودها حالة من الغموض، كما أنالأهداف التشغيلية للأقسام قد تكون متنسقة مع بعضها البعض .

- أنالأفراد المديرين يمارسون عملهم بشد محدود و نتيجة للقيود المفروضة عليهمو المحيطة بعملية صنع القرار، تؤدي هذا القيود إلى ظهور مايسمى بالمناورات التنظيمية التي تهدف إلى تخفيض درجة غموض المشكلة و ذلك منخ لالتبادل للمعلوماتو الأراء بين المديرين ينفيا المؤسسة، يتم علنا أساسها هذا المناورات اتخاذ القرار ات .

سادساً: نمو ذجسائر تومار تشغيلية اتخاذ القرار :

يحتوي هذا النموذج على أربعة أسس لاتخاذ القرار اتو تتمثل فيما يلي:³

- الحلالجزئيلنزع عن طريق تجزئة المشكلات إلى أساسية للمشكلات فرعية بحيث تنجز الأهداف و كذلك البحث عن الحلال لوسط .

تجنب عدم التأكد و ذلك بأن المنظمة تتفاد عدم التأكد عن طريق قيامها بالبحث عن حلال لمشكلاتها الملحة بدلاً من وضع استراتيجيات تعبية دة المدمنخلال المساومة أو التفاوضو البحث في البيئة عن الحلال للمرضية .

¹ - محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص: 46.

² - الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص: 110.

³ - خليل محمد العزاوي، مرجع سابق، ص 109.

- **البحاث الموجه للمشكلات** : ويتم عن طريق اكتشاف البديل وإعداده وصياغة الأهداف بما ينسجم مع البدائل المتاحة .
 - **التعلم التنظيمي** : من خلال حصول هذه المنظمات على درجته معينة من التعلم التنظيمي يبيى
 من تبطا بعملية التكيف هذه.

ثانياً: نظريات عملية اتخاذ القرارات (theories of Decision)

اختلفت النظريات فيما بينها في تفسير كيفية اتخاذ القرار ، إلا أنها جميعاً تهدف إلى الوضعية الأساسية
 العملية لعملية اتخاذ القرار ومن أبرز هذه النظريات:¹

1- النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرار

تمثل أول المدار سالفكرية في علم الإدارة أو أقدمها، وأهم روادها تاييلور (Taylor) وفايول (Fayol) وسادت هذه النظرية حتى أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي، وتقوم على عدة افتراضات أهمها: أن القائد في التنظيم يقوم بمسئولية كياتر شديدة لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة، ويقوم بتطبيق مبدأ الكفاية على نشاطات المؤسسة جميعها من خلال القرار والتشديد التي يتخذها بعدد اسدقيقة وشاملة للبدائل المتاحة وفقاً لسياقها ومعايير اقتصادية، وأن القرار الرشيد الذي يتخذها الإدارة يقدر على تحديد

أفضل البدائل لتحقيق أهداف المؤسسة وأن نسبة الرشد تختلف باختلاف الحالة أو المشكلة موضوع القرار ، والوقت الذي يتخذ به القرار ، لذا سميت هذه النظرية بنموذج الجلالاقتصادى، تهتم هذه النظرية ب تخفيض تكلفة العمل، الحد من الهدر، الإسراف، رفع مستو الإنتاجية .

2- النظرية السلوكية (Behavior decision theory)

ظهرت هذه النظرية في الثلاثينيات من القرن الماضي، وسادت إلى غاية الخمسينيات من القرن نفسه واتخذت من الانتقاد التوجهاً للنظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرار أساساً لها، وعملت على التخلي عن جوانب النقص في الافتراضات المفاهيمية التي تبنتها النظرية الكلاسيكية في هذا المجال وتعود النظرية السلوكية أساساً إلى العالم الاجتماعي التونمايو (E.mayo، ومن روادها ماري فوليت (M.Follet) ،

روبرت أوان (R. Owen) سايمون (Simon) وقدم كل من رواد هذه النظرية أفكاراً هامة في تطوير المفاهيم القيادية والإدارية المرتبطة باتخاذ القرار ، ركز بعضهم راد هذه النظرية على سلطة القائد في اتخاذ القرار لا تتبع من شخصية، وإنما من قبول المرء وسينالقرار المتخذ وتنفيذه، وأنهم بالضرورة يالتميز بين العوامل المهمة للإستراتيجية المؤثرة في اتخاذ القرار ، والعوامل غير الإستراتيجية ويكون قرار القائد فضالبدائل جميعها المطروحة أمامها لاختيار دليل على كفايتها أكدته هذه النظرية على العلاقات الإنسانية، وهذا يعود إلى العوامل المنأهمها :

- نزايذقوة الاتحادات العالمية
 نتيجة لفشل جلال الإدارة أو الصناعة في تطوير العلاقات الإنسانية وتحسين الأوضاع الثقافية والمالية للعاملين في المؤسسة والمصانع الكبرى، وزيادة الاعتقاد بالمسؤولية الاجتماعية لرجال القيادة وصباها تمام مع مشكلات نمو ظفيهم ومجتمعهم، وزيادة حجم التنظيمات الإدارية، معترضا على المشكلات داخل تلك التنظيمات .
 وفيما يلي سيتم عرضاً هماً لإسهامات المقدمة من طرف رواد المدرسة السلوكية في تطوير المفاهيم الإدارية المرتبطة بعملية اتخاذ القرار .

- هاربرت سيمون (H Simon)

اهتم كثيراً بموضوع اتخاذ القرار ، والذي يعتبر العملية المرتبطة بمظهر السلوك الإنساني في الإدارة، فيما يخص تحليلها لقرار الإداري بأن يبتحلل إلى عناصرين:¹

¹ - لبنينا طق عبد الوهاب القيسي، اتخاذ القرار وعلاقته بكفايات الذكاء الانفعالي لدى القيادات التربوية الجامعية، أطروحة دكتوراه، فلسفة في علم النفس التربوي، كلية التربية للبنات، جامعة العراق، 2011، صص: 52-53.

1 - التكلفة أيما يتطلبها اتخاذ القرار وتنفيذها من المال والوقت والجهد خلال كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار.

2 - نتائج القرار الذي يتصف بالتعقيد نظر الارتباطه بالأهداف، كما أوضح كذلك أن القرار الإداري ليس رشيداً بصفة تامة، لكن جعله واقعياً وبسيطاً، حيث يبرز ضرورة الاكتفاء بالحلول المرصية بدل المثالية.

- ماري فوليت (M.Follet)

ظهرت مساهماتها في توضيح وتطوير مفهوم القرار الإداري من خلال تحليلها للقانون الموقوف الذي مفادها أن اتخاذ القرار يستمد قراره من منظور وفالموقف الذي يواجهه ليس من شخصه، ما يجعل المرؤوسين يقيمون نيتهم بغيره من خلال معرفة هذا الظروف، وأشار إلى أهمية تحديد الأهداف عند اتخاذ القرار اتوكيفية الملائمة والتوفيق بين الأهداف المتعارضة، والذي يمثل موقفاً صعباً لاتخاذ القرار لذا قامت باقتراحها بداً أسمتها مبدأ التعارض البناء الذي يعبر عن ثلاثة طرق :

- أنتظماً أهدافاً جانبياً هدافاً جانبياً آخر وهذا لا يعتبر حلاً للمشكلة.
- استخدام أسلوب المساومة في تحقيق الأهداف .

تحليل معارض التعارض ضالعناصرها الجانبية ترتيبها من جديد بشكلي جديد في كل طرف ما يبرز ضيه، ولهذا يبرز مشكلات التعارض ضيماً بالأهداف وضمان تعاون المجموعة العاملة مع تنفيذ القرار .

- ريتشارد شنايدر

يتميز شنايدر عن أصحاب نظريات الأنظمة بمنهج تحليلي إزاء المواقف المطروحة، حيثاهتم بمتابعة الأحداث المحيطة بالقرار، كما ركز على فكرة القدرة على التعامل مع المواقف المتحركة، إن عملية تحليل صناعة القرار مبنية على تحليل العمليات والقدرة على التعامل مع المواقف المتحركة إضافة إلى التحليل الطبيعي للتغيير بين نقطتين منيتين فالتعامل مع الأحداث يساعدها التحليل والتفكير في المساعدة على صفا العلاقة القائمة بين الظواهر، ويرى شنايدر أن صانع القرار يتسم بالعقلانية المبررة والأخلاق الرفيعة أثناء القرار اتإلا أن الممارسة الإدارية محكومة بمواقفها إنسانياً معتمد على مبادئها لوجود أخطاء لأن الأعمال لا يمكن أن تنتج منظر فأناس مجردين منواقفهم² ، بل تنجز بواسطة أشخاص متفاعلين مع محيطهم، فالمحليل الجباني ينزل منواقف التجريد إلى الواقعية المعاشية وضرورة فهم ديناميكية القرار اتتفرغ فهم شخصية متخذ القرار اتمنحياً إدارتهم، تصوراتهم، خبراتهم أي كيف يبركون الأحداث بناء على المبادئ النظرية أو علمية تاتالواقف كقرار يأخذ عكس لنصوره ورؤية متخذ القرار . كما يبرز شنايدر أن عملية التحليل المعالجة عملية اتخاذ القرار اتتفرغ بثلاثة مستويات :

1 - مستوى تحليل الدوافع: مهما كان عالمحليلها يمكنها أن يتجاهل الدوافع في مجتمعها .

2 - مستوى تحليل طبيعة الاتصال :

المعلومات التي يتبرح من خلالهما اتخاذ القرار عبر مختلف القنوات التي تكون مغلقة أو مفتوحة، رسمية هابطة، صاعدة، أفقية .

¹ - سهام عزي، دراسة المراقبة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة مؤسسة عمومية المستشفى الجامعي مصطفى باشا وكالة تأمين سلامة، شهادة ماجستير ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة ، جامعة الجزائر ، 2012، ص: 12-13

² - مراد خلاصي، اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل- دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت، شهادة ماجستير ، علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006 ، ص: 37- 38 .

3 - مستوى تحليل طبيعة المعلومات :

لهي غامضة، بسيطة، صحيحة، خاطئة، مناسبة، وكل هذا المستويات تؤثر علم اتخاذ القرار في عملية صنع واتخاذ القرار .

رابعاً: نظرية شستر برنارد (Chester Barnard)

وهو يعتبر صاحب مدرسة النظام (School Social System) لأنه حلالاً لكيان التنظيمية تحليلياً منطقياً، فقد نظر إلى المنظمة علمياً أنها نظام سمي لمجموعة جهود أو قوم منسقة الشخصية أو أكثر كما نظر إلى الجانب غير رسمي وحده بأنه نظام تعاوني لتحقيق الأهداف، قد ألفت كتاب وظائف المدير التنفيذي مركز في كتابه هذا علم الجوانب السلوكية للتنظيم بدرجاته تفوق الجوانب الرسمية حيث ركز على عنصر النظام وعناصر الأفراد كمحورين أساسيين للتنظيم واعتبر أن المنظمة موجودة عندما تتصف بالصفات التالية:¹
- القدرة على الاتصال بالأفراد العاملين في المنظمة.
- وجود الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل من أجل تحقيقاً هدافاً مشتركة.
- بالمقابل فقد اعتبر أن التنظيمات غير رسمية مهمة لأنهم مركز المعلومات التي لاتصل للمنظمات الرسمية وسيلة اتصال متبادلة وكذلك وسيلة حماية الأفراد وشخصيتهم من تأثيرات المنظمة الرسمية .

كما فرقت بين السلوك كالفرد السلوك كالتنظيم فيفرق بين السلوك كالفرد الذي يتميز بالعضوية أما السلوك كالتنظيم فيعتمد على العقلانية .

كما فرقت بين القرار الشخصي القرار التنظيمي أو اعتبر القرار الشخصي هو قرار المساهمة فياً عمال المنظمة ولا يفوض، أما القرار التنظيمي فهو عملية تجرد القرار من صفاتها الشخصية لأنه جزء من العمل التنظيمي، وحددت ثلاثة أنواع للقرارات:

1 - **القرارات التنازلية:** قرار اتتأيمن المستويات العليا في المنظمة إلى الأسفل .

2- **القرارات التصاعديّة:** هي القرارات التي تتبع من

المستويات الدنيا وترفع للمسؤولية باتخاذ القرار النهائي بشأنها وتسمى بالحالات الاستثنائية .

3 - **القرارات الناتجة عن المبادرة الشخصية للإداري .**

المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرار الإداري عملية متكاملة لا بد أن تمر بمراحل متسلسلة ومتعاقبة تبدأ بالتعريف بالمشكلة وتنتهي باختيار ذلك النظام السلوكي لتحقيقها وتنتهي باختيار ذلك النظام البديل الذي يحقق الأهداف علم كفاءة إدارية وهنا سنذكر العديد من الآراء فيمفهوم الخطوات الرئيسية التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات².

1 - **رواد الفكر الإداري التقليدي:** يرون أن القرار الأمثل يمر بالمراحل التالية:

-مرحلة التعرف علم المشكلة وجمع المعلومات.

-مرحلة تطوير البدائل وتقييمها.

-مرحلة الاختيار .

2- **هيربرت سايمون:** لخص سايمون (simon) المعالماً الأساسية لعملية اتخاذ القرار اتعلمي

النحو التالي :

-**المرحلة الأولى:** مرحلة البحث والاستطلاع بقصد فهمها واقفمناسبة لعملية اتخاذ القرار .

¹ - خليل محمد العزاوي، مرجع سابق، صص: 104-106 .

² محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، صص: 131 - 134 .

- المرحلة الثانية: مرحلة التصميم ويقصد بها عملية البحث عن بدائل مختلفة لمواجبة الموقف .
- المرحلة الثالثة: مرحلة الاختيار ويقصد بها اختيار بديل من بين البدائل السابقة أو اختيار البديل الأكثر ملائمة وأكثر احتمالاً .

3 - دراسة وتبليغ عملية اتخاذ القرارات

قامو بتعام 1972 بدراسة ميدانية كان هدفها الأساس محاولة الإجابة عن السؤال التالي هل:
مرحلة عملية اتخاذ القرار التي يتناولها علماء الإدارة في كتاباتهم مناقشتها العملية تتم بنفس المترتيب والتعاقب في الحياة العملية
وتوصلوا إلى نتائج مختلفة، فيما يتعلق بمرحلة عملية اتخاذ القرار التي يتناولها النتائج التالية:
أن عمليات اتخاذ القرار في الإدارة قد تختلف في مضمونها وأهدافها وتختلف في مضمونها وأهدافها وتختلف في مضمونها وأهدافها
غرض تحليلها هو بالتالي فهمها لا تمثالا لوضعها الطبيعي في الممارسات العملية لاتخاذ القرار .
وتتمثل عملية اتخاذ القرار في تبصيرة عامة فيما يلي:¹
تمر عملية اتخاذ القرار في الممرات المتعددة، تتعلق بمشكلة معينة وإزالة المعوقات التي تعترض ضالاً أهداف التنظيمية، وحتي يحقق
القرار النتائج المنشودة، لا بد أن يكون فعالاً في حل المشكلات أو في تجنبها.

1 تحديد المشكلة: إن القرار الإداري لا ينشأ من العدم، وإنما تسبقه مرحلة التعرف على المشكلة وتتم إعادة بعدة وسائل منها وجود
تفاوت بين الأهداف وبين مستوي الإنجاز أو الأداء الفعلي.
إن تحديد المشكلة أمر مهم لأننا نسير
بدونها بلا هدف واضح، كما أن عدم وضوح المشكلة وفهمها يؤدي إلى ضياع قدر كبير من الوقت والجهد في جمع معلومات غير
لائمة لحل المشكلة موضوع الدراسة، ولا بد من معرفة
الظروف والمختلفة المحيطة بالمشكلة لأن القرار الذي سيؤخذ يتأثر بها. ويمكن تقسيم المشاكل إلى ثلاث أقسام:
المشاكل التقليدية: وهي التي تتكرر بصورة دائمة.
المشاكل الحيوية: وهي التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها المؤسسة.
المشاكل الطارئة: وهي التي تحدث وتوفر مؤشراً لتحدثها.

2 - تحديد البيانات والمعلومات اللازمة وتحليلها:

في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها، ومناقشة الأخطار التي تقع عند اتخاذ القرار وتسببها عدم
جود المعلومات الكافية أو جمع معلومات خاطئة، أو وجود معلومات كثيرة لا علاقة لأكثرها بالمشكلة.
3 - تطوير البدائل: يقصد بالبدائل الحلول والوسائل الممكنة المتاحة للتعامل مع المشكلة وحلها.

وتوجد عدة بدائل للحل لمشكلة فمن النادر وجود بديل واحد
للعمل، حتماً يمكن القول أن توفير بديل فطري غير خيالي في هذا البديل، ويعتمد تطوير البدائل على التخيل والابتكار، وإجراء البحوث
والدراسات العلمية المرتبطة بالمشكلة، واستخدام الأساليب العلمية التي تمكننا من اكتشاف البدائل وتنميتها.

4 - تقييم البدائل:

بعد الحصول على البدائل المناسبة يتم تقييمها، ولا ينبغي أن تتم عملية التقييم بعد كل بديل لأن ذلك يؤثر سلباً على عدد الحلول التي يمكن
تطويرها، وفي هذه المرحلة تتم معرفة نقاط قوة وضعف كل بديل وعوائده وتكاليفه، ومزاياه وسلبياته، وإنتقياً البدائل التي
علم مجموعتها من المعايير حسب طبيعة المشكلة والوقت المتاحة لحلها.

¹ - بوغليطة إلهام، دور المشاركة في اتخاذ القرارات في الحد من المشكلات وضغوط العمل، الملتقى الوطني حول: ضغوط العمل بين الإهمال والإهمال، جامعة سكيكدة، 2014، ص: 16.

5 - اختيار البدائل : في الاختيار بين البدائل المختلفة يمكن استخدام مثلث منطقات لاتخاذ القرار اتوهي : الخبرة و التجربة، البحثو التحليل، وإلا اعتماد علىالخبرة كأساس لاتخاذ القرار أخذاهتمام أكبر مما يستحق للإدارة يونالمتمرس و نيعتقدون بأنانجازاتهموأخطائهمتشككادليلا يمكناستخدامالمعرفة المستقبلىإنالعضيناديبأسلو بالتجربة كطريقة علمية بأن يتم تجربة البدائل

المختلفة لاستكشاف ما يحدث، ويعتقد الكثير بأن هذا الطريقة لا بد أن تستخدم بصورة أو سعالنها تعطى الجواب بالأكيد علىصحة البدائل وقيمتها، إلاأنهذه الطريقة لاتخلو امانالعيوبكالنفاقاتباهظة و الوقتالذي تستغرقه فيالبحثو التحليل .

6 - متابعة تنفيذ القرار و تقييمه :

لاتنتهي عملية اتخاذ القرار اتباختيار البدائل لأفضل، وإنما لا بد من وضع القرار موضع التنفيذ بإبلاغه للمعنيين بأمره حتى يحاط الجميع به علما و ليلتزم كل منهم بمضمون نفور صدور ه، كما تتطلب هذه المرحلة نشر حوتفسير القرار للقائمين بتنفيذه .

و تتطلب القرار اتأيضا ضرورية متابعة تنفيذها و تقييمها من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية للقرار و الغايات المنتظرة للتعرف علنواحيالانقصو الضعف في هذا القرار ، للعمل على تعديلها بما يتلاءم مع تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية في العملو ذلكممكنان هذا التعديل جائز امانالناحية القانونية .

و تعتمد في تنفيذ خطوات عمليات اتخاذ القرار اتعلنا العديد من الأساليب منها الأساليب الكيفية و منها الأساليب الكمية.

المطلب الرابع : عوانق عملية اتخاذ القرار

إنهما الطبيعيان لكان نشاط من اياومعوقاتو انعملية اتخاذ القرار اتشأنها شأنالأنشطة الأخرى .

فهناكتصور اتغير سليمة منشأنها أنتعرقلاتخاذ القرار اتالمهمة هي:¹

التجنب المريح :

وقال هذا التصور ، فانالمدير يمتنع عن اتخاذ قرار ابفعل معين بعد مايدر كأنالنتائجسو فلنتكونيذيشان إذا ما عمد لاتخاذ ذلكالقرار .

التجنب الدفاعي :

قد يجد المدير نفسه فيمواجهة المشكلة، لكنه غير قادر على إيجاد الحل بناء على خبرتها و تجربتها في الماضي، انه يفكر بالهروب، و قد يجعل غير هيتخذ القرار ويتحمل نتائجه، أو أنه يفكر بالحل الواسع البسيطو يهمل مخاطرة ذلك.

التغير المريح : يعمد المدير و قال هذا التصور إلى العمل على بعد إدراكه بأن عدم القيام بأفعال ينطوي على نتائج سلبية .

أي انه يهدر كبا أن عليه فعلى شي مما و إلا فالنتائج غير مريحة لها أن لم يفعل

شينا و لهذا فانالمدير بدل امانا يحل المشكلة و البدائل فانها سيكتفيا بختيار أول بدائل يحصل عليها و يلو حلها بأن مخاطرة تهليلية

قصور البيانات و المعلومات و الإحصاءات : ويرجع عدم توفرها إلى أن القائمون على

جمعها و ترتيبها غير مؤهلين لذلك، ضيق الوقت و التكاليف، صعوبة الترتيب، عيوب شبكة الاتصال التي تؤدي إلى عدم جمع المعلومات

¹ - شهرة بوزليفة، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار، الملتقى الوطني حول : ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال، جامعة سكيكدة، 2014، ص: 13 .

التردد و عدم الحسم : وأسباب التردد ترجع لعدم المقدرة على تحديد الأهداف بدقة، وعدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير مرضي، الضغوط والالتزامات الغير مقبولة كالذاتية لصانع القرار نفسه والتكاليف غير ها .
ضعف الثقة المتبادلة: بين المديرين والمرؤسين سببها كافيلا يشجع على اتخاذ القرار اتو تحمل مسؤولية إصدارها .
وقت القرار : قد تفرض ضغوط معينة على رجل الإدارة أن يتخذ قرار ف ي عجلة دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل لقرار غير سليم .

خلاصة الفصل

نستخلص من هذا الفصل أن عملية اتخاذ القرار اتعملية إدارية مستمرة و أساسية في حياة أي مؤسسة، فهي شغل للمديرينو المشرفين والشاغل، وتعتبر محور أساسي من محاور أنشطتهم، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار اتعملية مستمرة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة، كالخطيطو التنظيمو غير ها كما أن نشاطات ووظائف التسويقو الإنتاج لا يمكن أن توجد لها، بل إن وجودها هو نتيجة عملية اتخاذ القرار ات، كما أنها تنتشر في جميع المستويات الإدارية يتميقو مبهاكل مدير أو مشرفو يتعامل مع كل مو ضو عمتمل
 في المؤسسة، فاتخاذ القرار اتيد خلفيكا تفاصيل العملو بشكل مستمر مع استمرار حياة المؤسسة، ويعتبر عملية أساسية لنجاح المؤسسات .

الفصل الثالث:

القيادة التحويلية كأداة للمساهمة في فعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

جاء هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول الموضوع وإسقاطها في الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة، فبعد التطرق في الفصلين النظريين إلى مفاهيم المتعلقة بموضوع البحث، و المتمثلة في تأثير القيادة التحويلية على عملية إتخاذ القرار، و عليه و جب إختبار هذه العلاقة من أجل لإثراء البحث العلمي، و إعطاء صورة صحيحة و واضحة عن الموضوع لذا قمنا بإختبار مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة- لمعرفة مدى تطابق ما جاء في الجانب النظري بما يحدث فعلا. و للوقوف على موضوع البحث تطبيقيا تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات -تبسة-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات -تبسة-

تحتل المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات -تبسة- مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني باعتبارها من أكبر ستة مؤسسات مكونة للمجمع الوطني للحديد و الفوسفات، و هي مؤسسة عمومية مختصة في النشاط

المنجمي الذي يعتبر واحد من أقدم النشاطات الاقتصادية التي تقوم باستخراج الثروات لاستخدامها في الصناعات التحويلية، و هذا ما جعلها تحافظ على مكانتها في السوق، حيث سيام التطرق بشكل أكثر تفصيلا في هذا المبحث من خلال

- المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.
- المطلب الثاني: مبادئ وأهداف مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.
- المطلب الثالث: البناء التنظيمي و الهيكلية للمؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

تعتبر المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات الوحيدة على المستوى الوطني التي تقوم بإنتاج و توزيع مادة الفوسفات أين نجدها تحتل المركز الثاني بين المؤسسات المنتجة للمعادن و الحديد، و لمعرفة هذه المؤسسة أكثر سيتمالتطرق إليها من خلال ما يلي:

أولا: تعريف المؤسسة

هي مؤسسة وطنية للحديد و الفوسفات و التي يرمز لها GROUPE FERPHOS و التي يتواجد مقرها الاجتماعي بتبسة نتجت إثر عملية إعادة الهيكلة لشركة الوطنية للأبحاث و الإستغلالات المنجمية - SONAREM- و هذا بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983م، و تحولت إلى شركة عمومية إقتصادية، و من هذا المنطلق فقد تكلفت في إطار المخطط الوطني لتنمية الإقتصادية و الإجتماعية بإنتاج و تحويل و توزيع و إستيراد و تصدير المواد المنجمية من حديد و فوسفات و البوزولان إضافة إلى مشتقاتها و بعض منتجات فرعية، فمن مهامها الأساسية نجد:

1. عملية البحث المنجمي؛

2. عملية التطوير و التنمية؛

3. عملية الإنتاج.

و عموما فهي مكلفة بكل العمليات التجارية و الصناعية و المالية و العقارية المنقولة في كل النفاط المتواجدة في التراب الوطني.

رأس مالها الإجماعي الإبتدائي هو 50.000.000 دج ثم تعدى إلى 300.000.000 دج ثم إلى 1.000.000.000 دج لينتهي بـ 243.000.000 دج مجموعة فرفوس تنشيط في القطاع المنجمي الذي تشرف عليه المؤسسة القابضة للمناجم، مع دخول الإصلاحات الإقتصادية حيز التنفيذ تحولت مؤسسة فرفوس إبتداء من شهر ماي 1990م إلى الإستقلالية و تهيكلت على هذا الأساس.

بتاريخ 18 أكتوبر 2001م و بعد فتح رأس مالها الإجماعي عقدت المؤسسة أول إتفاق شراكة مع مجموعة LNM الهندية "شركة ذات مسؤولية محدودة تخضع للقانون الهولندي" و أصبحت شريكة بالأغلبية في منجمي ونزة و بوخضرة بتبسة 70% و على هذا الأساس تأسست شركة - STEELMETAL- بتبسة، و نصيب مؤسسة فرفوس 30%.

ثانيا: فروع مجموعة فرفوس

بتاريخ 01 جانفي 2005م تم تفريغ المؤسسة إلى شركات تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس GROUPE FERPHOS و مقرها الإجماعي عنابة و تضم الشركات التالية:

- شركة مناجم الفوسفات

مقرها الإجماعي في مدينة تبسة، و تعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة % 70 من رقم الأعمال الإجمالي، و هذا بفضل إمتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق - بئر العاتر- الذي يقدر إحتياطي الفوسفات به 02 مليار طن، حيث تضم شركة الفوسفات الوحدات التالية:

- المركب المنجمي جبل العنق - بئر العاتر-؛
- المنشآت المنائية- عنابة - ؛
- مركز الدراسات وأبحاث تطبيقية - CERA -؛
- مقر المديرية العامة -تبسة-

- شركة مناجم الحديد

مقرها الإجماعي -تبسة- و تضم المناجم التالية: منجم عنيني -سطيف-، منجم رويبة -عين الدفلى-، منجم سيدي معرف - جيجل-، منجم شعبة البلوط - سوق أهراس-

- شركة البوزولان POZZOLANE

يتواجد مقرها الإجماعي بمدينة بني صاف بعين تموشنت، و تقتصر على مركز وحيد للنشاط و هو بني صاف، البوزولان و هي مادة تفرزها البراكين و تستخدم في مركبات الإسمنت.

- شركة المسبك SFO-FONDERIE

يتواجد مقرها الإجماعي بمدينة ونزة و تقوم بصهر المواد الحديدية و صناعة القوالب الصناعية.

- شركة البناءات و التجهيز FERBAT

يتواجد مقرها الإجماعي بمدينة عنابة و تقوم بأشغال البناء و كل ما يتعلق بالأمور العقارية.

- شركة نقل و المواد المنجمية SOTRAMINE

شركة أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية و الفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة و كذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع.

ثالثا: طبيعة نشاط المؤسسة

تمارس مجموعة فرفوس عدة أنشطة من بينها أنشطة إنتاجية متمثلة في إنتاج الحديد و الفوسفات البوزولان و كذا الأنشطة الخدمائية و التطويرية و ذلك قصد البحث و التنمية لإرضاء المستهلك الموجه له هذا المنتج، و كذلك للقيام بالصناعة التحويلية:

1. الأنشطة الإنتاجية

- إنتاج الحديد: إن إنتاج الحديد يقدر بحوالي 2000 ألف طن خلال سنة 2005م الموجه إلى مصانع الإسمنت و يكون هذا الإنتاج موافق لحجم الطلب المحلي.

- إنتاج الفوسفات: تملك المؤسسة ثروة باطنية من مادة الفوسفات حيث تتواجد بمنجم جبل العنق (بئر العاتر) الذي دلت عليه الأبحاث، و تقدر هذه الثروة بـ 02 مليار طن كإحتياطي خام، أمام الإنتاج فيقدر بـ 01 مليون طن و تطمح المؤسسة إلى رفع الإنتاج مستقبلا إلى 06 ملايين طن بنسبة 10% من الإنتاج يوجه إلى الإستهلاك المحلي أما الباقي يتم تصديره إلى الأسواق الخارجية، كما يعتبر المنتج الوحيد الذي تصدره المؤسسة، و تسعى في نفس الوقت إلى تطويره و الدفع من طاقاتها الإنتاجية و البيعية و هذا بفضل جملة من الخصائص و المزايا.

- إنتاج البوزولان: هذا المنتج عبارة عن صخرة بركانية ذات لون يميل من الأحمر إلى الأسود، و يتواجد هذا المنتج بمنجم بني صاف (عين تموشنت) الذي يبعد عن ميناء بني صاف بـ 14 كلم حيث بدأ هذا المنجم أشغاله الإنتاجية سنة 1985م، و يعود الفضل الكبير للمؤسسة في إدخال هذا المنتج إلى السوق المحلية و تحتوي على نسبة 20% من الحديد، و تستعمل هذه المادة لرفع جودة المركبات و زيادة تماسكها و يبلغ إنتاج البوزولان حوالي 240 ألف طن سنويا، كما يزود هذا المنجم مؤسسات الوسط و الغرب بهذه المادة و لهذا المنتج العديد من الإستعمالات فهو يدخل كمادة أولية في إنتاج الإسمنت بنسبة 50-55% و مواد البناء.

- إنتاج السبيكة: و تعني إنتاج كل أنواع المسبوكات من مكابح القطارات و بعض قطع الغيار الخاصة بالآلات الزراعية، و الصناعات الميكانيكية و كذلك أدوات البناء و غيرها و يتم هذا الإنتاج في مسبكة ونزة حيث تم إنتاجه في سنة 1979م و كان على أساس الطلبات المستمرة و الحاجة الملحة لمكابح القطارات، و تم توسيع نشاطها إلى المنتجات السالفة الذكر باعتبار أن إنتاج مختلف القطع المسبوكة تتوقف على طلب الزبون.

2. الأنشطة الخدمية و التطويرية

بالإضافة إلى الأنشطة الإنتاجية التي سبق ذكرها فإن المؤسسة تقوم أيضا بتقديم خدمات مختلفة لزبائنها كما تعمل جاهدة على تطوير منتجاتها و الوسائل الإنتاجية كي تتلقى إستقبالا على منتجاتها:

- الأنشطة الخدمية؛
- المركز الإجتماعي-تسه-؛
- مكتب الإعلام الآلي -تسه-؛
- مكتب الدراسات المنجمية -تسه-؛
- مركز المنشآت المرفئية -عناية-؛
- الأنشطة التطويرية؛
- مركز الأبحاث التطبيقية و التطويرية -تسه-.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف مؤسسة مناجم الفوسفات — تسه —

تقوم كل مؤسسة اقتصادية حسب طبيعة و نوعية نشاطها على مجموعة من المبادئ تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها المنشودة وفقا إلى إمكانياتها و قدراتها.

أولا: مبادئ مؤسسة مناجم الفوسفات

تعتمد مؤسسة مناجم الفوسفات عند القيام بأنشطتها على جملة من المبادئ يمكن حوصلتها في ما يلي:

- تقديم سلع وخدمات ذات نوعية جيدة لجلب العملاء و إرضائهم؛
- العمل على تطوير قدرات المستخدمين و احترافهم؛

- السعي من أجل الانخراط على مؤسسات اجتماعية مهتمة بالصحة، الأمن، المحيط، التنمية؛
- العمل على تحقيق النمو و التسيير الحسن للمؤسسة و ذلك بالاعتماد على مبادئ و سلوك أخلاقية في قيادة الأعمال.

ثانيا: أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات

تسعى مؤسسة مناجم الفوسفات إلى أهداف التالية:

1. الأهداف الاقتصادية

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى؛
- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة ISO للجودة العالمية؛
- المشاركة في ترقية وتحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين؛
- تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير، و تدعيم خدمة الجانِب الاقتصادي من خلال إنتاج وتسويق مواد الحديد والفوسفات والبوزولان الخام أو بعد التحول.

2. الأهداف الاجتماعية

- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي؛
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته والحفاظ على بقاءه؛
- تحسين مستوى معيشة العمال وترقية الجانِب التأهيلي.

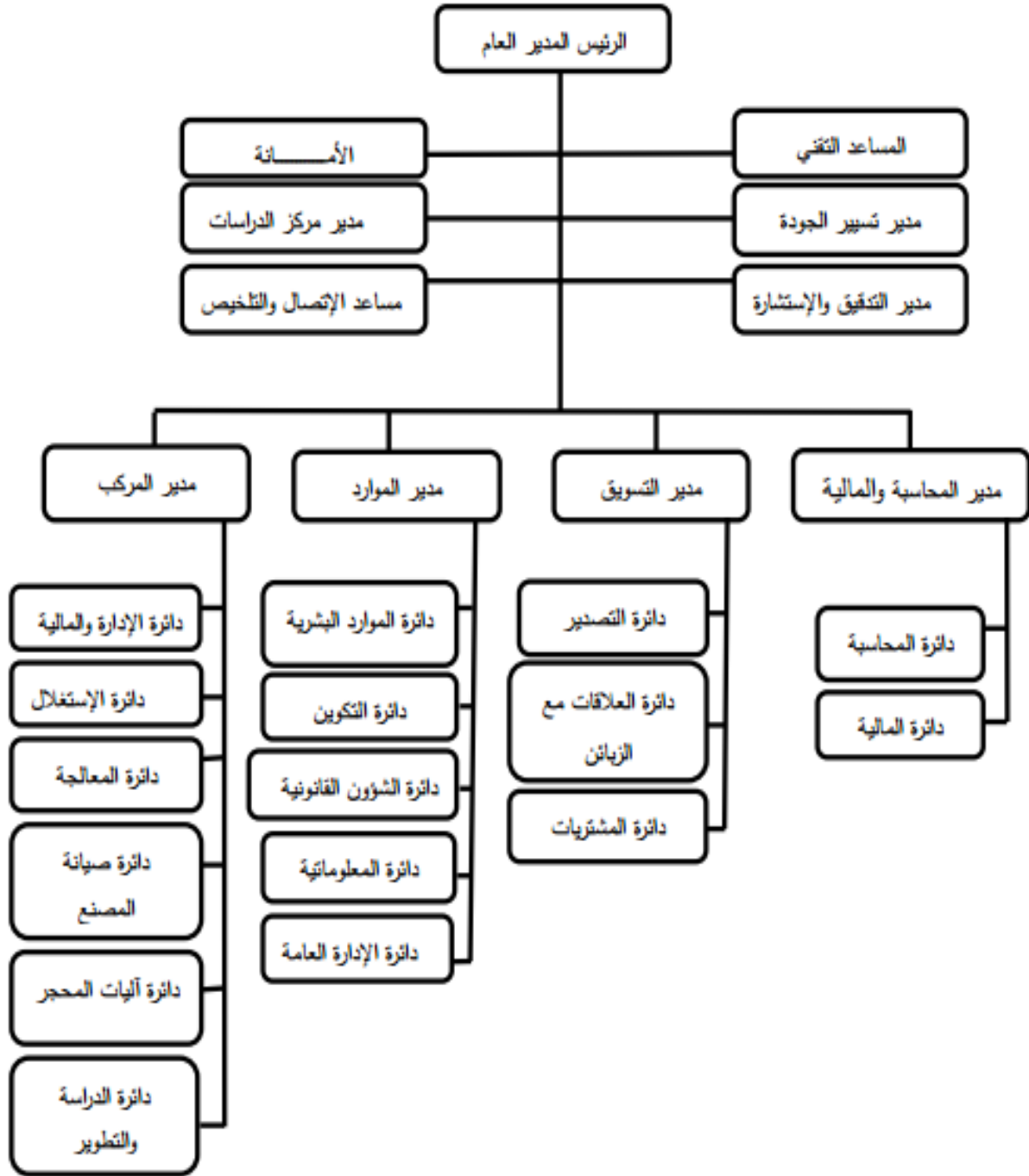
3. الأهداف الثقافية

- 3.1. الحفاظ على محيط وزرع ثقافة المواطنة بالمؤسسة.
- 3.2. الرقية أخلاقيات تسيير الأعمال.
- 3.3. توفير وسائل الترفيه والثقافة.

4. الأهداف التكنولوجية

- تطوير وسائل الإنتاج واستخداماته.
 - تقليل تكاليف الجهد والوقت مما يحقق الكفاءة الإنتاجية.
- المطلب الثالث: البناء التنظيمي والهيكل لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسه-**
يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسه- في الشكل التالي:

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسه-



المصدر: وثائق مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية

بالاعتماد على الشكل أعلاه سيتم الطرق فيما يلي لشرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات، و الذي يمثل مختلف المسؤوليات الموزعة على مختلف المسيرين و يتشكل الهيكل التنظيمي الوظيفي للمؤسسة من الهيئات التالية:

1- الرئيس المدير العام: هو رئيس و مدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء و هذا المجلس يسهر على القيام بإجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة و ذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، كما يمثل هرم المسؤولية لمؤسسة سوميفوس حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير و إدارة المؤسسة، و من أبرز مهامه ما يلي:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة؛

اتخاذ القا، بمهؤسة مناخه الفه سفات تسه-

- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة؛
 - السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة المؤسسة؛
 - ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته؛
 - تسيير قضايا العمل والاهتمام بالصحة والعمل.
- 2- الأمانة:** يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية و التنظيم و الاستقبالات، و يساعدها على ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.
- 3- المساعد التقني:** يرتبه إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام و المتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق)، كما يقوم بلفت إنتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.
- 4- مساعد تسيير الجودة:** يعتبر من أبرز مساعدي المدير العام و الذي يتولى الإشراف و متابعة منظومة تسيير الجودة و البيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام و تجسيده عمليا داخل المؤسسة و السهر على إنجاحه.
- 5- مساعد التدقيق و الإستشارة:** تحتل عملية التدقيق حيزا هاما في إستراتيجية المؤسسة لكونها تهدف إلى ممارسة النقد و تتبع طرق الأداء و ملاءتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف و تدعيم نقاط القوة. لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام و في نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناء على ما ورد في التقرير.
- 6- مساعدة الاتصال و التلخيص:** من ضمن مهامه التكفل بكل الأعمال الإحصائية و تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج و إعداد تقرير إجمالي للمؤسسة و توجيهها إلى المدير العام، وإعداد الحصيلة السنوية و تقديم معلومات للهيئات الخارجية.
- 7- مديرية مركز الدراسات:** فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة المكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة، و كذلك بعض الخدماتية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين و يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة المدير العام.
- 8- مديرية الموارد:** تتكفل المديرية بما يلي:
- رسم إستراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع؛
 - السهر على تطبيق تشريعية العمل و النصوص المنظمة؛
 - إعداد مخططات التكوين و التوظيف و مخططات المسار المهني؛
 - الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة و التنسيق بينهم؛
 - إعداد قانون داخلي للمؤسسة و إعداد التقارير الدورية و عرضها على المدير العام.
- 9- مديرية التسويق:** تتكفل المديرية بما يلي:
- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر؛
 - البحث عن أسواق و زبائن جدد من أجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق؛
 - دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية و ضرورة التكيف معها؛
 - استقبال الوفود و الزبائن الدوليين و التنسيق بين أطراف الإنتاج؛
 - إعداد التقارير الدورية و تبليغها إلى سلم الرئيس؛
 - تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته و سماع انشغالاته، و التنسيق بين أطراف الإنتاج.

10- مديرية المحاسبة و المالية: تتكلف مديرية المالية بما يلي:

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة؛
- إعداد المخططات الحسابية و الحصيلة الدورية السنوية و إعداد الميزانية السنوية؛
- إعداد دراسات اللازمة في مجال المالية.

11- مديرية المركب المنجمي جبل العنق: يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل بإعتباره يشكل نسبة 70% من رقم الأعمال مجموعة فرغوس ككل حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2 مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة المتبع، و المجتمع و العينة المختارة، و الأداة المستخدمة لإجراء هذه الدراسة، و إجراءات التأكد من صدقها و ثباتها و كذلك خطوات إجراء الدراسة و المعالجة الإحصائية التي أتبع في تحليل النتائج، و هذا ما سيتم عرضه في هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

- المطلب الأول: منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات.
- المطلب الثاني: بناء و تطبيق أداة الدراسة، و قياس صدقها و ثباتها.
- المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات

إن الوصول إلى حقيقة عملية ما يتطلب إتباع خطوات و مراحل معينة، و كذلك استعمال أدوات و وسائل بحث تساعد على تحقيق الهدف المرغوب من الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة المتبع

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة، و المنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات و الحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

ثانياً: مجتمع الدراسة و إختيار العينة

لا بد من تحديد المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات -تسة- بمختلف مستوياتهم الإدارية و المقدر عددهم 101 موظف موزعين على مختلف المصالح الإدارية بالمؤسسة، حيث استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت بـ 35 موظف أي ما نسبته 65.34% من مجتمع الدراسة، و يعود سبب عدم الاعتماد على المجتمع الدراسة كاملاً بحكم كبر حجمه و صعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظراً لتعدد مسؤولياتهم، و بالتالي تم توزيع 35 إستمارة (إستبيان) و ذلك على جميع أفراد العينة، و تم الحصول على 30 إستمارة صالحة للتحليل أي ما نسبته 71.85% من إجمالي الإستمارات الموزعة، و يمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

جدول رقم(02): توزيع الاستبيان الدراسة

الاستمارات	العدد	النسبة
الموزعة	35	100%

الغير المسترجعة	5	6.67%
المستبعدة	0	0%
الصالحة للتحليل	30	93%

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثا: أدوات جمع البيانات

هناك مجموعة من الأدوات التي يتم الاعتماد عليها للحصول على البيانات، و نظرا لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات العلمية و الموضوعية و تتمثل في الآتي:

1. الوثائق والسجلات: تم الاعتماد على الوثائق كوسيلة لجمع البيانات، خاصة فيما يتعلق بالبيانات الخاصة بالموظفين و بالهيكل التنظيمي للمديرية و العروض التي تقدمها.
2. المقابلة: لا يتمكن الطالب من الحصول على البيانات و المعلومات الكافية في ما يخص موضوع بحثه، إلا من خلال المقابلة المباشرة للمبحوثين، من أجل الحصول على معلومات حول العدد الإجمالي للعاملين في الإدارة العليا بالمديرية، بالإضافة إلى تسميات المناصب التي تتبعها، و كذلك الخدمات و العروض التي تقدمها المديرية، و أيضا مهام كل مصلحة وقسم.
3. الاستبيان: و هو إحدى الوسائل شائعة الاستعمال، للحصول على معلومات و حقائق تتعلق بأراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث و تكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها.

المطلب الثاني: بناء و تطبيق أداة الدراسة و قياس صدقها و ثباتها

بغرض إتمام عمليات البحث، تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة للدراسة و تحليلها إحصائيا، و ذلك للمضي في الدراسة التطبيقية.

أولا: بناء أداة الدراسة

بالإضافة إلى ما تم الاستعانة به من أدوات لجمع المعلومات، و كذلك اعتماد الوثائق و السجلات الخاصة بالمؤسسة و ذلك من أجل معالجة موضوع البحث، فإنه تم استخدام أداة أخرى لجمع البيانات و هي "الاستبيان" كما أشرنا إلى هذا سابقا و المتمثل في مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى معالجة موضوع البحث، حيث تم بناء هذه الأسئلة انطلاقا من ما تم تحديده من أهداف الدراسة، و التساؤلات الفرعية و الفرضيات و بناءا على ذلك تم إعداد الاستبيان الذي تتضمن متغيرات الدراسة، و بعد إعداد الاستبيان كان لابد من قياس صدقه، و ذلك عن طريق عرضه على الأستاذ المشرف و في ضوء الملاحظات المقدمة من قبله، تم تعديل الاستبيان ليصبح في شكله النهائي بحيث تألف من (36 عبارة) مقسمة على محورين أساسيين يمثلان متغيرات الدراسة، و يمكن توضيح مكونات الاستبيان في ما يلي:

1. **الجزء الأول:** يضم مجموعة من البيانات الشخصية الخاصة بالعامل و المتمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي)، و الهدف منها هو معرفة بعض المتغيرات الاجتماعية و الوظيفية المتعلقة بأفراد العينة و ذلك من أجل الاستعانة بها في التحليل.
2. **الجزء الثاني:** الاستبيان اشتمل على محورين أساسيين هما:
 - المحور الأول: تضمن العبارات الخاصة بواقع "القيادة التحويلية" بالمؤسسة محل الدراسة حيث يتكون من 24 عبارة من [1 إلى 24] مقسمة إلى أربعة محاور فرعية هي:
 - العبارات (من 01 إلى 06) تتعلق بـ: "التأثير المثالي";
 - العبارات (من 07 إلى 12) تتعلق بـ: "الحافز الإلهامي";

- العبارات (من 13 إلى 18) تتعلق بـ: "الاعتبارات الفردية"؛
 - العبارات (من 18 إلى 24) تتعلق بـ: "الاستشارة الفكرية".
 - المحور الثاني: يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بتحقيق فعالية عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة وقد تضمن 12 عبارة من [25 إلى 36].
- قد صيغ الاستبيان وفقا لسلم ليكارت للتدرج الخماسي والمكون من خمس درجات والتي يوضحها الجدول رقم (00)، و تستخدم هذه الدرجات لمعرفة مدى قوة و توفر الإجابة على عبارة أو محو و عليه تم تحديد فئات مقياس ليكارت الخماسي (حدود الفئات و طول الفئة) كما يلي:

الجدول رقم (03): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: تطبيق أداة الدراسة

- يتطلب تطبيق الاستبيان عددا من الإجراءات المهمة، و التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:
- الحصول على الوثيقة الإدارية (اتفاقية التربص) من جامعة العربي التبسي -تبسة، كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير، و تكون مؤشرة من طرف رئيس قسم علوم التسيير؛
 - الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة من قبل رئيس الموارد البشرية لتطبيق الدراسة الميدانية على أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة؛
 - القيام بإعداد الاستبيان و عرضه على المؤطر، لتقديم الملاحظات و إجراء التعديلات اللازمة من الناحية النوعية و الكمية للأسئلة؛
 - بمساعدة رئيس دائرة الموارد البشرية تم توزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة لأجل الإجابة على محاورها؛
 - استرجاع الاستمارات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة بمساعدة رئيس دائرة الموارد البشرية، حيث تم استرجاع 30 استمارة، أي نسبة الاسترداد قدرت بـ 71.85% ومنه أصبحت العينة المدروسة تقدر بـ 30 عاملا و هذا ما تم عرضه في الجدول رقم (00)؛
 - المباشرة في تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التي سيتم التعرض لها في المطلب الموالي.

ثالثا: قياس صدق و ثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل و استخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق و ثبات العبارات التي تضمنها الاستبيان حتى تكون النتائج ذات مصداقية و أكثر واقعية.

1. قياس صدق أداة الدراسة

أي قياس صدق الاتساق الداخلي و ذلك من أجل معرفة مدى اتساق عبارات الاستبيان و صدقها، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل محاور الاستبيان.

الجدول رقم(04): معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

المحاور	محور 1	محور 2
معامل ارتباط بيرسون المحور 1	1	0.513
معامل ارتباط بيرسون المحور 2	0.513	1

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل محور و محور آخر موجبة، مما يبين أن جميع عبارات المحاور تتمتع بدرجة صدق بين جميع عبارات المحور و بناء عليه فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجدول السابق تبين صدق و إتساق عبارات و محاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل.

2. قياس ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث جاءت نتائجه كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(05): معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	24	0.772
المحور الثاني	12	0.772
معامل الثبات الكلي للاستبيان	36	0.978

المصدر تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي "ألفا كرونباخ" للاستبيان يساوي إلى 0.978 أي ما نسبته 97.8% و هذه القيمة أكبر من الحد الأدنى للمعدل المقبول و الذي يساوي إلى 0.600 60% و عليه فإن استمارة الاستبيان المعدة من أجل معالجة الموضوع تفي بأغراض الدراسة بشكل ممتاز و تدقق النتائج المرجوة لأنها تتمتع بمستوى ثبات ممتاز.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يعتمد الباحث على الطرق الإحصائية، حتى يتمكن من وصف متغيرات الدراسة وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها و قد تم جمع البيانات الموزعة و ترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية ما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد

الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:

النسبة المئوية = (تكرار المجموعة × 100) / المجموع الكلي للتغيرات

2. معامل ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$A = \frac{nn-1(1-\sum v_i v_t)}{n(n-1)}$$

حيث أن:

a: يمثل ألفا كرونباخ. N: يمثل عدد الأسئلة. Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستبيان.

V_i : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

3. المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد المؤسسة نحو محاور و أسئلة أداة الدراسة، أما الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدة التشتت في التغيرات، و يعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2}}{N}$$

4. معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة بعضها، و تم حسابها انطلاقا من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

5. الانحدار البسيط (Linear Regression): يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين كميين أحدهما مستقل و الآخر تابع و يستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، و لبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الانحدار الخطي البسيط فلا بد من رسم الانحدار للوصول إلى معادلة الانحدار و يعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$(\beta + Y = aX)$$

حيث أن: β : تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله)، و نعني به معدل التغير في المتغير Y عندما تتغير قيمة المتغير المستقل X . α : تمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة).

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات

سيتم التطرق من خلال في هذا المبحث إلى تحليل خصائص مجتمع الدراسة، بالاعتماد على التكرارات و النسب المئوية، و تحليل محاور الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة متمثلة في المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و درجة القبول وفقا لسلم ليكرت الخماسي، و من ثم اختبار الفرضيات، حيث سيتم تناولها فيما يلي من خلال:

- المطلب الأول: عرض و تحليل خصائص البيانات الشخصية و الوظيفية للعيينة الدراسة
- المطلب الثاني: عرض و تحليل محاور الاستبيان
- المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: عرض و تحليل خصائص البيانات الشخصية و الوظيفية لعيينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال ما يلي:

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

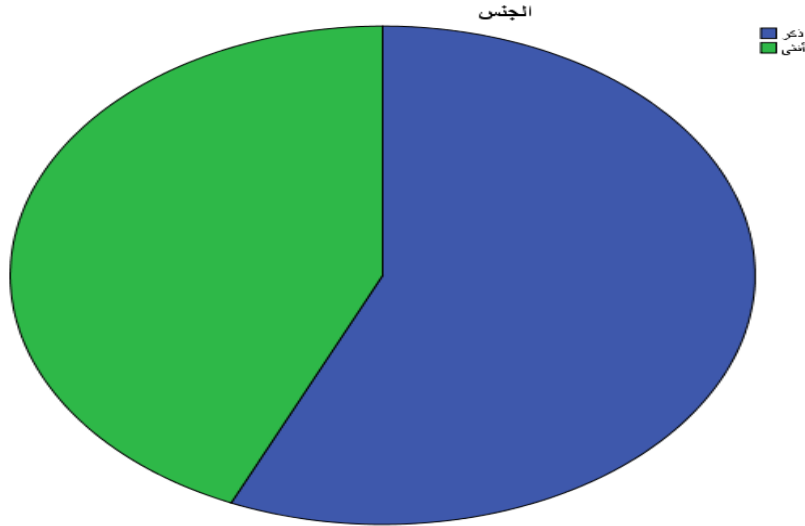
الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	17	56.7%
أنثى	13	43.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يبين الجدول أعلاه انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور، إذ لم تتعدى نسبة الإناث 56.7% مقابل نسبة 43.3%، أي ارتفاع نسبة العاملين من جنس الذكور في مؤسسة مناجم الفوسفات -تيسة-، مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث، مما يوضح أن الأعمال التنفيذية بالمؤسسة محل الدراسة يشغلها نسبة كبيرة من الذكور نظراً لطبيعتها. و الشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



من إعداده الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه

ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

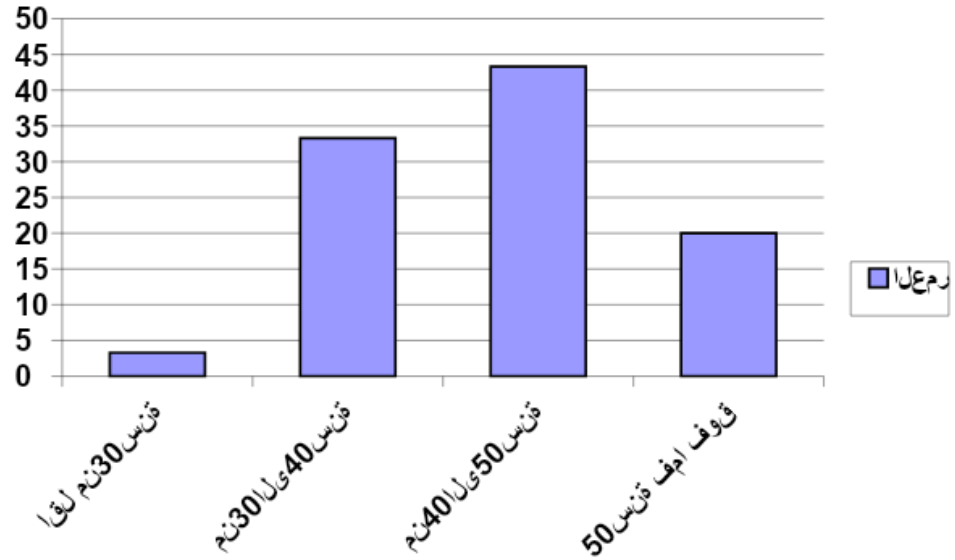
الجنس	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	1	3.3%
من 30 إلى 40 سنة	10	33.3%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	13	43.3%
50 سنة فما فوق	6	20.0%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداده الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 43.3% من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة و عددهم 13، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة 33.3%، أما الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة فبلغت نسبة 20%، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة ضئيلة جدا قدرت بـ 3.3% و هي نسبة تمثل موظفا واحدا، و منه يتضح أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة هم من الفئة العمرية [من 40 إلى 50 سنة]، مما يدل على إمكانية الاعتماد عليهم لتحقيق مستوى أعلى من الأداء، لأن هذا السن يكون فيه الفرد على قدر كبير من الوعي و تحمل روح المسؤولية، حيث ستكون في صالح المؤسسة محل الدراسة.

و الشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي.

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

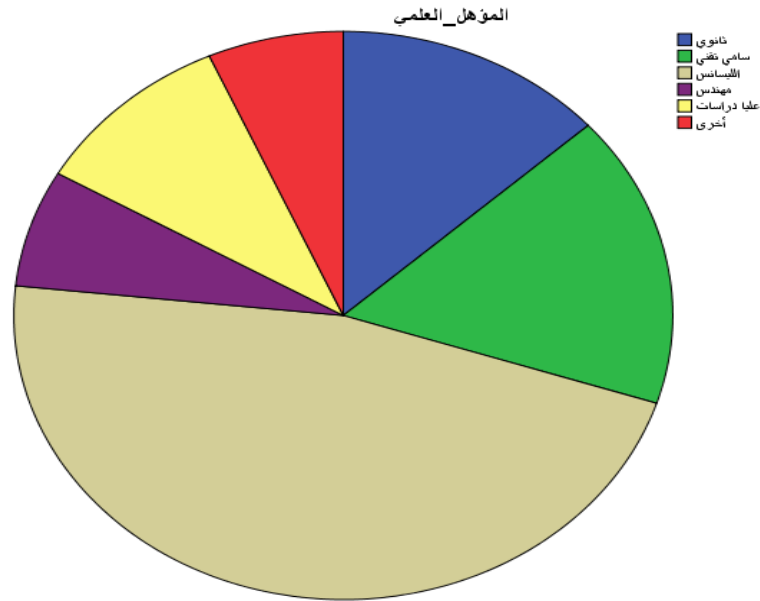
النسبة	التكرار	الجنس
13.3%	4	ثانوي
16.7%	5	تقني سامي
46.7%	14	الليسانس
6.7%	2	مهندس
10.0%	3	دراسات عليا
6.7%	2	أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانت ذات المؤهل الجامعي من الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 46.7% و عددهم 14 موظفاً، في حين بلغ عدد الأفراد ذوي المؤهل العلمي تقني سامي 5 أفراد بنسبة 16.7%، أما الأفراد ذوي المؤهل العلمي (ثانوي، دراسات عليا، مهندس، شهادات أخرى) نسبتهم محصورة ما بين 13.3% إلى 6.7% وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الأخرى، و مما سبق نستنتج أن أكثر من نصف أفراد عينة البحث يحملون شهادة جامعية ليسانس و شهادة تقني سامي، و هذا مما يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة للكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها و رفع مستوى الأداء لديها.

و الشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه
 رابعاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية
 يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية.

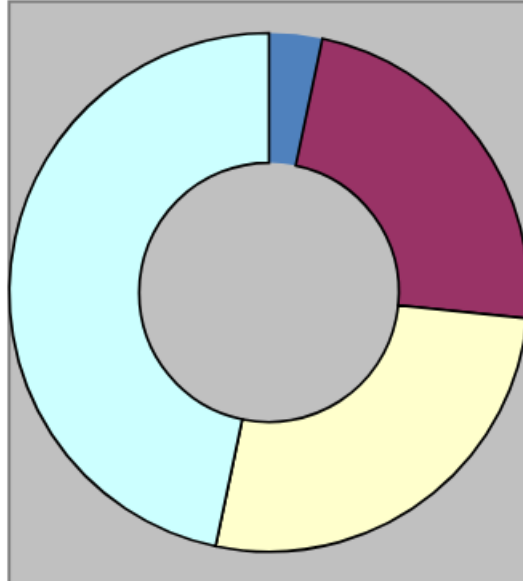
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الجنس
3.3%	1	أقل من 5 سنوات
23.3%	7	من 5 إلى 10 سنوات
26.7%	8	من 10 إلى 15 سنة
46.7%	14	من 15 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة عالية، حيث بلغت نسبة الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة 46.7% تليها نسبة 26.7% لذوي الخبرة المهنية من 10 إلى 15 سنة، وهي نسبة متقاربة جداً مع الفئة العمرية من 5 إلى 10 سنوات بفارق موظف واحد، و مما سبق يتضح أن أغلبية أفراد العينة ذوي خبرة جيدة، مما يعزز القدرة العلمية والعملية نحو تحقيق أداء وظيفي أفضل خلال المسار المهني بالمؤسسة.

و الشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية.
 الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية



تاونس 5م لقا
تاونس 10ىل 5م
قن س 15ىل 10م
قوف امف قن س 15م

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه

خامسا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي.

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي

الجنس	التكرار	النسبة
إطار	23	76.7%
عون تحكم	4	13.3%
عون تنفيذ	3	10.0%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم إطارات بنسبة 76.7% وقد بلغ عددهم 23، ويلي ذلك أعوان التحكم و أعوان التنفيذ بنسبة 13.3، 10.0%، وهذا راجع إلى الفئة المستهدفة بغرض إجراء الدراسة.

المطلب الثاني: عرض و تحليل محاور الاستبيان

في هذا المطلب سيتم عرض المحاور الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة التحويلية و عملية اتخاذ القرار، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وباستعمال الأساليب الإحصائية المذكورة سابقا.

أولاً: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور القيادة التحويلية

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة لمحور القيادة التحويلية و محاوره الفرعية و كذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و مقياس ليكرت الخماسي مبينا نتيجة القبول:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و اتجاه ونتيجة القبول لمحور القيادة التحويلية

الترتيب	النتيجة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارة
			0.994	3.67	التأثير المثالي					
1	مرتفع جدا	موافق بشدة	0.664	4.20	9	19	1	1	-	التكرار
					30.0	63.3	3.3	3.3	-	%
8	مرتفع	موافق	0.928	3.97	8	16	4	1	1	التكرار
					26.7	53.3	13.3	3.3	3.3	%
12	مرتفع	موافق	0.803	3.90	7	14	8	1	-	التكرار
					23.3	46.7	26.7	3.3	-	%
16	مرتفع	موافق	0.937	3.87	6	18	3	2	1	التكرار
					20.0	60.0	10.0	6.7	3.3	%
6	مرتفع	موافق	0.983	4.00	9	16	2	2	1	التكرار
					30.0	53.3	6.7	6.7	3.3	%
15	مرتفع	موافق	0.860	3.87	6	17	4	3	-	التكرار
					20.0	56.7	13.3	10.0	-	%
			0.927	3.46	الحافز الإلهامي					
18	مرتفع	موافق	0.874	3.83	5	18	5	1	1	التكرار
					16.7	60.0	16.7	3.3	3.3	%
13	مرتفع	موافق	0.803	3.90	6	17	5	2	-	التكرار
					20.0	56.7	16.7	6.7	-	%
10	مرتفع	موافق	0.944	3.93	8	15	5	1	1	التكرار
					26.7	50.0	16.7	3.3	3.3	%
21	مرتفع	موافق	0.817	3.77	2	23	2	2	1	التكرار
					6.7	76.7	6.7	6.7	3.3	%
17	مرتفع	موافق	0.834	3.83	4	20	4	1	1	التكرار
					13.3	66.7	13.3	3.3	3.3	%
24	مرتفع	موافق	1.033	3.63	6	12	8	3	1	التكرار
					20.0	40.0	26.7	10.0	3.3	%
			0.935	3.57	الاعتبارات الفردية					
7	مرتفع	موافق	0.890	3.97	7	18	3	1	1	التكرار
					23.3	60.0	10.0	3.3	3.3	%
9	مرتفع	موافق	0.828	3.93	6	19	2	3	-	التكرار
					20.0	63.3	6.7	10.0	-	%
19	مرتفع	موافق	0.950	3.83	6	17	4	2	1	التكرار
					20.0	56.7	13.3	6.7	3.3	%
20	مرتفع	موافق	1.020	3.83	6	18	3	1	2	التكرار
					20.0	60.0	10.0	3.3	6.7	%
23	مرتفع	موافق	0.988	3.70	4	18	5	1	2	التكرار

					13.3	60.0	16.7	3.3	6.7	%	
14	مرتفع	موافق	0.819	3.87	5	19	3	3	-	-	التكرار
					16.7	63.3	10.0	10.0	-	-	%
			0.850	3.64	الاستثارة الفكرية						
2	مرتفع	موافق	0.648	4.17	9	17	4	-	-	-	التكرار
					30.0	56.7	13.3	-	-	-	%
4	مرتفع	موافق	0.819	4.13	11	13	5	1	-	-	التكرار
					36.7	43.3	16.7	3.3	-	-	%
5	مرتفع	موافق	0.587	4.00	5	20	5	-	-	-	التكرار
					16.7	66.7	16.7	-	-	-	%
22	مرتفع	موافق	0.907	3.73	3	20	5	-	2	-	التكرار
					10.0	66.7	16.7	-	6.7	-	%
11	مرتفع	موافق	0.662	3.90	4	20	5	1	-	-	التكرار
					13.3	66.7	16.7	3.3	-	-	%
3	مرتفع	موافق	0.648	4.17	9	17	4	-	-	-	التكرار
					30.0	56.7	13.3	-	-	-	%
			1.014	3.67	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور القيادة التحويلية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

- تحليل جدول المتوسط و الانحراف المعياري لفقرات محور القيادة التحويلية
- بالنسبة للعبارات الدالة على التأثير المثالي و هي:
- السؤال رقم (01): "يقدم قادتكم الأهداف العامة للمؤسسة على الأهداف الخاصة لتطوير العمل"، جاء في الترتيب (01) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.20) و الانحراف المعياري قيمته (0.664)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة جدا من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن قادتهم يقدمون الأهداف العامة للمؤسسة على الأهداف الخاصة لتطوير العمل.
- السؤال رقم (02): "يتمتع قادتكم بخصائص شخصية تجعله قدوة للعاملين"، جاء في الترتيب (08) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97) و الإنحراف المعياري قيمته (0.928)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن قادتهم يتمتعون بخصائص شخصية تجعلهم قدوة للعاملين.
- السؤال رقم (03): "يتصرف قادتكم بأسلوب يتطابق مع القيم التي يعبر عنها"، جاء في الترتيب (12) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90) و الإنحراف المعياري قيمته (0.803)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن قادتهم يتصرفون بأسلوب يتطابق مع القيم التي يعبر عنها.
- السؤال رقم (04): "يستطيع قادتكم استثارة من حولهم نحو انجاز العمل"، جاء في الترتيب (16) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87) و الإنحراف المعياري قيمته (0.937)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن قادتهم يستطيعون استثارة من حولهم نحو انجاز العمل.
- السؤال رقم (05): "يغرس قادتكم روح الحماس، والالتزام والثقة في نفوس المرؤوسين"، جاء في الترتيب (06) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00) و الإنحراف المعياري قيمته (0.983)، و

هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن قاداتهم يخرسون روح الحماس، والالتزام و الثقة في نفوس المرؤوسين.

- **السؤال رقم (06):** "يتمتع القادة بمؤسستكم بالحزم في اتخاذ القرارات"، جاء في الترتيب (15) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87) و الإنحراف المعياري قيمته (0.860)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن القادة بمؤسستهم يتمتعون بالحزم في إتخاذ القرارات.

• بالنسبة للعبارات الدالة على الحافز الإلهامي و هي:

- **السؤال رقم (07):** "يوجه القادة العاملين للعمل بروح الفريق"، جاء في الترتيب (18) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83) و الإنحراف المعياري قيمته (0.860)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن القادة يوجهون العاملين للعمل بروح الفريق.

- **السؤال رقم (08):** "يعملكم قاداتكم على صياغة رؤية واضحة للمستقبل"، جاء في الترتيب (13) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90) و الإنحراف المعياري قيمته (0.803)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن قاداتهم يعلمونهم على صياغة رؤية واضحة للمستقبل.

- **السؤال رقم (09):** "يحفز القائد العاملين على الإبداع والتطوير في العمل"، جاء في الترتيب (10) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.93) و الإنحراف المعياري قيمته (0.944)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن القائد يحفز العاملين على الإبداع والتطوير في العمل.

- **السؤال رقم (10):** "يعتبر القائد أخطاء العاملين تجارب يستفاد منها"، جاء في الترتيب (21) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77) و الإنحراف المعياري قيمته (0.817)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن القائد يعتبر أخطاء العاملين تجارب يستفاد منها.

- **السؤال رقم (11):** "يقوم القادة بمؤسستكم بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما يتوقعون"، جاء في الترتيب (17) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83) و الإنحراف المعياري قيمته (0.834)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن القادة بمؤسستهم يقومون بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما يتوقعون.

- **السؤال رقم (12):** "يشعر العامل بدرجة عالية من الرضا عن الحوافز المقدمة له (كالأجر والمكافآت، الشكر و شهادات التقدير)"، جاء في الترتيب (24) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63) و الإنحراف المعياري قيمته (1.033)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن العامل يشعر بدرجة عالية من الرضا عن الحوافز المقدمة لهم (كالأجر والمكافآت، الشكر و شهادات التقدير).

• بالنسبة للعبارات الدالة على الإعتبارات الفردية و هي:

- **السؤال رقم (13):** "يمنح القادة وقتا كافيا لتوجيهكم وتدريبكم"، جاء في الترتيب (07) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97) و الإنحراف المعياري قيمته (0.890)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن القادة يمنحون لهم وقتا كافيا لتوجيههم وتدريبهم.

- **السؤال رقم (14):** "يشجع القادة التطوير الذاتي للمرؤوسين"، جاء في الترتيب (09) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.93) و الإنحراف المعياري قيمته (0.828)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن القادة يشجعون التطوير الذاتي للمرؤوسين.
- **السؤال رقم (15):** "يتمتع القادة بما يكفي ليعبر كل عامل عن قدراته الذاتية"، جاء في الترتيب (19) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83) و الإنحراف المعياري قيمته (0.950)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن القادة يتمتعون بما يكفي ليعبر كل عامل عن قدراته الذاتية.
- **السؤال رقم (16):** "يعبر القائد للعاملين عن تقديره لهم عندما ينجزون عملا جيدا"، جاء في الترتيب (20) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83) و الإنحراف المعياري قيمته (1.020)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن القائد يعبر عن تقديره للعاملين عندما ينجزون عملا جيدا.
- **السؤال رقم (17):** "يقوم قائدك باحترام قرارات من يفوضهم من العاملين"، جاء في الترتيب (23) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) و الإنحراف المعياري قيمته (0.988)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن قائدهم يقوم باحترام قرارات من يفوضهم من العاملين.
- **السؤال رقم (18):** "يحرص القادة بمؤسستكم على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين"، جاء في الترتيب (14) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87) و الإنحراف المعياري قيمته (0.819)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن القادة يحرصون على تحقيق احتياجات و رغبات الموظفين.
- **بالنسبة للعبارات الدالة على الاستشارة الفكرية و هي:**
- **السؤال رقم (19):** "ينظر القادة بمؤسستكم إلى المشكلات على أنها قابلة للحل"، جاء في الترتيب (02) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.17) و الإنحراف المعياري قيمته (0.648)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن القادة ينظرون إلى المشكلات على أنها قابلة للحل.
- **السؤال رقم (20):** "يقترح قائدكم أساليب جديدة للقيام بالعمل"، جاء في الترتيب (04) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.13) و الإنحراف المعياري قيمته (0.819)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن قادتهم يقترحون أساليب جديدة للقيام بالعمل.
- **السؤال رقم (21):** "يجعل القادة بمؤسستكم المرؤوسين يركزون على تطوير أفكارهم القوية لديهم"، جاء في الترتيب (05) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00) و الإنحراف المعياري قيمته (0.587)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون القادة بالمؤسسة يجعلون المرؤوسين يركزون على تطوير أفكارهم القوية لديهم.
- **السؤال رقم (22):** "يساعد القادة العاملين على تحويل أفكارهم إلى واقع ملموس"، جاء في الترتيب (22) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.73) و الإنحراف المعياري قيمته (0.907)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن القادة يساعدون العاملين على تحويل أفكارهم إلى واقع ملموس.

- السؤال رقم (23): "يتقبل القائد الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره"، جاء في الترتيب (11) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90) و الانحراف المعياري قيمته (0.662)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن القائد يتقبل الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.
- السؤال رقم (24): "يدرك القادة مدى الحاجة إلى التغيير نحو الأفضل"، جاء في الترتيب (03) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.17) و الانحراف المعياري قيمته (0.648)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن القادة يدركون مدى الحاجة إلى التغيير نحو الأفضل.

و يتضح من العرض التحليلي السابق أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق القيادة التحويلية بدرجة كبيرة و يتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي للمحور و التي بلغت (3.67) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، و انحراف معياري (1.014)، و أيضا من خلال إكتشافنا لأبعاد واقع تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسة و التي أظهرت النتائج أن درجة قبولها مرتفعة، و فيما يلي عرض لها كل على حدى: التأثير المثالي و الذي أشار متوسطه الحسابي إلى (3.67) و انحراف معياري (0.994)، و كذلك تبين جلي لوجود بعدي: الحافز الإلهامي و الإعتبارات الفردية في المؤسسة، و هذا من خلال ما يبينه الجدول أعلاه لقيمة المتوسط الحسابي للبعدين و التي بلغت (3.46 ، 3.57) على التوالي، و انحراف معياري (0.927 ، 0.935)، و كذلك البعد الرابع: الإستشارة الفكرية بمتوسط حسابي قدره (3.64) و انحراف معياري (0.850).

ثانيا: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور عملية اتخاذ القرار

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة لمحور عملية اتخاذ القرار و كذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و مقياس ليكرت الخماسي مبينا نتيجة القبول:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و اتجاه و نتيجة القبول لمحور عملية اتخاذ القرار

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	النتيجة	الترتيب
25	التكرار	-	1	19	9	4.20	0.664	موافق بشدة	مرتفع بشدة	2
	%	-	3.3	63.3	30.0					
26	التكرار	-	2	17	7	3.97	0.809	موافق	مرتفع	10
	%	-	6.7	56.7	23.3					
27	التكرار	-	1	20	7	4.10	0.662	موافق	مرتفع	3
	%	-	3.3	66.7	23.3					
28	التكرار	-	2	18	7	4.00	0.788	موافق	مرتفع	7
	%	-	6.7	60.0	23.3					
29	التكرار	-	2	21	3	3.83	0.699	موافق	مرتفع	23
	%	-	6.7	70.0	10.0					
30	التكرار	-	1	16	12	4.30	0.702	موافق بشدة	مرتفع بشدة	1
	%	-	3.3	53.3	40.0					

4	مرتفع	موافق	0.712	4.10	8	18	3	1	-	التكرار	31
					26.7	60.0	10.0	3.3	-	%	
6	مرتفع	موافق	1.048	4.07	13	9	6	1	1	التكرار	32
					43.3	30.0	20.0	3.3	3.3	%	
11	مرتفع	موافق	0.850	3.97	8	15	5	2	-	التكرار	33
					26.7	50.0	16.7	6.7	-	%	
5	مرتفع	موافق	0.923	4.10	11	14	2	3	-	التكرار	34
					36.7	46.7	6.7	10.0	-	%	
8	مرتفع	موافق	0.788	4.00	8	15	6	1	-	التكرار	35
					26.7	50.0	20.0	3.3	-	%	
9	مرتفع	موافق	0.788	4.00	7	18	3	2	-	التكرار	36
					23.3	60.0	10.0	6.7	-	%	
			0.861	3.50	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور عملية إتخاذ القرار						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

- تحليل جدول المتوسط و الانحراف المعياري لفقرات محور عملية إتخاذ القرار
- السؤال رقم (25): "تقومون بتحديد المعلومات اللازمة و مصادرها و أساليب استخدامها"، جاء في الترتيب (02) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.20) و الإنحراف المعياري قيمته (0.664)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن العاملين يقومون بتحديد المعلومات اللازمة و مصادرها و أساليب استخدامها.
- السؤال رقم (26): "تمتلك المؤسسة نظام معلومات يساعد متخذ القرار في عملية إتخاذه للقرار"، جاء في الترتيب (10) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97) و الإنحراف المعياري قيمته (0.809)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تمتلك نظام معلومات يساعد متخذ القرار في عملية إتخاذه للقرار.
- السؤال رقم (27): "تعملون على طرح عدة بدائل و اختيار أفضلها"، جاء في الترتيب (03) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10) و الإنحراف المعياري قيمته (0.662)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أنه يتم العمل على طرح عدة بدائل و اختيار أفضلها.
- السؤال رقم (28): "تعتمد المؤسسة على مبدأ التشاور و التفاهم في إتخاذ القرارات"، جاء في الترتيب (07) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00) و الإنحراف المعياري قيمته (0.788)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تعتمد على مبدأ التشاور و التفاهم في إتخاذ القرارات.
- السؤال رقم (29): "تحقق القرارات المتخذة غايات العاملين و المؤسسة معا"، جاء في الترتيب (23) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83) و الإنحراف المعياري قيمته (0.699)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن القرارات المتخذة تحقق غايات العاملين و المؤسسة معا.
- السؤال رقم (30): "تتخذ القرارات بما يتناسب مع إمكانيات المؤسسة"، جاء في الترتيب (01) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.30) و الإنحراف المعياري قيمته (0.702)، و هذا دليل وجود

درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن القرارات تتخذ بما يتناسب مع إمكانيات المؤسسة.

- **السؤال رقم (31):** "تقوم المؤسسة بإعطاء الوقت الكافي لاتخاذ القرار"، جاء في الترتيب (04) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10) و الانحراف المعياري قيمته (0.712)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تقوم بإعطاء الوقت الكافي لاتخاذ القرار.

- **السؤال رقم (32):** "يتم اتخاذ القرارات بصفة عقلانية بعيدا عن التحيز و العواطف و الأحاسيس"، جاء في الترتيب (06) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07) و الانحراف المعياري قيمته (1.048)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أنه يتم اتخاذ القرارات بصفة عقلانية بعيدا عن التحيز و العواطف و الأحاسيس.

- **السؤال رقم (33):** "تنسجم القرارات المتخذة مع الأنظمة و اللوائح بالمؤسسة"، جاء في الترتيب (11) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97) و الانحراف المعياري قيمته (0.850)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون القرارات المتخذة تنسجم مع الأنظمة و اللوائح بالمؤسسة.

- **السؤال رقم (34):** "تستخدم المؤسسة وسائل تكنولوجية إدارية حديثة لضمان فعالية اتخاذ القرار"، جاء في الترتيب (05) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10) و الانحراف المعياري قيمته (0.923)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تستخدم وسائل تكنولوجية إدارية حديثة لضمان فعالية اتخاذ القرار.

- **السؤال رقم (35):** "يتم التأكد من تحقيق الأهداف التي تم اتخاذ القرار بشأنها"، جاء في الترتيب (08) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00) و الانحراف المعياري قيمته (0.788)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أنه يتم التأكد من تحقيق الأهداف التي تم اتخاذ القرار بشأنها.

- **السؤال رقم (36):** "تقوم المؤسسة بمتابعة القرارات بعد اتخاذها للتصحيح و التعديل"، جاء في الترتيب (09) بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00) و الانحراف المعياري قيمته (0.788)، و هذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة و منه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تقوم بمتابعة القرارات بعد اتخاذها للتصحيح و التعديل.

و يتضح من العرض التحليلي السابق أن المؤسسة تحقق فعالية في عملية اتخاذ القرار و هذا بدرجة كبيرة و يتبين ذلك من خلال المتوسط الحسابي الكلي للمحور و التي بلغت (3.50) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، و انحراف معياري (0.861).

المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة – تم الاستناد إلى مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة 95%.

نصت الفرضية الرئيسية على أنه:

- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على فعالية اتخاذ القرارات بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

و تفرعت إلى ما يلي:

- ف.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتأثير المثالي على فعالية عملية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).
- ف.2 "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على فعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).
- ف.3 "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على فعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).
- ف.4 "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية و فعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

و لاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($\alpha x = Y + \beta$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثر المتغير التابع و المتمثل في (عملية اتخاذ القرار) وتأثير المتغير المستقل و المتمثل في (أبعاد القيادة التحويلية الأربعة المستعملة في الدراسة)، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (P) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، كما تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة تأثير المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. و يمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية و فرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط Pearson	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة Sig
1.التأثير المثالي 2.الحافز الإلهامي 3.الاعتبارات الفردية 4.الاستشارة الفكرية القيادة التحويلية	عملية اتخاذ القرار	0.564	0.318	0.001
		0.453	0.205	0.012
		0.792	0.628	0.000
		0.683	0.466	0.000
		0.513	0.237	0.004

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

و بالاستناد إلى الجدول رقم (15) أعلاه فقد كانت نتائج اختبار الفرضيات كالاتي:

1. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتأثير المثالي على فعالية عملية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الأول الذي يتعلق بالتأثير المثالي "من الفقرة 01 إلى الفقرة 06" من المحور الأول (القيادة التحويلية)، و فقرات المحور الثاني (عملية اتخاذ القرار)، و عليه كانت النتائج كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد التأثير المثالي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- و فعالية عملية اتخاذ القرار لهذه المؤسسة يساوي 0.564، و أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.001 و هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) و هذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- و فعالية عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.318 فهو يفسر أن التأثير القيادي يؤثر على فعالية عملية اتخاذ القرار بنسبة 31.8%، باستعمال بعد التأثير المثالي و نتيجة لما تقدم، فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى و نصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتأثير المثالي على فعالية عملية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على فعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الثاني الذي يتعلق بالحافز المثالي "من الفقرة 07 إلى الفقرة 12" من المحور الأول (القيادة التحويلية)، و فقرات المحور الثاني (عملية إتخاذ القرار)، و عليه كانت النتائج كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد الحافز الإلهامي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- و فعالية عملية اتخاذ القرار لهذه المؤسسة يساوي 0.453، و أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.012 و هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) و هذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد الحافز المثالي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- و فعالية عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.205 فهو يفسر أن الحافز الإلهامي يؤثر على فعالية عملية اتخاذ القرار بنسبة 20.5%، باستعمال بعد الحافز المثالي و نتيجة لما تقدم، فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى و نصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحافز المثالي على فعالية عملية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على فعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الثالث الذي يتعلق بالاعتبارات الفردية "من الفقرة 13 إلى الفقرة 18" من المحور الأول (القيادة التحويلية)، و فقرات المحور الثاني (عملية إتخاذ القرار)، و عليه كانت النتائج كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد الاعتبارات الفردية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- و فعالية عملية اتخاذ القرار لهذه المؤسسة يساوي 0.792، و أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) و هذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاعتبارات الفردية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- و فعالية عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.628 فهو يفسر أن الاعتبارات الفردية تؤثر على فعالية عملية اتخاذ القرار بنسبة 62.8%، باستعمال بعد الاعتبارات الفردية و نتيجة لما تقدم، فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة و نصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على فعالية عملية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية و فعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الرابع الذي يتعلق بالاستشارة الفكرية" من الفقرة 19 إلى الفقرة 24" من المحور الأول (القيادة التحويلية)، و فقرات المحور الثاني (عملية اتخاذ القرار)، و عليه كانت النتائج كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد الاستشارة الفكرية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- وفعالية عملية اتخاذ القرار لهذه المؤسسة يساوي 0.683، و أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) و هذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستشارة الفكرية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- و فعالية عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.466 فهو يفسر أن الاستشارة الفكرية تؤثر على فعالية عملية اتخاذ القرار بنسبة 46.6%، باستعمال بعد الاستشارة الفكرية و نتيجة لما تقدم، فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة و نصها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية و فعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)".

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و فعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المحور الأول الذي يتعلق بالقيادة التحويلية "من الفقرة 19 إلى الفقرة 24"، و فقرات المحور الثاني (عملية اتخاذ القرار)، و عليه كانت النتائج كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين القيادة التحويلية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- و فعالية عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.466 فهو يفسر أن القيادة التحويلية تؤثر على فعالية عملية اتخاذ القرار بنسبة 46.6%، باستعمال القيادة التحويلية و نتيجة لما تقدم، فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الرئيسية و نصها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و فعالية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)".

في ختام هذا الفصل وبعد عرض النتائج المستفاة من واقع المؤسسة، و إ ستنادا إلى إجابات أفراد عينة الدراسة، اتضح أن القيادة التحويلية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- تلعب دورا كبيرا في تحقيق فعالية عملية اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسة، و بالتالي يمكن القول أن الرؤساء في المؤسسة يتمتعون بمهارات القيادة التحويلية من خلال (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية)، والتي تؤهلهم بأن يكونوا في مستوى القادة، كما أن الرؤساء في هذه المؤسسة يسعون إلى تطبيق هذه الأبعاد، و من خلال سعي الرؤساء لمشاركة مرؤوسيههم في اتخاذ القرارات، و من ثم تحقيق رضائهم عن العمل داخل المؤسسة.

خاتمة

الخاتمة العامة

تعمل المؤسسة على التكيف مع بيئتها بصورة دائمة وذلك لتحقيق النجاح والبقاء، وهذا ما يجعلها تسعى باستمرار إلى استخدام الأساليب والأدوات الحديثة اللازمة لذلك، وإدخال عمليات وطرق جديدة بشكل يضيف قيمة وأهمية أكبر للمؤسسة، ومن بين هذه الأساليب القيادة التحويلية التي تساهم في التأثير على سلوكيات الأفراد، مما يؤثر على عناصر العملية الإدارية وعلى عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، وذلك من خلال الاهتمام بالإبداع وفتح المجال للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، فقد أصبحت المؤسسة تتبنى مفاهيم حديثة كهذه لتحقيق التميز إضافة إلى تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة.

ولقد أكدت الدراسة على العديد من النتائج التي تم التوصل إليها نوردتها فيما يلي:

- تعتبر القيادة التحويلية من أنجح الأساليب الحديثة التي تحقق التميز للمؤسسات وبالتالي ارتقاءها إلى درجة المؤسسات المتطورة.

- القيادة التحويلية هي المحرك الرئيسي لتوليد الأفكار الإبداعية بالمؤسسة.

- أصبحت القيادة التحويلية أحد أهم المداخل التنافسية للمؤسسات الراهنة، التي تعتمد عليه لتحقيق مزايا تنافسية.

- القيادة التحويلية هي قيادة ذات جاذبية ورؤية واضحة وتحفيز للموظفين لتنفيذ تلك الرؤية.

- القائد التحويلي يملك القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض، كما أنه قادر على خلق رؤية واضحة.

- عملية اتخاذ القرار من العمليات الإدارية المهمة، وذلك لأنها عبارة عن مجموعة من الخطوات التي تهدف في النهاية لحل مشكلة معينة.

- تقوم عملية اتخاذ القرار على المفاضلة بين البدائل.

- تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم مستلزمات العمل القيادي.

- المشاركة في عملية اتخاذ القرار تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين مما يساهم في ارتفاع مردوديتهم.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتأثير المثالي على فعالية عملية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي وفعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية وفعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وفعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها تمكنا من بلورة مجموعة من التوصيات والمتمثلة فيما يلي:

- تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في مؤسسة فر فوس وذلك لزيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

- تعزيز قدرة القادة بمؤسسة فر فوس على إقناع العاملين بزيادة حماسهم.

- إعادة النظر في برامج التحفيز التي يتبعها القادة بمؤسسة فر فوس لزيادة الدافعية لدى العاملين.

- تعزيز اهتمام القادة بمؤسسة فر فوس عند اتخاذ القرار اتي مشاركة العاملين واستشارتهم.
- يجب على القائد إظهار شخصيته والتخلي بروح الجماعة والتخلي عن المصلحة الذاتية.
أما عن آفاق الدراسة، فعلى الرغم من محاولة الباحثينا لإلهام بالموضوع إلا أن هناك نقاط يتطلب التوسع فيها مستقبلاً وهي:

- واقع القيادة التحويلية في المؤسسات الجزائرية.
- القيادة التحويلية بمؤسسات التعليم العالي.
- أثر القيادة التحويلية على عملية التحفيز بالمؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الطبعة الخامسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982.
2. أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
3. أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
4. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
5. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
6. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. حسين أحمد الطراونة، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
9. حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
10. خالد عبد الوهاب الزبيدين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
11. خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
12. سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. سيد صابر تعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011.
14. عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
15. عبد الجليل المنصوري، أساليب اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، 2009.
16. عبد الغفار عفيفي، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الرياض، 2014.
17. عبد الله إبراهيم الفقي، نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، الأردن، دون سنة نشر.

18. علي خلف حجاجبة، اتخاذ القرارات الإدارية ، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر، عمان ، 2009.
19. فتحي أحمد ذياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
20. فرحات غول، الوجيز في إقتصاد المؤسسة ، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
21. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، الدار العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
22. محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006
23. محمد عزت الحلالمة، مفاهيم حديثة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار إيثار للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
24. محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
25. محمد عبد القصود، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2011.
26. مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات (منهج كمي) ، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان 2009.
27. مؤيد عبد الحسين الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
28. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- ثانياً: الملتقيات والمداخلات**
29. إلهام بوغليطة ، دور المشاركة في اتخاذ القرارات في الحد من المشكلات ضغوط العمل، الملتقى الوطني حول :ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال، جامعة سكيكدة، 2014.
30. شهرة بوزليفة، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار، الملتقى الوطني حول : ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال، جامعة سكيكدة، 2014.
- ثالثاً: الرسائل والمذكرات**
31. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
32. أميرة غنام، أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2017.
33. إيمان زياني، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى – أوماش)، بسكرة ،مذكرة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم والتسيير، جامعة بسكرة، 2014.
34. بلال فوزي جبارة، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوت وبمحافظة غزة، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة ، 2011.

35. رؤيا محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2014.
36. سناء محمد عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة ، رسالة ماجستير في أصول التربية ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2008.
37. سهام عزي، دراسة المراقبة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة مؤسسة عمومية المستشفى الجامعي مصطفى باشا وكالة تأمين سلامة ، شهادة ماجستير ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة ، جامعة الجزائر، 2012.
38. الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري ، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.
39. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالمستوى الولاء التنظيمي لدى ضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2012.
40. عماد محمد صبي وآخرون، أثر القيادة التحويلية على القدرات الإبداعية لرؤساء الأقسام لدى بعض الجامعات السودانية، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال ، جامعة السودان، قسم إدارة الأعمال، 2017.
41. العياشي عيدوني، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة-دراسة استطلاعية على شركة مناجم الحديد والفوسفات الجزائرية- ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف، 2014.
42. لبنى ناطق عبد الوهاب القيسي، اتخاذ القرار وعلاقته بكفايات الذكاء الانفعالي لدى القيادات التربوية الجامعية، أطروحة دكتوراه ، فلسفة في علم النفس التربوي، كلية التربية للبنات ، جامعة العراق، 2011.
43. محمد بزيح حامد بن تولى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
44. محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2016.
45. مراد خلاصي، اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل- دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت ، شهادة ماجستير، علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.

رابعاً:المجلات

46. أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 1، الأردن، 2009.

47. زيد صادق ماجد، عبد الرضا فرج بدر اوي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين (دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية)، مجلة العلوم الاقتصادية

، المجلد 09، العدد 4، جامعة البصرة، 2013.

48. منى المحمود محمد التنح، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45، 2010.

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية

49. Eliane Sorensen Marshall; transformationnel Leadership in nursing ,New York,usa, 2011.

الملاحق

الملحق رقم (01) نموذج الاستبيان
جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
تخصص إدارة أعمال المؤسسات

استبيان

يهدف الاستبيان الذي بين أيديكم لتحديد مدى "اثر القيادة التحويلية في فعالية اتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة"، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم ومقترحاتكم القيمة والمفيدة حول العبارة التي تضمنتها هذا الاستمارة. لذا نرجو من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في الاستمارة لنتمكن من إجراء التحليل اللمطلوب، وهذا بوضع الإشارة (X) في الخانة التي تتفق مع آرائكم. علماً أن هذه الاستبيان سيستخدم لأغراض الدراسة فقط.

ولكم خالص التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف:

مسعي بلال

من إعداد الطلبة:

صلاح الدين صالح

كريم لبور

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لعمال مؤسسة فر فوس ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الجنس:

ذكر

أنثى

العمر:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

- من 40 إلى أقل من 50 سنة
- 50 سنة فما فوق

المؤهل العلمي:

- ثانوي
- تقني سامي
- الليسانس
- مهندس
- دراسات عليا
- أخرى

الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة
- من 15 سنة فما فوق

المركز الوظيفي:

- إطار
- عون تحكم
- عون تنفيذ

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

يرجى وضع إشارة (X) أمام المربع الذي ينطبق على اختياركم

المحور الأول: القيادة التحويلية

1. التأثير المثالي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يقدم قادتكم الأهداف العامة للمؤسسة على الأهداف الخاصة لتطوير العمل.					
02	يتمتع قادتكم بخصائص شخصية تجعله قدوة للعاملين.					
03	يتصرف قادتكم بأسلوب يتطابق مع القيم التي يعبر عنها.					
04	يستطيع قادتكم استئثاراً من حولهم نحو انجاز العمل.					
05	يغرس قادتكم روح الحماس، والالتزام والثقة في نفوس المرؤوسين.					
06	يتمتع القادة بمؤسستكم بالحزم في اتخاذ القرارات.					
2. الحافز الإلهامي						
07	يوجه القادة العاملين للعمل بروح الفريق.					
08	يعملكم قادتكم على صياغة رؤية واضحة للمستقبل.					
09	يحفز القائد العاملين على الإبداع والتطوير في العمل.					
10	يعتبر القائد أخطاء العاملين تجارب يستفاد منها.					

					يقوم القادة بمؤسستكم بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما يتوقعون	11
					يشعر العامل بدرجة عالية من الرضا عن الحوافز المقدمة له (كالأجر والمكافآت، الشكر وشهادات التقدير).	12
3. الاعتبارات الفردية						
					يمنح القادة وقتا كافيا لتوجيهكم وتدريبكم.	13
					يشجع القادة التطوير الذاتي للمرؤوسين.	14
					يتمتع القادة بما يكفي ليعبر كل عامل عن قدراته الذاتية.	15
					يعبر القائد للعاملين عن تقديره لهم عندما ينجزون عملا جيدا.	16
					يقوم قائدك باحترام قرارات من يفوضهم من العاملين.	17
					يحرص القادة بمؤسستكم على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين.	18
4. الاستشارة الفكرية						
					ينظر القادة بمؤسستكم إلى المشكلات على أنها قابلة للحل.	19
					يقترح قائدكم أساليب جديدة للقيام بالعمل.	20
					يجعل القادة بمؤسستكم المرؤوسين يركزون على تطوير أفكارهم القوية لديهم.	21
					يساعد القادة العاملين على تحويل أفكارهم إلى واقع ملموس.	22
					يتقبل القائد الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	23
					يدرك القادة مدى الحاجة إلى التغيير نحو الأفضل.	24

المحور الثاني: عملية اتخاذ القرار						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
25	تقومون بتحديد المعلومات اللازمة ومصادر ها وأساليب استخدامها.					
26	تمتلك المؤسسة نظام معلومات يساعد متخذ القرار في عملية اتخاذه للقرار.					
27	تعملون على طرح عدة بدائل واختيار أفضلها.					
28	تعتمد المؤسسة على مبدأ التشاور والتفاهم في اتخاذ القرارات.					
29	تحقق القرارات المتخذة غايات العاملين والمؤسسة معا.					
30	تتخذ القرارات بما يتناسب مع إمكانيات المؤسسة.					
31	تقوم المؤسسة بإعطاء الوقت الكافي لاتخاذ القرار.					
32	يتم اتخاذ القرارات بصفة عقلانية بعيدا عن التحيز والعواطف والأحاسيس.					
33	تنسجم القرارات المتخذة مع الأنظمة واللوائح بالمؤسسة.					
34	تستخدم المؤسسة وسائل تكنولوجية إدارية حديثة لضمان فعالية اتخاذ القرار.					
35	يتم التأكد من تحقيق الأهداف التي تم اتخاذ القرار بشأنها.					
36	تقوم المؤسسة بمتابعة القرارات بعد اتخاذها للتصحيح والتعديل.					

الملحق رقم (02) : مخرجات spss

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100.0
Exclue ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.772	2

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100.0
Exclue ^a	0	.0

Total	30	100.0
-------	----	-------

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.978	36

Statistiques

التأثير المثالي

N	Valide	30
	Manquant	0
	Moyenne	3.6667
	Ecart type	.99424

Statistiques

الحافز الإلهامي

N	Valide	30
	Manquant	0
	Moyenne	3.4667
	Ecart type	.92786

Statistiques

الاعتبارات الفردية

N	Valide	30
	Manquant	0
Moyenne		3.5667
Ecart type		.93526

Statistiques

الاستشارة الفكرية

N	Valide	30
	Manquant	0
Moyenne		3.6333
Ecart type		.85029

Statistiques

القيادة التحويلية

N	Valide	30
	Manquant	0
Moyenne		3.6667
Ecart type		1.01483

Statistiques

عملية اتخاذ القرار

N	Valide	30
	Manquant	0
Moyenne		3.5000
Ecart type		.86103

المخلص

تهدف الدراسة إلى إبراز الأثر الذي تلعبه القيادة التحويلية في فعالية عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية عامة وبمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- خاصة، وذلك في ظل التغيرات الراهنة في عصرنا هذا الذي تعتبر فيه القيادة التحويلية من أهم أساليب التغيير لمواجهة المنافسة وللاستمرارية والبقاء، فقد أصبحت المؤسسات تواجه عدة تحديات وذلك بفعل تواجدها في بيئة تتميز بحالة من المخاطرة وعدم التأكد، فالمؤسسات تسعى لتحقيق قيمة مضافة، ولا يكون ذلك إلا عن طريق تأثير القادة على الأفراد العاملين لتوجيه سلوكهم لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة، بالإضافة إلى تحفيزهم على توليد الأفكار الإبداعية.

ولقد كانت الدراسة الميدانية دليل على تجسيد واقع القيادة التحويلية ومدى مساهمتها في فعالية عملية اتخاذ القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، فتبين لنا أن المؤسسة تولي اهتماما كبير نسبيا بالقيادة التحويلية وتسعى بصورة دائمة على تشجيع العاملين مما ينعكس بشكل ايجابي على عملية اتخاذ القرار بها.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، القائد، القرار، اتخاذ القرار.

Abstract

The study aims to highlight the impact of transformational leadership in the effectiveness of the decision-making process of the economic institution in general and the phosphate mines institution -Tebessa - especially, in light of the current changes in our era, where transformational leadership is one of the most important ways of change to face competition, continuity and survival, institutions have become faced with several challenges due to their presence in a situation characterized by a situation of risk and uncertainty, institutions seek to achieve added value, only by influencing the influence of individual leaders to guide their behavior to achieve their behavior to achieve a vision The organization's mission, in addition to motivating them to generate creative ideas.

The field study was evidence of the reality of transformative leadership and the extent to which it contributed to the effectiveness of the decision-making process at the Phosphate Mines Corporation (Tebessa), showing that the Foundation pays relatively high attention to transformative leadership and is constantly seeking to encourage workers, which reflects positively on its decision-making process.

Keywords: Transformative leadership, leader, decision, decision-making

.KEY WORDS;

Innovation,creativity