



جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال



الموضوع :

دور نمط القيادة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية
- دراسة وصفية مسحية على عينة من الإداريين بكلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية القطب الجامعي تامة بجامعة مولود معمري تيزي وزو معمري

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي.

من إعداد الطالبتين:

تحت إشراف الأستاذة :

- كريمة شالح

- فروجة موساوي

- سارة ياحي

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسة	الأستاذة زهرة بلهاجي
مشرفة	الأستاذة فروجة موساوي
مناقشة	الأستاذة غنية كباش

السنة الجامعية 2024/2023

خطة الدراسة

ملخص الدراسة

مقدمة

الإطار المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- أسباب إختيار الموضوع
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- نوع الدراسة
- 6- منهج الدراسة وأدواته
- 7- مجتمع البحث عينته
- 8- حدود الدراسة
- 9- الخلفية النظرية للدراسة
- 10- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 11- الدراسات السابقة

الإطار النظري

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي حول نمط القيادة

تمهيد للفصل

- المبحث الأول : مفهوم نمط القيادة
- المبحث الثاني : أنواع الأنماط القيادية

- المبحث الثالث : عناصر نمط القيادة
- المبحث الرابع : أهمية نمط القيادة
- المبحث الخامس : وظائف نمط القيادة

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : ماهية عملية اتخاذ القرارات

تمهيد للفصل

- المبحث الأول : مفهوم عملية اتخاذ القرار
- المبحث الثاني : مراحل عملية اتخاذ القرار
- المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
- المبحث الرابع : بيئة وظروف عملية اتخاذ القرار
- المبحث الخامس : أساليب معالجة المعلومات واتخاذ القرار

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : العلاقة بين نمط القيادة وعملية اتخاذ القرارات

تمهيد الفصل

- المبحث الأول : طبيعة السلوك القيادي عند اتخاذ القرارات
- المبحث الثاني : تأثير النمط القيادي على عملية اتخاذ القرارات
- المبحث الثالث : القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرارات
- المبحث الرابع : مشاكل ومعوقات القيادة وانعكاساتها على عملية اتخاذ القرارات

خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي : التحليل الكمي والكيفي لبيانات ومعطيات

الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل

1-تعريف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة جامعة مولود معمري تيزي وزو

2-الهيكل التنظيمي للمؤسسة

3-مهام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة جامعة مولود معمري تيزي وزو

4-أهداف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة تيزي وزو جامعة مولود

معمري تيزي وزو

5-التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة

أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

6-عرض المقابلة والتعليق عليها

7-عرض نتائج الدراسة

أ-عرض النتائج الجزئية

ب-عرض النتائج العامة

خلاصة الدراسة

الإقتراحات والتوصيات

قائمة المراجع والمصادر

الملاحق

فهرس المحتويات

كلمة الشكر والعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(إن أشكر الناس لله عز وجل أشكرهم للناس)

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه على ما آتانا به من علم والحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا لشكر الله على توفيقه لنا وتسديد خطانا وعلى ما أنعمنا إياه من قدرة على إنجاز هذا العمل المتواضع ، أما بعد يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر والثناء إلى الأستاذة " فروجة موساوي " التي لم تبخل علينا يوما في تقديم النصائح وإرشادها وتوجيهاتها القيمة خلال فترة إنجازنا لهذا العمل وإخراجه بأفضل صورة ممكنة . فجزاك الله عنا كل خير .

الشكر الجزيل للوالدين الغاليين ، وكذلك كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل وإتمامه سواء من القريب أو البعيد فلهم منا ألف تحية تقدير وشكر

كريمة وسارة



الحمد لله حبا و إمتنان على البدء والختام " وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "

شيء جميل أن يسعى الإنسان الى النجاح ويحصل عليه والأجمل أن يذكر من كان السبب في ذلك
أهدي ثمرة عملي هذا الى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب ، من دعمني بلا حدود من كان لي
سند في السراء والضراء داعمي الأول في مسيرتي سندي وقوتي وملاذي ، فخري واعتزازي
"أبي" أطال الله في عمره .

إلى من جمل الله الجنة تحت أقدامها الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها يلم جراحي،
والتي سهرت الليالي لأجلي وفرحت لفرحتي وقودتي " أمي " أطال الله في عمرها .

إلى من بهم أكثر وعليهم اعتمد ، ومن بوجودهم اكتسب القوة ومحبتة بلا حدود لها ، الى من
عرفت معنى الحياة " أخواتي "

الي التي شاركت معها في إنجاز هذا العمل ، والتي كانت معي في أجمل و أسوء اللحظات
صديقتي "سارة"

الى أعز صديق وأخ ، الى من جاد علي بوقته قاسم معي عبئ البدايات وحلو النهايات جزاك
الله خيرا

وختاماً نسأل الله أن يتقبل منا سعينا ومبارك لنا ونحمده حمدا طيبا ونصلي ونسلم على شفيع
الأمة صلى الله عليه وسلم
كريمة



الى مصير الحب والحنان ، الى من دعت لي بالتفوق والنجاح طوال حياتي ، الى من بكت معي
وفرحت لفرحي ، إليك يا أمي أطال الله في عمرك وجعلك تاجا فوق رأسي .

الى ذات الرجولة المكتملة ، الى من أحمل إسمه في بكل فخر واعتزاز الى سندي في
الحياة ، أبي الغالي ، أطال الله في عمره

الى التي تقاسمت معها مشواري الجامعي والتي وقفت معي في أجمل وأساء اللحظات
التي شاركت معها في انجاز هذا العمل صديقتي الغالية "كريمة" أطال الله في عمرها

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور نمط القيادة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية حيث تعتبر القيادة عملية توجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المرغوب فيها بكفاءة عالية والمساهمة تشاركيا في مختلف الوظائف كالتخطيط، التوجيه التسيير واتخاذ القرارات ، ومن خلال عرضنا للإشكالية قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

-ماهو دور نمط القيادة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة تيزي وزو؟

تندرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية ، أما المنهج المتبع في دراستنا، فيتمثل في المنهج المسحي ، كونه المنهج الأنسب والأمثل لجمع البيانات والمعلومات حول موضوع دراستنا.

وأما أدوات الدراسة المستخدمة تتمثل في استمارة الاستبيان التي تعد أداة أساسية ورئيسية في دراستنا الحالية ، كونها سمحت لنا بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات بالإضافة إلى المقابلة وهي كأداة مساعدة ومدعمة و مكملة لدراستنا الحالية.

أما مجتمع الدراسة يتمثل في مجموع موظفين وإداريي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو في حين تتمثل العينة في العينة القصدية حيث قدر حجمها ب50 مفردة وهي تندرج ضمن العينات الغير احتمالية ، ولقد توصلنا من خلال دراستنا إلى أهم النتائج وهي :

-النمط السائد في المؤسسات الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو هو النمط الديمقراطي

-الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها القادة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو لاتخاذ القرارات هي آلية مراقبة الأداء.

-الاستراتيجية الاتصالية التي يعتمد عليها القادة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو لإتخاذ القرارات هي استراتيجية الاعلام أي إعلام الموظفين بالقرارات.

- الكلمات المفتاحية : نمط القيادة، عملية اتخاذ القرارات ، المؤسسة الجامعية.

Résumé de l'étude :

Cette étude vise à identifier le rôle du style de leadership dans l'activation du processus de prise de décision au niveau du Collège des sciences humaines et sociales, où le leadership est le processus de direction des individus, de coordination de leurs efforts, d'équilibre de leurs motivations et de leurs désirs pour atteindre les objectifs souhaités avec une grande efficacité et de contribuer de manière participative à diverses fonctions telles que la planification, l'orientation, la gestion et la prise de décision, et à travers notre présentation du problème, nous avons posé la question principale suivante :

– Quel est le rôle du style de leadership dans l'activation du processus de prise de décision au niveau de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales, faculté Tamda, Tizi Ouzou ?

Notre étude s'inscrit dans le cadre des études descriptives, et la méthode suivie dans notre étude est la méthode d'enquête, étant l'approche la plus appropriée et la plus optimale pour collecter des données et des informations sur le sujet de notre étude.

Les outils d'étude utilisés sont le formulaire de questionnaire, qui est un outil essentiel et principal dans notre étude actuelle, car il nous a permis de recueillir un maximum d'informations et de données en plus de l'interview, qui est un outil auxiliaire, soutenu et complémentaire à notre étude actuelle.

La population étudiée est représentée dans l'ensemble du personnel et des administrateurs de la Faculté des sciences humaines et sociales de l'Université de Mouloud Mammeri à Tizi Ouzou, tandis que l'échantillon est représenté dans l'échantillon intentionnel, où sa taille a été estimée à 50 items, ce qui correspond aux échantillons non probabilistes, et nous sommes parvenus grâce à notre étude aux résultats les plus importants, qui sont:

–Le modèle dominant dans les institutions universitaires de la Faculté des sciences humaines et sociales de l'Université Mouloud Mammeri à Tizi Ouzou est le modèle démocratique.

–Le moyen de communication sur lequel s'appuient les dirigeants de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou pour prendre des décisions est le mécanisme de suivi de la performance.

–La stratégie de communication sur laquelle s'appuient les dirigeants de la Faculté des Sciences Humaines Sociales de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou pour prendre des décisions est la stratégie d'information, c'est-à-dire informer les collaborateurs des décisions.

– **Mots clés : style de leadership, processus décisionnel, institution universitaire.**

مقدمة

مقدمة :

تعتبر القيادة من الأساليب الإدارية الحديثة والإستراتيجية للمنظمة التي تتبناها المؤسسات لمواجهة التطورات والتحديات المختلفة .

فالقيادة كإستراتيجية لإدارة المؤسسة تعمل على استغلال الطاقة الكامنة للمرؤوسين من خلال استغلال مكامن قوتهم وحثهم على الإبداع الوظيفي ، كما يسعى القادة لفهم وتفسير سلوك الموظفين ، فنمط القيادة يشير إلى الأسلوب الذي يتبع القادة في توجيه وتحفيز فرق العمل لتحقيق أهداف المنظمة ، فيعتبر نمط القيادة عنصرا حاسما في إدارة الموارد البشرية ونجاح المؤسسة بشكل عام ، فالقادة الفاعلون يستطيعون أن يلهموا ويمتلكوا القدرة على توجيه الموظفين نحو تحقيق الأداء العالي والإبتكار .

وعادة ما يقترن نمط القيادة بعملية اتخاذ القرارات ، حيث تعتبر هذه الأخيرة جوهر العملية الإدارية التي تهدف الى تحقيق أهداف المؤسسة مهم اختلف مستوياتها ، حيث تمثل نقطة الإنطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة التي تتم داخلها ، إذ أن تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف الى حد بعيد على اتخاذ القرارات الرشيدة ذات فعالية ، فالقائد أو المدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة ، بل تؤثر قراراته بآراء وأفكار المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها .

لذا جاءت دراستنا لتبرز دور نمط القيادة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية ولدراسة موضوعنا اعتمدنا على دراسة وصفية ومنهج مسحي ، كما إعتمدنا على العينة القصدية ، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد اعتمدنا على أداة الإستمارة وأداة المقابلة وقسمنا دراستنا الى ثلاث إطارات كل من الإطار المنهجي والإطار النظري والإطار التطبيقي.

فيما يخص **الإطار المنهجي** فكان تحت عنوان "**منهجية الدراسة**" وتناولنا فيه إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وأهم الأسباب الأساسية لإختيارنا لهذا الموضوع حيث قمنا بتقسيمها الى أسباب ذاتية وموضوعية ضف الى ذلك أهداف الدراسة وأهميتها ومن ثم تطرقنا الى نوع الدراسة ومنهج الدراسة وأدواته أيضا مجتمع الدراسة و حدود الدراسة وكذا الخلفية النظرية ومن ثم

تطرقنا الى تحديد المفاهيم والمصطلحات وإعطاء لكل مفهوم مفهومه اللغوي والاصطلاحي والإجرائي وأخيرا الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا .

أما فيما يخص الإطار النظري فقد تناولنا فيه ثلاث فصول وهي كالتالي :

- الفصل الأول بعنوان "مدخل مفاهيمي حول نمط القيادة" وتناولنا فيه مفهوم نمط القيادة وأنواع الأنماط القيادية وعناصرها و أهم الأنماط القيادية وأخيرا وظائف نمط القيادة
 - الفصل الثاني تحت عنوان "ماهية عملية اتخاذ القرارات" وتناولنا فيه خمسة مباحث المبحث الأول مفهوم عملية اتخاذ القرارات اما المبحث الثاني بعنوان مراحل عملية اتخاذ القرارات يليها العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات وأخيرا تطرقنا الى بيئة وظروف اتخاذ القرارات مع أساليب تحسين عملية اتخاذ القرارات مع زيادة فعاليتها.
 - الفصل الثالث : جاء بعنوان "العلاقة بين نمط القيادة وعملية اتخاذ القرارات" حيث تناولنا فيه أربعة مباحث تطرقنا في المبحث الأول الى طبيعة السلوك القيادي عند اتخاذ القرارات وبعدها تأثير نمط القيادي على عملية اتخاذ القرارات وبعدها القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرارات وفي الأخير مشاكل ومعوقات القيادة وانعكاساتها على عملية اتخاذ القرارات.
- أما فيما يخص الإطار التطبيقي كان بعنوان "التحليل الكمي والكيفي لبيانات ومعطيات الدراسة" وتناولنا فيه لمحة عن المؤسسة الجامعية جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة ثم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعرضنا فيه المقابلة والتعليق عليها ومن ثم التحليل الكمي والكيفي للجداول ومن ثم النتائج الجزئية والعامة وأخيرا الإقتراحات والتوصيات وخلاصة الدراسة وقائمة المراجع والمصادر والملاحق .

الإطار المنهجي للدراسة

الإطار المنهجي :

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
- 2- أسباب اختيار الموضوع.
- 3 - أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- نوع الدراسة.
- 6- منهج الدراسة وأدواته.
- 7- مجتمع البحث وعينته.
- 8- حدود الدراسة .
- 9- الخلفية النظرية للدراسة.
- 10 - تحديد المفاهيم والمصطلحات.
- 11- الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها :

تعد الادارة عملية انسانية يسعى من خلالها الفرد إلى تحقيق الأهداف والغايات المحددة فمنذ ظهور الإدارة كعلم مستقل تزايد الباحثون إهتمام مجالات الإدارة المختلفة وتزايدت معهم الآراء حول العمل الاداري ، حيث ليس بمقدور الفرد الاداري تحقيق أهداف المؤسسة بمجرد إصداره قرارا معيناً فلا بد من القيام بمجموعة من المهام التي اصطلح عليها بالوظائف الإدارية، وقد عرف فريدريك تايلور الإدارة بأنها التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد أن يقوموا به والتأكد من أنهم يأدونه على أحسن وجه ، كما تعني الإدارة في معناها العام توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين ، والذي لا يكون إلا من خلال وجود قيادة إدارية فعالة .

فهي ضرورة حتمية والركيزة الأولى والمعيار الأساسي التي يتحدد به النجاح و الكفاءة إضافة إلى أنها السبيل لسير المؤسسات ومؤشرها لبناء الخطط البنائية الناجحة منها و الأزمانية على اعتبار أنها النشاط القادر على صياغة ثقافة مرنة من خلال ما تملكه من سلطة وصرامة في تطبيق القوانين واتباعها.

حيث تسعى القيادة لفرض نفسها في عصر المنافسة ، فهي تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين وجذبهم نحو التعاون والتضامن، وتمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات والنظم الاجتماعية المتعددة لدفع كفاءتهم وأدائهم وتطوير عملهم.

ومن هنا يتضح لنا أن القيادة هي عملية توجيه الأفراد و التنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المرغوب فيها بكفاءة عالية والمساهمة تشاركيا في مختلف الوظائف كالخطيط ، التوجيه ، التسيير واتخاذ القرارات.

تعتبر وظيفة اتخاذ القرارات من أهم الأدوار التي يقوم بها أفراد الإدارة كونها جوهر العملية الادارية ومحورها، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية رشيدة تنطلق من استراتيجية تطوير القرار نحو تطبيق وتقييم النتائج، وهي من العمليات الأساسية والضرورية في حياة الأفراد

والجماعات فهي تظهر في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعها وطبيعتها ، صناعية تعليمية ، خدماتية ، عسكرية ، وإن عملية اتخاذ القرار من أهم مكونات العملية الإدارية فالخطأ أو القصور في القرار المتخذ يترتب عليه انهيار كل مترتبات الحدث، وينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها نشاط مستمر يوظف كل المعلومات المتاحة عن الأوضاع المحيطة ، وقد اتفق معظم الكتاب والمهتمين بالإدارة على أن اتخاذ القرار عملية إدارية يشترك فيها أكبر عدد ممكن من أفراد الجهة ذات العلاقة ، وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة وذات العلاقة بالمشكلة القائمة وبالتالي دراستها وتحليلها لوضع حلول ملائمة للأوضاع والظروف، فالنجاح الذي تحققه المؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على كفاءة متخذي القرارات من خلال اختيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة ، وأن جميع العمليات التنظيمية على مستوى المؤسسات والمنظمات تدور حول اتخاذ القرارات ويمكن القول أن حقيقة المشكلة الإدارية تتمثل باختصار في اتخاذ القرارات، حيث نجد أنها اتخذت في ظروف تتصف بنقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية مما يتطلب ضرورة وجود نظام مناسب فعال يساعد المدير والقائد على تقدير الاحتمالات بصورة صحيحة واتخاذ القرارات السليمة والرشيدة.

خاصة أن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخططة والمسطر لها ، فإن دور القادة الإداريين هو العمل على اتخاذ قرارات رشيدة ذات جودة حتى تبقى مؤسساتهم جديرة بحق التواجد مستقبلاً، غير أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية في حد ذاتها والأساليب التي ينتهجها كل قائد في اتخاذ القرار بالمؤسسة ، فاختيار القائد للوقت والمكان المناسب لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ضروري، فهناك من القادة المتسلطين الذين يقومون باتخاذ القرارات بأنفسهم يعلنونها على رؤسائهم لكي يقوموا بالتنفيذ أي لا يتشاركون في ذلك القرار، و هناك من القادة من تعدى درجة الديمقراطية لدرجة أنه يترك المشكلة للمرؤوسين ان يناقشوها ويتخذون القرار بأنفسهم بشأنها ، فهو يترك لمرؤوسيه حرية تصرف في أدائهم لعملهم ولا يتدخل إلا نادراً.

ومهمة القائد الفعال تتمثل في اختيار أنسب وسيلة لاتخاذ القرارات بحيث تعظم الأرباح وتقلل الخسائر ، ويمكن للقائد أن يصل لهذا عن طريق الإجابة على العديد من الأسئلة الأساسية عن الوضع الحالي ، ويرتبط هذا النوع من الأسئلة بجودة القرار وقبوله.

وعليه فإن نمط القيادة الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على جودة وفعالية القرار بالمؤسسة وعلى تقبل والتزام العاملين بتنفيذه وعليه فنجاح القرار بالمؤسسة يرتبط بشكل كبير على أنماط القيادة بالمؤسسة.

جاءت دراستنا لتسليط الضوء على دور نمط القيادة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي تامدة بولاية تيزي وزو ، وعليه جاءت هذه الدراسة لترسم تساؤلا رئيسيا مفاده :

- ماهو دور نمط القيادة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة تيزي وزو ؟

ويتفرع هذا التساؤل الرئيسي لجملة من التساؤلات الفرعية التالية :

1- ماهو النمط القيادي السائد بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة تيزي وزو؟

2- ما هي الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها القادة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية في عملية اتخاذ القرارات بتيزي وزو؟

3- ما هي الأساليب الاتصالية التي يعتمد عليها القادة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية في عملية اتخاذ القرارات بتيزي وزو؟

4- ما هي الاستراتيجيات الاتصالية التي يعتمد عليها القادة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لاتخاذ القرارات بتيزي وزو ؟

5- كيف يتم اتخاذ القرارات من طرف القادة الإداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بتيزي وزو؟

6- كيف تساهم عملية إصدار الأوامر للعمال والإشراف عليهم من طرف القادة الإداريين في اتخاذ القرارات بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بتيزي وزو ؟

7- كيف تساهم عملية تحويل الأوضاع ومراقبتها من طرف القادة الإداريين في اتخاذ القرارات بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بتيزي وزو ؟

8- كيف تساهم كفاءة القادة الإداريين وخبرتهم وبعد نظرهم في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتيزي وزو ؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها:

2-1- الأسباب الذاتية:

- طبيعة تخصصنا و هو (اتصال تنظيمي) ما دفعنا إلى معالجة هذا النوع من المواضيع الذي سيفيدنا ، وكذلك إثراء معلوماتنا أكثر حول دور نمط القيادة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية .

- الاهتمام الشخصي واشباع الفضول العلمي حول المواضيع المرتبطة بنمط القيادة ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات الجامعية.

- تحسين و تطوير الخبرات والمعارف العلمية واكتساب مهارات اتصالية جديدة.

2-2- الأسباب الموضوعية :

- قلة المصادر و المراجع حول الموضوع ما دفعنا إلى البحث للحصول على المعلومات اللازمة والحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات حول دور نمط القيادة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسات الجامعية .

-يعد موضوع دور نمط القيادة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى الجامعات من المواضيع الحديثة التي لم تتناولها الأبحاث والدراسات في تخصص علوم الإعلام والاتصال وحتى التخصصات الأخرى بكثرة .

-تزايد الاهتمام من طرف عدد من الباحثين لدراسة هذا النوع من المواضيع الخاصة بأنماط القيادة ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرارات كونه يعمل على زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات الجامعية.

-محاولة إثراء البحث العلمي لمثل هذه المواضيع الحديثة عسى أن تكون مرجعا للباحثين لندرة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بشكل صغيف دور نمط القيادة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات .

3-أهداف الدراسة :

-محاولة إثبات العلاقة الموجودة بين النمط القيادي وعملية اتخاذ القرار السائد على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري

-التعرف على النمط القيادي الأنسب الذي يتبناه القائد لإتخاذ القرارات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري

-محاولة التعرف على الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف القادة الإداريين لاتخاذ القرارات بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري

-الكشف عن الأساليب الاتصالية المعتمدة من طرف القائد الاداري لاتخاذ القرارات بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو

-معرفة الاستراتيجية الاتصالية لاتخاذ القرارات من طرف القادة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري

-محاولة الكشف عن واقع القيادة الإدارية على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو .

- التعرف على كيفية اتخاذ القرارات من طرف القادة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو .

- الكشف عن العوامل التي تساهم في اتخاذ القرارات من طرف القادة بكلية العلوم والاجتماعية والإنسانية بجامعة مولود معمري تيزي وزو .

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة مدى دور نمط القيادة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات لدى الإداريين في المؤسسة ، فهذه الدراسة تناولت أحد المواضيع الهامة والضرورية في القيادة كونها حديثة حيث تساهم في إثراء البحث العلمي من خلال تزويد المكتبة بالأبحاث والدراسات التي تساعد الطلبة والأساتذة في إنجاز البحوث العلمية كما تبين أيضا أهمية هذه الدراسة في مساعدة مختلف المسؤولين والإداريين في المؤسسة ، ومساهمتها في تقديم توصيات واقتراحات للمؤسسات حول أهم الأنماط القيادية المناسبة التي يجب الإعتماد عليها من طرف المسؤولين داخل المؤسسة.

-أما من الناحية العلمية فتظهر في مدى استفادة الموظفين والعاملين ككل من الدراسة الميدانية التي قمنا بها ومعرفتهم بمدى أهمية نمط القيادة داخل أي مؤسسة تنظيمية خاصة في استخدامها لتنظيم وترتيب المعلومات والأفكار .

-إضافة الى ذلك تساعد كثيرا الموظفين في تحسين التواصل فيما بينهم أو مع رؤسائهم وهذا من اجل اتخاذ قرارات سليمة تفيد تلك المنظمة .

5- نوع الدراسة:

تندرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية ، وهي البحوث التي تهتم بوصف وملاحظة وجمع الحقائق وتقريرها كما هي ، بالإضافة إلى تشخيص ما ينبغي أن تكون عليه الظاهرة المدروسة واقتراح الصورة الممكنة لها ، وهي بحوث علمية الغرض منها تحديد مرات حدوث ظاهرة معينة أو اقترانها بظهور شيء آخر ، ومن ثم تفسير الظاهرة إن أمكن ذلك .

تحتاج البحوث الوصفية إلى عدم التحيز وتوفير الدقة الموضوعية والصدق والثبات في أدواتها حتى تمكن الباحث من التعميم والتوصل إلى نتائج مماثلة إذا تكرر جمع هذه البيانات ، كذلك تسعى إلى الإجابة عن كيف توجد هذه الظاهرة محل البحث....¹

والهدف الأول والنهائي للأبحاث الوصفية ، هو الحصول على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محل الدراسة كما هو في الواقع من زوايا مختلفة محققة للأهداف المحققة من إجراء الدراسة ، دون التدخل في الأسباب الكامنة وراء وجود هذه الظاهرة المدروسة ² فنوع دراستنا هي الدراسة الوصفية لأننا نقوم بوصف العلاقة الموجودة بين نمط القيادة والدور الذي تقوم به في عملية اتخاذ القرارات ، يفرض علينا جمع مختلف الحقائق والمعلومات التي تخدم هدف هذه الدراسة ومن ثم تفسيرها وتحليلها .

6-منهج الدراسة وأدواته:

6-1-منهج الدراسة :

في جميع أنواع الدراسات والمعرفة البشرية ، هناك منهج يبتعه العقل في دراسة الموضوع من أجل التوصل إلى نتيجة أو قانون عام .

والمنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته ، حتى يصل إلى نتيجة معلومة ³ كما يعرف المنهج أنه الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي يقوم بها الفرد للكشف عن الحقيقة وإقامة الحجة والبراهين عليها ، و هو مجموعة من المبادئ المبنية على أساس التحليل والتجربة والملاحظة لغرض اكتساب المعرفة ⁴

¹- ريم الأنصاري ، البحوث الوصفية ، مقال منشور على الرابط التالي [Attps:// drasah.com](https://drasah.com): تاريخ الدخول : 2023/12/09 على الساعة 21:00

²- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط 4، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010 ، ص 51.

³- دريوش راضية "مفهوم المنهج العلمي وجوده في العلوم الاجتماعية" ، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية جامعة مولود معمري تيزي وزو الجزائر العدد 03 ، 2021/08/08 ، ص 127.

⁴- يحيى سعد المنهج العلمي مقال منشور على الرابط التالي: [Rules:// arashh.com](https://arashh.com) "تاريخ الدخول 2023/12/10 الساعة 17.30 .

أما بالنسبة لنوع المنهج المتبع في دراستنا يتمثل في **المنهج المسحي** وهو ذلك النوع من المناهج الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم ، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها و درجة وجودها فقط .

يقوم هذا المنهج على وصف وتشخيص ظاهرة ما وجمع البيانات عنها و تقدير حالتها كما هي في الوقت الراهن أي ما هو قائم فعلاً في جزء من المجتمع.

يهدف المنهج المسحي للوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها وذلك للاستفادة منها مستقبلاً.....¹

اعتمدنا على هذا المنهج للبحث الحقائق وجمع البيانات والمعلومات حول دور نمط القيادة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري من خلال مسح و جمع آراء واتجاهات الإداريين بالكلية ، كما استخدمنا هذا المنهج للتوصل إلى نتائج دقيقة ومفصلة ومعقدة حول موضوع الدراسة .

6-2- أدوات جمع البيانات:

تعتمد أي دراسة مهما كان نوعها على أدوات مناسبة وملائمة تسهل على الباحث السعي وراء جمع البيانات والمعلومات التي تحقق له أهداف الدراسة بمعنى أن الباحث يصل إلى نتائج أكثر مصداقية مرهونة بدقة الأدلة المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة وكلما تنوعت هذه الأدوات وكثر عددها زاد ذلك من إمكانية الوصول إلى نتائج أكثر دقة، وهذا ما جعلنا نعتمد في دراستنا على أدوات منهجية بهدف جمع معلومات واضحة وكافية للمعالجة الدقيقة لموضوع البحث، وتمثل هذه الأدوات في كل من **المقابلة والاستبيان**.

أ- استمارة الاستبيان :

هي أداة يعبر عنها بمجموعة من الأسئلة والاستفسارات مرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث وترتبط أسئلة الاستبيان عادة بموضوع البحث والمشكلة التي اختارها ترسل أسئلة الاستبيان المكتوبة هذه بالبريد العادي ، البريد

¹- محمد سرحان على المحمودي ، **مناهج البحث العلمي** ، ط 03 ، دار الكتب صنعاء الجمهورية اليمنية 2019 ، ص52.

الالكتروني... إلى مجتمع البحث أو العينة التي اختارها الباحث كعينة لبحثه ، ومن المفروض الإجابة عن الاستفسارات وتعبئة الاستبيان بالبيانات والمعلومات المطلوبة فيها وإعادتها إلى الباحث بنفس الطريقة التي استلمت بها...¹

تعرف استثمارة الاستبيان أيضا أنها : أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، وتعد من أكثر أدوات البحث العلمي شيوعاً مقارنة بالأدوات الأخرى وذلك بسبب اعتقاد كثير من الباحثين أن الاستبيان لا يتطلب منهم الا جهداً يسيراً في تصميمها و تحكيمها او توزيعها وجمعها، ويمكن تعريف الاستبيان أنها أمام الجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد المستجيب عن طريق استثمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب...²

لقد اعتمدنا في دراستنا على أداة الاستبيان كأدلة للاطلاع على آراء واتجاهات الإداريين بقسم العلوم الانسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي تامدة ، حيث تحتوي استثمارة استبياننا على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة بالإضافة إلى أسئلة الرأي التي تتيح للمبحوث المجال والفرصة للتعبير عن مختلف آرائه و اتجاهاته . حيث تحتوي استثمارة استبياننا على مجموعة من المحاور وهي:

- **المحور الأول :** البيانات الشخصية
 - **المحور الثاني :** طبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة الجامعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية القطب الجامعي تامدة بجامعة مولود معمري ببتيزي وزو.
 - **المحور الثالث :** عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري ببتيزي وزو.
 - **المحور الرابع:** علاقة نمط القيادة بعملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري ببتيزي وزو.
- ولقد خضعت استثمارتنا للتحكيم من طرف الأساتذة "زينب بوشلاغم" في قسم علوم الإعلام والاتصال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة جامعة مولود معمري ببتيزي وزو

¹- عامر إبراهيم قند يلجي، منهجية البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2012، ص 161.

²- سعد سلمان المشهداني ، منهجية البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن ، 2219 ص 170.

حيث قدمت لنا مجموعة من الملاحظات تم أخذها بعين الاعتبار تحت رعاية الأستاذة المشرفة .

ب-أداة المقابلة :

تعتبر أداة المقابلة استبياناً شفويًا يقوم من خلاله الباحث بجمع معلومات و بيانات شفوية من المفحوص، والمقابلة أداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية وإذا كان الباحث شخصاً مدرباً ومؤهلاً فإنه سيحصل على معلومات هامة تفوق في أهميتها ما يمكن أن تحصل عليه من خلال استخدام أدوات أخرى مثل الملاحظة أو الاستبيان، ذلك لأن المقابلة تمكن الباحث من دراسة وفهم التعبيرات النفسية للمفحوص والاطلاع على مدى انفعاله وتأثره والمعلومات التي يقدمها ، كما أنها تمكن الباحث من إقامة علاقات ثقة ومودة مع المفحوص مما يساعده على الكشف عن المعلومات المطلوبة .

والفرق بين المقابلة و الاستبيان يتمثل في أن المفحوص هو الذي يكتب الإجابة على أسئلة الإستبيان، بينما يكتب الباحث نفسه إجابات المفحوص في المقابلة ...¹.

تعرف المقابلة أيضا على أنها محادثة بين القائم بالمقابلة ومستجيب وذلك بغرض الحصول على معلومات من المستجيب ، وعلى الرغم من أن التعريف يظهر مسألة الحصول على تلك المعلومة وكأنها مسألة بسيطة ومباشرة إلا أن إجراء مقابلة ناجحة يعد أمرا أكثر تعقيدا من ذلك التصور البسيط ، فحسب كاتل و كاهن فقد حددا الشروط التالية للقيام بالمقابلة :

- مدى فهم المستجيب لما هو مطلوب منه
- شدة الدافعية عند المستجيب لكي يجيب عن الأسئلة بدقة.
- درجة توافر المعلومة لدى المستجيب وسهولة نيلها منه....²

¹- ذوقان عبيدات و آخرون ، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة السابعة عشر، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2015 /ص 135.

²- فائزة ربال ، "أدوات جمع البيانات في البحث العلمي - بين المزايا والعيوب" ، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية جامعة البويرة، الجزائر، العدد 3 ، 2021/08/08 ، ص 133.

وفي مجال دراستنا قمنا بالاعتماد على المقابلة المقننة والتي تكون أسئلتها محددة من طرف الباحث ، بحيث تكون لديه قائمة الأسئلة التي يتم طرحها ومناقشتها و يحاول التقيد بها وتتميز بسرعة إجرائها وسهولة تصنيفها وتحليل إجابتها . ولقد قمنا بإجراء المقابلة مع:

7- مجتمع البحث وعينته :

7-1-مجتمع البحث:

ينبغي على الباحث بعد الانتهاء من تحديد المشكلة أن يحدد مجتمع الدراسة الذي يمثل مصدر المعلومات، ويمكن تعريف مجتمع البحث كما يلي:

المجتمع الاحصائي الذي تجرى عليه الدراسة ويشمل كل أنواع المفردات مثل : الاشخاص السيارات الشوارع ، وهناك ارتباط وثيق ومباشر بين مشكلة البحث و مجتمع البحث....¹

يتكون المجتمع من وحدات اما من أفراد أو فئات من الجمهور ويتعين على الباحث أن يحددها إن كان يجمع بياناته من كافة وحدات المجتمع الذي حدده ام من عينة مختارة بأسلوب علمي....²

كما يعرف مجتمع البحث على أنه أول عنصر الإطار المرجعي يخض مجتمع البحث الذي سيكون محل الدراسة، إن مصطلح مجتمع البحث له هنا معنى واسعاً ، من الممكن أن تكون وحدات هذا المجتمع أفراداً (أشخاصاً) أو كتابات، وثائق سمعية بصرية أو أشياء أخرى لضبط المجموعة المراد الوصول إليها لابد من طرح سؤالين اثنين :

1- ماهي خصائص مجتمع البحث المستهدف ؟

2- ماهي الفترة من حياة الأطفال المطلوب ملاحظتها ؟.....³

¹- اسماعيل ابراهيم ،مناهج البحوث العلمية، الطبعة 01، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، 2017، ص 131.
²- عيد المالك الدناني وأحمد سامية أحمد هاشم ، مناهج بحوث الاتصال الحديثة، الطبعة 01 ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الأردن: 2016، ص 104.
³- مورييس أنجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الطبعة 03 ، دار القصة للنشر الجزائر، 2006 ، ص 173.

7-2- عينة البحث:

العينات هي عمليات اختيار عند قليل من مجموعة أكبر (مجتمع البحث) لتصبح أساسا للتقدير أو التنبؤ بانتشار معلومات أو حالة أو نتيجة غير معروفة في المجموعات الأكبر والعينات تختصر للباحثين الجهد والوقت لإجراء البحوث . كما يحدث في استطلاعات الرأي العام بشأن الانتخابات أو القضايا الأخرى ¹

أيضا يعتبر اختيار الباحث للعينة من خطوات البحث ويعتمد تحديد الجمهور البحث حسب الظاهرة والموضوع أو المشكلة التي يختارها ، وما كانت المجتمعات الدراسية كبيرة الحجم في الغالب، بحيث تمثل تمثيلا صادقا ²

و من خلال دراستنا التي تستهدف مسح آراء القادة والإداريين بقسم العلوم الإنسانية والاجتماعية فإننا اعتمدنا على نوع العينة القصدية أو العمدية والتي تعرف أنها:

إن معرفة المعالم الإحصائية المجتمع معين وخصائصه من شأنها أن تغري بعض الباحثين باتباع طريقة العينة العمدية أو القصدية التي تتكون من مفردات معينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا سليما ... فالباحث في هذه الحالة قد يختار مناطق محددة تتميز بخصائص ومزايا احصائية تمثيلية للمجتمع... وهذه تعطي نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي يمكن أن يصل إليها الباحث بمسح المجتمع كله ³

ولقد اخترنا هذه العينة كوننا قصدنا فئة الإداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية والذي قدر عدد العينة ب:50 مفردة .

¹- وسام فاضل راضي، العينات في بحوث الإعلام، مكتبة نشر العلوم ، بغداد، 2023، ص ص 4.3.
²- ليلي بوعكاز ، الأنماط القيادية السائدة هو علاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة ، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أم البواقي - مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنمية وتيسير الموارد البشرية قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي، 2015/2016 ، ص 78.
³- أحمد بدر أصول البحث العلمي ومناهجه، ط 01 ، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع الكويت، 1973 ص 330.

8-حدود الدراسة:

8-1-المجال المكاني:

لقد أجريت هذه الدراسة على مستوى الجامعة وبالضبط كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب تامدة جامعة مولود معمري تيزي وزو ، وبما أن موضوعنا يتناول دور نمط القيادة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، فمكان إجراء هذه الدراسة هو الجامعة وبالضبط القطب الجامعي تامدة جامعة مولود معمري تيزي وزو، والتي تقع في منطقة تامدة ببلدية واقلون بولاية تيزي وزو .

وقع اختيارنا على هذه الأخيرة لكوننا نزاول دراستنا فيها، مما سيسهل علينا الاتصال بالمبحوثين والوصول إليهم بسرعة

8-2- المجال الزمني:

تم الشروع في انجاز هذه الدراسة مع بداية شهر سبتمبر خلال السنة الدراسية 2023-2024

8-3-المجال البشري :

المجال البشري لهذه الدراسة يشمل الاداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي تامدة جامعة مولود معمري بتيزي وزو .

9-الخلفية النظرية للدراسة:

9-1-نظرية المبادئ الادارية لهنري فايول:

تعد نظرية المبادئ الادارية لهنري فايول من النظريات التي تندرج ضمن المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)، على يد هنري فايول، ومن أساسيات هذه النظرية : السيطرة على السلوك الإنساني، تأتي من خلال وضع ضوابط محددة للأداء من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وكذلك

إصدار الأوامر معتبراً أن المعرفة بهذه الوظائف بالمنفعة على كل فرد الأمر يستدعي تدريسها في الجماعات ¹

يعرف هنري فايول الإدارة بأنها عبارة عن مجموعة من الوظائف تمثل هذه الوظائف في القيادة والتنسيق، وهذا المنهج يعتبر منهاجاً مهماً لأنه لا يقيم وأن للدوراً و المنصب ولذا فمن الواضح أن فايول يعد الأنشطة الإدارية جزءاً من الأنشطة الإنسانية والإدارة ليست ذكاء شخصي ولكنها مهارة يمكن تعليمها بعد فهم المبادئ الأساسية والنظريات العامة التي تمت صياغتها بناءً على الخبرة، تحتاج الإدارة حقاً إلى عملية اتجاه يتم تنفيذها بشكل منهجي بين العمال والمديرين بحيث تزيد الانتاجية التنظيمية ليس فقط تغيير الانتاجية ولكن الانتاجية بين الأفراد وبين العمال وبين المديرين، قدم هنري قسم سادس للأنشطة التشغيلية للشركة وهو الأنشطة الإدارية التي تشمل خمس وظائف إدارية و هنري فايول وهي : التخطيط ، التنظيم، القيادة، التنسيق، المراقبة يعتقد هنري فايول أن وظيفة الإدارة بالكامل هي نشاط أساسي للإدارة ...² وقد وضع هنري فايول مبادئ الإدارة والتي تتعدد وتذكر بعض منها:

- 9-1-1- **مبدأ التخصص** : تجميع الوظائف المرتبطة مع بعضها البعض
- 9-1-2- **مبدأ السلطة والمسؤولية** : الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية و أن هذه الأخيرة موازية للسابقة ومنبثقة عنها ، إن السلطة هي مزيج مكون من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والقدرة على القيادة .
- 9-1-3- **مبدأ وحدة القيادة** : وهذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويدفع له التقارير .
- 9-1-4- **مبدأ المركزية أو تفويض السلطة**: ويقصد منه مدى تركيز السلطة أو توزيعها وهذا المدى يختلف من منظمة إلى أخرى وتحكمه طرق وعوامل متداخلة في الموقف الإداري.

¹- سعود النصور، آخرون، الإدارة العامة الأسس والمبادئ ، ط 03 ، دار الفرزدق : المملكة العربية السعودية، 1993 ، ص21.
²- نور هادي الحاج و دانيال حلمي، إدارة برنامج اللغة العربية في مركز اللغة العربية بمعهد النقابة عند نظرية هنري فايول : رسالة ماجستير، تخصص لسانيات ، كلية الدراسات العليا قسم تعليم اللغة العربية، جامعة مولانا ابراهيم الإسلامية الحكومية ما لانج، 2019، ص 26.

9-1-5- مبدأ العدل والمساواة في معاملة الأفراد : يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة

واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم وأن يلتزم كل منهم بواجباته .

9-1-6- مبدأ استقرار الأفراد : ينص هذا المبدأ عن أهمية استقرار الموظف في عمله

كما يؤكد أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة.

9-1-7- مبدأ الترتيب : أي وضع كل شيء وكل شخص في مكانه، ويقسمه فايول إلى

قسمين: نظام مادي يعني بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل والنظام الاجتماعي: يهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب كما يهتم بتنسيق الجهود و تحقيق الانسجام بين النشاطات والوحدات المختلفة في التنظيم....¹

من خلال ما سبق ذكره حول نظرية هنري فايول يمكننا القول انها تتناسب مع دراستنا المعنونة ب "دور نمط القيادة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية ، دراسة مسحية على عينة من موظفين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري القطب الجامعية تامة " ذلك أنها تتناسب نمط الدراسة ، حيث أن نظرية المبادئ الإدارية لهندي فايول تشير إلى أن هناك خمسة وظائف أساسية في الادارة فيما يتعلق بدور القيادة في عملية اتخاذ القرارات في الجامعات ، ويمكن أن نسلط الضوء على عدة نقاط ومنها:

-التوجيه والتأثير: أي نمط القيادة يلعب دوراً حاسماً في توجيه عملية اتخاذ القرار و القادة الذين يظهرون القدرة على التوجيه والتأثير قد يكون لهم تأثير كبير على كيفية اتخاذ القرارات في الجامعة .

-التنسيق والتعاون : نمط القيادة يمكن أن يؤثر في مدى التنسيق والتعاون بين الأعضاء المختلفين في الجامعة أثناء عملية اتخاذ القرارات ، القادة الذين يشجعون على العمل الجماعي ويعززون التعاون قد يسلمون عملية اتخاذ القرارات بفعالية أكثر .

¹- أحمد نزيير أبو شيخة ، التنظيم وأساليب العمل، دار الصفاء، عمان ، 2011، ص 45.

-الابتكار و التطوير: بعض أنماط القيادة قد تشجع على الابتكار و التطوير مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرار في الجامعة من خلال إدخال أفكار جديدة وتقنيات جديدة.

باختصار، يمكن أن يؤثر نمط القيادة في عملية اتخاذ القرارات في الجامعات من خلال التأثير التوجيهي والتنسيق ، التعاون الالتزام ، التحفيز و التطوير ومن المهم أن تتوافق استراتيجية القيادة مع ثقافة وهيكل الجامعة وأهدافها المؤسسية.

ولقد اعتمدنا على هذه النظرية في صياغة الاشكالية والتساؤلات كذلك بعض من تساؤلات الاستمارة ، حيث انطلقت فكرة إشكالية دراستنا والتساؤلات من الملاحظات الميدانية التي قام بها هنري فايول وتسليط الضوء على عدة أفكار أهمها التوجيه والتعاون والتخطيط أثناء عملية اتخاذ القرارات .

9-2-نظرية اتخاذ القرارات لهيربرت سايمون:

لقد حظيت نظرية اتخاذ القرارات باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين والعلماء الذين تناولها بالدراسة عليها المؤسسة من أجل الوصول الى حلول رشيدة وعقلانية تمكنها من العمل بشكل جيد ، ففي حالة وجود مشكلة إدارية وهي تطلب حلا معين وأن تكون هناك صوراً متعددة لمواجهتها تطرح النقاش ويمكن دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة الحل الذي تم وضعه في وعي وادراك ، ومنه ما المقصود بنظرية اتخاذ القرارات لسايمون؟

يرتكز اهتمام سايمون في هذه النظرية في اعطاء أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرارات في الإدارة، فلم يعد الاهتمام في هذه المرحلة على المبادئ التي تحكم التنظيمات التي أكدت عليها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة ، واعتبرها ضمانا لحسن عمل الإدارة فالهياكل التنظيمية على أهميتها لا تؤدي بالضرورة إلى عملية تصميم و ضمان حسن التنفيذ كذلك الانسان العامل في عمله لا بد أنه من اشباع أحد حاجياته كمدخل لضمان حسن أدائه للعمل ويعتبر المفكرين الذين انتقدوا نظرية هيربرت سايمون الكلاسيكية التنظيم التي تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا

حول العمليات التنظيمية أي أن السلوك التنظيمي هو نتيجة لعملية اتخاذ القرارات ، التي تجري في التنظيم ¹

إن دراسة النظرية العامة لتنظيم واتخاذ القرارات لدى سايمون أن تتضمن الأسس و المبادئ التنظيمية والتي توصل إلى قرارات صحيحة تماما ، كما يجب أن تتضمن المبادئ التي تحقق الأداء الوظيفي الصحيح للأعمال .

إن طبيعة التنظيم الهرمي يستدعي وجود فئتين من المنفذين وهم يتولوا الأداء الفعلي للعمل ويوجدون في المستويات الدنيا من التنظيم والفئة الثانية هي فئة متخذي القرار ويوجدون في المستويات العليا للتنظيم ، و اعتبار السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي أي أن القرار يتخذ ويتم التأثير على المنفذين لوضع هذا القرار موضع التنفيذ ولا يتم الا عن طريق هذا المتغير تتعدد المستويات التنظيمية و الفاصل بين المنفذين ومتخذي القرار كبير وبالتالي فإن مجالات التأثير تنمو عبر مستويات وسيطة ويصبح المشرفون في هذه المستويات تحت وطأة النقد و تأثير من طرف صناع القرار و منتقديه هذا التأثير في التنظيم يتم من خلال استعمال السلطة و غيرها من الأساليب لتوجيه السلوك الإنساني.

إن عملية الاختيار تسبق أداء العمل يعني لأن الأفراد يختار من عدة بدائل وهو ذلك يضحى بالبدايل غير المختارة وهذا النوع من التصرف يطلق عليه تصرف رشيد للتنظيم يحيى على عدة قرارات متداخلة على اعتبار كل قرار يحقق هدف معين ووجود هذا الهدف يحقق أهداف أخرى....²

وكذلك تحديد الوظيفة والواجبات تحديد السلطة أي تقرير من الذي يملك حق اتخاذ القرارات الآخر بدلاً من الفرد وضع القيود على مجالات الاختيار و البدائل ومن خلال هذه العناصر النظرية نستخلص أن العمل التنظيمي يتم من خلال تقسيم العمل على اساس رأسي حيث يتم إنشاء هدم السلطة يتدرج من الأعلى الى القاعدة وأن الأفراد في مستويات هذا التنظيم يقومون باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة وهذا ما يحقق مزايا اتخاذ القرار والتنظيم والتنسيق بين الانشطة

¹ علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1995 ، ص 181.

² محمد قاسم القربولي، مبادئ الإدارة دار النشر والتوزيع، عمان، 2001 ، ص 116.

بمعنى آخر مهمة المدير المسؤول عن التنظيم تتمثل في اكتشاف أكثر الأساليب فعالية لتحقيق الأهداف العامة ويعتمد ذلك على تفويض السلطة من خلالها يحدد الرؤوساء لمروؤوسيههم المقدمات القيمة أي الأهداف والغايات التي يتعين إنجازها ¹

من خلال ما سبق ذكره حول نظرية اتخاذ القرارات لهربرت سايمون ، رأينا أن هذه النظرية هي النظرية الأنسب لدراستنا المعنونة في "دور نمط القيادة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية" حيث أنها أتت داخل المنظمة كردة فعل لانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الانسانية في اعطاء صورة واضحة للسلوك الانساني داخل المنظمة ويعتبر هربرت سايمون من أبرز روادها نظر لإنتاجه العلمي في مجال المنظمات حيث يعرف التنظيم على انه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تجسد في قيم و اتجاهات الأفراد التي تحتم عليه اتخاذ القرارات وبالتالي فإن هذه الأخيرة هي العملية الأساسية للسلوك و الأداء في المنظمات والمؤسسات، ومن هنا قدم سايمون إطار للنظرية التنظيمية تختلف عن النظرية الكلاسيكية التي تعتمد على مبادئ غامضة ومتناقضة لا تقوم على أساس أمر يقي لذا اعتبرها سايمون عديمة الجدوى والذي ينطلق في تحليلاته على البعد الرسمي والعقلاني لدراسة الظواهر التنظيمية من أجل خلق قرارات فعالة ، واهتم بعملية اتخاذ القرارات ورأى بأنها لب العمل الإداري ، فدرس المنظمة من حيث تحقيقها لأهدافها و حل جزئياتها من خلال ربط العمليات التنظيمية المتمثلة في السلطة والعملية الإشرافية بعملية اتخاذ القرارات وتتطلق هذه النظرية من مبدأ أساسي هو الاختيار بين البدائل.

لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم ، وأساس هذه المشكلات هو المورد البشري الدافع لصنع القرار حيث يرتبط هذا الأخير بطبيعة الاستراتيجيات المتخذة من خلال صنع البدائل والمفاضلة بينها و بعد اختيار البديل الافضل تعبيراً رشيداً عن قدرة الادارة على المفاضلة واختيار البديل السليم ولكي يكون القرار مفيد او عقلانيا و عمليا ومؤثرا حسب سايمون يجب أن يتوفر فيه بعدان :

¹ . كاسر نصر المنصور الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، ط 01 ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن ، 1999 ، ص 96.

- **البعد الأول :** التكيف الموضوعي للقرار من خلال تحديد درجة التماسك مع باقي العناصر الأخرى المكونة.

- **البعد الثاني :** درجة التقبل لهذا القرار....¹

ولهذا تعتبر نظرية هربرت سايمون من أهم النظريات التي تعتمد على التحليل العقلاني في دراستها للظواهر الاجتماعية و النفسية باعتباره رائد من رواد الاتجاه السلوكي ، (حيث ركزنا في دراستنا على سلوك الإداريين أثناء عملية اتخاذ القرارات).

ومنه نرى أن نظرية سايمون هي النظرية الأصلح لدراستنا ذلك لأن العمل التنظيمي يتم من خلال تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم إنشاء هرم السلطة يندرج من الأعلى إلى القاعدة وأن الأفراد في مستويات هذا التنظيم يقوم باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة وهذا يحقق مزايا التنظيم في المؤسسة أو المنظمة .

10-تحديد المفاهيم والمصطلحات :

10-1-الدور Role :

أ- لغة : هو المركز أو المنصب الذي يحتله الفرد و الذي يحدد واجباته وحقوقه الاجتماعية، كذلك هو مجموعة طرق الحركة في مجتمع ما الذي يتسم بطابعها سلوك الأفراد في ممارسة وظيفة خاصة ²

ب-اصطلاحاً : هو مجموعة الأنماط المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة ،وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة، ويمثل الدور نوعاً من الممارسات السلوكية المتغيرة التي ترتبط بموقع اجتماعي معين و التي تتسم نسبياً بالاستمرار والثبات ³

¹ محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية ،الأردن ، 2008 ، ص180.

² محمد كشيش خشان الموسرى ، مفهوم الدور، مقال منشور على الرابط التالي <https://almerja.com> ، " تاريخ الإطلاع 2023/12/14 على الساعة 19.20.

³ محمد لمين بن عروس، " الدور والمكانة الجماعية في المجتمع"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زبان عاشور الجلفة ،الجزائر، العدد 04 ، 2021/12/01 ص 556 .

ت-إجرائيا : المقصود في دراستنا الحالية بالدور هو تلك الوظيفة والمهام الذي تقوم بها القيادة من خلال البحث عن النمط القيادي الأنسب من أجل اتخاذ القرارات من طرف القائد الإداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري ببتيزي وزو القطب الجامعي تامة

10-2- النمط Style:

أ- لغة : محرقة ظاهرة فراش ما ، أو ضرب من البحث والطريقة ، والنوع من الشيء...¹

ب- اصطلاحا: النمط نموذج يتكون من خصائص وسلوكيات تميز الفرد أو الجماعة عن نموذج فرد أو جماعة أخرى، وتستخدم الأنماط من أجل توفير وسيلة لتصنيف الجماعات الأفراد....²

يعرف النمط على أنه نموذج يتكون من خصائص فرد أو جماعة أو ثقافة يميزه من نموذج أو جماعة أو ثقافة أخرى ، وتستخدم النماذج من أجل توفير وسيلة تصنيف الأشخاص أو الثقافات، كما أنها تفيد التحليل في نفس الوقت.

يعرف النمط أحمد زكي بداوي على أنه "نمط من العلاقات المتصورة والملموسة التي يشاهدها الإنسان في ملاحظته للعالم كالسلوكيات الاجتماعية أو البناء الاجتماعي"...³

ت-إجرائيا: من خلال التعاريف السابقة التي تعرضنا لها، يمكن تعريف النمط على أنه نموذج و نوع له خصائص معينة أو أسلوب لتصنيف القيادة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري ببتيزي وزو.

¹ . مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط ، الطبعة 01 ، دار الحديث، القاهرة 2008 ، ص 1653.

² ليلي بوعكاز ، مرجع سبق ذكره ، ص 14.

³ سعدية بوعكاز وفطة بوعكاز ، دور نمط القيادة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية فرنان حنفي- دراسة وصفية مسحية على عينة من الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية فرنان حنفي واد عيسى تيزي وزو في الاتصال التنظيمي ، قسم العلوم الإنسانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة مولود معمري ببتيزي وزو : 2023/2022 ص 16 .

10-3- القيادة Leadership

أ- لغة: مصدر من قاد ، يقود ، وهو قائد و جمعه قادة وقواد ، وأصلها قود ، قال ابن منظور القود : نقيض السوق يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها ، فالقود من أمام والسوق من خلف ¹

ب- اصطلاحاً: القيادة هي الأسلوب المتبع أو الوظيفة التي يمارسها الرئيس نحو مرؤوسين داخل الهيكل التنظيمي للتأثير في نشاط وأداء الموظفين ودراسة سلوكهم من أجل تحسين العلاقة بين الموظفين مما يجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف المؤسسة بطرق مناسبة ...²

يعرفها فليشمان وهنت " **Flishman and Hent** " أنها محاولة التأثير على نشاطات التابعين من خلال عملية الإتصال للحصول على النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة ويعرف ليكرت " **Likert** " القيادة أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة....³

تعرف القيادة حسب " **Koontz and Odoonel** " بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون ، وهناك من يرى بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر و الاشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، فالقيادة تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق هدف....⁴

ت-إجرائياً : من خلال مختلف التعاريف السابقة التي تعرضنا إليها، نستنتج أن القيادة هي عملية وسلوك اجتماعي يسعى إلى تنظيم عمل الجماعة والأفراد لتحسين أدائهم و عملهم بشكل

محمد فتحي عبد الجود فرج الله ، القيادة في ضوء القرآن الكريم محمد صلى الله عليه وسلم نموذجاً ، دراسة استنباطية موضوعية ، ماجستير في التفسير وعلوم القرآن ، كلية العلوم الإسلامية ، جامعة المدينة العالمية ، 2016 ص 11.

² - ما هر طاهر محمد صلاح " النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الاداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية " ، مجلة العربية للنشر العلمي، غزة فلسطين ، العدد 5 ، 2023/01/02 ، ص 210 .

³ - معاذ لبيب سليمان صباح: " أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الاداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية - دراسة حالة في مركز الوزارة " -، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، غزة فلسطين، العدد 04 جوان 2017 ص 35.

⁴ - يسرى هادفي وزهير عين احجر " النمط القيادي وعلاقته بالاداء الوظيفي في المكتبات الجامعية - دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة " - مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية / جامعة العربي تبسي تبسة ، العدد 15 ، ص 274.

مستمر بهدف تحقيق أهداف الجماعات وبوجه الخصوص أهداف كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري بتييزي وزو القطب الجامعي تامدة.

10-4- نمط القيادة Style de leadership

أ- اصطلاحًا: يعرف نمط القيادة بأنه السلوك الذي يتبعه القائد في التأثير على الآخرين وذلك من خلال خبراته وتعليمه وتدريبه وتجدر الإشارة إلى نمط القيادة النمط الذي يراه في نفسه ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين، وتتخذ أنماط القيادة التي يمارسها القادة وفقا لفلسفتهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية وطبيعة وبيئة العمل من جهة أخرى...¹

وهو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العمال وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة من طرف المنظمة من جهة ومن طرف العمال من جهة أخرى...²

ب- اجرائيًا : مجموعة السمات و السلوكيات والخصائص التي يتميز بها القائد في تسيير مؤسسة من أجل تحقيق أهداف وفعالية تلك المؤسسة، أما نمط القيادة الذي تقصد به في دراستنا الحالية هو نمط القيادة المتبع لإدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري تيزي وزو القطب الجامعي تامدة.

10-5- القرار La Décision

أ- لغة: القرار في اللغة " المستقر من الأرض والقرار في أي مكان ما هو الاستقرار فيه وقرر الشيء أي جعل منه إقرار، وقر عند الخبر حتى استقر...³

ب- اصطلاحا : هو عملية فكرية وعقلية يريد القائد الاداري من وراءها التوصل إلى اختيار بديل من مجموعة من البدائل المتاحة لا يجاد حل للمشكلة التي يواجهها وهو نوع من السلوك

¹ - يحيى عبد الرزاق الصوصاع "أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي" مجلة المنهل الاقتصادي جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر العدد 01 ، 2018/06/30 ص 108 .

² - احمد بسام حداد دور النظم القيادي في تعزيز الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة الحماية المدنية وحدة عين مليلة - أم البواقي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل اقسام العلوم الاجتماعية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي 2019/2018 ص11.

³ - حنان أحمد عبد الله علي، "معوقات صنع القرار و اتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي" ، مجلة جامعة الغيوم للعلوم التربوية والنفسية جامعة الفيوم بمصر، العدد 11، ص 197.

يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وينهى النظر في كل الاحتمالات الأخرى 1....¹

حسب صال لو دريد: "عملية القرار متعلقة ومرتبطة أساسا بالقيم الشخصية لكل قائد فريد مستقل وكذلك بالأهداف الشخصية و بأسلوب إدارته.

وهو حكم أو خيار بين اثنين أو أكثر من الخيارات أو البدائل، وينشأ القرار في عدد غير محدد من المواقف من حل المشكلة إلى تنفيذ وإنجاز مقرر العمل.....²

ت-إجرائيا : نقصد بالقرار في دراستنا الحالية ، عملية اختيار موقف معين من عدد من المواقف البديلة والأمر لا يختلف سواء كانت عملية اتخاذ القرار في إطار تحقيق الأهداف الخاصة للفرد أم أهداف كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.

La Prise de Decision 6-10-اتخاذ القرار

أ-اصطلاحا: هي عملية متشابكة تستند إلى معلومات نستخرجها من مصادر مختلفة منظمة، إن عملية اتخاذ القرار تعتبر عصب العملية الادارية سواء في تحديد الأهداف أو في تحديد الوسائل لتحقيق الأهداف ، فاتخاذ القرار هو اختيار بديل من عدة بدائل أوصل من عدة حلول شريطة أن تدرس المشكلة من جميع جوانبها ³

اتخاذ القرار هي عملية معرفية تتمثل في اختيار الفرد لأحسن الأفكار و الحلول ممكن من المعلومات اللازمة ليتم تحديد الحل على شكل قرار ينظر أن يجسد فعلا في الحاضر أو المستقل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ويتم اتخاذها بطريقة فردية أو جماعية ⁴ اتخاذ القرار هي عملية ادراك تشمل الظواهر الفردية والاجتماعية ويستند إلى قيم وحقائق ،

¹ - طارق عبد الرؤوف عامر و إيهاب عيسى المصري ، صناعة واتخاذ القرار ، د ط، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة 2020 ص 09.

² - صفية جدوالي ، "مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية" ، مجلة اهداب والعلوم الاجتماعية ، العدد 2، الأردن ، 2014/ 12 / 01 ص 20.

³ - نحة ساسي هادف نظرية اتخاذ القرار في المؤسسة المعيار دورية علمية محكمة تعنى بالدراسات الإسلامية والانسانية قسنطينة الجزائر العدد 35، جوان 2014 ، ص 03 .

⁴ - طاهر مرياني : " الاتصال الداخلي وعلاقته بفعالية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة دراسة ميدانية بمجمع سونلغاز بالجزائر" العاصمة مجلة المرشد جامعة الجزائر 02، العدد 01، 05-05/2016 ص 88.

تؤدي إلى اختيار بديل واحد من بين بدائل كثيرة تؤدي للوصول إلى حل وهي أساس كل الوظائف الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة داخل المؤسسة...¹

ب-إجرائيا : المقصود باتخاذ القرار في دراستنا الحالية، مجموعة البدائل والحلول بهدف التسيير الأمثل لوضعية أو مشكلة أو أزمة على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية القطب الجامعي تامدة بتيزي وزو، تتخذ هذه القرارات من طرف القادة أو الأفراد ذو سلطة أو نفوذ .

10-7- المؤسسة L'Entreprise

أ-لغة: مشتقة من الفعل " أسس " الذي هو الدار التي بنى حدودها و رفع من قواعدها .أي بنى هيكلًا أو أنشأ إطارًا فكريًا أو أوجد تنظيمًا معينًا على أساس قواعد متينة فهي إذا نتيجة فعل التأسيس الذي يروح حدوثه في الماضي كحدث يظهر صفة والأهداف المرتبطة بالأفراد المؤسسين....²

ب-اصطلاحا: عرفها جبران مسعود في معجم الرائد فقال : جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو أخلاقية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية...³

عرفها الفقيه "Froncais peroux " على أنها منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة يمكن أن تباع بسعر أعلى من التكلفة. وهي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، والذي يقترح نفسه لانتاج سلع أو خدمات للسوق....⁴

ت-إجرائيا : هي تنظيم اجتماعي يضم مجموعة من الاداريين يقومون بتأدية النشاط معين من أجل تحقيق أهداف ومصالح معينة يعمل قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب

1- دليلة طالب ووهيبة حلبي "دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات بالمؤسسة دراسة حالة ملينة النجاح مغنية دكسان " المجلة الدولية للأداء الاقتصادي ، جامعة محمد بوقرة بومرداس : 03/11-2021 ص 173 .

2- زينب شنون، "تحليل سوسيولوجي للمؤسسة من الإنتاج إلى إعادة الإنتاج" : مجلة أفاق للبحوث والدراسات المركز الجامعي إيليزي ، العدد 03 جانفي 2019، ص 64.

3- يحي محمد عامر راشد " مؤسسات البناء الفكري في ضوء القرآن الكريم"، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات جامعة الملك خالد السعودية العدد 03 ستمبر 2018-ص516.

4 - كريمة عزوز ، مفهوم المؤسسة ومعايير تكيفها ضمن قانون المنافسة" ، مجلة العلوم الانسانية جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، الجزائر العدد 02 ، جوان 2021 ، ص 39.

الجامعي تامة بتقديم الخدمات مباشرة للأفراد لتوسيع مجال علاقاتها والاطلاع المباشر و السريع على رغبات الطلبة من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

11-الدراسات السابقة :

تؤدي الدراسات السابقة دورًا هامًا في تحديد معالم البحث ، وتساعد الباحث في توضيح مفاهيم ومصطلحات بحثه، كما أنها تزوده برؤية واقعية منهجية حول موضوع دراسته، وفي بحثنا اعتمدنا على الدراسات التالية:

الدراسة الأولى:

دراسة الطالبة عايب مروة تحت عنوان "فعالية القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرار ، دراسة ميدانية بمصنع تواتي للأجر برج صباط دائرة وادي الزناتي ولاية قالمة" - كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2019-2020

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة القائمة بين فعالية القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال تحديد أهم أنواع القيادة الإدارية وأساليبها والعوامل المؤثرة فيها، كما تم التطرق إلى عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة بالتعرف على مراحل هذه العملية وأهميتها والصعوبات والمشاكل التي تواجهها . انطلقت الطالبة من التساؤل الجوهري التالي :

"ما مدى فعالية القيادة الإدارية في اتخاذ القرار ؟"

تفرع هذا التساؤل بدوره لعدة تساؤلات فرعية وهي :

-ما هي أنماط القيادة السائدة في المؤسسة ؟

-ماهي المشكلات التي تواجه القادة الإداريين أثناء اتخاذ القرار في المؤسسة ؟

-هل يؤثر النمط القيادي السائد على اتخاذ القرار ؟

* - مروة عايب : فعالية القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرار- دراسة ميدانية بمصنع تواتي للأجر ببرج صباط دائرة وادي الزناتي بولاية قالمة، مذكرة ما ستر في علم الاجتماع، علم اجتماع تعليم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي 1945 قالمة : 2019 / 2020.

ولتحقيق أهداف الدراسة ، اندرجت مجموعة من الفرضيات وهي:

-للقيادة الإدارية فعالية في صنع وإتخاذ القرارات داخل المؤسسة

-توجد عدة أنماط قيادية سائدة بالمؤسسة

-توجد عدة مشكلات تواجه القادة الإداريين أثناء عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

-يؤثر النمط القيادي السائد على اتخاذ القرار بالمؤسسة .

اعتمدت الطالبة في دراستها على المنهج الوصفي ، تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمصنع، حيث تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لجميع الموظفين والعاملين بذلك المصنع.

ومن بين النتائج المتوصل إليها :

إن النمط القيادي السائد لمؤسسة صنع الأجر هو النمط الديمقراطي ويتضح ذلك من خلال إعطاء القادة الاداريين نوع من الحرية لمروؤوسيلهم للتعبير عن آرائهم دون الإفراط في ذلك و الاصغاء لهم .

إن هذه المؤسسة مثلها مثل أي مؤسسة تخللها بعض المشكلات والنزاعات بين أفرادها تمثل في المشكلات الادارية بصفة أساسية أكثر من المشكلات الشخصية .

وجود وضوح في الأهداف الفردية والجماعية، ويتضح ذلك من خلال شعور المرؤوسين بالإنتماء للمؤسسة والاحساس بروح المسؤولية .

إن النمط الديمقراطي السائد بالمؤسسة له أثر إيجابي كبير إذ أنه يسمح الجيد للعمل مما يؤدي إلى رفع المردودية و الإنتاجية.

أوجه التشابه وأوجه الاختلاف:

أوجه التشابه : تتفق دراستنا مع هذه الدراسة حيث تندرج في نوع الدراسة ،الدراسات الوصفية ، يشترك كذلك في متغيري الدراسة ألا وهما القيادة واتخاذ القرارات ، إضافة الى ذلك اعتماد كلا الدراستين على أداة الاستبيان وأداة المقابلة في جمع البيانات .

أوجه الاختلاف : تختلف دراستنا مع هذه الدراسة من حيث العينة ، حيث اعتمدت الطالبة على أسلوب الحصر الشامل بينما اعتمدنا على العينة القصدية بالإضافة إلى وجود اختلاف في نوع المنهج ، حيث انتهت المنهج الوصفي بينما اعتمدنا على المنهج المسحي .

الاستفادة من الدراسة :

استفدنا من هذه الدراسة من خلال الاعتماد على المراجع التي اعتمدنا عليها في دراستنا كون متغيري كلا الدراستين متشابهين (القيادة و عملية اتخاذ القرار) ، كما أننا استفدنا من حيث تحديد المفاهيم و المصطلحات.

الدراسة الثانية:

دراسة الطالبين عائشة لبي ونادية قرايفة ، تحت عنوان " النمط القيادي السائد داخل المؤسسة وعلاقته باتخاذ القرار ، دراسة ميدانية لعينة من الموظفين ببلدية الرقية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي 2017/2018

لقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة الموجودة بين النمط القيادي السائد وعملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة البلدية الجزائرية وبلدية الرقية خاصة ، كما هدفت الدراسة إلى تبيان الأبعاد التي ممكن أن تنتج عن القرار و آثاره على المؤسسة والأهمية البالغة في قيادتها.*

انطلقت الطالبتان من التساؤل الرئيسي التالي:

"هل توجد علاقة بين النمط القيادي السائد داخل بلدية الرقية وعملية اتخاذ القرار ؟"

تفرع هذا التساؤل لمجموعة من التساؤلات وهي:

* عائشة لي ونادية قرايفة، النمط القيادي السائد داخل المؤسسة وعلاقته باتخاذ القرار- دراسة ميدانية لعينة من الموظفين ببلدية الرقية ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي 2017/2018.

- هل نمط القيادة الأوستقراطي هو النمط السائد داخل بلدية الرقيبة؟
 - هل نمط القيادة الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً في تسيير وتنظيم بلدية الرقيبة؟
 - هل نمط القيادة الفوضوي هو النمط السائد داخل بلدية الرقيبة ؟
- كما اندرجت مجموعة من الفرضيات وهي :

- هناك علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي وعملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة البلدية
 - هناك علاقة بين النمط القيادي التسلسلي وعملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة البلدية
 - هنالك علاقة بين النمط القيادي الفوضوي وعملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة البلدية.
- اعتمدت الطالبتان على المنهج الوصفي ، أما مجتمع البحث تمثل في جميع الموظفين البلدية الرقيبة ، حيث تم اتباع أسلوب العينات الغير احتمالية وهي العينة القصدية والذي قدر حجمها ب60 موظف.

ومن نتائج الدراسة المتوصل إليها :

النمط القيادي السائد داخل المؤسسة هو النمط الديمقراطي وهذا دليل على الأسلوب المرن الذي ينتهجه المسؤول الذي قد يساعد رؤوسيه على تطوير مهاراتهم وجعلهم يعملون بجد وحماسة .

أن معظم الموظفين راضين على طريقة اتخاذ القرارات في المؤسسة وذلك بنسبة 60% كلما كان النمط القيادي أنسب تكون عملية اتخاذ القرار أسهل والقرار يصبح أكثر قبولاً ورضاً من طرف الموظفين وهذا ما يوضح طبيعة العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي وعملية اتخاذ القرار علاقة تكاملية .*

أوجه التشابه وأوجه الاختلاف :

* عائشة لي ونادية قرايفة، نفس المرجع السابق.

أوجه التشابه : اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة في نوع الدراسة ألا وهي الدراسات الوصفية، تتفق أيضا في نوع العينة المتبعة ، فكلتا الدراستين اتبعنا أسلوب العينة القصدية ، كما تشترك أيضا في متغيري الدراسة الأ وهما النمط القيادي واتخاذ القرار .

أوجه الاختلاف : اختلفت دراستنا مع هذه الدراسة من حيث نوع المنهج المتبع ، حيث اعتمدت الطالبتان على المنهج الوصفي بينما اعتمدنا على المنهج المسحي ، تختلف أيضا من حيث نوع المؤسسة المدروسة ، حيث قاموا بدراسة ميدانية على مؤسسة عمومية ألا وهي البلدية بينما قمنا بدراسة ميدانية على مؤسسة تربوية ، وهي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة جامعة مولود معمري تيزي وزو .

الاستفادة من الدراسة:

كون هذه الدراسة مشابهة مع دراستنا، فقد أفادتنا هذه الدراسة في صياغة الاشكالية والحصول على المراجع والإستعانة بها في الإطار النظري وتحديد المصطلحات والمفاهيم ، خاصة من حيث متغيرات الدراسة ، فهي تعالج موضوع النمط القيادي واتخاذ القرار و هو موضوع دراستنا أيضا .

الدراسة الثالثة :

دراسة الطالب بوحفص بو عامر تحت عنوان "القيادة الادارية وأثرها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة ألفايب ALFAPIPE المنطقة الصناعية بنورة ولاية غرداية - كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة غرداية 2019-2028

هدفت هذه الدراسة التعرف على أنماط القيادة السائدة داخل مؤسسة الأنابيب ALFARPE وتأثيرها على سير العمل، كما تهدف إلى محاولة التعرف أو الاحاطة بأهم المشكلات التي تواجه العمال في المؤسسة والعمل على كشف العلاقة بين كل من أنماط القيادة وسبل اتخاذ القرار للعاملين وأثره في تحقيق أهداف المنظمة.

طرح الطالب التساؤل الرئيس التالي :

"مامدى تأثير القيادة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة؟"

اندرجت مجموعة من الفرضيات وهي:

-القيادة الإدارية تأثير على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

-يساهم الخط القيادي الديمقراطي داخل المؤسسة في اتخاذ القرار .

-النمط القيادي التسلسلي يؤثر في عملية اتخاذ القرار .

اعتمد الطالب على المنهج الوصفي في دراسة الموضوع ، تمثل مجتمع البحث في جميع عمال مؤسسة HFAPIPE بولاية غرداية حيث تم مسح شامل بالعينة والذي قدر عددهم بـ 60 مبحوث.

استنتج الطالب النتائج التالية من خلال دراسة:

النمط الديمقراطي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

النمط القيادي التسلسلي يؤثر في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة فهو يميل إلى الاهتمام بالإنتاج كأولوية أساسية مما يجعل القادة يفرضون رقابة شديدة على العمال

نمط القيادة السائد في المؤسسة يكون حسب الموقف، بحيث عبر أحد المسؤولين المبحوثين بأن الخط الذي يمارسه على مرؤوسيه حسب ظروف ومواقف العمل التي يمكن أن تطرأ.

النمط القيادي المتبع يختلف من قائد إلى آخر حسب السمات الشخصية التي تميز كل قائد فالخصائص الشخصية والوسائل التي يستخدمها القائد داخل الإدارة هي التي تحدد النمط القيادي الذي يمارسه.*

أوجه التشابه وأوجه الاختلاف :

* بوعامر بو مض ، القيادة الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة ALFAPIPE المنطقة الصناعية بلدية بونورة ولاية غرداية ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل أكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة غرداية 2018/2019.

أوجه التشابه : تتفق دراستنا مع دراسة الطالب في نوع الدراسة حيث تتدرج كليهما ضمن الدراسات الوصفية ، كما تشترك في متغيري الدراسة ألا وهما القيادة واتخاذ القرار ، كما تهدف كلا الدراستين الى محاولة معرفة كيفية مساهمة النمط القيادي في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.

أوجه الاختلاف : تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في نوع المنهج المعتمد حيث اعتمد الطالب على المنهج الوصفي في دراسته، تختلف أيضا من حيث العينة حيث قام الطالب بمسح شامل لجميع مفردات مجتمع بحثه بينما اعتمدنا على العينة القصدية، وأخيرا تختلف من حيث نوع المؤسسة المدروسة ، حيث أنه درس مؤسسة صناعية بينما درسنا مؤسسة جامعية.

الاستفادة من الدراسة :

استفدنا من هذه الدراسة الاعتماد على المراجع التي اعتمدنا عليها في دراستنا كون متغيري الدراسة تقريبا نفسها ، كما استفدنا من خلال صياغة الاشكالية وتساؤلاتها، وحتى في صياغة محاور الإستمارة .

الإطار
النظري
لِلدراسة

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي حول نمط القيادة

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي حول نمط القيادة .

تمهيد للفصل

- المبحث الأول : مفهوم نمط القيادة
- المبحث الثاني :أنواع أنماط القيادة
- المبحث الثالث : عناصر القيادة
- المبحث الرابع : أهمية نمط القيادة
- المبحث الخامس : وظائف نمط القيادة

خلاصة الفصل

تمهيد للفصل :

حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ، حيث اعتبر هذا الموضوع من المواضيع الرئيسية التي تشهد تطورات سريعة ومستمرة ، سواء كعلم أو كممارسة ، ويرجع ذلك الى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة ، من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول الى الأهداف المرجوة ، وقد تزايدت أهمية القيادة بصورة ملحوظة في العصر الحديث ومعقدة ومتشابكة ، منافسة حادة وتزايد المشكلات التنظيمية والإدارية ، واصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها يتوقف كثيرا على القيادة الناجحة .

وفي هذا الفصل الموسوم ب " **مدخل مفاهيمي حول نمط القيادة** " سنتناول من خلال مباحثه بعد التمهيد له الى مفهوم نمط القيادة ، أنماطها ، عناصرها ، أهميتها ، وظائفها ، مع خلاصة الفصل .

-المبحث الأول : مفهوم نمط القيادة

تعددت تعاريف نمط القيادة نذكر من بينها :

-يقصد بنمط القيادة : الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين ، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والذي يعبر عنه بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية حسب نموذج "هيرسي و بلانشارد" ويضم أربعة أنماط هي : النمط القيادي التوجيهي (الأمر) النمط القيادي المسوق ، النمط القيادي المشارك ، النمط القيادي التفويضي ¹

-نشاط إنساني منظم يهدف الى تحقيق أهداف الجماعة من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها مع الاستغلال المثمر .

-ويرى الهواري أنه السلوك المتكرر من قبل الشخص ، ويستمر هذا النمط فترة زمنية تطول أو تقصر تبعا لخبرة القائد ، ويحدد نوعه من خلال رؤية المرؤوسين لسلوك القائد .

-أما أبو الخير فيعرف بأنه العمل الذي يقوم به القائد والمتمثل في تهيئة ظروف البيئة المحيطة بالجماعة بحيث تكون صالحة للعمل .

-كما يرى رسمي أنه سلوك القائد في تناول جوانب معينة في أداء دوره ، والمتمثلة في وضع معايير تحديد المسؤولية والحفاظ على العلاقات مع الأفراد حيث يرتبط كل من نجاح وفعالية النمط بتحقيق استراتيجي والسعي نحو النجاح وتجنب الفشل .

-يمكن تعريفه بأنه منهج منسق ومنظم تتنظم داخله جملة من السمات المترابطة التي تميزه عن غيره ، وينطوي على جملة من الأفكار والنزاعات والإتجاهات التي تحدد سلوك القائد ²

¹- هناء محمد جلال جمال الدين لطفي ، " الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي " ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنوفية ، العدد 116 ، أكتوبر 2018 ، ص 50.

² - مريم أرفيس ، " الأنماط القيادية في الإدارة " مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد 01 ، 2021/01/13 ، ص 47.

-هي النشاط الذي يمارسه المسؤول الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين ، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، ولابد من الاعتراف بدور التغيير في القيادة الإدارية ، فالقيادة الإدارية تحتاج بين الحين والآخر الى تغيير و تجديد مستمرين في ملائمة ومسايرة التطورات التقنية والاجتماعية والاقتصادية¹....

-تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع اتباعه ويتخذ منها نهجا يميز طريقته في التعامل معهم ، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوبا ونمطا عاما يميز طريقة التعامل ، ومن المؤكد أن القائد لا يتصرف بهذه الطريقة أو تلك من تلقاء نفسه وبدون مبرر وانما لديه المبرر الذي يؤمن به ويصدق بأن يدفعه الى هذا الأسلوب او ذلك .

-وأوضح حسن تصوره عن الأنماط القيادية بقوله : أن هناك العديد من نماذج القيادة والتي تتميز بفعل العوامل الموقفية التي تصل بالشخصية القيادية أنفسهم وفلسفاتهم وخبراتهم من ناحية وبطبيعة التابعين ومستواهم العلمي وطبيعة شخصياتهم والبيئة في العمل من ناحية أخرى.....²

- تعرف أنماط القيادة أنها التصنيفات لكيفية تصرف الشخص عند قيادة المجموعة ، كما تعرف الأنماط القيادية بأنها الأنماط السلوكية التي يعتمدها القائد للتأثير على سلوك الآخرين أي بمعنى الطريقة التي يوجه بها القائد اتباعه بالتوجيهات كما يحفزهم على تحقيق الأهداف

¹- معاذ لبيب سليمان صباح " أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية" مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية ، فلسطين ، العدد 04 ، جوان 2017 ، ص 35 .

² - سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي ، النمط القيادي لمدير المدرسة واثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية ، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية ، 2009 ، ص 25 .

المحددة ، بالإضافة لذلك فإن الأنماط القيادية هي تقديم التوجيهات وتنفيذ الخطط وأيضا تحفيز الآخرين ، ويمكن تصنيف الأنماط القيادية على أساس النهج السلوكي والنهج الوصفي ...¹

-المبحث الثاني:أنواع أنماط القيادة

تتعدد أنماط القيادة نذكر منها :

-التصنيف الأول : بناء على معيار مصادر السلطة:

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة والتي حددها ماكس ويبر ، وتبعا لذلك قسمت إلى:

-النمط التقليدي - النمط الجذاب - النمط العقلاني

- التصنيف الثاني : حسب معيار الإتجاهات والميول:

-يصنف القادة من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية واتجاهاتهم الشخصية ومن حيث علاقاتهم بالأفراد الذين يقودون إلى :

-قادة ذوي ميول تسلطية - قادة ذوي حول إنسانية تقوم على الاقناع ²

-التصنيف الثالث : حسب معيار الدوافع:

القائد الإيجابي : يدفع بمجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.

القائد السلبي : يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف و التهديد.

¹- رندى قطيشات " تعريف الأنماط القيادية مقال منشور على الرابط <http://www.mowd003.com> 2024/03/03 على الساعة 16.30 .

²-زرقط بولرباح ، وحران العربي ، " أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها" ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة عمار تليجي الأغواط ، العدد 26 ، سبتمبر 2017 ، ص 249.

-التصنيف الرابع: حسب معيار التنظيم:

-القيادة الرسمية : تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات مثلا تحديد الواجبات والمهام.

-القيادة غير الرسمية : عند ما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين والقيادة غير الرسميين هو أولئك الذين يتحصلون المسؤولية في مواقف المجموعات

-التصنيف الخامس : حسب معيار تفويض السلطة:

-قيادة مركزية : تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات وتلج إليه القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المؤسسات الادارية الأدنى مكلفة جدا تجنباً لذلك

-قيادة لامركزية : تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة على الموضوعات المهمة والضرورية.

-التصنيف السادس: وفق البعد السلوكي:

- 1- النمط الديمقراطي : هي القيادة التي يشارك فيها القائد المتبوعين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتشجيع مشاركة الآخرين وتحويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد الخبرة وقوة الاستشارة في إدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم ويزيد دافعيتهم في الانجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي..¹
- يعتمد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته من خلال أساليب الإقناع، هذا النمط يستند إلى العلاقات الإنسانية والمشاركة ، تفويض السلطة والثقة بين المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تبناها المنظمة ، وإتاحة الفرصة لمبادرتهم في

¹ - لمين بن عروس ونوال دحمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 302.

تخطيط أعمالهم، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين. والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية و تشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الاسماع والابتكار، وتحقيق الاندماج بين العالمين...¹

- مزايا وعيوب نمط القيادة:

المزايا	العيوب
- يشجع على التجديد والإبداع والإبتكار - الإحترام المتبادل بين القائد والمجموعة - المشاركة في التخطيط وصنع القرار - مراعاة المشاعر والجوانب الإنسانية - يقوي اوامر الإلتزام والتماسك للمؤسسة - ينمي روح الصداقة والتعاون وروح الفريق - توفير المناخ النفسي الملائم لزيادة الإنتاجية والتحسين .	- تخلي القائد عن بعض مهامه القيادية - قد يوجد من المرؤوسين من لايميل ولا يحب تحمل المسؤولية . - تستلزم كثيرا من الجهد والوقت والتنظيم.

2- النمط الدكتاتوري : هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة ...²

¹- زرقط بولرباح وحران العربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 251.

²- زرقط بولرباح وحسين بن سليم ، " أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرارات (دراسة تحليلية)" مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، جامعة عمار تليجي بالأغواط ، العدد 15 ، 2021/02/27، ص 21.

يسمى أيضا النمط الدكتاتوري النمط الأوتوقراطي أو التسلطي ، حيث تتركز السلطة واتخاذ القرارات في يد القائد ، ولا يسمح للآخرين بالمشاركة، ويستأثر بجميع السلطات ويقتصر دورهم في تنفيذ التعليمات والقرارات ويلزم العاملين بالطلعة وفقا لرغباته ، لتحقيق الأهداف المطلوب تنفيذها وتعتمد العلاقة هنا بين القائد المرؤوسين على التهديد واتباع التعليمات دون مناقشة ويكون الاتصال بين القائد والجماعة رأسيا من الأعلى إلى الأسفل، وهذا ما يهدد بالإنحلال وتفكك الجماعة إذا انسحب القائد.

ويسعى القائد إلى جعل العلاقات بين أفراد الجماعة غير متماسكة ، حتى لا يحدث تحالف ضده ، ويكون القائد الدكتاتوري غير محبوب من أفراد الجماعة ، فليس من حق المرؤوسين تبادل آرائهم إلى القيادة ويقلل قنوات الاتصال بين الأفراد في العمل، وظهور الروح السلبية وضعف العلاقات الانسانية بين أفراد الجماعة، وهو مصدر الثواب والعقاب والحاكم فقط وهو غير مفضل في أسلوبه.

مرتكزاته:

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الادارية .
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.
- الاهتمام والتركيز على العمل "أولا وآخرا " دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم وانشغالاته ورغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة.
- الانفراد بصنع السياسات ، إصدار القرارات ووضع الخطط، تحديد أساليب العمل.
- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغوط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال.
- السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الإدارية ...¹

¹ - يسرا محمد السد أحمد ، " أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر وعلاقتها بمستوى التراخي التنظيمي لدى المعلمين " ، مجلة كلية التربية ، جامعة بني سويف، العدد 115 ، أكتوبر 2022، ص 461.

3- **النمط القيادي الحر:** في ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وإنها يمثل رمز للمؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. ويتسم سلوك القادة من هذا النوع إلى أقل من الشدة في توجيه مرؤوسيه بحيث يتركوا لمرؤوسيه الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات دون أي نوع من التقييم أو المتابعة لأداء المرؤوسين ، وهذا يعنى غياب القيادة الحقيقية في الموقف الذي يوجد في هذا النوع من القيادة...¹

وهناك تسميات أخرى لهذا الأسلوب القيادي : مثل القيادة غير الموجهة أو سياسة إطلاق العنان وأدعاه يعمل، ولقد اتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة ، تشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية الديمقراطية والأتوقراطية، في أنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظله، من خلال التأثير ووسائله ، كما يتفقون على أن كل أسلوب من الأساليب القيادية الثلاث ، يركز على عنصر معين، ففي حين تركز القيادة الأوتوقراطية اهتماما أكبر مع المرؤوسين، على عكس القيادة الحرة تركز اهتماما كبيرا على الفرد العامل في أداء العامل ...²

- المبحث الثالث : عناصر القيادة

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود ومن "يقود" وهدف "مشترك" مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه "تأثيره على الجماعة".

¹- مروة حزام وعبير بلعاید ، الأنماط القيادية الساندة وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بمركز الحماية المدنية الرئيسية قلبية ، مذكرة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2020/2021 ص 38 .
² سعدية بوغانم وفطة بوعكيز ، دور نمط القيادة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية فرنان حنفي دراسة وصفية مسحية على عينة من الموظفين بالمؤسسة الإستشفائية فرنان حنفي بوعكيز ، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي ، بقسم العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة مولود معمري تيزي وزو ، 2022/2023 ص 33 .

و عليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمراً مضلاً قد يكتنفه اللبس والغموض في محاولة الفهم البعيد للقيادة ، ولإثراء فهم القيادة نحاول لقاء الضوء على مختلف عناصرها .

1-القائد : يعتبر أهم عنصر في القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد مجموعة من الناس ، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها و تغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

2-الجماعة : لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون ، وبما ان القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري ، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات .

3-الأهداف المشتركة : تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقفها.

4- ظروف الموقف : فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد ، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين ، بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما ...¹

5-التأثير: هي القدرة التي يتمتع بها القائد في إحداث تغيير ما ، أو إيجاد قناعة ما تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة.

6-النفوذ : وهو القدرة على إحداث تغييرها ، أو منع حدوثه ، والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس المركز أو الموقع .

7- السلطة القانونية : وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع، وفترته هنا مستمدة من مركزه والصلاحيات المخولة له ...²

¹ -عبد الناصر موسى، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة - دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، دار الإفتاء الكويتية ، ص 15 .

² -محمد أكرم العدلوني ، القيادة في القرن الحادي والعشرين ، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، 2000 ص 18.

المبحث الرابع: أهمية القيادة

تمثل القيادة أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المؤسسات ، ولقدرتها أيضًا على التأثير في سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة، وهي تعد عنصرا حيويًا في حياة واستقرار المؤسسة فالقيادة بلا شك هي قمة التنظيم الإداري، والقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الانتاجية ومسؤول أيضا عن تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال قدرته على قيادة الآخرين بالتالي هو المؤثر الأساسي في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة و هو بالتالي يوصف بـ " اساس فعالية القيادة"....¹

وتتبع أهمية ومكانة القيادة ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية حيث أن الإدارة تعني تنفيذ السياسات العامة للمنظمة وإخراجها إلى حيز الواقع ، ولارتباط القيادة بالإدارة فإن نجاح أو فشل القيادة الإدارية يمكن أن تؤثر في كيان الدولة ككل، فعلى سبيل المثال تعود المشكلات الاقتصادية التي كانت منها الولايات المتحدة الأمريكية أثناء العقد السابع من القرن العشرين إلى سوء الإدارة.

ومن هنا ترتبط القيادة بالإدارة لارتباطها بكل جانب من جوانبها حيث تعني الإدارة بمعناها الواسع تنظيم وتنسيق النشاط البشري الجماعي لتحقيق أهداف معينة، وللإدارة عدة جوانب تتمثل في الجانب التنظيمي والجانب الانساني، الجانب الاجتماعي والجانب الخاص بالأهداف ويبرز دور القيادة في كل جانب من هذه الجوانب فبالنسبة للجانب التنظيمي للإدارة يبرز دورها من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة الأفراد ، تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية :

-تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .

-توجه القيادة الإدارية العناصر الانتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف .

¹ - ماهر طاهر محمد صلاح ، " النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية" ، المجلة العربية للنشر العلمي ، فلسطين ، العدد 51 ، 2023/01/02 ص 211 .

- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر شكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة .
- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.

يمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين، فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي الى تعديل سلوك القائد و الرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثراً كبيراً في سلوك الرؤوسين وعاداتهم. حيث ان عمل القائد يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به الرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم...¹

المبحث الخامس: وظائف نمط القيادة

لكل قائد مجموعة من العمليات التي يقوم بها. حيث يتوقف على نجاح أو فشل كل واحد بالأخرى، فنجاح عملية التخطيط يتطلب وجود تنظيم ملائم وهذا يستدعي بدوره مراقبة ومتابعة وتقديم فصلا عن التنسيق فيما يلي نعرض الوظائف الأساسية للقيادة:

- 1- التخطيط: إن التخطيط يضم افتراضات ما تتكون عليه الأحوال في المستقبل، وتختار أحد الافتراضات بعد وضع خطة وهدف للوصول إليها فهو يبين كيفية التسيير و المراحل الواجب المرور بها ومن ثم تحديد الوقت اللازم لذلك فالتخطيط يحقق الفعالية والنجاعة للمؤسسات يساهم في رفع الكفاءة لأعضاء الفريق القيادي، ولضمان فعالية التخطيط يجب الأخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية :

¹- بطرس حلاق ، القيادة الإدارية ، الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، 2020 ، ص 24 .

-العقلانية الموضوعية، من حيث قابلية الأهداف للقياس وإمكانية تنفيذ الخطة واقعيًا .

-المرونة والتكيف.

-الشمولية : يتضمن كل الأنشطة والوحدات والمستويات.

-وجود أهداف محددة ، دقيقة.

-الاعتماد على المصادر العلمية الموثوقة .

2-التنظيم : يعرف على أنه تحديد المسؤولية والسلطة و العلاقات وظيفة أساسية من وظائف

المؤسسة، وكل مدير يلجأ إلى تنظيم المجهودات الجماعية للأعمال المطلوبة إتمامها .
في حدود السلطات الممنوحة له من أعلى.

3- التنسيق : هو وظيفة بمقتضاها يستخدم الإداري أن يسمى هيكل من الجهود المشتركة

بين المساعدين والمرؤوسين يضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك .وعليه
التنسيق مهمته التأكد من أن موارد الأنشطة والأفراد تعمل بنوع من التوافق و الانسجام
الموجه نحو توحيد الجهود و تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك وتحقيق
الغاية المشتركة في إطار المحيط الداخلي أو الخارجي من قبل القائد في إطار توجيهات
تعليمات ...¹

4-الرقابة : تعرف الرقابة على أنها التأكد من حدوث شيء وفق العمل بخطة متفق عليها

ومحدودة سلفا وتحديد التعليمات والمبادئ التي يجب اتباعها أثناء ممارسة عملية الرقابة
وعليه مفهوم الرقابة يشير الى رقابة النشاطات والأعمال المنظمات بقصد تقييم ماتم إنجازه

¹ - إيمان تمرابط ونبييلة عباس ، القيادة الإدارية كأداة لتدعيم تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة - دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر،
مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال المالية فرع علوم التسيير قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة 8
ماي 1945 قالمة ، 2014-201 ص ص 11،12 .

ومن اعمال ونشاطات في ضوء معايير متفق عليها بالتالي تحديد مواطن الخطأ و الحل والانحراف بين ما هو قائم فعلا.

5- خطوات عملية الرقابة :

- المرحلة الأولى : هي تصميم وتحديد المعايير والمقاييس .
- المرحلة الثانية : اعلان المعايير للعاملين ومتابعة الأداء ومقارنته بالمعايير والتأكد من مدى مطابقة أداء المحقق بالمخطط من ثم تحديد الإنحرافات و تحديد مستوى وصف الانحرافات بدقة وموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة ...¹
- التوجيه : هو عملية ارشادية لنشاط الأفراد في الإتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف اذ يحاول القائد في كثير من الأحيان أن يوجه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يكفل له تحقيق أهداف المؤسسة وتشمل هذه العملية عنصرين أساسيين هما :
- الإشراف : وهو عملية قيادية تنفيذية تساعد على إمداد الأفراد بمعلومات وإيجاد جو يبعث الرضا في محيط العمل .
- الإتصال : وهو العملية التي يتم بمقتضاها التبادل المعلومات والبيانات والخبرات بما يحقق أهداف المؤسسة .
- اتخاذ القرار : هو عملية إدارية تسمح بنجاح او إفشال المؤسسة أي عملية يتم فيها المفاضلة و الاختيار بين عدة بدائل من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم , فمحور العملية الإدارية متداخلة في جميع الوظائف اذ ان عملية التخطيط تتطلب اتخاذ قرارات معينة لتحقيق الأهداف المسطرة وكذلك عندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لهما فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ويحتاج الأفراد في ارشادهم وتوجيههم الى عملية اشراف مناسبة واتصال دائم بين العمال ورؤسائهم من أجل اتخاذ القرار السليم...²

¹ - إيمان تمرابط ونبييلة عباس ، نفس المرجع السابق ، ص 13.

² - نصيرة زاير ، تأثير نمط القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، دفاثر البحوث العلمية ، المركز الجامعي مرسللي عبد الله تيبازة ، العدد 02 ، 18-04-2023 ، ص 784 .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تقدم ذكره على مدار هذا الفصل يتضح لنا أن نمط القيادة هو السلوك الذي يمارسه القائد للتأثير على المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والانتاج، وأن القيادة عملية ضرورية ومهمة جدا يا اعتبارها الأداة من خلالها تصل أي منظمة إلى مستوى عال من الكفاءة والتنظيم الجيد والذي يسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة.

والقيادة وما تتطلبه من تأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو أهداف مسطرة مستقبل وبالتالي الوصول إلى مستوى عال من الكفاءة من خلال تحقيق أهدافها تتوقف على نمطها الأكثر فعالية وعلى شخصية القائد و قدرته على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتحقيق هذه الأهداف .وعليه كلما كان هناك تفاعل ايجابي بين القائد والمرؤوسين كانت هناك مشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع للمرؤوسين ودفعهم للمنافسة الهادفة كانت القيادة ديمقراطية، وهو ما يدفع العاملين إلى زيادة المردودية والانتاج عكس النمطين الآخرين الفوضوي والدكتاتوري.

الفصل الثاني :
ماهية عملية إتخاذ
القرار

الفصل الثاني : ماهية عملية اتخاذ القرار:

تمهيد الفصل

المبحث الأول : مفهوم عملية اتخاذ القرار

المبحث الثاني : مراحل عملية اتخاذ القرار

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

المبحث الرابع: بيئة وظروف عملية اتخاذ القرار

المبحث الخامس : أساليب معالجة المعلومات واتخاذ القرار

خلاصة الفصل

تمهيد للفصل :

بالرغم من إمكانية اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم إلا أنه من الصعب تعلم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة ، وأن الانسان ملزم بالتحرك واتخاذ القرارات يومياً ، ولو ترتبت على ذلك بعض الأخطاء ، فعدم اتخاذ القرار هو أسوء الأخطاء كلها، ونحن نقوم بحل المشكلات واتخاذ القرارات في كل يوم ، وعلى مدى اليوم في البيت ، في العمل وحتى في أماكن التسوق.

إن بعض المشكلات والقرارات تضعنا أمام تحديات كبيرة ، وتتطلب الكثير من التفكير والعاطفة والبحث، والقرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو إدارة عمل معين ، ولذلك فإننا نرى حياتنا العملية تكاد تتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه له و ندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً من غير دراسة ، لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد أو المدير في أي عمل يقوم به، بل نستطيع بلا أي مبالغة أن نقول أن القيادة هي اتخاذ القرار.

لهذا سنتناول في هذا الفصل مفهوم عملية اتخاذ القرارات ، مراحلها ، العوامل المؤثرة في هذه العملية ، بيئة وظروف اتخاذها وأساليب معالجة المعلومات واتخاذ القرار.

المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات

تعدد تعاريف عملية اتخاذ القرارات تذكر منها:

- هو اختيار البديل الأفضل من عدد من البدائل ، اختيار عقلانيا بهدف الوصول إلى غاية محددة أولاً وتحديد الإجراءات اللازمة لعملية التنفيذ في المقام الثاني ¹

- يعرفه "Barmard" بأنه محاولة تقليص حالات للاختيار، ويعرفه الغراوي بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها، ويعرفه جلدة أنه عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين وأكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل وبالتالي فهي عملية تفضيل حل أو بديل مناسب من بين عدد من البدائل أو الحلول المتاحة، وبعد ذلك يقوم المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة وتحديد بدائها وحلها....²

- يمكننا تعريف اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

- أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل.

- أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلول بديلة يجب تحديدها وتحليلها و مقارنتها على مدى قواعد أو مقاييس محددة.

¹ - حنان أحمد عبد الله علي ، "معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية) مجلة جامعة الغيوم للعلوم التربوية والنفسية" ، مصر ، العدد 11 ، 2016 ، ص 198.

² - فاطمة آل مفتاح ، أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات ، دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للإدارة ، المملكة العربية السعودية ، العدد 02 ، جوان 2024 ص 36.

-أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الامثل تعتمد كلياً على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها ، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار...¹

-كما يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار . ويمكن القول أن اتخاذ القرار عمل مرادف لعمل المدير و للعملية الادارية لأن المدير عندما يخطط يحتاج إلى اتخاذ قرار وكذلك عندما ينظم ويوجه ويراقب وبالتالي لا نجد مبرراً أياً كان تخصصه ومجال عمله ومستواه الاداري إلا ويتخذ قرارات متعددة ومتنوعة ضمن نطاق السلطة الممنوحة له. انطلاقاً مما سبق ذكره فإن عملية اتخاذ القرار تعتبر عصب العملية الادارية سواء في تحديد الأهداف أو في تحديد الوسائل لتحقيق الأهداف ، فاتخاذ القرار هو اختيار بديل من عدة بدائل أو حل من عدة حلول شريطة أن تدرس المشكلة من جميع جوانبها ²

ويرى البعض أن عملية صنع واتخاذ القرار تعتبر وظيفة إدارية في حد ذاتها ، لا تقل في أهميتها وحيويتها عن الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، ولذلك يجب ألا ينظر إلى القرار كوسيلة للاختيار بين الحلول ، وإنما كأداة للخلق والابتكار ووسيلة للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتغيير اتجاهاتهم وتوجيههم للعمل من أجل الصالح العام وتحقيق الأهداف تنطوي عليها السياسة الادارية العامة للدولة.

يتضمن مفهوم اتخاذ القرار من خلال ما ورد في التعريفات السابقة:

¹ - نوال عبد الكريم الأشهب ، اتخاذ القرارات الإدارية ، أنواعها ومراحلها ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ص 12.
² - نجاة ساسي هادف ، "نظرية اتخاذ القرار في المؤسسة " المعيار دورية عملية محكمة تعنى بالدراسات الإسلامية والإنسانية" ، قسنطينة الجزائر ، العدد 35 ، جوان 2014 ، ص 03.

- العملية التي يتم بها عن وعي اختيار أسلوب العمل من عدة احتمالات من أجل تحقيق الغرض أو النتيجة المرغوبة .

- عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاث هي: البحث والمفاضلة بين البدائل والاختيار .

- عملية اختيار أسلوب عمل معين بين عدد من البدائل .

- آخر خطوات في عملية صناعة القرار والتي تتضمن اختيار الحل الأفضل من بين البدائل المتاحة.

- جميع الأفعال التي تلزم لوضعه موضع التنفيذ أو لوضعه في صورة تجعله يؤثر في الواقع وتتأثر به سلسلة الاجراءات التنفيذية لأي مشروع منها يختلف نوعه....¹

المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرارات:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل، تحتاج كل مرحلة إلى عدة إجراءات بهدف الوصول إلى قرارات سليمة ، ولهذا سنتناول في الجزء التالي مراحل اتخاذ القرار الأكثر شيوعاً وانتشاراً، وهي كالتالي :

1-تشخيص المشكلة : يتم في مرحلة تشخيص المشكلة التعرف على جميع جوانب المشكلة أو الموضوع الذي سيتخذ قرار فيه، وتحديد المشكلة أمر في غاية الأهمية لأننا بدونها نسير دون هدف واضح وربما اكتشفنا أثناء التعمق في معرفة جوانب المشكلة نواحي من الأفضل أخذها بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرار فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى قرار خاطئ، مهما كانت

¹- ربيع عبد الرؤوف ، نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية والعوامل المؤثرة وكيفية التغلب على معوقاتهما ، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي ، جامعة محمد بوضياف الجزائر ، افريل 2009 ، ص 03 .

الدقة والوضوح .في تنفيذ الخطوات التالية ، فلا يقتصر دور القائد الاداري على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة بل يجب التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها و تحديدها تحديد دقيقا من حيث نوعها وكيفية نشأتها والأسباب الرئيسية لها.

2- جمع البيانات والمعلومات: إن فهم المشكلة فيها حقيقياً ، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جميع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ، حيث يعتمد اتخاذ القرار الفعال على قدرة متخذ القرار في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات الملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ومقارنة الحقائق والأرقام والخروج منها بمؤشرات و معلومات ونتائج تساعد على الوصول الى القرار المناسب ...¹

3- تنمية الحلول البديلة وتحديدّها: والحلول البديلة هي الطريق الوحيد لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع لأنها تستلزم تفكيراً ابتكارياً وقدرة على التخيل حتى يمكن العثور على الحلول الجديدة وتعتبر قلب الطريقة العملية وتختلف باختلاف المشكلة وتصميم وتطوير البدائل ووضع بدائل ابتكارية وغير عادية يمكن أن يفيد كثيرا حتى تكون عملية الاختيار إلى أنسب البدائل للحل وتقاس القدرة على التفكير الابتكاري بمدى اكتمال وحسن إدراك الموقف والسعي لتهيئة وتطوير افكار جديدة ذاتياً أو باستدراها من الآخرين والمرونة التي تعنى تفهم وتقبل لآراء الآخرين وإعادة ربط أشياء أو عناصر ببعضها والتحول من مسار حالي إلى آخر جديد و التكيف مع الوضع الحالي.

¹- احمد صالح صالح وآخرون، "أثر توافر متطلبات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة" ، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة ، جامعة الغيوم ، مصر ، العدد 01 ، مارس 2019 ، ص 11.

4-تقسيم البدائل : به تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل مما يستلزم التنبؤ بالمستقبل وتنطوي عملية التقسيم على :

-تحديد العوامل الاستراتيجية التي سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ.

-التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل، ويتعين تقييم كل بديل وتقدير النتائج المتوقعة من الأخذ به ويكون التقييم كمياً بالنسبة للبدائل المؤثرة في الربح والتكلفة، ويمكن أن يكون التقييم من خلال نماذج مرسومة أو مجسمة بالنسبة للبدائل المتعلقة بالتنظيم الإداري وتستخدم ثلاثة معايير رئيسية في تقييم البدائل المتاحة من خلال :

-هل البديل عملي ممكن التنفيذ ؟

-هل البديل يحقق الهدف؟ ويحل المشكلة أو يساعد على اقتناص الفرصة؟

-هل ستكون النتائج البديلة معقولة ؟ و ما مدى هذه الآثار؟

كذلك يتعين مراعاة أثر البديل على أداء الوحدات التنظيمية في علاقاتها التبادلية ومدى قبول العاملين للقرار ¹

1-تنفيذ القرار ومراقبته و تعميم نتائجه: يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل، لكن هذا الاعتقاد خاطئ ، ذلك لأن البديل الأفضل الذي يتم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين و متابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق

¹- كاكي عبد الكريم و آخرون ، دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، العدد 03 ، جوان 2018 ، ص83.

وفاعلية القرار، وقد يتطلب الأمر معرفة وإلمام من لهم علاقة بالتنفيذ، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل (القرار) إلى عمل فعال وهناك عدة طرق لتنفيذ القرار منها الخطي، الشفهي، إلا أنه يجب في جميع الحالات، تعميم القرار و التركيز عليه بواسطة الترغيب أو الترهيب كما وأنه من الأفضل أنه يكون مرتبط بجدول زمني ومالي لتسهيل عمليات الرقابة واستمراريتها والتأكد من التنفيذ في كل المراحل ليسير وفقا للقرار.

وبما أن كثيرًا من العوامل والمتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار قد تتغير باستمرار لذلك فإن عملية متابعة ورقابة التنفيذ تدل على ضرورة إعادة النظر بالهدف المطلوب أو المشكلة القائمة وتبديلها على ضوء المتغيرات الجديدة....¹

2- خطوات اتخاذ القرار عند سايمون :

1- يبدأ متخذ القرار بوضع هدف مثالي يسعى لتحقيقه حسب مستوى طموحه .

1- اكتشاف قضايا ومشاكل تستدعي القرار و التفكير في قرار أو ما يسمى مرحلة التفكير والتصميم.

2-مرحلة البحث والاطلاع عن طريق جمع البيانات وتحليل الأحداث أي البحث عن البدائل والمقارنة بينها، وهو عمل جماعي لا بد من تقسيم الجهود .

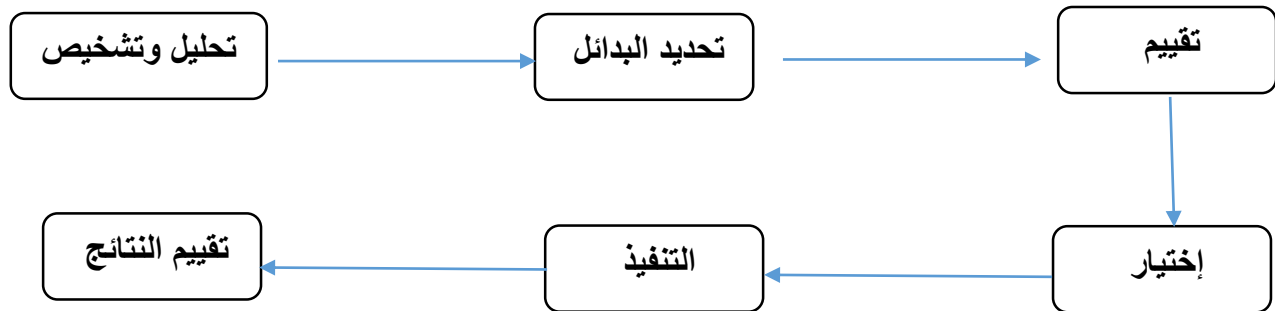
3-اختيار حل من مجموعة الحلول الممكنة، فالمسير لا يبحث دائما عن البدائل بل يكتفي بالوصول إلى الحلول المرضية بدل المثاليات مثل اختيار البدائل الأكثر تكلفة، فاختيار الحل المرضي للمشكل يتوقف على الامكانيات والقدرات أثناء الدراسة .

¹ - فتيحة بلحاج، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، العدد 07، 2016 ص 273.

4-اختيار قرار مناسب وتبسيط معاملته حيث يسعى بالأخذ بالقرار الذي يراه مناسباً لاعتقاده بأنه كافى بدلاً من صناع الوقت والجهد ، فالمسير تطغى عليه الواقعية.

لا تخضع القرارات المفاجئة في الغالب للقواعد المنطقية ولا للحسابات الدقيقة وهي بمثابة قرارات سريعة قد لا تفهم حقيقة الواقع ، أما القرار الرشيد فهو الذي يعتمد على الأوضاع والمتغيرات والتي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات ، لذا فمتخذ القرارات يضيف بعض التعديلات عند الحاجة وهي ردود أفعال عن متغيرات المحيط غير الثابت....¹

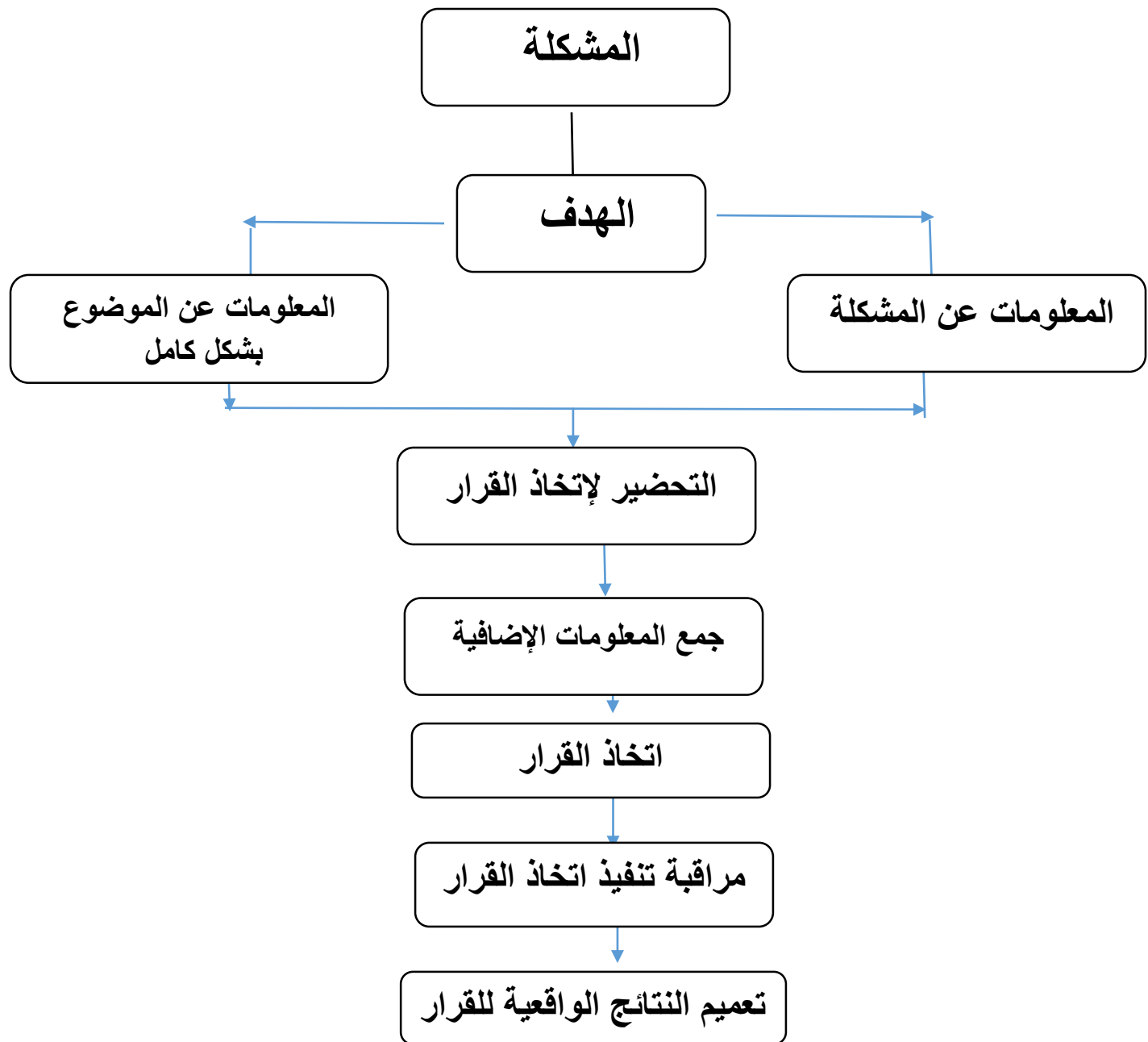
مخطط عملية اتخاذ القرار الإداري على ضوء المعلومات الداخلة



المصدر : طارق عبد الرؤوف عامر وإيهاب عيسى المصري ، صناعة واتخاذ القرار ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2020 ، ص 20.

¹- مراد خلاصي ، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل - دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري ، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007 ص 35 .

الشكل رقم 02 : مخطط عملية اتخاذ القرار الإداري على ضوء المعلومات الداخلة



المصدر: فتيحة بلحاح، مرجع سبق ذكره ، ص 274.

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

تعمل المنظمة في بيئة تتميز بالحركة والديناميكية والتغير، وتتأثر عملية اتخاذ القرارات بالتغيرات التي تحدث سواء للبيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية المحيطة بها، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي :

1-العامل النفسي والشخصي : حيث أن ذلك العامل يتعلق بالشخص متخذ القرار وأيضا كل الأشخاص المشاركون في عملية اتخاذ القرار، وهي تنقسم إلى نوعان:

أ- عوامل نفسية : وهي التي تتمثل في المحيط النفسي للشخص متخذ القرار، وردة فعله النفسية في أي مشكلة من الممكن أن يواجهها.. ..¹

ب- شخصية متخذ القرار: يمكن اتخاذ قرارات صائبة إذا كان من يتولى هذه العملية يتسم بالعقلانية، أي يستطيع الفصل بين مشاعره وقراراته ، فلا يحتكم في ذلك إلا إلى العقل . وبالتالي فكلما كان متخذ القرار يتمتع بوعي عال استطاع رؤية الصورة الأكبر بشكل مختلف، ومن ثم يتخذ القرارات الفعالة.

كما أن الاختلافات الفردية بين صناع القرار ، تجعل القرارات التي يتخذونها مختلفة عن بعضها البعض، لأنهم يفسرون البيانات ويستوعبونها بطرق مختلفة وبسرعات مختلفة. والبعض يثق للغاية من تقييم الموقف واتخاذ القرارات، والبعض الآخر أقل ثقة.

2- كمية المعلومات المتاحة : عند النظر إلى مشكلة ما تتطلب اتخاذ قرارا حيا لها ، يجب توفر مجموعة من المعلومات التي تساعد على ذلك، وإذا كانت كمية المعلومات المتاحة أمام متخذ

¹- ايمان محمود، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ، مقال منشور على الرابط: <https://www.almrsal.com> : تاريخ الدخول 02/03/2024، على الساعة 21:30.

القرار قليلة تزداد احتمالية اتخاذ قرار خاطئاً، كما يجب النظر في سلبيات وإيجابيات الحلول المتاحة .

3- الثقافة : تؤثر ثقافة متخذ القرار بشكل مباشر على القرارات التي يتخذها، فإذا وضعت المشكلة أمام قائد متأثر الثقافة الغربية فسوف يتوصل إلى استنتاجات تختلف عن استنتاجات القائد المتأثر بالثقافة الأسيوية نتيجة الاختلافات الثقافية التي تبرر (جميع القرارات في سياقها) ^{1...}

4- عوامل خارجية (بيئية) : تتم عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة في ضوء عوامل بيئية محيطية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر، ويمكن تقسيمها إلى:

أ- العوامل الاقتصادية : تتمثل في المستوى العام للنشاط الاقتصادي العالمي من حيث موقف لدورات الاقتصادية والاتفاقات والتكتلات العالمية و معدلات التبادل وحالات التضخم والانكماش ومستويات القدرة الشرائية للنقود والسياسات المالية والنقدية للدولة .

ب- العوامل السياسية : المتمثلة في درجة الاستقرار السياسي الذي يساعد على التنبؤ بالنتائج المتوقعة لمختلف البدائل والاتجاهات الأيديولوجية للحكومة ومدى تدخل الدولة في النشاط السياسي و في نشاط المنظمات .

ت- العوامل التكنولوجية : وجود نظام فعال للاتصالات وشبكة معلومات على المستوى الوطني تساعد على تدفق المعلومات بين المنظمات .

ث- العوامل الاجتماعية : تشمل الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك السائدة في المجتمع والتي تؤثر في مستوى الأفراد .

¹بكه : معوقات اتخاذ القرار وأهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، مقال منشور على الرابط: <https://www.bakkah.com> ، تاريخ الدخول: 202402/03/ على الساعة 22:05.

5- عوامل داخلية : تتأثر عملية اتخاذ القرارات إضافة إلى العوامل الخارجية بجملة من العوامل الداخلية ، منها:

أ-أهداف المنظمة : تمثل محور التوجيه الأساسي لكل العمليات، لذلك لابد أن يؤدي أي قرار في النهاية إلى تحقيق هذه الأهداف ، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يمكن أن تحقق أهداف المنظمة التكتيكية والاستراتيجية.

ب-الضغوط : هناك من الظواهر السلوكية، والتفاعلات الإنسانية ما يؤثر على القرارات الإدارية بطريقة غير مباشرة ومن هذه الظواهر ما يعرف بالضغوط أو استخدام النفوذ....¹

-المبحث الرابع : بيئة وظروف اتخاذ القرار

تتعدد الظروف البيئية التي يتم في ظلها اتخاذ القرارات، وتختلف تبعاً لذلك حجم ونوع وطبيعة المعلومات المتاحة في كل مرحلة ويتم اتخاذ القرار من خلال مجموعة من البيانات والمعلومات هذه الأخيرة قد تخضع لأحد الظروف التالية :

1-التأكد التام : وهي الظروف التي يفترض أن تكون فيها كافة البيانات و المعلومات المتعلقة بالمستقبل محددة ومعلومة على وجه الدقة وأن تتخذ القرار على علم تام بالظروف التي سوف تتحقق في المستقبل ولا يوجد أي احتمالات للأحداث المتوقعة سواء كانت احتمالات ذاتية (شخصية) أو احتمالات موضوعية بل هنالك تأكيد تام لوقوع حدوثها ، كما يوجد نتائج واحد فقط لكل حدث نظراً لوجود حالة واحدة من الحالات الطبيعية .

¹ - عثمان مداحي، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات ،مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات ، جامعة البليدة ، العدد 13 ، جوان 2018 ، ص238.

2- ظروف المخاطرة : وهي التي يتوفر فيها قدر من البيانات ويكون القرار ناتج عن الخبرة السابقة ويتم إعداد الاحتمالات الخاصة بالظروف المتوقعة الحدوث مستقبلا بناءا على ما يتوفر من بيانات الخبرة السابقة ولذا فإن الاحتمالات الناتجة تكون احتمالات موضوعية مثل هذه الحالة تسمى بحالات أو ظروف المخاطرة .

3-ظروف عدم التأكد : وهي التي تتوفر فيها قدر من البيانات والمعلومات الناتجة من واقع الخبرة الماضية بتحقيق أي ظرف من الظروف المتوقعة الحدوث، وفي مثل هذه الحالة يمكن إعداد الاحتمالات بطريقة ذاتية وتسمى بالاعتمالات الذاتية، ويطلق على هذه الحالة ظروف عدم التأكد، أي أنه في ظل هذه الظروف يكون من الصعب على متخذ القرار تقدير الاحتمالات للحالات المختلفة التي من المنتظر أن تكون عليها بطريقة موضوعية ، وبالتالي فإنه يعتمد على البيانات والمعلومات الذاتية لتقدير الاحتمالات المتوقعة لكل عنصر من العناصر التي يمكن أن تؤثر على القرار، المخرجات في هذه الحالة تكون غير معروفة....¹

-المبحث الخامس : أساليب معالجة المعلومات واتخاذ القرار

إن أساليب اتخاذ القرارات تتعدد وتتنوع في صعوبة اتخاذها أو سهولتها بالنسبة للجهد والكلفة والوقت والدقة في تقرير النتائج ، وبعد الحدس والحكم الشخصي اتجاه مشكلة معينة وإيجاد الحل الملائم لها من أسهل أساليب اتخاذ القرار لم تدرج تلك الوسائل في الصعوبة و التعقيد عند استخدام الأساليب الكمية الحديثة في اتخاذ القرار، ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب دون الآخر على طبيعة المدير نفسه ومدى تقديره لصعوبة تحديد المشكلة أو سهولتها وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما تعتمد على طبيعة المشكلة ومدى التعرف على الظروف والمتغيرات المؤثرة عليها، كذلك

¹ - شيماء بولهبشيش وصبرينة لباد ، دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة - دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية نموذجا، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة قسم العلوم الانسانية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل 2017/2018 ص 82 .

فإن استخدام أسلوب دون آخر يتأثر بمدى توافر الامكانيات اللازمة لاستخدامه ، ومدى الاستخدام الفعال للمعلومات والبيانات المتاحة لأنها تشكل القاعدة الأساسية التي يعمل المدرك من خلالها للوصول إلى القرار الرشيد إذ أن المدير او متخذ القرار يقوم بالاستناد إلى تلك المعلومات بتحليل المشكلة لمعرفة محتوياتها وأبعادها ثم اتباع الخطوات الرئيسية في اتخاذ القرار و من الأساليب المعروفة والمستخدمه في اتخاذ القرار :

-أسلوب الحدس الشخص أو بالبدهة JNTUITION

-أسلوب مراجعة القوائم Check-lising

-الأسلوب الوصفي Technique Descriptive

-طريقة التصنيف أو الأولويات Methad Priority or Rating

-طريقة تحليل تشكّل حالة Method Aialysis Morphological

-الأسلوب المعياري Technique Normative

-الأساليب الكمية Technique Quantitative 1....

¹- علي حلق حجة، اتخاذ القرارات الإدارية ، ط 01 ، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2004 ، ص45.

خلاصة الفصل :

إن التخطيط الجيد والمبكر لدراسة المعلومات وتسخيرها لخدمة الإنسان يعترضه مشاكل عديدة بسبب نقص الخبرة والتنظيم لدى متخذي القرارات أو عدم الرغبة في التجديد ومواكبة التطور التكنولوجي، يقول هـربرت سلمون " أن صناعة القرار هي قلب الإدارة ، ونحن بدورنا نرى أن عملية اتخاذ القرار الإداري هي جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية ومهنة الرجل الإداري ، وهي عملية اختيار حكيمة الاستراتيجية أو لإجراء أو لحل، وهذه العملية منظمة ورشيدة و بعيدة كل البعد عن العواطف ومبينة على الدراسة والتفكير الموضوعي واستخدام الطرائق والوسائل والأساليب العلمية للوصول إلى قرار مرض أو مناسب ، ومنه تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية التي تواجه القادة والمديرين في المؤسسات بحيث تتطلب هذه العملية إلى فعالية التواصل بين أعضاء الفريق، القدرة على التحليل النقدي، والاستعداد لتحمل المسؤولية يمكن أن تتأثر هذه العملية بعوامل مختلفة مثل الضغط الزمني، توافر المعلومات، والقيم الشخصية للقادة في النهاية، تهدف عملية اتخاذ القرار إلى تحقيق أفضل النتائج الممكنة.

الفصل الثالث العلاقة بين
نمط القيادة وعملية اتخاذ
القرارات:

الفصل الثالث : العلاقة بين نمط القيادة وعملية اتخاذ القرارات .

تمهيد للفصل

المبحث الأول : طبيعة السلوك القيادي عند اتخاذ القرارات

المبحث الثاني : تأثير النمط القيادي على عملية اتخاذ القرارات

المبحث الثالث : القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرارات

المبحث الرابع: مشاكل ومعوقات القيادة و انعكاساتها على عملية اتخاذ القرارات

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

علاقة نمط القيادة بعملية اتخاذ القرار تمثل أحد المجالات الحيوية في دراسة الإدارة وعلم النفس التنظيمي، إذ تؤثر طريقة قيادة الفريق أو المنظمة بشكل كبير على كيفية وسرعة اتخاذ القرارات داخل البيئة العملية، يتداخل النمط القيادي مع عملية اتخاذ القرار ليشكل أساسا هاما لفهم كيفية توجيه وتحفيز الفريق نحو الأهداف وكيفية تأثير هذا التوجيه على القرارات التي يتم اتخاذها ، وخلال هذا الفصل سوف نسعى جاهدين للبحث عن العلاقة الترابطية بين نمط القيادة وعملية اتخاذ القرارات، وعليه سنتناول في المبحث الأول طبيعة السلوك العيادي عند اتخاذ القرارات ، يليه المبحث الثاني تحت عنوان علاقة الأنماط القيادية باتخاذ القرار ، المبحث الثالث القيادة الإدارية الفعالة في اتخاذ القرارات، وآخر مبحث الذي سنتناول من خلاله أهم المشاكل التي تعترض القيادة اثناء اتخاذ القرارات.

-المبحث الأول : طبيعة السلوك القيادي عند اتخاذ القرارات

هناك أربعة أساليب أساسية للسلوك القيادي عند عملية اتخاذ القرار وهي التي سماها بلانشارد في نظريته بالقيادة الظرفية أو الموقفية حيثاً أن السلوك القيادي للفرد القائد يتغير حسب ظروف ودرجة المخاطرة للقرار المراد اتخاذه وهذه الأساليب الأربعة يمكن إيجازها في النقاط التالية:

أولاً : السلوك التوجيهي: وهذا السلوك يكون الاتصال في اتجاه واحد بين الموجه والمتلقي، حيث يبين القائد المرؤوس ماذا عليه أن يعمل وأين ومتى وكيف؟ ويكون حجم المراقبة في هذا السلوك عاليًا جدًا وكذا مرتفعًا، وبالمقابل يكون التشجيع ضعيفًا ، وعادة ما يلجأ القائد المسؤول إلى مثل هذا السلوك إذا كان المتلقي المرؤوس قليل الخبرة أو مبتدئ أو درجة نضجه قليلة وكفاءة قليلة ولكن التزامه مرتفع ومتحمس للتعلم.

ثانياً : السلوك التدريبي: وفي هذا السلوك يكون الاتصال بين الرئيس والمرؤوس و بين المدرب والمتدرب يكون التوجيه مرتفعًا والتشجيع مرتفعًا أيضًا، كما أن القائد في هذه الحالة يعتمد إلى تفسير قراراته وطلب رأي المتلقي حيث أن القائد بوجه عملية التنفيذ كما أنه يسلك وسيلة الإنصات والتشاور قبل اتخاذ القرار بالإضافة إلى كونه يعمل على توضيح الأدوار و الأهداف وإعطاء المتلقي تعليمات واضحة هذا، ويقوم القائد بمراقبة سير المهمة وعادة ما يلجأ القائد إلى هذا السلوك القيادي التدريبي عندما يكون المتلقي المرؤوس في طور التقدم وعنده بعض الكفاءة وخبرته لا بأس بها إلا أنه أقل تحمسًا وثته بنفسه والتزامه ضعيف ¹

ثالثاً : السلوك التشجيعي : في مثل هذا النوع من السلوك القيادي يستعمل القائد الوسائل الاتصالية التالية : الانصات وتشجيع وتسهيل التعاون و التداخل ، كما يعتمد القائد في مثل

¹ - شوقي طريف ، السلوك القيادي وفاعلية الأداء، ط01، دار غريب القاهرة : 1993 ، ص 79.

الحالة إلى مشاركة المرؤوس في إتخاذ القرارات .كما أنه وفي مثل هذا النمط القيادي فإنه التوجيه يكون ضعيفا والتشجيع مرتفعا والقرارات في هذه الحالة تتخذ بشكل جماعي ، كما يقوم القائد بتشجيع المتلقي وتدعيمه لتحقيق مهمته، كما أن القائد يلجأ إلى تحويل تدريجي للقرارات اتجاه المتلقي لكي يتخذها وفي الغالب يلجأ القائد المسؤول في مثل هذا السلوك القيادي عندما يكون المتلقى المرؤوس متقدما أو في طور النضج ولكنه متأرجح الثقة بنفسه كما أن التزامه متغير و متقلب وحماسه أقل لكنه جدير بعمله وذو كفاءة عالية.

رابعا: السلوك التقويض : في مثل هذه الحالة يكون الاتصال بين المفوض والمفوض والقائد يقوم بتوضيح المشكلة أو القضية المطروحة ثم يفوض المتلقى لاتخاذ القرارات وحل المشكلات بالطريقة المناسبة ، وفي مثل هذا الخط السلوكي القيادي يكون التوجيه والتشجيع ضعيفا وتقع القرارات ومسؤولية التنفيذ على عاتق التابع، ويلجأ القائد هنا إلى هذا السلوك عندما يكون المتلقى المرؤوس ناضجا وذاتي الاندفاع وخبيراً بعمله وكفاءته عالية والتزامه مرتفع ومنجز موفق إن حصل على الدعم والتشجيع اللازمين ¹

-المبحث الثاني: تأثير النمط القيادي على عملية اتخاذ القرارات.

1-النمط الأوتوقراطي وعلاقته بالإدارة العملية وعملية اتخاذ القرار : تركز الادارة العملية اهتماما على الانتاج دون العاملين ولم تقم أي وزن للدوافع النفسية أو الإجتماعية وقد انعكس ذلك على أنماط القيادة، فهناك النمط الدكتاتوري أو التسلطي والذي يأخذ أشكالا مختلفة في تعامله، فإما أن يأخذ الشكل المستبد حيث يتخذ القائد كل القرارات ويعتمد على الحوافز الإيجابية، وأخيرا قد يأخذ شكل قيادة تسلطية مرنة ، وهذا النوع من القيادة يتميز بتركز السلطة في يد القائد الذي

¹ - شوقي طريق ، نفس المرجع السابق، ص 80.

يصدر الأوامر التي يجب أن تطاع ويحدد سياسته للجماعة دون أدنى مشاورة من الجماعة مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال.¹

2- النمط الديمقراطي وعلاقته بالإدارة الحديثة في اتخاذ القرارات : ظهر النمط الديمقراطي للتأكيد على أهمية الدوافع السلوكية والاجتماعية للتابعين ، ولقد ساهم علماء الإدارة والنفس والاجتماع في وضع ركائز النمط الديمقراطي حيث يركز على ثلاثة أسس وهي:

- إقامة العلاقات الانسانية

- المشاركة في اتخاذ القرارات

- الولاء للجماعة بأكملها وليس لفرد

معين والقائد الديمقراطي يعمل على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم وحبهم فيلتفوا حوله ويدعمونه .

3- النمط القيادي الفوضوي أو الحر و اتخاذ القرار : حيث يكون فيه مركز اتخاذ القرار للجماعة أو بواسطة الأفراد المتفوقين ، فالقائد لا يؤدي العمل فهو يخبر الجماعة بما هو مطلوب منها ثم يترك الأعضاء يفعلون ما يشاءون ولا يتدخل في شيء سوى التوجيه أو الأوامر، وتترك حرية التصرف في الأمور المرؤوسين بحرية تامة وعلى هواهم كما يترك لهم حرية اتخاذ القرارات مع أقل قدر من المشاركة القائد لهم في مجالات (المشاركة .التنفيذ التشجيع) هذا الأسلوب يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على المؤسسة و على المرؤوسين.

¹ - عبد الرحمان العسوي ، الكفاءة الإنتاجية، دار النهضة العربية ، لبنان، 1990، ص374.

بل وعلى القائد ذاته ومن هذه السلبيات نجد :

- الآراء التي تصل إليها الجماعة هي آراء سطحية وهذا لعدم حضور القائد الذي ينسق الأفكار و الآراء المتضاربة¹.

- قلة الاحترام للقائد و ارتفاع نسبة الغيابات لعدم وجود السلطة قوية ومنظمة.

- إجبار المرؤوسين بقبول الكسل نتيجة لنقص الرقابة والتعليمات والتوجيهات

-المبحث الثالث : القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرارات

ويتعلق الأمر هنا بضرورة اختيار القائد للوقت المناسب والمكان المناسب لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حيث أنه وطبقا لنظرية القرار المعياري لكل من بيتون و فروم (vroom yettan) والتي ترى بضرورة التركيز على مجموعة من الاستراتيجيات الاختيار أكثر الوسائل فاعلية في اتخاذ القرارات، وعليه فإن القائد الفعال هو الذي يسعى دوما إلى المعيارية في اتخاذ قراراته وتبعا لبحوثهما العديدة في هذا المجال توصل إلى أن القائد يتخذ أحد الوسائل لاتخاذ القرارات واستراتيجية القرارات تتلخص فيما يلي :

-أوتوقراطي المستوى الأول : القائد الذي ينفرد باتخاذ القرارات اعتمادا على المعلومات المتوفرة له .

-أوتو قراطي مستوى الثاني : يعتمد القائد على المرؤوسين في الحصول على المعلومات ، ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات .

-استشاري مستوى الأول : يشارك القائد المرؤوسين في المشاكل كلا على حدا و لكنه ينفرد باتخاذ القرارات .

¹ - عبد الرحمان العسوي ، نفس المرجع السابق.

-استشاري مستوى الثاني : يشارك القائد المرؤوسين في اجتماع جماعي ولكن يتفرد باتخاذ القرارات .

-المناقشة الجماعية : يشارك القائد المرؤوسين في المشاكل في اجتماعات ، ويصلوا معاً إلى القرار عن طريق الاجماع¹.

و يصرح بيتون و فيوم بأنه كما لا توجد طريقة مثلى في القيادة فإنه أيضا لا توجد طريقة مثلى في اتخاذ القرارات فلكل مميزات وعيوب.

مثلا أن القرارات التي تتخذ عن طريق المشاركة تتميز بأنها تحظى بقدر كبير من القبول من المرؤوسين ولكنها تتطلب الكثير من الوقت الذي يملكه القائد وتملكه المنظمة أيضا القرارات الأتوتوقراطية سريعة وفعالة ولكنها قد تسبب الاستياء بين المرؤوسين . ويفترض بيتون وفروم أن مهمة القائد الفعال هو اختيار أنسب وسيلة لاتخاذ القرارات بحيث تعظم الأرباح وتقلد الخسائر و يمكن للقائد أن يصل لهذا عن طريق الاجابة عن العديد من الأسئلة الأساسية عن الوضع الحالي، ويرتبط هذا النوع من الأسئلة ارتباط أساسي بعدة عوامل منها :

-جودة القرار: وهي الدرجة التي سوف يؤثر القرار فيها على مجموعات مهمة، مثل الاتصال أو الإنتاج .

-قبول القرار: درجة التزام المرؤوسين بقبول القرار وتنفيذه، وعن طريق الاجابة عن بعض الأسئلة يفترض بيتون وفروم إمكانية حذف بعض الأساليب غير صالحة في اتخاذ القرارات وتعتبر القرارات الثابتة وغير محذوفة هي قرارات يمكن الاعتماد عليها مستقبلا. ومن القواعد المبتعة في العملية يشرح بيتون و فروم بعض القوانين المستخدمة في اتخاذ القرارات ومنها :

¹- عيسى غانم ، دور القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات - دراسة حالة مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة مجمع سونلغاز - مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2015/2014 ص 62.

-قواعد صممت للحماية جودة القرار:

- قانون معلومات القائد : وتقتض إذا كانت جودة القرار مهمة ولا تمتلك كقائد معلومات كافية أو خبرة لكل المشكلة ، قم بإلغاء الأسلوب الأوتوقراطي في اتخاذ القرار...¹
- قاعدة انسجام الهدف : إذا كانت جودة القرار هامة والمؤوسين غير قادرين أو غير أكفاء في اتخاذ القرارات لا تستخدم أساليب المشاركة في اتخاذ القرار
- قاعدة المشكلة غير مبنية : إذا كانت جودة القرار هامة، وتفتقد المعلومات والخبرة ، وتفتقد المشكلة قم باستبعاد الأسلوب الأوتوقراطي في اتخاذ القرار.

- قواعد صممت لحماية قبول القرار :

- قاعدة القبول : إذا كان قبول القرار من المؤوسين عامل أساسي لفاعلية التنفيذ قم باستبعاد الأسلوب الأوتوقراطي في اتخاذ القرار.
- قاعدة النزاع : إذ كان القبول من المؤوسين عامل أساسي لفاعلية التنفيذ، ولكن آرائهم متضاربة حول كيفية تحقيق ما هو مطلوب، قم باستبعاد الأسلوب الأوتوقراطي في اتخاذ القرار.
- قاعدة العدالة : إذا كانت جودة القرار غير هامة ولكن قبول القرار هام استخدم الأسلوب الأكثر مشاركة.

¹ - عيسى غانم ، نفس المرجع السابق، ص63 .

-قاعدة أولوية القبول : إذا كان القبول هام وليس مؤكد ما نتج عن قرار أوتوقراطي و إذا كان المرؤوسين غير متحمسين للوصول إلى أهداف المنظمة ، قم باستخدام أكثر الأساليب مشاركة في اتخاذ القرار.

ولتسهيل هذه العملية يوصي بيتون و فروم استخدام شجرة القرار للوصول إلى استراتيجية القرار المرجو ويقوم باستبعاد أساليب غير مرغوبة، ويقوم المدير (القائد) بالإجابة عن العديد من الأسئلة المرتبطة بمجالات مختلفة حتى يصل في النهاية إلى الاستراتيجية المرجوة .ويعتبر أسلوب بيتون وفروم من الأساليب الناجحة التي تفيد القائد لأنها تأخذ في الاعتبار أهمية مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرار الصحيح عن طريق الاختيار من عدة طرق تبعا لموقف....¹

-المبحث الرابع : مشاكل ومعوقات القيادة و انعكاساتها على عملية اتخاذ القرارات:

من بين أهم المشاكل التنظيمية التي يعترض القيادة أثناء اتخاذ القرار نجد جودة القرارات، فحرص المدير على صحة القرار يمثل ضغطا متصلا عليه وطبيعي، وكلما كان القرار ساسيا كلما كانت المسؤولية عن أي خطأ فيه كبير وهناك صفتين يجب أن تتوافر في المدير للتخفيف من حدة هذا الضغط عليه هما:

-المقدرة غير العادية على تحليل سلوكه في عملية صنع القرار.

-التفاؤل والثقة الكبيرة في النتائج التي تنجم عن تطبيق ما يتخذ من قرارات.

إن عدم مقدرة بعض المديرين على تحليل سلوكهم في عملية صنع القرار تتمثل في بعض العبارات التي ترد على ألسنتهم مثل ليس هناك قانون يتحكم في صنع القرار، أو أنا لا أعرف كيف اتخذت هذا القرار، إن مثل هذه العبارات لا تعنى بالضرورة أنهم يتخذون قراراتهم عشوائيا، ولكنهم رجال

¹-عيسى خاتم ، نفس المرجع السابق.

عمليون يهتمون بالتنفيذ و النتائج أكثر من اهتمامهم بعملية صنع القرار والواضح أن هذا الاتجاه يؤدي إلى إبعاد النظر عن العقبات التي تواجه عملية صنع القرار وعن الفشل الذي قد ينجم عن تطبيقه أو يركز فقط على النجاح الذي يتحقق من تطبيقه.

أما التفاؤل الكبير من جانب المدير بالنسبة لنتائج تطبيق القرار معناه أن هناك نسبة مئوية من الخطأ تعتبر أمراً مقبولاً فالواقع أن هناك قلة من المديرين يجزمون أن النتيجة التي يحصلون عليها من تطبيق قراراتهم مؤكدة ، وأنه لا مجال للشك في ذلك، وهي ثقة كبيرة بالنفس ، قد تصل الى حد الغرور وهناك الكثير من المديرين يؤكدون أن احتمال الفشل أو النجاح قائمة ، ويقولون أن التأكد المطلق من النتيجة ليس مطلوباً في عملية صنع القرار وبالتالي فهم يتمتعون بتحقيق أحسن ما يمكن من نتائج....¹

لكن يبقى الحكم على صحة القرار وجودته أمراً معقداً ، خاصة بحكم عامل الزمن بين الوقت الذي يصنع فيه القرار، والوقت الذي يمكن فيه تقييم نتائجه، فقد تصل الفترة مثلاً بالنسبة للقرارات المتعلقة باكتشاف منتجات جديدة لتقديمها إلى السوق من خمسة سنوات إلى خمسة عشر سنة . كما نجد انطباع الشخصية وهو اصطلاح يستخدم لوصف السلوك الإنساني الذي يحدث نتيجة لبعض التغيرات الكيميائية في الجسم ، وهناك ثلاث أنواع من السلوك تحدث نتيجة هذا العامل هي الاجتهاد والحذر و التسرع وطبيعي يختلف تأثير هذا العامل من قائد إلى آخر فالبعض تصيبه حالة من الارباك إذالم يستطع الوصول إلى قرار سريع والبعض الآخر يكون في حالة من التردد بحيث لا يستطيع أن يتخذ القرار، كذلك تختلف سرعة التصرف والاستجابة من قائد لآخر، فالبعض على درجة كبيرة من الحذر والصبر و البطئ في اتخاذ القرار، والبعض الآخر على العكس من ذلك .

¹ -مرورة عايب، فعالية القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بمصنع تواتي للأجر ببرج الصباط دائرة وادي الزناتي - ولاية قالمة ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 8 ماي قالمة، 2020/2019 / ص 86.

خلاصة الفصل:

حاولنا على مدار هذا الفصل الوصول إلى العلاقة الترابطية بين النمط القيادي واتخاذ القرارات ومنه العلاقة الترابطية بين نمط القيادة وعملية اتخاذ القرار تمثل أحد الجوانب الرئيسية في دراسة الإدارة وعلم النفس التنظيمي . يعتبر نمط القيادة الإطار الذي يعدد كيفية تفاعل القائد مع فريق العمل، ويؤثر بشكل كبير على كيفية اتخاذ القرارات داخل البيئة العملية.

القادة التوجيهيون يميلون إلى اتخاذ القرارات بشكل مركز ودقيق ، مما يؤدي إلى سرعة في العمليات القرارية، في المقابل ، القادة التمكينون يشجعون على مشاركة الموظفين والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز المرونة والابداع.

تعزز القيادة التحفيزية قدرة الفريق على التفكير الحرة والمبتكر في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤثر نمط القيادة على مدى ثقة الفريق في قدراتهم على اتخاذ القرارات وتنفيذها بنجاح.

بالتالي، فهم هذه العلاقة يعتبر أساسيا لتحسين الأداء التنظيمي ، اختيار النمط القيادي المناسب يمكن أن يعزز كفاءة عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة ، ويسهم في تعزيز الثقة والمرونة في التفاعل الداخلي للفريق والموظفين.

الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي : التحليل الكمي والكيفي لبيانات ومعطيات
الدراسة

تمهيد الفصل

1- تعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة جامعة
مولود معمري تيزي وزو

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

3- مهام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة تيزي وزو

4- أهداف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة تيزي وزو

5- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة و المركبة

أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

6- عرض المقابلة والتعليق عليها

7- عرض نتائج الدراسة

أ- عرض النتائج الجزئية

ب- عرض النتائج العامة

خلاصة الدراسة

الإقتراحات والتوصيات

قائمة المراجع والمصادر

الملاحق

فهرس المحتويات

تمهيد للفصل:

بعدما تناولنا في الفصلين الثاني والثالث المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في دور نمط القيادة وتفعيل عملية اتخاذ القرارات نتطرق في الجزء الأخير الى الإطار التطبيقي سنحاول من خلاله رصد وتقصي دور نمط القيادة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري القطب الجامعي تامة بتيزي وزو وذلك بالإعتماد على البيانات الكمية والنوعية التي حصلنا عليها باستخدام أداة الإستمارة التي تضمنت مجموعة من الأسئلة للأفراد العينة المتمثلة بالموظفين في الكلية مقسمة على 56 سؤال موزعة على 50 موظف إداري وكذا أداة المقابلة التي أفادتنا في الحصول على المعلومات حول المؤسسة وهيكلها التنظيمي وعرض البيانات الكمية والكيفية في شكل جداول بسيطة ومركبة مع تحليل وقراءة البيانات وتفسيرها والتعليق عليها بهدف استخلاص النتائج حول الدراسة .

1-تعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة جامعة مولود معمري تيزي وزو:

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تم إنشاءها ضمن القانون:

N10-306 du 5-12 تكميلا للقانون 1989-8-10 du 139-89 N إنشاء الجامعة

بتيزي وزو وهي تنقسم الى ثلاثة أقسام سنة 2010 :

-قسم العلوم الاجتماعية

-قسم علم النفس

- قسم العلوم الإنسانية

-والتي تتضمن مجموعة من العمال في الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وعددهم 84 عام

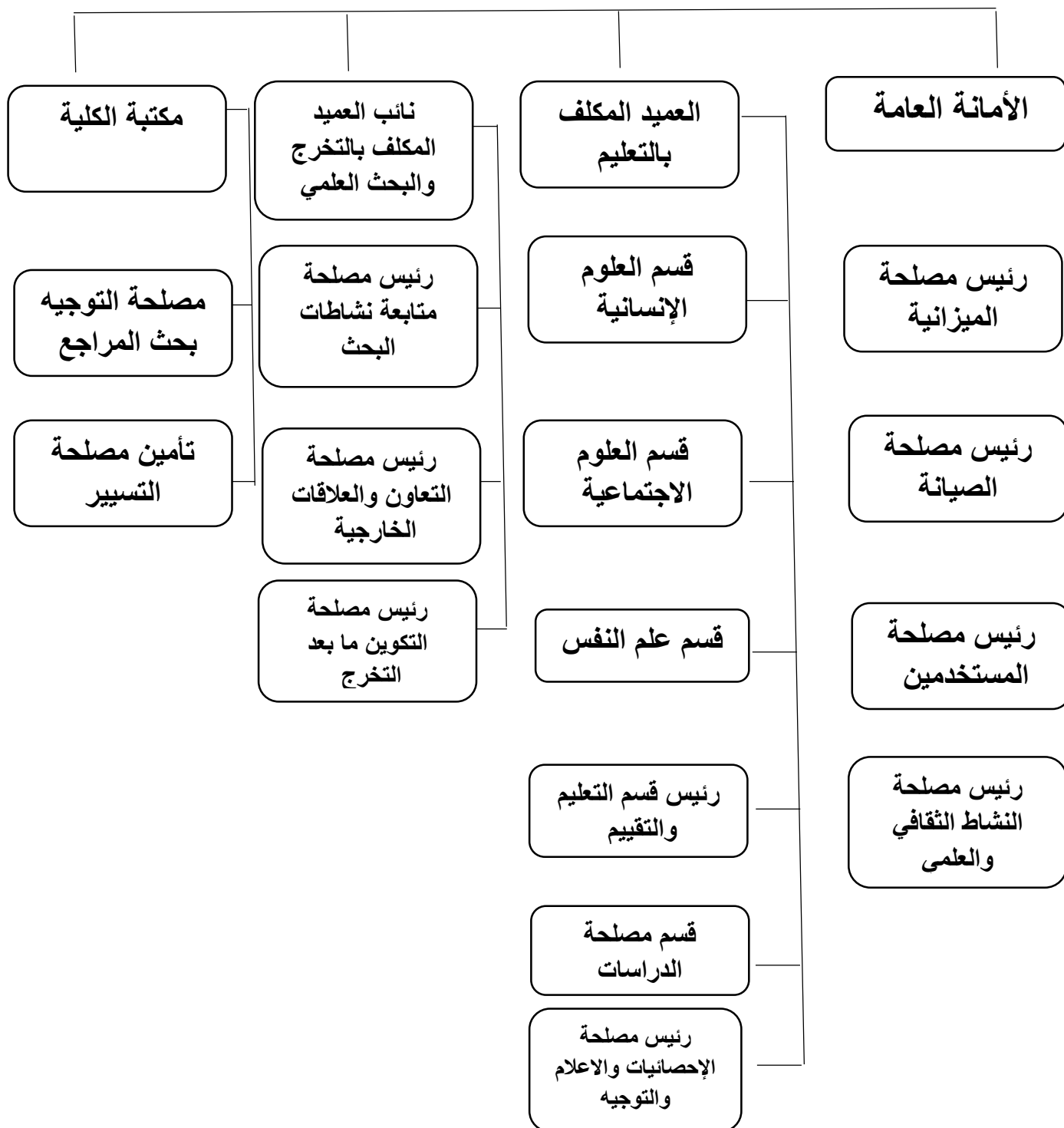
في أقسام مختلفة ومنها قسم الميزانية والمحاسبة قسم تسيير الموارد البشرية والصيانة قسم

المستخدمين قسم النشاط الثقافي والعلمي والأمانة ¹.

¹- مقابلة مع السيد ، يونس حشلاف ، نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قطب تامدة ، بتاريخ 2024-05-26 على الساعة 10.00.

2- الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: ¹

العميد

¹ مقابلة مع السيد، حشلاف يونس، نفس المرجع السابق.

3- مهام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة بتيزي وزو:

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية متفتحة على العالم وتتميز بثقافة التطلب وتساهم في تطوير المجتمع عن طريق تكوين أشخاص أكفاء وتبادل في محيط بحث على البحث العلمي والإبتكار .

-تخرج إختصاصيين تلبي كفاءاتهم العالية حاجات سوق العمل المحلية وتتيح لهم فرص متابعة دراستهم العليا وتوفير المنهج العلمي مثير ومحفز في مجالات مختلفة .¹

4-أهداف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة تيزي وزو : تسعى الكلية للتنمية المستدامة والمسؤولية عند تسيير مواردها .

-كلية متكاملة ذات سمعة عالية بطلابها وبرامجها التكوينية العالية المستوى

-أن تكون سباقة في مجال البحث العلمي بتميز مشاريعها .

-كلية متفتحة تعزز التبادل والتعاون ومشاركة أعضائها ، ملتزمة في ميدانها باحترام مهمتها الأساسية بناء شراكة مثمرة مع جميع شرائح المجتمع

-كلية نموذجية تسمح لجميع أعضائها وانفتاح وتطوير طاقتهم بصفة ديناميكية في ظل الإحترام الآخر .

¹ - مقابلة مع السيد ،يونس حشلاف ،نفس المرجع السابق .

5- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة

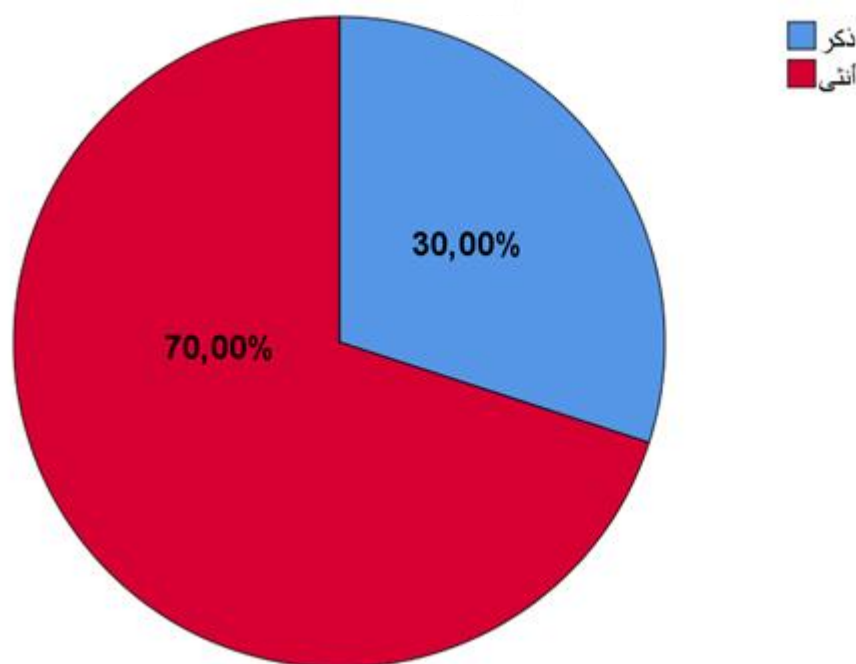
أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

المحور الأول : البيانات الشخصية :

الجدول : 01 : يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس بالكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	30%
أنثى	35	70%
المجموع	50	100%

الشكل : 01 : يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس بالكلية



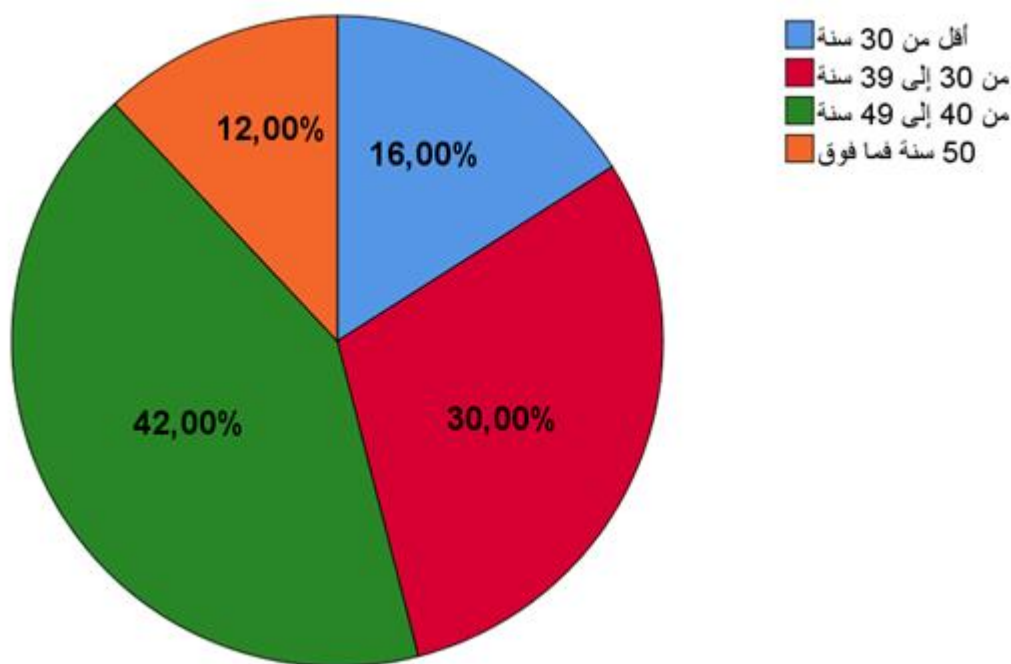
نلاحظ من خلال الجدول (1) أن الإناث يمثلون أعلى نسبة من المبحوثين والتي تقدر ب 70% مقارنة بالذكور التي تقدر ب 30% .

يرجع ذلك الى طغيان العنصر النسوي ، وذلك يعود الى ان الإناث يفضلون العمل بالمؤسسات الإدارية مقارنة بالرجال .

الجدول 02 : يمثل أفراد العينة حسب متغير السن بالكلية:

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	16%
من 30 الى 39 سنة	15	30%
من 40 إلى 49 سنة	21	42%
50 سنة فما فوق	6	12%
المجموع	50	100%

الشكل 02 : يمثل أفراد العينة حسب متغير السن بالكلية



نلاحظ من خلال الجدول (2) أن معظم أفراد العينة من الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (40 الى 49 سنة) بنسبة 42 % ثم تليها فئة من (30 الى 39 سنة) بنسبة 30 % اما نسبة

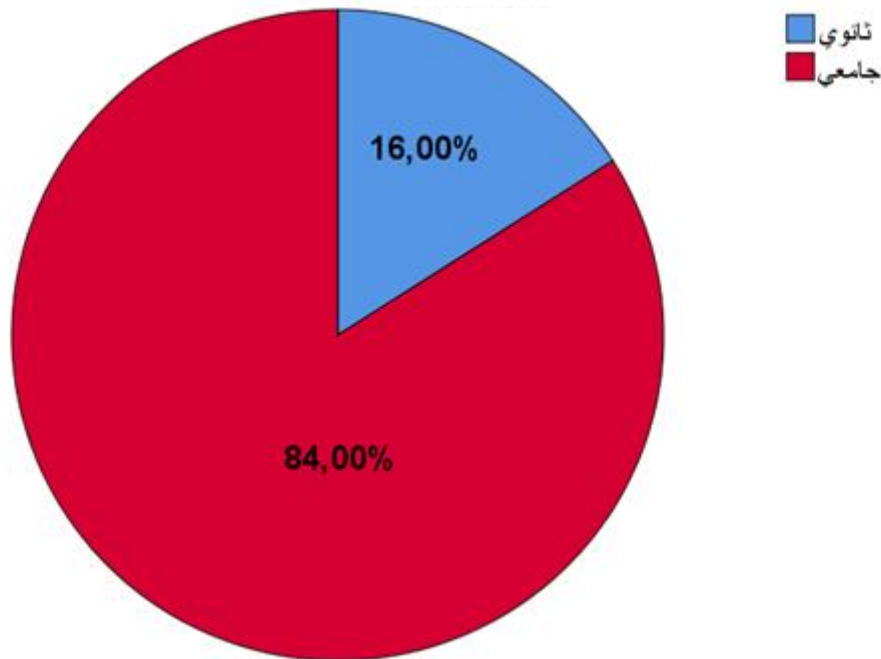
الفئة (اقل من 30 سنة) فقدت ب 16 % وتليها الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) بنسبة 12 % .

يرجع ذلك الى ان الفئة ذو (40 الى 49 سنة) تحتوي على أصحاب الخبرة في مجال الإدارة والتسيير نظرا لكونهم يتصفون بالاتقان في العمل . ومنه نستنتج ان المؤسسة تركز في المقام الأول على مبدأ الخبرة والتجربة . كما تركز على استقطاب يد عاملة شابة تتمثل في الفئة (من 30 الى 39 سنة) .

الجدول 03 : يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي بالكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	0	0%
ثانوي	8	16%
جامعي	42	84%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 03 : : يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي بالكلية



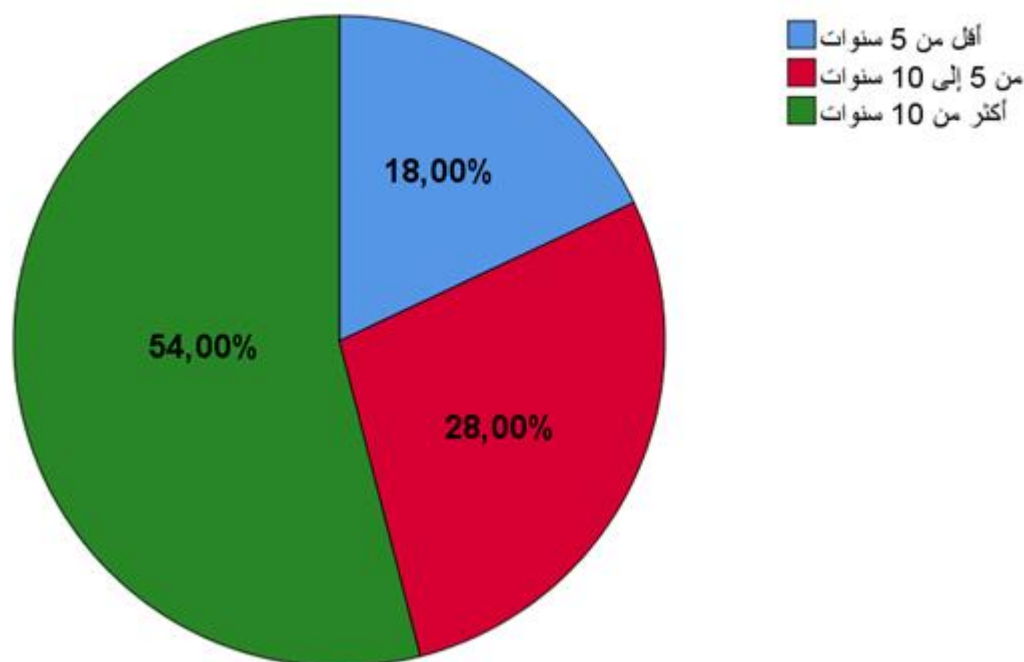
نلاحظ من خلال الجدول (03) ان الجامعيون يمثلون المرتبة الأولى بنسبة قدرت ب 84 % بينما قدرت نسبة المستوى الثانوي ب 16 % مع انعدام وجود أفراد ذوي مستوى المتوسط .

وهذا يرجع لكون المؤسسة تقوم باستقطاب الكفاءات ذوي مستوى تعليمي عالي الذين تتوفر فيهم مؤهلات إدارية تسمح لهم بأداء مختلف المهام وذلك بهدف تحسين أدائهم لرفع من مستوى المؤسسة .

الجدول رقم 04 : يمثل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية بالكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	18%
من 5 إلى 10 سنوات	14	28%
أكثر من 10 سنوات	27	54%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 04 : يمثل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية بالكلية



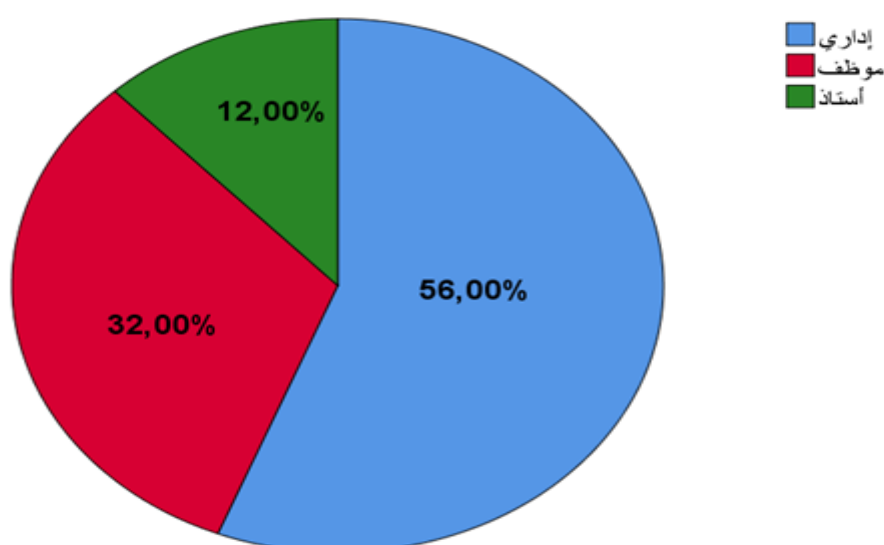
نلاحظ من خلال الجدول (4) أن نسبة المبحوثين ذو الأقدمية في العمل أكثر من 10 سنوات تقدر ب 54 % ، ثم تليها فئة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 28 % أما الفئة ذو اقل من 5 سنوات فقدرت ب 18 % .

ومنه نستنتج من خلال ما سبق ذكره أن الخبرة الطويلة للأفراد في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية تعد عاملا مهما يسهم في الفعالية الإدارية مما يساعد على التكيف والتغير، بحيث تساهم هذه الخبرة في تعزيز الفهم العميق للتحديات وبناء رؤى استراتيجية تعزز من أداء المؤسسة بشكل شامل ومستدام .

الجدول رقم 05 : يمثل أفراد العينة حسب متغير الصفة بالكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إداري	28	56%
موظف	16	32%
أستاذ	06	12%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 05 : يمثل أفراد العينة حسب متغير الصفة بالكلية



نلاحظ من خلال الجدول (5) أن منصب الإداريين يمثلون أعلى نسبة تقدر ب 56% ثم يليها الموظفين بنسبة 32 % ، وفي الأخير منصب الأستاذ الذي يمثل اخفض نسبة قدرت ب 12 % .

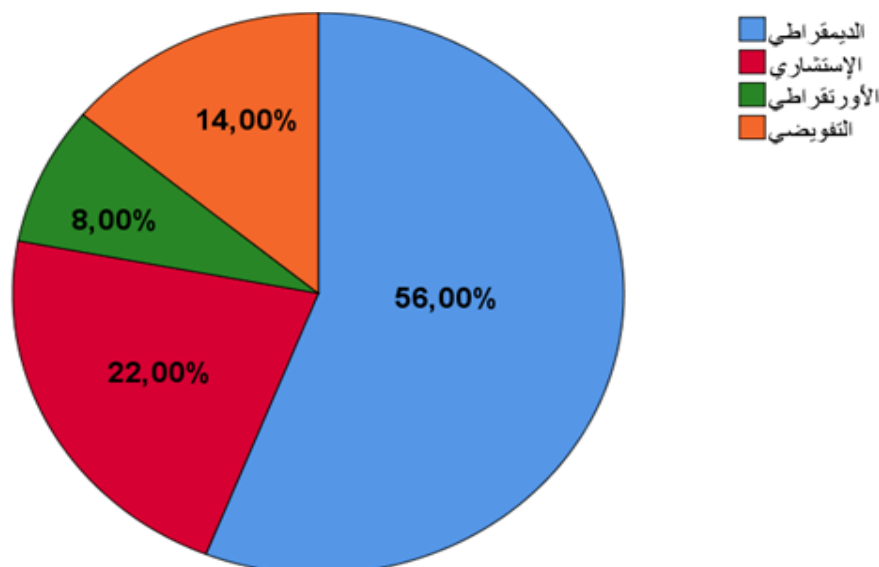
ومن هذا المنطلق يمكننا القول ان عينة دراستنا موزعة حسب متغير المنصب المهني اين نجد منصب الإداري يمثل نسب المبحوثين وذلك بنسبة 56 % من إجمالي العينة الكلية وذلك راجع الى حاجة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي تامدة للإداريين من أجل التسيير الجيد للكلية وتنفيذ رغبان الطلبة .

المحور الثاني : طبيعة النمط القيادي السائد بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية القطب الجامعي تامة جامعة مولود معمري تيزي وزو :

الجدول رقم 06 : يمثل النمط القيادي السائد في الكلية :

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الديمقراطي	28	56%
الإستشاري	11	22%
الأوتوقراطي	04	08%
التفويضي	07	14%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 06 : يمثل النمط القيادي السائد في الكلية :



نلاحظ من خلال الجدول (6) أن النمط القيادي يمثل أعلى نسبة التي تقدر بـ 56 % ثم تليها نمط القيادة الإستشاري بنسبة تقدر بـ 22 % ثم النمط التفويضي بنسبة 14 % ثم النمط الأوتوقراطي بنسبة 8 % .

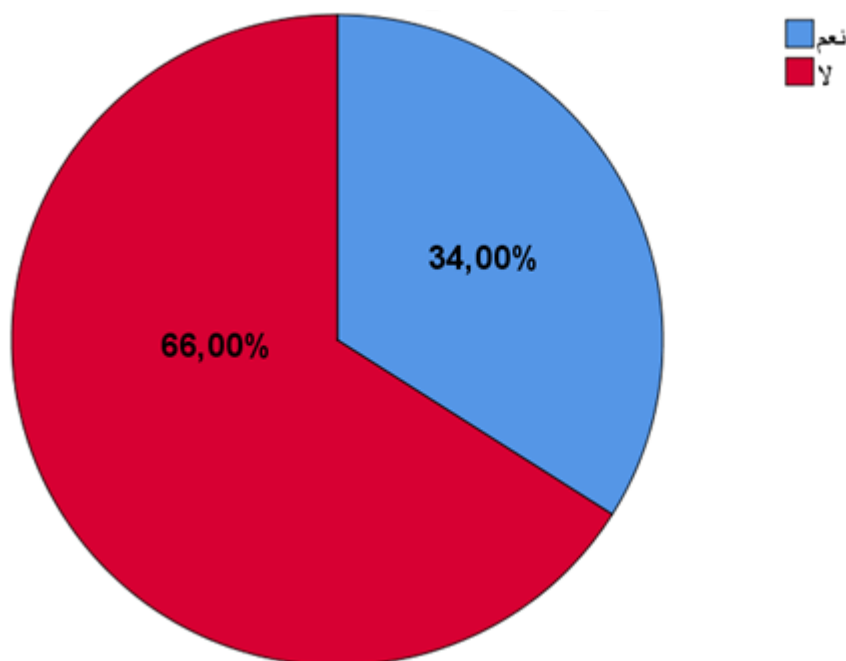
ومنه نستنتج أن النمط الديمقراطي السائد داخل المؤسسة والذي طغى على الأنماط

الأخرى وهذا راجع الى نمط الاتصال داخل المؤسسة والعلاقات الإدارية بين العمال والمدراء ومسؤولي العمل داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و هذا يدل أيضا على ان القائد يتشاور و يتحاور مع موظفيه حول المسائل والأمور المتعلقة بالكلية .

الجدول رقم 07 : يمثل مدى الإنفراد في اتخاذ القرارات من طرف القادة من عدمه في الكلية:

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	34%
لا	33	66%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 07 : يمثل مدى الإنفراد في اتخاذ القرارات من طرف القادة من عدمه في الكلية:



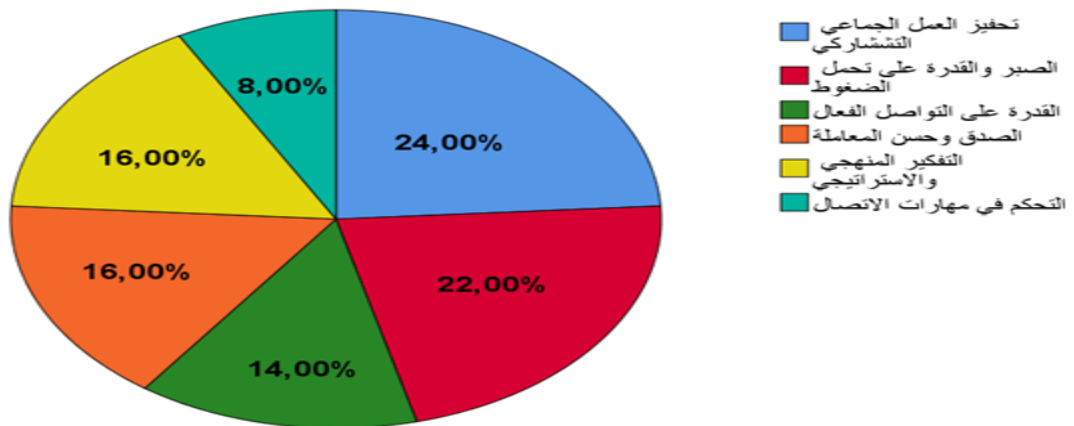
نلاحظ من خلال الجدول (07) أن القائد لا ينفرد في اتخاذ القرارات وهذا بنسبة قدرت ب 66% في حين نجد أن بقية المبحوثين يؤكدون على ان القائد ينفرد في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة قدرت ب 34 % .

ومنه نستنتج أن إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي تامة تتصل بأغلبية موظفيها وتتشاور وتتجاوز معهم حول القرارات المتخذة وهذا مايساهم في اتخاذ قرارات صائبة وتحقيق أهدافهم المسطرة .

الجدول رقم 08 : يمثل السمات الإيجابية للقادة بالكلية :

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تحفيز العمل التشاركي	12	24%
الصبر والقدرة على التواصل الفعال	11	22%
القدرة على التواصل الفعال	07	14%
الصدق وحسن المعاملة	08	16%
التفكير المنهجي والاستراتيجي	08	16%
التحكم في مهارات الاتصال	04	08%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 08 : يمثل السمات الإيجابية للقادة بالكلية :



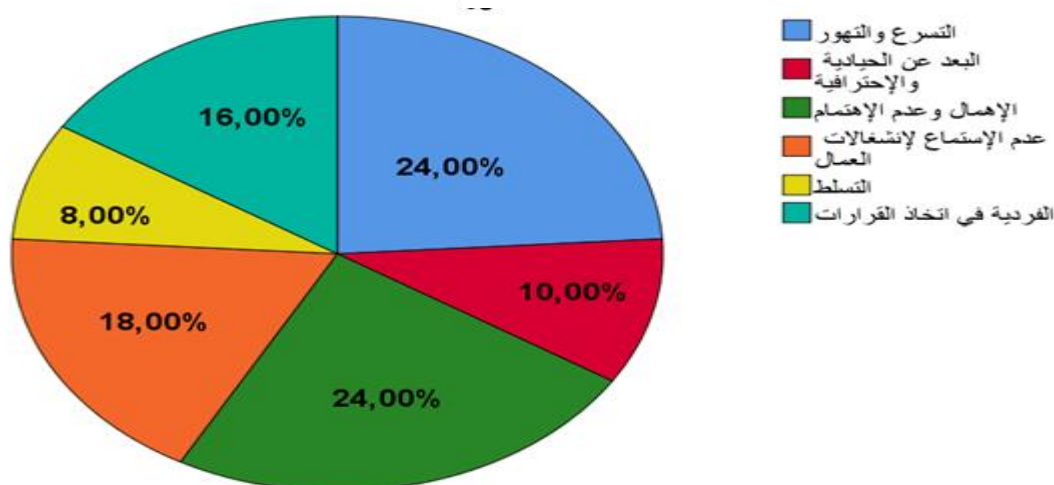
من خلال الجدول (08) يتضح لنا ان اغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على أن تحفيز العمل الجماعي من اهم السمات الإيجابية للقائد على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية القطب الجامعي تامة بنسبة تقدر ب 24 % ثم يليها الصبر والقدرة على تحمل الضغوط بنسبة قدرت بنسبة 22 % يليها الصدق وحسن المعاملة والتفكير المنهجي الإستراتيجي بنسبة قدرت ب 16 % يليها القدرة على التواصل الفعال بنسبة 14 % وأخيرا التحكم في مهارات الاتصال بنسبة 08 %.

ومنه نستنتج أن اتصاف القائد بالعديد من السمات الإيجابية يؤثر على حسب سيرورة إدارة الكلية ويحرص على زيادة كفاءة وفعالية التنظيم على مستوى الكلية خاصة من خلال تحفيز العمل الجماعي والقدرة على تحمل الضغوط والأزمات التي تواجهه .

الجدول رقم 09 : يمثل السمات السلبية للقادة بالكلية :

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التسرع والتهور	12	24%
البعد عن الحيادية والاحترافية	05	10%
الإهمال وعدم الاهتمام	12	24%
عدم الإستماع لإنشغالات العمال	09	18%
التسلط	04	8%
الفردية في اتخاذ القرارات	08	16%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 09 : يمثل السمات السلبية للقادة بالكلية :



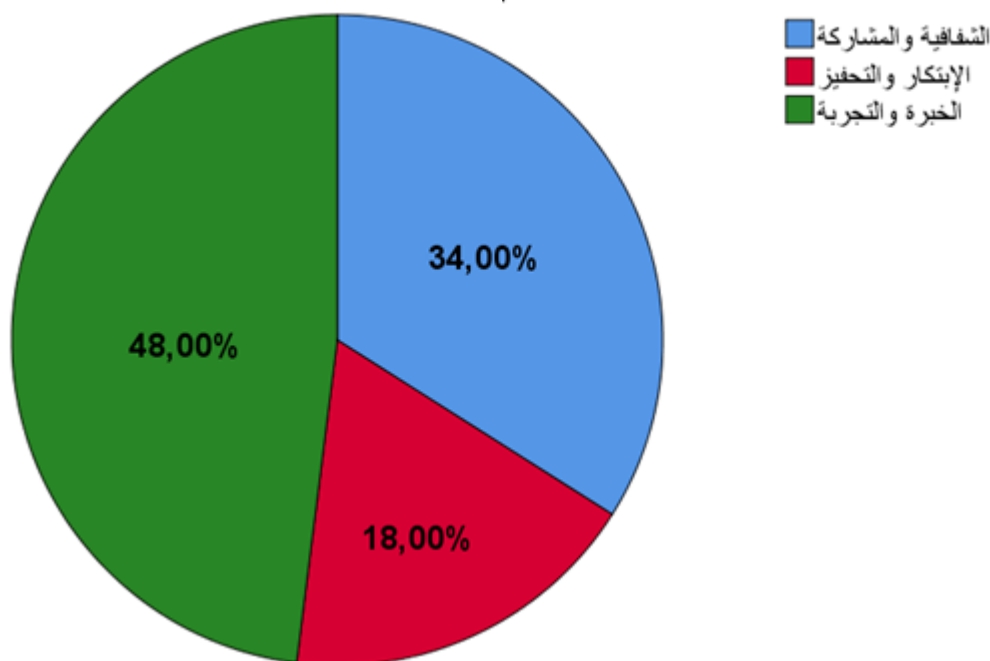
يبين لنا الجدول (09) السمات السلبية للقائد بالمؤسسة ، حيث أجاب 24 % من المبحوثين على ان القائد يتصف بالتسرع والتهور مع الإهمال وعدم الاهتمام ، وأجاب 18 % أنه يتصف بعدم الاستماع لإنشغالاتهم في حين أجاب 16 % من المبحوثين أنه ينفرد في اتخاذ القرارات ، كما أجاب 10 % أنه بعيد عن الحيادية والاحترافية و 8 % اجابو انه قائد متسلط .

وبعد تحليلنا الكمي لمعطيات الجدول يمكننا القول أن السمات السلبية للقائد الواردة قد تكون راجعة لكثرة الضغوطات والأعمال مما يؤدي الى اهمال العمال وعدم الاهتمام لإنشغالهم ورغبتهم ، التسرع والتهور في اتخاذ القرارات و الإنفراد بها لقلة الوقت .

الجدول رقم 10 : يمثل صفات ثقافة القيادة بالكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الشفافية والمشاركة	17	34%
الابتكار والتحفيز	09	18%
الخبرة والتجربة	24	48%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 10 : يمثل صفات ثقافة القيادة بالكلية



نلاحظ من خلال الجدول (10) أن اغلبية المبحوثين أجابو ان ثقافة القيادة تتصف بالخبرة والتجربة وذلك بنسبة 48% في حين أجاب البعض الآخر انها تتصف بالشفافية والمشاركة

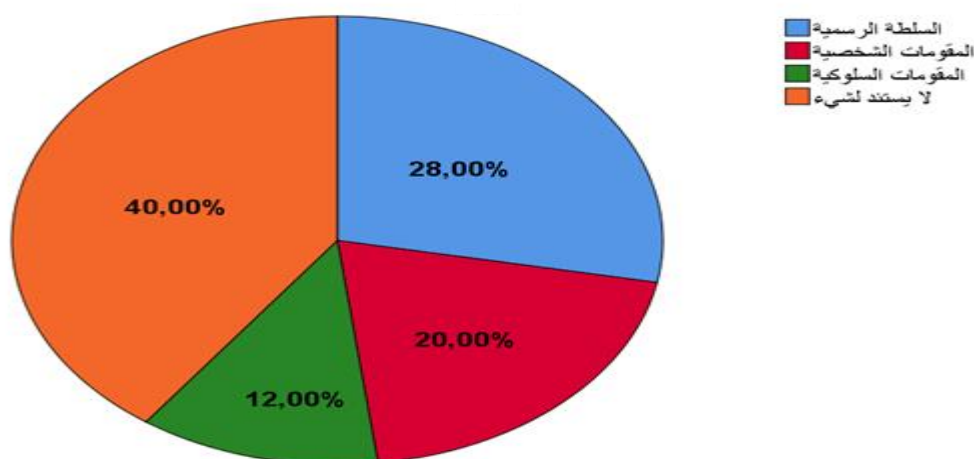
بنسبة قدرت ب 34 % ، أجاب البعض الآخر انها تتصف بالإبتكار والتحفيز وذلك بنسبة قدرت ب 18 % .

ومنه نستنتج ان اتصاف القيادة في المقام الأول بالخبرة والتجربة يعود الى ان ذوي الخبرة يمتلكون أفكار مسبقة حول مواقف معينة كما يمتلكون النضج في ارض الواقع والمشاركة فيما بينهم مما ينعكس إيجابا على المؤسسة

الجدول رقم 11 : يمثل طبيعة ما يستند عليه القائد في قيادته في الكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
السلطة الرسمية	14	28%
المقومات الشخصية	10	20%
المقومات السلوكية	06	12%
لا يستند لشيء	20	40%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 11 : يمثل طبيعة ما يستند عليه القائد في قيادته في الكلية



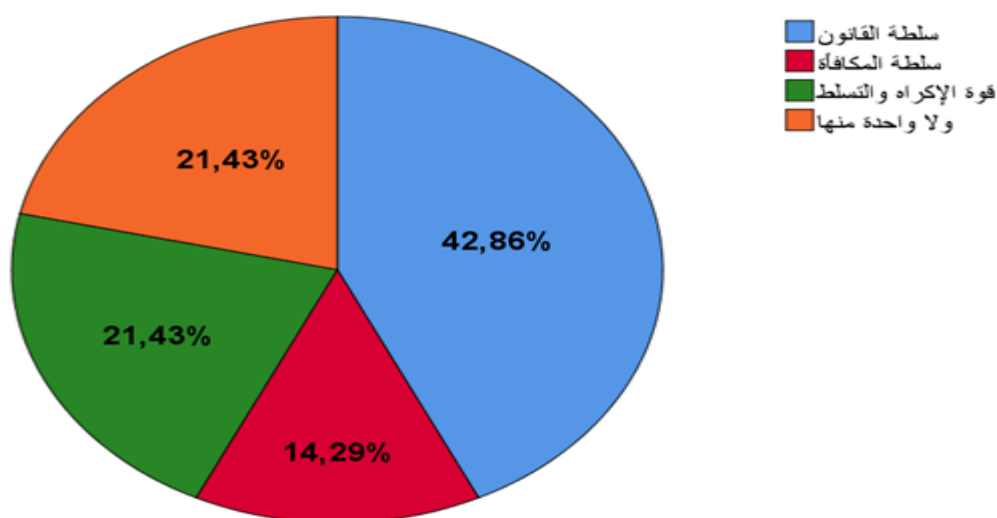
نلاحظ من خلال الجدول (11) أعلاه ان اغلبية المبحوثين اجابو أن القائد لا يستند لشيء في قيادته وذلك بنسبة 40 % بنما أجاب 28 % من المبحوثين انه يستند الى السلطة الرسمية ،

في حين أجاب البعض الآخر أنه يستند الى المقومات الشخصية بنسبة 20 % ، أيضا نجد ان 12 % من المبحوثين قد أجابو أن القائد يستند في قيادته على المقومات السلوكية ومنه نستنتج انه على القائد الإستناد على مقومات و معايير لتفادي فشل عملية القيادة ، ومن بين هذه المقومات نذكر الوضوح في السلطة والمسؤوليات ، المعرفة والخبرة ، التواصل والتفاعل الفعال ، التفكير الإستراتيجي باختصار تتطلب مقومات استناد القائد على السلطة الرسمية في عملية اتخاذ القرارات مزيجا من القدرة على الإدارة والتواصل الفعال والشفافية مع التركيز على المصالح العامة للكلية .

الجدول رقم 12 يمثل كيفية استنادة القائد على السلطة الرسمية في الكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
سلطة القانون	6	43%
سلطة المكافأة	2	14%
قوة الإكراه والتسلط	3	21%
ولا واحدة منها	3	21%
المجموع	14	100%

الشكل رقم 12: يمثل كيفية استنادة القائد على السلطة الرسمية في الكلية

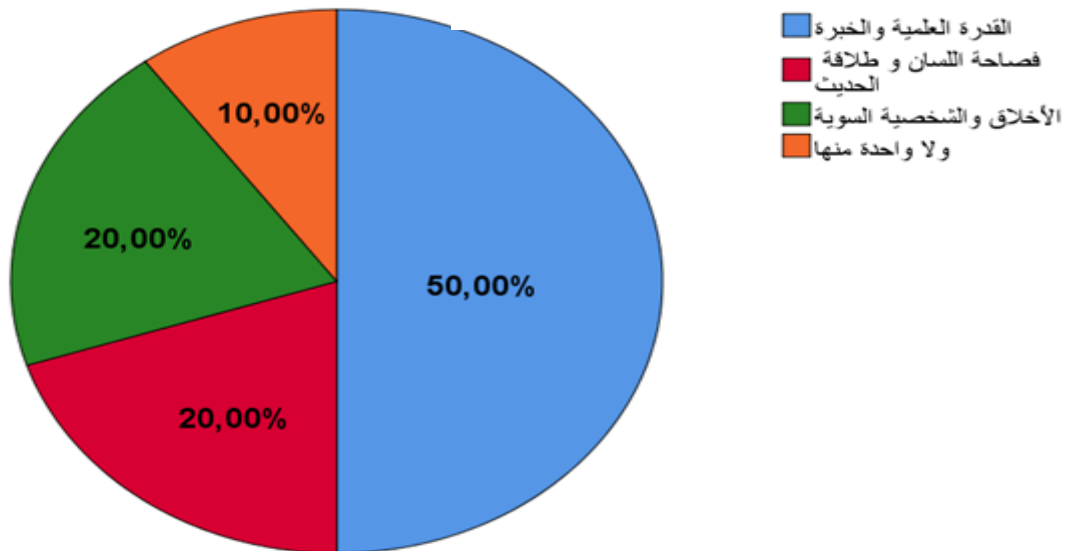


نلاحظ من خلال الجدول 12 أن أغلبية المبحوثين أجابو ان السلطة الرسمية تتجسد من خلال سلطة القانون وهذا بنسبة قدرت ب % 43 في المقام الثاني تجسدت من خلال قوة الإكراه والتسلط بنسبة 21 % و 14 % اجابو ان السلطة الرسمية تجسدت من خلال سلطة المكافأة. ومنه نستنتج أن القائد يعتمد على سلطة القانون لوضع حالة من الضبط والإلتزام فالقانون بمثابة الوثيقة التي يحتكم عليها أطراف المؤسسة في حالات النزاع والشكوى .

الجدول رقم 13 : يمثل استناد القائد على المقومات الشخصية في الكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
القدرة العلمية والخبرة	05	50%
فصاحة اللسان وطلاقة الحديث	02	20%
الأخلاق والشخصية السوية	02	20%
ولا واحدة منها	01	10%
المجموع	10	100%

الشكل رقم 13 : يمثل استناد القائد على المقومات الشخصية في الكلية



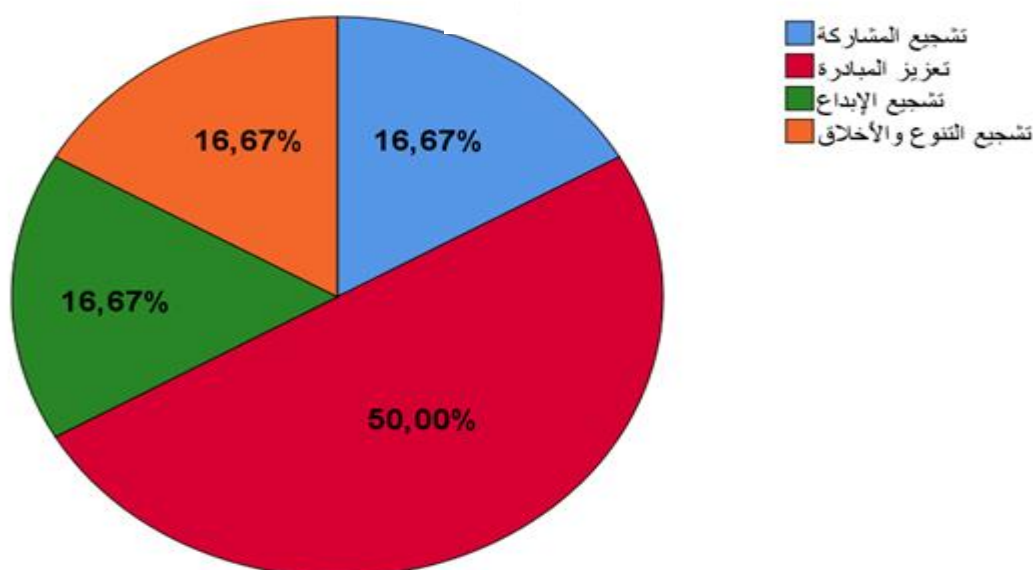
يتبين لنا من خلال الجدول (13) ان أغلبية المبحوثين اجابو ان المقومات الشخصية تتجسد من خلال القدرة العلمية والخبرة وذلك بنسبة 50% ، في حين أجاب البعض الآخر انها تتجسد من خلال فصاحة اللسان وطلاقة الحديث مع الأخلاق والشخصية السوية وذلك بنسبة 20 % وأخيرا أجاب 10% من المبحوثين أنها لا تتجسد من خلال ولا واحدة منها.

ومنه نستنتج أن القائد يعتمد في قيادته على الخبرة والقدرة العلمية في كون أصحاب الخبرة مؤهلين أكثر للتغلب على التحديات والأزمات بفضل تجربتهم الطويلة في حياة العمل.

الجدول رقم 14 : يمثل مدى استناد القائد على المقومات السلوكية في الكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تشجيع المشاركة	01	17%
تعزيز المبادرة	03	50%
تشجيع الإبداع	01	17%
تشجيع التنوع والأخلاق	01	17%
المجموع	06	100%

الشكل رقم 14 يمثل مدى استناد القائد على المقومات السلوكية في الكلية

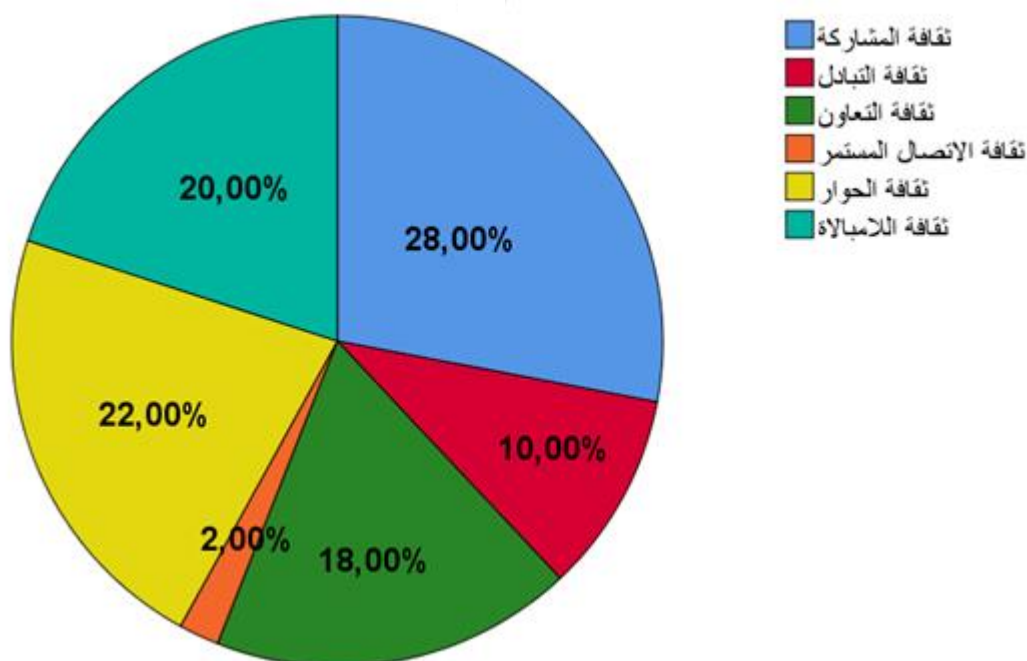


نلاحظ من خلال الجدول (14) أن أغلبية المبحوثين أجابوا أن المقومات السلوكية تستند من خلال تعزيز المبادرة بنسبة 50 % كما أجاب البعض الآخر أنها تستند من خلال تشجيع المشاركة وتشجيع الإبداع وتشجيع التنوع والاختلاف وذلك بنسبة 17 %

الجدول رقم 15 : يمثل طبيعة الثقافة السائدة بين القادة في الكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ثقافة المشاركة	14	28%
ثقافة التبادل	05	10%
ثقافة التعاون	09	18%
ثقافة الاتصال المستمر	01	02%
ثقافة الحوار	11	22%
ثقافة اللامبالاة	10	20%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 15 : يمثل طبيعة الثقافة السائدة بين القادة في الكلية



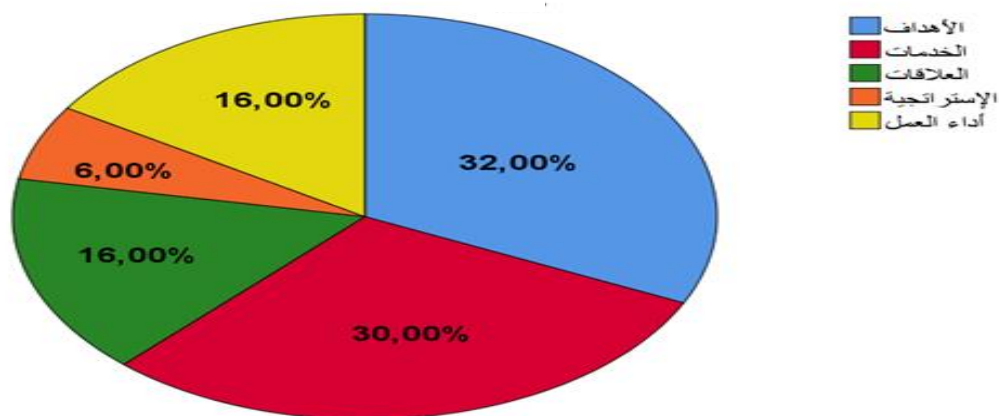
يتبين لنا من خلال الجدول (15) أن الثقافة السائدة بين القادة بالمؤسسة هي ثقافة المشاركة بنسبة 28 % تليها ثقافة الحوار بنسبة 22% ومن ثم تليها ثقافة اللامبالاة بـ 20% تأتي بعدها ثقافة التعاون بنسبة 18 % ضف الى ذلك ثقافة التبادل بـ 10 % وأخيرا ثقافة الاتصال المستمر بنسبة 2 % .

وهذا دليل على ان القائد يتشارك ويتعاون ويتحاور مع موظفيه في القيام بالمهام والوظائف وتحقيق أهداف المؤسسة .صحيح القائد الجامعي الناجح يتشارك ويتعاون مع موظفيه في القيام بالمهام والوظائف وذلك من خلال تعزيز الروح الجماعية والفرعية وتعزيز التفاعل والتواصل الفعال ضف الى ذلك تحفيز الموظفين والتعلم المستمر والتحسين المستمر .

الجدول رقم 16 : يمثل طبيعة اهتمام القائد بنوع الجودة داخل الكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الأهداف	16	32%
الخدمات	15	30%
العلاقات	08	16%
الإستراتيجية	03	06%
أداء العمل	08	16%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 16 : يمثل طبيعة اهتمام القائد بنوع الجودة داخل الكلية



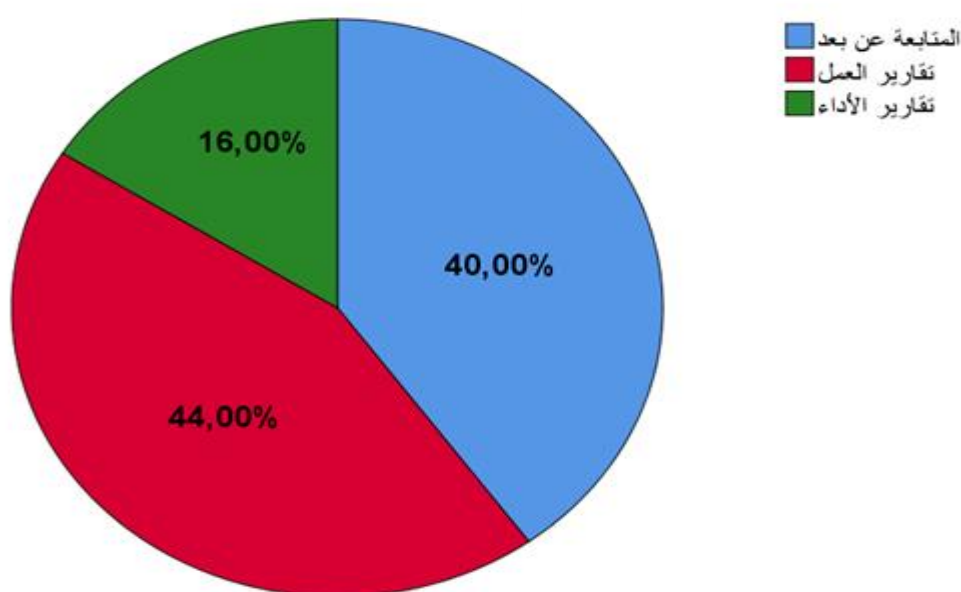
نلاحظ من خلال الجدول 16 ان نسبة المبحوثين أجابو ان القائد يهتم بجودة الأهداف بنسبة 32% تليها جودة الخدمات بنسبة 30 % ومن ثم تليها جودة العلاقات و أداء العمل بنفس النسبة وهي 16 % وأخيرا جودة الإستراتيجية بنسبة 6% .

ومنه نستنتج ان القائد يحاول تحقيق زيادة جودة الأهداف والخدمات كون أنها الأساس فس تحقيق الرضا الوظيفي ذلك أن جودة الأهداف هي التي تعكس صورة الكلية لأنه اذا كانت جودة الأهداف متزايدة فتكون صورة المؤسسة جيدة والعكس اذا كانت جودة الأهداف ضعيفة فإنها تنعكس سلبا على صورة المؤسسة .

الجدول رقم 17 : يمثل طرق بمتابعة العمل من طرف القادة داخل الكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المتابعة عن بعد	20	40%
تقارير العمل	22	44%
تقارير الأداء	08	16%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 17 : يمثل طرق بمتابعة العمل من طرف القادة داخل الكلية



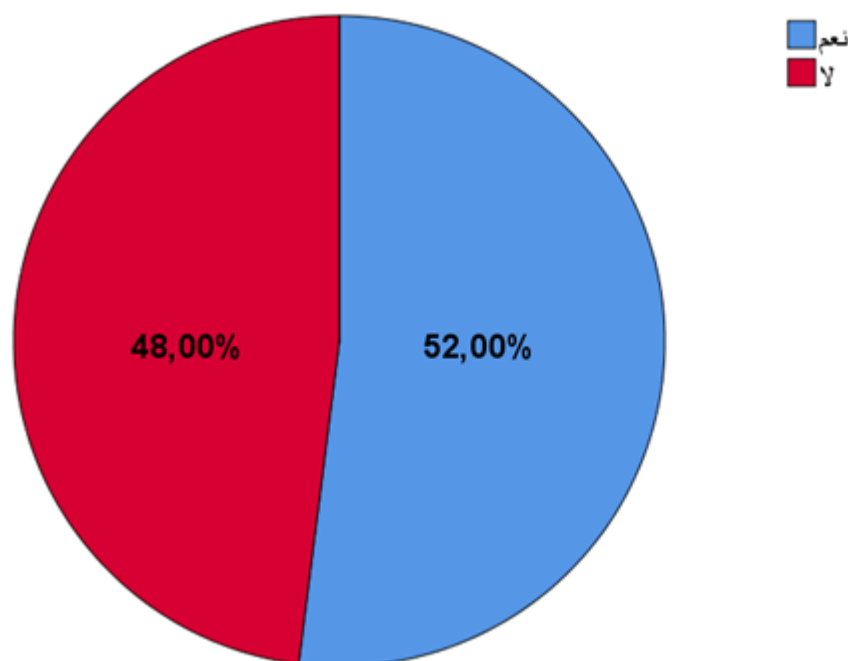
يتبين لنا من خلال الجدول (17) أن متابعة العمل من طرف القادة تتم بواسطة تقارير العمل بنسبة كبيرة قدرت ب 44 % يليها المتابعة عن بعد وذلك بنسبة قدرت ب 40% وفي المقام الأخير تقارير الأداء بنسبة 16 % .

ومنه نستنتج أن القائد يفضل متابعة العمل بواسطة تقارير العمل كون أنها المستندات التي تحتوي على كل المعلومات حول الأمور المتعلقة بالكلية ، مثل الأداء الأكاديمي و التقدم في المشاريع ، الموارد البشرية ، الموارد المالية ، إلخ ، باستخدام هذه التقارير يمكن للقائد الحصول على رؤية شاملة ودقيقة حول جميع جوانب العمل في الكلية .

الجدول رقم 18 : يمثل مدى تحفيز القائد لتحسين أدائهم من عدمه

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	52%
لا	24	48%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 18 : يمثل مدى تحفيز القائد لتحسين أدائهم من عدمه



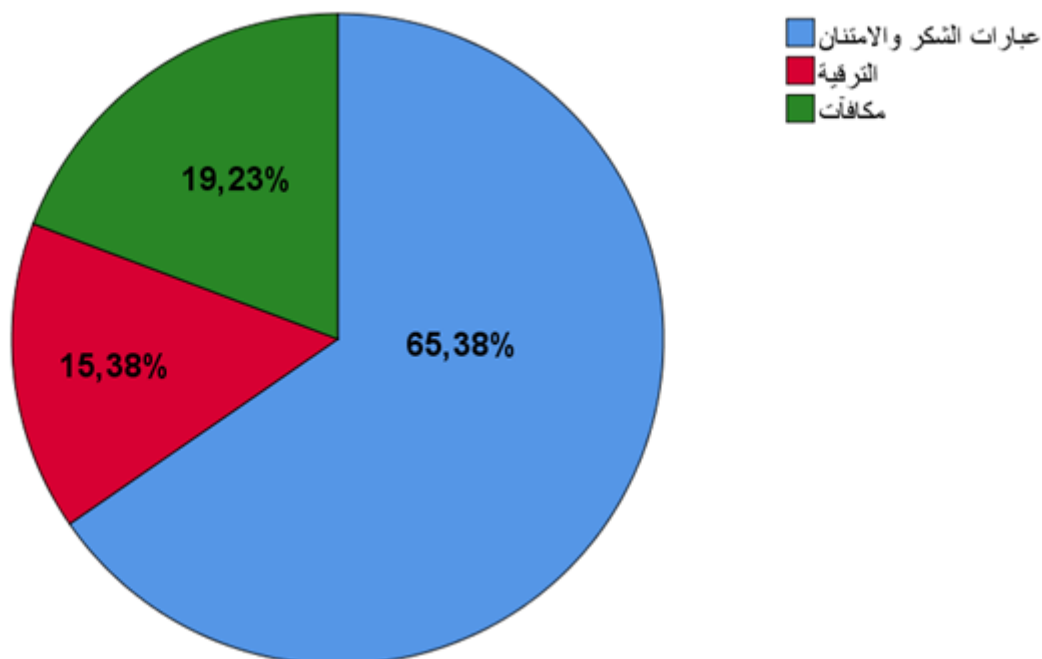
يوضح لنا الجدول (18) أن اغلبية المبحوثين أجابو أن القائد يحفز العمال لتحسين أدائهم بنسبة تقدر ب 52 % ثم تليها نسبة 48 % من المبحوثين أجابو ب "لا"

ومنه نستنتج أن القائد يحفز موظفيه على ان يكونو أكثر إنتاجية بطرق مختلفة بالتالي تحقيق اهداف المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي

الجدول رقم 19 : طبيعة التحفيز المقدمة من طرف القادة للعمال

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عبارات الشكر والامتنان	17	65%
الترقية	04	15%
مكافآت	05	19%
المجموع	26	100%

الشكل رقم 19 : طبيعة التحفيز المقدمة من طرف القادة للعمال



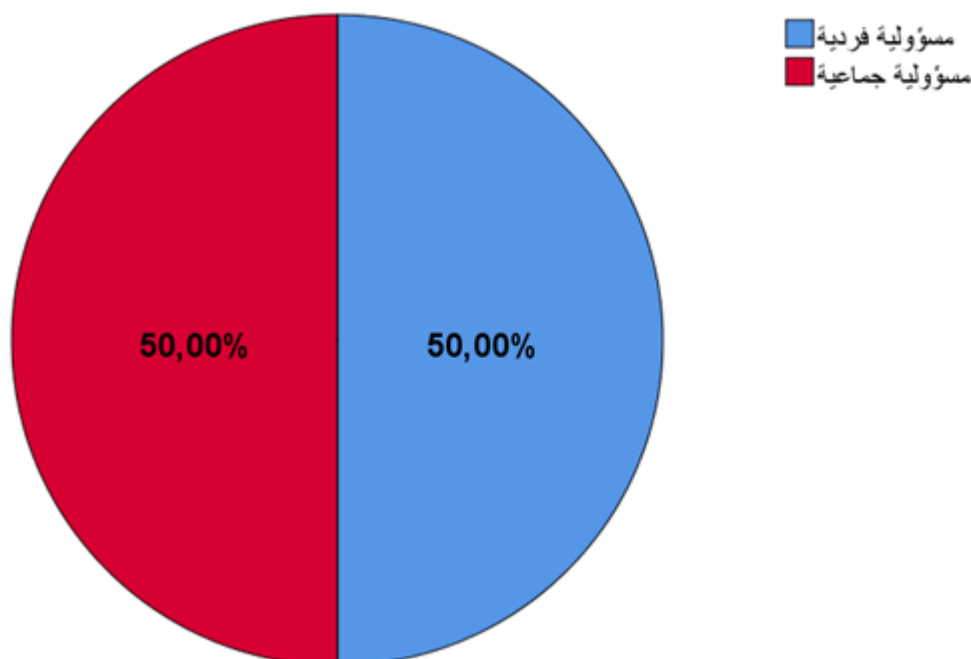
نلاحظ من خلال الجدول (19) أن أغلبية أفراد العينة أجابو بتلقيهم للحوافز التي تتمثل في عبارات الشكر والإمتنان بنسبة تقدر ب 65% ثم يليها فئة الذين أجابو بتلقيهم المكافآت بنسبة 19% وأخيرا تليها الفئة الذين أجابو ان القادة يقومون بترقيتهم وذلك بنسبة 15 % .

ومنه نستنتج أن تحفيز القائد لموظفيه بعبارات الشكر والإمتنان يعزز روح الإنتماء لديهم العمل على زيادة الإنتاج والعمل على سرعته وتحسين نوعيته وجودته .

الجدول رقم 20 : يمثل نظرة القائد لطبيعة المسؤولية اتجاه حوادث العمل

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مسؤولية فردية	25	50%
مسؤولية جماعية	25	50%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 20 : يمثل نظرة القائد لطبيعة المسؤولية اتجاه حوادث العمل



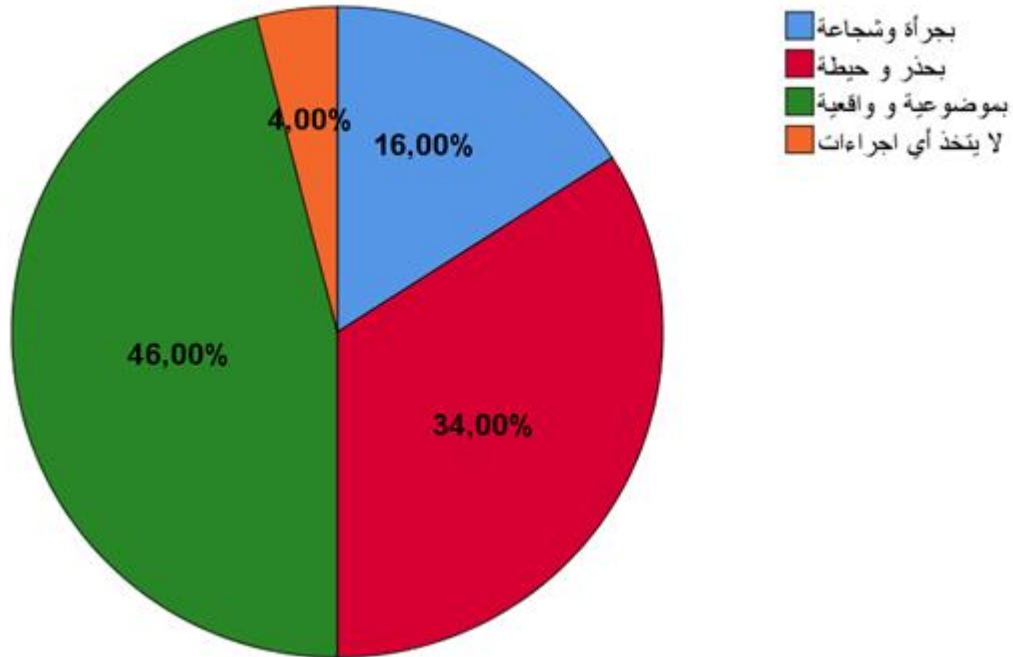
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تساوي نسب إجابات المبحوثين حول طبيعة مسؤولية القائد اتجاه حوادث العمل ، حيث أجابو بأنها مسؤولية فردية بنسبة قدرة ب 50 % والفئة الأخرى أجابو انها مسؤولية جماعية بنفس النسبة الأولى .

ومنه نستنتج أن القائد لايركز على فرد واحد فقط عند حوادث العمل بل يحمل المسؤولية كل الجماعة .

الجدول رقم 21 : يمثل كيفية تعامل القائد في المؤسسة الجامعية مع التحديات والأزمات

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
بجراًة وشجاعة	08	16%
بحذر وحيطة	17	34%
بموضوعية و واقعية	23	46%
لا يتخذ أي إجراءات	02	04%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 21 : يمثل كيفية تعامل القائد في المؤسسة الجامعية مع التحديات والأزمات



يمثل لنا الجدول 21 كيفية تعامل القائد مع التحديات والأزمات حيث أجاب % 46 أن القائد يتعامل لموضوعية وواقعية مع التحديات والأزمات بينما اجابو 34 % من المبحوثين أن القائد يتعامل بحذر وحيطه في حين إجابة الفئة أنه يتعامل بجرأة وشجاعة وذلك بنسبة 16 % وفي الأخير نجد 4% من أفراد العينة التي أجابت أن القائد لا يتخذ أي إجراءات .

ومنه نستنتج أن القائد يدرك أن في كل المؤسسات تكون أزمات وتحديات يواجهونها لذا يتعامل مع هذه الأزمات بواقعية وذلك من خلال التخطيط المسبق ، التحليل السريع ، التعلم من الأزمات السابقة الى غيره من الأمور الأخرى ، هذه العوامل مجتمعة تساعد القائد في التعامل بواقعية مع الأزمات والتحديات التي تواجه المؤسسة، وتساهم في تحقيق النجاح والتفوق في مختلف الظروف.

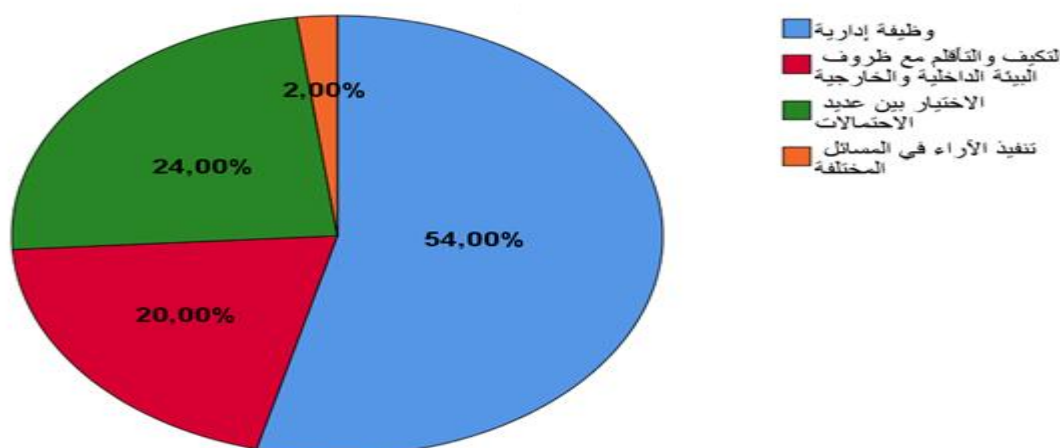
المحور الثالث : عملية اتخاذ القرارات في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

بجامعة مولود معمري بتيزي وزو

الجدول رقم 22 : يمثل ما مفهوم عملية اتخاذ القرار في الكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
وظيفة إدارية	27	54%
التكيف والتأقلم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية	10	20%
الاختيار بين عديد الإحتمالات	12	24%
تنفيذ الآراء في المسائل المختلفة	01	02%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 22: يمثل ما مفهوم عملية اتخاذ القرار في الكلية



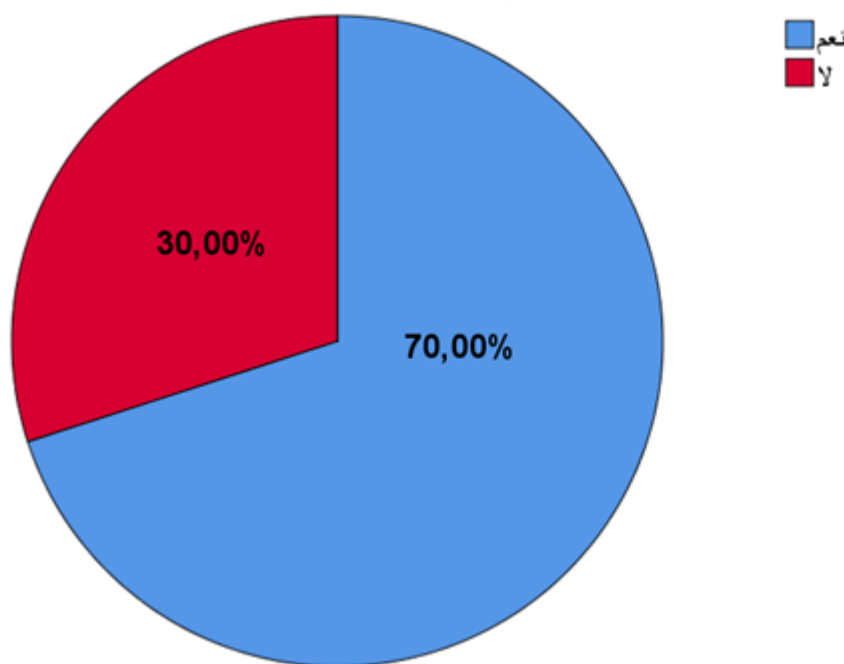
نلاحظ من خلال الجدول 22 أن اغلبية المبحوثين يؤكدون أن مفهوم عملية اتخاذ القرار عبارة عن وظيفة إدارية بنسبة قدرت بـ 54 % ثم يليها الاختيار بين العديد من الإحتمالات بنسبة 24 % يليها التكيف والتأقلم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية بنسبة تقدر بـ 20 % وفي الأخير تنفيذ الآراء في المسائل المختلفة بنسبة 2 % .

ومنه نستنتج أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتيّزي وزو تحظى بأهمية كبيرة للوظيفة الإدارية حيث انها تعد مقوما أساسيا ورئيسيا للوظائف من خلال تطبيق استراتيجيات وخطة اتصالية تتضمن تحقيق أهداف المؤسسة عامة والكلية خاصة .

الجدول رقم 23 : يمثل مدى توفر مكتب خاص يتم فيه اتخاذ القرار على مستوى الكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	70%
لا	15	30%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 23 : يمثل مدى توفر مكتب خاص يتم فيه اتخاذ القرار على مستوى الكلية



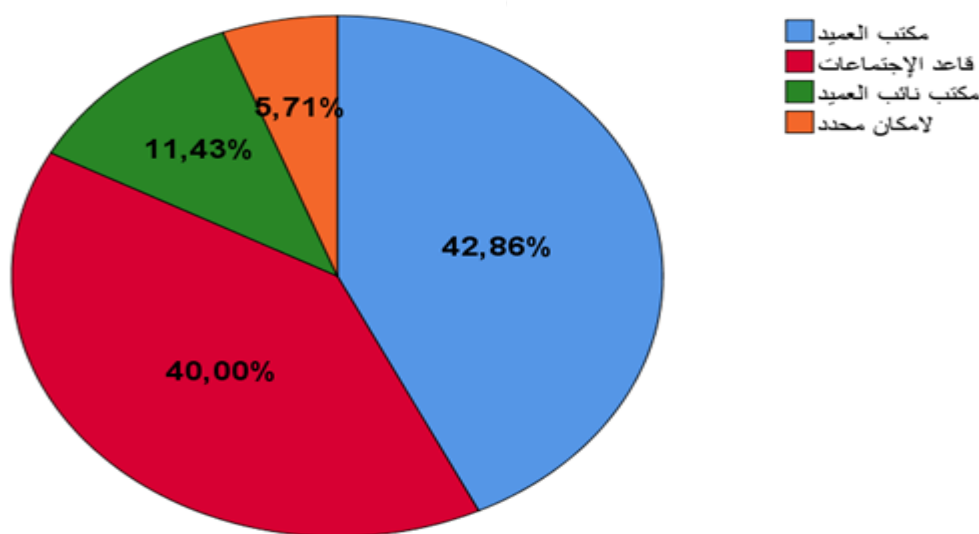
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن اغلبية المبحوثين يؤكدون على وجود مكاتب خاصة لاتخاذ القرارات بنسبة 70 % فهي عنصرا أساسيا وضروري يهدف الى تحقيق الفهم المشترك والتنسيق بين مختلف الأدوار والمهام واملسؤوليات وتبادل الأفكار والمعلومات من أجل اتخاذ القرارات وبنسبة 30% ينفون عدم وجود مكاتب خاصة لاتخاذ القرارات .

ومنه نستنتج أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية القطب الجامعي تامة تسعى الى خلق التفاعل والتنسيق الفعال والجيد الذي يؤدي الى تسهيل وتبسيط مختلف الوظائف والمهام من خلال توفير لهم أماكن من أجل التواصل بهدف تحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم 24: يمثل الجهة المكلفة بعملية اتخاذ القرارات بالكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مكتب العميد	15	43%
قاعة الاجتماعات	14	40%
مكتب نائب العميد	04	12%
لا مكان محدد	02	06%
المجموع	35	100%

الشكل رقم 24 : يمثل الجهة المكلفة بعملية اتخاذ القرارات بالكلية



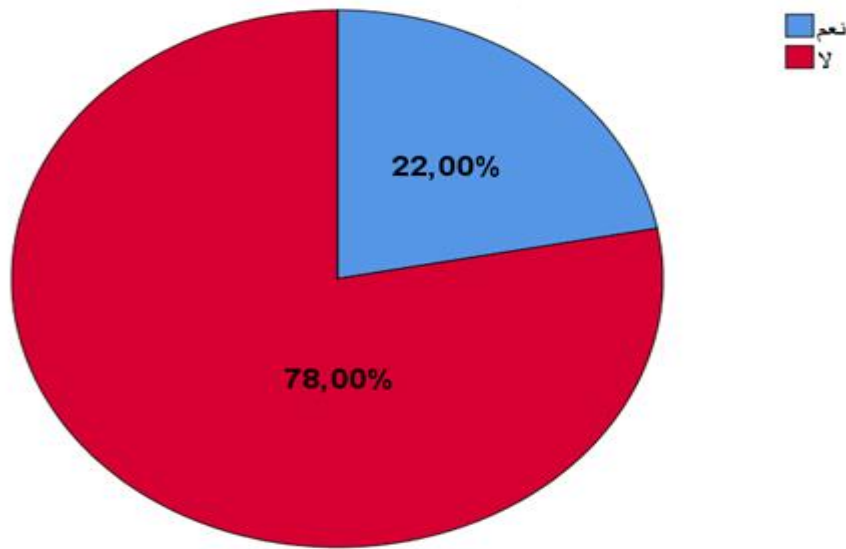
من خلال الجدول (24) يتضح لنا ان اغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن مكتب العميد يمثل من أهم المكاتب التي يتم فيها اتخاذ القرارات بنسبة 43 % ثم يليها قاعة الاجتماعات بنسبة 40% أما الفئة الأخرى بنسبة 6 % تؤكد أنه ليس هناك مكان محدد لاتخاذ القرارات في حين يؤكد 12 % من المبحوثين أنه تتم اتخاذ القرارات على مستوى مكتب نائب العميد .

ومنه نستنتج أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تقوم على تنسيق مختلف المهام والمسؤوليات لتوفير الجهد والوقت بمكتب العميد كونه صاحب خبرة وتجربة والقائد الأول بالكلية .

الجدول رقم 25 : يمثل مدى مشاركة جميع العمال في عملية اتخاذ القرارات من عدمها

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	22%
لا	39	78%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 25: يمثل مدى مشاركة جميع العمال في عملية اتخاذ القرارات من عدمها



يبين لنا الجدول 25 اشراك جميع العمال في عملية اتخاذ القرارات اين نلاحظ وجود نسبة

78 % من المجيبين ب "لا" بينما يبين لنا وجود 24 % من المبحوثين قد أجابو بنعم

ومنه نستنتج أن القائد يقوم باشارك العمال في عملية اتخاذ القرارات في المصالح المهمة

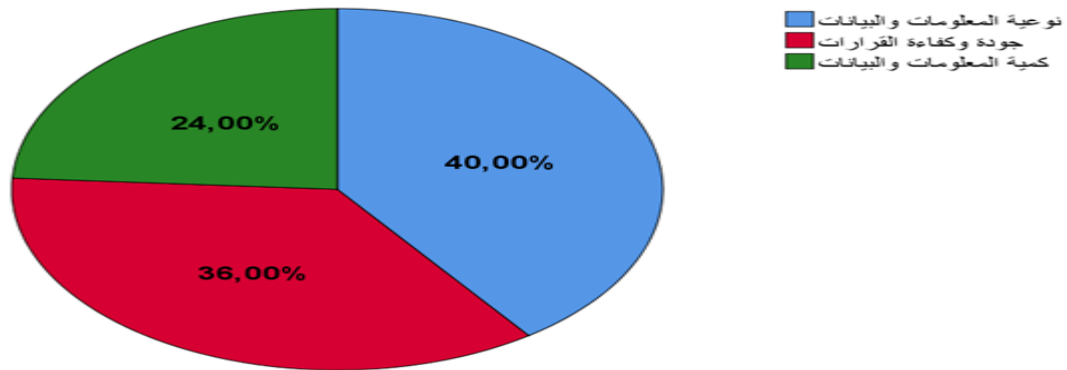
والحساسة بينما لايتشاور مع مصلحة أخرى وذلك وفق لطبيعة ومهام تلك المصالح ومنه

نستنتج ان القائد يولي أهمية لأهمية تنوع الآراء وأفكار العاملين للوصول الى اتخاذ قرار رشيد وملائم على المدى البعيد .

الجدول رقم 26 : يمثل أهم المعايير التي تركز عليها عملية اتخاذ القرارات على مستوى الكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نوعية المعلومات والبيانات	20	40%
جودة وكفاءة القرارات	18	36%
كمية المعلومات والبيانات	12	24%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 26 : يمثل أهم المعايير التي تركز عليها عملية اتخاذ القرارات على مستوى الكلية



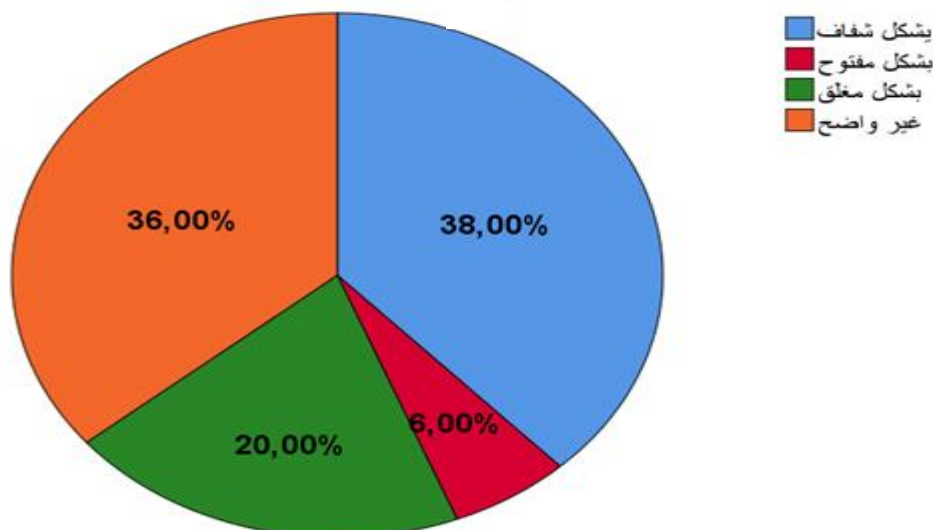
من خلال الجدول (26) يتضح لنا أن اغلبية افراد العينة يؤكدون أن نوعية المعلومات والبيانات من أهم المعايير التي تركز عليها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ببنزي وزو بنسبة 40 % حيث تساهم في تنمية مهارة حل المشكلات ومواجهة كافة التغيرات التي تطرأ عل المؤسسة ثم يليها جودة وكفاءة القرارات بنسبة تقدر ب 36% حيث تتطلب قدرات و مهارات وخبرات والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة ثم يليها كمية المعلومات والبيانات بنسبة 24 % حيث تسهل وتيسط المهام والأداء الوظيفي .

ومنه نستنتج أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية القطب الجامعي تامة تعمل على توفير مختلف المعلومات والبيانات الى جميع المستويات للإستغلال الأمثل لقدرات الموظفين في إطار تحقيق مهام المؤسسة .

الجدول رقم 27 : يمثل كيفية اتخاذ القرارات بالكلية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
بشكل شفاف	19	38%
بشكل مفتوح	03	06%
بشكل مغلق	10	20%
غير واضح	18	36%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 27 : يمثل كيفية اتخاذ للقرارات بالكلية



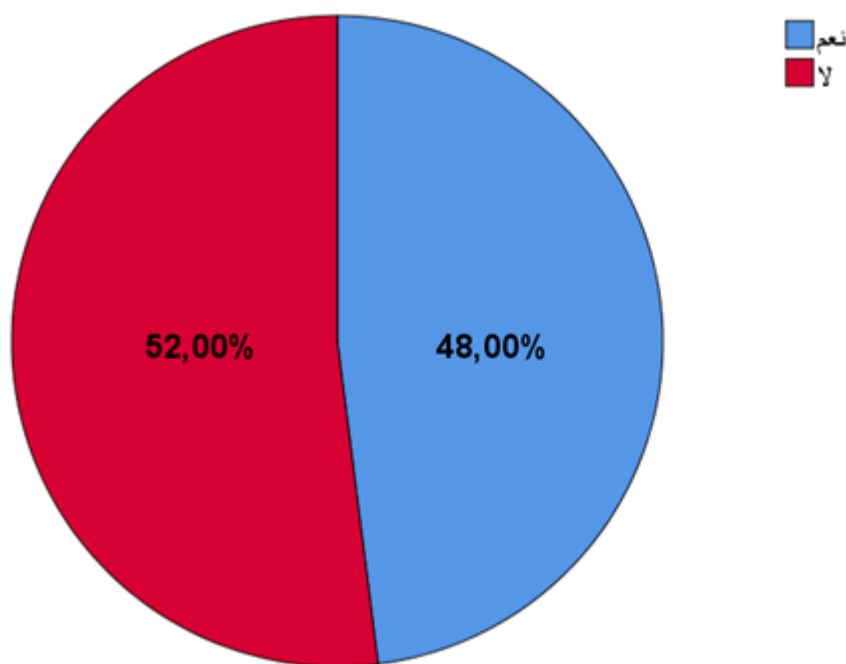
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلبية المبحوثين أجابو أنه تتخذ القرارات بشكل شفاف وذلك بنسبة 38% بينما أجاب الفئة الأخرى أنها تتخذ بشكل غير واضح بنسبة 36% في حين أجابت فئة القرارات تتخذ بشكل مغلق بنسبة 20% وفي الأخير اجابت فئة بشكل مفتوح بنسبة 6% .

ومنه نستنتج أنه على الكلية مراجعة كيفية اتخاذ قراراتها وتوضيحها لموظفيها .

الجدول رقم 28 : يمثل مدى تلبية احتياجات وآراء للموظفين والطلبة حسب القرارات المتخذة في الكلية من عدمه

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	%48
لا	26	%52
المجموع	50	%100

الشكل رقم 28 : يمثل مدى تلبية احتياجات وآراء للموظفين والطلبة حسب القرارات المتخذة في الكلية من عدمه



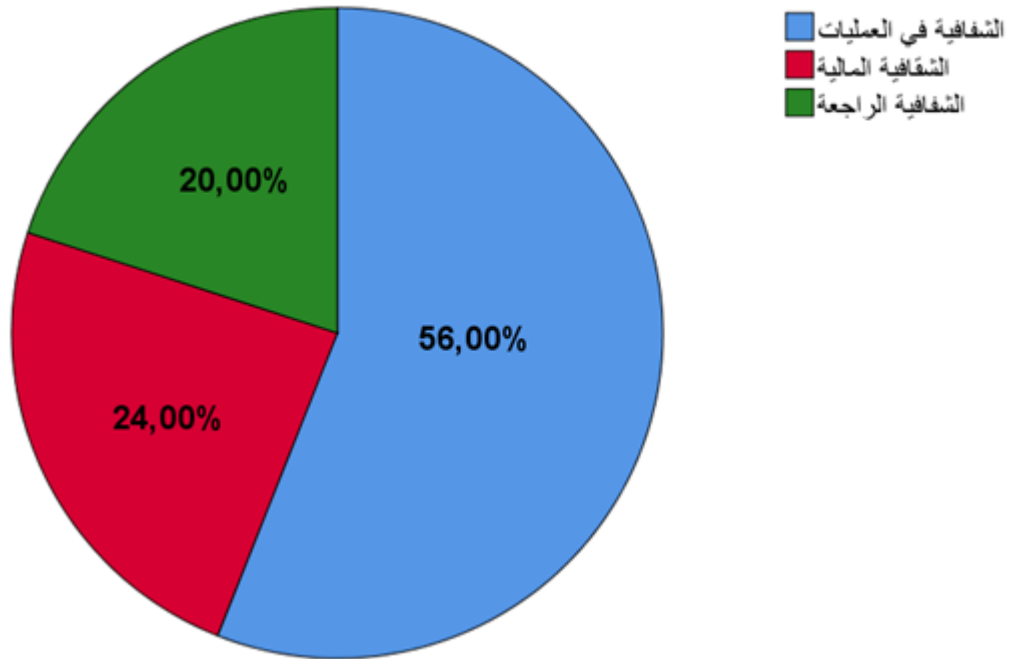
يبين لنا الجدول أعلاه وجود نسبة 52% من المجيبين ب "لا" بينما يبين لنا وجود 48% من المجيبين الذين أجابو بنعم على مدى تلبية احتياجات وآراء للموظفين والطلبة حسب القرارات المتخذة في الكلية من عدمه .

ومنه نستنتج أنه على الكلية تلبية احتياجات وآراء الطلبة والموظفين وجعل منها الأولوية من أجل استمراريته وتحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال التحليل والتقييم المستمر وتعزيز الدعم الأكاديمي والمهني و تبني مبدأ الشفافية باتباع هذه الأساليب، تستطيع الكلية تلبية احتياجات وآراء الطلبة والموظفين بشكل فعال، مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وضمان استمرارية النجاح والتقدم .

الجدول رقم 29 : يمثل مدى تقييم شفافية عملية اتخاذ القرارات في الكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الشفافية في العمليات	28	56%
الشفافية المالية	12	24%
الشفافية الراجعة	10	20%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 29 : يمثل مدى تقييم شفافية عملية اتخاذ القرارات في الكلية



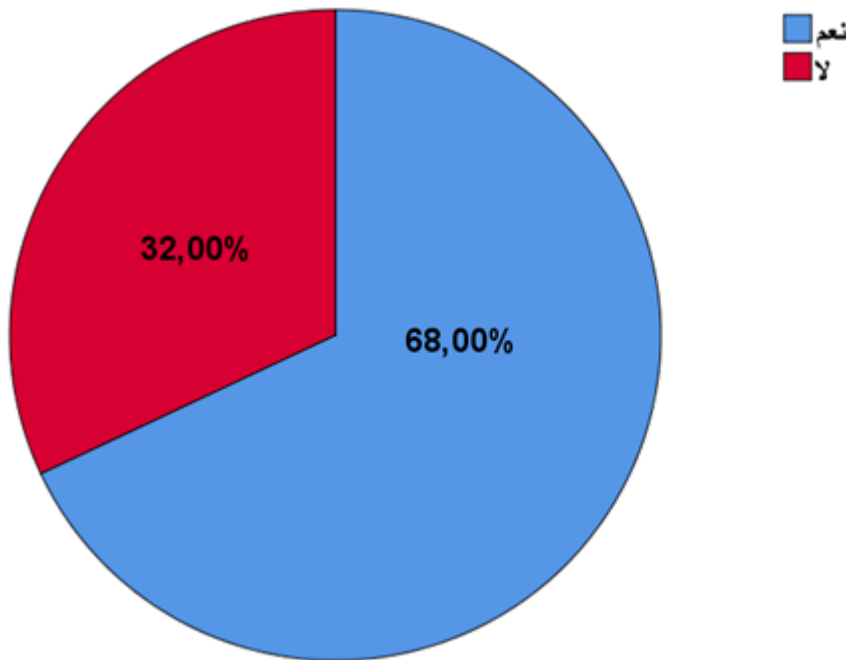
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرار أفراد العينة والبالغ عددهم اجمالاً 50 فرد نلاحظ انه قد انقسمت الى ثلاث مجموعات , تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت اجاباتهم على السؤال 29 بالدليل الشفافية في العمليات والبالغ عددهم 28 فرد مايقابلها بنسبة 56% أما فيما يخص المجموعة الثانية فتمثل الشفافية المالية وقد بلغ عدد تكراراتها 12 فرد أي بنسبة 24 % وفيما يخص المجموعة الثالثة فهي الشفافية الراجعة حيث بلغ عدد افرادها 10 أفراد وبنسبة 20% كآخر نسبة .

ومنه نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن الشفافية في العمليات حظيت بأعلى نسبة وذلك راجع الى أن هذا الأخير عنصر حاسم لضمان الثقة والمصداقية بين جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإدارة. تقييم الشفافية يتطلب نهجاً شاملاً يتضمن عدة محاور لضمان أن العمليات تتم بوضوح ونزاهة. أما فيما يخص المجموعة الثانية والتي تعبر عن الشفافية المالية فدليلهم هو ان الشفافية المالية في المؤسسات الجامعية تتطلب جهوداً متواصلة من جميع الأطراف المعنية. من خلال تطبيق بعض الممارسات مثل التواصل الفعال المستمر أيضا اللجان المالية الى غيره من الممارسات الأخر ، وهذا يمكن من تحقيق شفافية أكبر في العمليات المالية، مما يعزز الثقة والمصداقية ويضمن اتخاذ قرارات مالية مدروسة ومستدامة. أما فيما يخص الشفافية الراجعة فلم تحظى الى بنسبة قليلة وهذا ما يفسر أن تقييم شفافية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجامعية لا تعتمد كثير على الشفافية الراجعة.

الجدول رقم 30 : يمثل مدى وجود آليات محددة لتقييم النتائج القرارات و تصحيح المسار اذا لزم الأمر في الكلية من عدمه .

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	68%
لا	16	32%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 30 : يمثل مدى وجود آليات محددة لتقييم النتائج القرارات و تصحيح المسار اذا لزم الأمر في الكلية من عدمه .



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرار أفراد العينة والبالغ عددهم اجمالاً 50 فرد نلاحظ أن معظم افراد العينة كانت اجابتهم بالدليل نعم وبنسبة مئوية قدرت ب 68% مايقابلها 34 تكرار.

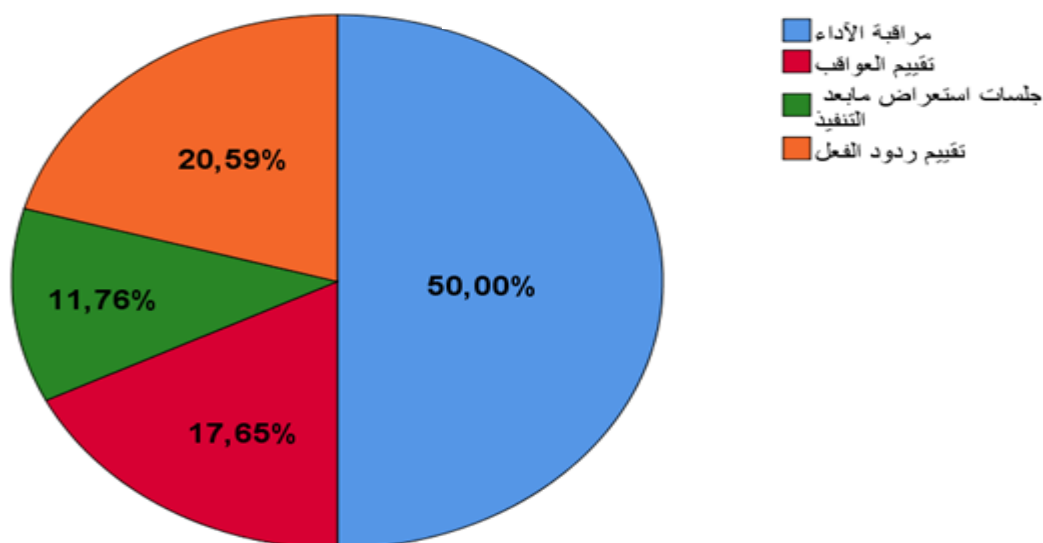
وهذا ما يفسر وجود آليات محددة لتقييم نتائج القرارات وتصحيح المسار و يعزز من فعالية وكفاءة المؤسسة الجامعية. من خلال وضع مؤشرات أداء واضحة، عمليات مراجعة

دورية، أنظمة تغذية راجعة، تحليل البيانات، خطط تصحيحية مرنة، والتدريب المستمر، يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها وتحسين عملياتها بشكل مستدام. هذه الممارسات لا تعزز الشفافية والمساءلة فحسب، بل تسهم أيضًا في خلق بيئة تعليمية وإدارية أكثر فعالية ونجاحًا. أما فيما يخص إجابات أفراد العينة بالدليل "لا" فقد قدرت نسبتهم ب 32% مايقابلها 16 فرد وهذا إن دل فإنه يدل على أنه لا يوجد آليات محددة لتقييم النتائج القرارات و تصحيح المسار اذا لزم الأمر في المؤسسة بمعنى أن القلة القليلة من مجتمع بحثنا يعتمدون هذا القرار .

الجدول رقم 31 : يمثل نوعية الآليات المحددة لتقييم القرارات داخل الكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مراقبة الأداء	17	50%
تقييم العواقب	06	18%
جلسات استعراض ما بعد التنفيذ	04	12%
تقييم ردود الفعل	07	21%
المجموع	34	100%

الشكل رقم 31 : يمثل نوعية الآليات المحددة لتقييم القرارات داخل الكلية

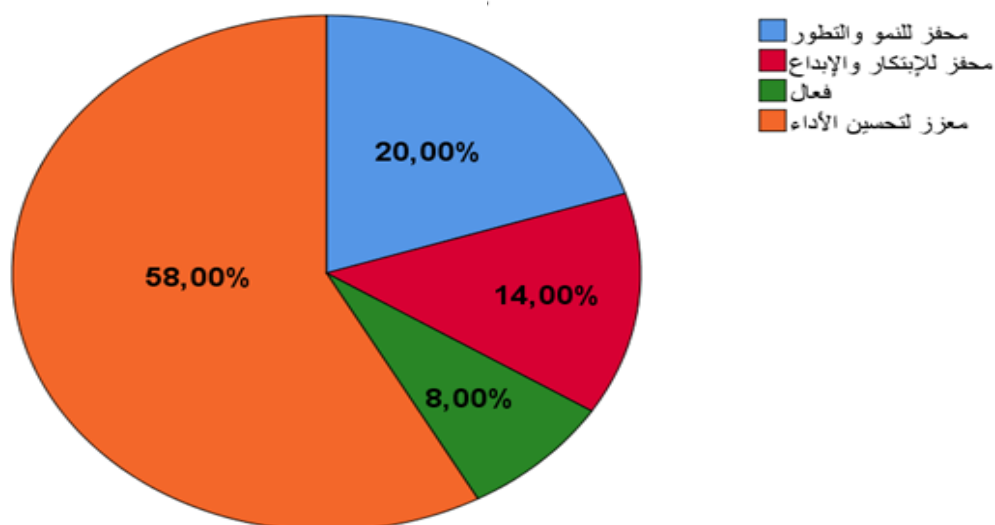


من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرار أفراد العينة والبالغ عددهم اجمالاً 50 فرد نلاحظ انه قد انقسمت الى اربع مجموعات , تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت اجاباتهم على السؤال 31 بالدليل مراقبة الأداء كأكبر نسبة 18 % مايقابلها 06 تكرارات أما فيما يخص المجموعة الثانية فهم أصحاب جلسات استعراض ما بعد التنفيذ والذين قدرت نسبتهم ب 12% أي 4 تكرارات . ضف الى ذلك المجموعة الثالثة تقييم ردود الفعل حيث قدرت نسبتهم ب 21 % مايقابلها 7 أفراد من العينة وأخيراً المجموعة الرابعة والذين تمحورت اجاباتهم في تقييم ردود الفعل بحيث قدرت نسبتهم ب 21% ما يقابلها 7 تكرار . ومنه نستنتج من خلال الجدول أعلاه ان مراقبة الأداء حظيت بأعلى نسبة في الآليات المحددة لتقييم القرارات داخل المؤسسة وهذا مايفسر ان مراقبة الأداء تعد جزءاً جوهرياً من الآليات المحددة لتقييم القرارات داخل أي مؤسسة، بما في ذلك المؤسسات الجامعية. من خلال مراقبة الأداء بشكل منتظم، بحيث يمكن للمؤسسة التأكد من أن القرارات التي تم اتخاذها تحقق الأهداف المرجوة وتساهم في تحسين العمليات. أما فيما يخص كلا من المجموعة الثانية والثالثة والرابعة نجد أنهم لم يحظوا بأهمية بالغة من قبل أفراد العينة . صحيح أننا لا نهمل هذه المجموعات بحيث أن لتقييم العواقب و جلسات استعراض ما بعد التنفيذ و تقييم ردود الفعل دور في نوعية الآليات المحددة لتقييم القرارات داخل المؤسسة ذلك أنها مكونات لا بد من وجودها في الآليات المحددة لتقييم القرارات داخل المؤسسة. هذه العمليات تلعب دوراً حيوياً في تحسين جودة القرارات وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية .

الجدول رقم 32 : يمثل القرارات التي تتخذ في الكلية تساهم في تحقيق أهداف الكلية من خلال :

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
محفز للنمو والتطور	10	20%
محفز للإبتكار والابداع	07	14%
فعال	04	08%
معزز لتحسين الأداء	29	58%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 32 : يمثل القرارات التي تتخذ في الكلية تساهم في تحقيق أهداف الكلية من خلال:



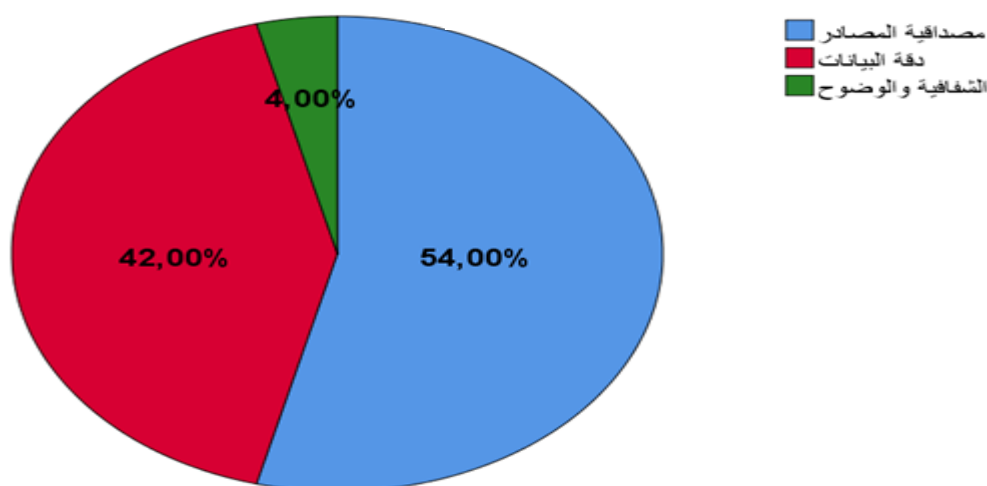
من خلال الجدول أعلاه نرى أن أفراد العينة قد انقسموا الى اربع اختيارات حسب القرارات التي تتخذ المؤسسة في تحقيق الأهداف تمثلت في مايلي : محفز للنمو والتطور ، محفز للإبتكار والابداع ، فعال ، معزز لتحسين الأداء وبالنظر الى الجدول نجد أعلى نسبة قد تحصل عليها دليل معزز لتحسين الأداء بنسبة 58 % مايقابلها 29 تكرار من افراد العينة فيما يليها اختيار

محفز للنمو والتطور بنسبة 20 % أي بـ 10 تكرارات ضف الى ذلك اختيار محفز للإبتكار والابداع بنسبة 14 % أي 7 تكرارات وآخر اختيار فعال بنسبة 8 % ما يقابلها 4 تكرارات . ومنه نستنتج أن تحسين الأداء في القرارات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق الأهداف يعتبر خطوة حاسمة لضمان فعالية وكفاءة العمليات المؤسسية. لتعزيز هذا التحسين، يجب التركيز على عدة جوانب مهمة تتعلق بتقييم النتائج. أما فيما يخص التحفيز على الإبتكار والابداع والتحفيز على النمو والتطور فنجد أن المؤسسة الجامعية تعتمد عليهم لكن بنسبة قليلة .اي تحفيز على الابتكار والإبداع والنمو في القرارات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق الأهداف يمكن أن يكون محوراً رئيسياً الى حد ما في تعزيز الفعالية والكفاءة. لضمان أن القرارات تتوافق مع هذه الأهداف.

الجدول رقم 33 :يمثل الأمور التي تأخذ بعين الاعتبار في تقييم جودة البيانات والمعلومات التي يتم استخدامها في عملية اتخاذ القرارات في الكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مصادقية المصادر	27	54%
دقة البيانات	21	42%
الشفافية والوضوح	02	04%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 33 : يمثل الأمور التي تأخذ بعين الاعتبار في تقييم جودة البيانات والمعلومات التي يتم استخدامها في عملية اتخاذ القرارات في الكلية.



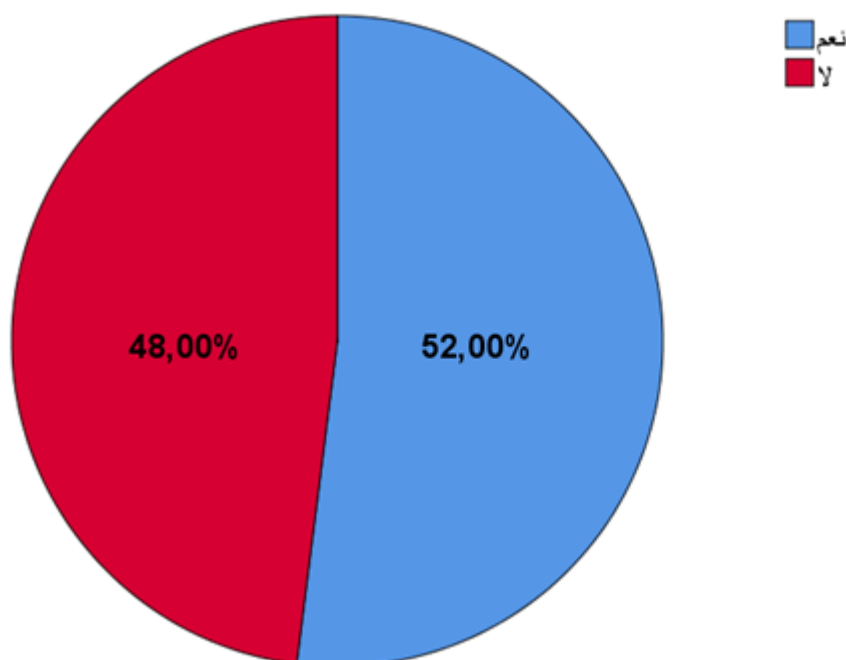
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات أفراد العينة والبالغ عددهم اجمالاً 50 فرد نرى أن هذا الجدول يمثل كيفية تقييم جودة البيانات والمعلومات التي يتم استخدامها في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية من خلال ثلاث اقتراحات أولاً نجد مصداقية المصادر حيث حضي هذا الاقتراح بأعلى نسبة قدرت بـ 54% ما يعادلها 27 تكرار أما الاقتراح الثاني فيخص دقة البيانات حيث حصلت على نسبة 42 % بتكرار 21 فرد وآخر نجد اقتراح الشفافية والوضوح والذي قدرت نسبته بـ 4% بمجموع تكرارين.

ومنه نستنتج ان تقييم جودة البيانات والمعلومات التي يتم استخدامها في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية تعتمد على مصداقية المصادر حسب ما جاء به اغلب أفراد العينة وهذا مايفسر أن مصداقية المصادر تعتبر من الأساسيات لاتخاذ قرارات فعالة ومستتيرة في المؤسسات الجامعية. من خلال تقييم موثوقية المصادر، والتحقق من البيانات، ومراجعة الأقران، واستخدام التكنولوجيا، وتدريب الموظفين، يمكن للمؤسسة ضمان أن القرارات تستند إلى معلومات دقيقة وموثوقة، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. أما فيما يخص كل من دقة البيانات والشفافية والوضوح لا يمكن إهمالهم أيضا نجد لهم دور لكن ليس كبير في تقييم جودة البيانات والمعلومات التي يتم استخدامها في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية .

الجدول رقم 34 : يمثل مدى حدوث استجابة فعالة للتغيرات الداخلية والخارجية عبر عملية اتخاذ القرارات داخل الكلية من عدمه

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	52%
لا	24	48%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 34 : يمثل مدى حدوث استجابة فعالة للتغيرات الداخلية والخارجية عبر عملية اتخاذ القرارات داخل الكلية من عدمه .



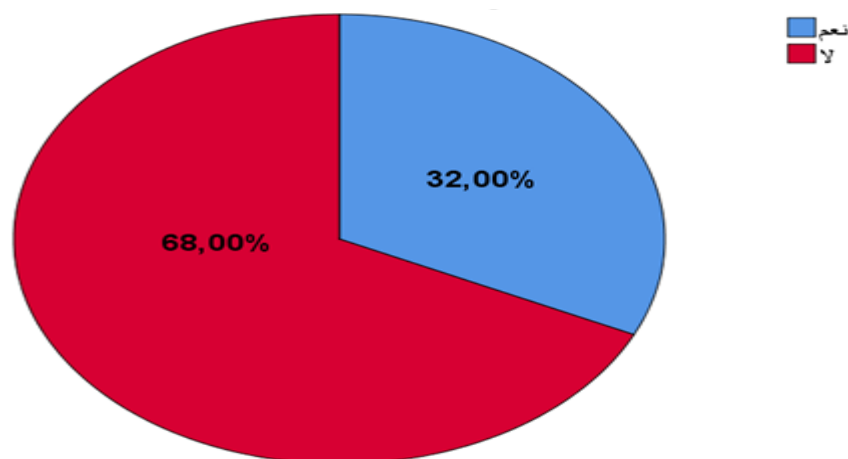
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم اجمالاً 50 فرد نجد أن الإستجابة الفعالة للتغيرات الداخلية والخارجية عبر عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية قد حظيت فيها اعلى نسبة بالدليل "نعم" حيث قدرت ب 52 % مايقابلها 26 تكرار أي ان اكثر من نصف افراد العينة اختاروا الدليل نعم

وهذا مايفسر أن الاستجابة الفعالة للتغيرات الداخلية والخارجية عبر عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية تعد ضرورة لضمان المرونة والتكيف مع البيئات المتغيرة بشكل مستمر. لتحقيق هذه الاستجابة الفعالة، يجب التركيز على عدة استراتيجيات وأدوات تساعد في تحسين عملية اتخاذ القرارات. أما فيما يخص الإقتراح الثاني أو مايسمى بالدليل "لا" فقد قدرت نسبتهم حسب ماجاء في عينة الدراسة ب 48% يعني 24 تكرار وهذا أن دل فانه يدل على عدم الإستجابة الفعالة للتغيرات الداخلية والخارجية، يمكن أن يؤدي إلى عدة تحديات ومشكلات في أداء المؤسسة الجامعية، مثل عدم القدرة على مواكبة التطورات الحديثة في مجال التعليم والبحث، وضياح الفرص الجديدة، وتراجع الأداء والتنافسية.

الجدول رقم 35 : يمثل مدى اشتراك أعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفين في عملية اتخاذ القرارات بالكلية من عدمه .

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	32%
لا	34	68%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 35 : يمثل مدى اشتراك أعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفين في عملية اتخاذ القرارات بالقرارات بالكلية من عدمه



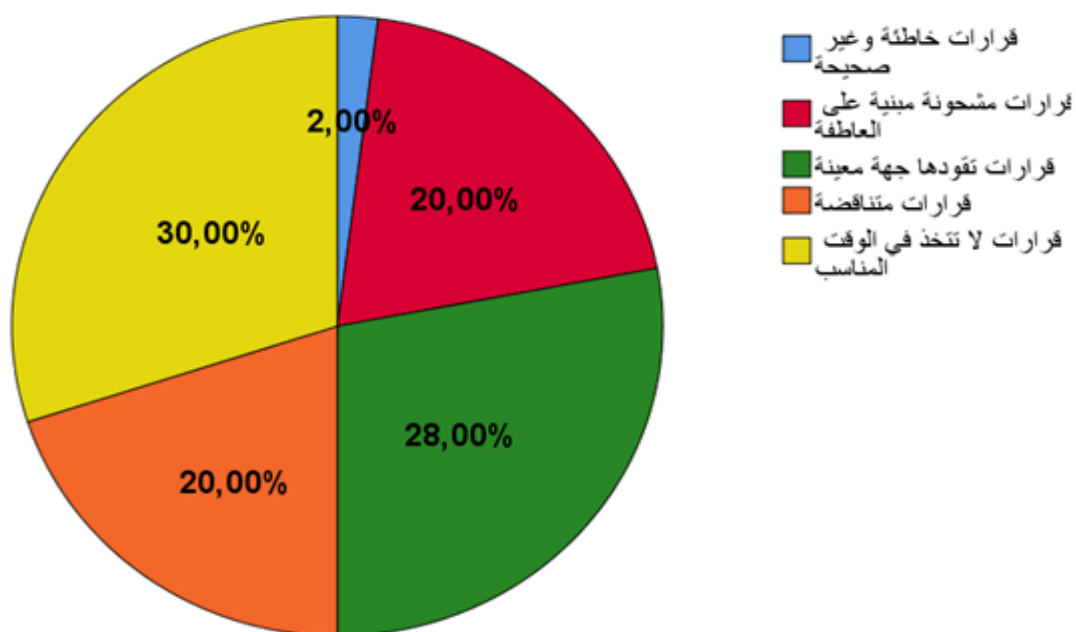
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تمثيل الجدول في اشتراك أعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفين في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية حيث حظيت أعلى نسبة بالدليل "لا" بنسبة 68 % أي 34 تكرار وهذا ما يفسر أن عدم اشتراك أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية يمكن أن يؤدي إلى العديد من التحديات والمشكلات، بما في ذلك: انعدام الشفافية والشمولية أيضا تقليل فرص الابتكار والتطوير.... الخ . و لتجنب هذه المشكلات، يجب على المؤسسة الجامعية تبني نهجاً شاملاً للاشتراك في عملية اتخاذ القرارات، يشمل تشجيع الحوار المفتوح والشفافية والمشاركة المستدامة من قبل جميع أعضاء المؤسسة. يجب تشجيع ثقافة الشراكة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير

الفرص لتبادل الأفكار والآراء بين الجميع، سواء كانوا أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب أو الموظفين. أما فيما يخص الاقتراح الثاني " نعم " فنجد انهم لم يحظو بنسبة كبيرة حيث قدرت نسبتهم ب 32 % مايقابلها 16 تكرار وهذا مايفسر ان اشتراك أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية يعزز من شفافية العملية ويسهم في بناء بيئة تشاركية ومشاركة فعّالة.

الجدول رقم 36 : يمثل الموصفات التي تميز عملية اتخاذ القرارات بالكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
قرارات خاطئة وغير صحيحة	01	02%
قرارات مشحونة مبنية على العاطفة	10	20%
قرارات تقودها جهة معينة	14	28%
قرارات متناقضة	10	20%
قرارات لا تتخذ في الوقت المناسب	15	30%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 36 : يمثل الموصفات التي تميز عملية اتخاذ القرارات بالكلية



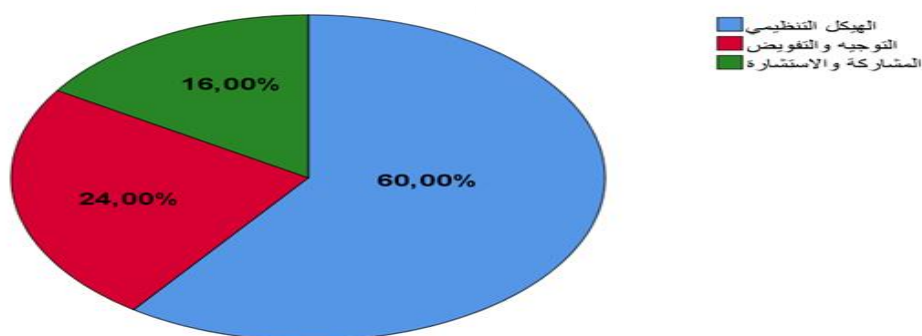
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات أفراد العينة والبالغ عددهم إجمالاً 50 فرد نجد أن هذا الجدول يمثل الموصفات التي تميز عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية حيث انقسمت آراء افراد العينة الى 5 اقتراحات تمثلت فيما يلي : أول إقتراح والذي اخذ أعلى نسبة وهو القرارات لا تتخذ في الوقت المناسب بنسبة 30% ثانياً التي تقودها الجهة المعنية بنسبة 28 % ثالثاً القرارات المتناقضة والقرارات المشحونة المبنية على العاطفة بنفس النسبة 20 % وأخيراً القرارات الخاطئة والغير صحيحة بنسبة 2 %

ومنه نستنتج ان تأخر اتخاذ القرارات في الوقت المناسب يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على فعالية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية وذلك من خلال فقدان الفرص والتحديات وضياع الموارد والجهد و التأثير سلبي على الموظفين والطلاب أيضاً ضياع الثقة والمصادقية لتجنب هذه الآثار السلبية، يجب أن تضمن المؤسسة الجامعية أن تكون عملية اتخاذ القرارات مدعومة بآليات فعالة وعملية سريعة للتعامل مع التحديات والفرص على الفور. يجب تحديد المسؤوليات والواجبات بوضوح، وتعزيز ثقافة الحوكمة والشفافية، وتوفير التدريب والتوجيه للقادة لتمكينهم من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبطريقة فعالة .

الجدول رقم 37 : يمثل كيفية توزيع السلطة والمسؤوليات فيما يتعلق باتخاذ القرارات بالكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الهيكل التنظيمي	30	60%
التوجيه والتفويض	12	24%
المشاركة والاستشارة	08	16%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 37 : يمثل كيفية توزيع السلطة والمسؤوليات فيما يتعلق باتخاذ القرارات بالكلية



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ كيفية توزيع السلطة والمسؤوليات فيما يتعلق باتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية حيث نرى أن أعلى نسبة قد حظي بها الهيكل التنظيمي بنسبة 60 % مايقابلها 30 تكرار ، ثم يليه الاقتراح الثاني وهو التوجيه والتفويض بنسبة 24 % ضف الى ذلك اخر اقتراح وهو المشاركة والاستشارة بنسبة 16 % كأخر نسبة.

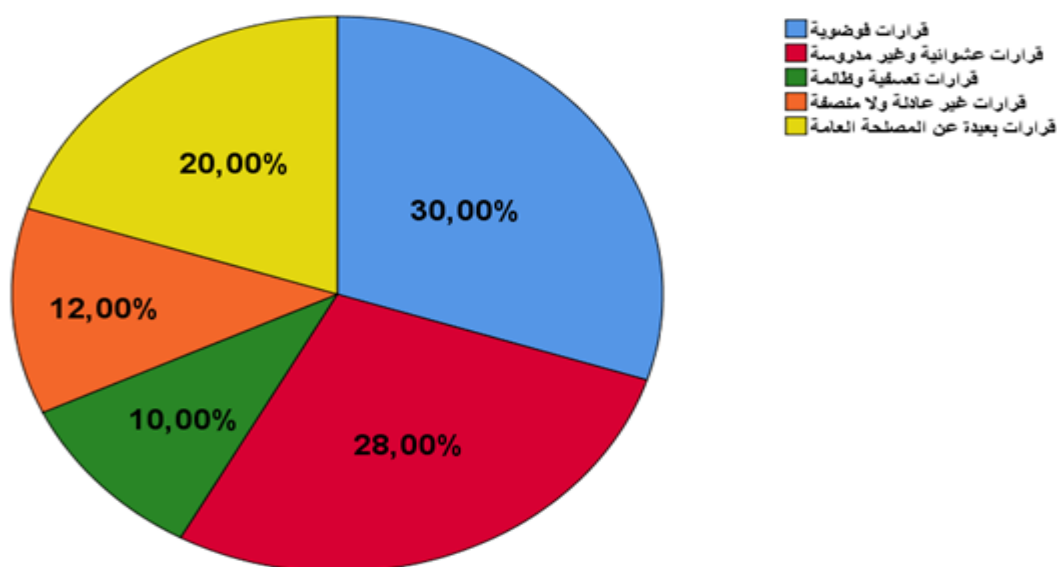
ومنه نستنتج أن تأكيد الهيكل التنظيمي على كيفية توزيع السلطة والمسؤوليات فيما يتعلق باتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية يعتبر أمراً حيوياً لضمان فعالية عملية اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وذلك من خلال تحديد الهيكل التنظيمي بوضوح أيضاً تحديد المسؤوليات والواجبات . بتطبيق هذه النقاط، يمكن للمؤسسة الجامعية تعزيز فعالية عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد السلطة والمسؤوليات بشكل واضح وتوزيعها بطريقة تعكس

أهداف المؤسسة واحتياجاتها. اما فيما يخص التوجيه والتفويض والمشاركة والاستشارة فلا نستطيع اهمالهم لأن لهم أيضا دور بالنسبة للتوجيه والتفويض فقد قدر بنسبة 24% والمشاركة والاستشارة بنسبة 12% على كيفية توزيع السلطة والمسؤوليات فيما يتعلق باتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية. بحيث يعكس التركيز على القيادة والإدارة الفعالة مع فتح الباب للمشاركة والتواصل الفعال بين جميع أفراد المؤسسة.

الجدول رقم 38 : يمثل التأثير السلبي لنمط القيادة على نوعية القرارات المتخذة بالكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
قرارات فوضوية	15	30%
قرارات عشوائية وغير مدروسة	14	28%
قرارات تعسفية وظالمة	05	10%
قرارات غير عادلة ولا منصفة	06	12%
قرارات بعيدة عن المصلحة العامة	10	20%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 38 : يمثل التأثير السلبي لنمط القيادة على نوعية القرارات المتخذة بالكلية



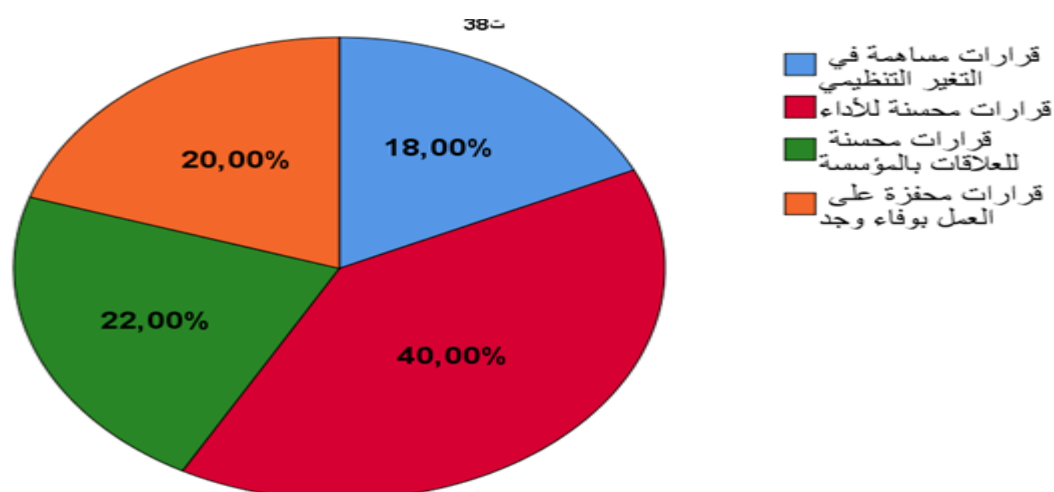
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرار أفراد العينة والبالغ عددهم أجمالاً 50 فرداً نرى أن أراء هذه العينة انقسمو الى خمس اختيارات أولاً القرارات الفوضوية والتي حضيت بأعلى نسبة قدرت ب30% أي 15 تكرار تليها القرارات البعيدة عن المصلحة العامة ب10 تكرار بنسبة 20 % ضف الى ذلك القرارات الغير العادلة ولا منظمة ب6 تكرارات مايقابلها بنسبة 12 % زيادة على ذلك القرارات التعسفية والظالمة ب5 تكرار أي بنسبة 10 % واخير القرارات العشوائيةو الغير مدروسة ب14 تكرارات وبنسبة 28 %

ومنه نستنتج أن لضمان جودة القرارات المتخذة في المؤسسة الجامعية، يجب تقليل الفوضى في عملية اتخاذ القرارات وتبني نمط قيادة يدعم المشاركة والتعاون والشفافية. القيادة التي تشجع على المشاركة والاستشارة، مثل القيادة الديمقراطية والتحويلية، يمكن أن تحسن من نوعية القرارات وتزيد من الالتزام بتنفيذها، بينما تؤدي القرارات الفوضوية والعشوائية و التعسفية والغير العادلة والبعيدة عن المصلحة العامة إلى ضياع الموارد، وتراجع الثقة، وزيادة التوتر داخل المؤسسة.

الجدول رقم 38 : يمثل التأثير الإيجابي لنمط القيادة على عملية اتخاذ القرارات بالكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
قرارات مساهمة في التغيير التنظيمي	09	18%
قرارات محسنة للأداء	20	40%
قرارات محسنة للعلاقات بالمؤسسة	11	22%
قرارات محفزة على العمل بوفاء وجد	10	20%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 38 : يمثل التأثير الإيجابي لنمط القيادة على عملية اتخاذ القرارات بالكلية



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات أفراد العينة والبالغ عددهم أجمالاً فرد نرى أنه في حين كان هذا التأثير إيجابياً قد انقسمت آراء المبحوثين الى أربع مجموعات وقد تصدرت هذه المجموعات القرارات المحسنة للأداء بنسبة 40 % أي بتكرار 20 فرد فيما يليها المجموعة الثانية وهي القرارات المساهمة في التغيير التنظيمي بنسبة 18% وبمجموع 09 تكرار وبعدها المجموعة الثالثة وهي القرارات المحسنة للعلاقات بالمؤسسة بنسبة 22% وأخيراً القرارات المحفزة على العمل بوفاء وجد بنفس النسبة .

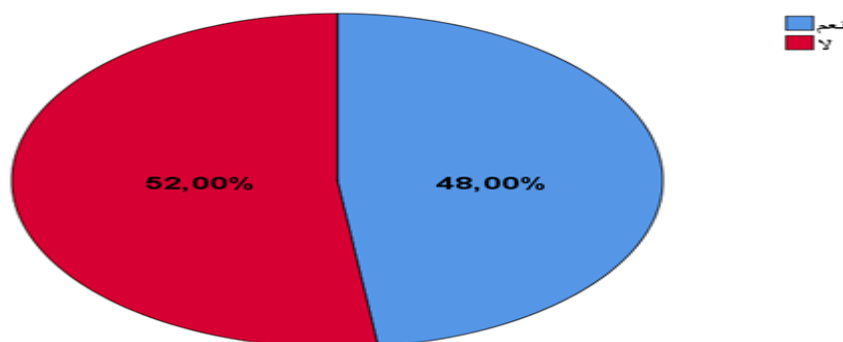
ومنه نستنتج أن القرارات المحسنة للأداء هي الأكثر قرارات إيجابية على تأثير نمط القيادة في نوعية القرارات المتخذة بالمؤسسة الجامعية ذلك أنها تعزز الابتكار والتطوير أيضاً تعزز

من التفاعل والتواصل أيضا فيما يخص كل من القرارات المساهمة في التغيير التنظيمي والقرارات المحسنة للعلاقات بالمؤسسة تلعب دور هاما في التأثير على نوعية القرارات المتخذة بالمؤسسة الجامعية .

الجدول رقم 39 : يمثل مدى تشجيع القائد التفاوض والتعاون في عملية اتخاذ القرارات بالكلية من عدمه

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	48%
لا	26	52%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 39 : يمثل مدى تشجيع القائد التفاوض والتعاون في عملية اتخاذ القرارات بالكلية من عدمه



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات أفراد العينة البالغ عددهم أجمالا 50 فرد يمثل لنا الجدول أعلاه تشجيع القائد للتفاوض والتعاون في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية بحيث نرى أن نسبة الأجابة بنعم قد قدرت ب 48 % مايقابلها 24 تكرار ونرى فالجهة المقابلة البديل "لا" حيث قدرت نسبته ب 52 % بمجموع 26 تكرار .

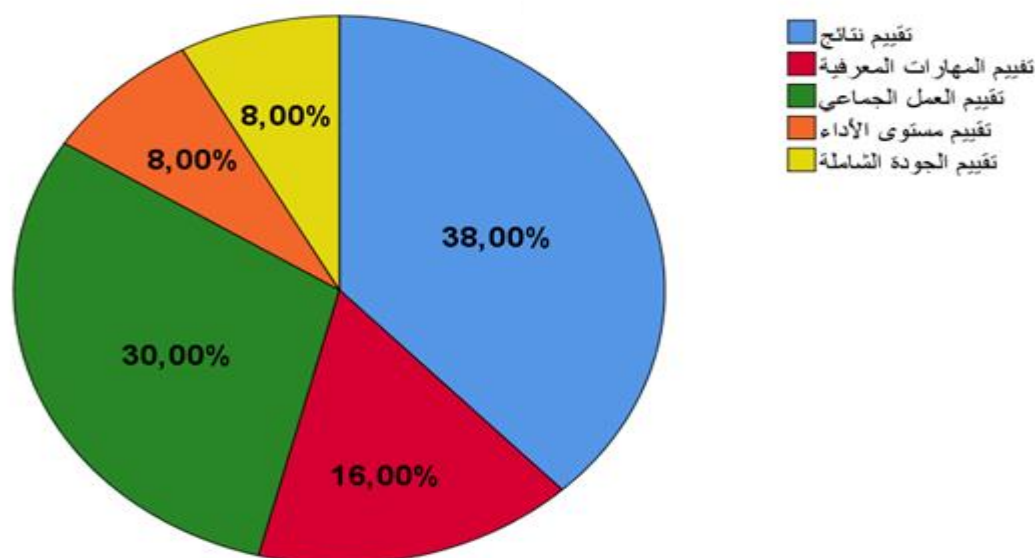
ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن أعلى نسبة لتشجيع القائد للتفاوض والتعاون في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية هي الدليل "لا" وهذا ما يفسر عدم تشجيع القائد للتفاوض والتعاون في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية قد يؤدي إلى عدة تأثيرات سلبية مثل

انخفاض مستوى الالتزام و قلة الشفافية والثقة الى غيره من الأمور السلبية لتحسين عملية اتخاذ القرارات، يُفضل أن يكون القائد مفتوحاً للتفاوض والتعاون مع أعضاء المؤسسة الجامعية. يمكن تحقيق ذلك من خلال إقامة منتديات للنقاش، وتشجيع المجموعات على تقديم اقتراحاتها وآرائها، وتوفير بيئة يُشجع فيها الجميع على المشاركة الفعّالة في عملية اتخاذ القرارات اما فيما يخص البديل الثاني وهو "نعم" فقد قدرت نسبته ب 48% وهذا مايفسر ان تشجيع القائد للتفاوض والتعاون في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على العديد من الجوانب، بما في ذلك: تعزيز التفاعل والتواصل و تحسين صورة القيادة أيضا تعزيز الابتكار والابداع الى غيره من الأمور الأخرى وبالتالي ، يمكن أن يكون تشجيع القائد للتفاوض والتعاون في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية عاملاً محورياً في تعزيز فعالية القيادة وتحسين جودة القرارات المتخذة.

الجدول رقم 40 : يمثل آليات تقدير أو تقييم أداء القائد وكفاءته في عملية اتخاذ القرارات داخل الكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تقييم النتائج	19	38%
تقييم المهارات المعرفية	08	16%
تقييم العمل الجماعي	15	30%
تقييم مستوى الأداء	04	08%
تقييم الجودة الشاملة	04	08%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 40 : يمثل آليات تقدير أو تقييم أداء القائد وكفاءته في عملية اتخاذ القرارات داخل الكلية



نرى من خلال الجدول رقم 40 تمثيل آليات تقدير أو تقييم أداء القائد وكفاءته في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية حسب عينة الدراسة والبالغ عددها 50 فرد اجمالاً حيث نرى أن افراد العينة قد انقسموا الى 5 احتمالات والمتمثلة فيما يلي : تقييم النتائج والتي حصلت على اعلى نسبة قدرت ب 38 % وتليها في المرتبة الثانية تقييم العمل الجماعي بنسبة 30

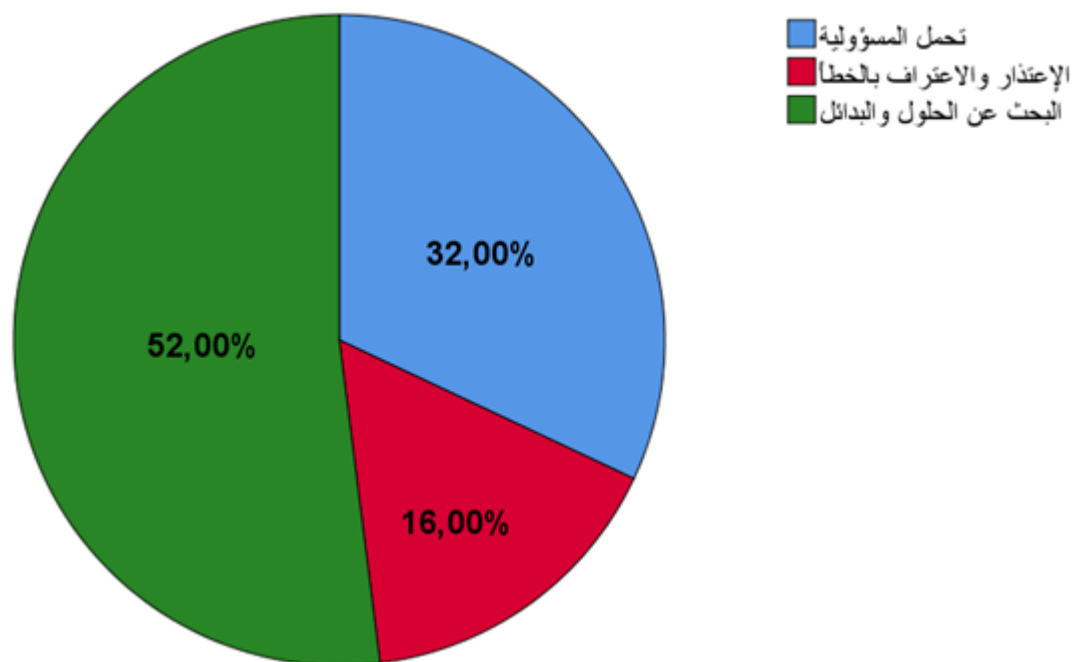
% أيضا في المرتبة الثالثة تقييم المهارات بنسبة 16 % في المركز الرابع والخامس كل من تقييم الجودة الشاملة وتقييم مستوى الأداء بنفس النسبة 4 % .

ومنه نستنتج ان تقييم النتائج يعتبر جزءاً أساسياً في آليات تقدير أو تقييم أداء القائد وكفاءته في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية . باختصار ، يتطلب تقييم النتائج في آليات تقدير أداء القائد وكفاءته في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية النظر إلى التأثير الشامل لقرارات القائد على المؤسسة وأفرادها، وتوجيه العمليات التحسينية واتخاذ القرارات المستقبلية بناءً على البيانات والتحليل الهادف . أيضا تقديم آليات فعّالة لتقييم أداء القائد وكفاءته في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية يتطلب النظر إلى عدة جوانب، بما في ذلك التقييم الجماعي، وتقييم المهارات الفردية، وتقييم مستوى الأداء، وتقييم الجودة الشاملة. من خلال استخدام هذه الآليات بشكل متكامل، يمكن للمؤسسة الجامعية تقديم تقييم شامل وموضوعي لأداء القائد وكفاءته في عملية اتخاذ القرارات، مما يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين وتعزيز الأداء الجامعي بشكل عام.

الجدول رقم 41 يمثل كيفية تفاعل القائد مع المواقف الصعبة أو القرارات الخاطئة داخل الكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تحمل المسؤولية	16	32%
الإعتذار والاعتراف بالخطأ	08	16%
البحث عن الحلول والبدائل	26	52%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 41 : يمثل كيفية تفاعل القائد مع المواقف الصعبة أو القرارات الخاطئة داخل المؤسسة الجامعية



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات أفراد العينة والبالغ عددهم اجمالاً 50 فرد نرى كيفية تفاعل القائد مع المواقف الصعبة أو القرارات الخاطئة داخل المؤسسة الجامعية وذلك من خلال ثلاث احتمالات بحيث يمثل احتمال البحث عن الحول والبدائل اعلى نسبة ب 52

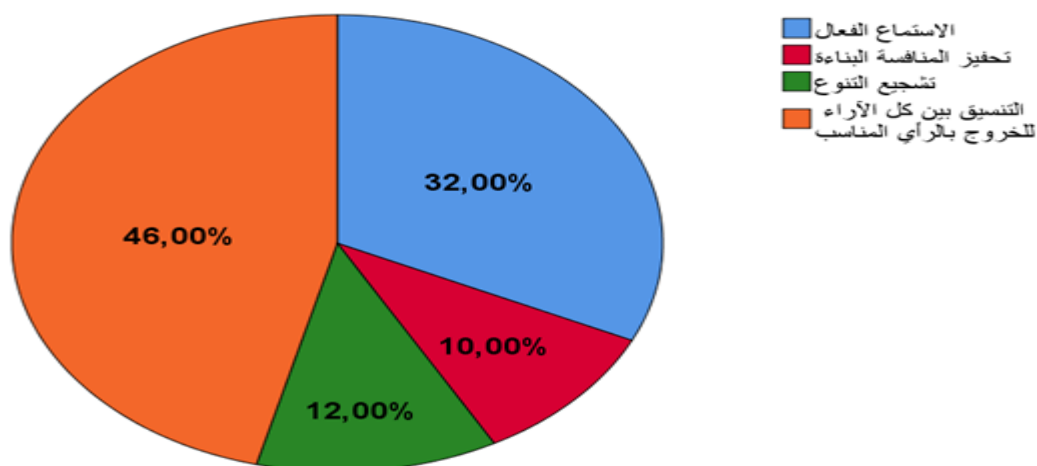
% فيما يليه تحمل المسؤولية بنسبة 32 % وأخيرا الإعتذار والاعتراف بالخطأ بنسبة 16 % .

ومنه نستنتج ان تفاعل القائد مع المواقف الصعبة أو القرارات الخاطئة داخل المؤسسة الجامعية يعكس مدى نضجه القيادي وقدرته على إدارة الأزمات بشكل فعال. ومنه يمكن القول إن تفاعل القائد مع المواقف الصعبة والقرارات الخاطئة بطريقة شفافة ومسؤولة هو مفتاح لتعزيز الثقة والفعالية داخل المؤسسة الجامعية.

الجدول رقم 42 : يمثل كيفية تعامل القائد مع التنوع والاختلاف في الآراء خلال عملية اتخاذ القرارات في الكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاستماع الفعال	16	32%
تحفيز المنافسة البناءة	05	10%
تشجيع التنوع	06	12%
التنسيق بين كل الآراء للخروج بالرأي المناسب	23	46%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 42 : يمثل كيفية تعامل القائد مع التنوع والاختلاف في الآراء خلال عملية اتخاذ القرارات في الكلية



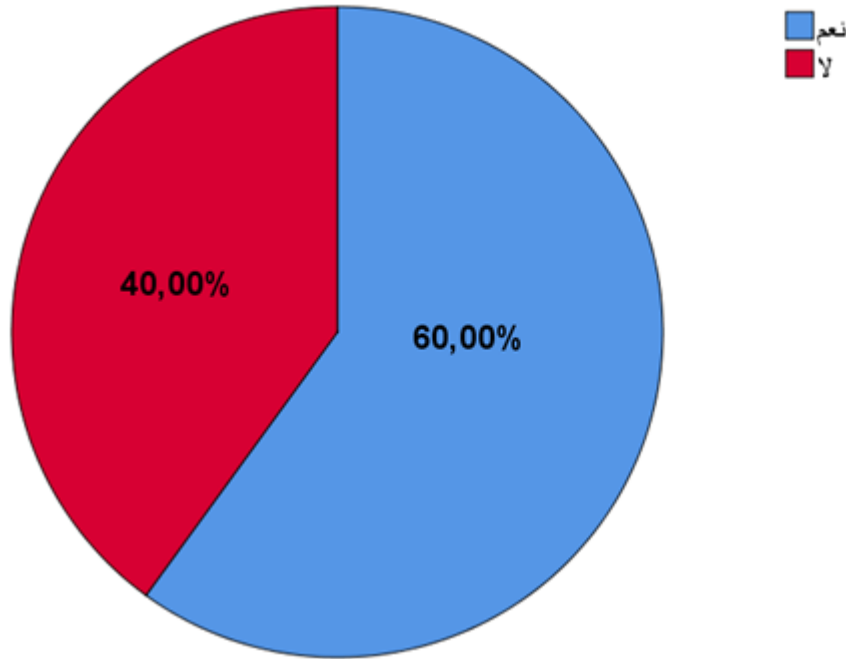
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات افراد العينة البالغ عددهم اجمالاً 50 فرد نرى كيفية تعامل القائد مع التنوع والاختلاف في الآراء خلال عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية حيث انقسمت احتمالات العينة الى اربع احتمالات اما فيما يخص اعلى نسبة فهي احتمال التنسيق بين كل الآراء للخروج بالرأي المناسب وقدرت نسبته ب 46% مايقابلها 23 تكرار ثانيا نجد احتمال الاستماع الفعال بنسبة 32 % مايقابلها 16 تكرار ضف الى ذلك الاحتمال الثالث والمتمثل في تشجيع التنوع والذي قدرت نسبته ب 12 % اما فيما يخص الاحتمال الأخير فهو تحفيز المنافسة البناءة بنسبة 10 % ومنه نستنتج من خلال ماسبق ذكره ان التنسيق بين كل الآراء للخروج بالرأي المناسب حصد اعلى النسب .

وهذا مايفسر ان تعامل القائد مع التنوع والاختلاف في الآراء داخل المؤسسة الجامعية يتطلب منهجية شاملة تشمل تشجيع الحوار المفتوح، جمع وتحليل البيانات، التيسير الفعال للنقاش، استخدام تقنيات اتخاذ القرار الجماعي، التفاوض والحلول الوسط، الاعتماد على الأدلة، التواصل المستمر والشفاف، ومتابعة تنفيذ القرارات وتقييم نتائجها. باتباع هذه الخطوات، يمكن للقائد تنسيق الآراء المختلفة والخروج بالرأي المناسب الذي يخدم مصلحة المؤسسة وأعضائها.

الجدول رقم 43 : يمثل متابعة القائد لاستراتيجية الاتصالية معينة في اتخاذ القرارات في الكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 43 : يمثل متابعة القائد لاستراتيجية الاتصالية معينة في اتخاذ القرارات في الكلية



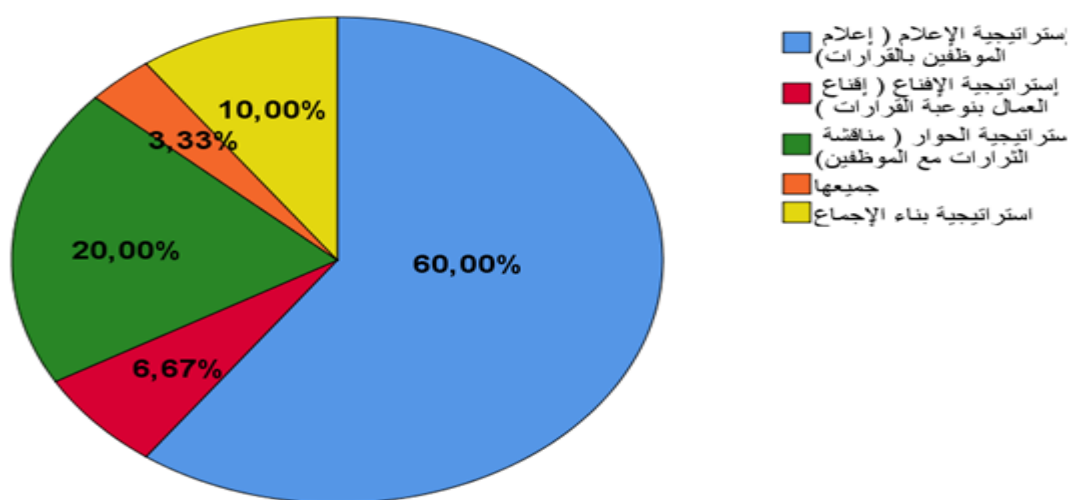
من خلال الجدول نلاحظ متابعة القائد لاستراتيجية الاتصالية معينة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية بحيث نرى أن أعلى نسبة وهي الإحتمال "نعم" بحيث بلغت نسبته 60 % مايقابلها 30 تكرار اما فيما يخص الاحتمال الثاني "لا" فقد بلغت نسبته 40 % أي بتكرار 20 فرد .

ومنه نستنتج أن متابعة القائد لاستراتيجية اتصالية معينة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية هو جانب حيوي يمكن أن يسهم بشكل كبير في فعالية ونجاح تلك القرارات. فمتابعة القائد لاستراتيجية اتصالية معينة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية يعزز الشفافية، ويزيد من المشاركة والانخراط، ويحسن الفهم، ويقلل النزاعات، ويعزز فعالية التنفيذ، ويوفر تغذية راجعة مستمرة، ويبني ثقافة مؤسسية إيجابية. من خلال اتباع نهج اتصالي منظم وشامل، يمكن للقائد تحسين جودة القرارات المتخذة وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فعالية.

الجدول رقم 44 : يمثل نوع الإستراتيجية التي يتبعها القائد في الكلية

الأحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إستراتيجية الإعلام (إعلام الموظفين بالقرارات)	18	60%
إستراتيجية الإقناع (إقناع العمال بنوعية القرارات)	02	07%
استراتيجية بناء الاجماع (حول القرارات المتخذة)	03	10%
إستراتيجية الحوار (مناقشة القرارات مع الموظفين)	06	20%
جميعها	01	03%
المجموع	30	100%

الشكل رقم 44 : يمثل نوع الإستراتيجية التي يتبعها القائد في الكلية



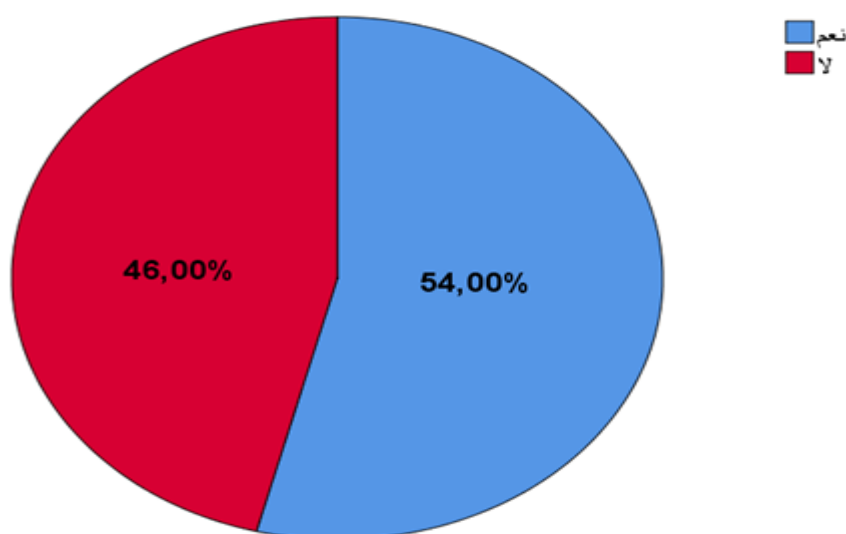
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى عدد تكرارات العينة والبالغ عددهم 30 فرد بالنسبة لهذا السؤال بحيث يمثل أي استراتيجية يتبع اذا كان للقائد في المؤسسة يتبع استراتيجية اتصالية معينة في عملية اتخاذ القرارات ومنه نرى ان عدد احتمالات هذا الأخير هو خمس بحيث كانت اعلى نسبة هي استراتيجية الاعلام (اعلام الموظفين بالقرارات) بنسبة 60% تليها استراتيجية الحوار بنسبة 20% ضف الى ذلك استراتيجية بناء الإجماع بنسبة 10 % أيضا نجد استراتيجية الاقناع بنسبة 7 % وأخيرا جميعها بنسبة 3 % .

ومنه نستنتج ان اعلى نسبة هي استراتيجية الاعلام وهذا مايفسر ان اتباع استراتيجية إعلامية فعالة في عملية اتخاذ القرارات يمكن أن يعزز بشكل كبير نجاح القائد في المؤسسة الجامعية.

الجدول رقم 45 يمثل مدى قيام القائد بالكلية على تقييم عملية اتخاذ القرارات من عدمه

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 45 يمثل مدى قيام القائد بالمؤسسة على تقييم عملية اتخاذ القرارات من عدمه



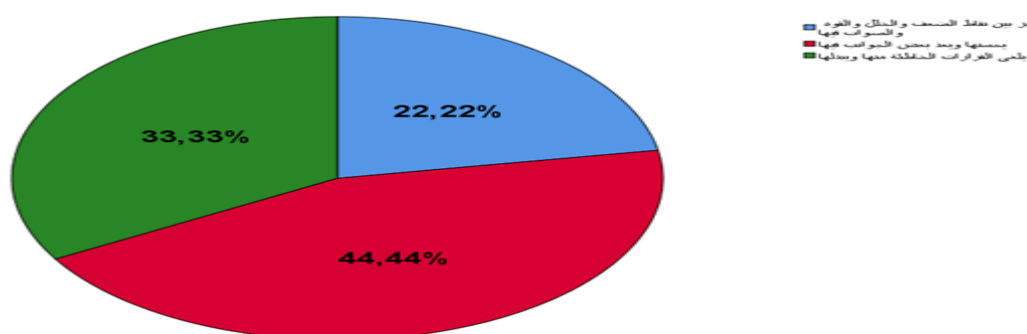
من خلال الجدول رقم 45 وبالنظر الى تكرارات أفراد العينة والبالغ عددهم اجمالاً 50 فرد يتضح لنا من ان في قيام القائد بالمؤسسة على تقييم عملية اتخاذ القرارات هناك احتمالين أما الاحتمال الأول "نعم" فقد كان اعلى نسبة ب 60 % مايقابلها 30 تكرار وفيما يخص الاحتمال الثاني فهو "لا" حيث قدرت نسبته المئوية ب 40 % أي ب 20 تكرار .

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الإحتمال الأول حظي بأعلى نسبة وهذا راجع الى قيام القائد في المؤسسة الجامعية بتقييم عملية اتخاذ القرارات هو خطوة جوهرية لضمان تحسين جودة القرارات المتخذة وفعالية الإدارة بشكل عام بحيث قيام القائد في المؤسسة الجامعية بتقييم عملية اتخاذ القرارات يتطلب منهجية شاملة تشمل تحديد معايير التقييم، جمع وتحليل البيانات، مراجعة العمليات، الحصول على تغذية راجعة من الأطراف المعنية، تقييم النتائج، والتعديل المستمر. من خلال اتباع هذه الخطوات، يمكن للقائد ضمان أن عملية اتخاذ القرارات تكون فعّالة وشفافة وتساهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية. الجدول رقم 46:

يمثل كيفية تأثير التقييم الإيجابي لعملية اتخاذ القرارات بالكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التميز بين نقاط الضعف والخلل والقوة والصواب فيها	06	22,22%
يحسنها ويعد بعض الجوانب فيها	12	44,44%
يلغي القرارات الخاطئة منها ويبدلها	09	33,33%
المجموع	27	100%

الشكل رقم 46 : يمثل كيفية تأثير التقييم الإيجابي على عملية اتخاذ القرارات بالكلية



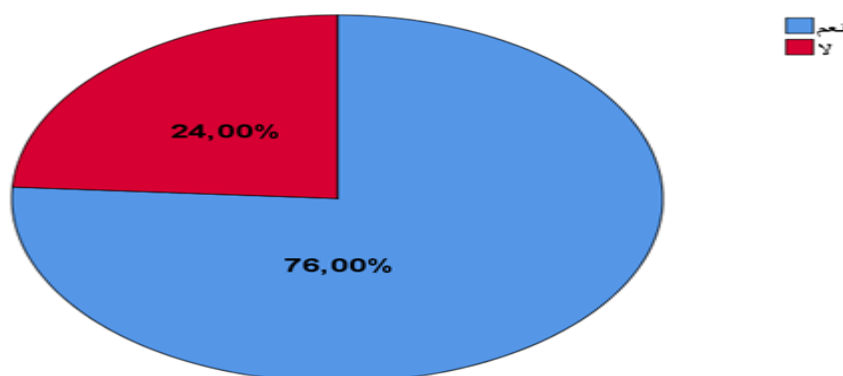
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكراراته والبالغ عددها اجمالاً 27 فرد يتضح لنا أن أعلى نسبة هي يحسنها ويعد بعض الجوانب فيها والتي بلغت نسبتها 44 % مايقابلها 12 تكرار يليها الاحتمالي الثاني وهو يلغي القرارات الخاطئة منها ويبدلها بنسبة 33 % أي بمجموع 9 تكرارات واخير التميز بين نقاط الضعف والخلل والقوة والصواب فيه بنسبة 22 % .

ومنه او من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن التقييم الإيجابي لعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية يمكن أن يكون له تأثير كبير على تحسين العملية بصفة مستمرة وتعزيز فعالية القرارات المستقبلية.ضف الى ذلك التقييم الإيجابي لعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية له تأثيرات واسعة تشمل تعزيز الثقة في القيادة، تشجيع الشفافية والمساءلة، تعزيز التفاعل والتعاون، دعم التحسين المستمر، تعزيز الثقافة المؤسسية، تحسين جودة القرارات، وزيادة الكفاءة والإنتاجية. هذه التأثيرات مجتمعة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية بشكل أكثر فعالية وكفاءة، مما يساهم في نجاحها المستدام.

الجدول رقم 47: يمثل مدى متابعة القادة عملية اتخاذ القرارات داخل الكلية من عدمه

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 47: يمثل مدى متابعة القادة عملية اتخاذ القرارات داخل الكلية من عدمه



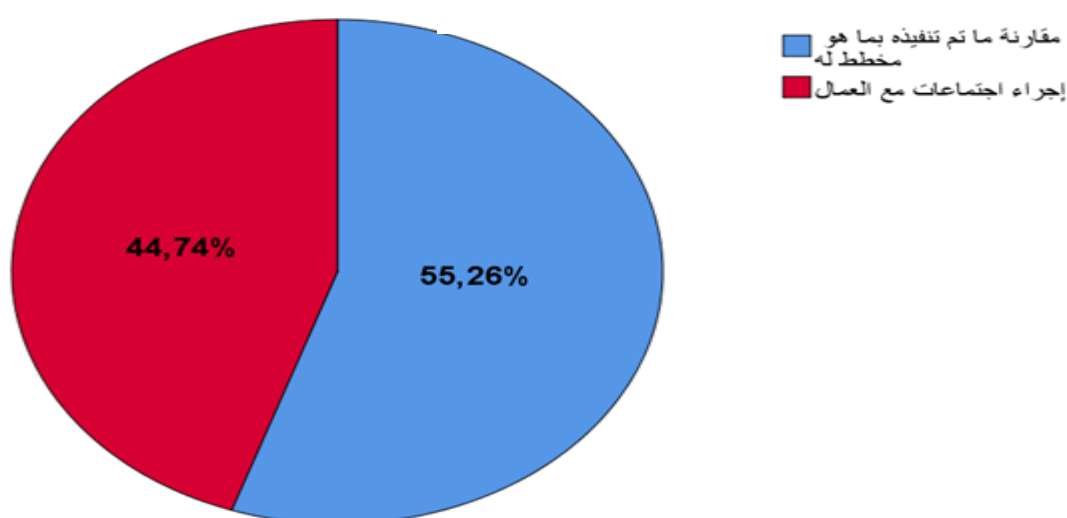
يمثل الجدول رقم 47 متابعة القادة لعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية بحيث نرى ان اعلى نسبة قد حظي بها الدليل "نعم" بنسبة 76 % ما يقابلها 38 تكرار أي أكثر من نصف العينة كانت اجابتهم بالدليل "نعم" في حين نرى الاحتمال الثاني "لا" لم يحظى بنسبة كبيرة حيث قدرت بـ 24 % ما يقابلها 12 تكرار .

ومنه نستنتج ان متابعة القادة لعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية تمثل خطوة حيوية لضمان فعالية وكفاءة هذه القرارات. هذا الدور يمكن أن يكون له تأثيرات كبيرة وإيجابية على المؤسسة بطرق متعددة فمتابعة القادة لعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية هي عنصر أساسي لضمان فعالية وكفاءة هذه القرارات. من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة القرارات، وتشجيع المشاركة، وتعزيز التكيف والمرونة، ودعم التحسين المستمر، وتطوير المهارات، يمكن للقادة ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل فعال ومستدام.

الجدول رقم 48 :يمثل كيفية متابعة القادة في الكلية لعملية اتخاذ القرارات

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مقارنة ما تم تنفيذه بما هو مخطط له	21	55.3%
إجراء اجتماعات مع العمال	17	44.7%
المجموع	38	100%

الشكل رقم 48 : يمثل كيفية متابعة القادة في الكلية لعملية اتخاذ القرارات



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات افراد العينة والبالغ عددهم 38 فرد يتضح لنا أن أعلى نسبة هي مقارنة ما تم تنفيذه بما هو مخطط له بنسبة 55.3 % مايقابلها 21 تكرار في حين أن إجراءات اجتماعات مع العمال حظيت بنسبة 44.7 % أي بمجموع 17 تكرار.

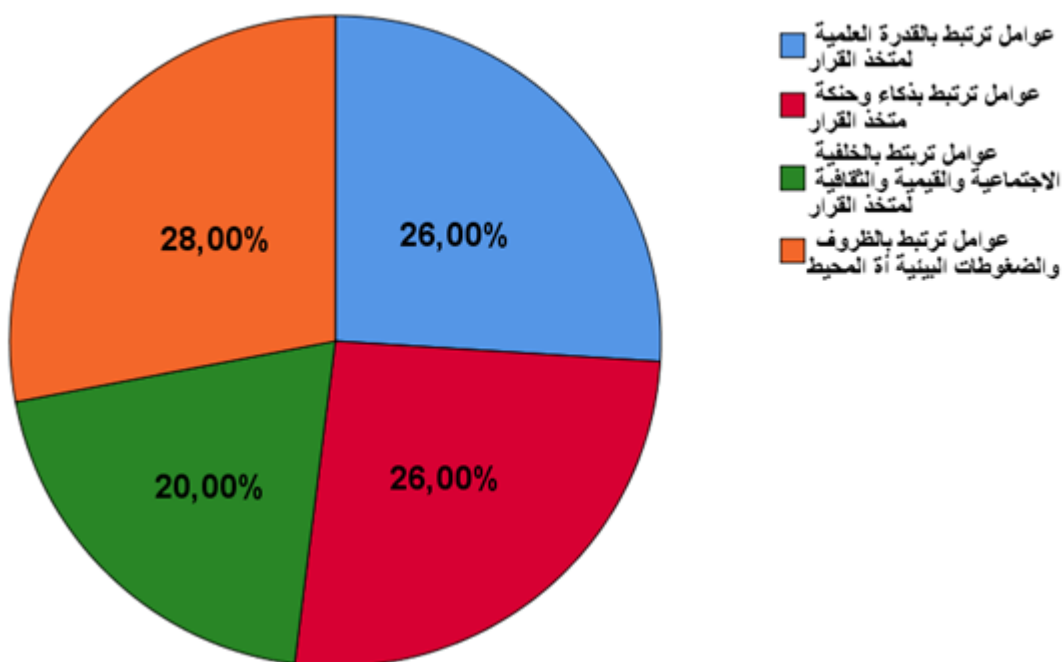
ومنه نستنتج أن مقارنة ما تم تنفيذه بما هو مخطط له هو جزء أساسي من تقييم فعالية عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية. هذه العملية تتيح للقادة تحديد مدى تحقيق الأهداف والغايات الموضوعية، وتحليل الفجوات والتحديات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ضف الى ذلك إجراء اجتماعات مع العاملين في المؤسسة الجامعية كجزء من عملية اتخاذ القرارات يتجسد في عدة جوانب هامة. هذه الاجتماعات تعتبر منصة أساسية للتواصل،

التشاور، وتبادل المعلومات بين القادة والعاملين، مما يساهم في تحسين فعالية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات.

الجدول رقم 49 : يمثل العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات بالكلية

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
26%	13	عوامل ترتبط بالقدرة العلمية لمتخذ القرار
26%	13	عوامل ترتبط بذكاء وحنكة متخذ القرار
20%	10	عوامل ترتبط بالخلفية الاجتماعية والقيمية والثقافية لمتخذ القرار
28%	14	عوامل ترتبط بالظروف والضغوطات البيئية أو المحيط
100%	50	المجموع

الشكل رقم 49 : يمثل العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة



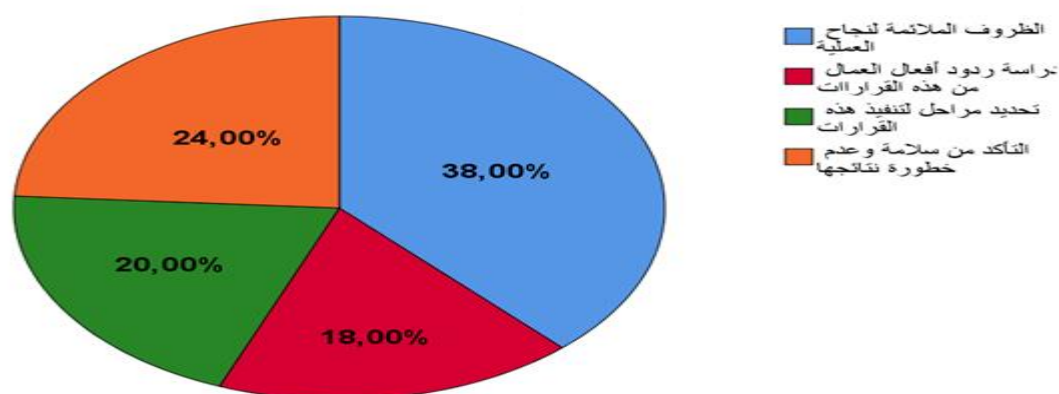
من خلال الجدول أعلاه المعنون ب العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية يتضح لنا أن أعلى نسبة هي عوامل ترتبط بالظروف والضغوطات البيئية أو المحيط بنسبة 28 % ضف الى ذلك عوامل ترتبط بالقدرة العلمية لمتخذ القرار بنسبة 26 % تليها عوامل ترتبط بذكاء وحنكة متخذ القرار بنسبة 26 % وأخيرا عوامل ترتبط بالخلفية الاجتماعية والقيمية والثقافية لمتخذ القرار بنسبة 20 % .

ومنه نستنتج من خلال هذا التوزيع انه يعكس أهمية أن يكون متخذو القرار في المؤسسات الجامعية مؤهلين علمياً وذوي قدرة على التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى قدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة والاستفادة من خلفيتهم الاجتماعية والثقافية في اتخاذ قرارات فعالة ومستدامة.

الجدول رقم 50 : يمثل الأمور التي يراعيها القادة عند تنفيذ القرارات داخل الكلية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الظروف الملائمة لنجاح العملية	19	38%
دراسة ردود أفعال العمال من هذه القرارات	09	18%
تحديد مراحل لتنفيذ هذه القرارات	10	20%
التأكد من سلامة وعدم خطورة نتائجها	12	24%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 50 : يمثل الأمور التي يراعيها القادة عند تنفيذ القرارات داخل الكلية



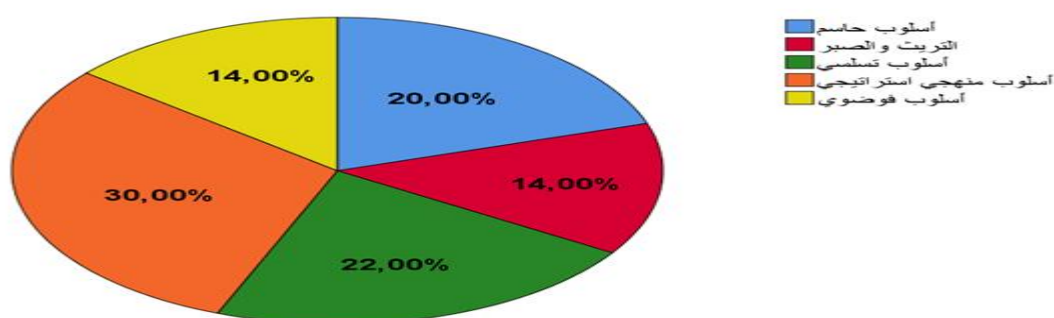
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرار افراد العينة البالغ عددهم اجمالاً 50 فرد يتضح لنا ان الظروف الملائمة لنجاح العملية حصدت اكبر نسبة قدرت ب 38 % مايقابلها 19 تكرار فيما يليها التأكد من سلامة وعدم قدرة خطورة نتائجها بنسبة 24 % أي 12 تكرار أيضا تليها تحديد مراحل لتنفيذ هذه القرارات بنسبة 20 % واخير دراسة ردود أفعال العمال من هذه القرارات بنسبة 18% .

ومنه نستنتج أنه لضمان نجاح عملية مراجعة القادة عند تنفيذ القرارات داخل المؤسسة، يجب توافر مجموعة من الظروف الملائمة التي تدعم هذه العملية. هذه الظروف تساهم في تعزيز فعالية المراجعة وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة . زيادة على ذلك يمكن القول إن العمل على ضمان سلامة النتائج وتحديد الخطوات الملموسة لتنفيذ القرارات وفهم ردود أفعال الموظفين يشكلون العناصر التي لا يمكن ان نستغني عنها بل يجب التركيز عليها في عملية مراجعة القادة عند تنفيذ القرارات داخل المؤسسة.

الجدول رقم 51 :يمثل الأساليب التي يعتمد عليها القادة في اتخاذ القرارات داخل الكلية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أسلوب حاسم	07	14%
التريث والصبر	07	14%
أسلوب تسلسلي	9	18%
أسلوب منهجي استراتيجي	12	24%
أسلوب فوضوي	15	24%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 51 : يمثل الأساليب التي يعتمد عليها القادة في اتخاذ القرارات داخل الكلية



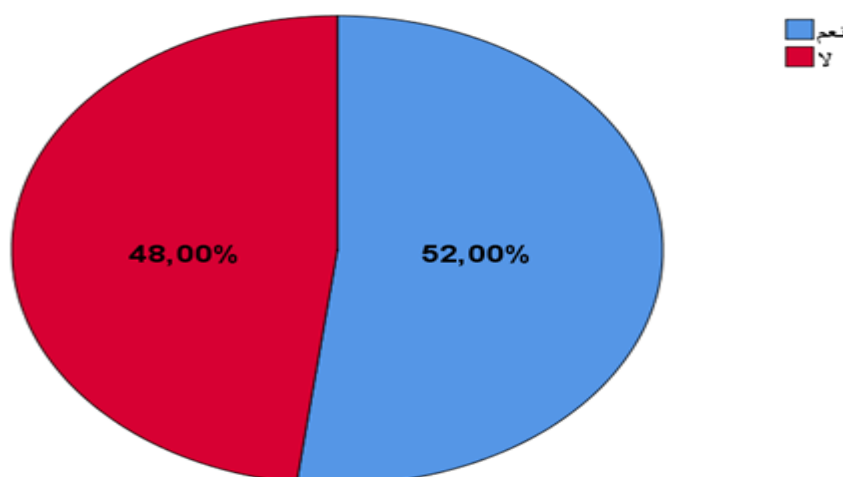
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات افراد العينة والبالغ عددهم اجمالاً 50 يتضح لنا الأساليب التي يعتمدها القائد في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة و ان عدد الاحتمالات قد انقسم الى خمس احتمالات . تتنوع الأساليب التي يعتمدها القادة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، حيث يمثل الأسلوب الفوضوي الأعلى نسبة في الاعتماد بنسبة 30 % يليه الأسلوب الاستراتيجي بنسبة 24 % ثم يليه الأسلوب التسلسلي بنسبة 22%، الذي يركز على التنفيذ المتتابع للقرارات. الأسلوب الحاسم يأتي في المرتبة الرابعة بنسبة 14%، متميزاً بالسرعة والحزم في اتخاذ القرارات. والأسلوب التعاوني يأتي بنفس النسبة 14%، حيث يتميز الأسلوب الفوضوي بالعشوائية التي قد تؤدي إلى الابتكار ولكنها تحمل مخاطر كبيرة، في حين يعزز الأسلوب التعاوني من الشمولية والتشارك ولكنه قد يكون بطيئاً ومعتقداً.

ومنه نستنتج من خلال ما سبق ذكره أن اعتماد القائد على أسلوب منهجي استراتيجي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يتطلب اتباع مجموعة من الخطوات المنظمة والمترابطة لضمان أن القرارات المتخذة تكون مدروسة، مستدامة، وفعالة. هذا الأسلوب يهدف إلى تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية وتجنب المخاطر المحتملة.

الجدول رقم 52 : يمثل مدى تأثير و اختلاف القسم والعادات والسلوكيات بين متخذي القرارات في عملية اتخاذ القرارات داخل الكلية من عدمه

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	52%
لا	24	48%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 52 : يمثل مدى تأثير و اختلاف القسم والعادات والسلوكيات بين متخذي القرارات في عملية اتخاذ القرارات داخل الكلية من عدمه



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرار افراد العينة والبالغ عددهم اجمالاً 50 فرد يتضح لنا تأثير و اختلاف القسم والعادات والسلوكيات بين متخذي القرارات في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وذلك من خلال الدليلين " نعم " و " لا " بحيث بلغت نسبة الاحتمال الأول "نعم

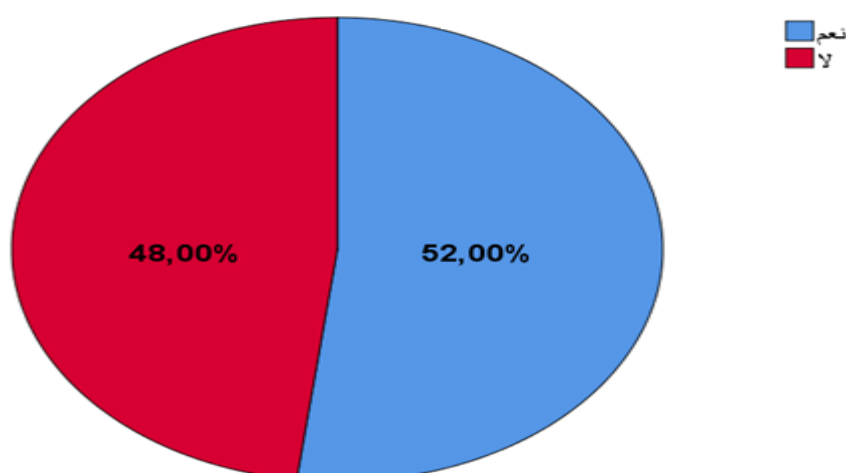
" أعلى نسبة قدرة ب 52 % مايقابلها بتكرار 26 فرد اما فالجهة المقابلة فنجد الإحتمال الثاني بالدليل "لا" فقد بلغت نسبتهم 48 % أي بتكرار 24 فرد.

ومنه نستنتج او يتضح من خلال ذلك أن تأثير اختلاف القسم والعادات والسلوكيات على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة موضوع يختلف عليه الأفراد بشكل كبير. أكثر من نصف العينة يرون أن لهذه العوامل تأثير ملحوظ، بينما يرى الباقيون أنها ليست مؤثرة بشكل كبير

الجدول رقم 53 : يمثل مدى قيام متخذي القرارات بتوضيح عملية اتخاذ القرارات لجميع أفراد الكلية من عدمه

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	52%
لا	24	48%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 53 : يمثل مدى قيام متخذي القرارات بتوضيح عملية اتخاذ القرارات لجميع أفراد الكلية من عدمه



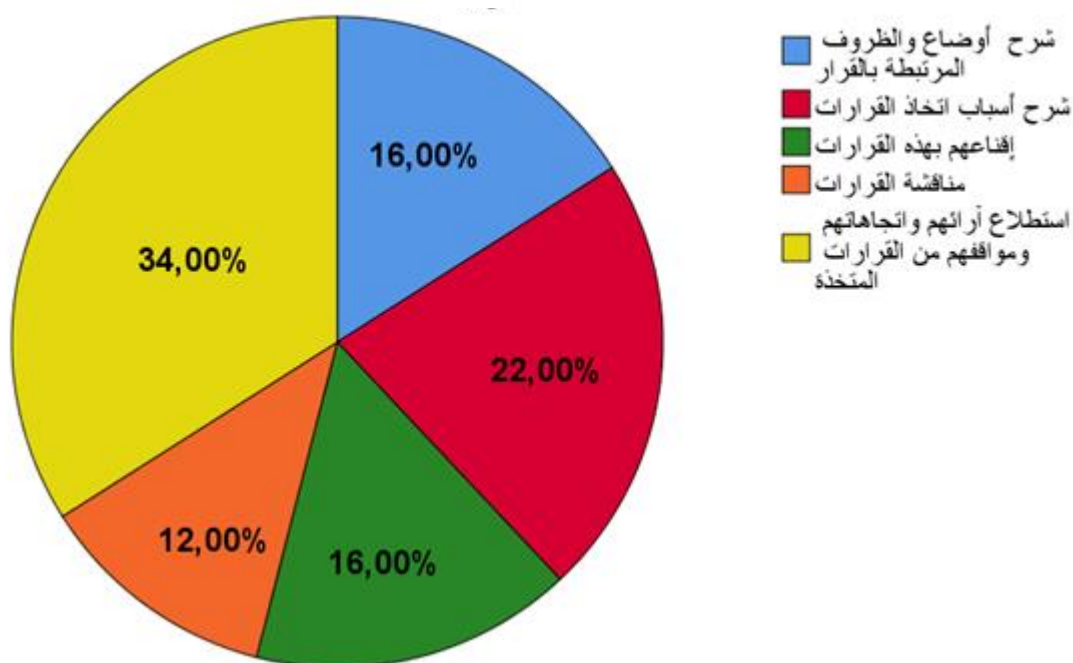
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرار افراد العينة والبالغ عددهم اجمالاً 50 فرد يتضح لنا قيام متخذي القرارات بتوضيح عملية اتخاذ القرارات لجميع أفراد المؤسسة وذلك من خلال مجموعتين اما المجموعة الأولى فتخص اعلی نسبة وهي الاحتمال نعم بحيث قدرت نسبتها ب 52 بالمئة مايقابلها 26 تكرار اما فالجهة الثانية فنجد الاحتمال الثاني بالدليل " لا " فقد بلغت نسبتهم 48 % أي ب 24 تكرار.

ومنه نستنتج ان توضيح عملية اتخاذ القرارات لجميع أفراد المؤسسة يعزز من الشفافية والثقة، ويزيد من فهم الأفراد والتزامهم، ويمكّنهم من المشاركة الفعالة، مما يسهم في تحقيق الفعالية والكفاءة. على القادة تبني ممارسات وأساليب واضحة وفعالة لتوضيح هذه العملية، مما يؤدي في النهاية إلى بيئة عمل صحية ومنتجة.

الجدول رقم 54 : يمثل كيفية توضيح القرارات في الكلية لجميع أفراد الكلية

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
16%	08	شرح أوضاع والظروف المرتبطة بالقرار
22%	11	شرح أسباب اتخاذ القرارات
16%	08	إقناعهم بهذه القرارات
12%	06	مناقشة القرارات
34%	17	استطلاع آرائهم واتجاهاتهم ومواقفهم من القرارات المتخذة
100%	50	المجموع

الشكل رقم 54 : يمثل كيفية توضيح القرارات في الكلية لجميع أفراد الكلية



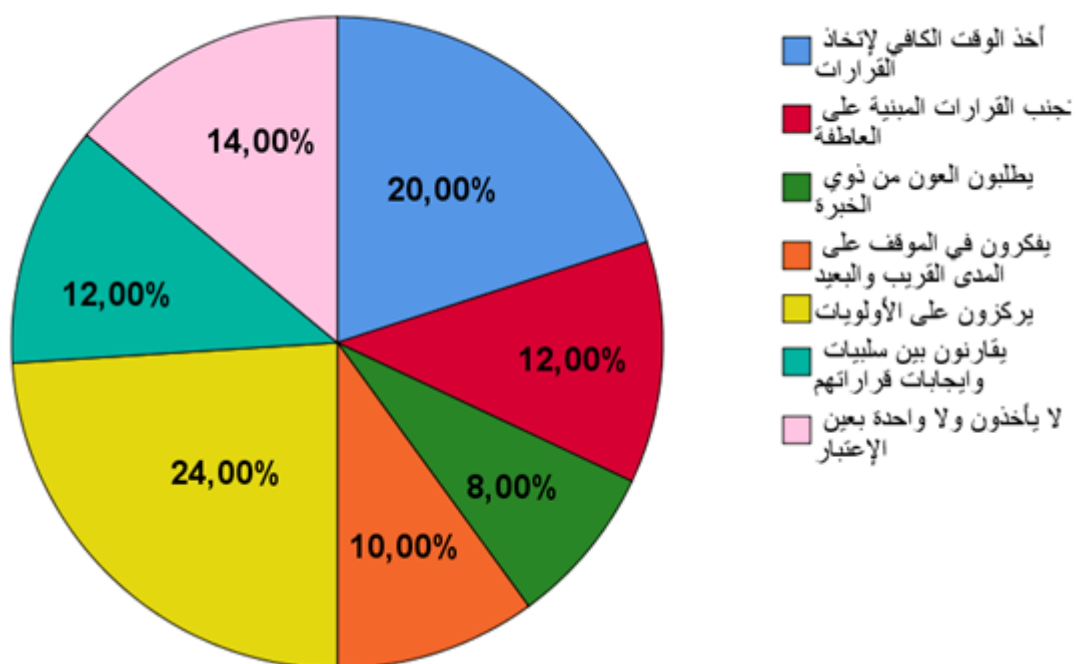
من خلال الجدول رقم 54 المعنون بإذا كان متخذي القرارات في المؤسسة يقومون في توضيح عملية اتخاذ القرارات لجميع أفراد المؤسسة يتضح لنا ان اعلى نسبة هي استطلاع آرائهم واتجاهاتهم ومواقفهم من القرارات المتخذة بنسبة قدرت ب 34 % مايقابلها 17 تكرار ثم تليها كل من شرح أوضاع والظروف المرتبطة بالقرار و بنفس النسبة المئوية 16 % ونفس تكرار

ب 8 ضف الى ذلك كل من مناقشة القرارات لنسبة 12 % مايقابلها 6 تكرار. ومنه نستنتج من خلال ما سبق ذكره أن متخذي القرارات في المؤسسة يبدون اهتمامًا كبيرًا بإشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات، سواء من خلال استطلاع آرائهم أو شرح الظروف المرتبطة بالقرارات. على الرغم من وجود قدر من المناقشة حول القرارات، إلا أن تعزيز هذه المناقشات يمكن أن يساهم بشكل أكبر في تحسين جودة القرارات وزيادة قبولها من قبل جميع أفراد المؤسسة.

الجدول رقم 55 : يمثل الأمور التي تؤخذ بعين الاعتبار أثناء عملية اتخاذ القرارات بالكلية لعملية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أخذ الوقت الكافي لاتخاذ القرارات	8	16%
تجنب القرارات المبنية على العاطفة	06	12%
يطلبون العون من ذوي الخبرة	4	08%
يفكرون في الموقف على المدى القريب والبعيد	07	14%
يركزون على الأولويات	12	24%
يقارنون بين سلبيات وإيجابيات قراراتهم	5	10%
لا يأخذون ولا واحدة بعين الاعتبار	8	16%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 55 : يمثل الأمور التي تؤخذ بعين الاعتبار أثناء عملية اتخاذ القرارات بالكلية لعملية



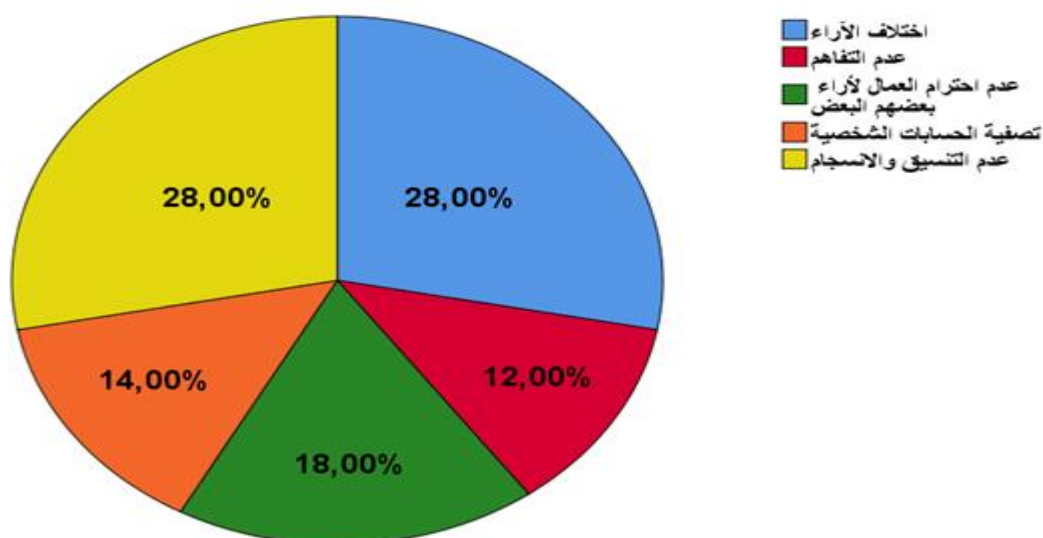
يمثل الجدول أعلاه مراعات القادة بالمؤسسة الجامعية لعملية اتخاذ القرارات بحيث نرى ان اعلى نسبة هي من يركزون على الأولويات بنسبة مئوية قدرت ب 24% تليها ثانيا أخذ الوقت الكافي لاتخاذ القرارات بنسبة مئوية قدرت ب 16% ضف الى ذلك احتمال من لا يأخذون ولا واحدة بعين الاعتبار فقد قدرت نسبتهم ب 16% أما فيما يخص تجنب القرارات المبنية على العاطفة و من يقارنون بين سلبيات وإيجابيات قراراتهم فقد اخذو نسبة و قدرت ب 12% زيادة على ذلك من يفكرون في الموقف على المدى القريب والبعيد فقد بلغت نسبتهم ب 14% وأخيرا من يطلبون العون من ذوي الخبرة بنسبة 8% .

ومنه نستنتج من خلال ماسبق ذكره و يتضح لنا ان أخذ الوقت الكافي لاتخاذ القرارات يعكس مراعاة القادة في المؤسسة الجامعية لعملية اتخاذ القرارات بشكل شامل ودقيق. هذا النهج يضمن أن القرارات مبنية على معلومات موثوقة وتحليل دقيق، ويعزز من المشاركة والتعاون بين مختلف الأطراف. كما أن التخطيط الجيد والمرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة يساهمان في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية . ومنه يتضح من الجدول أن القادة في المؤسسة الجامعية يراعون عدة عوامل مهمة في عملية اتخاذ القرارات، مع التركيز الأكبر على تحديد الأولويات وأخذ الوقت الكافي لاتخاذ القرارات. ومع ذلك، هناك حاجة لتعزيز التفكير الاستراتيجي والاعتماد على الخبرات الخارجية، إضافة إلى معالجة الفجوات في عملية اتخاذ القرار لضمان فعالية وكفاءة القرارات المتخذة.

الجدول رقم 56 : يمثل المشاكل والمعوقات التي يواجهها القادة في الكلية خلال عملية اتخاذ القرارات

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اختلاف الآراء	14	28%
عدم التفاهم	6	12%
عدم احترام العمال لأواء بعضهم البعض	9	18%
تصفية الحسابات	7	14%
عدم التنسيق والانسجام	14	28%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 56 : يمثل المشاكل والمعوقات التي يواجهها القادة بالكلية خلال عملية اتخاذ القرارات



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات العينة البالغ عددهم 50 فرد يتضح لنا ان اعلى نسبة هي عدم التنسيق والانسجام بنسبة 28 % مايقابلها 14 تكرار ثم يليها اختلاف الآراء بنفس النسبة بنسبة 28 % بمجموع تكرارات 14 ضف الى ذلك عدم احترام العمال لأواء

بعضهم البعض بنسبة 18 % مايقابلها 9 أيضا تصفية الحسابات بنسبة 14 % مايقابلها 7 تكرارات تكرارات وأخيرا نجد عدم التفاهم بنسبة 12% مايقابلها ب 6 تكرارات.

ومنه نستنتج من خلال ما سبق ذكره انا اعلى نسبة هي عدم التنسيق والانسجام وهذا مايفسر مشاكل عدم التنسيق والانسجام من أكبر التحديات التي يواجهها القادة في المؤسسات الجامعية خلال عملية اتخاذ القرارات. يمكن التغلب على هذه المشاكل من خلال تطوير آليات تنسيق فعالة، وتعزيز التواصل والتعاون بين الأقسام، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح. تحقيق التنسيق والانسجام يعزز من جودة القرارات ويسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. اما فيما يخص الاحتمال الثاني اختلاف الآراء وهو مايفسر ان اختلاف الآراء تحدياً كبيراً في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية، حيث يمكن أن يؤدي إلى تأخير القرارات وزيادة النزاعات الداخلية وتشتت الجهود. لمواجهة هذه التحديات، يمكن للقادة تبني استراتيجيات مثل تشجيع الحوار المفتوح، استخدام تقنيات صنع القرار الجماعي، تطوير مهارات التفاوض، تحديد أهداف مشتركة، إشراك جميع الأطراف المعنية، وضمان التواصل الفعال. هذه الاستراتيجيات يمكن أن تحول اختلاف الآراء إلى قوة دافعة نحو اتخاذ قرارات أكثر فعالية وشمولية.

أ- التحليل الكمي والكيفي للجدول المركبة

الجدول 38 (01) : يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة بمدى تأثير نمط القيادة على

نوعية القرارات المتخذة بالكلية من عدمه

الإجابة تغيرات الدراسة		قرارات فوضوية		قرارات عشوائية وغير مدروسة		قرارات تعسفية وظالمة		قرارات غير عادلة ولا منصفة		قرارات بعيدة عن المصلحة العامة		المجموع	
الجنس	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار
ذكر	3	20 %	5	36 %	2	40 %	1	17 %	4	40 %	15	30 %	15
أنثى	12	80 %	9	64 %	3	60 %	5	83 %	6	60 %	35	70 %	35
المجموع	15	30 %	14	28 %	5	10 %	6	12 %	10	20 %	50	100 %	50
السن	5	33 %	0	0 %	0	0 %	1	17 %	3	30 %	9	18 %	9
أقل من 30 سنة	6	40 %	4	29 %	3	60 %	0	0 %	1	10 %	14	28 %	14
من 30 الى 39	3	20 %	8	57 %	2	40 %	4	67 %	4	40 %	21	42 %	21
من 40 الى 49	1	6.7 %	2	14 %	0	0 %	1	17 %	2	20 %	6	12 %	6
50 سنة فما فوق	15	30 %	14	28 %	5	10 %	6	12 %	10	20 %	50	100 %	50
المجموع	5	33 %	0	0 %	0	0 %	1	17 %	3	30 %	9	18 %	9
أقل من 5 سنوات	5	33 %	6	43 %	3	60 %	0	0 %	0	0 %	14	28 %	14
من 5 سنوات الى 10 سنوات	5	33 %	8	57 %	2	40 %	5	83 %	7	70 %	27	54 %	27
اكثر من 10 سنوات	15	30 %	14	28 %	5	10 %	6	12 %	10	20 %	50	100 %	50
المجموع	8	53 %	9	64 %	4	80 %	3	50 %	3	30 %	15	30 %	15
اداري	4	27 %	4	29 %	1	20 %	2	33 %	4	40 %	15	30 %	15
موظف	3	20 %	1	7 %	0	0 %	1	17 %	3	30 %	8	16 %	8
أستاذ	15	30 %	14	28 %	5	10 %	6	12 %	10	20 %	50	100 %	50
المجموع	15	30 %	14	28 %	5	10 %	6	12 %	10	20 %	50	100 %	50

من خلال الجدول أعلاه آراء المبحوثين حول تأثير نمط القيادة ونوعية القرارات المتخذة بالمؤسسة الجامعية حيث تؤكد الإيانات بأن القرارات الفوضوية هي الأكثر تأثيراً بنسبة 80 % ما يقابلها 20 بالمئة نسبة الذكور أي أنها أعلى نسبة بالنسبة للإيانات ثم يليها القرارات العشوائية الغير المدروسة والتي قدرت نسبة الإيانات فيها بنسبة 64 % وتعتبر كثاني أعلى نسبة بعد القرارات الفوضوية ما يقابلها نسبة الذكور والتي قدرت نسبتهم ب 36 بالمئة وهذا ان دل فانه يدل على ان الإيانات هم الأكثر فاعلية في تأثير نمط القيادة ونوعية القرارات المتخذة بالمؤسسة الجامعية ضف الى ذلك القرارات التعسفية والظالمة فهنا نجد ان النسب المئوية متقاربة نوعاً ما حيث بلغت نسبة الذكور 40 بالمئة ما يقابلها نسبة الإيانات والتي قدرت ب 60 % وأخيراً القرارات البعيدة عن المصلحة العامة فنجد هنا أيضاً النسب متقاربة الى حد ما حيث بلغت نسبة الذكور 40 بالمئة وبلغت نسبة الإيانات حوالي 60% وهذا ما يؤكد ان الإيانات تلعب دوراً كبيراً في تأثير نمط القيادة ونوعية القرارات المتخذة بالمؤسسة الجامعية .

أما فيما يخص متغير السن فنجد أن النسب عالية لذوي 40 الى 49 سنة حيث سجلت أعلى نسبة قدرت ب 57 % للقرارات العشوائية الغير مدروسة وتليها القرارات الفوضوية بنسبة 20 % ضف الى ذلك القرارات التعسفية والتي بلغ مجموع تكراراتها 2 أي بنسبة 40% أما الفئة العمرية المتراوح أعمارهم 50 سنة فما فوق فسجلت أعلى نسبة ب 20 % بالنسبة للقرارات البعيدة عن المصلحة العامة تليها القرارات الغير عادلة بنسبة 17 % ثم تأتي القرارات العشوائية غير المدروسة والتي قدرت نسبتها ب 14 % ضف الى ذلك اخر نسبة سجلتها القرارات الفوضوية والتي قدرت ب 6.7 % .

أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فقد سجلت أعلى نسبة في القرارات البعيدة عن المصلحة العامة والتي قدرت نسبتها ب 70 % وهذا بالنسبة للخبرة المهنية الأكثر من 10 سنوات ثم بعد ذلك تأتي القرارات التعسفية والظالمة بنسبة 40 % في حين اخر نسبة كانت من نصيب القرارات الفوضوية اما فيما يخص الخبرة من 5 سنوات الى 10 سنوات فنجد أن القرارات

التعسفية حازت على أكبر نسبة ب 60 % وتليها القرارات العشوائية الغير مدروسة بنسبة 43 % ثم تأتي القرارات الفوضوية بنسبة 33% في حين لم تسجل القرارات الغير عادلة أي نسبة زيادة على ذلك الخبرة الأقل من 5 سنوات فنجد هذا الأخير كآخر نسبة حيث بلغت اعلى نسبه 33 % وهي القرارات الفوضوية وتليها القرارات البعيدة عن المصلحة العامة بنسبة 30 % ضف الى ذلك أيضا القرارات الغير عادلة بنسبة 17 % في حين لم تسجل أي نسبة على كل من القرارات التعسفية والظالمة والقرارات الغير المدروسة .

وأخيرا فيما يخص متغير الصفة فنجد أن العامل الإداري سجل أكبر نسبة والتي قدرت ب 53 % في القرارات الفوضوية تليها اعلى نسبة قدرت ب 64 % في القرارات العشوائية الغير مدروسة ضف الى ذلك القرارات التعسفية والظالمة والتي قدرت نسبتها ب 80% فيما يلي القرارات الغير عادلة ولا منصفة فقد بلغت نسبتها 50 % وسجلت اخر نسبة للإداريين عند القرارات البعيدة عن المصلحة العامة بنسبة 30 % زيادة على ذلك صفة الأساتذة فنجد أن أكبر نسبة قد حظي بها القرارات البعيدة عن المصلحة العامة بنسبة 30 % وتأتي بعدها القرارات الفوضوية بنسبة 20 % ثم تليها القرارات الغير العادلة بنسبة 17% ضف الى ذلك القرارات التعسفية والظالمة لم تسجل أي نسبة ثالثا أو اخر بالنسبة للموظف قدرت اعلى نسبة ب 40% للقرارات البعيدة عن المصلحة العامة تليها القرارات الغير عادلة بنسبة 33 % أيضا القرارات العشوائية الغير مدروسة فقدرت نسبتها ب 29 % وأخيرا وليس اخر القرارات الفوضوية بنسبة 27 % وأخيرا القرارات التعسفية والظالمة .

من خلال ماسبق ذكره نستنتج بالنسبة لمتغير الجنس ان الإيانات أكدوا مدى تأثير النمط القيادي على نوعية القرارات المتخذة بالمؤسسة الجامعية ودليل ذلك ان اغلب المؤسسات حاليا تتواجد فيها نسبة الإيانات أكثر من الذكور . اما فيما يتعلق الامر بمتغير السن فنجد الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة قد أكدوا مدى تأثير نمط القيادة على نوعية القرارات المتخذة بالمؤسسة الجامعية . فيما يتعلق بالخبرة المهنية الأكثر من 10 سنوات فان نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة الجامعية تختلف حسب تأثير النمط عليها وينسب متفاوتة

ومن خلال ذلك يمكننا القول ان النمط القيادي داخل المؤسسة الجامعية له تأثير كبير على نوعية القرارات المتخذة وذلك من خلال التشجيع على المشاركة الجماعية والأخذ في الاعتبار آراء الجميع قبل اتخاذ أي رأي . أيضا نجد أن أصحاب الخبرة الطويلة يمتلكون القدرة على تحليل القضايا من زوايا متعددة بفضل تجاربهم المتنوعة بحيث يؤثر ذلك بشكل إيجابي على نوعية القرارات لأنها تكون مبنية على فحص دقيق ومعرفة عميقة . أيضا الأشخاص ذو الخبرة الطويلة غالبا ما يكونون أكثر حرصا وحذرا عند اتخاذ القرارات المهمة بحيث يميلون الى استخدام البيانات والمعلومات المتاحة بشكل أفضل لدعم القرارات . ضف الى ذلك الجمع بين الخبرة الطويلة والمشاركة يمكن أن يؤدي الى قرارات متوازنة ومدروسة ومنه يمكننا القول ان الخبرة المهنية التي تتجاوز 10 سنوات تعزز من نوعية القرارات المتخذة داخل المؤسسة الجامعية خاصة عندما تكون مقترنة بنمط قيادي مناسب فالقائد ذو الخبرة طويلة يمكنه ان يحقق توازن بين الحكمة المكتسبة عبر سنين والاستفادة من الأنماط القيادية لتحقيق أفضل نتائج ممكنة .

الجدول رثم 38 (2) : يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة بحیطة التأثير الإيجابي على نوعية القرارات المتخذة بالكلية

الإجابة		قرارات مساهمة		قرارات محسنة		قرارات محسنة		قرارات محفزة		المجموع	
تغيرات الدراسة		في التغير التنظيمي		الأداء		العلاقات بالمؤسسة		على العمل بوفاء وجد			
الجنس		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	3	33	5	25	3	27%	4	40%	15	30%
	6 أنثى	6	67	15	75	8	73%	6	60%	35	70%
	المجموع	9	18	20	40	11	22%	10	20%	50	100%
	أقل من 30 سنة	0	0	3	15	5	45%	1	10%	9	18%
السن	من 30 الى 39	3	33	8	40	2	18%	1	10%	14	28%
	من 40 الى 49	6	67	7	35	4	36%	4	40%	21	42%
	50 سنة فما فوق	0	0	2	10	0	0%	4	40%	6	12%
	المجموع	9	18	20	40	11	22%	10	20%	50	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	0	0	5	25	3	27%	1	10%	9	18%
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	3	33	11	55	4	36%	0	0%	14	28%
	اكثر من 10 سنوات	3	33	11	55	4	36%	9	90%	27	54%
	المجموع	9	18	20	40	11	22%	10	20%	50	100%
الصفة	اداري	6	67	9	45	7	64%	5	50%	27	54%
	موظف	2	22	8	40	4	36%	2	20%	16	32%
	أستاذ	1	11	3	15	0	0%	3	30%	7	14%
	المجموع	9	18	20	40	11	22%	10	20%	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول 38 آراء المبحوثين حول تأثير نمط القيادة ونوعية القرارات المتخذة بالمؤسسة الجامعية حيث يؤكد متغير الجنس أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور وقدرت نسبتها اجمالاً بـ 70% وكانت أعلى نسبة 75% والتي هي القرارات المحسنة للأداء وتليها القرارات المحسنة للعلاقات بالمؤسسة وثالثاً القرارات المحفزة على العمل بوفاء وجد وقدرت نسبتها بـ 60% ضف إلى ذلك القرارات المساهمة في التغيير التنظيمي والتي قدرت نسبتها بـ 67% فيما يقابلها 33% من نسبة الذكور أيضاً نجد أعلى نسبة للذكور في القرارات المحفزة على العمل بوفاء وجد والتي قدرة نسبتها بـ 40% في حين آخر نسبة للذكور قدرت بنسبة 27% أما فيما يخص المتغير الثاني متغير السن فنجد أن النسبة عالية لذوي 40 إلى 49 سنة حيث سجلت أعلى نسبة قدرت بـ 67% للقرارات المساهمة في التغيير التنظيمي وتليها القرارات المحسنة للعلاقات بالمؤسسة والتي بلغ مجموع تكراراتها 4 تكرارات أي بنسبة 36% أما الفئة العمرية المتراوح أعمارهم 50 سنة فما فوق فسجلت أعلى نسبة قدرت بـ 40% بالنسبة للقرارات المحفزة على العمل بوفاء وجد تليها القرارات محسنة للأداء بنسبة 10% في حين القرارات المساهمة في التغيير التنظيمي والقرارات المحسنة للعلاقات العامة لم تسجل أي نسبة أما الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة فسجلت أعلى نسبة في القرارات المحسنة للأداء قدرت بـ 40% تليها القرارات المساهمة في التقييم الاجتماعي بنسبة 33% وثالثاً ورابع كل من القرارات المحسنة بالمؤسسة بنسبة 18% والقرارات المحفزة على العمل والجد كأخر نسبة بـ 10% ضف إلى ذلك الفئة العمرية أقل من 30 سنة فلم تسجل أي نسبة في القرارات المساهمة في التقييم التنظيمي . في حين سجلت أعلى نسبة في القرارات المحسنة للعلاقات العامة حيث قدرت نسبتها بـ 45% أيضاً القرارات المحسنة للأداء سجلت نسبة 15% كما سجلت القرارات المحفزة على العمل بوفاء وجد نسبة 10% . أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فقد سجلت أعلى نسبة في القرارات المحفزة على العمل بوفاء وجد والتي قدرت نسبتها بـ 90% وهذا بالنسبة للخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات في حين سجلت الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات أعلى نسبة والتي قدرت بـ 67% في القرارات المساهمة في التغيير التنظيمي ضف إلى ذلك أعلى نسبة الخبرة

المهنية الأقل من 5 سنوات فقد سجلت عند القرارات المحسنة للعلاقات العامة بنسبة 27% . أما فيما يخص متغير الصفة فنجد أن العامل الإداري سجل أكبر نسبة والتي قدرت ب67% في القرارات المساهمة في التغيير التنظيمي أما فيما يخص صفة الأساتذة فنجد أن أعلى نسبة سجلت في القرارات المحفزة على العمل بوفاء وجد بنسبة 30% على عكس القرارات المحسنة للعلاقات العامة والتي لم تسجل أي نسبة . ثالثاً أو بالنسبة للموظف فقدت أعلى نسبة ب40% في القرارات المحسنة للأداء . كما قدرت آخر سنة ب20% في القرارات المحفزة على العمل بوفاء ووجد . من خلال هذا الجدول اعلاه وبالنظر إلى إجابات المبحوثين والبيانات يتضح لنا من خلال ماسبق ذكره من تعليق على الجدول اعلاه نستنتج بالنسبة لمتغير الجنس أيضاً أن نسبة الاناث اكثروا مدى التأثير الإيجابي على نوعية القرارات المتخذة بالمؤسسة الجامعية والدليل على ذلك أن النساء قد يجلين وجهات نظر مختلفة تأخذ في الاعتبار جوانب انسانية واجتماعية هذا التوازن يمكن أن يؤدي إلى قرارات أكثر شمولية وعدالة ضف إلى ذلك أن النساء غالب ما يفضلن العمل التعاوني والمشاركة الجماعية وهذا مايفرز من الروح الجماعية والعمل بروح الفريق داخل المؤسسة زيادة على ذلك النساء القياديات يمكن أن يساهمن في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة ومنه يمكننا القول إن تأكيد الالينات في المؤسسة الجامعية له تأثير إيجابي على نوعية القرارات المتخذة من خلال زيادة التنوع وتعزيز بيئة العمل التعاونية وتحسين التواصل والقدرات الإدارية . أما فيما يتعلق بمتغير السن فالفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة اكثروا مدى التأثير الإيجابي على نوعية القرارات المتخذة بالمؤسسة الجامعية ودليل ذلك أن هذه الفئة بالذات يمتلكون غالباً مهارات قيادية متطورة بسبب الخبرات المتراكمة والدورات التدريبية التي مروا بها . ايضاً الأشخاص في هذه الفئة العمرية يجلبون مزيجاً من الخبرة العلمية والحيوية مما يساهم في قرارات ديناميكية متوازنة يمكنهم الاستفادة من تجاربهم السابقة مع الاستعداد لتجربة حلول جديدة ومبتكرة ومنه نجد أن هذه الفئة تلعب دوراً مهماً في تحسين نوعية القرارات داخل المؤسسة الجامعية بفضل التوازن بين الخبرة والحيوية والقدرة على الابتكار والتكيف بحيث يمكن لهذه الفئة ان تساهم بشكل كبير في

اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة مما ينعكس إيجابيا على جميع جوانب العمل الجماعي . اما فيما يتعلق بالخبرة المهنية الاكثر من 10 سنوات فلهم تأثير إيجابي على نوعية القرارات المتخذة داخل المؤسسة الجامعية والدليل على ذلك ان الأشخاص الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات يمتلكون فهما عميقا للنظام الأكاديمي والإداري للمؤسسة هذا الفهم يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على المعرفة الدقيقة بالعمليات والإجراءات المتبعة ومنه فإن هذه الأخيرة تلعب دورا حاسما في تحسين نوعية القرارات المتخذة داخل المؤسسة الجامعية من خلال الفهم العميق للبيئة الأكاديمية والمهارات القيادية ... الخ أما فيما يخص متغير الصفة فنجد أن العامل الإداري سجل أكبر نسبة وهذا مايفسر ان صفا الادارة تلعب دورا محوريا في تحسين نوعية القرارات المتخذة داخل المؤسسة الجامعية من خلال التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الفعال . القيادة والتحفيز . التواصل الفعال .ادارة الازمات...الخ وهذا ما يؤدي إلى بيئة أكاديمية مميزة وجو من التعاون والابتكار مما يعزز من سمعة المؤسسة ويحقق نتائج إيجابية.

الجدول 43 : يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة في مدى اتباع القائد للإستراتيجية اتصالية معينة في اتخاذ القرارات بالكلية من عدمه

الإجابة تغيرات الدراسة		نعم		لا		المجموع	
الجنس	ذكر	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
	33	10	33	5	25	15	30
	67	20	67	15	75	35	70
	60	30	60	20	40	50	100
السن	أقل من 30 سنة	6	20	3	15	9	18
	من 30 الى 39	9	30	5	25	14	28
	من 40 الى 49	10	33	11	55	21	42
	50 سنة فما فوق	5	17	1	5	6	12
	المجموع	30	60	20	40	50	100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	6	20	3	15	9	18
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	654	20	8	40	14	28
	أكثر من 10 سنوات	18	60	9	45	27	54
	المجموع	30	60	20	40	50	100
الصفة	اداري	17	57	11	55	28	56
	موظف	7	23	8	40	15	30
	أستاذ	6	20	1	5	7	14
	المجموع	30	60	20	40	50	100

نلاحظ من خلال الجدول 43 آراء المبحوثين حول العلاقة بين متغيرات الدراسة في متابعة القائد لإستراتيجية اتصالية معينة في اتخاذ القرارات حيث نرى أن نسبة الإيانات في متغير الجنس لها دور كبير في الدراسة في متابعة القائد للإستراتيجية اتصالية والتي بلغت نسبتها اجمالا 70 % عكس نسبة الذكور والتي لم تلقى إهتماما كبيرا حيث أن نسبة الإيانات الذين كانت إجاباتهم بلا فقدرت نسبتهم نسبتهم ب 35 % بالنسبة للإيانات و 15 % بالنسبة للذكور أما فيما يخص متغير السن فنجد أن أكثر نسبة متابعة للإستراتيجية معينة في اخاذ القرارات هم من فئة 40 الى 49 سنة حيث قدرت نسبتهم ب 55 % عند الجواب لا وتليها الفئة من 30 الى 39 سنة والذين كانت إجاباتهم بنعم بنسبة مئوية قدرت ب 33 % أيضا ثالثا نجد فئة أقرب من 30 سنة حيث بلغت نسبة إجاباتهم ب نعم 20% وأخيرا نجد 50 سنة فما فوق حيث وصلت نسبة اجاباتهم على هذا المتغير بنسبة 17 % على الجواب نعم و 5 % على الجواب لا . ضف الى ذلك متغير الخبرة والمهنية فقد سجلت اعلى نسبة عند الجواب بنعم والتي قدرت نسبتها ب 60 % وهذا بالنسبة للخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات وهذا إن دل فإنه يدل على ان العامل قد امتلك الخبرة والأداء وتقابلها 40 % من الإجابات ب لا . زيادة على ذلك الذين كانت اجاباتهم ب نعم هم كل من الفئتين أثل من 5 سنوات ومن 5 سنوات الى 10 سنوات والتي كانت نسبتها 20 % . أما فيما يخص متغير الصفة نجد أن صفة الإداريين قد حظيت بأعلى نسبة قدرت ب 57 % وهذا ما يدل على نجاح أو سيرورة متابعة القائد للاستراتيجية اتصالية معينة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وضمان سيرورتها وصورتها .

ومنه نستنتج من خلال ماسبق ذكره على الجدول 43 وبالنسبة لمتغير الجنس ان نسبة الإيانات أكدوا على متابعة القائد للإستراتيجية اتصالية معينة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية ودليل ذلك أن الإيانات يعززون من التواصل الفعال التعاون الشمولية الشفافية . كما يسهم في تحسين نوعية القرارات من خلال التوازن بين العاطفة ، التفكير النقدي التكيف مع

التغيرات وتشجيع الابتكار هذه العوامل مجتمعة تؤدي الى بيئة عمل إيجابية وداعمة مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية .

أما فيما يخص متغير السن فنجد الفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم من 40 الى 49 سنة قد أكدوا على متابعة القائد للإستراتيجية اتصالية معينة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية وهذا مايفسر على أن هذه الفئة تلعب دورا حيويا في متابعة القائد لاستراتيجية اتصالية في اتخاذ القرارات القيادية داخل المؤسسة الجامعية بفضل الخبرة والنضج المهني والمهارات القيادية المتطورة والقدرة على تعزيز الاتصال الفعالة أيضا التوجيه الاستراتيجي والمرونة في التعامل مع التغيرات . يمكن لهذه الفئة أن تساهم بشكل كبير في تحسين نوعية القرارات المتخذة هذا ما يؤدي الى بيئة عمل أكاديمية وإدارية اكثر كفاءة واستقرار مما يعزز من تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال ومستدام .

ضف الى ذلك متغير الخبرة المهنية الأكثر من 10 سنوات فنجد أنهم أكدوا على متابعة القائد للإستراتيجية اتصالية معينة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية وهذا مايدل على ان الخبرة المهنية كلما زادت عدد سنواتها كلما كان لها تأصير كبير وإيجابي في متابعة القائد للإستراتيجية معينة . فهذه الخبرة تعزز من فهم القائد للبيئة التنظيمية وتحسن مهارة التواصل وتبني الثقة والعلاقات القوية وتدعم التخطيط الاستراتيجي الفعال .

اما متغير الصفة فنجد ان العامل الإداري دائما مايؤكد على متابعة القائد للإستراتيجية اتصالية معينة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية ذلك أنه يلعب دورا حاسما في نجاح المؤسسة من خلال التخطيط الشفافية الخ . كما ان الإدارة تساهم في ضمان أن تكون القرارات متوافقة مع اهداف المؤسسة ، مدعومة مع جميع الأطراف وقادرة على تحقيق النتائج المرجوة بشكل مستدام .

الجدول 44 : يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ونوعية الإستراتيجية الاتصالية يتبع القائد في المؤسسة خلال عملية اتخاذ القرارات

الإجابة تغيرات الدراسة		استراتيجية الإعلام		استراتيجية الاقناع		استراتيجية بناء الاجماع		استراتيجية الحوار		جميعها		المجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	6	33	0	0	1	33	2	33	0	0	9	30
	أنثى	12	67	2	100	2	67	4	67	1	100	21	70
	المجموع	18	60	2	7	3	10	6	20	1	3	30	100
السن	أقل من 30 سنة	3	17	0	0	0	0	1	17	0	0	4	13
	من 30 الى 39	6	33	1	50	1	33	1	17	0	0	9	30
	من 40 الى 49	8	44	1	50	2	67	3	50	1	100	15	50
	50 سنة فما فوق	1	6	0	0	0	0	1	17	0	0	2	7
	المجموع	18	60	2	7	3	10	3	20	1	3	30	100
	أقل من 5 سنوات	2	11	0	0	1	33	1	17	0	0	4	13
الخبرة المهنية	من 5 سنوات الى 10 سنوات	7	39	1	50	1	33	2	33	0	0	11	37
	اكثر من 10 سنوات	9	50	1	50	1	33	3	50	1	100	15	50

نلاحظ من خلال الجدول 44 العلاقة بين متغيرات الدراسة في أي استراتيجية يتبع إذا كان للقائد في المؤسسة يتبع استراتيجية اتصالية معينة في عملية اتخاذ القرارات. في حين نرى أن نسبة الاناث في متغير الجنس بلغت نسبتهم 76% في استراتيجية الاعلام كأعلى نسبة على عكس الذكور فقد بلغت 24% ثم تليها إستراتيجية بناء الاجماع حيث لقيت نفس النسبة مع استراتيجية الحوار بنسبة 54%. أما في ما يخص متغير السن فنجد أكبر نسبة في استراتيجية الحوار عند الفئة العمرية التي من 40 الى 49 سنة والتي قدرت نسبتها الى 54% ثم تليها كل من استراتيجية الاقناع واستراتيجية بناء الاجماع بنسبة 50% لكل منهما وأخرا وليس أخيرا استراتيجية الإعلام والتي قدرت نسبتها ب 36% أما في ما يخص الفئة الأكبر من 50 سنة فنجد أعلى نسبة قدرت ب 17% ونجدها عند كل من الاستراتيجيات الاقناع وبناء الاجماع. أيضا بالنسبة للفئة من 30 الى 39 سنة نجد أعلى نسبة هي 32% عند استراتيجية الاعلام وتليها كل من استراتيجية الاقناع واستراتيجية بناء الاجماع بنسبة 17% أيضا استراتيجية الحوار ب 23% وفيما يخص الخبرة المهنية فقد سجلت أعلى نسبة في استراتيجية بناء الاجماع والتي قدرت نسبتها ب 83% عند الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات أما فيما يخص من لديهم الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات فنجد أعلى نسبة عند إستراتيجية الإقناع والتي قدرت بنسبة 33% فيما نجد آخر فئة هنا هي الفئة الأقل من 5 سنوات والتي كانت أدنى نسبها 8% والتي تدل على استراتيجية الحوار حيث قدر تكرارها ب "1". أما فيما يخص متغير الصفة نجد أن صفة الاداريين بلغت أعلى نسبة عند استراتيجية الاعلام والتي قدرت ب 64% وتليها استراتيجية بناء الاجماع بنسبة 50% وأخرا وليس أخيرا استراتيجية الاقناع بنسبة 33% وفيما يخص الموظفين فنجد أن استراتيجية الحوار بنسبة 15% ضف إلى ذلك صفة الأساتذة نجد أعلى نسبة في استراتيجية الحوار بنسبة 31% وآخر نسبة هي استراتيجية الاعلام ب 4%.

من خلال ما سبق ذكره يمكننا القول حسب متغير الجنس أن نسبة الاناث في أي استراتيجية معينة في عملية إتخاذ القرارات والدليل على ذلك أن نسبة الاناث في أي

استراتيجية يتبعها القائد يعزز من التنوع والشمولية وتحسين جودة التواصل ويبني علاقات قوية ويحفز على الدعم المتبادل أيضا نجد أن النساء يملن إلى التركيز على القيم والأخلاقيات في القرارات وهذا يعزز من سمعة المؤسسة ويزيد من الثقة بها بين جميع الأفراد المعينة مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل جيد. أما فيما يخص متغير السن فنجد الفئة من 40 إلى 49 سنة قد أكدوا أي استراتيجية معينة يتبع إذا كان القائد في المؤسسة يتبع استراتيجية معينة في عملية اتخاذ القرارات وهذا ما يفسر أن هذه الفئة غالبا ما تكون لديهم خبرة مهنية، هذه الخبرة تمكنهم من تقديم آراء واستراتيجيات قائمة على المعرفة، أيضا تحسين مهارات التواصل وزيادة القدرة على التكيف وإدارة الأزمات جل هذه العوامل تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أحسن. أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية لدينا الفئة الأكثر من 10 سنوات أكدوا أي استراتيجية يتبعها القائد إذا كان يتبع استراتيجية معينة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة ودليلنا على ذلك كما ذكرنا في الجداول السابقة أن هذه الفئة بالذات يتمتعون بالخبرة والمعرفة والحنكة والذكاء وهذا مايسهل لهم تحقيق أهداف المؤسسة بشكل جيد. أما فيما يخص متغير الصفة نجد أن صفة الاداريين دائما يؤكدون أي استراتيجية يتبعها القائد إذا كان يتبع استراتيجية معينة في اتخاذ القرارات والدليل على ذلك أن الادارة تركز على تحفيز الفريق ورضاهم الوظيفي أيضا الادارة تضمن التواصل المستمر والفعال أيضا تؤكد على الشفافية في عمليات اتخاذ القرارات مما يعزز الثقة بين أفراد المؤسسة.

الجدول 49 : يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة و العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات بالكلية

الإجابة		عوامل ترتبط بالقدرة العلمية لمتخذ القرار		عوامل ترتبط بذكاء وحنكة متخذ القرار		عوامل ترتبط بالخلفية الاجتماعية والقيمية والثقافية لمتخذ القرار		عوامل ترتبط بالظروف والضغوطات البيئية أو المحيط		المجموع	
الجنس	ذكر	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار
السن	أنثى	69	9	70	7	38	5	21	3	30	15
	المجموع	26	13	20	10	26	13	28	14	100	50
	أقل من 30 سنة	15	2	10	1	15	2	29	4	18	9
	من 30 الى 39	46	6	20	2	15	2	29	4	28	14
	من 40 الى 49	31	4	70	7	46	6	29	4	42	21
	50 سنة فما فوق	8	1	0	0	23	3	14	2	12	6
	المجموع	26	13	20	10	26	13	28	14	100	50
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	15	2	0	0	23	3	29	4	18	9
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	23	3	40	4	31	4	21	3	28	14
	اكثر من 10 سنوات	62	8	60	6	46	6	50	7	54	27
	المجموع	26	13	20	10	26	13	28	14	100	50
الصفة	اداري	69	9	60	6	38	5	57	8	56	28
	موظف	15	2	20	2	38	5	43	6	30	15
	أستاذ	15	2	20	2	23	3	0	0	17	7
	المجموع	26	13	20	10	26	13	28	14	100	50

نلاحظ من خلال الجدول 49 اراء المبحوثين حول العلاقة بين متغيرات الدراسة في العوامل المؤثرة عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية حيث نرى من خلال متغير الجنس أن نسبة الذكور لم تحظى بفرصة كبيرة في العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية حيث قدرت نسبتهم اجمالاً 30 % على العكس لاقت اقبالا كبيرا من جهة الأيئات وبنسبة مئوية قدرت ب 70 % بحيث نرى ان اعلى نسبة قدرت ب 79% في العوامل المرتبطة بالظروف والضغوطات البيئية والمحيط تليها العوامل المرتبطة بالظروف بالخلفية الاجتماعية والقيمية بنسبة 70 % أيضا العوامل المرتبطة بالقدرة العلمية لمتخذ القرار بنسبة 69 % في حين أخذت أعلى نسبة للذكور في العوامل المرتبطة بالذكاء والحنكة متخذة القرارات .

أما فيما يخص متغير السن فنجد أن اكثر نسبة هي العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة هم الفئة من 40 الى 49 سنة بحيث أخذت أعلى نسبة في العوامل المرتبطة بالخلفية الاجتماعية والقيمية والتي قدرت ب 70 % ثم تليها العوامل المرتبطة بالذكاء والحنكة لمتخذ القرارات ثالثا نجد العوامل المرتبطة بالقدرة العلمية لمتخذ القرارات وأخيرا نجد العوامل المرتبطة بالظروف والضغوطات البيئية والمحيط بنسبة 29 % وفيما يلي عرض الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 سنة الى 39 سنة حيث نرى ان اعلى نسبة حظيت بها العوامل المرتبطة بالقدرة العلمية تليها العوامل المرتبطة بالظروف والضغوطات البيئية ضف الى ذلك العوامل المرتبطة بالذكاء والحنكة . أما فيما يخص الفئة الأقل من 30 سنة فنجد أن العوامل المرتبطة بالظروف والضغوطات لاقت اقبالا كبيرا من طرف المبحوثين بنسبة 29 % تليها العوامل المرتبطة بالخلفية الاجتماعية والقيمية وزيادة على ذلك الفئة الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق فنجد اعلى نسبة قد حظيت بها العوامل المرتبطة بالذكاء والحنكة لمتخذ القرارات بنسبة 23 %.

أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فقد سجلت أعلى نسبة عن العوامل المرتبطة بالقدرة العلمية لمتخذ القرارات بنسبة 62% للخبرة المهنية الأكثر من 10 سنوات تليها العوامل المرتبطة

بالخلفية الاجتماعية والقيمية بنسبة 60 % الى غيره من العوامل الأخرى التي لم تحظى بنسبة كبيرة .

من خلال ما سبق ذكره نستنتج حسب متغير الجنس أن نسبة الإيانات أكدوا على العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية والدليل على ذلك يلعب دور الأيانات دورا هاما في العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية حيث يعزز من التنوع والشمولية في القرارات المتخذة بحيث تواجد الإيانات في المناصب القيادية يضيف عدة مزايا مهمة على عملية اتخاذ القرارات . أما فيما يخص متغير السن فنجد أن الفئة العمرية من 40 الى 49 سنة قد أكدوا على العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية ذلك أن هذه الفئة من الفئات الناضجة والتي تؤثر بشكل كبير على جودة القرارات والاستراتيجيات المتبعة وذلك من خلال امتلاكهم للخبرة الواسعة في مجال التعليم العالي مما يعطيهم فهما عميقا للتحديات والفرص التي تواجه المؤسسة أيضا خبراتهم السابقة مما يجعلهم قادرين على تقديم قرارات مدروسة أما فيما يخص متغير الخبرة لدينا الفئة الأكثر من 10 سنوات أكدوا على العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات ذلك لأن تواجد أفراد ذوي خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات في العملية القرارية بالمؤسسة الجامعية يساهم في تحسين القرارات والاستراتيجيات المتبعة فالفهم العميق للبيئة الجامعية ومعرفتهم الواسعة بالمجال التعليمي يجعلهم عنصرا أساسيا في تحقيق اهداف المؤسسة ورفع مستوى الجودة التعليمية والأكاديمية

الجدول 51 : يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة في الأساليب التي يعتمدها القائد في اتخاذ القرارات داخل الكلية

الإجابة تغيرات الدراسة		أسلوب حاسم		التريث والصبر		أسلوب تسلسلي		أسلوب منهجي استراتيجي		أسلوب فوضوي		المجموع	
الجنس		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
السن	ذكر	4	57	3	43	1	11	5	42	2	13	15	30
	أنثى	3	43	4	57	8	89	7	58	13	87	35	70
	المجموع	7	14	7	14	9	18	12	24	15	30	50	100
السن	أقل من 30 سنة	2	29	0	0	1	11	4	33	2	13	9	18
	من 30 الى 39	2	29	1	14	4	44	3	25	4	27	14	28
	من 40 الى 49	2	29	4	57	4	44	4	33	7	47	21	42
	50 سنة فما فوق	1	14	2	29	0	0	1	8	2	13	6	12
الخبرة المهنية	المجموع	7	14	7	14	9	18	12	24	15	30	50	100
	أقل من 5 سنوات	1	14	1	14	1	11	3	25	3	20	9	18
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	4	57	1	14	2	22	3	25	4	27	14	28
	أكثر من 10 سنوات	2	29	5	71	6	67	6	50	8	53	27	54
الصفة		7	14	7	14	9	18	12	24	15	30	50	100
	اداري	4	57	3	43	5	56	7	58	9	60	28	56
	موظف	3	43	3	43	3	33	1	8	5	33	15	30
	أستاذ	0	0	1	14	1	11	4	33	1	7	7	14
	المجموع	7	14	7	14	9	18	12	24	15	30	50	100

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجبس ، تلاحظ ان معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون على أن أبرز الأساليب التي يعتمد عليها القادة في اتخاذ القرارات بكلية العلوم الانسانية .والاجتماعية بـتيزي وزو .بنسبة تمثل 57%، وفي المرتبة الثانية تجد الأفراد المبحوثين من الاناث نسبة تمثل 43% من خلال هذه البيانات الرقمية يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور يتصفون بالصرامة و الجدية أكثر في اتخاذ القرارات الإدارية من أجل تحقيق وتنمية مستوى الأداء الوظيفي مقارنة بالفئة الأنثوية ، التي معظمها تتأثر بالعواطف والمشاعر في اتخاذ القرارات، وهذا لا يعنى أن المؤسسة تعمل على تهميش واقضاء آراء و اقتراحات الإيـنـاث حيث انها تمثل جزء من التنظيم الإداري

أما فيما يتعلق بمتغير السن ، يبين لنا أن معظم عيني الدراسة من الفئة العمرية لأقل من 30 الى 39 سنة يؤكـيـون على أن الأسلوب الحاسم يمثل من ابزر الأساليب التي يعتمد عليها القادة في اتخاذ القرارات بنسبة تمثل 29%، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية 50 سنة فما فوق بنسبة تمثل 14% .

من خلال هذه البيانات الرقمية ، يظهر لنا أن أغلبية افراد عينة الدراسة من الفئات العمرية (أقل من 30 سنة (30 الى 39) (40 الى 49) يتسمون بالحيوية والنشاط والقوة، مما يسمح ويتيح لهم باتخاذ القرارات بأسلوب حاسمة وجدي أكثر من خلال تقييم الآراء والاقتراحات الفعالة والجيدة، الرامية والهادفة إلى زيادة فعالية ومكانة هذه المؤسسة وفي آخر الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة 50 فما فوق) وهي فئة تتسم بالنضج والتمرس العقلي الذي تتاح لها المجال في عملية اتخاذ القرارات بشر حاسم.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية، نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية من 5 الى 10 سنوات يؤكدون أن الأسلوب الحاسم هو الأفضل في الأساليب المعتمدة لاتخاذ القرارات بنسبة تمثل 57%. وهذه الفئة تتمتع بمهارات وقدرات تنظيمية ومهنية وإدارية محترمة نوعا ما تسمح لها بالتعبير عن مختلف آرائها وأفكارها عند اتخاذ القرارات الحاسمة

على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتيّزي وزو وهذا من أجل تحقيق مطالب الموظفين والطلّابة .

وفي المرتبة الثانية تجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهينة أكثر من 10 سنوات بنسبة تمثل 29% وهذه الفئة تتمتع بقدر كبير ومعتبر من الخبرات و القدرات والتجارب والنضج الهام و الكبير، الأمر الذي يسمح لهم باتخاذ قرارات بشكل حاسم وعنيد بهدف ضمان بقاء الكلية في حالة نشاط واستمرارية ، السير الحسن لمختلف وظائف ومهام وأنشطة هذه المؤسسة خصوصا في حالات الأزمات والمشاكل . وفي آخر الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهينة (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 14% .

وفي ثاني الترتيب محمد التريث و الصبر، فمن خلال الجدول المتعلق بالجنس تلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الحنات يؤكدون على أن أسلوب التريث من أبرز الأساليب التي يعتمد عليها القائد الصبر في اتخاذ القرارات بنسبة تمثل 57% . وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين من الذكور بنسبة تمثل 43% من خلال هذه البيانات الرقمية يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الإناث تعتمد على أسلوب التريث والصبر كون الفئة الأنثوية تتحلّى في فطرتها بالصبرو تحمل المشاكل ووالأزمات مقارنة بالذكور الذين تميزون بالسرعة و الاستعجال في اتخاذ القرارات .

اما فيما يتعلق بمتغير السنن ، يبين لنا أن معظم نسبة تمثل أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية 40 الى 49 يؤكدون على أن القائد يعتمد على أسلوب التريث والصبر في اتخاذ القرارات ، يتميزون بمستويات معتبرة من النضج والادراك والتميز العقلي والنفسي هذا ما ينفع القائد لاتخاذ القرارات بالمؤسسة بأسلوب الصبر. وفي المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين من الفئة العمرية (50 سنة وما فوق) ، فهنا بنسبة 29 % فهذه الفئة تتسم بالهدوء والرزانة والنضج العقلي مما يسمح للقائد باتخاذ القرارات بسهولة وبعدم الاستعجال فيها . في المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين من الفئة العمرية (30) الى (39) التي تتسم بالنضج العقلي و

النفسي والادراكي المعتبر الهام والبارز الذي يسمح لها بأخذ بعين الاعتبار جميع الآراء والاقتراحات حول المسألة بالتالي عدم الاستعجال في اتخاذ القرارات.

أما فيما يتعلق بالخبرة المهنية ، فلاحظ أن اغلبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة مهنية لأكثر من 10 سنوات بنسبة تمثل 71 % يؤكدون أن أسلوب التريث و الصبر هو الأسلوب المعتمد من طرف القائد في اتخاذ القرارات يتميز بوجود خبرات وتجارب تنظيمية ومستويات عالية من التفكير والادراك والتصور هذا ما يجعلهم يتحلون بالصبر في اتخاذ القرارات وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات بنسبة مستوية ممثلة في 14% وهي فئة تتسم بعض الخبرة و النضج الاداري والتنظيمي وهي بحاجة إلى التعلم أكثر بالتالي الاستعجال في اتخاذ القرارات .

وفي ثالث ترتيب نجد الأسلوب التسلسلي ، فهد خلال الجدول المتعلق بالجنس ، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإيانات التي تؤكد أن الأسلوب المتبع من طرف القائد في اتخاذ القرارات هو الأسلوب التسلسلي بنسبة قدرت بـ 89% حيث أن الفئة الأنثوية تتميز بالتخطيط المسبق لجميع مراحل اتخاذ القرارات مقارنة بالذكور التي تمثل نسبة 11%

أما فيما يتعلق بمتغير السن يبين لنا أن معظم افراد الدراسة من الفئتين العمرية 30 الى 39 و 40 الى 49 يؤكدون على أن القائد يعتمد على الأسلوب التسلسلي في اتخاذ القرارات، بحيث تتميز هذه الفئة بالحيوية والحماس والقوة والدافعية في القيام بمختلف المهام والوظائف بافضل الاشكال وهذا

من خلال التخطيط الجيد المراحل اتخاذ القرارات بشكل متسلسل و منتظم ، وفي المرتبة الثانية بعد الفئة العمرية (أقل من 30 سنة بنسبة تمثلت في 11% والتي تتميز بنقص النضج العقلي والنفسي مما ينقص بدوره التخطيط لمختلف المهام والقرارات كذلك لنقص خبرتهم وتجاربهم حول الحياة الإدارية.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية يبين لنا أن معظم أفراد الدراسة ذات الأقدمية المهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثلت في 67% اتصف هذه الفئة بالخبرة والتجارب والكفاءات العالية مما يجعلها تخطط لعملية اتخاذ القرارات والتسلسل في مراحلها، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر 22% تؤكد على أن الأسلوب الذي يعتمد عليه القائد في المؤسسة في اتخاذ القرارات هو الأسلوب التسلسلي، حيث أن هذه الفئة تتمتع بخبرات ومهارات وتجارب إدارية وتنظيمية وميدانية معبرة ومحترمة وهامة نتيجة التحاقها المبكر بالعمل على مستوى هذه المؤسسة التي تسمح لها بالتخطيط والتسلسل في مراحل اتخاذ القرارات بكل مرونة مما يزيد من جودة القرارات المتخذة و منه زيادة وتطوير أداء العمال بالمؤسسة .

ومنه تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفي المرتبة الأخيرة بعد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة معينة أقل من 5 سنوات وهي فئة ذات نضج وإدراك تنظيمي وإداري محدود ومتواضع، مما يتوجب ويستلم عليها التفاعل والعمل أكثر مع ذوي الاختصاص والخبرة من أجل تبادل مختلف الخبرات والتجارب والمهارات والأفكار والاقتراحات من أجل التأقلم و الاندماج السريع مع الجماعة .

بعدها نجد الأسلوب المنهجي الاستراتيجي، فمن خلال الجدول المتعلق بالجنس نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث التي تؤكد أن الأسلوب المتبع من طرف القائد في اتخاذ القرارات هو الأسلوب المنهجي الاستراتيجي بنسبة 58%، فهذا جزء و عنصر مهم وأساسي في هذه المؤسسة حيث أنها تتميز بابتاع النظام والإبداع والابتكار في سبيل تحسين نوعية وجودة الخدمة المقدمة، أما الأفراد المبحوثين من الذكور و الذين يمثلون نسبة 42% يؤكدون على أن الأسلوب الاستراتيجي هو الأسلوب المتبع من طرف القائد في اتخاذ القرارات.

أما فيما يتعلق بمتغير السن يبين لنا أن أغلبية أفراد الدراسة من الفئتين العمرية أقل من 30 سنة و 40 الى 49 سنة يؤكدون على أن الأسلوب المتبع من طرف القادة في اتخاذ القرارات

هو الأسلوب المنهجي الاستراتيجي بنسبة تمثلت في 33 % حيث أن الفئتين تميز بالحماسة والحيوية في إنجاز المهام وتحقيق اهداف المؤسسة بالتالي اتباع أسلوب ممنهج ومنظم وهادف، وفي المرتبة الثانية نجد الفئة . العمرية من 30 الى 39 سنة تتسم هذه الفئة بالنضج العقلي والادراك النفسي والسلوكي حول أهمية اتباع أسلوب مخصص استراتيجي في اتخاذ القرارات وفي الاخير الفئة العمرية (50 سنة ما فوق) بنسبة تمثل 8%. حيث أن هذه الفئة تتسم بتوفر مهارات وقدرات مهنية عالية، ويمكن أن تفسر النسبة الضئيلة إلى محدودية أفرادها على مستوى عينة دراستنا اما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية ، يبين لنا أن أغلبية أفراد الدراسية ذات الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة تمثل 50% حيث تميز هذه الفئة من المبحوثين يتوفر قدرات ومؤهلات علمية و خبرات وتجارب طويلة من خلال ادراكهم على أهمية اتباع أسلوب منهجي و استراتيجي في اتخاذ القرارات كليها أفراد الدراسة ذات الاقدمية المهنية لأقل من 5سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات الذين يؤكدون على أن الأسلوب المنهجي الإستراتيجي هو الأسلوب المتبع من طرف القادة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، حيث تتمتع هذه الفئة بقدر معتبر من الخبرات والقدرات والتجارب التنظيمية والإدارية المتنوعة والهامة الأمر الذي جعلهم يدركون أهمية اتباع منهج واستراتيجية في اتخاذ القرارات وأنها تؤثر بشكل مباشر على نوعية وجودة القرارات المتخذة وأخيرا نجد الأسلوب الفوضوي ، حيث يتبين من خلال الجدول المتعلق بالجنس، أن أغلبية المبحوثين من الانات تؤكد أن القائد يتبع الأسلوب الفوضوي في اتخاذ القرارات بالمؤسسة بنسبة تقدر بـ / 87 . هذا راجع إلى أن القائد يتعامل مع ضغوطات و اجهادات كثيرة نتيجة المسؤوليات المتكاثرة على عاتقه هذا ما جعل الفئة النسوية تحيب أن الأسلوب الفوضوي هو الأسلوب المتبع من طرف القادة ، يليها الأفراد المبحوثين من الذكور الذين يمثلون نسبة 13% .

أما فيما يتعلق بالسن يبين لنا أن أغلبية أفراد الدراسة ذات الفئة العمرية من 40الى 49 سنة) تؤكد أن الأسلوب الفوضوي هو الأسلوب المتبع من طرف القادة في اتخاذ القرارات بنسبة تمثل 47% كون أن هذه الفئة تتمتع بالنضج العقلي والاداري ما جعلها يبدو لها أن الأسلوب

فوضوي أكثر من كونه منتظم ، تليها الفئة العمرية 30 الى 39 بنسبة تمثل 27% . وهذا راجع إلى كون القادة لا ينتظمون في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة ، وأخيرا الفئتين العمرية أقل من 30 سنة و 50 سنة فما فوق ، حيث تتسم الفئة الأولى بقلة النضج النفسي والعقلي ، أما الفئة العمرية الرابعة ذات النضج النفسي وحكمة ، ما يؤدي بالقادة لعدم مناقشتهم اثناء اتخاذ القرارات (ويتخذونها بشكل فوضوي).

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية ، يتبين لنا أن أغلبية أفراد الدراسة ذات الخبرة المهنية (أكثر من 10 سنوات) تؤكد أن الأسلوب المتبع من طرف القادة في اتخاذ القرارات هو الأسلوب الفوضوي وذلك بنسبة 53 هذه الفئة ذات مقومات تنظيمية عالية وكبيرة وهامة تسمح لها بإدراك أن القائد يعتمد على الأسلوب الفوضوي في اتخاذ القرارات نظراً لوجود الصراعات والنزاعات التنظيمية لتحقيق أهداف شخصية ومصالح فردية بدل العمل من أجل المصلحة العامة، تليها أفراد الدراسة ذات الأقدمية المهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة 20% و من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 27% وهي نسب متقاربة، وهي فئتين تفتقر للمهارات الإدارية المناسبة واللازمة و المطلوبة أذن عدم تفاعلها مع القادة يؤثر سلباً في اتخاذ القرارات مما يجعلها تتخذ بشكل فوضوي .

الجدول 54 : يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وكيفية توضيح القادة لعملية اتخاذ القرارات في الكلية وتوضيح عملية اتخاذ القرارات لجميع أفراد الكلية .

الإجابة		شرح أوضاع والظروف المرتبطة بالقرار		شرح أسباب اتخاذ القرارات		إقناعهم بهذه القرارات		مناقشة القرارات		استطلاع آرائهم واتجاهاتهم ومواقفهم من القرارات المتخذة		المجموع	
الجنس	ذكر	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
		2	40	3	43	2	33	2	33	1	50	10	38
		3	60	4	57	4	67	4	67	1	50	16	62
		5	19	7	27	6	23	6	23	2	8	26	100
السن	أقل من 30 سنة	1	20	1	14	0	0	2	33	0	0	4	15
		1	20	1	14	3	50	1	17	0	0	6	23
		3	60	4	57	2	33	3	50	01	50	13	50
		0	0	1	14	1	17	0	0	1	50	3	12
		5	19	7	27	6	23	6	23	2	8	26	100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	1	20	2	29	1	17	1	17	1	50	6	23
		1	20	1	14	1	17	3	50	0	0	6	23
		3	60	4	57	4	67	2	33	1	50	14	54
		10 سنوات	10 سنوات	10 سنوات	10 سنوات	10 سنوات	10 سنوات	10 سنوات	10 سنوات	10 سنوات	10 سنوات	10 سنوات	10 سنوات
		5	19	7	27	6	23	6	23	2	8	26	100

أولا نجد شرح الأوضاع والظروف ، يظهر لنا الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن أغلبية أفراد الدراسة من الاناث تؤكد أن شرح الأوضاع والظروف من بين اشكال توضيح عملية اتخاذ القرارات بنسبة تمثلت في 60% ، في حين نجد نسبة الذكور 40% بناءا على هذه المقاربات الكمية ، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الاناث تؤكد أن متخذي القرار يقومون بتوضيح عملية اتخاذ القرار عن طريق شرح أوضاع أنه وظروف اتخاذها.

أما فيما يتعلق بمتغير السن نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية 40 الى 49 تؤكد أن شرح الأوضاع والظروف من بين صور توضع عملية اتخاذ القرارات بنسبة 60% نظر للطغيان هذه الفئة على مجموع عينة الدراسة بنسبة 42% ، تليها الفئتين (30) (39) و (أقل من 30 سنة) بنسب 20% على التوالي وهذا يعنى أن القائد يقوم بشرح ظروف اتخاذ القرار وأوضاعه مما يعني يقوم بمشاركة موظفيه حول عملية اتخاذ القرارات، في حين نجد النسبة صفرية لدى الفئة العمرية (50 سنة فما فوق).

أما فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين ذات المستوى الجامعي يؤكدون أن القائد يقوم بتوضيح عملية اتخاذ القرارات عن طريق شرح أوضاع وظروفه اتخاذ بنسبة تقدر ب 73% وهذا راجع إلى طغيان الأفراد ذات المستوى الجامعي في المؤسسة حيث أنها تمثل 84% من إجمالي عينة دراستنا ، تليها الفئة ذات المستوى الثانوي بنسبة 27% وانعدام الأفراد ذات المستوى المتوسط. وهذا يدل على ان القائد يقوم بتوضيح عملية اتخاذ القرارات لكل المستويات.

أما فيما بمتغير الخبرة المهنية نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين ذات الأقدمية المهنية (أكثر من 10 سنوات) تؤكد ان القائد يقوم بتوضيح عملية اتخاذ القرارات من خلال شرح أوضاع وظروف ذلك القرار المتخذ وهي فئة ذات تمرس وحنكة ادارية كبيرة تسمح لها بإيستيعاب ان تشرح الأوضاع و الظروف المرتبطة بالقرار تؤثر بشكل ايجابي على القرار

المتخذ، تليها الفئة ذات الأقدمية المهنية لأقل من 5 سنوات و من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 20% على التوالي

في ثاني الترتيب نجد شرح أسباب اتخاذ القرارات، حيث يبين لنا الجبول . المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية أفراد الدراسة من الإيئات تؤكد على أن شرح أسباب اتخاذ القرارات من بين أشكال توضيح متخذي القرارات لعملية اتخاذ القرارات بنسبة 57%. في حين نجد بنسبة 43 % لدى الذكور.

بناء على البيانات الرقمية، يعود التباين الموجود في النسب بين الاناث و الذكور إلى طغيان الفئة الأنثوية بالمؤسسة.

أما فيما يتعلق بالسن ، نلاحظ أن أغلبية الافراد المجوئين من الفئة العمرية من (40) الى (49) تؤكد ان شرح أسباب اتخاذ القرارات من بين الأشكال التي يعتمد عليها القائد في توضيح عملية اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 57% . حيث تتسم هذه الفئة برجاحة و اتزان العقل تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 14%. تتسم هذه الفئة بالفصول حول معرفة أسباب اتخاذ القرارات تليها الفئتين (30 الى 39 و 50 سنة فما فوق) بنسبة 14% على التوالي الذين يؤكدون عل ان القائد يقوم بشرح أسباب اتخاذ القرارات .

أما فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي ، نلاحظ أن أغلبية أفراد الدراسة ذات المستوى الجامعي يؤكدون أن القائد يقوم بتوضيح عملية اتخاذ القرارات من خلال شرح أسباب اتخاذ القرارات ، حيث أن هذه الفئة ذات رصيد معرفي و علمي معتبر، يليها الأفراد ذات المستوى الثانوي سلسة 14% وهي فئة تتسم بمستويات تعليمية مقبولة، مع انعدام نسبة الأفراد ذات المستوى المتوسط .

أما فيما يخص بالأقدمية المهنية، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوئين الذين لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات يؤكدون على أن القائد يقوم بتوضيح عملية اتخاذ القرارات من خلال شرح أسباب اتخاذ القرار التي تتمتع بمهارات وخبرات طويلة تساعد على استيعاب أن اتخاذ

القرار يؤثر على القرار المتخذ . تليها الفئة التي لها أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 29 % حيث أن هذه الفئة لاتزال في مرحلة التأقلم والانخراط مع الجماعة منه التساؤل حول أسباب اتخاذ قرار معين، وفي الأخير الفئة ذات الأقدمية 5 إلى 10 سنوات نسبة 14 % في ثالث ترتيب نجد اقناعهم بهذه القرارات، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بالجنس أن أغلبية أفراد الدراسة من الاناث تؤكد أن اقناع الموظفين بالقرارات من بين أشكال توضيح عملية اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 67 % في حين نجد نسبة 33 % لدى الذكور .

بناء على هذه البيانات الرقمية ، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الاناث يركزون على الاقتناع في القرارات خلال توضيح عملية اتخاذ القرارات مقارنة بالذكور .

أما بالنسب لمتغير السن، يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية (30 الى 39 سنة و 40 الى 49 سنة بنسبة متتالية تقدر ب 50 % و 33 %

تتسم هاتين الفئتين بالنضج العقلي والإدراك النفسي والسلوكي حول أهمية اقناع الموظفين بالقرارات ، تليها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة 17% وهذه الفئة تتسم بتوفر مهارات وقدرات مهنية وتنظيمية عالية أو يمكن أن نفسر هذه النسبة إلى محدودية أفرادها على مستوى عينة دراستنا والتي تقدر ب 12 % ، مع انعدام النسبة لدى الفئة العمرية أقل من 30 سنة.

وأخيرا بخصوص الأقدمية المهنية نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية أكثر من 10 سنوات تؤكد أن اقناع الموظفين بالقرارات من بين صور توضيح القائد العملية اتخاذ القرارات بنسبة 67% التسليم هذه الفئة بمؤهلات تنظيمية وإدارية واتصالية هامو و كبيرة تسمح لها بإقناع الموظفين حول القرارات بسهولة ، تليها الفئة ذات الأقدمية المهنية (5 إلى 10 سنوات) و (أقل من 5 سنوات بنسب 17 % و 17% على التوالي تتسم هاتين الفئتين بخبرات و مهارات معتبرة ومحدودة. في طور التحسين من خلال الاندماج والتفاعل مع الافراد الذين يتمتعون بخبرات وتجارب تنظيمية.

وفي رابع ترتيب نجد مناقشة القرارات حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بالجنس، أن أغلبية أفراد الدراسة من الاناث تؤكد أن مناقشة القرارات من بين أشكال توضيح القائد لعملية اتخاذ القرارات بنسبة 67 % في حين نجد نسبة 33% لدى الذكور

بناءً على هذه البيانات الرقمية ، يمكن أن يعود سبب النسبة العالية للإناث الى ميول المرأة للمناقشة وتبادل الآراء والأفكار وفق أسس ودية وسليمة في إطار العمل مقارنة بالذكور .

أما فيما يخص بالسن. يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (40) الى 49 بنسبة 50 % والفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 33% تتمتع الفئتين بالتركيز والاستيعاب الكبير الذي يساهم تبادل الآراء حول القرارات المتخذة ومناقشتها ، تليها الفئة العمرية (30) الى (39) بنسبة 17 .

وأخيرا الجدول المتعلق بالأقدمية المهنية حيث يتضح لنا أن أغلبية افراد الدراسة الذين لهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 50% يؤكدون ان متخذ القرار يقوم بتوضيحه من خلال مناقشة القرارات ، تليها الفئة ذات الأقدمية لأكثر من 10 سنوات (بنسبة 33 % . وأخيرا الفئة ذات الأقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 17 % ، وهذا يدل على أن متخذ القرار يقوم بإشراك جميع الفئات في عملية اتخاذ القرارات سواء ذوي الخبرة أم محدودي الخبرة وهذا يؤثر بشكل ايجابي على نوعية القرار المتخذ.

وفي آخر ترتيب نجد استطلاع آرائهم واتجاهاتهم ومواقفهم من القرارات المتخذة ، حيث يتضح لنا انعدام جميع النسب لدى جميع المتغيرات.

الجدول 55 : يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والأمر التي يراعيها القادة بالكلية لعملية اتخاذ القرارات

الإجابة		أخذ الوقت الكافي لاتخاذ القرارات		تجنب القرارات المبنيّة على العاطفة		يفكرون في الموقف على المدى القريب والبعيد		يركزون على الأولويات		يطلبون العون من ذوي الخبرة		يقارنون بين سلبيات وإيجابيات قراراتهم		لا يأخذون ولا واحدة بعين الاعتبار		المجموع	
الجنس		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	3	38	2	33	4	57	2	17	0	0	3	60	1	13	15	30
	أنثى	5	63	4	67	3	43	10	83	4	100	2	40	7	88	35	70
	المجموع	8	16	6	12	7	14	12	24	4	8	5	10	8	16	50	100
السن	أقل من 30 سنة	2	25	2	33	2	29	1	8	0	0	0	0	2	25	9	18
	من 30 الى 39	3	38	2	33	1	14	7	58	0	0	1	20	1	13	14	28
	من 40 الى 49	2	25	2	33	2	29	4	33	4	100	3	60	3	38	21	42
	50 سنة فما فوق	1	13	0	0	2	29	0	0	0	0	1	20	2	25	6	12
	المجموع	8	16	6	12	7	14	12	24	4	8	5	10	8	16	50	100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	2	25	2	33	1	14	3	25	0	0	0	0	1	13	9	18
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	1	13	1	17	2	29	5	42	0	0	2	40	3	38	14	28
	أكثر من 10 سنوات	5	63	3	50	4	57	4	33	4	100	3	60	4	50	27	54
	المجموع	8	16	6	12	7	14	12	24	4	8	5	10	8	16	50	100
الصفة	إداري	3	38	2	33	3	43	9	75	3	75	2	40	5	63	27	54
	موظف	1	13	3	50	3	43	2	17	1	25	2	40	3	38	16	32
	أستاذ	4	50	1	17	1	14	1	8	0	0	1	20	0	0	7	14
	المجموع	8	16	6	12	7	14	12	24	4	8	5	10	8	16	50	100

أولا نجد اخذ الوقت الكافي من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإيانات بنسبة تقدر ب 63 % تؤكد أن القائد يأخذ الوقت الكافي لإتخاذ القرارات بالمؤسسة في حين نجد نسبة 37 % لدى الذكور .

من خلال البيانات الرقمية يمكن أن نرجع النسبة العالية للإيانات نظرا لطبيعة المرأة التي تميل الى أخذ وقت في أنجاز الوظائف والمهام مقارنة بالذكور .

أما فيما يخص الخبرة المهنية يتضح لنا أن أغلبية أفراد الدراسة ذات الأقدمية أكثر من 10 سنوات تؤكد أن القائد يأخذ الوقت الكافي لإتخاذ القرارات بالمؤسسة بنسبة 63 % تتسهم هذه الفئة بالخبرات و التجارب على المدى السنين بالتالي ادراكهم لأهمية الوقت في اتخاذ القرارات وعدم الغستعجال فيها تليها الفئة ذات أقدمية الأقل من 5 سنوات بنسبة 25% ثم الفئة ذات الاقدمية من 5 الى 10 سنوات بنسبة 13 % حيث أنها تتمتع بخبرات ومهارات إدارية محترمة لذا لا بد عدم الإستعجال في اتخاذ القرارات وأخذ الوقت الكافي لها .

ثاني ترتيب نجد تجنب القرارات المبنية على العاطفة حيث يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإيانات بنسبة 67% تؤكد أن القائد يتجنب القرارات المبنية على العاطفة في حين نجد نسبة 33 % للذكور .

بناءا على البيانات الرقمية يمكن أن نفسر النسبة العالية لدى الإيانات الى أنهم يتصفون بالإحترافية والحيادية في أدائهم المهام .

أما بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الفئة ذات الاقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 50% تتصف هذه الفئة بالنضج الإداري والتنظيمي الكبير بالتالي إدراكها أن القرارات المبنية على العاطفة مؤثرة بشكل سلبي على نوعية القرار تليها الفئة ذات الأقدمية أقل من 5 سنوات ومن 5 الى 10 سنوات بنسب 33 % و 17 % على التوالي حيث أن الفئتين تتميز بروح المسؤولية بالتالي استيعابها أنه لا بد الإبتعاد عن القرارات المبنية على العاطفة .

في ثالث ترتيب نجد التفكير في الموقف على المدى القريب والبعيد حيث نلاحظ أنه من خلال الجدول المتعلق بالجنس أن أغلبية أفراد الدراسة من الذكور بنسبة 57 % يؤكدون بأن القادة يفكرون في الموقف على المدى القريب والبعيد في حين نجد نسبة 43 % لدى الإيانات من خلال البيانات الرقمية ، يمكننا القول أن الذكور لديهم نظرة مستقبلية للمدى القريب والبعيد خاصة ومقارنة بالإيانات ، إذ أن التفكير في الموقف على المدى البعيد يولد قرار طويل المدى وصلاح لفترة طويلة .

أما بخصوص الخبرة المهنية ، نلاحظ أن أغلبية أفراد الدراسة من الفئة ذات الأقدمية الأكثر من 10 سنوات بنسبة 57 % ، تتصف هذه الفئة بالحكمة والخبرات والمهارات والقدرات التنظيمية وبفضلها تولد لديهم بعد انظر والتفكير في القرار والموقف على المدى القريب والبعيد تليها الفئتين ذا الأقدمية من 5 الى 10 سنوات بنسبة 29% ثم الفئة ذات الأقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 14 % حيث يعود انخفاض النسب الى قدرات وتجارب هذه الفئة المتواضعة والمحدودة نوعا ما .

في رابع ترتيب نجد التركيز على الأولويات حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإيانات تؤكد على ان القائد يركز على الأولويات عند اتخاذ القرارات بنسبة 83 % في حين نجد نسبة 17% لدى الذكور .

بناء على هذه البيانات الرقمية تعود النسب العالية لدى الإيانات الى ان من طبيعة المرأة التنظيم والترتيب وتقسيم المهام حسب الأولوية مقارنة بالذكور أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الفئة ذات الأقدمية من 5 الى 10 سنوات بنسبة 42 % تليها الفئة ذات الأقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 33 % وأخيرا الفئة ذات الأقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 25 % حيث أن الفئات الثلاث تدرك أن التنظيم والتنسيق في المهام هو أساس العملية الإدارية فمن خلال التنظيم يمكن تقسم المهام والتركيز على الأهم والأولي .

في خامس ترتيب نجد طلب العون من ذوي الخبرة حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بالجنس أن معظم المبحوثين من الإيانات تؤكد أن القادة عند اتخاذهم للقرارات يطلبون العون من ذوي الخبرة بنسبة 100% في حين وجود نسبة صفرية لدى الذكور .

بناءا على البيانات الرقمية ، يمكن أن نفسر أن الفئة الأنثوية تطلب المساعدة فيما بينها خاصة حول الأمور المهمة ومن المهم أن يطلبن تلك المساعدة لذوي الاختصاص ذو تجربة. أما بالنسبة لمتغير الأقدمية نلاحظ أن معظم أفراد الدراسة من الفئة ذات الأقدمية أكثر من 10 سنوات تطلب يد العون من ذوي الخبرة في حين نلاحظ وجود نسب صفرية لدى الفئتين من 5 الى 10 سنوات و الأقل من 5 سنوات تتميز فئة الأقدمية المهنية الأكثر من 10 سنوات بسنوات طويلة من الخبرة والتجربة لدى ما يقوم به القادة بطلب يد العون منهم عند اتخاذ القرارات مقارنة بالفئتين الأخرى .

في المرتبة الما قبل الأخيرة نجد المقارنة بين سلبيات وإيجابيات القرارات حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بالجنس أن أغلبية أفراد الدراسة من الذكور يؤكدون على ان القادة يقارنون بين سلبيات وإيجابيات قراراتهم بنسبة 60 % في حين نجد 40 % لدى الإيانات .

بناءا على البيانات الرقمية تعود النسبة العالية لدى الذكور الى أنهم يقومون بدراسة القرار من جميع جوانبه قبل اتخاذه مع تحديد نقاطه الإيجابية والسلبية مقارنة بالإيانات .

أما فيما يتعلق بالأقدمية المهنية يتضح لنا أن أغلبية أفراد الدراسة من الفئة ذات الأقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 60 % تليها الفئة ذات الأقدمية من 5 سنوات الى 10 سنوات بنسبة 40 % حيث تتصف هاتين الفئتين بالنضج العقلي والإدراكي وبفضل هذه المواصفات يحاولون استبدال سلبيات القرارا على إيجابيات حتى يتم اتخاذ قرارا رشيد وبحكمة.

وفي آخر الترتيب نجد عدم الأخذ بولا واحدة بعين الاعتبار فمن خلال الجدول المتعلق بالجنس نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإيانات تؤكد أن القادة لا يأخذون ولا أمر معين بعين الاعتبار بنسبة 89 % في حين نجد نسبة 11 % لدى الذكور .

أما بخصوص الخبرة المهنية نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الفئة ذات الأقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 44% تليها الفئة ذات الأقدمية أقل من 5 سنوات ومنه نستنتج أن القائد يجي عليه اتباع بعض الأمور للوصول الى اتخاذ قرار مناسب ورشيد ومناقشتها مع موظفيه

الجدول 56 : يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة و المشاكل والمعوقات التي يواجهها القادة في الكلية خلال عملية اتخاذ القرارات

الإيجابية		اختلاف الآراء		عدم التفاهم		عدم احترام العمال لأواء بعضهم البعض		تصفية الحسابات		عدم التنسيق والانسجام		المجموع	
تغيرات الدراسة		نسبة		نسبة		نسبة		نسبة		نسبة		نسبة	
الجنس		تكرار		تكرار		تكرار		تكرار		تكرار		تكرار	
ذكر		6		43		0		3		14		15	
أنثى		8		57		6		6		86		35	
المجموع		14		28		6		9		7		50	
أقل من 30 سنة		4		29		0		2		14		9	
من 30 الى 39		1		7		3		2		29		14	
من 40 الى 49		7		50		3		3		43		21	
50 سنة فما فوق		2		14		0		1		14		6	
المجموع		14		28		6		9		7		50	
أقل من 5 سنوات		2		14		2		1		14		9	
من 5 سنوات الى 10 سنوات		4		29		1		3		29		14	
أكثر من 10 سنوات		8		57		3		5		57		27	
المجموع		14		28		6		9		7		50	
إداري		8		57		5		5		71		27	
موظف		5		36		1		2		29		16	
أستاذ		1		7		0		2		0		7	
المجموع		14		28		6		9		7		50	

من خلال الجدول المتعلق بالجنس يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإيانات بنسبة 57% تؤكد أن اختلاف الآراء من بين المشاكل والمعوقات التي يواجهها القادة بالمؤسسة خلال عملية اتخاذ القرارات في حين نجد النسبة لدى الذكور 43. %

بناء على هذه البيانات الرقمية يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الإيانات يركزون على الاختلاف والتنوع والتباين في الآراء والأفكار والاتجاهات والإقتراحات من أهم المعوقات والمشاكل التي يواجهها القادة خلال عملية اتخاذ القرارات خصوصا في الحالات التي تتطلب فيها السرعة والفعالية ولا تحتل التأجيل في اتخاذ القرارات الحاسمة أما الأفراد المبحوثين من الذكور فأنهم يرون أن الاختلاف والتنوع والتباين في الآراء والأفكار في إطار منهج اتصالي وتنظيمي فوضوي وعشوائي يؤدي الى التأثير السلبي على عملية اتخاذ القرارات وفق أسس صحية وواضحة .

أما متغير السن يظهر لنا أن أغلبية افراد الدراسة من الفئة العمرية 40 الى 49 سنة تؤكد أن اختلاف الآراء من بين المعوقات والمشاكل التي يواجهها القائد عند اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 50 % حيث تتسم هذه الفئة بالنضج والإدراك العقلي والنفسي الذي يسمح بتعدد الآراء والأفكار سواء الملائمة والغير الملائمة حول القرار المتخذ تليها الفئة العميرة الأقل من 30 سنة التي تؤكد أن اختلاف الآراء من بين المعوقات التي تواجه القادة خلال اتخاذهم للقرارات بالمؤسسة وذلك بنسبة 29% تتمتع هذه الفئة بنقص الإدراك وتتسم بالقوة والحماس والحيوية مايسمح لها بالمشاركة في اتخاذ القرارات رغم اتلاف الآراء فيما بينهم أخيرا نجد الفئتين العمرية من 30 الى 39 سنة و 50 سنة فما فوق تؤكد أن اختلاف الآراء يعد من المشاكل التي تواجه القائد خلال عملية اتخاذ القرارات بنسب 7% و 14 % على التوالي حيث تتسم هاتين الفئتين بقدرات ذهنية وعقلية وعلى درجة من الإدراك والنضج مما يسمح لها بإبداء آراء وأفكار والعمل على تقريبها من أجل الوصول الى اتخاذ قرار رشيد

أما بالنسبة لمتغير الأقدمية المهنية يبرز لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لهم أقدمية

مهنية أكثر من 10 سنوات تؤكد أن اختلاف الآراء من بين المشاكل والمعوقات التي تواجه القادة خلال اتخاذهم القرارات وذلك بنسبة 57 % وهي فئة تتميز بتوفر حنكة وتمرس ونضج إداري وتنظيمي عالي مما يؤدي في بعض الأحيان الى اختلاف الآراء والاتجاهات والمقترحات المؤثرة في عمليات اتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة تليها الفئتين ذات الأقدمية المهنية من 5 الى 10 سنوات ز أقل من 5 سنوات بنسب 29% و 14 % على التوالي حيث تتسم بتوفر قدرات وتجارب تنظيمية محدودة يؤدي اختلاف الرء الى عدم فهم واستيعاب مختلف إجراءات وأساليب وتقنيات وظروف العمل السائدة المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات .

وفي ثاني ترتيب نجد عدم التفاهم حيث يبرز لنا الجدول المتعلق بالجنس أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث تؤكد أن عدم التفاهم من بين المشاكل والمعوقات التي تواجه القادة خلال عملية اتخاذ القرارات بنسبة 100% في حين نجد النسبة الصفرية لدى الذكور .

بناء على هذه النسب الرقمية يعود سبب ارتفاع نسبة الإناث التي تؤكد أن عدم التفاهم من بين المشاكل التي تواجه القادة خلال اتخاذهم للقرارات الى وجود نسبة كبيرة للفئة الأنثوية التي تعمل على مستوى هذه المؤسسة حيث أنها تمثل 70 % من العينة الإجمالية مقارنة بالذكور . التنظيمي والإداري تعدد الآراء المناسبة منها والغير مناسبة يخلق عدم الاحترام فيما بينهم مايعيق ويؤثر بشكل سلبي على عملية ايتخاذ القرارات وأخيرا الفئة العمرية 50 سنة فما فوق بنسبة 11 % تمتاز هذه الفئة بالرزانة والحكمة في أداء المهام منه عدم الإحترام في الآراء بشكل قليل .

أما بخصوص بمتغير الخبرة المهنية يبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين ذات الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 56 % تؤكد أن عدم احترام العمال لآراء بعضهم البعض من المعوقات التي يواجهها القائد خلال عملية اتخاذ القرارات فهي فئة مشبعة معرفيا ذو مهارات وكفاءات عالية بالتالي كمية المعلومات المتاحة لديهم وتنوعها يؤدي الى عدم احترام الآراء فيما بينهم تليها الفئة ذات الأقدمية 5 سنوات الى 10 سنوات بنسبة 33 % فهي تتميز بالكم

المعرفي المعتبر والنضج العقلي والنفسي محترم ما يؤدي الى عدم احترام العمال لآراء بعضهم البعض في بعض الأحسان وأخيرا الفئة ذات الأقدمية المهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 11%. ومنه نستنتج أن كلما قلت خبرة أفراد العينة كلما نقصت معها عدم الإحترام فيما بينهم لنقص الكم المعرفي لديهم .

السائدة على مستوى هذه المؤسسة وفي آخر ترتيب نجد الفئة ذات الأقدمية المهنية 5 الى 10 سنوات بنسبة 17% وهي فئة ذات تمرس وحكمة تنظيمية محترمة ونضج وظيفي معتبر وكبير وهام ولكنها في طور التحسن والتطور والتنمية نتيجة تفاعلها وتواصلها مع مختلف المستويات الإدارية ويجب أن يكون هناك تفاهم من أجل اتخاذ قرارات تصب في مصلحة وفائدة المؤسسة .

وفي ثالث ترتيب نجد عدم احترام العمال لآراء بعضهم البعض حيث يبرز لنا الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإيئات تؤكد أن عدم احترام العمال للآراء العمال البعض من بين المعوقات التي تواجه القائد خلال عملية اتخاذ القرارات بنسبة تمثلت في 67 % بالمقابل 33 % ذكور وهطا يعود لطغيان الفئة الأنثوية على مستوى هذه المؤسسة مقارنة بالذكور .

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن أن أغلبية أفراد الدراسة من الفئة العمرية 30 الى 39 سنة و 40 الى 49 سنة حيث تؤكد أن عدم احترام العمال لآراء بعضهم البعض من بين المشاكل التي تواجه القادة أثناء اتخاذهم القرارات بنسبة 33% تتميز هاتين الفئتين بالنضج والغدراك العقلي وتعدد واختلاف آرائهم ما يؤدي الى عدم احترام الآراء بنسبة 22 % حيث أن هذه الفئة تمتاز بالنقص في الإدراك

في رابع ترتيب نجد تصفية الحسابات الشخصية حيث يبرز لنا الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإيئات تؤكد أن تصفية الحسابات الشخصية من بين المشاكل التي يواجهها القائد خلال عملية اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 86 % بينما نجد 14 % من الذكور

من خلال البيانات الرقمية يعود ارتفاع نسبة الإيثار التي تؤكد أن تصفية الحسابات الشخصية من بين المعوقات التي يواجهها القائد خلال عملية اتخاذ القرارات وهذا يعود الى طغيان الفئة النسوية بالمؤسسة حيث أنها تمثل 70% من أفراد الدراسة الإجمالي مقارنة بالذكور .

أما بخصوص السن يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية 40 الى 49 سنة يؤكدون أن تصفية الحسابات الشخصية من بين المشاكل التي يواجهها القائد خلال عملية اتخاذ القرارات بنسبة 45% و 29% لدى الفئة العمرية من 30 الى 39 سنة تتسمان هاتين الفئتين بنضج وإدراك وتمييز نفسي وعقلي محترم مع اختلاف الآراء فيما بينهم مما يولد نزاعات وصراعات مابين الأفراد ما يؤدي الى تصفية الحسابات الشخصية فيما بينهم تليها الفئتين أقل من 30 سنة و أكثر من 50 سنة بنسب متساوية تقدر ب 14% تتسم الفئة الأولى بقلّة النضج النفسي والعقلي مقارنة بالفئة الثانية التي تتميز بالرزانة ورجاحة العقل هذا مايفسر نقص نسبة تصفية الحسابات الشخصية.

أما بالنسبة لمتغير الأقدمية المهنية يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين ذات الأقدمية أكثر من 10 سنوات تؤكد أن تصفية الحسابات الشخصية من بين المشاكل التي تواجه القادة خلال عملية اتخاذ القرارات بنسبة 57% وهذا راجع لطغيان هذه الفئة على مستوى المؤسسة حيث أنها تمثل 54% من أجمالي العينة المدروسة تليها الفئة ذات الأقدمية من 5 الى 10 سنوات وأقل من 5 سنوات بنسب 29% و 14% على التوالي وهذا يعود الى كثرة النزاعات والصراعات مابين الأفراد لإختلاف الآراء فيما بينهم ما يؤدي بهم الى تصفية الحسابات فيما بينهم

في آخر ترتيب نجد عدم التنسيق والإنسجام حيث يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإيثار تؤكد أن عدم التنسيق والإنسجام من بين المشاكل التي تواجه القادة لال عملية اتخاذ القرارات بنسبة تمثل 64% في حين نجد النسبة لدى الذكور تمثل 36%

بناءً على هذه البيانات الرقمية يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يركزون على أن قلة وحدودية التنسيق والإنسجام والتفاهم بين الموظفين عامل سلبي مؤثر في عملية اتخاذ القرارات مما يتوجب على الإدارة مستوى المؤسسة

إعداد واستحداث وخلق وابتكار أنماط وأساليب تواكب مختلف التطورات الحاصلة في المجتمع وتعمل على تحقيق التنسيق والتفاهم بين مختلف المستويات بالمؤسسة

من خلال متغير السن نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية 30 الى 39 سنة ومن 40 الى 49 سنة تؤكد أن عدم التنسيق والإنسجام من بين المشاكل والمعوقات التي تواجه القادة خلال عملية اتخاذ القرارات بنسب متساوية تقدر ب 36 % وهذا يعود إلى أن الفئتين لا تقوم على النظام والإنسجام في إنجاز المهام تليها الفئتين أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة بنسب متساوية تقدر ب 14% وهذا يعود إلى أن الإدارة لا توفر العوامل اللازمة للتفاهم بين مختلف المستويات المؤسسة .

أما فيما يتعلق بمتغير الأقدمية المهنية نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين ذات الأقدمية أكثر من 10 سنوات تؤكد أن عدم التنسيق والإنسجام من بين المعوقات التي تواجه القادة خلال عملية اتخاذ القرارات بنسبة 50% حيث أن هذه الفئة ذات مهارات وقدرات وتجارب تنظيمية عالية وكبيرة تسمح لها برصد واستشعار على أن التنسيق والإنسجام عامل سلبي مؤثر في عملية اتخاذ القرارات تليها الفئة ذات الأقدمية من 5 الى 10 سنوات بنسبة 29% تتميز هذه الفئة بتوفر ووجود مهارات كبيرة ومعتبرة تسمح لها بإداء مختلف الوظائف وهذا يدل على أن لها إدراك وإطلاع كبير على أن قلة التنسيق والإنسجام يؤدي للتأثير في عملية اتخاذ القرارات وفي آخر الترتيب نجد الفئة ذات الأقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 21 % تتسم هذه الفئة بنقص المهارات والقدرات والخبرات المعرفية الملائمة والمناسبة .

6- عرض المقابلة والتعليق عليها :

مقابلة مع السيد "فريد بوطابة" عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة مولود معمري تيزي وزو.

-س 1 : ما هي طبيعة الثقافة الاتصالية بمؤسستكم ؟

-ج 1: تقوم الثقافة الاتصالية بكليتنا على مبدأ الحوار و التشاور مع العمال والموظفين حول الأمور المتعلقة بالمؤسسة ، وكذا حول النقائص سواء المادية أو المعنوية.

-س 2 : هل تتم عملية اتخاذ القرارات بشكل فردي أي بين الإداريين والقادة أو بشكل جماعي أي باشتراك جميع العمال والموظفين ؟

-ج 2: نعم تتخذ عملية اتخاذ القرارات بشكل جماعي وذلك حسب الهيئات العلمية والبيداغوجية المتكونة داخلها.

-س 3 : هل يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء العمال و اقتراحاتهم و انشغالاتهم؟

- ج 3 : نعم بطبيعة الحال يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء العمال و اقتراحاتهم وانشغالاتهم : من خلال عقد اجتماعات دورية، مناقشة جميع القضايا التي تخصهم، وكل الاقتراحات التي لا تتناقض مع القانون وحتى مع الطلبة .

- س 4: هل ترتبط عملية اتخاذ القرارات لمؤسستكم بالنمط الدكتاتوري (المبنى على تطبيق القوانين والتعليمات ومناقشتها ؟ أو بالنمط الديمقراطي (يأخذ بعين الاعتبار الآراء والمواقف ؟ أو تشاركي تعاوني (يجمع بين الاثنين)؟

-ج 4: ترتبط عملية اتخاذ القرارات بكليتنا بالنمط الديمقراطي حيث أننا نأخذ بعين الاعتبار اختلاف الآراء والمواقف .

-س 5: عندما تواجهون الأزمات ما هي طبيعة القرارات التي تتخذونها . هل إنشاء لجنة لدراسة الوضع ، أم اجراء اجتماعات دورية للبحث عن أسباب الأزمة لإيجاد حلول لها أم تقومون بجمع المعلومات حول الموضوع لفهمه وتحليله وتفسيره ؟

-ج 5: تشخيص الأزمة مع استبعاد الأفراد الذين ليس لهم علاقة بتلك الأزمة و إبقاء الأفراد المناسبين من أجل اقتراح الحلول.

-س 6 : ما هي المعايير التي تعتمدون عليها في عملية اتخاذ القرارات؟

- ج 6 : تتمثل المعايير في فهم المشكلة ، طرح المشكلة على المجموعة. التشاور من أجل اقتراح الحلول ثم اتخاذ القرار الأنسب لتلك المشكلة .

-س 7 : عند اتخاذكم القرارات هل تراعون أمورا كالشفافية الاحترافية والحيادية ؟

-ج 7 : بالطبع نعم ، تقوم كليتنا على الوضوح والعقلانية والعمل بروح الفريق والصراحة والانفتاح والمشاركة في اتخاذ القرارات .

- س 8: في رأيك هل يتمتع القادة بمؤسستكم ببعد النظر ومهارات الاتصال كمهارة الإستماع وضبط النفس؟

- ج 8 : نعم يتمتع القادة بضبط النفس إلى حد ما في إطار ما يسمح لهم القانون

- س 9 : و عندما تجدون أنفسكم كقادة أمام مجموعة من القرارات المحتملة والبدائل كيف تتصرفون ؟

-ج 9: دائما ما تعمل بالنصوص القانونية ، لذا تتخذ القرارات وفق مصلحة المعنى بالأمر.

- س 10 : ما هي العوامل التي تؤثر عليكم سلبا أو إيجابا في اتخاذ القرارات ؟

- ج 10 حسب الضمير لا يوجد عامل محدد ولكن عادة المسؤول لا يتأثر بل يؤثر

- س 11 : ماهي الإستراتيجيات الرئيسية التي تعتمد عليها لضمان الإدارة الفعالة لعملية اتخاذ القرارات؟

- ج 11: التحكم في الفريق ، الإدارة والبيداغوجية ، عن طريق التشاور والحوار .

- س 12 : ما هو تصنيفكم للقرارات وفق بيئة وطبيعة المؤسسة ؟

- ج 12: القرارات لا تكون فوقية إلا النصوص القانونية ، وإلا كل صغيرة وكبيرة تتم بالتشاور

- س 13 : ماهي خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرارات بمؤسستكم ؟

- ج 1 3 :

- التحكم في المشكلة

- التحليل

- التشاور مع الفريق

-الالاخذ بعين الاعتبار آراء الفريق

-الخروج بقرار مناسب

التعليق على المقابلة :

يتضح من خلال المقابلة التي أجريناها مع عميد كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري تيزي وزو بالقطب الجامعي تامة ، والتي نسعى من خلالها إلى تلبية احتياجات موظفيها وطلبتها ، وهذا من خلال تطوير مهارة الاتصال والحوار والمناقشة بشكل فعال في سبيل تحقيق النجاح المستمر وكذا التحقيق التفاهم والانسجام بين كافة الاقسام والوحدات المختلفة للكلية فتسمح للموظفين في التشاور ومناقشة القضايا فيما بينهم وذلك من خلال عقد اجتماعات كما تهدف إلى بناء فريق عمل قوي و توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة

للموظفين وتعزيز رضاهم واستمراريتهم بالكلية للوصول إلى قدر ممكن من الإنتاجية وخلق نوع من التوازن بين الأداء و أوضاع المؤسسة لتفادي إخفاقها واختلالها.

المقابلة الثانية مع السيد "يونس حشلاف" نائب العميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة جامعة تيزي وزو.

س1: ماهي طبيعة الثقافة الإتصالية السائدة بمؤسستكم ؟

ج1 : طبيعة الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسة شفوية وتغلب عليها الأسلوب الشفوي

س2 : هل تتم عملية اتخاذ القرارات بشكل فردي أي بين الإداريين والقادة وبشكل جماعي إي باشتراك جميع العمال والموظفين ؟

ج2 : يوجد قرارات تأخذ بشكل جماعي ويوجد قرارات لا يمكن ان تتخذ بشكل جماعي أي اشراك العمال والموظفين أي حسب القوانين المسيرة

س3 : هل يتم الأخذ بالإعتبار آراء العمال واقتراحاتهم وانشغالاتهم ؟

ج3 : يتم الأخذ الاعتبار آراء بكل واحد في مستواه ومكانته اي المختص بالمهام او مختص بالمصلحة في أداء بما يخصه.

س4 : هل ترتبط عملية اتخاذ القرارات بمؤسستكم لنمط الديكتاتوري المبني على تطبيق القوانين والتعليمات ومناقشته أو بالنمط الديمقراطي يأخذ بعين الإعتبار اختلاف وآراء والمواقف ؟

ج4: ترتبط عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة بالنمط الديمقراطي والتشاركي وتعاوني أي يجمع بين الإثنين .

س5 : عندما تواجهون الأزمات هامي طبيعة القرارات التي تتخذونها هل إنشاء لجنة لدراسة الوضع أم اجراء احتياجات فورية للبحث على أسباب الأزمة لإيجاد حلول لها أم تقوم بجمع المعلومات حول الموضوع لفهمه وتحليله وتفسيره ؟

ج5 : القيام بالتشخيص الأزمة وكذلك تشخيص المسؤول كل ما يخص الأزمة من جمع معلومات وتحليلها من أجل إيجاد حل للأزمة .

س6 : ماهي المعايير التي تعتمدون عليها في عملية اتخاذ القرارات ؟

ج6 : المعايير المعتمدة في عملية اتخاذ القرارات هي تطبيق القانون وقراءة القانون في اتخاذ أو صالح المستهدف وكذلك المصلحة العامة

س7: عند اتخاذ القرارات هل تراعون الشفافية ، الإحترافية ، الحيادية ؟

س7- مراعات الأمور كالإحترافية والحيادية أما الشفافية في النتائج

س8 : في رأيك هب يتمتع القائد بمؤسستكم بعد النظر الى مهارات الاتصال كمهارة الإستماع والضبط النفسي ؟

س8 : حسب إجابة السيد يونس حشلاف الى حد ما وإطار مايسمح به القانون يتبع القادة بعد النظر ومهارات الاتصال والاستماع وضبط النفسي في المؤسسة .

س9 : عندما تجدون أنفسكم كقادة أمام مجموعة من القرارات المحتملة كيف تتصرفون ؟

ج9 : القيام بالأخذ للقرارات الأنسب والمناسبة وكذلك وفق ماينصه القانون ووفق المصلحة والمعني بالأمر

س10 : ناهي العوامل التي تؤثر عليكم سلبا أو إيجابا في اتخاذ القرارات ؟

ج10 : حسب ما إجاب السيد يونس حشلاف فإن العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات هي ردود الأعطال وعدم وجود مساعدة في اتخاذ القرارات .

س 11 : ماهي الإستراتيجيات الرئيسية التي تعتمد عليها لضمان الإدارة الفعالة لعملية اتخاذ القرارات ؟

ج 11 : الاستراتيجيات الرئيسية التي تعتمد عليها لضمان الإدارة الفعالة لعملية اتخاذ القرارات هي : عدم التسرع ، التحكم في النصوص القانونية ، فهم الوضع والقضية ، التحكم في الوضعية .

س12 : ماهو تقييمك للقرارات وفق بيئة وطبيعة المؤسسة ؟

ج12 : متوسطة على العموم

س13 : ماهي الخطوات والمراحل عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة ؟

ج 13 : خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة حسب ما أجاب عليه السيد يونس بالفهم او الإطلاع على القوانين وكذلك الإطلاع على المسألة المتشابهة ثم اتخاذ القرار الصالح التعليق على المقابلة :

يتضح من خلال المقابلة التي قمنا بها مع النائب العميد لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة أن طبيعة الثقافة الإتصالية السائدة بالكلية شفهية يغلب عليها الأسلوب الشفوي فهي تلعب دورا في تحقيق التفاهم والانسجام وكذلك بشكل مفصل ويزيد من تحفيز العمال وتعزيز الثقة فيما يدعمهم .

كما أن عملية اتخاذ القرارات تتخذ في المؤسسة و تأخذ بشكل جماعي وتشاور بينهم وكذلك يوجد قرارات لا تؤخذ بشكل جماعي واشراك العمال أي حسب القوانين .

كما أن المؤسسة تعتمد على النمط الديمقراطي والتشاركي تعاوني في عملية اتخاذ القرارات ومشاركتهم فيها لأن هذا الشيء يجعل بشعور أنه ينتمي لمؤسسته وعناصرها وهذا ماينعكس إيجابيا على المؤسسة .

وكما أن المؤسسة عند ما يواجهون الأزمة يقومون بالتستر للأزمة وكذلك تشخيصها من قبل كل مسؤول ثم جمع المعلومات من أجل تحليلها وإيجاد حلول لها .

بالإضافة الى أن القادة يعتمدون لمعايير عدة في عملية اتخاذ القرارات والمتمثلة في تطبيق القانون والتأكد من تنفيذها وتقييدهم وكذلك بإحترام القوانين والقرارات الإدارية .

كما أن العوامل التي تؤثر على القادة سلبيًا أو إيجابيًا في عملية اتخاذ القرارات تؤدي ردود الأفعال وعدم اللجوء لعوامل مساعدة في اتخاذ القرارات مثل التكوين أي رد الفعل حول القرار المتخذ إما يؤثر بالسلب أو بالإيجاب.

أما الإستراتيجيات الرئيسية التي يعتمدون عليها بالمؤسسة للضمان الفعال لعملية اتخاذ القرارات هي عدم التسرع والتحكم في النصوص القانونية وهذا لسعي الى الإبداع في أداء مهامهم والرغبة في الابتكار وكذلك اتخاذ قرارات صالحة وموافقة لدى كافة الآراء وهذا ما يجعل المؤسسة تحقق الأهداف وتحسن من الأداء .

7- عرض نتائج الدراسة:

أ- النتائج الجزئية للدراسة :

1-أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بنسبة تقدر بـ 56%. كون أن القائد يهتم بآراء موظفيه ويتشاور معهم حول القضايا المتعلقة بالمؤسسة

2-أغلب الأفراد المبحوثين يجمعون على أن القادة لانفردون في اتخاذ القرارات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بنسبة 66% حيث أنهم يخلقون نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ويحاول مشاركتهم في اتخاذ القرارات .

3-أغلبية أفراد عينة الدراسة تؤكد على أن القائد يتصف بتحفيز العمل الجماعي في المرتبة الأولى بنسبة 24 % حيث أن القائد يهتم بكل عناصر فريقه ويؤمن بجماعية القيادة التي تهدف الى تحقيق غايات واهداف الكلية

4-أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن القائد يتصف بالتسرع والتهور والإهمال وعدم الاهتمام وذلك بنسبة قدرت بـ 24 % وهذا راجع لقلة الوقت وكثرة الضغوطات والمسؤوليات على عاتق القادة .

5-أغلبية الأفراد المبحوثين يجمعون على أن ثقافة القادة تتصف بالخبرة والتجربة وذلك بنسبة 48 % كون أن ذوي الخبرة والتجربة يمتلكون النضج في أرض الواقع ويمتلكون أيضا أفكار مسبقة حول مواقف معينة .

6-أجاب أغلبية الأفراد المبحوثين على أن القائد لا يستند لشيء في قيادته وذلك بنسبة قدرت بـ 40 % لذا على القائد أن يستند على معيار من المعايير السلطة الرسمية والمقومات الشخصية والمقومات السلوكية لتقادي فشل عملية القيادة .

7-أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا على انه اذا كان القائد يستند على السلطة الرسمية يتجسد ذلك من خلال سلطة القانون بنسبة 43 % وذلك لوضع حاجة من الضبط والإلتزام بين الموظفين بالكلية .

8-أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا على انه اذا كان القائد يستند على المقومات الشخصية فيتجسد ذلك من خلال القدرة العلمية والخبرة بنسبة قدرت ب 50 % للتغلب على التحديات والأزمات بفضل التجارب الطويلة .

9-أغلبية افراد عينة الدراسة تؤكد على أن اذا كان القائد يستند على المقومات السلوكية يتجسد ذلك من خلال تعزيز المبادرة بنسبة قدرت ب 50 % كون القائد يساعد الموظفين الجدد للتعرف على الكلية وثقافتها ومختلف أقسامها .

10-أجاب أغلبية أفراد عينة الدراسة أن القائد يحاول تجسيد وتشجيع جودة الأهداف وذلك بنسبة 32 % كون الأهداف الأساس لتحقيق الرضا الوظيفي

11-أغلبية الأفراد المبحوثين اكدوا ان القائد يتابع العمل عن طريق تقارير العمل وذلك بنسبة 44 %وهذا راجع الى انها المستندات التي تحتوي على كل المعلومات حول الأمور المتعلقة بالكلية .

12-أجاب أغلبية الأفراد المبحوثين أن القائد يحفز الموظفين والعمال لتحسين أدائهم وذلك بنسبة 52 % من أجل إنتاجية أكثر بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

13-أغلبية الافراد المبحوثين أجابو أن القائد يقوم بتحفيز موظفيه عن طريق عبارات الشكر والإمتنان بنسبة قدرت ب 65 % لتعزيز روح الولاء و الإلتناء في نفوسهم

14-أغلبية أفراد عينة الدراسة أجابو أن المسؤولية اتجاء حوادث العمل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تكون مسؤولية فردية وجماعية بنسب متساوية 50 % فالقائد لا يركز على فرد واحد فقط عند حوادث العمل بل يحمل المسؤولية كلى كل الجماعة

15-أجاب أغلبية أفراد عينة الدراسة أن القائد يتعامل بحذر وحيطة مع تحديات وأزمات الكلية كونه يدرك أنه في كل المؤسسات توجد أزمات لذا يتعامل معها بواقعية حتى لا تكبر أكثر .

16-أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا ان عملية اتخاذ القرار تعتبر وظيفة إدارية بنسبة 54 % كون ان الكلية تلي أهمية كبيرة للوظيفة الإدارية كونها المقوم الأساسي والرئيسي للوظائف.

17-أجاب أغلبية أفراد عينة الدراسة أن كلية تملك مكتب خاص لاتخاذ القرارات وذلك بنسبة 70 % بالتالي تسعى الكلية لخلق التفاعل والتنسيق الذي يؤدي الى تسهيل وتبسيط مختلف الوظائف والمهام من خلال توفير أماكن من اجل التواصل

18-أغلبية الأفراد المبحوثين تؤكد أن القرارات تتخذ بمكتب العميد بنسبة 43 % وذلك يعود الى أن العميد هو صاحب خبرة وتجربة والقائد الأول بالكلية .

19-أغلبية الأفراد المبحوثين تؤكد أن القائد يقوم باشتراك جميع العمال بعملية اتخاذ القرارات بنسبة 76 % بالتالي القائد يولي أهمية لتتوزع الآراء وأفكار العاملين للوصول الى اتخاذ قرار رشيد

20-أغلبية الأفراد المبحوثين تؤكد أن نوعية المعلومات والبيانات من أهم المعايير التي تركز عليها عملية اتخاذ القرارات بالكلية وذلك بنسبة 40 % بالتالي تعمل الكلية على توفير مختلف المعلومات والبيانات الى جميع المستويات لإستغلال الأمثل لقدرات الموظفين في إطار تحقيق مهام المؤسسة

21-أكد أغلبية أفراد عينة الدراسة أن القرارات تتخذ بشكل شفاف على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بنسبة قدرت بـ 38 % بالتالي تقوم الكلية بتوضيح عملية اتخاذ القرارات لموظفيها

22- أكد أغلبية أفراد عينة الدراسة أن القرارات المتخذة لا تلبي احتياجات وآراء الطلبة والموظفين بالكلية وذلك بنسبة 52 % بالتالي على الكلية جعل تلبية احتياجات الطلبة والموظفين أولوية من أجل استمرارية وتحقيق الرضا الوظيفي.

23- نستنتج من خلال الجدول 29 أن أعلى نسبة للمبحوثين أجابو بأن الشفافية في العمليات هي الكفيلة لتقديم عملية اتخاذ القرارات بالنسبة المقدرة ب 56 %

24- من خلال الجدول رقم 30 نجد أن نسبة 68 % من العمال يصرحون أن وجود آليات محددة لتقييم نتائج القرارات وتصحيح المسار إذا لزم الأمر

25- نستنتج من خلال الجدول 31 أن أعلى نسبة للمبحوثين يصرحون بأن وجود مراقبة الأداء كأغلب آلية لتقييم النتائج عند اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بنسبة مقدرة ب 50 %

26- من خلال الجدول رقم 32 نجد أن نسبة 58 % من المبحوثين يصرحون أن القرارات التي تتخذ في المؤسسة تساهم في تحقيق معزز لتحسين الأداء داخل المؤسسة

27- من خلال الجدول 33 نلاحظ أن أعلى نسبة من العمال يصرحون بأن كيفية الدقة للبيانات هي ابرز كيفية لتقييم مصداقية المهام وصعوبات التي يتم للمتخذ في عملية اتخاذ القرارات في الجامعة بنسبة قدرت ب 54 %.

28- من خلال الجدول 34 نجد ان نسبة 52 % من المبحوثين يصارحون ان هناك استجابة فعالة للتغيرات الداخلية والخارجية أثناء عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

29- نستنتج من خلال الجدول 35 أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابو بأن انعدام اشتراع أعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفين في عملية اتخاذ القرارات بمعنى أن القائد يشترك فقط الهيئة المعينة والمتخصصين في عملية اتخاذ القرار بالنسبة المقدرة ب 68 % .

30- نلاحظ من خلال الجدول رقم 36 ان 30 % من العمال يصرحون بأن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة لا تتخذ في الوقت حسب ما أجابو عليها العمال .

31- نستنتج من خلال الجدول رقم 37 أن نسبة 50 % من العمال يصرحون ان المؤسسة تعتمد على الهيكل التنظيمي في توزيع السلطة والمسؤوليات وذلك فيما يتعلق باتخاذ القرارات في المؤسسة .

32- من خلال الجدول 38 نستنتج ان نسبة 15 % من المبحوثين يصرحون بأن نمط يؤثر سلبا على نوعية القرارات المتخذة وما يتبعها من قرارات فوضوية حسب ما صرح به العمال .

33- نستنتج من خلال الجدول 39 بأن اعلى نسبة من المبحوثين أجابو بأن النمط القيادي يؤثر إيجابا على نوعية عملية اتخاذ القرارات المتخذة والتي تتبع القرارات المحسنة الأداء بنسبة 20 % .

34- نستنتج من خلال الجدول 40 أن نسبة 8 % من العمال أجابو بأن وجود آلية تقدير وتقييم أداء القائد وكفاءته في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة والتي تمثل في تقييم النتائج

35- من خلال الجدول رقم 41 إن نسبة 32 % من العمال أجابو أن القائد يقوم بالبحث عن الحلو والبدائل أثناء مواقف الصعبة أو القرارات الخاطئة في المؤسسة

36- من خلال الجدول رقم 42 نجد ان نسبة 46 % من العمال يصرحون بأن القائد يتعامل مع الاختلاف في الآراء خلال عملية اتخاذ القرارات بالتنسيق بين كل الآراء للخروج بالرأي المناسب .

37- نستنتج من خلال الجدول رقم 43 أن نسبة 30 % من المبحوثين أجابو بأن القائد يتبع استراتيجية معينة أثناء عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

38- من خلال الجدول رقم 44 نجد أن نسبة 18 % من العمال يصرحون بأن القائد يتبع استراتيجية الإعلام الآلي و اعلام الموظفين بالقرارات والإشتراك في الآراء فيما بينهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

39- نستنتج من خلال الجدول رقم 45 أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا أن القائد يقوم بتقييم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بنسبة 54 % .

40- من خلال الجدول رقم 46 نجد أن نسبة 44 % من العمال يصرحون أن القائد يقوم بتقييم عملية اتخاذ القرارات وهذا ما يؤثر إيجاباً وكذلك يحسن ويعدل بعض الجوانب فيها .

41- نستنتج من خلال الجدول 47 أن نسبة 14 % من المبحوثين أجابوا بأن هناك عوامل مؤثرة على عملية اتخاذ القرارات وأغلبها تتمثل في عوامل ترتبط بالظروف والضغوطات .

42- نستنتج من خلال الجدول رقم 50 أن نسبة 58 % من العمال يصرحون أن القائد يتخذ القرارات في الظروف الملائمة لنجاح العملية

43- نستنتج من خلال الجدول رقم 55 أن نسبة 24 % من المبحوثين أجابوا بأن القادة بالمؤسسة يراعون ويركزون على الأولويات أثناء عملية اتخاذ القرار .

44- من خلال الجدول رقم 56 نستنتج بأن المشاكل والمعوقات التي يواجهها القادة بالمؤسسة خلال عملية اتخاذ القرارات أغلبها عدم التنسيق والإنسجام حيث سجلت أعلى نسبة ب 40 بالمئة .

45- يتضح من خلال الجدول 44 أن نسبة 76 % من فئة الإيئات يؤكد أن الإستراتيجية الإتصالية المعينة التي يتبعها القائد في عملية اتخاذ القرارات هي إستراتيجية الإعلام أي إعلام الموظفين بالقرارات أما فيما يخص المتغير الثاني (السن) نلاحظ أن النسبة العلية لدى الفئة العمرية من 40 الى 49 سنة ضف الى ذلك الذين أكدوا أن القائد يتبع الإستراتيجية الإتصالية في عملية اتخاذ القرارات والتي هي استراتيجية الحوار أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فنجد أعلى نسبة لدى الخبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 26 بالمئة وأخيراً متغير الصفة فنجد أعلى نسبة قد حظي بها الإداريون .

46- من خلال الجدول رقم 49 نرى أن نسبة 79 % من فئة الإيئات يؤكد أن العوامل ترتبط بالظروف والضغوطات البيئية أو المحيط هي عوامل مؤثرة في عملية اتخاذ القرارات . أما فيما يخص متغير السن فنجد الفئة العمرية من 40 الى 49 سنة أكدو وبنسبة 70 بالمئة أن العوامل المرتبطة بالذكاء والحنكة لمتخذي القرار من العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات . أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فنجد الفئة أكثر من 10 سنوات قد أكدوا وبنسبة 60 بالمئة أن العوامل ترتبط بالخلفية الاجتماعية .

47- من خلال الجدول 51 نرى بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الذكور تؤكد ان الأسلوب الحاسم هو الأسلوب المعتمد من طرف القائد في اتخاذ القرارات بنسبة 57 % ونسبة 29 % من الفئات العمرية الأقل من 30 سنة و من 30 الى 39 سنة ومن 40 سنة الى 49 سنة تؤكد ان القائد يعتمد على الأسلوب الحاسم في اتخاذ القرارات بنسبة 57 بالمئة . أغلبية الأفراد المبحوثين من الإيئات تؤكد أن القائد يعتمد على أسلوب التريث . والصبر في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 57 % تجمع عليه أيضا الفئة ذات الأقدمية المهنية (أكثر من 10 سنوات) وذلك بنسبة 73 %.

48- أجمع أغلبية الأفراد المبحوثين من الإيئات أن الأسلوب التسلسلي هو الأسلوب المعتمد من طرف القادة لاتخاذ القرارات وذلك بنسبة 89 بالمئة تؤكد أيضا الفئتين العمرية من 30 الى 39 سنة ومن 40 الى 49 سنة بنسبة 44 بالمئة تؤكد أيضا الفئة ذات الأقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 67 % .

49- أغلبية الأفراد المبحوثين من الإيئات تؤكد على ان القائد يعتمد على الأسلوب المنهجي الإستراتيجي في اتخاذه للقرارات بنسبة 58 بالمئة تؤكد أيضا الفئتين العمرية من 40 الى 49 سنة وأقل من 30 سنة بنسبة 33 % وهذا ما تؤكد الفئة ذات الأقدمية المهنية الأكثر من 10 سنوات بنسبة 50 % .

50-أكد أغلبية الأفراد المبحوثين من الإيـنـاث أن القائد يعـامـد عـلى الأسلوب الفوضوي والظروف المرتبطة في اتخاذ القرارات وهذا ماتؤكدـه أيضا الفئـة العـمـريـة من 40 الى 49 سنة بنسبة 47 بالمئة تجمع عليه أيضا الفئـة ذات الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 53 % .

51-الجدول 54 أغلبية أفراد عينة الدراسة من الإيـنـاث تـؤكـد أن القائد يقوم بشرح الأوضاع والظروف المرتبطة بالقرار وذلك بنسبة 55 % ونسبة 55 % من الفئـة العـمـريـة من 40 الى 49 سنة أما بالنسبة للخبرة المهنية الفئـة ذات الأقدمية المهنية أكثر من 10 سنوات تـؤكـد أن القائد يقوم بشرح الأوضاع والظروف المرتبطة بالقرار بنسبة 55 % .

52-أغلبية الأفراد المبحوثين من الإيـنـاث تـؤكـد أن القائد يقوم بشرح أسباب اتخاذ القرارات بنسبة 79 بالمئة وهذا ماتؤكدـه أيضا الفئـة العـمـريـة من 40 من 49 سنة بنسبة 36 بالمئة وهذا ما تجمع عليه أيضا الفئـة ذات الأقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 50 % .

53-أغلبية الأفراد المبحوثين من الإيـنـاث تـؤكـد أن القائد يقوم بإقناع الموظفين بالقرارات بنسبة 69 بالمئة وهذا ماتؤكدـه أيضا الفئتين العمريـة من 30 الى 39 سنة و 40 الى 49 سنة بنسبة 38 بالمئة تؤكدـه كذلك الفئـة ذات الاقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 69 سنة .

54-أغلبية أفراد عينة الدراسة من الإيـنـاث تـؤكـد أن القائد يقوم بمناقشة القرارات مع موظفيه بنسبة 78 بالمئة هذا ما تـؤكـدـه أيضا الفئـة العـمـريـة من 40 الى 49 سنة بنسبة 44 بالمئة وهذا ماتجمع عليه أيضا الفئـة ذات الأقدمية من 5 الى 10 سنوات بنسبة 56 % .

ب-النتائج العامة للدراسة :

- النمط السائد في المؤسسة الجامعية كلية العلوم الغنسانية والإجتماعية هو النمط الديمقراطي التشاركي وذلك من خلال اشراك الإداريين في عملية اتخاذ القرارات والتخطيط وكذلك مع تقبل إقتراحاتهم وهذا ما يولد عنده الشعور بالإرتياح ورفع الروح المعنوية به والشعور بالإنتماء .

-الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها القادة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لاتخاذ القرارات هي آلية مراقبة الأداء و تحليل البيانات والأداء و الاجتماعات الدورية وذلك بهدف مراقبة الاعمال للموظفين ومساعدتهم وهذا ما يجعل التحفيز والإبتكار .

-الأساليب الاتصالية التي يعتمد عليها القادة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في اتخاذ القرارات هو الأسلوب المنهجي الإستراتيجي وهذا ما ينعكس في اتخاذ القرارات الصالحة ووفق تطبيق أسلوب منهجي إستراتيجي و التحكم في النصوص القانونية مع الفهم في الإلتخاذ القرار .

-الإستراتيجية الإتصالية التي يعتمد عليها القادة بكلية العلوم الغنسانية والاجتماعية لإلتخاذ القرارات هي الإستراتيجية الإعلام أي إعلام الموظفين بالقرارات أي يكون بين القادة والموظفين التشاور وتبادل الآراء من خلال تبادل الثقة بين العمال والقادة وهذا ما يؤدي بدوره الى الشعور بالرضا الوظيفي وما يدفعهم للعمل بجد وإخلاص وهذا ما ينعكس إيجابا على عملية اتخاذ القرارات .

-تتم عملية اتخاذ القرارات من طرف القادة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بشكل شفاف وبشكل جماعي وفق الهيئات العلمية والبيداغوجية وهذا ما يعكس اتخاذ القرارات المتوافقة مع جميع العمال .

-تساهم عملية اتخاذ إصدار الأوامر للعمال والإشراف عليهم من طرف القادة الإداريين في اتخاذ القرارات بكلية العلوم الغنسانية والاجتماعية بالتنسيق بين كل الآراء للخروج بالرأي المناسب وكذلك الإستنتاج الفعال من طرف القائد وهذا مايشجع بالتنوع وتحفيز المناقشة البناءة بين طرف القادة الإداريين تساهم عملية تحويل الأوضاع ومراقبتها طرف القادة الإداريين في اتخاذ القرارات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

-تساهم كفاءة القادة الإداريين وخبرتهم وبعد نظرهم في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك من خلال كفاءتهم وخبرتهم وتجاربهم السابقة وكيفية التعامل مع الأزمات السابقة .

-خلاصة الدراسة :

وخلاصة القول فقد اتضح الدور الفعال الذي يمكن أن يلعبه النمط القيادي السائد في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات بإعتبار أن عملية اتخاذ القرار أصبح في وقتنا صناعة حقيقة ، للبقاء والإستمرارية للمؤسسة التي تحسن صنع واتخاذ القرارات .

فنجاح عملية القيادة أو فشلها في أي مؤسسة كانت تتمثل في عملية تأثير في أنشطة الأفراد والجماعات وهي متعلقة برشادة وفعالية القرارات المتخذة من طرف القائد داخل المؤسسة مما يدفع الأفراد المحاطين بها الى تقبلها أو رفضها فعند قبولها يعملون على تنفيذها على رغبة واقتناع وبذلك تتحول سياسات التنظيم و أهدافه الى واقع ملموس أما إذا تم رفضها فانها تصطدم بالواقع الملموس ومن هنا لا داعي أن يستمر الوضع على حاله .

أن العلاقة بين القيادة واتخاذ القرار جد وثيقة على اعتبار أن هذه الأخيرة هي مجموعة من الخطوات والمراحل المتناسقة والمرتبة التي تعمل على تقديم أفضل الحلول للقائد بغرض تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المسطرة ، فضلا على ان عملية اتخاذ القرار هي المحور الأساسي والفعال في العملية الإدارية ووظائفها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لن يتحقق وجودها أو تنفيذها إلا اذا تم اتخاذ قرارات بشأنها وبشأن جميع النشاطات الأخرى في المؤسسة.

ومنه العلاقة بين اتخاذ القرارات والقيادة في الكلية هي علاقة متشابكة ومتبادلة الأثر، حيث تلعب القيادة دورًا محوريًا في توجيه وتشكيل عملية اتخاذ القرارات بما يضمن تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية للكلية. القادة الأكفاء يضعون الرؤية والاستراتيجيات التي ترسم ملامح المستقبل، ويوفرون الإطار التنظيمي الذي يسهل عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات يمكن القول أن القيادة واتخاذ القرارات في الكلية هما ركيزتان أساسيتان تدعمان بعضهما البعض، وتساهمان معًا في تحقيق نجاح الكلية وتفوقها في تحقيق رسالتها التعليمية والبحثية.

-التوصيات والإقتراحات :

من خلال الدراسة التي قمنا بها والنتائج التي استخلصناها نقدم بعض التوصيات التي نجدها مجدية للكلية وللمؤسسات الجامعية والمتمثلة في :

1- يجب الإعتماد على الأسلوب الديمقراطي في القيادة دون التخلي على المشاركة في تقديم آراء الموظفين والتخلي على أسلوب السلطة .

2- يجب تفهم القائد لإحتياجات ومشاكل الموظفين ومعالجتها كما يجب أن يستمع لشكاويهم دون عدوانية .

3- تشجيع الموظفين بالحوافز المادية والمكافآت مما يؤدي الى الرغبة في العمل والسير الجيد للمؤسسة والولاء

4- إعطاء الفرصة للشباب قصد العمل وزيادة فرص العمل لهم داخل هذه المؤسسة

5- متابعة وحسن سير الإداريين من طرف القائد بشكل يومي ودائم

6- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا ينطبق على القائد فيجب توفر قائد ذو مهارات وكفاءات عالية لإتخاذ قرارات رشيدة وملائمة

7- محاولة إعطاء قدر أكبر من المسؤولية للمرؤوسين في طريقة أداء مهامهم

8- زيادة التفاعل بين قيادة المؤسسة والمرؤوسين

9- إعطاء مجال أوسع للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات .

10- أن يقتصر النمط الأوتوقراطي في الإلتزام بتطبيق القوانين و التعليمات مع المزج بالأسلوب الديمقراطي في الاهتمام بتقويض صلاحيات وزيادة الاهتمام بالعلاقات الوظيفية لما تضمن وجود نمط قياسي متوازن .

11- قبل صدور القرارات من قبل القائد يجب أن ينطلق من قاعدة الأقلية تخضع لرأي الأغلبية وبالتالي اشراك أكبر قدر ممكن من المرؤوسين والذي يؤدي في نهاية المطاف الى اتخاذ القرار الأنسب والأنجح .

12- على القائد أن يعطي حرية التعبير للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم اتجاه تقنية ما ، فالقائد الجيد هو الذي لا يسيطر على المناقشات ولكن يرشد عامة أعضاء الجماعة نحو الهدف المنشود .

13- على القائد أن لا يتعالى على مرؤوسيه وأن يفكر دوما أنه عضو عادي داخل الجماعة وألا يتمسك برأيه مادام مخالفا لبقية الأعضاء .



قائمة المصادر والمراجع

قائمة مصادر ومراجع :

1-القواميس والموسوعات :

1-بن يعقوب مجد الدين محمد ، القاموس المحيط ، الطبعة 01 ، دار الحديث ، القاهرة 2008 .

2-ربيع عبد الرؤوف ، نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية والعوامل المؤثرة وكيفية التغلب على معوقاتها ، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر ، أفريل 2009 .

3-مرسي عبد الناصر ، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة - دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة - موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي ، دار الإفتاء الكويتية ، 2020 .

2-الكتب :

4-إبراهيم إسماعيل ، مناهج البحوث العلمية ، الطبعة 01 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، 2017 .

5-أبو شيحة أحمد نذير ، التنظيم وأساليب العمل ، دار الصفاء ، عمان ، 2011 .

6-الأشهب نةال عبدالحكيم ، اتخاذ القرارات الإدارية ، أنواعها ومراحلها ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2015 .

7-أنجريس موريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، الطبعة 02 ، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، 2006 .

8-بدر أحمد ، أصول البحث العملي ومناهجه ، لبطبعة 01 ، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع ، الكويت ، 1973 .

9-بن مرسل أحمد ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، الطبعة 04 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .

- 10- حجة على خلف ، اتخاذ القرارات الإدارية ، الطبعة 01 ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2004 .
- 11- حلاق بطرس ، القيادة الإدارية ، د ، ن ، الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، 2020.
- 12- الدناني عبدالمالك و أحمد سامية أحمد هاشم ، مناهج بحوث الاتصال الحديثة ، الطبعة 01 ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2016 .
- 13- ذوقان عبيدات وآخرون ، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، الطبعة 17 ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، 2015 .
- 14- راضي وسام فاضل ، العينات في بحوث الإعلام ، الطبعة 01 ، مكتبة سنتر للعلوم ، بغداد 2023.
- 15- السلمي علمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات الجامعية ، الكويت ، 1995.
- 16- طارق عبد الرؤوف عامر وإيهاب عيسى المصري ، صناعة اتخاذ القرار ، د ، ن ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2020 .
- 17- طريف شوقي ، السلوك القيادي وفاعلية الأداء ، الطبعة 01 ، دار غريب القاهرة ، 1993 .
- 18- العدواني محمد أكرم ، القيادة في القرن الحادي وعشرين ، د ، ن ، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، 2000.
- 19- العسوي عبد الرحمان ، الكفاءة الإنتاجية ، دار النهضة العربية ، لبنان 1990 .
- 20- القريولي محمد قاسم ، مبادئ الإدارة ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، 2001 .
- 21- قنديلجي عامر إبراهيم ، منهجية البحث العلمي ، الطبعة 01 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2012 .
- 22- محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2008.

- 23-المحمودي محمد سرحان علي ، مناهج البحث العلمي ، الطبعة 03 ، دار الكتب صنعاء الجمهورية اليمنية ، 2019 .
- 24-المشهداني سعد سلمان ، منهجية البحث العلمي ، ط01 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2019 .
- 25-المنصور كاسر نهر ، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، الطبعة 01 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 1999.
- 26-النصر سعود وآخرون ، الإدارة العامة الأسس والمبادئ ، الطبعة 03 ، دار الفرزدق، المملكة العربية السعودية ، 1993 .

3-المجلات :

- 27-أحمد عبدالله علي حنان ، "معوقات صنع القرار واتخاذ له لدى مديري مدارس التعليم الأساسي" ، مجلة جامعة الغيوم للعلوم التربوية والنفسية ، جامعة الغيوم ، مصر ، العدد 11 ، أبريل 2019 .
- 28-أرفيس مريم ، "الأنماط القيادية في الإدارة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية " جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد 01 ، 2021-01-13.
- 29-آل مفتاح فاطمة " أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات ، دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية " ، المجلة العربية للإدارة ، المملكة العربية السعودية . العدد 02 ، جوان 2024 .
- 30-بلحاح فتيحة ، "الأسس والنظرية والعلمية في اتخاذ القرار" ، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3 ، العدد 07 ، 2016 .
- 31-بن عروس محمد لمين ، "الدور و المكانة الاجتماعية في المجتمع" ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر ، العدد 04 ، 2012-01-12-2021.
- 32-بن عروس لمين ونوال دحمان ، "الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة" ، مجلة سوسيولوجيا الجزائر ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، العدد 15 ، 2019-06-23.

- 33- بولرباح زرقط وحران العربي ، " أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها " ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة عمار ثليجي الأغواط ، العدد 26 ، سبتمبر 2017 .
- 34- بولرباح زرقط و حسين بن سليم ، " أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار (دراسة تحليلية) " ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، جامعة عمار ثليجي الأغواط ، العدد 15 ، 27-02-2021.
- 35- جدوالي صفية ، " مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية " ، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية ، العدد 02 ، 01-12-2014.
- 36- دريوش راضية ، " مفهوم المنهج العلمي وحدوده في العلوم الاجتماعية " ، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ، جامعة مولود معمري تيزي وزو ، الجزائر ، العدد 3 ، 08-08-2021.
- 37- ريال فايزة ، " أدوات جمع البيانات في البحث العلمي - بين المزايا والعيوب " ، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ، جامعة أكلي محند أو لحاج البويرة الجزائر ، العدد 03 ، 08-08-2021.
- 38- زايرة نصيرة ، " تأثير نمط القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة " دفاثر البحوث العلمية ، المركز الجامعي مرسللي عبدالله تيبازة ، العدد 02 ، 18-04-2023 .
- 39- شنوف زينب ، " تحليل سوسيولوجي للمؤسسة من الإنتاج الى إعادة الإنتاج " ، مجلة آفاق للبحوث والدراسات ، المركز الجامعي إيليزي ، العدد 03 ، جانفي 2019 .
- 40- ثلاح أحمد صالح وآخرون ، " أثر توافر متطلبات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات في شركات السياحة بالقاهرة " ، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة ، جامعة الغيوم مصر ، العدد 01 ، مارس 2019 .
- 41- الصوصاع يحي عبد الرزاق ، " أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي " ، مجلة المنهل الاقتصادي ، جامعة اشهد حمه لخضر الوادي الجزائر ، العدد 01 ، 30-06-2018.

- 42- طالب دليلة ووهيبة حليمي ، " دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات بالمؤسسة - دراسة حالة ملبنة النجاح مغنية تلمسان " ، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، 03-11-2021.
- 43- طاهر ماهر محمد صالح ، " النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية " ، مجلة العربية للنشر العلمي ، غزة فلسطين ، العدد 51 ، 02-01-2023 .
- 44- عامر راشد يحيى محمد ، " مؤسسات البناء الفكري في ضوء القوآن الكريم " ، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات ، جامعة الملك خالد السعودية ، العدد 03 ، سبتمبر 2018 .
- 45- عزوز كريمة ، " مفهوم المؤسسة ومعايير تكييفها ضمن قانون المنافسة " ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 01 الجزائر ، العدد 02 ، جوان 2021.
- 46- كاكي عبد الكريم ، وآخرون ، " دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات " ، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، العدد 03 ، جوان 2018 .
- 47- لبيب معاذ سليمان صباح ، " أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية - دراسة حالة في مركز الوزارة " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، غزة فلسطين ، العدد 04 ، جوان 2017 .
- 48- محمد يسرا السيد أحمد ، " أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر وعلاقتها بمستوى التراخي التنظيمي لدى المعلمين " مجلة كلية التربية ، جامعة بني سويف ، العدد 115 ن أكتوبر 2022 .
- 49- محمد هناء جلال جمال الدين لطفي ، " الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام محافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي " ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنوفية ، العدد 116 ، أكتوبر 2018 .

- 50- مداحي عثمان ، " أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرار " ، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، جامعة البليدة ، العدد 13 ، جوان 2018 .
- 51- مزياني طاهر ، " الاتصال الداخلي وعلاقته بفاعلية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة-دراسة ميدانية بمجمع سونلغاز بالجزائر العاصمة " ، مجلة المرشد جامعة الجزائر 2 ، العدد 01 ، 05-05-2016 .
- 52- هادف نجاة ساسي ، " نظرية اتخاذ القرار في المؤسسة " المعيار دورية عملية محكمة تعني بالدراسات الإسلامية والإنسانية ، قسنطينة الجزائر ، العدد 35 ، جوان 2014 .
- 53- هادفي يسرى وزهير عين احجر ، " النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية -دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي تبسي تبسة " ، ملحة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة العربي تبسي تبسة ، العدد 15 ، ديسمبر 2016 .

4- المذكرات والأطروحات :

- 54- آل العاتق الغامدي سعيد بن محمد ، النمط القيادي لمدير المدرسة و أثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية ، 2009 - 2008 .
- 55- الحاج نور هادي ودانيال حلمي ، إدارة برنامج اللغة العربية في مركز اللغة العربية بمعهد النقابة عند نظرية هنري فايول ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، قسم تعليم اللغة العربية ، جامعة مولانا إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج ، 2018-2019 .
- 56- خلاصي مراد ، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل - دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري ، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا ، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007-2006 .

- 57- فرح الله محمد فتحي عبد الجواد ، القيادة في ضوء القرآن الكريم محمد صلى الله عليه وسلم نموذجا دراسة استنباطية موضوعية ، رسالة ماجستير في التفسير وعلوم القرآن كلية العلوم الإسلامية جامعة المدينة العالمية ، 2015-2016.
- 58- بوحفص بوعامر ، القيادة الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة **alfapipe** المنطقة الصناعية بلدية بونورة ولاية غرداية ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيف وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة غرداية 2018-2019.
- 59- بوعكاز ليلي ، الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة - دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف بولاية أم البواقي مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي ، 2016-2015.
- 60- بوغانم سعدية وبوعكيز فطة ، دور نمط القيادة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية فرنان حنفي واد عيسى تيزي وزو ، مذكرة ماستر في الإتصال التنظيمي ، قسم العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة مولود معمري تيزي وزو ، 2022-2023.
- 61- بولحشيش شيماء ولباد صبرينة ، دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة - دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نموذجا ، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة قسم العلوم الغنسانية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، 2018-2017.
- 62- تمرابط إيمان وعباس نبيلة ، القيادة الإدارية كأداة لتدعيم وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة -دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر ، مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال المالية فرع علوم التسيير قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، 2014 - 2013 .

63- حداد احمد بسام ، دور النمط القيادي في تعزيز الفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسة الحماية المدنية وحدة عين مليلة ام البواقي ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2019-2018.

64- حزام مروة وبلعابد عبير ، الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمركز الحماية المدنية الرئيسية قالمة ، مذكرة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، 2020-2021.

65- عايب مروة ، فعالية القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بمصنع تواتي للأجر ببرج صباط دائرة وادي الزناتي بولاية قالمة ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع ، علم اجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، 2020-2019 .

66- غانم عيسى ، دور القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات ، دراسة حالة مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة مجمع سونلغاز ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2014-2015.

67- لبي عايشة وقرافة نادية ، النمط القيادي السائد داخل المؤسسة وعلاقته باتخاذ القرار -دراسة ميدانية لعينة من الموظفين ببلدية الرقيبة ، مذكرة ماستر في علم اجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الشهيد لخضر الوادي ، 2018-2017.

5-المقابلات :

68- مقابلة مع السيد بوطابة ، عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،بمكتب العميد بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، بجامعة مولود معمري تيزي وزو .

69- مقابلة مع السيد حشلاف ن نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، بمكتب نائب العميد بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة مولود معمري تيزي وزو .

6-المواقع الإلكترونية :

70- الأنصاري ريم ، البحوث الوصفية ، مقال منشور على الرابط التالي:
<https://drasah.com> تاريخ الدخول : 2023-12-09 على الساعة 21.00.

71- بكه ، معوقات اتخاذ القرار وأهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ، مقال منشور على الرابط التالي : <https://www.Bakkah.com> تاريخ الدخول : 2024-03-02 على الساعة 22.05 .

72- سعد يحيى ، المنهج العملي ، مقال منشور على الرابط التالي
<https://drasah.com> تاريخ الدخول : 2023-12-10 على الساعة 17.25 .

73- قطيشات رندى ، تعريف الأنماط القيادية ، مقال منشور على الرابط التالي :
<https://mawdooa.com> ، تاريخ الدخول : 2024-03-03 على الساعة 16.30

74- كشيش محمد خشان الموسوي ، مفهوم الدور ، مقال منشور على الرابط التالي :
<https://almerga.com> ، تاريخ الدخول 2023-12-14 على الساعة 19.20
75- محمد إيمان ، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ، مقال منشور على الرابط التالي :
<https://almerga.com>، تاريخ الدخول 2024-03-02 على الساعة 21.30 .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري، تيزي وزو

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال

إستمارة

دور نمط القيادة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة وصفية مسحية على عينة من الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية القطب الجامعي تامة بجامعة مولود معمري، تيزي وزو

هذه الإستمارة تعد أداة بحث مهمة في دراستنا التي تندرج في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي

وعلى هذا الأساس نرجوا منكم المساعدة بإجاباتكم الموضوعية والدقيقة على الأسئلة التي تتضمنها هذه الإستمارة ونحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها ستكون في سرية تامة ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي

تحت إشراف الدكتور :

فروجة موساوي

من المحاذ الطالبيتين:

- خريمة هالغ

- سارة يلحي

المحور الأول : البيانات الشخصية :

1-الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

2-السن :

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة الى 39 سنة

☐ من 40 الى 49 سنة

☐ 50 سنة فما فوق

3-المستوى التعليمي :

☐ متوسط

☐ ثانوي

☐ جامعي

4-الخبرة المهنية :

☐ اقل من 5 سنوات

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

5-الصفة :

☐ إداري

☐ موظف

☐ أستاذ

المحور الثاني : طبيعة النمط القيادي السائد بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية القطب الجامعي تامدة جامعة مولود معمري تيزي وزو:

6-ماهو نمط القيادة السائد بمؤسستكم

- ☐ الديمقراطي
- ☐ الأوتقراطي
- ☐ الاستشاري
- ☐ التفويضي

7- هل يتخذ القائد القرارات بشكل منفرد

- ☐ نعم
- ☐ لا

8-ماهي السمات الإيجابية بمؤسستكم ؟

- ☐ تحفيز العمل الجماعي التشاركي
- ☐ القدرة على التواصل الفعال
- ☐ التفكير المنهجي والإستراتيجي
- ☐ الصبر والقدرة على تحمل الضغوط
- ☐ الصدق وحسن المعاملة
- ☐ التحكم في مهارات الاتصال

9-ماهي السمات السلبية للقادة بمؤسستكم ؟

- ☐ التسرع والتهور
- ☐ الإهمال وعدم الاهتمام
- ☐ البعد عن الحيادية والاحترافية
- ☐ عدم الاستماع لإنشغالات العمال
- ☐ الفردية في اتخاذ القرارات

10- كيف توصف ثقافة القيادة بمؤسستكم ؟

☐ بالشفافية والمشاركة

☐ بالإبتكار والتحفيز

☐ الخبرة والتجربة

11- هل يستند قائدك في قيادته على :

☐ السلطة الرسمية

☐ المقومات الشخصية

☐ المقومات السلوكية

☐ لا يستند لشيء

12- إذا كان يستند على السلطة الرسمية فهل يتجسد ذلك من خلال :

☐ سلطة القانون

☐ سلطة المكافأة

☐ قوة الإكراه والتسلط

☐ ولا واحدة منها

13- إذا كان يستند على المقومات الشخصية فهل يتجسد ذلك من خلال :

☐ القدرة العلمية والخبرة

☐ فصاحة اللسان وطلاقة الحديث

☐ الأخلاق والشخصية السوية

☐ ولا واحدة منها

14- إذا كان يستند على المقومات السلوكية فهل يتجسد ذلك من خلال

☐ تشجيع المشاركة

☐ تعزيز المبادرة

☐ ولا واحدة منها

☐ تشجيع الإبداع

☐

تشجيع التنوع والأختلاف

15- ماهي طبيعة الثقافة السائدة بمؤسستكم ؟

☐

ثقافة المشاركة

☐

ثقافة التعاون

☐

ثقافة الحوار

☐

ثقافة التبادل

☐

ثقافة الاتصال المستمر

☐

ثقافة التبادل

☐

ثقافة الفوضى

☐

ثقافة اللاحوار

16- هل القائد يهتم بجودة

☐

الأهداف

☐

الخدمات

☐

العلاقات

☐

الاستراتيجية

☐

أداء العمل

17- كيف يقوم القادة بمتابعة العمل

☐

المتابعة عن بعد

☐

تقارير العمل

☐

تقارير الأداء

18- هل يحفز القائد العمال لتحسين أدائهم ؟

☐ نعم

☐ لا

19- إذا كانت اجابتك بنعم كيف ذلك ؟

☐ عبارات الشكر والإمتنان

☐ الترقية

☐ مكافآت

أخرى

20- كيف ينظر القائد لطبيعة المسؤولية اتجاه حوادث العمل ؟

☐ مسؤولية فردية

☐ مسؤولية جماعية

21- كيف يتعامل القائد في مؤسستكم مع التحديات والأزمات ؟

☐ بجرأة وشجاعة

☐ بحذر وحيلة

☐ بموضوعية وواقعية

☐ لايتخذ أي إجراءات

المحور الثالث: عملية اتخاذ القرارات في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة

مولود معمري بتيزي وزو

22- ما مفهومك لعملية لاتخاذ القرار ؟

☐ وظيفة إدارية

☐ التكيف والتأقلم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية

☐ الاختيار بين العديد الاحتمالات

☐ تنفيذ الآراء في المسائل المختلفة

أخرى، اذكرها.....

23- هل هناك مكتب خاص يتم فيه اتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم؟

☐ نعم

☐ لا

24- إذا كانت إجابتك بنعم فما هذه الجهة؟

☐ مكتب العميد

☐ قاعة الاجتماعات

☐ مكتب نائب العميد

☐ أخرى اذكرها

25- هل يتم إشراك جميع العمال في عملية اتخاذ القرارات؟

☐ نعم

☐ لا

26- هل اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة يعتمد على:

☐ نوعية المعلومات والبيانات

☐ جودة وكفاءة القرارات

☐ كمية المعلومات والبيانات

أخرى اذكرها

27- كيف يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

☐ بشكل شفاف

☐ بشكل مغلق

☐ بشكل مفتوح

☐ غير واضح

28- هل تشعر أن القرارات التي تتخذ في المؤسسة تعكس احتياجات و آراء

الموظفين و الطلبة؟

☐ نعم
☐ لا

29- كيف تقيم شفافية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

☐ الشفافية في العمليات
☐ الشفافية المالية
☐ التغذية الراجعة

30- هل توجد آليات محددة لتقييم نتائج القرارات و تصحيح المسار إذا لزم الأمر؟

☐ نعم
☐ لا

31- إذا كانت إجابتك بنعم فما هي هذه الآليات؟

☐ مراقبة الأداء
☐ جلسات استعراض ما بعد التنفيذ
☐ تقييم العقاقب
☐ تقييم ردود الفعل

32- القرارات التي تتخذ في المؤسسة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل :

☐ محفز للنمو والتطور
☐ فعال محفز للابتكار والإبداع
☐ معزز لتحسين الأداء

33- كيف تقيم جودة البيانات والمعلومات التي يتم استخدامها في عملية اتخاذ القرارات؟

☐ مصداقية المصادر
☐ دقة البيانات

☐ الشفافية و الوضوح

34- هل هناك استجابة فعالة للتغيرات الداخلية والخارجية عبر عملية اتخاذ

القرارات؟

☐ نعم

☐ لا

35- هل يتم إشراك أعضاء هيئة التدريس و الطلبة و الموظفين في عملية

اتخاذ القرارات بمؤسستكم؟

☐ نعم

☐ لا

36- ما هي الموصفات التي تميز عملية اتخاذ القرارات بمؤسستكم؟

☐ قرارات خاطئة و غير صحيحة

☐ قرارات مشحونة مبنية على العاطفة

☐ قرارات تقودها جهة معينة

☐ قرارات متناقضة

☐ قرارات لا تتخذ في الوقت المناسب

37- كيف يتم توزيع السلطة والمسؤوليات فيما يتعلق باتخاذ القرارات

بمؤسستكم؟

☐ التوجيه و التفويض

☐ الهيكل التنظيمي

☐ المشاركة والاستشارة

المحور الرابع: علاقة نمط القيادة بعملية اتخاذ القرارات بكلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية القطب الجامعي تامدة:

- ما هو التأثير السلبي لنمط القيادة على عملية اتخاذ القرارات :

☐

قرارات فوضوية

☐

قرارات عشوائية و غير مدروسة

☐

قرارات تصفية و ظالمة

☐

قرارات بعيدة عن مصلحة العامة

☐

قرارات غير عادلة و لا منصفة

- ما هو التأثير الإيجابي لنمط القيادة على عملية اتخاذ القرارات:

☐

قرارات محسنة للأداء

☐

قرارات مساهمة في التغيير التنظيمي

☐

قرارات محفزة على العمل بوفاء وجد

☐

قرارات محسنة للعلاقات بالمؤسسة

39- هل يشجع القائد التفاوض و التعاون في عملية اتخاذ القرارات؟

☐

نعم

☐

لا

40- ما هي آليات تقدير أو تقييم أداء القائد وكفاءته في عملية اتخاذ القرارات؟

☐

تقييم المهارات المعرفية

☐

تقييم النتائج

☐

تقييم مستوى الأداء

☐

تقييم العمل الجماعي

☐

تقييم الجودة الشاملة

41- كيف يتفاعل القائد مع المواقف الصعبة أو القرارات الخاطئة؟

☐

تحمل المسؤولية

☐

الاعتذار والاعتراف بالخطأ

☐ البحث عن الحلول و البدائل

42- كيف يتعامل القائد مع التنوع والاختلاف في الآراء خلال عملية اتخاذ

القرارات؟

☐

الاستماع الفعال

☐

تشجيع التنوع

☐

تحفيز المنافسة البناءة

☐

التنسيق بين كل الآراء للخروج بالرأي المناسب

43- هل يتبع القادة بمؤسستكم إستراتيجية اتصالية معينة في عملية اتخاذ

القرارات؟

☐

نعم

☐

لا

44- إذا كانت إجابتك بنعم فما هي طبيعة هذه الإستراتيجية؟

☐

إستراتيجية الإعلام إعلام الموظفين بالقرارات

☐

إستراتيجية الإقناع إقناع العمال بنوعية القرارات

☐

إستراتيجية بناء الإجماع حول القرارات المتخذة

☐

إستراتيجية الحوار (مناقشة القرارات مع الموظفين)

☐

جميعها

45- هل يقوم القادة بمؤسستكم بتقييم عملية اتخاذ القرارات؟

☐

نعم

☐

لا

46- إذا كانت إجابتك بنعم فكيف يؤثر هذا التقييم إيجابا على عملية اتخاذ

القرارات؟

☐

التمييز بين نقاط الضعف و الخلل والقوة و الصواب فيها

☐

يحسنها و يعدل بعض الجوانب فيها

☐

بلغى القرارات الخاطئة منها و يبدلها

47- هل يتابع القادة بمؤسستكم عملية اتخاذ القرارات؟

☐

نعم

☐

لا

48- إذا كانت إجابتك بنعم فهل يتجسد ذلك من خلال :

☐

إجراء اجتماعات مع العمال

☐

مقارنة ما تم تنفيذه بما هو مخطط له

49- ما هي العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات بمؤسستكم؟

☐

عوامل ترتبط بالقدرة العلمية لمتخذ القرار

☐

عوامل ترتبط بذكاء وحنكة متخذ القرار

☐

عوامل ترتبط بالخلفية الاجتماعية و القيمية و الثقافية لمتخذ القرار

☐

عوامل ترتبط بالظروف و الضغوطات البيئية أو المحيط

50- عند تنفيذ القرارات هل يراعي القادة بمؤسستكم :

☐

الظروف الملائمة لنجاح العملية

☐

دراسة ردود أفعال العمال من هذه القرارات

☐

تحديد مراحل لتنفيذ هذه القرارات

☐

التأكد من سلامة و عدم خطورة نتائجها

51- ما هي الأساليب التي يعتمد عليها القائد بمؤسستكم في اتخاذ القرارات؟

☐

أسلوب حاسم

☐

أسلوب منهجي استراتيجي

☐ التريث و الصبر أسلوب تسلسلي

☐ أسلوب فوضوي

52- هل يؤثر اختلاف القيم والعادات و السلوكات بين متخذي القرار في عملية

اتخاذ القرارات؟

☐ نعم

☐ لا

53- هل يقوم متخذي القرارات بمؤسستكم بتوضيح عملية اتخاذ القرارات لجميع

أفراد المؤسسة؟

☐ نعم

☐ لا

54- إذا كانت إجابتك بنعم فيما يتجلى ذلك؟

☐ شرح الأوضاع والظروف المرتبطة بالقرار

☐ شرح اسباب اتخاذ القرارات

☐ مناقشة القرارات

☐ إقناعهم بهذه القرارات

☐ استطلاع آرائهم واتجاهاتهم ومواقفهم من القرارات المتخذة

أخرى، اذكرها.....

55- هل تعتقد أن القادة بمؤسستكم عند اتخاذ القرارات يراعون أمور مثل:

☐ اخذ الوقت الكافي لاتخاذ القرارات

☐ تجنب القرارات المبنية على العاطفة

☐ يقارنون بين سلبيات و ايجابيات قراراتهم

☐ يفكرون في الموقف على المدى القريب والبعيد

☐ يركزون على الأولويات

☐ يطلبون العون من ذوي الخبرة

☐ لا يأخذون ولا واحدة بعين الاعتبار

56- ما هي المشاكل والمعوقات التي يواجهها القادة بمؤسستكم خلال عملية اتخاذ القرارات؟

☐ اختلاف الآراء

☐ عدم التفاهم

☐ عدم احترام العمال لآراء بعضهم البعض

☐ تصفية الحسابات الشخصية

☐ عدم التنسيق و الانسجام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري، تيزي وزو

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال

دليل المقابلة

حول موضوع :

دور نمط القيادة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة وصفية مسحية على عينة من الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية القطب الجامعي، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، هذه

هذه المقابلة موجهة الى غرض علمي محضر ، ضمن متطلبات تحضير مذكرة الماستر تخصص اتصال تنظيمي ، نلتزم من سيادتكم التعاون معنا والإجابة عن الأسئلة بعناية وشفافية مع ضمان سرية المعلومات التي تدلون بها

تحت إشراف الدكتورة :

فروجة موساوي

تحت إعداد الطالبتين :

- كريمة شالح
- سارة يحي

الملحق رقم 03:

أسئلة المقابلة

أولاً : مقابلة مع سيد "بوطابة فريد" عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية | قطب تامدة جامعة مولود معمري تيزي وزو

السؤال الأول : ماهي طبيعة الثقافة الإتصالية السائدة بمؤسستكم ؟

السؤال الثاني : هل تتم عملية اتخاذ القرارات بشكل فردي أي بين الإداريين والقادة أو بشكل جماعي أي بإشتراك جميع العمال

السؤال الثالث : هل يتم الأخذ بالإعتبار آراء العمال واقتراحاتهم وانشغالاتهم ؟

السؤال الرابع : هل ترتبط عملية اتخاذ القرارات بمؤسستكم بالنمط الديكتاتوري (المبني على تطبيق القوانين والتعليمات ومناقشتها)؟

أو بالنمط الديمقراطي (بأخذ بعين الإعتبار اختلاف الآراء والمواقف)

أو التشاركي تعاوني (يجمع بين الإثنين)

السؤال الخامس : عندما تواجهون الأزمات ماهي طبيعة القرارات التي تتخذونها هل إنشاء لجنة لدراسة الوضع أم إجراء اجتماعات دورة للبحث عن أسباب الأزمة لإيجاد حلول لها أم تقومون بجمع المعلومات حول الموضوع لفهمه وتحليله وتفسيره ؟

السؤال السادس : ماهي المعايير التي تعتمدون عليها في عملية اتخاذ القرارات ؟

السؤال السابع : عند اتخاذكم للقرارات هل تراعون أمور كالشفافية الإحترافية الحيادية؟

السؤال الثامن : في رأيك هل يتمتع القادة بمؤسستكم ببعد النظر ومهارات الاتصال كمهارة الاستماع وضبط النفس ؟

السؤال التاسع : عندما تجدون أنفسكم كقادة أمام مجموعة من القرارات المحتملة والبدائل كيف تتصرفون ؟

السؤال العاشر : ماهي العوامل التي تؤثر عليكم سلبا أو إيجابا في اتخاذ القرارات ؟

السؤال الحادي عشر : ماهي الإستراتيجيات الرئيسية التي تعتمد عليها لضمان الغدرة الفعالة لعملية اتخاذ القرارات ؟

السؤال الثاني عشر : ماهو تصنيفكم للقرارات وفق بيئة وطبيعة المؤسسة ؟

السؤال الثالث عشر : ماهي خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرارات بمؤسستكم ؟

ثانيا : مقابلة مع نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية السيد "يونس حشلاف" قطب تامدة جامعة مولود معمري تيزي وزو

السؤال الأول : ماهي طبيعة الثقافة الإتصالية السائدة بمؤسستكم ؟

السؤال الثاني : هل تتم عملية اتخاذ القرارات بشكل فردي أي بين الإداريين والقادة أو بشكل جماعي أي بإشتراك جميع العمال

السؤال الثالث : هل يتم الأخذ بالإعتبار اراء العمال واقتراحاتهم وانشغالاتهم ؟

السؤال الرابع : هل ترتبط عملية اتخاذ القرارات بمؤسستكم بالنمط الديكتاتوري (المبني على تطبيق القوانين والتعليمات ومناقشتها)؟

أو بالنمط الديمقراطي (بأخذ بعين الإعتبار اختلاف الآراء والمواقف)

أو التشاركي تعاوني (يجمع بين الإثنين)

السؤال الخامس : عندما تواجهون الأزمات ماهي طبيعة القرارات التي تتخذونها هل إنشاء لجنة لدراسة الوضع أم إجراء اجتماعات دورة للبحث عن أسباب الأزمة لإيجاد حلول لها أم تقومون بجمع المعلومات حول الموضوع لفهمه وتحليله وتفسيره ؟

السؤال السادس : ماهي المعايير التي تعتمدون عليها في عملية اتخاذ القرارات ؟

السؤال السابع : عند اتخاذكم للقرارات هل تراعون أمور كالشفافية الإحترافية

الحيادية؟

السؤال الثامن : في رأيك هل يتمتع القادة بمؤسستكم ببعد النظر ومهارات الاتصال

كمهارة الاستماع وضبط النفس ؟

السؤال التاسع : عندما تجدون أنفسكم كقادة أمام مجموعة من القرارات المحتملة

والبدائل كيف تتصرفون ؟

السؤال العاشر : ماهي العوامل التي تؤثر عليكم سلبا أو إيجابا في اتخاذ القرارات ؟

السؤال الحادي عشر : ماهي الإستراتيجيات الرئيسية التي تعتمد عليها لضمان

الغدارة الفعالة لعملية اتخاذ القرارات ؟

السؤال الثاني عشر : ماهو تصنيفكم للقرارات وفق بيئة وطبيعة المؤسسة ؟

السؤال الثالث عشر : ماهي خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرارات بمؤسستكم ؟

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة الشكر	-
الإهداء	-
ملخص الدراسة	-
مقدمة	أ
الإطار المنهجي	
إشكالية الدراسة و تساؤلاتها	18
أسباب اختيار الموضوع	21
أهداف الدراسة	22
أهمية الدراسة	23
نوع الدراسة	24
منهج الدراسة وأدواته	25
مجتمع البحث وعينته	27
حدود الدراسة	30
الخلفية النظرية للدراسة	31

37	تحديد المفاهيم والمصطلحات
44	الدراسات السابقة
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول : مدخل مفاهيمي حول نمط القيادة	
55	تمهيد للفصل
56	المبحث الأول : مفهوم نمط القيادة
58	المبحث الثاني :أنواع أنماط القيادة
62	المبحث الثالث : عناصر القيادة
64	المبحث الرابع: أهمية القيادة
65	المبحث الخامس : وظائف نمط القيادة
68	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : ماهية عملية إتخاذ القرار	
71	تمهيد للفصل
72	المبحث الأول : مفهوم عملية اتخاذ القرارات

75	المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرارات
80	المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات
82	المبحث الرابع : بيئة وظروف اتخاذ القرار
83	المبحث الخامس : أساليب معالجة المعلومات واتخاذ القرار
85	خلاصة الفصل
الفصل الثالث العلاقة بين نمط القيادة وعملية اتخاذ القرارات	
88	تمهيد الفصل
89	المبحث الأول : طبيعة السلوك القيادي عند اتخاذ القرارات
91	المبحث الثاني : علاقة الانماط القيادية باتخاذ القرار
92	المبحث الثالث : القيادة الإدارية الفعالة في اتخاذ القرارات
95	المبحث الرابع : أهم المشاكل التي تعترض القيادة أثناء اتخاذ القرارات:
97	خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي التحليل الكمي والكيفي لبيانات ومعطيات الدراسة	

100	تمهيد الفصل
101	لمحة عن المؤسسة الجامعية بتيزي وزو كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة
103	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
104	عرض المقابلة والتعليق عليها
111	التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة
111	التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
184	التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة
225	عرض النتائج الجزئية للدراسة
225	النتائج الجزئية للدراسة
232	النتائج العامة للدراسة
234	خلاصة الدراسة
235	التوصيات والإقتراحات
-	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس	111
02	يمثل أفراد العينة حسب متغير السن	112
03	يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	113
04	يمثل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	114
05	يمثل أفراد العينة حسب متغير الصفة	115
06	يمثل النمط القيادي السائد في بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية القطب الجامعي تامدة	116
07	يمثل الأفراد في اتخاذ القرارات من عدمه من طرف القادة	117
08	يمثل السمات الإيجابية للقادة بالمؤسسة الجامعية	118
09	يمثل السمات السلبية للقادة بالمؤسسة الجامعية	120
10	يمثل صفات ثقافة القيادة بالمؤسسة الجامعية	121
11	يمثل طبيعة ما يستند عليه القائد في قيادته في المؤسسة الجامعية	122
12	يمثل كيفية استناد القائد على السلطة الرسمية	123
13	يمثل تجسيد القائد على المقومات الشخصية	124
14	يمثل تجسيد القائد على المقومات السلوكية	125
15	يمثل طبيعة الثقافة السائدة بين القادة في المؤسسة	126
16	يمثل طبيعة اهتمام القائد بنوع الجودة داخل المؤسسة الجامعية	127
17	يمثل طرق بمتابعة العمل من طرف القادة داخل المؤسسة الجامعية	128
18	يمثل مدى تحفيز القائد لتحسين آدائهم من عدمه	129
19	طبيعة التحفيزات المقدمة من طرف القادة للعمال	130

20	يمثل نظرة القائد لطبيعة المسؤولية اتجاه حوادث العمل	131
21	يمثل كيفية تعامل القائد في المؤسسة الجامعية مع التحديات والأزمات	132
22	يمثل ما مفهوم عملية اتخاذ القرار في مؤسسة الجامعية	133
23	يمثل توفر مكتب خاص يتم فيه اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة	134
24	يمثل الجهة المكلفة لاتخاذ القرارات بالمؤسسة	135
25	يمثل في اشتراك جميع العمال في عملية اتخاذ القرارات	136
26	يمثل أهم المعايير التي تركز عليها عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة	137
27	يمثل كيفية اتخاذ القرارات على المؤسسة الجامعية	138
28	يمثل مدى تلبية احتياجات وآراء للموظفين والطلبة حسب القرارات المتخذة في المؤسسة الجامعية	139
29	يمثل كيفية تقييم شفافية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية	140
30	يمثل وجود آليات محددة لتقييم النتائج القرارات و تصحيح المسار اذا لزم الأمر في المؤسسة	142
31	يمثل نوعية الآليات المحددة لتقييم القرارات داخل المؤسسة	143
32	يمثل القرارات التي تتخذ المؤسسة في تحقيق الأهداف	145
33	يمثل كيفية تقييم جودة البيانات والمعلومات التي يتم استخدامها في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية	146
34	يمثل كيفية استجابة فعالة للتغيرات الداخلية والخارجية عبر عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية	148

149	يمثل اشتراك أعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفين في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية	35
151	يمثل المواصفات التي تميز عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية	36
152	يمثل كيفية توزيع السلطة والمسؤوليات فيما يتعلق باتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية	37
154	يمثل كيفية تأثير نمط القيادة على نوعية القرارات المتخذة بالمؤسسة الجامعية	38
155	يمثل في حين هذا تأثير يأثر إيجابي	38
157	يمثل تشجيع القائد التفاوض والتعاون في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجامعية	39
159	يمثل آليات تقدير أو تقييم أداء القائد وكفاءته في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية	40
160	يمثل في كيفية تفاعل القائد مع المواقف الصعبة أو القرارات الخاطئة داخل المؤسسة الجامعية	41
162	يمثل كيفية تعامل القائد مع التنوع والاختلاف في الآراء خلال عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية	42
163	يمثل متابعة القائد لاستراتيجية الاتصالية معينة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية	43
165	يمثل أي نوع استراتيجية يتبع اذا كان للقائد في المؤسسة يتبع استراتيجية اتصالية معينة في عملية اتخاذ القرارات	44
166	يمثل قيام القائد بالمؤسسة على تقييم عملية اتخاذ القرارات	45
167	يمثل اذا كانت نعم فكيف يؤثر هذا التقييم الإيجابي على عملية اتخاذ القرارات	46

169	يمثل متابعة القادة عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية	47
170	يمثل اذا كان القادة في المؤسسة الجامعية يتبعون عملية اتخاذ القرارات ففيما يتجسد ذلك	48
171	يمثل العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة	49
173	يمثل مراجعة القادة عند تنفيذ القرار داخل المؤسسة	50
174	يمثل الأساليب التي يعتمد القائد في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	51
175	يمثل تأثير و اختلاف القسم والعادات والسلوكيات بين متخذي القرارات في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	52
177	يمثل قيام متخذي القرارات بتوضيح عملية اتخاذ القرارات لجميع أفراد المؤسسة	53
178	يمثل اذا كان متخذي القرارات في المؤسسة يقومون في توضيح عملية اتخاذ القرارات لجميع أفراد المؤسسة	54
180	يمثل مراعات القادة بالمؤسسة الجامعية لعملية اتخاذ القرارات	55
181	يمثل المشاكل والمعوقات التي يواجهها القادة في المؤسسة الجامعية خلال عملية اتخاذ القرارات	56