

الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب سيدي رزين - براقى-

Leadership styles and their role in activating the decision-making process – A fieldstudy at the Sonatrach Foundation Pipeline Transport Branchبن علجية نادية¹، الهاشمي مقراني²¹ مخبر علم الاجتماع والمنظمات والمناجمنت (الجزائر)، nadia.benaldjia@univ-alger2.dz² جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله (الجزائر)، hachemimokrani@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2024/06/03 تاريخ القبول: 2024/08/04 تاريخ النشر: 2024/10/01

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به الأنماط القيادية في تفعيل عملية اتخاذ القرار بمؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب براقى سيدي رزين، ونظرا للأهمية البالغة التي يلعبها القائد في تسيير شؤون المؤسسة بفضله قراراته السليمة والصائبة والتي تصب في منحنى واحد ألا وهو الديمومة والاستمرارية في عالم اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الكمي من خلال استخدام تقنية الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات وتم تفرغها واستغلالها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية spss، أما عينة الدراسة فقد شملت 170 عامل توصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تميل أكثر إلى استخدام النمط القيادي الديمقراطي ولذلك لما له من خصوصيات تصب في مصلحة المؤسسة بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى أن قرارات القائد تمتاز بالعقلانية والموضوعية في التسيير، مما خلق نوع من درجة الرضا لدى الفاعلين في النسق وهذا ما عبر وصرح به الفاعلين، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن النمط القيادي يلعب دور هام في تفعيل عملية اتخاذ القرار.

كلمات مفتاحية: القيادة، الأنماط القيادية، القرار، اتخاذ القرار، المؤسسة.

Abstract:

This study aims to determine the role of leadership styles in activating the decision-making process at sonatrach , baraki sidi rzine pipeline branch, and regarding to the importance of the leader in managing the affairs of the organization through their sound and correct decisions that aim for sustainability and continuity in the world of work, especially since the organization has a reputation at the national.

The researcher used the quantitative method in this study by using the questionnaire technique as the main tool for collecting data. The data was then analyzed using the statistical package for the social sciences (SPSS) program. The study sample of 170 employs, The results of the study showed that the orgqniwqtion in auestion tends to use the democratic leadership style more than others, due to its characteristics that serve the interests of the organization first and

foremost. In addition, the leaders decisions are characterized by rationality and objectivity in management, which created a degree of satisfaction among the actors in the system, as expressed by the actors. This indicates that the leadership style plays an important role in activating the decision-making process. ,

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Decision, Decision-Making, Organization.

*المؤلف المرسل: بن علجية نادية

1. مقدمة

إن التنامي المتسارع والمتزايد الذي يعرفه العالم في مختلف القطاعات يحتم على المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها مواكبة هذه التطورات والتغيرات المتسارعة، فكل مؤسسة تسعى جاهدة لتطلعات مستقبلية تمنحها الاستمرارية والاستقرار، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من فرض وجودها في البيئة الخارجية لابد لها وأن تضع في أولوياتها واهتماماتها العملية القيادة التي تعد أحد مفاتيح النجاح المرتبط بحسن اختيار القائد الفعال الذي تتوفر فيه الصفات والمهارات القيادية اللازمة، والقادر على تبني خطط استراتيجية تمكنه من تحقيق التسيير الرشيد والعقلاني لمختلف شؤون المؤسسة بفضل كفاءته وخبراته المهنية التي تساعده في حل المشكلات التي تصادفه في البيئة الداخلية وحتى الخارجية، ولا يمكن أن نتحدث عن القيادة دون أن نتحدث عن أنماطها وأساليبها المختلفة والمتعددة حسب العلماء والباحثين في علم النفس والإجتماع فكل نمط قيادي له خصائص ومميزات تميزه عن نمط آخر وذلك لارتباطه ببيئة العمل التي تفرض عليه تبني نمط معين، فالقطاع الصحي يختلف نمطه القيادي عن النمط القيادي في القطاع العسكري، ويختلف عن القطاع التربوي وغيرها، كما يختلف النمط القيادي من مؤسسة خاصة إلى مؤسسة عمومية لهذا فالأنماط القيادية هي بمثابة جسر العبور نحو تحقيق الأهداف المستقبلية، لكونها تؤثر بطريقة أو بأخرى بالقرارات المتخذة من طرف القائد والتي تكون وفق جملة من الخطوات المتبعة من أجل الوصول إلى القرار الصائب والسليم يتوافق مع الموقف الذي هو بصدد معالجته، ومن أجل التعرف على الموضوع أكثر وخلفياته سوف نقوم بدراسته في المؤسسة الجزائرية سوناطراك فرع النقل بالأنابيب لإجراء دراستنا الميدانية، ومنه انبثقت الإشكالية الآتية:

هل يساهم التنوع في طبيعة الأنماط القيادية في تفعيل عملية اتخاذ القرار؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو النمط القيادي الأنسب لتفعيل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين طبيعة النمط القيادي وعملية إتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة؟

الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- يساهم التنوع في طبيعة الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، الديموقراطي، التسبيبي) في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية

- ترتكز المؤسسة محل الدراسة في اتخاذ قراراتها على ممارسة النمط القيادي الديموقراطي.
- توجد علاقة بين طبيعة النمط القيادي وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة

- 1- محاولة استكشاف واقع الأنماط القيادية في المؤسسة الجزائرية.
- 2- مدى قدرة نمط قيادي معين على التسيير الصحيح والفعال بين الفاعلين.
- 3- التعرف عن قرب على أساسيات التعامل بين القائد والفاعلين.
- 4- معرفة مدى فاعلية القرارات المتخذة من قبل القائد وأثرها على الفاعلين.

مصطلحات الدراسة:

القيادة: يعرف ليكرت القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (حسن، 2004، صفحة 19)، وتعرف القيادة على أنها عملية تفاعل ديناميكي بين القائد ومجموعة العامل في موقف معين يقوم من خلالها القائد بتوجيه سلوك مرؤوسيه والتوفيق بين أفكارهم لتحقيق أهدافهم المحددة (أبو الحسن، 2007، صفحة 297)، وتعرف أيضا بالقدرة على خلق الرؤية والإلهام عند جماعة من الأشخاص (لانديزيرغ، 2003، صفحة 20).

أنماط القيادة: يقصد بالنمط القيادي حسب نوع من القيادة ذات السلوك المميز وكثير من فقهاء الإدارة والقانون يستخدم المصطلح النمط بمعنى الطريقة التي تسلكها القيادة في إدارة المؤسسة والأفراد (رويمل، 2009، صفحة 22) ويعرف الحراحشة النمط القيادي أنه الأسلوب الذي يمارسه القائد لتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم (الرشيدي، 2010، صفحة 12).

القرار: يجمع الكثير من الباحثين على أن القرار الإداري هو سلوك أو تصرف واعي ومنطقي ذو اتجاه اجتماعي ويعتبر بمثابة الحل الوجيه والأنسب من بين الخيارات المتاحة أمام القائد لأن القرار البديل الذي تم الإجماع عليه يعد أكثر فاعلية من بين كل البدائل المطروحة وفي هذا السياق قام كل من تنباوم (Tannebaum) وواسلر (Waschler) ومسريك (Massarik) بتعريف القرار على أنه الاختيار الحذر والدقيق لانتقاء البدائل مهما كان عددها اثنان أو أكثر من مجموعات البدائل المتاحة في وقت معين (بوشناقة، 2000، صفحة 15)، أما هوارس (Horace) فهو يعرفه بأنه نوعية صياغة الخطط والعمل (الخزرجي، 2004، صفحة 139).

اتخاذ القرار: عرفه **Barnard** عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو ردود أفعال مباشرة (كنعان، 2009، صفحة 83) وتم تعريفه على أنه عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المرجوة تحقيقها (الذهبي و نجم ، 2005، صفحة 101).

المؤسسة: عرفها روبين (Rabin) على أنها كيان اجتماعي منسق بشكل معتمد وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو الأهداف المشتركة (حسين علي ، 1999، صفحة 12). كما عرفها ناصر عدوان دادي على المؤسسة على أنها نظام يتكون من مجموعة عناصر رأسمال والأعمال التكنولوجيا الموارد البشرية، ومجموعة من الوظائف مثل: الإنتاج، التمويل، التخطيط، تنسيق، مراقبة بالاعتماد على نظرية الأنظمة فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر نفسها في نفس الوقت هيكلًا اجتماعيًا واقعيًا وكمعامل اقتصادي ويتمتع بالخصائص التنظيمية وبالتالي يمكن وصفها بالنظام المفتوح إلا بواسطة نشاطات أعضائها (عدوان دادي، 2004، صفحة 205).

2. الجانب الميداني لدراسة:

1.2 مجالات الدراسة:

المجال المكاني: وهو ذلك الحيز الجغرافي الذي يضم مجتمع البحث الذي يحدده الباحث، وهنا تم اختيار مؤسسة سوناطراك فرع النقل بالأنايب بسيدي رزين براق للقيام بالدراسة الميدانية.

المجال البشري: تمت الدراسة الميدانية على مختلف الفئات السوسيو مهنية الموجودة في المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في (فئة الاطارات، فئة عمال التحكم، فئة عمال التنفيذ).

المجال الزمني: وهنا نشير إلى الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية في مرحلة جمع البيانات، منذ توزيع الاستمارة التجريبية إلى غاية توزيع وجمع الإستمارة النهائية بحيث كانت فترة طويلة بسبب ما عرفه العالم من انتشار لوباء كورونا أدى للغلق الاضطراري لكل المؤسسات بما فيهم مؤسسة الدراسة كانت الفترة ممتدة بين سنة 2020 إلى غاية نهاية سنة 2021 وبداية سنة 2022 شهدت مرحلة الجمع العديد من الصعوبات والتقطعات الخارجة عن نطاق الباحثة.

2.2. منهج وأداة الدراسة: يعد تحديد المنهج في الدراسة من أهم الخطوات في البحث العلمي، وهذا ما يؤكد موريس أنجرس بقوله "ينبغي أن يتضمن تقرير البحث بالضرورة قسما حول المنهجية، ويتم فيه توضيح الطريقة المتبعة، ذلك لان النتائج في حد ذاتها لا تعني شيئا، بل أن الأساس المتين لبحث ما وصحته يظهر انطلاقا من مدى ملائمة المنهج ووسائله وتطبيقه. (موريس أنجرس، 2008، صفحة 37)

ويعد المنهج الكمي الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة، وتصويرها كميًا، عن طريق جمع معلومات مقننة، في المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها لدراسة دقيقة وهذا بعد تحويل المعطيات الميدانية المتحصل عليها كيفيا إلى معطيات ذات طابع كمي رقمي يساعدنا على التحليل ولهذا يعد المنهج الكمي هو أنسب المناهج التي تلاءم دراستنا (كامل الهاملي، 1988).

3.2. أداة الدراسة: تم استخدام الاستمارة كأداة أساسية في البحث لأن مجتمع البحث كبير جدا.

الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار

4.2. عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من 6072 عامل موزعين كما يلي: الإطارات بـ 1790 وعمال تحكّم بـ 3733 وعمال تنفيذ بـ 549. اعتمدت الدراسة على نوع العينة الحصصية التي تندرج ضمن العينات غير العشوائية والتي قدر حجمها بـ 170 مفردة من مجتمع البحث.

4.2 خصائص أفراد العينة:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية للدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة %	المجموع
الجنس	ذكر	115	67.64	170
	أنثى	55	32.35	
السن	30-25	21	12.20	
	35-31	52	30.60	
	40-36	50	29.41	
	45-41	25	14.70	
	46 فما فوق	22	12.94	
	متوسط	2	1.20	
المستوى التعليمي	ثانوي	26	15.30	
	جامعي	136	80	
	ما بعد التدرج	6	3.52	
	أقل من 5 سنوات	51	30	
سنوات الأقدمية	من 6 إلى 10 سنوات	57	33,52	
	من 11 إلى 15 سنة	46	27,10	
	أكثر من 16 سنة	16	9,41	
	الإطارات	50	29.41	
الفئة السوسيو مهنية	عمال التحكّم	105	61.76	
	عمال التنفيذ	15	8.82	

يتضح لنا أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على العنصر الذكوري بنسبة 67.64%، بالمقابل نجد نسبة العنصر النسوي قدرت بـ 32.35 % وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة كانوا من فئة الذكور بينما فئة الإناث كانت قليلة جدا وهذا لا يدل على أن المؤسسة لا تملك عنصر نسوي ولكن التوزيع العشوائي هو من جعلنا نتحصل على هذه النسبة، أما فيما

بن علجية نادبة، الهاشي مقراني

يخص متغير السن فقد سجلت الفئة العمرية المحصورة بين (31-35 سنة) أعلى نسبة قدرت بـ 30.30%، أما الفئة العمرية الثانية والتي تنحصر بين (36-40 سنة) كانت نسبتها 29.41% تليها الفئة العمرية المحصورة بين (41-45 سنة) بنسبة 14.70% أما أدنى نسبتين تم تسجيلهما فقد كنتا بين الفئتين العمريتين (25-30 سنة) والتي بلغت نسبتها 12.94% والفئة 46 فما فوق بنسبة 12.20% حيث يلاحظ وجود اختلاف طفيف في الفواصل فقط بينها.

تظهر المعطيات الإحصائية الاعتماد على فئة الشباب لكونها تملك الطاقات الكامنة والمستويات العالية من الطموح ودرجة عالية من الوعي والنضج الفكري السليم الذي يأهلهم إلى خلق بيئة فكرية متعددة التوجهات والأفكار التي تخلق قيمة مضافة والقدرة على الإبداع والتطوير وهذا يغرس فيهم حس المسؤولية والمبادرة الحسنة داخل المؤسسة.

حصة الأسد كانت في كفة المستوى التعليمي الجامعي بـ 80% كما نجد أن الفاعلين الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي بلغت نسبتهم 15.30%، تليها ما بعد التدرج بنسبة 3.52% وهي فئة القليلة تساهم بمهاراتها وخبرتها المهنية تسعى لتقليل من الأخطاء في العمل، وقدرت أدنى نسبة بـ 1.20% وهي نسبة ضئيلة ومؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة.

تثبت الإحصائيات المقدمة أن القيادة الإدارية تسعى إلى خلق نوع من التنوع في تعيين المورد البشري بتركيزها على أصحاب الكفاءات العلمية النوعية وذلك بما يتلاءم مع طبيعة الأعمال الممارسة في المؤسسة، فوجود عامل التناسق والتكامل الوظيفي بين الفاعلين أمر ضروري جدا يجنبها الوقوع في الكثير من الأخطاء أو حدوث خلل سواء مع المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة.

يشير متغير الأقدمية للخبرة المهنية لدى الفاعلين في المؤسسة محل الدراسة الذين تتراوح سنوات أقدمتهم بين 5 إلى 10 سنوات قدرت نسبتهم بـ 33.52% وهي أعلى نسبة بالمقارنة مع النسب الأخرى، حيث نجد أن 51 فرد يملكون أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 30% تليها مباشرة نسبة الأقدمية المحصورة بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 27.10% أما أدنى نسبة فكانت للعاملين الذين لديهم أكثر من 15 سنة بـ 9.41%.

يبين التحليل الإحصائي للمعطيات أنه هناك تفاوت في سنوات الأقدمية بين الفاعلين وهذا أمر طبيعي موجود في كل المؤسسات، فالاعتماد على متغير الأقدمية يعد شيء أساسي ومهم لأنه يعكس مؤشر الخبرة الذي لا يمكن الاستغناء عنه، فامتلاك المعرفة والخبرة يسهل الكثير من الأمور على القائد، لأن صاحب الأقدمية هو على دراية ووعي تام بمهامه ووظيفته، وهذا ما يجعل القائد يستعين بهم لتدريب وتكوين الفاعلين الجدد.

إن الدينامو الخفي لسيرورة المؤسسة هو الطبقات السوسيو مهنية التي تعتمد عليها في الحفاظ علة ديمومتها واستمراريتها، كانت أعلى نسبة ممثلة لدراسة هي فئة عمال التحكم بنسبة 61.76%، تليها مباشرة فئة الإطارات بـ 29.41%، وأدنى نسبة سجلناها كانت في فئة عمال التنفيذ بـ 8.82%.

إن هذه النسب فرضها التوزيع العشوائي بسبب انتشار فيروس كورونا 19 الذي تزامن مع توزيع الإستثمار.

5.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

توجد علاقة بين طبيعة النمط القيادي وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار

الجدول رقم (02) يوضح تأثير الأنماط القيادية على نوع القرارات المتخذة من طرف القائد

المجموع	غير عقلانية	عقلانية	نوع القرارات النمط القيادي
22	4	18	الديكتاتوري
100%	%18,18	%81,81	
133	35	98	الديموقراطي
%100	%26,32	%73,68	
15	3	12	الفوضوي
%100	%20	%80	
170	42	128	المجموع
%100	%24,71	%75,29	

من خلال النتائج المسجلة أعلاه يتبين لنا الاتجاه العام للجدول كان 75.29% تدعمه في ذلك إجابات الباحثين بـ 81.81% من النمط الصارم والذي يؤكد على أن القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية هي قرارات عقلانية، بالمقابل نجد أن 24.71% من اجمالي الإجابات يدعمها النمط المشارك بـ 26.32% والذي صرح بأن القرارات الصادرة من القيادة الإدارية هي قرارات غير عقلانية.

بعد هذا التحليل الإحصائي يتبين لنا بأن حصة الأسد كانت من نصيب القائد الديكتاتوري الصارم الذي يتميز بالعقلانية في قراراته التي تخص أمور العمل ومؤشر العقلانية يملك شقين أحدهما إيجابي والثاني سلبي والذي يمكن أن نجد الإجابة عليه في الجدول الذي يليه مباشرة، غير أن هذا لا يمنع من أن نعطي بعض التحليل الكيفي لنتائج التي أسفر عنها الربط بين هذين المتغيرين، فوجود أعلى نسبة في النمط الصارم يدل على أن القائد متمسك بزمام الأمور في قراراته وأنه يبدي اهتماما كبيرا للعمل أكثر من الإهتمام بالجوانب الإجتماعية والنفسية للفاعلين التي تترك آثار جانبية، فالاختلاف الموجود بين أنواع القرارات هو من يفرض على القائد أن يكون صارما أو مرنا وحسب طبيعة المشكلة المراد معالجتها، ولهذا قلنا شق سلبي لأن قراراته انفرادية ولا يفتح المجال أمام الفاعلين للمناقشة أو المشاركة في إبداء رأيهم وغياب عنصر التحفيز يقلل من روح المعنوية للفاعلين وبالتالي تقل مردوديتهم لأن القائد يفرض نوع من السيطرة عليهم ولا وجود لباب النقاش معه لأنه الوحيد من يملك سلطة إصدار الأوامر، أما الشق الإيجابي فهو الذي يمارس فيه نوع من المرونة في تطبيق تلك القرارات مع مراعات الأهداف المرجوة تحقيقها من الفاعلين والوصول إلى حالة الإستقرار والتوازن داخل المؤسسة، كما تفتح المجال أمام القائد لإجراء بعض التغييرات التنظيمية التي يراها تصب في مصلحة المؤسسة دون

بن علجية نادبة، الهاشي مقراني

المساس بالأهداف الرئيسية، وعليه يتطلب من القائد بأن يكون واع إلى القرارات التي يتخذها وأن تتميز بالتنسيق والتخطيط الجيد الذي يسمح له بتجسيدها ووضع حلول بديلة في حالة حدوث أي طارئ ولهذا الوعي والحكم الرشيد في القرارات مهم لنجاحها.

وإذا تحدثنا عن النمط القيادي الديمقراطي في تسيره لقراراته فسوف نجدها أكثر عقلانية لأنها تتسم بالتوازن في مراعاتها للجوانب النفسية والاجتماعية للفاعلين لكونها مهمة في زيادة دافعيتهم من خلال شعورهم بروح المسؤولية التي يغرسها داخل الجماعة والتي تخلق نوع من الود والتعاون في ما بينهم والذي قد يتعداها إلى تكوين علاقات شخصية خارج اطار المؤسسة لهذا يمكن القول أن الكفة تميل أكثر لهذا النمط القيادي فالتسيير العقلاني للمؤسسة وبكل موضوعية وشفافية في صنع واتخاذ القرار الأنسب لتنفيذه حتى لا تتضرر الأطراف الداخلية للبناء التنظيمي.

أما النمط القيادي الحر فنجد أن طبيعة قراراته قد تكون عقلانية نسبيا لأنها تعتمد على مبدأ الجماعة وقد تكون غير عقلانية لأن القائد هنا وكأنه حاضر غائب لكونه يترك حرية التصرف في الأمور للمرؤوسين بحرية تامة في اتخاذ القرارات، هذا النمط يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين سلبا وبل على القائد ذاته فتجر ورائها: الخمول والكسل، التسلط بين المرؤوسين، غياب الرقابة، والتقايس على أداء مهامهم والغيابات الكثيرة وهذا ناتج لعدم احترام القائد الذي فقد مكانه وهيبته داخل نسق الجماعة.

الجدول رقم (03): يوضح تأثير قرارات القائد على أهداف المؤسسة حسب متغير الأقدمية

المجموع	بدون إجابة	سلي	إيجابي	تأثير القرارات الأقدمية
78	1	20	57	أقل من 5
%100	%1,28	%25,64	%73,08	سنوات
35	3	20	12	من 6 إلى 10
%100	%8,57	%57,14	%34,29	سنوات
27	1	13	13	من 11 إلى 15
%100	%3,70	%48,15	%48,15	سنة
30	0	17	13	16 سنة فما
%100	%0	%56,67	%43,33	فوق
170	5	70	95	المجموع
%100	%2,94	%41,18	%55,88	

الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية إتخاذ القرار

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام للجدول كان 55.88% تدعمها نسبة 73.08% من تصريحات أفراد العينة الذين أقدمتهم تقل عن 5 سنوات بحيث صرحوا بأن القرارات المتخذة من قبل القائد لها تأثير إيجابي، بينما نجد نسبة 41.18% تدعمها نسبة 57.14% من أفراد العينة الذين لديهم أقدمية من 6 حتى 10 سنوات والذين صرحوا بأن القرارات التي يتخذها القائد لها تأثير سلبي، أما أدنى نسبة تم تسجيلها فقد كانت 2.94% تدعمها فئة المبحوثين الذين لديهم أقدمية بين 6 و10 سنوات حيث هذه الفئة لم تبدي أي رأي لها وسجلت بدون إجابة.

تبين النتائج الإحصائية أن عملية إتخاذ القرار هي عملية مهمة جدا وبمثابة السفينة التي لا بد أن تملك قبطان لديه الكفاءة والمهارات تمكنه من إرساء السفينة إلى بر الأمان وهذا التشبيه استعملته الباحثة لتوضح مدى أهمية وجود قائد فعال قادر على إدارة شؤون المؤسسة واتخاذ قرارات صائبة وسليمة تؤثر تأثيرا إيجابيا يمكنها من مواجهة المحيط الخارجي وضمان بقائها واستمراريتها، فاستناد القائد على أسس متينة في بناء قراراته تساعد على الخروج بحل أمثل لأي مشكلة تواجهه، هنا تظهر كفاءته وخبرته في مواجهة المشاكل وحلها وضرورة صنع قرار واتخاذ وتنفيذه، وحتى يتمكن من الوصول إلى القرار السليم والايجابي لا بد له تحدد طبيعة المشكلة التي من أجلها سوف يأخذ القرار بدراستها وتشخيصها ووضع كل الاحتمالات الواردة، مع فتح المجال للفاعلين للمشاركة في إبداء آراءهم وطرح أفكارهم خاصة أصحاب الخبرة والذين لديهم بعد النظر يمكن لهم مساعدة القائد وتوضيح الرؤية له بحكم العلاقات التي تربطهم فيتم استشارتهم وأخذ آراءهم وأفكارهم التي تصب في مصلحة المؤسسة لتحديد طبيعة المشكلة وتتضح الرؤية للقائد فيما يخص الأهداف التي يمكن أن تتحقق وتنفذ دون أن تمس بالفاعلين داخل النسق التنظيمي، وهذا لا يكون إلا إذا توفرت الدقة في دراسة القرارات من كل الجوانب ووضع كل الاحتمالات الممكن أن تؤثر سلبا على غاية المؤسسة ويتراجع مردوديتها، فالهدف الأصلي هو الخروج بنتائج إيجابية تصب في مصلحة الفاعل بالحفاظ على مردوديته ومعنوياته لرفع مستوى أداءه وتقديم كل ما لديه لتحقيق الأهداف والغايات المسطرة من القائد.

6.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

ترتكز المؤسسة محل الدراسة في إتخاذ قراراتها على ممارسة النمط القيادي الديمقراطي.

الجدول رقم (04): يوضح تفويض القائد لجزء من السلطة حسب متغير الجنس

المجموع	لا	نعم	تفويض السلطة الجنس
115	20	95	ذكر
100%	17,40%	82.61%	
55	22	33	أنثى
100%	40%	60%	

بن علجية نادبة، الهاشي مقر اني

170	42	128	المجموع
%100	%24,71	%75,29	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإتجاه العام كان 75.29% تدعمه فئة الذكور بنسبة 82.61% من الذين أجابوا بنعم أن قائدهم يفوض لهم جزء من صلاحياته، بالمقابل نجد أن 24.71% من نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم بـ لا تمثلها نسبة الإناث بـ 40%.

تبرهن المعطيات الإحصائية أن تفويض السلطة للعنصر الذكوري تتداخل فيه بعض الحسابات التي يرصدها القائد في الميدان، بحيث قد نجد أن عامل الخبرة (الأقدمية) له أهمية كبيرة في تفويض جزء من الصلاحيات خاصة وأن جدول المتغيرات الشخصية قد وضع أن النسبة كانت عالية عند فئة الشباب الذين لديهم خبرة أقل من خمس سنوات والتي ترتبط جوهريا بالمستوى التعليمي الذي يمتلكه هؤلاء الفاعلين وهي فئة يعول عليها كثيرا من خلال مهاراتهم وتعاملاتهم وخبرتهم في المجال التكنولوجي خاصة، فهي توكب بصفة دائمة التغيير الذي يحدث داخل النسق الداخلي والخارجي فهذه المعايير كلها تأخذ بعين الاعتبار لدى القائد في اختيار ممثله ومن سوف يفوض له سلطته في حال غيابه أو عند كثرة المهام التي تقع على عاتقه فيجد نفسه يختار الفاعل الأكثر ديناميكية في فرق العمل والذي يملك القدرة على التواصل والتحاور مع جميع الفاعلين والذي يكون بعيدا عن التعصب والتشدد وحسب تصريحات المبحوثين أن القائد غالبا ما يختار العنصر الذكوري لكونه أكثر صرامة وتحكم في زمام الأمور لأن العنصر النسوي عادة ما تغلب عليه العاطفة في بعض القرارات والأمور المتعلقة بالتسيير إن هذا التمييز في تفويض السلطة يقع عليه نفس شروط الانتقاء سواء كانت السلطة المفوضة لرجل أو امرأة بمعنى آخر لا بد من توفر جملة من المبادئ الأساسية لتفويض الفعال والجيد التي يتعقبها كذلك الثواب والعقاب في كل الاحوال وأول نقطة هي تحديد المسؤوليات والواجبات والصلاحيات المفوضة في إطار الأهداف المحددة والنتائج المراد تحقيقها، كما يجب على القائد التوضيح والدقة في شرح الأهداف المرجوة تحقيقها وعدم الخروج عنها فحسن اختيار الطرف المفوض إليه السلطة يجنبه العديد من المعوقات التي قد تحدث في هذه الفترة، كما يجب احترام التدرج الوظيفي من قبل المفوض حتى لا يحدث تداخل في الأمور التنظيمية والإدارية وهنا يشترط على القائد اختيار أشخاص أكفاء ومؤهلين ولديهم الوعي الكافي لحجم المسؤولية المفوضة اليهم وهنا يمكننا الحديث عن توازن المسؤولية والسلطة المفوضة بمعنى لا بد أن يتناسب حجم السلطة مع المسؤولية التي أوكلت للفاعل ولا تكون وحدة الأمر والتي تعني أن يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس واحد حتى لا يحدث لدى الفاعل نوع من الارتباك في التنفيذ.

الجدول رقم (05) يوضح درجة الرضا الفاعلين على قرارات القائد حسب متغير الفئة السوسيو مهنية

المجموع	غير راض	راض نوعا ما		درجة الرضا
		ما	راض تماما	الفئة السوسيو مهنية
50	10	23	17	إطار

الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار

%100	%20	%46	%34	
105	14	65	26	عمال تحكم
%100	%13,33	%61,90	%24,76	
15	10	4	1	عمال تنفيذ
%100	%66,67	%26,67	%6,67	
170	34	92	44	المجموع
%100	%20	%54,12	%25,88	

تبين معطيات أعلاه أن الاتجاه العام الجدول قدرت نسبته بـ 54.12% تدعمه فئة عمال التحكم بـ 61.90% والتي تعبر عن رضاها نوعاً ما على القرارات المتخذة من طرف القائد، بينما نجد نسبة 25.88% تدعمها فئة الإطارات بـ 34% التي تصرح بأنها راضية تماماً عن القرارات القائد، بينما تم تسجيل أدنى نسبة في إجابة المبحوثين الذين قالوا بأنهم غير راضين عن القرارات الصادرة من طرف القائد بنسبة 20% تدعمها إجابات عمال التنفيذ بـ 66.67%.

إن المعطيات الإحصائية التي بين أيدينا تجعلنا ننظر لرضا الوظيفي لدى الفاعلين بأنه متعدد الجوانب والأبعاد فهو يتأثر بالعوامل المتعلقة بالعمل من جهة وعوامل متعلقة بطبيعة التفاعلات بين أعضاء الجماعة في البيئة الداخلية وبين ديناميكية البيئة الخارجية، وليس بالضرورة أن يكون الفاعل راض عن كل الجوانب ففي بعض الأحيان نجد أنه راض عن علاقته مع زملائه ولكن ليس راض عن ظروف العمل والراتب وغيرها من الأمور، فالرضا هو نسبي وليس مطلق بحيث ليس لديه حد أعلى أو أدنى، ويمكن القول عنه أنه حصيلة التفاعلات بين ما يريد الفاعل تحقيقه وبين ما يحصله فعلاً في موقف من المواقف (الحيدر و بن طالب ، 2005، صفحة 52)، ولا يمكن لنا أن نتحدث عن الرضا الوظيفي للفاعلين ولا نخرج على أهم نظرية فيه وهي نظرية ما سلوا الخاصة بالتدرج الهرمي لسلم الحاجات بحيث تطرقت لدراسة سلوك الفرد في المؤسسة عدد من الحاجات وهذه الحاجات تتدرج حسب اشباعها ودرجة الحاجتها في مدرج هرمي: الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمان، الحاجة على الحب والانتماء، حاجات التقدير والاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات، كما لا يفوتنا الاستناد على نظرية العلاقات الانسانية التي تهتم بالجوانب النفسية والاجتماعية للفاعلين وأكدت على أهمية الحوافز المعنوية بالدرجة الأولى كالمشاركة، والتقدير والانتماء وتعزيز روح الجماعة والتي تعد أداة لتحقيق الرضا والرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس على ارتفاع الإنتاجية وهنا نجد أن النظرية ركزت على الفاعل الذي تدفعه حاجته الاجتماعية والتقنية ليستجيب لضغوطات الجماعة أكثر مما يستجيب لسلطة التنظيم لذا وجب على القيادة تهيئة كل الظروف المناسبة للفاعل من الناحية الاجتماعية والمادية وتشجيع فرق العمل، كما أكد سيمون في تحليله لاتخاذ القرار وضرورة التوازن في الإسهامات المقدمة والمكافأة في البيئة التنظيمية الداخلية لأن الشعور عدم بالرضى والإشباع لدى الفاعلين يؤدي بالضرورة إلى تدني وتدهور مستوى الأداء وبالتالي التوتر في الوسط التنظيمي، فالانتماء يرتبط

إجباريا بنظام المكافأة والحوافز المقدمة من طرف القيادة لهذا لا بد للقاء أن يتميز باتخاذ القرار السليم والصائب وتنفيذه ومعرفة المؤثرات التي تؤثر على سلوك الفاعل في البيئة التنظيمية، يمكن القول أن درجة الرضا عن القرارات المتخذة من طرف القائد متفاوتة بين الفاعلين وكذا هي غير محددة فيمكن أن تتغير بين فترة وأخرى حسب الموقف لكونها تتأثر بالنمط القيادي الذي يحرك هذه القرارات وفق ما يتبعه (الدكتاتوري أو ديموقراطي أو الفوضوي).

يبرز الإتجاه العام للجدول أن نسبته هي 78.24% تدعمها في ذلك إجابات المبحوثين من فئة عمال التنفيذ بنسبة 93.33% التي صرحت بأن النمط القيادي المناسب في العمل هو النمط الديموقراطي والذي يسمح بفتح المجال للمشاركة والتحاور بين الفاعلين، تليها نسبة 12.94% تدعمها نسبة 18% من فئة الاطارات التي تؤكد على أن النمط الدكتاتوري هو الاكثر تناسب في العمل خاصة مع التغييرات التي تحدث داخل النسق، أما أدنى نسبة فقد قدرت بـ 8.82% من إجابات عمال التحكم اللذين صرحوا بأن النمط الفوضوي يكون أكثر ملاءمة لتسيير المؤسسة بحيث يعمل دون قيود بين القائد الفاعلين داخل النسق.

بعد التحليل الاحصائي للمعطيات المقدمة في الجدول نجد أنه هناك تباين واضح في تصريحات المبحوثين وذلك لوجود عدة أنماط قيادية حددها الكثير من العلماء والباحثين من أشهرهم كيرت لوين، وليبيت ووايت داخل المؤسسة، فالمقصود بالنمط القيادي مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يبديها القائد اتجاه الأفراد والتي تشكل نمطا يميزه عن غيره لأنه لا بد أن يملك مجموعة من الصفات والقدرات والتي تأهله لتحكم في مرؤوسيه ومعرفة كيفية التعامل معهم والتأثير فيهم، بحكم المهام المسندة للقائد وطبيعة التصرفات والأنشطة التي تصدر منه بسبب الأسلوب قيادي الذي يتبعه (حنفي، الصحن، و شريف، 1989).

أكد المبحوثين على أن الأسلوب القيادي المستخدم في المؤسسة محل الدراسة هو الديموقراطي بحكم علاقة التعاون والعلاقات الانسانية التي تربطهم داخل المؤسسة والتي تعزز فيهم الثقة بالنفس وترفع من الروح المعنوية لكل الأطراف، فظهور مؤشر آخر يعزز هذه الثقة ويوطد العلاقة لا يكون إلا من خلال تقاسم القائد السلطة مع مرؤوسيه والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات معهم، من خلال الاستعانة بالتوجيه المرؤوسين دون أن يخجل بمكانة القائد فهو متمسك برأيه وواقعي في تفكيره لأن القائد المشارك غير ملزما بقبول فكرة الفريق أو الامتثال لها أو للقرارات التي توصلوا إليها فالاستماع لمختلف آراء الجماعة يسمح بالخروج بفكرة تصب في صالح المؤسسة من جهة واشباع احتياجات الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى استناد القائد على مبدأ الاستشارة مع فريق العمل والجماعة قبل اتخاذ أي القرار.

إلا أن هذا لا يمنع من وجود نمط آخر وهو النمط الدكتاتوري الذي يولي اهتماما عاليا للعمل وقليلًا للعلاقات مع الأفراد فهو يهتم بالعمل الآني والوقتي ويضعه فوق أي اعتبار، لأن تنفيذ العمل يتم من قبله مباشرة أو من قبل الآخرين تحت ضغطه المباشر والمستمر، مما يجعل المرؤوسين يخشونه ولا يحبونه لذا فإنه غير فعال في علاقته معهم، فالقائد الصارم هي صفة من صفات القائد الأوتوقراطي أو الاستبدادي التي قد يراه البعض مناسبا لتسيير شؤون المؤسسة.

بعد العرض نظري ودراسته ميدانيا وتحليله سوسيولوجيا وجدنا أن طبيعة الأنماط القيادية ممارسة في المؤسسة محل الدراسة تختلف من قائد إلى آخر ولها تأثير مباشر على عملية اتخاذ القرار وصنعه لكونها جوهر العملية الإدارية والسبب الرئيسي لاستمرارية المؤسسة واستقرارها، فصناعة قائد فعال قادر على اتخاذ القرار وتنفيذه يعني صناعة مؤسسة ناجحة وقوية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الداخلية والخارجية وقد أسفرت نتائج التحليل عما يلي:

- تتصف القرارات المتخذة من القائد بعقلانية.
- تؤثر القرارات الصادرة من طرف القائد بشكل إيجابي على الفاعلين والمؤسسة لكونها تتوافق مع الأهداف المرجوة تحقيقها مستقبلا.
- يفوض القائد الديمقراطي جزء من صلاحياته لبعض الفاعلين الذين أثبتوا كفاءتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية.
- درجة الرضا عن القرارات الصادرة من القائد متفاوتة بين الفاعلين.
- النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعا وممارسة في المؤسسة محل الدراسة.

4. قائمة المراجع:

- (1) إبراهيم عبد الموجود أبو الحسن. (2007). التطور الإداري في منظمات الرعاية الإجتماعية. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- (2) أحمد بوشناق. (2000). أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية: حالة المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير: جامعة الجزائر 3.
- (3) ثامر كامل الخزرجي. (2004). النظم السياسية الحديثة والسياسة العامة. عمان: دار مجدلاوي.
- (4) جاسم محمد الذهبي ، و عبد الله نجم . (2005). مبادئ الإدارة العامة: منظور استراتيجي شامل. بغداد: مكتبة الجزيرة لطباعة.
- (5) عبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن ، و علي شريف. (1989). التنظيم والإدارة. بيروت: الدار الجامعية.
- (6) عبد الله كامل الهاملي. (1988). أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته. بنغازي : جامعة غار يونس.
- (7) عبد الله بشير الرشيد. (2010). أنماط القيادة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير). الكويت : جامعة الشرق الأوسط.
- (8) عبد المحسن الحيدر ، و إبراهيم بن طالب . (2005). الرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع الصحة في الرياض. السعودية: معهد الإدارة العامة.

بن علجية نادية، الهاشي مقراني

- (9) علي حسين علي . (1999). الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال. عمان: دار الجامعة.
- (10) ماكس لانديزيرغ. (2003). أدوات القيادة. (الشهابي غادة، المحرر) السعودية: دار العبكيات.
- (11) ماهر حسن. (2004). القيادة: أساسيات نظريات ومفاهيم. الأردن: دار الكندي .
- (12) موريس أنجريس. (2008). منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية. (بوزيد صحراوي ، كمال بوشرف، و سعيد سبعون ، المترجمون) الجزائر: دار القصبة.
- (13) ناصر عدوان دادي. (2004). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- (14) نواف كنعان. (2009). القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة لنشر والتوزيع.
- (15) نوال رويمل. (2009). القيادة وتسيير الموارد البشرية . الجزائر : دار الهدى لطباعة والنشر.