

كود المذكرة :

.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة نهاية الدراسة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسات

الموسومة بعنوان:

أثر الأنماط القيادية على عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة و البناء GCB"

تحت إشراف الاستاذ(ة)

✓ بن زروق مراد رمزي

من إعداد الطلبة :

✓ مسلم نهال

✓ حمزي شيماء

السنة الجامعية: 2021\_2022

# إهداء

إلى التي جعل الله الجنة تحت اقدامها، و التي غمرتني بعطفها و حنانها، و  
أنارت لي درب حياتي بحبها، إلى التي لم تبخل علي يوما بنصيحة أو دعوة  
صالحة، إلى الصدر الحنون أُمي الغالية "كريمة" حفظها الله و أطال في  
عمرها.

إلى الذي رباني على الفضيلة و الأخلاق، إلى د عمي المعنوي و مصدر فرحي  
و سعادتي أبي الغالي "كمال" حفظه الله و أطال في عمره.

إلى من عشت و تربيت معهم رفقاء البيت الطاهر إخوتي و أخواتي  
"مروان، حسام الدين، آسيا و نورهان" حفظهم الله و أطال في عمرهم.

إلى من سرنا سويا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح إلى من تكاتفنا يدا  
بيد، إلى من عشت معهم أجمل الذكريات رفيقات دربي صديقاتي

" صبرينة، شيماء، رزيقة، مريم و آسيا " أنار الله دربكم.

إلى أختاي اللاتي لا طالما وجدتهن في الصعبة و السهلة "بسمة و مريم"  
حفضكم الله.

إلى كل من وقف معي في لحظات الصعاب و ساعدني و لو بكلمة رفعت من  
معنوياتي.

نهال مسلم

# إهداء

الحمد لله الذي أنار لي طريقي و كان لي خير عوت إلى أعلى ما  
أملك في هذه الدنيا، إلى من كان سبب وجودي على هذه الأرض إلى  
من وضعت الجنة تحت أقدامها إلى من ساندتني في صلاتها و  
دعائها إلى التي أرجو قد أكون نلت رضاها أمي الغالية " غانية" أطال  
الله في عمرها.

سلاحها العلم و المعرفة، إلى من إلى من علمني أن الدنيا كفاح و  
سعى لأجل راحتي و نجاحي أبي الغالي " زهير".

إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم، إلى الذين ظفرت بهم هدية  
من الأقدار فعرفوا معنى الأخوة إخوتي و أخواتي " مونيا، ليليا، نجات،  
عماد شفاه الله، إسلام" حفظهم الله و رعاهم.

إلى أحسن من عرفني بهم القدر صديقاتي العزيزات رفيقات الدرب  
" نهال، رزيقة، مريم، صبرينة، اسيا" أنار الله دربكم.

إلى كل من بذل و لو بمقدار ذرة في سبيل وصولي إلى هنا أهدي  
ثمرة جهدي إليكم جميعا سائلة الله أن ينفعنا بها و يمدنا بتوفيقها.

حمزي شيماء



## شكر و عرفان

فوق كل شيء نشكر "الله" تعالى على منحنا القوة والشجاعة والإرادة والصبر والصحة لإتمام هذا العمل المتواضع.

نريد بشكل خاص أن نعبر عن عميق شكرنا و كامل الشكر والتقدير لأستاذنا " بن زروق مراد رمزي" لإشرافه علينا، على حضوره ونصائحه، على نزاهته العلمية والفكرية وعلى توجيهه لنا طوال هذا العمل، راجين من الله أن يسدد خطاه و يحقق مناه فجزاه الله عنا كل خير. نحن فخورون بأن نكون طلابك.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى المؤطر " قايد محمد" و كل عمال المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء على المساعدات و التسهيلات المقدمة لنا فجزاهم الله عنا كل خير.

و أخيرا لا يفوتنا ان نعبر عن بالغ تحياتنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
I	الفهرس
IV	قائمة الجداول و الأشكال
II	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الأنماط القيادية و إتخاذ القرارات في المؤسسة</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات حول الأنماط القيادية في المؤسسة
03	المطلب الأول: ماهية القيادة و الأنماط القيادية
05	المطلب الثاني: نظريات القيادة في المؤسسة
12	المطلب الثالث: أنواع الأنماط القيادية في المؤسسة
16	المبحث الثاني: مسار عملية إتخاذ القرار في المؤسسة
16	المطلب الأول: ماهية القرار و إتخاذ القرارات
17	المطلب الثاني: خطوات عملية صنع القرار في المؤسسة
20	المطلب الثالث: أنواع القرارات في المؤسسة
24	المبحث الثالث: تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية و عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة
24	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات في المؤسسة
27	المطلب الثاني: تفويض السلطة و المشاركة في إتخاذ القرارات في المؤسسة
31	المطلب الثالث: أساليب تأثير القائد على المرؤوسين في المؤسسة

34	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية إتخاذ القرارات لدى المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB
37	تمهيد
38	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء
41	المطلب الأول: تعريف الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء- فرع سوناطراك
48	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة المستقبلية
56	المطلب الثالث: إستراتيجية الشركة و نشاطاتها
56	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الإستبيان
56	المطلب الأول: تقديم الإستبيان
57	المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان
64	المطلب الثالث: تحليل و تفسير محاور الدراسة
86	خلاصة الفصل
87	الخاتمة العامة
91	قائمة المراجع
94	الملاحق

قائمة الجداول  
و الأشكال و  
الملاحق

قائمة الجداول

21	تصنيف القرارات حسب عدد المعايير	01
40	أهم زبائن الشركة ه، م، ب	02
57	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
58	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
59	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	05
60	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
61	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	07
62	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	08
63	يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 01	09
64	يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 02	10
65	يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 03	11
66	يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 04	12
67	يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 05	13
68	يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 06	14
69	يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 07	15
70	يوضح إجابات المستجوبين السؤال 01	16
71	يوضح إجابات المستجوبين السؤال 02	17
72	يوضح إجابات المستجوبين السؤال 03	18
73	يوضح إجابات المستجوبين السؤال 04	19
74	يوضح إجابات المستجوبين السؤال 05	20
75	يوضح إجابات المستجوبين السؤال 06	21
76	يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 01	22
77	يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 02	23

## قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

78	يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 03	24
79	يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 04	25
80	يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 05	26
81	يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 06	27
82	يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 07	28
83	يوضح إجابات المستجوبين على السؤال 08	29

قائمة الأشكال

05	نظريات القيادة في المؤسسة	01
43	الهيكل التنظيمي لشركة ه، م، ب.	02
51	نشاطات الشركة ه، م، ب.	03
58	توزيع بياني لأفراد العينة حسب الجنس	04
59	توزيع بياني لأفراد العينة حسب السن	05
60	توزيع بياني لأفراد العينة حسب الحالة المدنية	06
61	توزيع بياني لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
62	توزيع بياني لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية	08
63	توزيع بياني لأفراد العينة حسب المنصب	09
64	توزيع بياني لإمكانية القيادة في الإدارة العليا فقط	10
65	توزيع بياني يبين وجود القائد في جميع مستويات الإدارة العليا والوسطى و التنفيذية	11
66	توزيع بياني لقيام القيادة ف المؤسسة على أساس	12
67	توزيع بياني لإتجاه إتصالات القائد مع المرؤوسين	13
68	توزيع بياني للقائد في المؤسسة	14
69	توزيع بياني لإمتياز القائد في المستوى الأول و الثاني بكونه	15
70	توزيع بياني لنمط القيادة في المؤسسة	16
71	توزيع بياني لوصف عملية إتخاذ القرار في المؤسسة	17
72	توزيع بياني للعوامل المؤثرة في عملية صنع القرار	18
73	توزيع بياني لهل القرارات تحظى بالقبول من طرف المرؤوسين	19
74	توزيع بياني للعلاقة بين القائد و المرؤوسين	20
75	توزيع بياني للمدة التي ينتظرها القائد في إتخاذ القرار	21

## قائمة الأشكال و الجداول و الملاحق

76	توزيع بياني لمشاركة القائد للمرؤوسين في إتخاذ القرار	22
77	توزيع بياني لتأثير القيادة على ممارسة القائد لسلوكيات و إتجاهات أفراد الآخرين	23
78	توزيع بياني للعمل الذي يحققه المدير	24
79	توزيع بياني للمستوى الذي من الواجب أن تتبعه الأفراد	25
80	توزيع بياني للمستوى الذي يريده أن يتبع فيه الأفراد القائد	26
81	توزيع بياني لإهتمام القائد بتطوير المرؤوسين	27
82	توزيع بياني لخروج القيادات من مكاتبهم إلى مواقع العمل الفعلية	28
83	توزيع بياني لتأثير النمط القيادي على المجالات التالية	29
84	توزيع بياني للمدير متخذ القرار	30

قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

---

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
94	الإستبيان	01

# المقدمة العامة

## مقدمة:

إن المؤسسة الاقتصادية تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقائها و إستمرارية نشاطاتها, و مع ذلك فإن بعض المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها في حين أن البعض الآخر يتعرض إلى الإفلاس أو الزوال, و بالتالي تظهر المشكلة في كيفية إتخاذ القرار و إختيار النمط الأكثر فعالية في صنع القرار الذي يلتزم به في كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة, حيث أن نمط القيادة الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على عملية إتخاذ القرار, و على تقبل و إلتزام العاملين بتنفيذ القرار و عليه فنجاح القرار بالمؤسسة يرتبط بشكل كبير بأنماط القيادات التي تديرها. كما أن عملية إتخاذ القرار من الواجبات الرئيسية التي يطلق عليها أحيانا بجوهر عمل القيادة و التي تؤثر في دافعية الأفراد و اتجاهاتهم النفسية و رضاهم عن العمل, فالقيادة هي منبع إتخاذ القرارات داخل المؤسسة, و في طريقها يتم إتخاذ القرار بصفة جماعية أو فردية وفق النمط القيادي السائد داخل المؤسسة, فعمليتي القيادة و إتخاذ القرار عمليتان متلازمتان تفرض على القيادة الدعم و مشاركة العمال في القرارات حتى تلبى البعض من رغباتهم و إحساسهم بالإحترام, كما أن سير عملية إتخاذ القرار مرتبطة بمستوى الثقة في الرئيس و المرؤوس, فكلما كانت الثقة مرتفعة كلما زادت الرغبة في إتخاذ القرار.

و من خلال دراستنا قمنا بتسليط الضوء على إحدى المؤسسات الجزائرية المتمثلة في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، و هي فرع من فروع سوناطراك و المتخصصة في أعمال البناء و الهندسة المدنية، فقد أعطت هذه المؤسسة دورا كبيرا في القيادة من خلال عمليات إتخاذ القرار و هو الأمر الذي من شأنه السهر على المساهمة في تقدم المؤسسة.

و لدراسة هذا الموضوع ارتأينا أن نتناول الإشكالية التالية:

-كيف يتم تأثير الأنماط القيادية على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة؟ و ما مدى تأثيرها على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للهندسة و البناء - فرع سوناطراك-؟.

## إشكالية الدراسة:

و للإجابة على الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مفهوم القيادة و الأنماط القيادية؟.
- 2- ما مفهوم القرار و ماهي أنواع القرارات؟
- 3- ما هي العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار؟
- 4- ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة الوطنية للهندسة و البناء؟

## فرضيات الدراسة:

و بناءا على الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- 1- القيادة هي الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على المرؤوسين من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة.
- 2- نميز بين نوعين من القرارات: قرارات مبرمجة و غير مبرمجة.
- 3- هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار.
- 4- النمط القيادي الديموقراطي هو النمط السائد في المؤسسة محل الدراسة.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة إبراز دور الأنماط القيادية في التأثير على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة و بالمؤسسة الوطنية للهندسة و البناء بصفة خاصة، و التي قد تساهم بطريقة فعالة في تنمية و تطوير و تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلال معرفة الأنماط القيادية و تحديد أنواعها و نظرياتها و تعاملها مع القرارات لإنجاح عملية إتخاذ القرار في المؤسسة.

## منهج الدراسة:

سوف يتم استخدام المنهج الوصفي و المنهج التحليلي من أجل القيام بدراسة تحليلية للظاهرة المدروسة عن طريق معالجتها بجزء نظري يليه الجانب التطبيقي و إستخلاص النتائج في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي سنعتمد على دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة و البناء.

## الدراسات السابقة:

دراسة بعنوان أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين، رسالة لإستكمال الماجستير في إدارة الأعمال من إعداد الطالب ممدوح سودي كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012 و قد حاول الطالب التطرق إلى معرفة أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية و العمل بالكويت حيث توصل إلى نتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و أداء العاملين في الوزارة و أن هناك أثر لإتخاذ القرار على فعالية الأداء لدى العاملين في الوزارة.

دراسة بعنوان دور تفويض السلطة في تحسين أداء القيادات الإدارية من وجهة نظر الموظفين، مذكرة تخرج ماستر في العلوم الإنسانية من إعداد الطالبة نادية كاهية كلية الحقوق و العلوم الإنسانية جامعة ورقلة 2018 و قد حاولت الطالبة التعرف على الدور الذي يلعبه تفويض السلطة في أداء القيادات الإدارية من وجهة نظر الموظفين و توصلت إلى نتائج أن لتفويض السلطة دور في تحسين أداء القيادات و أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و أداء القيادات الإدارية.

## هيكل الدراسة:

من أجل معالجة موضوع البحث و بعد طرح مقدمة قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، إذ يتضمن كل فصل مباحث و كل مبحث يتضمن مطالب.

**الفصل الأول:** خصصناه لدراسة الإطار المفاهيمي للأنماط القيادية و عملية إتخاذ القرار في المؤسسة، فكان المبحث الأول حول مفاهيم أساسية حول الأنماط القيادية في المؤسسة حيث ينقسم إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول المتمثل في ماهية القيادة و الأنماط القيادية أما

المطلب الثاني فيهتم بنظريات القيادة في المؤسسة و المطلب الثالث حول أنواع الأنماط القيادية في المؤسسة، و المبحث الثاني المتمثل في مسار عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مطالب المطلب الأول ماهية القرار و إتخاذ القرار أما المطلب الثاني يدور حول خطوات عملية صنع القرار و المطلب الثالث حول أنواع القرار في المؤسسة اما المبحث الثالث و الأخير حول تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية و عملية إتخاذ القرار الذي ينقسم إلى ثلاث مطالب حيث المطلب الأول يدرس العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، و المطلب الثاني حول تفويض السلطة و المشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة، أما المطلب الثالث حول أساليب تأثير القائد على المرؤوسين في المؤسسة.

**الفصل الثاني:** خصصناه لدراسة حالة تأثير الأنماط القيادية على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء ببومرداس، حيث قسمناه إلى مبحثين المبحث الأول يهتم تقديم المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، أما المبحث الثاني قمنا فيه بعرض و تحليل نتائج الدراسة الإستبائية.

لنصل في الأخير إلى خاتمة التي تتضمن التأكيد على صحة الفرضيات أو نفيها بالإضافة إلى نتائج الفصول و الجانب التطبيقي. و أخيرا الإقتراحات و الآفاق المستقبلية.

## الفصل الأول

المفاهيمي حول الأنماط القيادية و الإطار

عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة

**تمهيد:**

تعد القيادة من أهم العوامل الفعالة والحاسمة لنجاح المؤسسات والشركات التي تنفق أموالاً كبيرة للبحث عن المواهب القيادية، فالحاجة إلى القيادة تزداد كلما زادت درجات نمو المنظمة وتعقدت أمور التسيير، وكذا كلما إتسمت البيئة الخارجية بالتغير المستمر. ورغم ذلك يواجه الكثير من المديرين و القادة اليوم العديد من المشاكل، التي يجب أن يجدوا لها الحلول المناسبة، وسواء كانت هذه المشكلات تؤثر على أداء الأعمال بصورة صغيرة أو كبيرة، فإن إتخاذ القرار الصائب والرشيد هو الحل الأفضل لها، والذي يمكنه التأثير على فاعلية ونجاح المنظمات والقادة على إختلاف مستوياتهم وأدوارهم الإدارية فإنهم جميعاً تعترضهم عدة مشاكل وصعوبات، لذا يجب عليهم أن يتعلموا مهارات إتخاذ القرارات وفي الوقت المناسب.

و للإحاطة بهذه النقاط سيتم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث هي:

- مفاهيم أساسية حول الأنماط القيادية في المؤسسة.
- مسار عملية إتخاذ القرار في المؤسسة.
- تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية و عمليات إتخاذ القرار في المؤسسة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأنماط القيادية في المؤسسة

تشكل القيادة الإدارية محورا أساسيا في أي منظمة سواء كانت اقتصادية أو إدارية أو تربوية أو غيرها، ذلك لأن القيادة تقوم على مجموعة من النشاطات التي من شأنها أن ذلك لأن، تساهم في بناء الهيكل الخارجي والداخلي للمنظمة باعتبارها الركيزة الأساسية لها وذلك من، إحداث التغيير والتطوير في أي منظمة لا يتم إلا في ظل قيادة واعية ورشيده خلال اتخاذ القرارات الرشيدة التي تضمن السير الاستراتيجي لقوانين المنظمة.

### المطلب الأول: ماهية القيادة والأنماط القيادية

#### أولاً: مفهوم القيادة

إن تحديد مفهوم القيادة يختلف حسب المفكرين في علم الإدارة، وسيتم التطرق إلى العديد من التعريفات حول مفهوم القيادة.

إن القيادة تعرف بأنها: "سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة، وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الموارد للجماعة"<sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها: "القدرة والرغبة في حشد الرجال والنساء من أجل هدف مشترك، والسلوك الذي ينشر الثقة بينهم"<sup>2</sup>.

و يرى البعض من المفكرين ان القيادة هي: "القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار البعض وإتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد عنده القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- امل احمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، الطبعة الأولى، ديونو للطبعة والنشر، عمان، 2006، ص61.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص61.

<sup>3</sup>- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات القيادة، دبيك للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص16.

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي حول الأنماط القيادية و عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة

و هي أيضا: "علم وفن، فالعلم هو الجانب الإداري والفن هو الجانب القيادي المتعلق بالجانب الإلهامي، وكل مدير هو قائد لمجموعته والذي يكون في رأسهما الهرمي"<sup>1</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يمكن إستنتاج أن القيادة هي التفاعل بين القائد والمرؤوسين والذي يعتمد على مهارات القائد في تحقيق التفاعل الايجابي لبلوغ الأهداف المشتركة، والقيادة الفعالة تتطلب الوعي الكامل بالأبعاد السلوكية لشخصية المرؤوسين حتى يتمكن من اختيار أفضل الأساليب التي تضمن التأثير الايجابي عليهم، وتتطلب القيادة المشاركة الفعالة مع العاملين لتحقيق الأهداف وعدم الاكتفاء بدور التوجيه فقط وإنما يتطلب الأمر المشاركة الصريحة من القائد مع المرؤوسين في تحقيق الأهداف.

### ثانيا: تعريف الأنماط القيادية

تعرف الأنماط القيادية بأنها: "السلوكيات القيادية الصادرة عن القادة سواء كانت أعمال حركية أو تفكير أو سلوكيات لغوية أو مشاعر و إنفعالات و إدراك"<sup>2</sup>.

كما تعرف بأنها: "السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم و إقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة"<sup>3</sup>.

ويمكن القول أنها: "ما يتخذه القائد من إجراءات وما يصدره من تعليمات, ينجزها الآخرون حسب توجيهاته"<sup>4</sup>.

وعليه نستنتج أن الأنماط القيادية هي ذلك السلوك الذي ينتهجه المسير مع مرؤوسه لتحقيق الأهداف، خاصة فيما يتعلق بتفويض السلطة، والأهمية التي يعطيها للعمال وللعنصر البشري،

1- منال البارودي، القائد المتميز و اسرار الابداع القيادي، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016، ص29.

2- بن سليم حسين، زرقط بولرباح، أنماط القيادة الإدارية و عملية اتخاذ القرار دراسة تحليلية، المجلد 02، العدد 15، جامعة الاغواط الجزائر، 2020، ص18.

3- عبد الناصر موسى، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار، بحوث واوراق الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة الجمهورية الجزائرية، 2009، ص04.

4- كنعان سالم نواف، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص86.

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي حول الأنماط القيادية و عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة

فكل مسير لديه قيم وكفاءات خاصة، ويتصرف بطرق مختلفة تبعاً للظروف والمهام والأفراد والأهداف.

### المطلب الثاني: نظريات القيادة في المؤسسة

هناك عدة نظريات في القيادة نقسمها إلى تقليدية وأخرى حديثة كما يوضحه الشكل رقم 01 الآتي:

الشكل رقم 01: نظريات القيادة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

1. النظريات الكلاسيكية (التقليدية):<sup>1</sup>

**أولاً: نظرية الإلهام (الرجل الملهم العظيم) أو الوراثة Theory Man Great**

تعتبر نظرية الإلهام من النظريات الأولى في القيادة، وأبرز دعائها "فرانسيس جالتون" Francis Galton وتفترض هذه النظرية أن التغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أشخاص ملهمين وذوي مواهب وقدرات غير عادية وتجعل هذه العبقرية منهم قادة بغض النظر عن المواقف الاجتماعية والمهام التي يواجهونها.

فالقائد شخص موهوب، ذو قدرات فريدة خاصة منحها له الخالق، تجعله متميزاً عن باقي أعضاء الجماعة، لذلك إذا لم تكن هذه القدرات متوفرة في الفرد أصلاً، فلا يمكن اكتسابها، ويستطيع هذا القائد الملهم ان يحدث ما يشبه المعجزات من التغييرات في الجماعة في ظروف معينة، يعجز عن احداثها في ظروف أخرى، وتتوقف قدرة القائد على التغيير ودرجة التغيير الذي يستطيع احداثها على بناء او تنظيم الجماعة ككل، وعلى موقعه من هذا البناء وعلى طبيعة التغير المنوي احداثه.

ومن ناحية أخرى نجد أن نظرية الرجل الكاريزمي (الملهم) مستمدة من الاغريق وتشير الى النعمة الإلهية، وانتقل هذا المصطلح ليشير إلى مجموعة صفات تتحقق عند أولئك الذين يملكون قوة القيادة، ويمارسونها بصورة خارقة للعادة.

**ثانياً: نظرية السمات Theory Trait**

عرفت هذه النظرية في (1920-1940) ويعتبر العلماء ستوجديل وتيد وبرنارد من المتحمسين لهذه النظرية، وتفترض ان القادة يولدون قادة والشخص الذي لا يملك صفات القادة لا يمكن ان يصبح قائداً. وتقوم بدراسة مميزات القادة التي تميزهم عن مرؤوسيهم مثل الصفات الجسمية (الطول القوة حسن المظهر) الصفات العقلية (الذكاء سعة الأفق القدرة على التنبؤ) صفات

1- امل احمد طعمة، مرجع سبق ذكره ص63.

انفعالية (الثقة بالنفس النضج الانفعالي قوة الارادة) والصفات الاجتماعية (حب التعاون والقدرة على رفع الروح المعنوية) صفات شخصية عامة (التواضع والأمانة والصبر).<sup>1</sup>

### ثالثا: النظرية الموقفية Situational theory

ظهرت هذه النظرية عام 1941، وتقتصر هذه النظرية أن القيادة تعتمد الموقف، وأن العوامل المؤثرة في الموقف وطبيعة الموقف هي التي تحدد نوعية القائد. ومن أشهر رواد هذه النظرية "جين ويدورد" و"ماري فوليت".

وتخلص هذه النظرية إلى أن هناك ثلاث مجموعات من العوامل التي تهم القائد في إختياره للنمط القيادي الملائم للموقف:

1. سمات القائد الشخصية وقدراته الكامنة.
  2. سمات الجماعة والمرؤوسين واستعداداتهم وقدراتهم على الفهم والتعاون وتحمل المسؤولية، ودرجة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها.
  3. سمات الموقف وأهميتها: مثل نمط التنظيم وفلسفته ومدى فاعلية المجموعة العاملة المرتبطة بالموقف وطبيعة المشكلة أو الظروف التي أوجدت الموقف، ودرجة تعقدها.
- وتتمتاز هذه النظرية بالديموقراطية الشديدة فلا تقتصر على عدد محدد من الناس وإنما تجعل القيادة مشاعة بين الجميع.

### رابعا: نظرية المسار نحو الهدف Theory Path-Goal

ظهرت هذه النظرية عام 1971، وتعتبر هذه النظرية من نظريات القيادة الموقفية وقد طورها House & Mitchell وتقوم على أن القائد يعزز ويحفز أتباعه بتوجيههم نحو

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط01، دار المسيرة للنشر، عمان، 2010، ص67.

المسارات والأهداف التي يراها أو السلوكيات التي يمكن أن يمكن الحصول عليها، فالقائد يوضح الأهداف والمسارات ويقدم الحوافز الداخلية والخارجية (مادية ومعنوية) للجماعة. وتستخدم النظرية في تفسير أثر السلوك القيادي على دافعية الأداء للمرؤوسين ورضاهم.

### خامسا: نظرية الطوارئ Contingency Theory

طورت هذه النظرية من قبل فيلدر تجمع هذه النظرية بين نظرية الصفات القيادية والنظرية الموقفية، وجوهر هذه النظرية أن أي نمط من أنماط القيادة يكون فعالا ولكن يتوقف على الموقف. فالقائد يجب أن يكون لديه القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة به. ويرى فيلدر أن قدرة القائد على ممارسة التأثير تتوقف على:

ا. ظروف المرؤوسين .

ب. نوعية القائد وشخصيته (نمطه القيادي وأسلوب عمله).

ج. أسلوب اقتربه وتفاعله مع المجموعة.

### II. النظريات الحديثة:

أبرزت النظريات الحديثة الآراء المختلفة في أسباب فاعلية القيادة ونجاحها ومدى تأثيرها على الفرد.

### أولا: النظريات التفاعلية والتعلم الجماعي Interaction & Social Learning Théories

في السبعينات من القرن العشرين شرحت هذه النظرية العلاقة بين القائد والأتباع كنتيجة تفاعل القائد مع أتباعه ومع البيئة فالنظرية تقوم على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي:

1. القائد وشخصيته وتفاعله مع الجماعة.
2. الأتباع وإتجاهاتهم وحوائجهم ومشكلاتهم.
3. الجماعة نفسها من حيث العلاقات فيما بينها وأهدافها.
4. المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه .

فالقائد الناجح حسب النظرية هو القادر على التفاعل مع المجموعة، وإحداث التكامل في سلوك أعضائها، أخذا بعين الإعتبار آمال أفرادها وقيمهم ومعتقداتهم بالإضافة الى ظروف البيئة والمؤسسة.

فأساس النظرية تقوم على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي.

## ثانيا: نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership Theory

وضعت هذه القيادة من قبل **James Bruns** سنة 1978 الذي كان من أول من ذكر أن هناك إرتباطا بين التحفيز والموارد، وبين القادة والمرؤوسين.

ويعد **Bass** من أكمل العديد من أعمال **Bruns** وقام بإثباتها ميدانيا وحدد لها سلوكيات ودعائم أساسية مبنية على ركائز إحصائية، كما وضع لها تعريف حيث عرفها **BASS** القيادة التحويلية بأنها تقوم على تغيير سلوك الأتباع من خلال ثلاثة طرق يستطيع القادة تحويل أو تغيير الأتباع:

1. زيادة ادراكهم لقيمة وأهمية المهمة.
2. جذب إهتمامهم وتركيزهم حول الأهداف الجماعية وليس الإهتمامات الفردية .
3. تشييط إحتياجاتهم العليا.

إن سمات القائد ضرورية هنا ولكنها ليست مؤشرا تؤثر السمات بطريقتين:

الأولى لكسب عواطف جياشة من قبل اتباعه، والثانية لتعريف الأتباع بالقائد .

فللقائد في هذه النظرية أربع مهام رئيسية:

1. تحديد الرؤية (صورة المستقبل المنشود).
2. إيصال الرؤية للاتباع.
3. تطبيق الرؤية.
4. رفع التزام الاتباع تجاه الرؤية.

### ثالثا: نظرية القيادة الإنتقالية Transactional Leadership Theory

يعتمد القائد في هذه النظرية على إعطاء تعليمات واضحة، حول ما هو المطلوب إنجازاه وماهي الحوافز التي ينالها الاتباع عند تنفيذ المطلوب، ولا يذكر العقاب دائما، لكنه متضمن ضمن نظام القيادة.

وعندما يوزع القائد في القيادة الإنتقالية المهام للاتباع، فإنهم يحملون مسؤولية عملهم سواء كانوا يملكون القدرات والمصادر المناسبة لهذا العمل أم لا، وعند حصول أي خطأ فهم المسؤولون عن هذا الخطأ بشكل شخصي ويعاقبون على فشلهم كما انهم يثابون عند نجاحهم.

### رابعا: نظرية القيادة المشاركة Participative Leadership Theory

القائد في القيادة المشاركة يشارك الآخرين بالقرارات والعملية ككل، وربما يتضمن ذلك الاتباع والخبراء، إن المدير في هذه القيادة يرفض السيطرة على الآخرين، وتتراوح القيادة المشاركة وغير المشاركة وفق هذا التدرج في الجدول التالي:

تفويض كامل في القرار للفريق المشاركة بالقرار مع الفريق بشكل متساو يقترح الفريق القرار ويقرر القائد القرار النهائي يقترح القائد القرار ويستمع إلى التغذية الراجعة، ثم يقترح القائد القرار بمفرده.

تختلف نوع المشاركة بحسب نوع القرار المراد إتخاذه، فالقرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف يمكن أن تحظى بمشاركة عالية، بينما القرارات المتعلقة بتقييم العاملين والأتباع فغالبا تتخذ من قبل المدير.

### خامسا: نظرية القيادة الخادمة The Servant Leadership Theory

ظهرت هذه النظرية من قبل كرين ليف Greenleaf ، كشعور طبيعي أن الإنسان يحب أن يخدم، ثم ينتج من ذلك الوصول إلى القيادة. وأن الشخص عندما يكبر وهو يقدم خدماته للآخرين، يصبح أكثر حكمة وحرية وصحة. وهي من النظريات الحديثة في القيادة.

فالقيادة تصبح إستجابة للقانون الطبيعي الذي يولد التعاون بين الجماعة وقد صدق رسول الله عندما قال: سيد القوم خادمهم .

### سادسا: نظرية ستيرنبرغ في القيادة

### WICS (Wisdom Intelligence and Creativity ) Synthesized

تتكون هذه النظرية من ثلاثة مكونات.

1- الإبداع. 2 - الذكاء. 3 - الحكمة .

وتتشابه هذه النظرية مع النظرية التحويلية في مجال الإبداع، ومع النظرية الإنتقالية في مجال الذكاء العملي .

وتتضمن مبادئ قيادة الذكاء العاطفي لجولمان (1998) في مجالي الذكاء العملي والحكمة. وتتضمن الرؤية القيادية وصفات القيادة في مجال الإبداع.

### المطلب الثاني: أنواع الأنماط القيادية

تختلف أنماط القادة الإداريين في تحقيق أهدافهم، وهناك أنماط قيادية متعددة ومختلفة، حيث نجد أن بعض القياديين لديهم أكثر من نمط قيادي واحد ويعتمد ذلك بدرجة كبيرة على ما تتطلبه ظروف وطبيعة العمل.

#### 1. النمط القيادي الديمقراطي

تعتمد القيادة الديمقراطية على أساليب الإقناع والمناقشة والاستشهاد بالحقائق والمعلومات، وتعتبر أن مشاعر الأفراد وأحاسيسهم وكرامتهم وحاجاتهم البشرية لتحقيق الأهداف ضرورة لقيام الفرد بالمشاركة الفعالة في إتخاذ القرار وبالتالي تحفيزه على العمل بنشاط والتعاون مع الآخرين.

وذلك فإن من أهم صفات القائد الديمقراطي الاهتمام بأراء الآخرين والإستفادة منها ومساعدتهم على التعبير عن آراءهم، وتقديم المعلومات والتوجيهات والإرشادات التي تشجعهم على المناقشة وتقييم الأمور بمعايير سليمة دون مجاملة أو خوف. ولذلك فهو يلعب دورا فعالا لتنمية الإبتكار وتحقيق المشاركة، والتعاون، وإظهار قدرات المرؤوسين وطاقاتهم ويتمتع القائد الديمقراطي برضا التابعين عن قيادته وهو يسعى الى جذبهم إليه ومشاركته في المسؤولية.

ويبذل القائد الديمقراطي الكثير من الجهد لنجاح قيادته، حيث أن الديمقراطية ليست سهلة الممارسة لحاجتها إلى المناخ والنظم واللوائح المحددة والواضحة حيث يعمل الجميع بتناسق وتتأغم نحو تحقيق الأهداف.

ومع أن البعض يعتقد أن القيادة الديموقراطية بطيئة في الوصول الى قرارات، ولكنها مع هذا البطء تكتسب تجاوب الأفراد وقناعتهم بما سوف يفعلونه، ويتحمسون للمشاركة في التنفيذ.<sup>1</sup>

## II. النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي)

ويعرف القائد الأوتوقراطي بأسماء مختلفة منها القائد الإستبدادي وهو القائد الذي يقود الآخرين أو المنظمة بمفهوم الرئاسة، حيث يصدر التعليمات على التابعين لتنفيذها.

وينفرد بالسلطة ويلزم الآخرين بتنفيذ الخطة التي يضعها، أو ينفذوا قرارات التي يصدرها. ويعود تاريخ هذا النوع من القيادة الى العصور الأولى حيث يتميز سلوكه بالعنف والتعسف والذي بدون شك تسانده قوة وسلطة مخولة له، ويعمل هذا القائد على إستغلال التابعين لتحقيق أغراضه ومصالحه والعمل وفق إرادته وأهوائه. ويستخدم من أجل ذلك أساليب التهديد والتخويف، وهو لا يهتم بالتعرف على إتجاهات وأفكار الآخرين فهو المسؤول عن اختيار الأهداف وتحديدوا واختيار الوسائل وتحقيقها أيضا.

وفي ظل القائد الأوتوقراطي تقل مشاركة الأفراد في العمل ويقل نشاطهم الإيجابي ويصبح الديكتاتور جزءا من نشاط المجموعة، وتتحول أقواله الى مبادئ، وفي كثير من الأحيان يطلق هذا القائد على نفسه بعض الأسماء ذات الدلالة والتي ترتبط غالبا برهبة أو قدسية معينة في فكر الأفراد.

وينظر إليه على أن توجيهاته بالدرجة الأولى نحو إنجاز الأعمال كما أنه لا يتأثر بالنقد ويعتقد أنه يعرف الإجابة لأي سؤال او يعرف الحل لأي مشكلة ويشعر بأن التابعين للقائد القوي العنيف.

<sup>1</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص36.

وقسم فيليز هذا النمط إلى ثلاث أشكال: الأوتوقراطية العنيفة المتشددة، الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة، الأوتوقراطية المناورة.<sup>1</sup>

### III. النمط القيادي البيروقراطي

يعمل القائد في ظل سياسة معينة يعتمد فيها على التركيز والإهتمام بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون ويبدل من أجل ذلك الجهد المال والوقت، ويدفع التابعين للعمل لتحقيق أهدافه. ويحاول دائما الظهور بمكانة خاصة تؤكد أنه مميز عن الآخرين ويذكر الآخرين بسلطته وعلاقاته الواسعة، والتي يستطيع من خلالها أن يفعل ما يعجز الآخرين عن القيام به.

وغالبا ما يكون لمثل هذا القائد جاهز من المعونين يصلون بينه وبين الأعضاء، ويركز إهتمامه على الشكل الإداري وإجراءات العمل حتى وإن كانت تعوق العمل ويعتقد أن المرونة في هذا المجال هي تسبب وإستهتار.

وغالبا ما يهرب هذا القائد من المسؤولية ويوزع العمل على الآخرين حوله ببعض الأعمال. ويركز هذا القائد عند متابعته للعمل على إستيفاء شكل وأخذ الضمانات المبالغ فيها بغض النظر عن صالح الأفراد أو إنجاز أعمالهم، حيث إن صالح الناس عنده لا قيمة لها بجانب مصالحه الشخصية.

ونتيجة ممارسة هذا الدور من جانب القائد وسرعان ما تتحول الإجراءات الروتينية إلى وسيلة لتغطية الأخطاء ويعتقد هذا القائد أنه يحافظ على مصلحة العمل، وأنه يبذل ويضحى بالكثير من الوقت والجهد، ومع أن هذا صحيح إلى حد كبير ولكنه ليس إتجاه مصالح الناس وإنما إتجاه مصالح الناس وإنما للحفاظ على الشكل الروتيني الذي إرتبط به القائد منذ البداية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص33.

<sup>2</sup> - محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص34.

#### IV. النمط القيادي الحر "التسيبي"

وهذا النمط من القيادة يتصف بعبء كامل الحرية للمرؤوسين في عملية التخطيط والتنفيذ ويقتصر دور القائد في تزويد المرؤوسين من معلومات أو الرد على الإستفسارات.

ويعتبر الكثير من الباحثين أن هذا النمط نادر الوجود وأنه في حالة وجوده يكون سريع الإنهيار لأنه يكون قد فقد أهم مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه عن المسؤولية في إتخاذ القرارات.

حيث أن القائد الناجح هو الذي يسعى جاهدا أو ينصب جهده في تحقيق الكفاءة والفعالية في توفير المناخ الملائم الذي يشجع ويحفز العاملين لإستخدام أقصى طاقتهم وإمكانيتهم. كما يتميز القائد الإداري بالإبداع والمبادأة في العمل والرغبة في التغيير. لا يهتم القائد إهتماما زائدا بالسياسات والتعليمات بحيث تسيطر وتهيمن على تفكيره وعلى سلوكه. القيادة عنده هي القدرة على تحديد ما يجب عمله وجعل الآخرين يقومون به، لا يمانع في تعكير صفو المياه الراكدة إذا كان ذلك يؤدي إلى التغيير والإنجاز المطلوبين.

تميز جماعة هذه القيادة بالتفكك وعدم الترابط وعدم وضوح الأهداف ويضعف الترابط وينتشر الإهمال والفساد لأن المسؤوليات غير محددة ولا يعرف كل فرد المهام والواجبات المطلوبة منه وحتى إن أدركها فهو يعلم أن سلطة الحساب والتقييم غائبة، ولذلك فإن كل عضو أو فرد في جماعة القيادة الحرة يعمل ما يراه مناسبا له أو مستقيدا منه، وغالبا ما تتضارب قراراته مع بعضها ويترك دائما ورائه مجموعة من المشكلات التي تهدد من خلال تراكمها كيان المجموعة ذاته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2006، ص35.

## المبحث الثاني: مسار عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

### المطلب الأول: مفهوم القرار و إتخاذ القرار

#### أولاً: مفهوم القرار

يمكن تعريف القرار بأنه: "الإختيار والحذر والتدقيق لأحد البدائل من بين إثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية".<sup>1</sup>

وهو أيضا: " مسار فعال يختاره المقرر بإعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أو لحل المشكلة التي تشتغلها".<sup>2</sup>

يمكن القول أنه: "إختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة".<sup>3</sup>

أيضا هو " عملية عقلانية تتبلور في الإختيار بين بدائل متعددة ذات المواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة و الأهداف المطلوبة".<sup>4</sup>

ونستنتج من جميع التعاريف السابقة على أن القرار بوجه عام هو إختيار أو تقرير لموقف معين فإن الشخص في موقع المسؤولية يكون موجهها وبصفة مستمرة بهذا الإختيار، في تخطيط وتنظيم وتنسيق العمل، وفي توجيه العاملين ومتابعة وتقييم الأداء.

<sup>1</sup> -كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظريات والتطبيق)، ط1، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص83.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص273.

<sup>3</sup> -حسين بلعجوز، نظرية القرار (مدخل اداري وكمي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص101.

<sup>4</sup> -محمد الصيرفي، القرار الإداري و نظم دعمه، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص11.

## ثانيا: مفهوم إتخاذ القرار

يعرف إتخاذ القرار بأنه: " عملية تقوم على الإختيار المدرك للغاية التي لا تكون في الغالب إستجابات أتوماتيكية أو رد فعل مباشر".<sup>1</sup>

يمكن تعريفه بأنه: " عملية من إختصاص الإدارة العليا في المنظمة بصفتها صاحب السلطة العليا والمسؤولية عن تحقيق اهداف المنظمة".<sup>2</sup>

أيضا هو: "الإختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعتبار إتخاذ القرار هو إتخاذ بديل بين عدة بدائل، وأن هذا الإختيار يتم بعد دراسة كل جوانب المشكلة موضوع القرار، وعليه يجب أن يكون عدد من البدائل المتاحة ليتسنى لمتخذ القرار إختيار البديل الأمثل للوصول الى الأهداف المرجوة، وإن لم يكن هناك بديل لما كانت مشكلة لعدم وجود مجال الإختيار وبالتالي لا توجد حاجة لإتخاذ القرار.

## المطلب الثاني: خطوات عملية صنع القرار

و يمكن إجمال خطوات عملية صنع القرار في خمس مراحل أساسية:<sup>4</sup>

### أولا: تحديد المشكلة

عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، حيث يتطلب ذلك الإجابة على عدة

<sup>1</sup> -كنعان نواف، مرجع سبق ذكره. ص101.

<sup>2</sup> -بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص274.

<sup>3</sup> -جمال الدين لعويصات، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، ط04، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2009، ص26.

<sup>4</sup> -بن سليم حسين، زرقط بولرباح، مرجع سبق ذكره، ص ص22-23.

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي حول الأنماط القيادية و عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة

أسئلة مثل: ما هو نوع المشكلة؟ وما هي النواحي الهامة أو الجوهرية في هذه المشكلة؟ ويجب مراعاة تعريفها بدقة والإستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية، ومن ثم إختيار البديل الأفضل وبذلك تنجو القرارات الإستراتيجية من إحتتمالات الخطأ. وقد يرى العاملون بأن المشكلة في الإدارة قد يكون سببها ضعف شخصية المدير أو عدم إعطاء الحوافز للعاملين وغير ذلك. ومن هنا كانت ظروف تحديد الموضوع المراد إتخاذ قرار بشأنه تحديدا دقيقا لا غموض فيه، حتى لا تأتي المراحل الأخرى هدرا للوقت والمال دون حل للمشكلة الأساسية. وقد يكون هناك عدة مشاكل في المؤسسة إلا أن المهم التوصل إلى المشكلة الأساسية التي أدت إلى توقف الإنتاج مثلا أو إنخفاض الأرباح والتي من شأنها التأثير على المؤسسة ككل وليس على فرد من أفرادها فقط.

### ثانيا: تحديد الهدف

فالهدف الذي يرمي الوصول إليه متخذ القرار قد يكون لتحقيق هدف معين، أو لتحقيق عدة أهداف يسعى المدير للوصول إليها وقد تكون هذه الأهداف متناقضة. فمثلا تعديل برنامج الدعاية الترويجية لزيادة رقم المبيعات أو تخفيض أسعار البيع لسلعة معينة رغبة في تحقيق هدف زيادة المبيعات وبالتالي فإن القرار ذاته قد يجعل تحقيق زيادة الأرباح أمرا صعبا. وهنا لا بد من المعرفة التامة بأنواع الأهداف العامة والخاصة التي يسترشد بها المديرون في مفاضلتهم بين الحلول البديلة لمشكلة قرارية محددة.

### ثالثا: البحث عن البدائل

يقصد بهذه المرحلة التفتيش والتحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة وهذه المرحلة تعقب مرحلة تحديد المشكلة (الهدف) وهي تفترض إقتراح بدائل أو حلول مختلفة، وهذا ما يعتمد على قدرة الإدارة على التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين. وقد يقتضي الموقف الذي يواجهه المدير بأن لا يتخذ قرارا، فعدم إتخاذ قرار قد يكون بحد ذاته حلا أمثليا.

يجب أن يقوم الإداري بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ وإختيار البديل المناسب، ولهذا السبب يجب أن يوفر في البديل الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار أو أن يكون البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار. وكل بديل يجب أن يملئ مجموعة من الشروط والمتطلبات حتى يدخل في برنامج الحلول، وقبل تقييم البدائل على سبيل (الوقت، المال، البيئة، إمكانية التنفيذ، الانسجام مع المؤسسة ككل)، ثم ترتيب البدائل بعد ذلك بشكل متدرج وفقا للأولويات.

#### رابعاً: تقييم البدائل وإختيار أفضلها

تتمثل الصعوبة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت بحثها ولكنها لا تظهر فعلاً إلا في المستقبل لأن هناك صعوبة في تقييم البدائل والنتائج المتوقعة من كل بديل نظراً لضيق الوقت المتاح. والخطورة تكمن بأن هناك معطيات جديدة داخلية أو خارجية قد تعترض سير متخذ القرار مما يؤدي إلى فشل البديل. يفترض بالتقييم أن يقوم وفقاً لمعايير وأسس موضوعية من أجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل. وفي حال المفاضلة يجب الأخذ بعين الاعتبار النواحي التالية: إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة اللازمة لتنفيذه، التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر الممكنة، الإنعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه، اختيار البديل الذي يؤدي إلى الإستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل مجهود. وعلى المدير أن يرى كل منها بالنسبة لكل بديل ويختار الحل الأمثل .

#### خامساً: تنفيذ القرار ومراقبته وتعميم نتائجه

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد إختيار البديل الأفضل للحل، لكن هذا الإعتقاد خاطئ ذلك لأن البديل الأفضل الذي يتم إختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين ومتابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق 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 والتركيز عليه بواسطة الترغيب أو الترهيب كما وأنه من الأفضل أنه يكون مرتبط بجدول زمني ومالي لتسهيل عمليات الرقابة وإستمراريتها والتأكد من التنفيذ في كل المراحل ليسير وفقا للقرار .

### المطلب الثالث: أنواع القرارات في المؤسسة

#### أولاً: تصنيف القرارات حسب طبيعة الموقف

ميز (H.SIMON) بين نوعين أساسيين من أنواع القرار:<sup>1</sup>

#### أ-قرارات مبرمجة (Programmed Decisions)

تعتبر قرارات مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة، وغالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها، ويوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة، وهي قرارات متكررة روتينية ومحددة جيدا. لها إجراءات معروفة ومحددة مسبقا للتعامل معها.

#### ب -قرارات غير مبرمجة (Non Programmed Decisions)

عادة ما تظهر الحاجة لإتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة أول مرة ولا توجد خيارات مسبقة بكيفية حلها، ففي هذا النوع عادة ما يصحب تجميع معلومات كافية عنها، ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل. والاختيار بينها، لذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشأن بدائل نتائج التصرفات البديلة، ونتيجة لهذه الخصائص، فإن كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة، ولا توجد أنماط موحدة لحل هذا

<sup>1</sup>-حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص103.

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي حول الأنماط القيادية و عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة

النوع من المشكلات، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة في إستخدام حكمه الشخصي وتقييمه ورؤيته للمشكلة، وهي قرارات غير متكررة وكل منها له طبيعته المميزة.

### الجدول رقم 01: تصنيف القرارات حسب عدد من المعايير

قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة	أساسيات التفرقة
غير منتظمة وغير متكررة	روتينية ومتكررة	طبيعتها
يمكن إستخدام الحكم الشخصي	واضحة	معايير الحكم فيها
تتسم بنوع من الصعوبة	سهلة	تحديد البدائل
عدم تأكد نسبي	تأكد	ظروف إتخاذ القرار
غير محددة مسبقا	محدد	الإجراءات
قليلة جدا وغير كافية	متوفرة	المعلومات
الخبرة برامج الحاسوب المتطورة	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة	أدوات الحل

المصدر: حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 104.

ثانيا: تصنيف القرارات حسب الجهة التي تتخذ القرار<sup>1</sup>

#### 1-القرارات الفردية والجماعية

يقصد بالقرارات الفردية أي القرارات التي تخص الإنسان كفرد وليس كجزء من تنظيم الجماعة. فالفرد يتخذ القرارات التي تتناسب مع إهتماماته وميولته ورغباته الشخصية، وكذلك أهدافه التي رسمها لحياته الشخصية كفرد. أو هي التي ينفرد بإتخاذها المدير، دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار. يعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي التسلطي في الإدارة.

<sup>1</sup> -امل احمد طعمة، مرجع سبق ذكره، ص ص30-31.

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي حول الأنماط القيادية و عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة

أما القرارات الجماعية فهي ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار، مع أولئك المعنيين بموضوع القرار. ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة. وهكذا فإن أداء المجموعة أحسن من أداء الفرد الواحد، لأن المجموعة تمضي وقتاً أطول في حل المشكلات. كما أن قرارها النهائي أدق وأكثر فائدة، وأقل أخطاءً، وذلك لعدة أسباب منها

1- أن معلومات الجماعة أفضل من معلومات الفرد الواحد.

2- أن المجموعة لديها خيارات وبدائل أكثر مما لدى الفرد الواحد. كما أن مشاركة المجموعة في القرار تزيد من درجة قبول أعضاء المجموعة له، وتقلل من مشكلات إقناع الجماعة بقبول القرار.

### ب-القرارات المركزية واللامركزية

تعني المركزية أن الاتجاه إلى تركيز السلطة والرجوع إلى الوزارة في إتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل، أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات وإعطاء حرية إتخاذ القرارات، حيث يجرب العمل التنفيذي على مستوى المناطق المحلية والوحدات الأصغر. ومن الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة، أو لا مركزية مطلقة في المنظمات كبيرة الحجم، بل هناك مواءمة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على الوحدات، وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدقيق وانطلاق العمل.

ثالثاً: تصنيف القرارات وفقاً لمدى توفر حجم المعلومات:<sup>1</sup>

ويتضمن ما يلي:

#### 1. حالة التأكد الكامل

<sup>1</sup> -محمد عبد الفتاح ياغي، إتخاذ القرارات التنظيمية، ط02، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص21.

تفترض هذه النظرية أن لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، والمدير متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة.

## 2. حالة المخاطرة

تفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج لكنه لا يعلم أي من النتائج سوف تحدث.

## 3. حالة عدم التأكد

تفترض هذه النظرية أن متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم باحتمالات حدوث كلا من هذه النتائج.

## رابعاً: تصنيف القرارات وفقاً لأساليب إتخاذها<sup>1</sup>

ويصنف بعض علماء الإدارة القرارات الإدارية وفقاً لأسلوب إتخاذها إلى نوعين قرارات كمية وقرارات كمية.

### 1. القرارات الكيفية

وهذا النوع من القرارات يتم إتخاذها بالإعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة ومن هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل احساس وإدراك وإتجاهات وخلفية المدير الذي يتخذها ويفترض القائلون من هذا التصنيف عدم توافر المعلومات المطلوبة الملائمة التي تمكن متخذي القرارات الوصفية من وضع البدائل وإختيار البديل الأنسب من بينها وأن عملية البحث عن البديل المناسب تتم من خلال الإختيارات المتتالية للبدائل إلا أن إعتماد متخذ مثل هذه القرارات التقديرية الذاتية التي

<sup>1</sup> - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 255-256.

تحكمها عوامل شخصية نابعة من مشاعر المدير وإتجاهاته وإحتياجاته تؤدي بي في الغالب الى إتخاذ الحل الرضائي بدلا من الحل المثالي أو الرشدي.

## 2. القرارات الكمية

وهذه القرارات يتم إتخاذها بالإعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها والإعتماد كذلك على القواعد والاسس العلمية التي تساعده على إختيار القرار الذي يؤدي إلى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعه من البدائل المتاحة ويفترض في إتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الاهداف ومعقوليتها، وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والإختصاصات، وتفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية إختيار البديل المناسب. كما يفترض في إتخاذ القرارات الكمية إتصاف متخذها بالعقلانية والرشد وإعتمادهم على الاسلوب العلمي الذي يمكنهم من تحديد المشكلة وتوضيح الأهداف وإيجاد البدائل وتحليلها وتقييمها وترتيبها ترتيبا منطقيا، وكل ذلك يمكنهم من إتخاذ قرارات صائبة ورشيدة.

## المبحث الثالث: تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية وعمليات إتخاذ القرارات في المؤسسة

### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في صنع القرارات في المؤسسة

هناك مجموعة من العوامل المتشابهة التي تتأثر بها عملية صنع القرارات والتي يمكن تقسيمها إلى:<sup>1</sup>

1. العوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالتكوين النفسي والإجتماعي للشخص الذي يصنع القرارات.

<sup>1</sup> - بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص ص213-215.

2. العوامل الاجتماعية التي تصف البيئة الاجتماعية التي يتم إتخاذ القرارات في إطارها.

3. العوامل الحضارية أو الثقافية التي تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد

والجماعات في تصرفاتهم في مجتمع معين.

كما أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية صنع القرار وإتخاذه وتتدخل في سلوك صانعي القرارات وتتمثل هذه العوامل في التالي:

### 1. العامل السياسي

تتأثر عملية صنع القرارات بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية صانعي القرار، أو توجيه القرار حتى يأتي أو يكون متسقا مع فلسفة النظام، كما يعد الارتباط بين الإدارة والسياسة دافعا للإنجاز وحسن إتخاذ القرار مع الابتكار، وبالتالي فإن المدير الذي يتمتع بثقة ومساندة القيادة السياسية يكون أكثر إنطلاقا وإنجازا وأكثر إستعدادا لإتخاذ القرار الصعب وتحمل مسؤوليته ويكون جل إهتمامه هو تحقيق الهدف المنشود ولا يخشى النيل منه أو التشكيك فيه.

### 2. العامل الاقتصادي

وهنا لابد أن تكون القرارات منسجمة مع الإتجاه الإقتصادي السائد، إضافة إلى المستويات الإقتصادية السائدة، كذلك تعتمد عملية صنع القرارات على توفير الإعتمادات اللازمة حيث أن تنمية البدائل وتقويمها وتنفيذها تحتاج أساسا إلى إعتمادات مالية محددة.

### 3. العوامل الاجتماعية

يقصد بها البيئة الاجتماعية التي يتم فيها صنع القرارات، أو التأثير المتبادل بين صانع القرار وأفراد المنظمة والتنظيمات الاجتماعية الأخرى، الرسمية منها وغير الرسمية ومن هذه العوامل الاجتماعية:

#### أ- عامل المرؤوسين

لابد أن يدرك صانعو القرارات أن القرارات التي يتم إتخاذها لن تكون فعالة إلا إذا كانت مقبولة لدى المرؤوسين فهؤلاء المرؤوسين ليسوا تابعين فقط لصانع القرارات، وإنما يحددون أيضا نطاق السلطة التي يتمتع بها صانع القرارات.

#### ب- الزملاء

يعتبر الشخص الذي يقوم أو يتولى عملية صنع القرارات عضوا في مجموعة تمثل الهيئة الإدارية في المنظمة، وبالتالي إذا لم يكن القرار مستندا إلى القيم والمعتقدات ومراعيًا لمصالح الزملاء فإنه سيواجه مشكلات.

#### ت- البيئة الخارجية

يتأثر صانع القرارات بالوقت المتاح، وبالمنافسة التي تواجهه ودرجة اليقين في تحقيق أفضل النتائج.

#### ث- الخبراء والمستشارون

يتميز هؤلاء بالخبرة والمهارات الفنية، فهم الذين يتولون عملية دراسة المشكلات وإجراء البحوث والتجارب وجمع المعلومات والبيانات التي يمكن أن يستفاد منها في إتخاذ القرارات، فهؤلاء الخبراء والمستشارون هم الذين يقومون بتقديم المشورة وطرح الآراء التي تنفيذ متخذ القرار وله الحق في الأخذ بها أو رفضها.

#### ج- نطاق الإشراف

يقصد به عدد المرؤوسين الذين سمح للمدير إدخالهم في نطاق الإدارة الخاصة به، ومدى العلاقة المباشرة بين المدير ومرؤوسيه وكيف يمكن توظيف هذه العلاقة في أداء العمل بصورة فاعلة، وبالتالي فإن ضيق نطاق الإشراف يساعد أو يزيد من سرعة التفاهم بين المدير ومرؤوسيه الأمر الذي يؤدي إلى سرعة صناعة القرار.

#### ح- عامل القيم والأحكام الشخصية

يتألف البناء الإجتماعي من العلاقات الاجتماعية التي تتمتع بدرجة عالية من الثبات والإستمرارية، والتي تتبلور في وحدات هي النظم الاجتماعية التي تعرف بأنها " عبارة عن القواعد والمعايير والمعتقدات و القيم الاجتماعية التي تتضمن إخراج قواعد ومعايير النظام إلى حيز التطبيق، وبناء عليه تعتبر المعتقدات والقيم من المكونات الأساسية للنظام الاجتماعي بل إن نسق القيم الاجتماعية والمعتقدات يعتبر جوهر البناء الاجتماعي ونسيجه.

## المطلب الثاني: تفويض السلطة و المشاركة في إتخاذ القرارات في المؤسسة

### أولاً: تفويض السلطة

#### 1-تعريف تفويض السلطة

يعرف بأنه: "عبارة عن عملية السماح الإختياري بنقل السلطة أو جزء منها من الرئيس إلى المرؤوس".<sup>1</sup>

و يعني أيضا: "بأن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم حدود هذه الواجبات و النتائج المطلوبة منهم تحقيقها".<sup>2</sup>

بصورة عامة نستنتج أن تفويض السلطة هي إعطاء السلطة من إداري إلى آخر، أو من وحدة تنظيمية إلى أخرى بغرض تحقيق واجبات معينة.

#### 2-مزايا تفويض السلطة

من أهم مزايا تفويض السلطة كالتالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، ط02، دار هومة للنشر، أبو ظبي، 2009، ص101.

<sup>2</sup> -كنعان نواف، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص230.

<sup>3</sup> -ممدوح سودي، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين، رسالة لإستكمال الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص18.

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي حول الأنماط القيادية و عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة

-إن تفويض السلطة مهارة لا يتقنها كل المديرون، و هي ليس خاصية أو صفة ملازمة لهم، و لكنها قدرة يمكن إكتسابها و تنميتها بالخبرة و العمل المخلص.

-إن تفويض السلطة يوفر لكل إنسان سلاما في العقل، و هو طريقة لإنجاز أكثر بقلق و توتر أقل، و خطر أقل على الصحة.

-يحقق أكبر عائد ممكن للمؤسسة التي يتم فيها عملية التفويض، فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو يوفر وقتا على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها، من حيث أنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري، و يحقق في ذات الوقت المرونة الإدارية، و التكيف مع الظروف المختلفة، و ينمي روح المبادرة لدى العاملين.

-التفويض فرصة لإعداد المرؤوسين لتسلم مراكز قيادية بإكتسابهم الخبرة اللازمة.

-يعمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين و زيادة الشعور بالثقة و المسؤولية.

-حسن تنظيم العمل و عدم إضطرابه عند غياب المسؤول بحيث أن هناك من يؤدي دوره و يقوم مقامه وقت الضرورة أو عند الأزمات المفاجئة.

-تحقيق التقارب بين المستويات الإدارية العليا و المستويات الأخرى الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التعاون و الإنسجام بينها.

### 3-عيوب تفويض السلطة

توجد بعض العيوب و المساوئ التي يؤدي التفويض إلى ظهورها من بينها:<sup>1</sup>

-الحاجة إلى الوقت للتدريب.

-الإبتعاد عن الوقوف العملي.

---

<sup>1</sup>-نادية كاهية، دور تفويض السلطة في تحسين أداء القيادات الإدارية من وجهة نظر الموظفين، مذكرة تخرج ماستر في العلوم الإنسانية، جامعة ورقلة، 2018، ص47.

-تنفيذ المهام بطريقة مختلفة.

-عدم الرغبة في تحمل الأخطاء الناجمة عن تفويض السلطة فنجاحها يستلزم بالضرورة قبول خطر إتخاذ المرؤوس لقرارات خاطئة.

-نقص الخبرة المؤهلة لدى المرؤوسين لتحمل المسؤوليات و ممارسة السلطات التي قد تفوض لهم.

ثانيا: المشاركة في إتخاذ القرار

### 1-تعريف المشاركة

تعرف بأنها: "إنغماس الأفراد ذهنيا و عاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة و مشاركة المسؤولية عنها".<sup>1</sup>

و تعني أيضا أنها: "دعوة القائد لمرؤوسيه و الإلتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه و تحليلها، و محاولة الحصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية".<sup>2</sup>

أخيرا نستنتج أن المشاركة هي إشراك المرؤوسين و المنفذين في إتخاذ القرارات الإدارية المختلفة و المتعلقة بالتخطيط للعمل و تنظيم الجهود لإدائه و تنفيذه و الرقابة على هذا التنفيذ.

### 2- مزايا المشاركة في إتخاذ القرار

من أهم مزايا المشاركة في إتخاذ القرار كالاتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- بن داود العربي، المشاركة في إتخاذ القرارات و العلاقات الإنسانية (من ركائز الإتصال الفعال في المؤسسة)، العدد16، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2014، ص173.

<sup>2</sup> -كنعان نواف، مرجع سبق ذكره، ص218.

<sup>3</sup> -خليل محمد العزاوي، إدارة إتخاذ القرار الإداري، ط01، دار كنوز للنشر و التوزيع، 2006، صص233-235.

-إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم، و الإسهام بإقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم.

-إشراك المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل الإدارية، مما يقوي الدافع لديهم إلى إقتراح التعديلات و الحلول الملائمة.

-إن المشاركة تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير و تقبله في إطار مصلحة المرؤوسين و التنظيم، كما تساعد على تسيير و تحسين سبل الإتصال بين المدير و المرؤوسين، مما يسهل على المدير أداء مهامه على أكمل وجه.

-تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير و العاملين في التنظيم، عن طريق إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين.

-تساعد المشاركة على ترشيد عملية إتخاذ القرارات، ذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن لمدير من خلالها التعرف على الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب الأفكار الجيدة و التجارب التي مكن من خلال تقييمها إختيار البديل الأنسب لتحقيق الهدف.

### 3- عيوب المشاركة في إتخاذ القرار

على الرغم من المزايا التي تحظى بها المشاركة إلا أن هناك بعض العيوب و المتمثلة:<sup>1</sup>

-تؤدي المشاركة إلى إستهلاك الكثير من الوقت في عملية إتخاذ القرار، كما أن الموظفين الذين يشاركون في هذه العملية لا يؤدون عملا إنتاجيا و هذا ما يؤدي إلى ضياع الوقت و الموارد داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> -بلفكرات رشيد، بن زعمة عبد القادر، دور المشاركة في تفعيل عملية إتخاذ القرار الإداري في المؤسسة، المجلد 04، العدد 03، جامعة الجزائر، 2019، ص 183.

-التأثر بالتفكير الجماعي و الحرص على الاتفاق مع رأي الجماعة يشعر البعض بالضغط الذي يجبرهم على قبول الحل أو القرار الذي تتوصل إليه الجماعة دون التأكد من فاعليته.  
-تشكل المشاركة مظهرا لتنازل الرئيس عن بعض مهماته القيادية التي يفرضها عليه منصبه.

-قد تؤدي المشاركة في إتخاذ القرارات إلى قرارات توقيفية ضعيفة.

### المطلب الثالث: أساليب تأثير القادة على المرؤوسين في المؤسسة

يعتبر التأثير والنفوذ أحد المحاور الرئيسية في التعرف على ظاهرة القيادة و في إكتشاف القائد الناجح. ويعتبر القائد ناجحا من خلال التعرف على إستخدام نفوذه وتأثيره على أتباعه ومرؤوسيه. وعليه وجب التعرف على كيف يؤثر القائد على مرؤوسيه.

يلاحظ أنه كلما إستطاع القائد ممارسة أكبر قدر ممكن من هذه الأساليب، كلما إستطاع أن يضيف إلى مهارته القيادية رصيда أكبر في التأثير على المرؤوسين.<sup>1</sup>

#### 1- إستخدام المدعمات والعقاب

ويقصد بها أن القائد يعتمد على الحوافز الإيجابية والسلبية، كإعطاء المكافآت، وتشجيع العمال من جهة، و إنتهاج طريقة العقاب إذا حدثت أية مشكلات على مستوى التنظيم من جهة أخرى، وهذا ما يزيد في توسيع نفوذه وقدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين.

#### 2-تحديد أهداف العمل

يعمل القائد على تحديد أهداف العمل، التي تتصف بالموضوعية، والتحديد، وتكون قابلة للقياس، ويسعى إلى إقناعهم بها، وذلك من خلال تحقيق الربط بين هذه الأهداف، وبين تحقيق حاجات وطموحات وأهداف الجماعة.

<sup>1</sup> احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ص ص310-312.

## 2- جمع وتحليل ونشر المعلومات

لكي يكون مستوى نفوذ القائد على قدر كبير من القوة، يجب عليه أن يقوم بجمع أكبر كم من المعلومات التي تخص جماعة العمل، ثم بعد ذلك يعمل على تحليلها وإختيار الأفضل منها والتي تساهم في عملية التأثير على مرؤوسيه، كما أن مصادر المعلومات تكون مختلفة في درجة الصدق والثبات، كما يستوجب عليه كذلك أن يوضح ويفتح قنوات اتصال بين مرؤوسيه وبين هذه المصادر أو أن يعزلهم ويمنعهم من الاتصال بشكل نهائي مع هذه المصادر.

## 4- تحديد أساليب العمل

يقوم القائد على تدريب مرؤوسيه، وتحديد طرق تنفيذ الوظائف ووصف المهام وعملية التوجيه، وتوفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية التي تمكن وتشجع على العمل بطريقة أفضل، وتسهل عملية ملاحظة سلوك عامله.

## 5- تهيئة ظروف العمل

إن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكنه أن يزيد من نفوذ القائد وتأثيره على مرؤوسيه، ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تصميم جماعات العمل، وتصميم أو إعادة تصميم مكان العمل من آلات مكاتب وستائر وأماكن أكل ونظافة وتهوية وإضاءة وغيرها من الطرق.

## 6- تقديم النصح والخبرة والمشورة

تعرض المرؤوسين عدة مشكلات في ميدان العمل، وهذا ما يجعلهم يعتمدون على خبرة ومشورة غيرهم في هذا الإختصاص، وإن تقديم المسؤولين النصيحة والحل في الوقت المناسب، يعطيه أكثر قوة ونفوذاً وتأثير على مرؤوسيه من جهة، وتسود الثقة بينهما والإحترام وقبول الخبرة والمشورة من جهة أخرى.

### 7- إشراك الآخرين في عملية إتخاذ القرارات

القائد الناجح هو الذي يقوم بإشراك المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات، مما يحقق رضا مرؤوسيه والعمل بحرية وجدية، وبالتالي جعلهم يتحملون المسؤولية في كل الأعمال.

### 8- تحميس ورفع دافعية المرؤوسين

يواجه القائد في ميدان العمل، عدة عقبات، مثل: إنخفاض مستوى الأداء عند المرؤوسين وقلّة الحماس من وقت لآخر، وعلى القائد الناجح أن يجد الحل المناسب لذلك، حيث يعمل على مساعدة المرؤوسين على تحديد أهدافهم، ودراسة رغباتهم وحاجاتهم، والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم للعمل أكثر.

### خلاصة الفصل:

تلعب القيادة داخل أي تنظيم دورا مهما و ذلك لتعدد أنماطها، فالقيادة عملية ضرورية و مهمة جدا بإعتبارها الأداة التي من خلالها تصل أي منظمة إلى مستوى من الكفاءة و التنظيم الجيد و الذي يسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة.

و تأسيسا على ما سبق يمكن القول أنه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم، في عالم متغير و متقلب فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الإعتبار جميع العوامل و الظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات الحالية، قيادة قادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب و التأثير في العاملين بحيث يجتمعون حولها و يقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه.

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية حول أثر الأنماط  
القيادية على عملية اتخاذ القرارات  
لدى المؤسسة الوطنية للهندسة  
المدينة و البناء GCB

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

### تمهيد:

تعتبر الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء من بين الشركات التي تقدم خدمات شاملة، وتساهم في تنمية اقتصاد الجزائر، و هذا من خلال انجازها لعدة مشاريع ضخمة، حيث تمتلك الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء المختصة في (ه م ب) أكثر من 37 سنة خبرة في مختلف مجالات البناء و وجودها ناتج عن النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات وكذلك النتائج القياسية التي حققتها في الإنجاز و المقابلة في مختلف المجالات.

سنحاول في الفصل 02 معرفة مدى تطبيق ما تطرقنا إليه في الجانب النظري و ذلك بإسقاط هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية للهندسة و البناء حيث تم تقسيمه إلى:

المبحث الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB .

المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة الإستبائية.

**المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء ه.م.ب**

يحتوي هذا المبحث على تعريف الشركة، أهم زبائنها، أهم مواردها، نشاطاتها، هيكلها التنظيمي و إستراتيجيتها.

**المطلب الأول: تعريف الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء (ه.م.ب) - فرع سوناطراك**

نشأت الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء المختصرة في (ه م ب) إثر إعادة هيكلة سوناطراك في 01 أوت 1981 بالمرسوم رقم 81 - 173، و تحولت إلى شركة ذات أسهم في 12 جويلية 1998 برأسمال إجتماعي يقدر ب: 2.000.000.000 دج مملوك بصفة كلية من قبل سوناطراك، ليتم رفعه في 2007/12/20 إلى 7.630.000.000 دج بالمرسوم رقم 07 - 210 المؤرخ في 2007/07/04.

إثر إنعقاد الجمعية العامة الإستثنائية لسوناطراك في 2018/12/27 تقرر رفع رأسمال الشركة إلى 8.160.000.000 دج.

تمتلك الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء المختصرة في (ه م ب) أكثر من 37 سنة خبرة في مختلف مجالات البناء و وجودها ناتج عن النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات وكذلك النتائج القياسية التي حققتها في الإنجاز و المقاوله.

و كذلك المعرفة و التحكم في تكنولوجيا البناء و إستعمال معدات الإنتاج الحديثة و قدرات العمال ذوي الكفاءات و العاملين في أصعب الظروف كل هذا يسمح ل ه.م.ب بإرضاء و تحقيق رغبات الزبائن الأكثر إلحاحا و تحقيق دفاتر الشروط و العروض الأكثر طلبا.

و فيما يلي عرض لأهم المعلومات المتعلقة بالشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء:

○ التسمية الاجتماعية: الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء

○ الصيغة القانونية: شركة ذات أسهم

- تاريخ التأسيس: 01 أوت 1981
- تاريخ التحول الى شركة ذات أسهم: 12 جويلية 1998
- المساهمون: 100 بالمائة سوناطراك
- رأس المال الإجتماعي: 8.160.000.000 دج
- رقم الأعمال: 48 مليار دج
- المستخدمين: 15000 عامل
- الوسائل: 3500 شاحنة و آليات ثقيلة
- المقر الاجتماعي: إمتداد نهج التحرير، ص ب 110، بومرداس.
- الهاتف: 213 (0) 24 79 76 88
- الفاكس: 213 (0) 24 79 76 75

**Site Web: [www.gcb.dz](http://www.gcb.dz),**  
**E-mail : [contact@gcb.dz](mailto:contact@gcb.dz).**

بخبرتها التي تفوق الـ 37 سنة في مختلف مجالات البناء تمكنت الشركة من التحكم في كل التقنيات التي تؤهلها إلى القيام بنشاطاتها و إنجازها بكل مهارة و إتقان.

إن الإلمام بتكنولوجيات البناء و التشييد و كذلك إستعمال الوسائل المتطورة بالإضافة إلى خبرة و مهارة عمال الشركة المؤهلين للعمل حتى في أصعب الظروف، كل ذلك يسمح للشركة بإنجاز أشغالها على أكمل وجه و تلبية كل رغبات و متطلبات دفاتر شروط زبائنها و إرضائهم.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

إن الإستثمار في هـ م ب مبني على الطاقة البشرية ومعدات الإنتاج، و ذلك ما مكنها من التوسع و التواجد في مختلف التراب الوطني.

كما أنها تربط علاقاتها الدائمة مع الزبائن و ترسم لهم الأهداف لإرضاء حاجياتهم و تطلعاتهم المعلنة و الخفية. هذه الخطوة تزيد في رصيد محفظة الزبائن الأوفياء، و أهمهم:

#### الجدول رقم: 02 أهم زبائن الشركة هـ.م.ب<sup>1</sup>

				
GROUPEMENT BRS	GROUPEMENT REGGANE	GROUPEMENT TIM GROUPEMENT TFT	SH/ AAC	SH/BP/ STATOIL SH/FCP
				
				
				
				

■ سوناطراك و فروعها.

■ الشركات العالمية الكبرى.

■ شركاء سوناطراك.

■ الإدارات.

<sup>1</sup> - من إعداد الطالبتين بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

#### أولاً: موارد الشركة:

1. الموارد البشرية: من العوامل التي ساهمت في تطور الشركة عمالها الذين إكتسبوا خبرات و مهارات عالية مكنتهم من التأقلم مع كافة المتغيرات و جعلتهم قادرين على القيام بكل بأشغال البناء والتشييد.

توظف الشركة حوالي 15 ألف عامل مؤهلين للعمل في أصعب الظروف و الأماكن.  
2. عتاد الشركة: تمتلك الشركة أكثر من 3400 آليّة ثقيلة و متوسطة و ذلك ما يمكنها من القيام بنشاطاتها بكل استقلالية.

3. منشآت الشركة: تمتلك الشركة قواعد ثابتة موزعة كالاتي:

-بومرداس	-حاسي الرمل (02 قواعد)	-حاسي بركين
-بودواو	-حاسي مسعود (03 قواعد)	-أدرار
-واد السمار	-رود النوس	-تين قوي تبنكورت
-الحراش	-عين أمناس	
-أرزيو	-ألرار	

بالإضافة إلى قواعد حياة غير ثابتة بقدرة استيعاب تقدر بـ 10.000 سرير (ستوديوهات، غرف سكن، شاليهات. إلخ)

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة المستقبلية

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح نشاطها، حيث أن إرتباط الوظائف مع نمط التسيير و الإستراتيجية المتبعة يؤدي إلى تطورها و إزدهارها، الأمر الذي سمح بمسايرة المحيط الذي نعيش فيه.

لهذا فإن شركة ه.م.ب تهتم بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات ومستجدات النشاط، و هذا بتوظيف إطارات ذوي كفاءة عالية تساهم في رفع إنتاجيتها. و لضمان إستمراريتها و نجاحها فإنها تستخدم هيكلا تنظيميا مكونا من ثلاث مستويات، فهو هيكل أفقي يبين نطاق الأشراف الواسع:

### أولاً: مستوى إستراتيجي تتكفل به المديرية العامة:

ثانياً: مستوى القيادة تتكفل به المديرية المركزية: و المتمثلة في:

المديرية التقنية، مديرية الرقابة، المديرية التجارية، مديرية الإستراتيجيات، التطوير و التخطيط، مديرية المالية، مديرية الموارد البشرية، المديرية القانونية، مديرية العتاد، مديرية الوسائل العامة، مديرية المشتريات و مديرية الإدارة العامة.

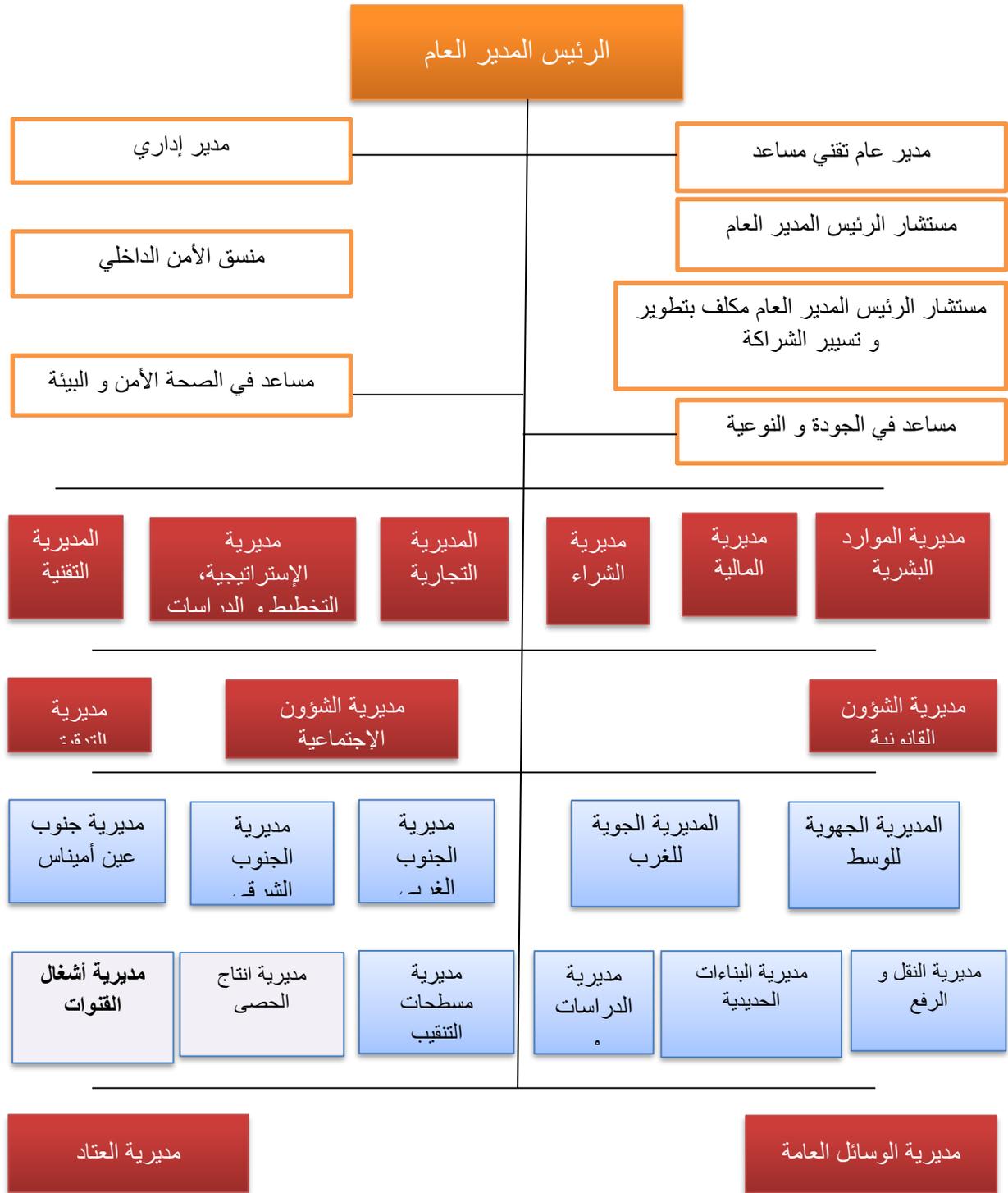
### ثالثاً: مستوى الإنجاز تتكفل به المديرية الجهوية:

المديرية الجهوية للوسط، المديرية الجهوية للجنوب الغربي، المديرية الجهوية للجنوب الشرقي، مديرية عين أمناس، مديرية الهندسة والمشتريات، مديرية البناءات المعدنية، مديرية أشغال القنوات، مديرية إنتاج الحصى، المديرية الجهوية للغرب.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للهندسة و البناء.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> من إعداد الطالبتين بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

### 1/ الإدارة العامة:

و تتمثل مهامها فيما يلي:

/ ضمان البقاء, تطور و دوام استمرارية الشركة, تطوير إدراك الإستراتيجية مع معاونيها لتطوير الشركة, تقديم مساعدات قانونية, توفير الأمن الداخلي للشركة, تحديد مخططات تطبيق إستراتيجية الشركة, تنظيم طاقم المسيرين لكل مكونات الشركة.

/ منح كل الوسائل لضمان الحفاظ على قدرات الشركة, خلق و إدارة إطار للتوجيه, المراقبة و التحسن المستمر فيما يخص الجودة, إنعاش جهود التطوير الدائم داخل الشركة, ممارسة السلطات و الامتيازات المنقولة إلى المديرين, و كذلك السلطات أو الامتيازات الممنوحة و المستعملة من طرف القانون الأساسي للشركة و الحرص على التوازن العام وعلى تكافؤ إمكانات الشركة.

### 2/ مديرية الرقابة (التدقيق):

و تتمثل مهامها فيما يلي :

إعداد و تقديم المخططات و برامج التدقيق, القيم بالتدقيق في جميع هياكل و أعمال الشركة, إعداد مخطط التدخل و مسارات العمل و تحديد مستوى صعوبة العمل المهنية لمهام التدقيق, تقييم, تركيب و المصادقة على التقارير المقدمة عن كل مهمة للتدقيق فيها, اقتراح الأعمال و الإجراءات المطلوبة من الرئاسة و المشاركة في إعداد و تطبيق الإجراءات التي تدخل ضمن مهام العمل.

### 3/ المديرية المالية

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

و تتمثل مهامها فيما يلي :

الاقتراح و المشاركة في ضبط سياسيات المحاسبة و المالية للمؤسسة, دراسات الحاجات المالية للمؤسسة و المشاركة في تعبئتها, مراقبة عمليات اعداد الميزانيات, تقديم وضعيات مالية دورية, تقديم المساعدة فيما يخص تحرير الفواتير و تغطية الديون, المراقبة الداخلية فيما يخص المحاسبة و المالية و الحرص على السير الحسن لنظام تسيير الجودة

#### 4/ المديرية التجارية

تعمل على :

التحضير و الاقتراح للمديرية العامة, السياسة التجارية للشركة بالتعاون مع الهياكل المعنية, اقتراح الاتجاهات الإستراتيجية و الأهداف المقصودة و الوسائل المستعملة بعد تحليل و تقييم لمختلف مكونات السوق مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص وظيفة الشركة ه م ب ( العملاء و المنافسة) و إمكانيتها ( الوسائل البشرية و المادية و الموقع الجغرافي) ترقية صورة الشركة, تدعيم و مفاوضة العروض و العقود المرتبطة مع المديريات العامة المعنية و تقييمها, الحرص على سحب دفتر الشروط, مفاوضة العروض و العقود مع الزبائن الاحتمالين, المنافسين, الأسعار المعمول بها و الطرق المستعملة و السهر على حسن تسيير الجودة.

#### 5/ مديرية الإستراتيجيات، التخطيط والدراسات

قيادة الدراسات التقنية الاقتصادية بتطوير أنشطة الشركة، المساهمة في التعريف بسياسات، إستراتيجية و خطوات الشركة، ضمان متابعة الأعمال (الفروقات، الأخطاء المتعلقة بالتكاليف)، إحياء و تنسيق استخدام و التسيير لجهاز الإعلام الآلي على مستوى الشركة، الحرص على وضع و تطوير الوثائق و السهر على السير الحسن لنظام تسيير الجودة.

#### 6/ مديرية الموارد البشرية

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

تتكون هذه المديرية من أربعة دوائر و هي:

دائرة علاقات العمل, دائرة تطوير الموارد البشرية, دائرة تسيير و مراقبة الموارد البشرية ودائرة التكوين و تتلخص فيما يلي :

المساهمة في تحديد إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في خدمة الأهداف الإجمالية للشركة, العمل على دفع أجهزة, أنظمة و أساليب و مناهج و إجراءات فيما يخص تسيير الموارد البشرية, الاختيار و التوظيف, تسيير الكفاءات و التكوين المتواصل, علاقات العمل, إعداد الميزانيات التحليلية لتسيير الموارد البشرية على المستويات من أجل تموين و تحضير المقاييس التصحيحية, الحرص على تطبيق النصوص التشريعية و القانونية و العمل على حسن سير نظام الجودة من خلال قيادة الموارد البشرية.

#### 7/ مديرية العتاد

تتمثل مهامها فيما يلي:

وضع وسائل مادية تحت تصرف ورشات الانجاز طبقا للإجراءات المحددة, نقل البضائع, التموين, التموين والتخزين لقطاع الغيار, موارد مستهلكة و لوازم ضرورية للاستثمار و الصيانة لمواد التجهيزات, تطوير عمليات مردودية الأعمال, تقديم مساهمات المديرية العامة لتحديد إستراتيجية و سياسات المؤسسة حسب الأهداف المحددة, تحقيق برامج الاستثمار في مجال امتلاك أجهزة عتاد و لوازم الإنتاج لكل مؤسسة, مراقبة مهام المراقبة و التفتيش من طرف القسم المعني من خلال الشركة, الحرص على أمن العمال و ممتلكات المديرية و السهر على التسيير الحسن لنظام تسيير الجودة.

#### 8/ مديرية الهندسة والمشتريات

و مهامه متمثلة فيما يلي:

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

مفوضة و إمضاء عقود الدراسات و المتابعة للأشغال، ضمان دراسات الطرق و الطبوغرافيت، الزبائن الداخليين و الخارجيين، العمل على تطبيق المقاييس القانونية المعمول بها في مجال البناء، إتمام كل المهام الخاصة بأمر من الرئيس المدير العام للشركة و الحرص على حسن سير نظام تسيير الجودة.

#### 9/ مديرية البناءات المعدنية

تعمل على تحقيق الأعمال التالية:

تحضير للسياسة التجارية للشركة و تقديمها للمديرية العامة من أجل منتجات وحدة الصقالة المعدنية و البناءات المعدنية، مراقبة تحضير العروض (استشارة الزبائن)، وضع جهاز للمراقبة العامة للعمليات، الحرص على وضع و تطبيق الإجراءات و مقاييس الصناعة و التركيب، السهر على أمن العمال و ممتلكات المديرية و الحرص على السير الحسن لنظام تسيير الجودة.

#### 10/ المديرية القانونية

اتخاذ كل تصرف قانوني من شأنه الحفاظ على حقوق المؤسسة، وتزويدها بالاستشارات القانونية اللازمة عند الحاجة، إبرام تعاقداتها، تأمينها من كل المخاطر التي قد تنتج عن أي تصرف أو إجراء قانوني إبداء الرأي فيما يقدم من المؤسسات و الشركات من مشاريع أو عروض أو خدمات.

#### 11/ مساعد الرئيس المدير العام (مكلف بتسيير الجودة)

الضمان و الحفاظ على شهادة الايزو 9001، مراقبة العمليات التحسينية و التكوينية للعمال في تسيير الجودة، تسيير لوحة القيادة للنوعية و متابعة الأعمال التصحيحية.

#### 12/ مساعد الرئيس المدير العام (مكلف بالصحة، الأمن والمحيط)

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

ضمان السير الحسن لسياسة الشركة الخاصة بالأمن ، الصحة و البيئة وتحقيق الأهداف المسطرة.

#### المطلب الثالث: إستراتيجية الشركة ونشاطاتها

**أولاً: هدف الشركة:** تهدف شركة الهندسة المدنية والبناء إلى:

- إرضاء العميل وكسب ثقته.
- إحضار صورة العلامة التجارية للشركة إلى أعلى مستوى.
- توقع، ومراقبة، وتقييم، وتصحيح، والاستفادة من التجارب.
- تنظيم وتحديد لتلبية أفضل لاحتياجاتك.
- وتعزيز تنظيم هـ-م-ب من خلال مشاركة جميع أصحاب المصلحة.

#### **1-: سياسة الجودة، النوعية، الصحة، الأمن والبيئة:**

إن سياسة الشركة الخاصة بالجودة، النوعية، الأمن، الصحة و البيئة ترمي إلى خمسة أهداف رئيسية:

- ✓ إرضاء الزبائن.
- ✓ تشجيع الكفاءات و المواهب عن طريق التكوين المتخصص.
- ✓ وضع تحت تصرف الموظفين كافة الإمكانيات الضرورية للقيام بأعمالهم.
- ✓ تنفيذ كل المشاريع و الخدمات حسب متطلبات الزبون وفقاً للقوانين و المعايير المعمول بها.
- ✓ جعل من عبارة (لا حادث، لا ضرر بالأشخاص و البيئة) واقعا معاشا من طرف جميع العمال و ذلك ما يتطلب تحقيق جميع وسائل الأمن و السلامة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

#### 2-: أهم التدخلات في إطار المواطنة:

✓ وضع كافة الإمكانيات المادية و المعنوية إثر الزلزال الذي ضرب ولاية بومرداس سنة 2003.

✓ فتح ملاجئ لاستقبال منكوبي زلزال 2003 و تزويدهم بالمواد الغذائية الضرورية.

✓ تسخير وسائل الشركة لفائدة المواطنين إثر فيضانات غرداية بتاريخ 02 أكتوبر 2008 و بولاية البيض.

✓ لقد قامت الشركة في شتاء 2012 و بالتنسيق مع شركة نفضال بتسخير الوسائل المادية للشركة من أجل فك الخناق عن المواطنين المحصورين بالثلوج و مد يد العون بفتح المسالك و إزالة الثلوج عن الطرق المحصورة و كذا توفير قارورات الغاز.

#### ثانيا: إستراتيجية التطور:

تعمل الشركة في مجال يتسم بالتطور المستمر و يتميز خاصة بما يلي:

- سوق يتسم بالبحث عن شركات تقوم بإنجاز كامل و تام للمشروع.
- سوق يتسم بتعدد الفرص في قطاع المحروقات، الأشغال العمومية، البناء و المنشآت المائية. تعتمد الشركة فرض نفسها في السنوات الخمسة الآتية بتطوير الهندسة، التصميم و الدراسات التقنية بما في ذلك الإقتناءات بغرض توسيع نطاق أعمالها و التطور إلى شركة (عقد، تصميم، اقتناء و تشييد).

بالنسبة لسياسة تطورها على المدى المتوسط، تعتمد الشركة اقتناء الوسائل المادية العصرية الضرورية للقيام بنشاطاتها على أكمل وجه و اكتساب الخبرات اللازمة للقيام بذلك.

✓ التركيز على نشاط الهندسة المدنية باعتبارها صلب نشاطات الشركة و تطوير الخبرات في هذا المجال و كذا تثمين الكفاءات.

✓ تنويع نشاطات الشركة بالاستثمار في مجال القنوات، البناءات الحديدية و ملحقاتها.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

✓ انشاء محاجر خاصة بالشركة.

✓ توسيع دائرة الزبائن في إطار النشاطات التي تقوم بها الشركة.

✓ نسج شراكات ذات نوعية من شأنها السماح للشركة بالتأقلم مع المتغيرات و الإستثمار

في قطاعات جديدة.

#### ثالثا: نشاطات الشركة المستقبلية و إنجازاتها:

تتمثل معظم نشاطات الهندسة المدنية و البناء ( ه م ب ) في:

سوق قطاع البناء ، الأشغال العمومية والمائية وكذا سوق قطاع المحروقات و هي موزعة

كما يلي:

الشكل رقم 03: نشاطات الشركة الهندسة المدنية و البناء (ه م ب)<sup>1</sup>



الشركة تعتبر من بين الشركات التي تقدم خدمات شاملة، و منذ عام 2003 فقد قامت الشركة بتوسيع نطاق العمل و بناء الطرق السريعة.

و في عام 2005 بدأت الشركة بتنفيذ مشاريع السكك الحديدية و الهندسة المدنية مع جهتين هما: الجنوب الغربي و الجنوب الشرقي.

و تساهم شركة ه م ب في تنمية اقتصاد الجزائر، و هذا من خلال انجازها لعدة مشاريع ضخمة في مختلف المجالات:

<sup>1</sup> من إعداد الطالبين بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة.

أولاً - نشاط مسطحات التنقيب، التسطیحات وتهيئة المواقع:

بفضل معدات الإنتاج المتطورة، و خبرة العمال فان شركة (ه م ب) تنجز المشاريع حتى في أقصى المناطق النائية في الجزائر، و أهم الأعمال المتعلقة بهذا المجال نجد:

- الأرضيات الضخمة و الكبيرة

- أغال حمل المعدات كبيرة المساحة

- تذليل الصعاب، فتح العوائق

- بناء السدود و الحواجز بالمعدات.

ثانياً - نشاط الطرق، المسالك و المدارج:

أنجزت شركة الهندسة المدنية و البناء مئات الكيلومترات من الطرق في مختلف مناطق الجزائر، الأمر الذي سمح لها بالتحكم في هذا النشاط، و فتح لها الباب للمشاركة في انجاز مشروع الطريق شرق-غرب. كما نوعت الشركة نشاطاتها و قامت بإنجاز منشآت الهندسة المدنية للمطارات، و تعني انجاز أو تقوية أرضيات الهبوط و المنشآت الملحقة و هو تحدي بالنسبة لشركة تصبو إلى المستقبل.

✓ التسطیحات، إزالة و ردم

✓ إنجاز هيكل الطريق

✓ أشغال التزفيت

✓ أشغال الأمن و الصرف

✓ الإشارات الأفقية و العمودية

ثالثاً - نشاط البناء والشبكات المختلفة:

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

تقوم الشركة الوطنية للهندسة و البناء بانجاز جميع أنواع البنايات بما فيها: البنايات و الهياكل العامة، البنايات الإدارية وقواعد الحياة.

لقد قامت الشركة خلال الأربع سنوات الأخيرة بإنجاز لفائدة نفضال 31 محطة قيد الخدمة.

#### رابعا - نشاط الهندسة المدنية للمنشآت المائية:

الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء تستثمر أيضا في أشغال السدود، حيث أنجزت عدة مشاريع متعلقة بتحويل المياه للسدود، و كذلك أشغال الحفر العامة، النقب و ردم الخنادق الخطية، و كذلك الهندسة المدنية للهياكل القاعدية المرفوقة بمحطات التصفية و محطات الضخ و المحطات الكهربائية، و خزانات المياه.

✓ مد قنوات ذات قطر كبير لنقل المياه

✓ بناء خزانات مياه ذات سعة كبيرة بالخرسانة المسلحة

✓ مراكز تصفية المياه

✓ مراكز معالجة المياه و الأحواض

#### خامسا - نشاط الهندسة المدنية الحديدية:

تلتزم شركة الهندسة المدنية و البناء ببناء منشآت الهندسة المدنية الحديدية والمتمثلة في

##### أ- البنايات الحديدية:

✓ صناعة و تركيب مختلف الهياكل الحديدية للبنايات و المخازن و الورشات ...إلخ

✓ الشبكات المضادة للحرائق.

✓ صناعة الغرف الصحراوي.

##### ب- السكك الحديدية:

✓ التسطيفات ، الإزاحة و الردم

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

✓ إنجاز جسم الطريق

✓ بناء ماسكات السكة

✓ منشآت الحماية

✓ المحطات

#### سادسا - نشاط أشغال القنوات:

قامت الشركة ابتداء من سنة 2014 بتطوير و هيكله نشاط أشغال القنوات الصغيرة القطر بطريقة عمل (عقد، تصميم، اقتناء وتشبيد) و ذلك في إطار استراتيجيتها التي ترمي إلى تنويع نشاطاتها فأنشأت مديرية أشغال القنوات الكائن مقرها بحاسي الرمل.

تمتلك هذه المديرية أيضا الوسائل الضرورية الخاصة و المعتبرة ما يمكنها من العمل بكل استقلالية.

وتهدف الشركة إلى العمل كأداة وطنية و المساهمة في تحقيق المخطط التنموي الخاص بسوناطراك في مجال نقل، تجميع و توزيع المحروقات.

تتمثل مهام مديرية أشغال القنوات فيما يلي:

✓ إزالة الحواجز

✓ إنجاز مسلك الخدمات

✓ حفر طول الخندق

✓ الأشغال الميكانيكية للقنوات (التلحيم، الإنحاء، التحقق، الخندقة، التجريب)

✓ ردم طول الخندق

✓ الهندسة المدنية للأعمال المركزة و النقاط الخاصة

حاليا تعمل الشركة في إطار سياسة (عقد، تصميم، اقتناء وتشبيد) إلى إرضاء زبائنها في

المشروعين التاليين:

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

- أنبوب غاز 16'' تيدكلت- تمراسي على امتداد 103 كلم.

- أنبوب غاز 10'' إليزي - جانت على امتداد 231 كلم

تمتلك الشركة خبرة طويلة تفوق الـ 35 سنة في مجال الهندسة المدنية الخاصة بالتقنيات و التي تتمثل في (إزالة الحواجز، إنجاز مسلك الخدمات، حفر طول الخندق، الأشغال الميكانيكية للتقنيات (التلحيم، الإنهاء، التحقق، الخندقة، التجريب)، ردم طول الخندق، الهندسة المدنية للأعمال المركزة و النقاط الخاصة.

#### سابعا - نشاط الهندسة المدنية الصناعية

#### ثامنا - نشاط التصميم والدراسات التقنية: ويتمثل في

الهندسة المدنية، التصميم الهندسي، الأشغال الثانوية، البناءات الحديدية الشبكات المختلفة، الأشغال العمومية (السكك الحديدية، الطرق و الطرق السريعة)، الطبوغرافيا.

#### تاسعا - نشاط إنتاج الحصى:

ابتداء من سنة 2014 و في إطار استراتيجيتها التي ترمي إلى تنويع نشاطاتها، أنشأت الشركة مديرية إنتاج الحصى الكائن مقرها بحاسي مسعود.

تمتلك هذه المديرية أيضا الوسائل الضرورية الخاصة و المعتبرة ما يمكنها من العمل بكل استقلالية

إنتاج الحصى بكل أحجامه بمعدل إنتاج سنوي يقدر بـ 1.000.000 طن وذلك بـ 10 محطات تكسير متواجدة بالمحجرات التالية: أزرار، أوهانيت، تيقنتورين، حوض الحمراء، سيدي لاجر، حاسي الرمبارودة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

### عاشرا - النقل والتحميل

لقد طورت الشركة مؤخرا نشاط النقل و التحميل و قد قامت بالتزود بإمكانيات كبيرة خاصة بذلك نذكر منها:

44 حاملة آليات ضخمة، 27 شاحنة مقطورة مسطحة، 154 قاطرة برية، 26 رافعة ذاتية التحريك.

و ذلك ما يسمح لها بإنشاء ورشات و التمرکز عبر كافة التراب الوطني في أحسن الظروف.

### المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة الإستيعانية

سنقوم بعرض و تحليل الإستيعان المقدمة إلى العاملين في مؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء من خلال تطرقنا إلى منهجية الإستيعان.

### المطلب الأول: تقديم الإستيعان

يعتبر الإستيعان أداة لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع إذ أنه محدد عن طريق إستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب.

و من خلال هذه البيانات نقوم بدراسة تحليلية لعاملين المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء في بومرداس.

### أولاً: إعداد الإستيعان

لقد قمنا بطرح 28 سؤال على مجموعة من العاملين معظمها مغلق و ذلك بهدف الوصول إلى بيانات دقيقة لمعرفة العلاقة بين الأنماط القيادية و عملية إتخاذ القرار في المؤسسة.

### ثانياً: إختبار قائمة الأسئلة

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

لقد تم الإستبيان باللغة العربية باعتبارها لغة البحث و بعد عملية التجربة الأولية قمنا بإعادة صياغة بعض الأسئلة و في النهاية توصلنا إلى النموذج النهائي لهذا الإستبيان.

#### ثالثاً: تحديد مجتمع الدراسة و حجم العينة

لقد إعتمدت دراستنا على عينة من العاملين و لقد بلغ أفراد العينة 33 عامل، حيث قمنا بتوزيع هذا الإستبيان على العاملين و إعادة إسترجاعها معبئة بأجوبتهم حيث كانت إسترجاع هذا الإستبيان 100% أي كلها.

#### المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان<sup>1</sup>

##### أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق للبيانات الشخصية

تقوم دراسة البيانات الشخصية للعاملين على حسب الجنس، الحالة المدنية، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية و المنصب.

و من خلال المعلومات المتحصل عليها من الإستبيان يمكن القول أن أفراد العينة المختارة تتميز بالصفات.

#### المحور الأول: البيانات العامة

##### 1-الجنس

##### الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

عدد العاملين	نسبة تكرار العاملين	تكرار مجمع الصاعد	
22	66.67	66.67	ذكور
11	33.33	100.0	إناث
33	100.0		مجموع

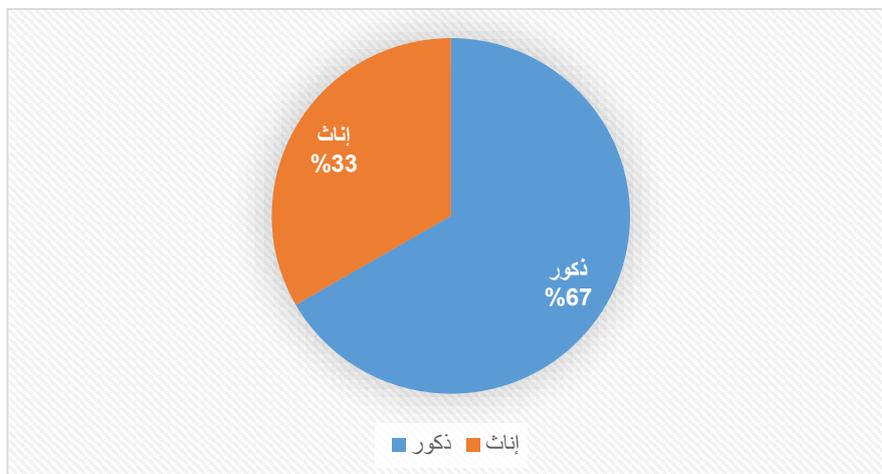
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

<sup>1</sup> -أنظر إلى الملحق 03.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

الشكل رقم 04: توزيع بياني لأفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 03.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 و الشكل رقم 04 أن عينة الدراسة تحتوي على كلا الجنسين حيث تمثل نسبة الذكور أكبر نسبة مقارنة بنسبة الإناث.

## 2- السن

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة المدروسة حسب السن

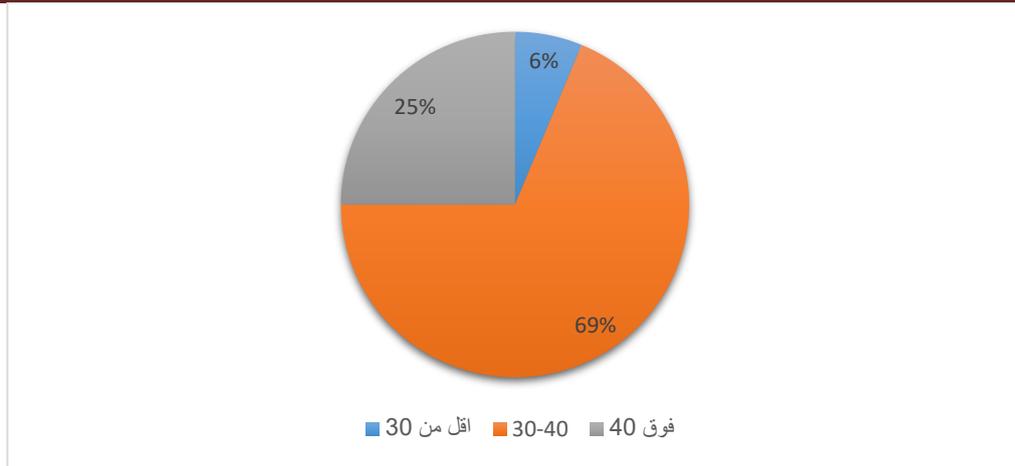
عدد العاملين	نسبة العاملين	تكرار المجمع الصاعد	
2	6.06	6.06	أقل من 30 سنة
22	66.67	72.73	30 سنة-40 سنة
8	24.24	100.0	فوق 40 سنة
33	100.0		مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 05: توزيع بياني لأفراد العينة حسب السن

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 04.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 و الشكل 05 أن عينة الدراسة تشمل أغلبية الفئة التي نسبتها أكبر و هي النسبة 66.67% من أفراد العينة التي تتراوح أعمارها ما بين 30 و 40 سنة و النسبة التي تليها 24.24% تمثل الفئة التي أعمارها فوق 40 أما الأفراد التي يتراوح أعمارهم

أقل من 30 تمثل نسبة قليلة ب 6.06% .

### 3- الحالة المدنية

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الحالة المدنية

تكرار المجمع الصاعد	نسبة العاملين	عدد العاملين	
24.24	24.24	8	أعزب
100.0	75.76	25	مزوج
	100.0	33	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 06: توزيع بياني لأفراد العينة حسب الحالة المدنية.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 05.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 و الشكل رقم 06 أن نسبة 24.24% من عينة الدراسة الحالة المدنية لهم أعزب، أما النسبة 75.76% تمثل عدد العاملين المتزوجين.

#### 4- المستوى التعليمي

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي

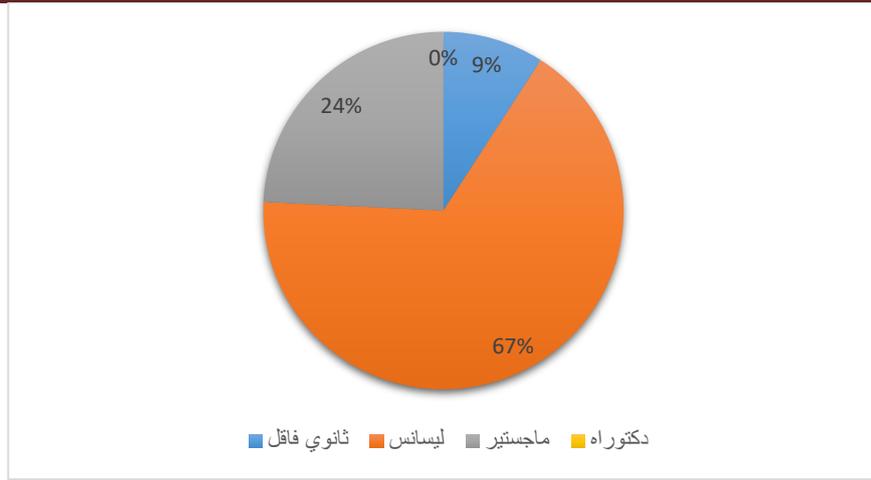
تكرار المجمع الصاعد	نسبة العاملين	عدد العاملين	
9.09	9.09	3	ثانوي فأقل
75.76	66.67	22	ليسانس
100.0	24.24	8	ماجستير
/	0	0	دكتوراه
/	100.0	33	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



#### المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 06

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 و الشكل رقم 07 أن عينات الدراسة ينتمون إلى مختلف المستويات التعليمية، حيث أن أكبر نسبة في هذه الدراسة يمثلها العاملون الحاصلين على ليسانس بنسبة 66.67% أما النسبة التي تأتي ورائها تمثل أشخاص ذات مستوى ماجستير بنسبة 24.24% و بنسبة 9.09% عاملين متحصلين على شهادة ثانوي فأقل، و لا يوجد أي عامل متحصل على دكتوراه.

#### 5-الخبرة المهنية

#### الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الخبرة المهنية

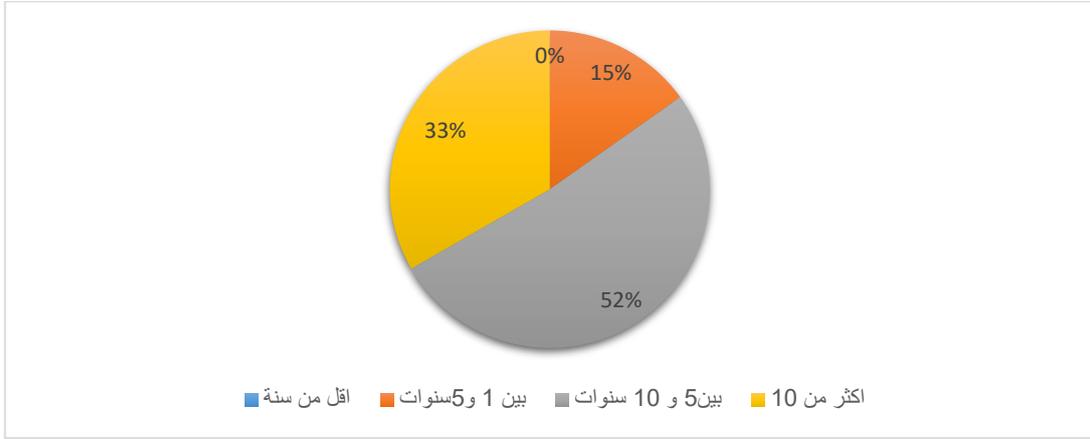
تكرار المجمع الصاعد	نسبة العاملين	عدد العاملين	أقل من سنة
/	/	/	بين 1 و 5 سنوات
15.15	15.15	5	بين 5 و 10 سنوات
66.67	51.52	17	أكثر من 10 سنوات
100.0	33.33	11	مجموع
/	100.0	33	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

الشكل رقم 08: توزيع بياني لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 07.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 و الشكل رقم 08 أن 52% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 إلى 10 سنوات في حين تمثل 33% العاملين التي تفوق خبرتهم 10 سنوات، أما 15% تمثل العاملين التي تنحصر خبرتهم ما بين سنة و 5 سنوات، في حين عدم وجود عاملين تقل خبرتهم عن سنة.

#### 6- المنصب

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المنصب

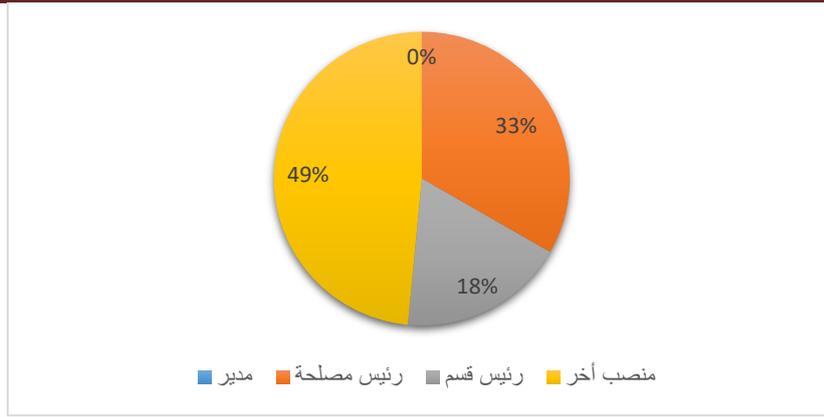
تكرار المجموع الصاعد	نسبة العاملين	عدد العاملين	مدير
/	/	/	مدير
33.33	33.33	11	رئيس مصلحة
51.51	18.18	06	رئيس قسم
100.0	48.49	16	منصب آخر
	100.0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 09: توزيع بياني لأفراد العينة حسب المنصب

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 08.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 و الشكل رقم 09 أن 33.33% من أفراد العينة يملكون منصب رئيس مصلحة، و 18.18% يملكون منصب رئيس قسم، أما بنسبة 48.49% يملكون منصب آخر، في حين أنه لا يوجد أي عامل من أفراد العينة يملك منصب مدير.

### المطلب الثالث: تحليل و تفسير محاور الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى تحليل و تفسير نتائج عبارات الأسئلة المتحصل عليها من الإستبيان الذي يشير إلى نظرة العاملين حول تأثير النمط القيادي في عملية إتخاذ القرار.

المحور الثاني: أسئلة حول الأنماط القيادية على مستوى المؤسسة المستقبلية

السؤال 01: هل توجد القيادة في الإدارة العليا فقط؟

الجدول رقم 09: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 01

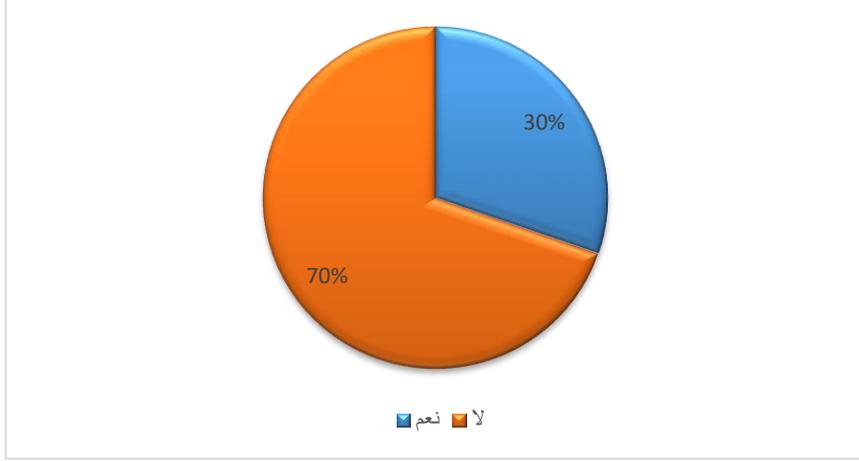
تكرار المجمع الصاعد	نسبة العمال	عدد العمال	
30.30	30.30	10	نعم
100.00	69.70	23	لا
	100.00	33	المجموع

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان

الشكل رقم 10: توزيع بياني لإمكانية القيادة في الإدارة العليا فقط.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 09.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 و الشكل رقم 10 أن 69% من العينة الذين لم يؤيدوا أن القيادة توجد في الإدارة العليا فقط، في حين أن 30% أيدوا بأن القيادة توجد في الإدارة العليا.

السؤال 02: القادة يوجدون في جميع المستويات الإدارية العليا و الوسطى و التنفيذية؟

الجدول رقم 10: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 02

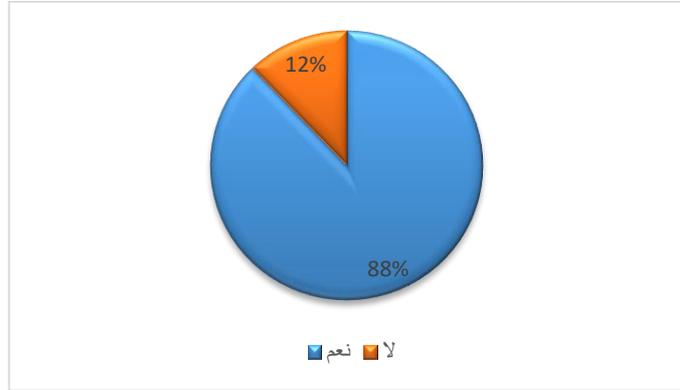
تكرار المجموع الصاعد	نسبة العاملين	عدد العاملين	
87.87	87.87	29	نعم
100.0	12.12	04	لا
	100.0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

الشكل رقم 11: توزيع بياني يبين وجود القادة في جميع مستويات الإدارة العليا، الوسطى و التنفيذية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 10.

نلاحظ من خلال الجدول 10 رقم و الشكل رقم 11 أن 87.87% يؤيدون أن القادة يوجدون في جميع مستويات الإدارة العليا و الوسطى و التنفيذية، أما 12.12% يؤيدون العكس.

السؤال 03: كيف تقوم القيادة في المؤسسة.

الجدول رقم 11: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 03.

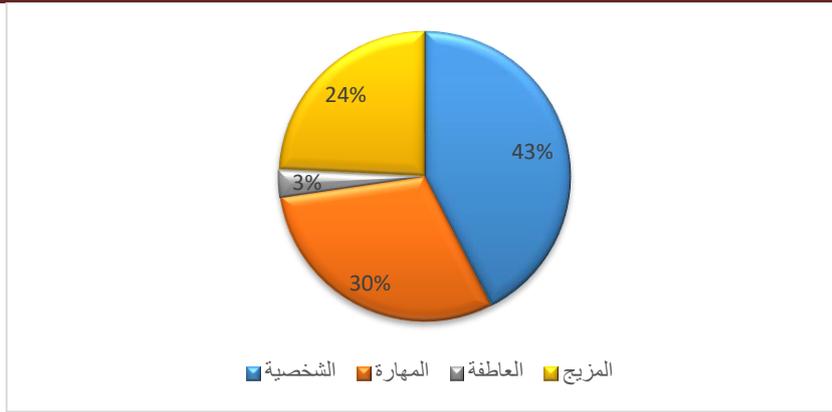
عدد العمال	نسبة العمال	نسبة تكرار الصاعد للعمال	
14	42.42	42.42	الشخصية
10	30.30	72.72	المهارة
1	3.03	75.75	العاطفة
8	24.24	100	المزيج
33	100		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الاستبيان.

الشكل رقم 12: توزيع بياني يبين القيادة تقوم في المؤسسة على أساس.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول رقم 11.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 و الشكل رقم 12 أن 42% كانت إجابتهم على أن تقوم القيادة في المؤسسة على أساس الشخصية في حين تتمثل 30% على أساس المهارة أما 24% على أساس المزيج، و نسبة 3.03% تتمثل القيادة في المؤسسة على أساس العاطفة.

السؤال رقم 04: يكون إتجاه إتصالات القائد مع المرؤوسين

الجدول رقم 12: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 04.

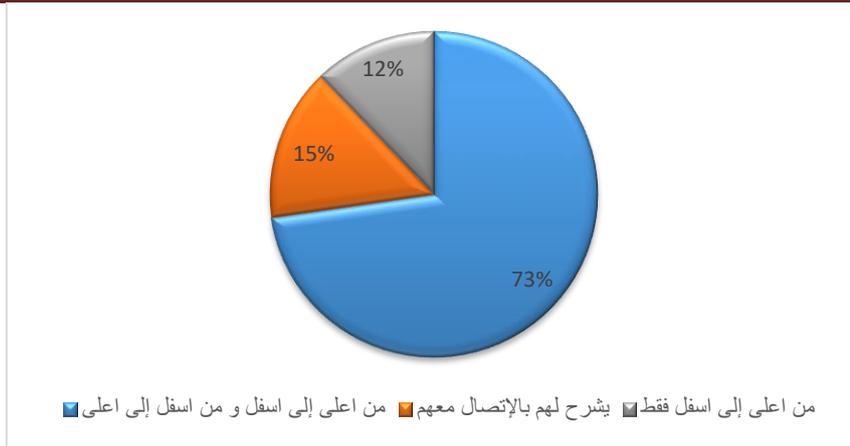
تكرار المجمع الصاعد	نسبة العاملين	عدد العاملين	
72.72	72.72	24	من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى
87.87	15.15	05	يشرح لهم بالإتصال معهم
100.0	12.12	04	من أعلى إلى أسفل فقط
/	100.0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 14: توزيع بياني يوضح إتجاه إتصالات القائد مع المرؤوسين.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 12.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 و الشكل رقم 13 أن يكون إتجاه الاتصالات القائد مع المرؤوسين على 3 أقسام، حيث أن 73% يكون الإتجاه من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى، أما 15% يكون إتجاه الاتصالات بشرحه لهم بالإتصال معهم، في حين 12% يكون الإتجاه من أعلى إلى أسفل فقط.

السؤال 05: القائد في المؤسسة.

الجدول رقم 13: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 05.

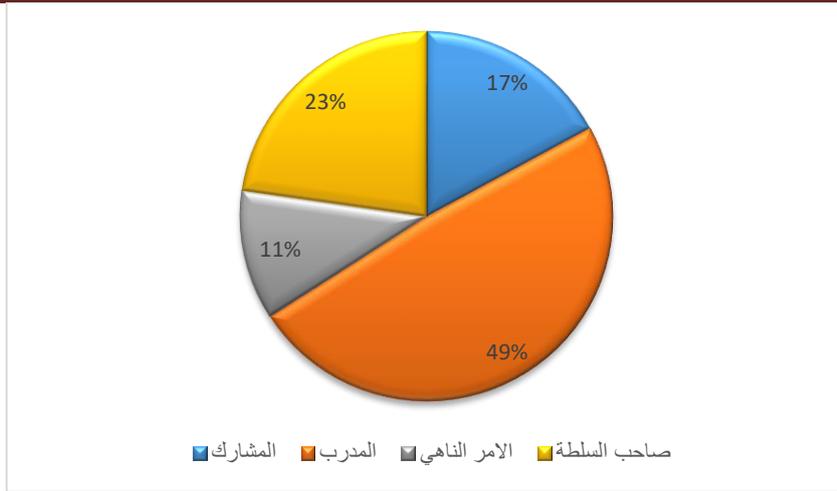
تكرار المجمع الصاعد	نسبة العاملين	عدد العاملين	
27.27	27.27	9	المشارك
45.45	18.18	6	المدرّب
63.63	18.18	6	الأمر النهائي
100.0	36.36	12	صاحب الرؤية
/	100.0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 14: توزيع بياني يبين القائد في المؤسسة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 12.

من خلال الجدول رقم 13 و الشكل رقم 14 أن 36% القائد في لمؤسسة يكون على أساس صاحب الرؤية، أما 27% يكون على أساس المشارك، في حين 18% يكون القائد على أساس المدرّب و الأمر النهائي.

السؤال رقم 06: يتميز القائد في المستوى الأول و الثاني في المؤسسة بكونه؟

الجدول رقم 14: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 06.

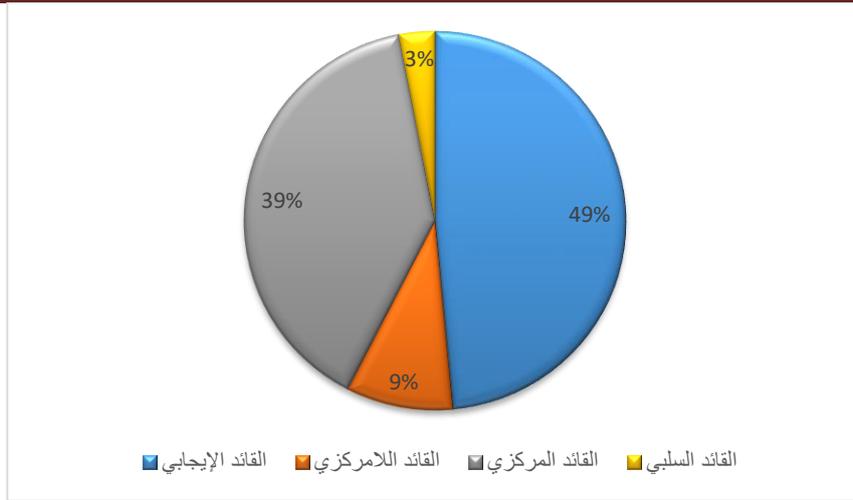
عدد العمال	نسبة العمال	تكرار المجمع الصاعد	القائد
16	48.48	48.48	الإيجابي
03	9.09	57.57	اللامركزي
13	39.39	96.96	المركزي
01	3.03	100.0	السلبي
33	100.0	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 15: توزيع بياني يبين إمتياز القائد في المستوى الأول و الثاني بكونه.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 13.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 و الشكل رقم 15 أن يتميز القائد في المستوى الأول و الثاني في المؤسسة بكونه القائد الإيجابي بنسبة %48.48 أما %39.39 يمثل القائد المركزي في حين %9 يمثل القائد اللامركزي، و أخيرا يمثل القائد السلبي بنسبة %3.03.

السؤال 07: يطغى على المؤسسة نمط القيادة؟

الجدول رقم 15: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 07.

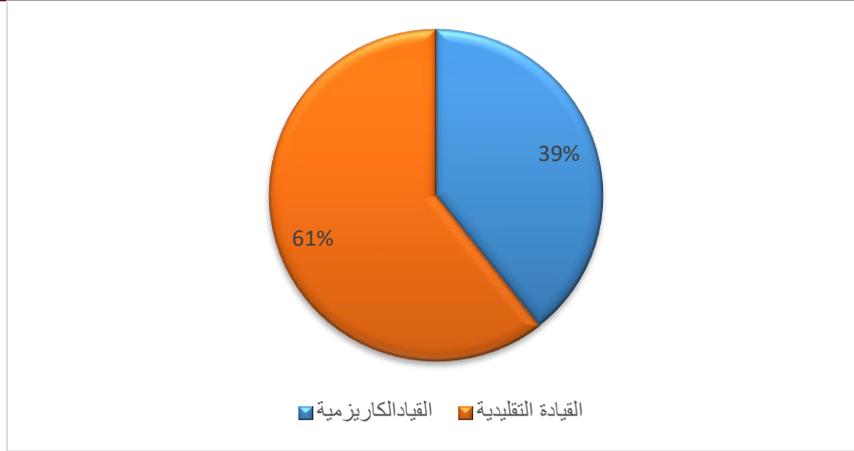
تكرار المجمع الصاعد	نسبة العاملين	عدد العاملين	
39.39	39.39	13	القيادة الكاريزمية
100.0	60.60	20	القيادة التقليدية
-	100.0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 16: توزيع بياني يبين نمط القيادة في المؤسسة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 15.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 و الشكل رقم 16 أن 61% يطغى على المؤسسة نمط القيادة الكاريزمية، في حين 39% يطغى على المؤسسة نمط القيادة التقليدية.

المحور الثالث: أسئلة حول عملية إتخاذ القرار على مستوى المؤسسة المستقبلية.

السؤال الأول: تتصف عملية إتخاذ القرار في المؤسسة ب:

الجدول رقم 16: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 01.

عدد العاملين	نسبة العاملين	تكرار المجمع الصاعد	الموضوعية
12	36.36	36.36	الموضوعية
07	21.21	63.63	العمومية و الشمول
14	42.42	100.0	واقعية
33	100.0	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 17: توزيع بياني لوصف عملية إتخاذ القرار في المؤسسة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 16.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 و الشكل رقم 17 أن نسبة 42% كانت إجابتهن حول أن عملية إتخاذ القرار في المؤسسة تتصف بالواقعية، أما 36% تتصف بالموضوعية، في حين أن 21% تتصف بالعمومية و الشمول.

السؤال رقم 02: من العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار و إتخاذه.

الجدول رقم 17: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 02.

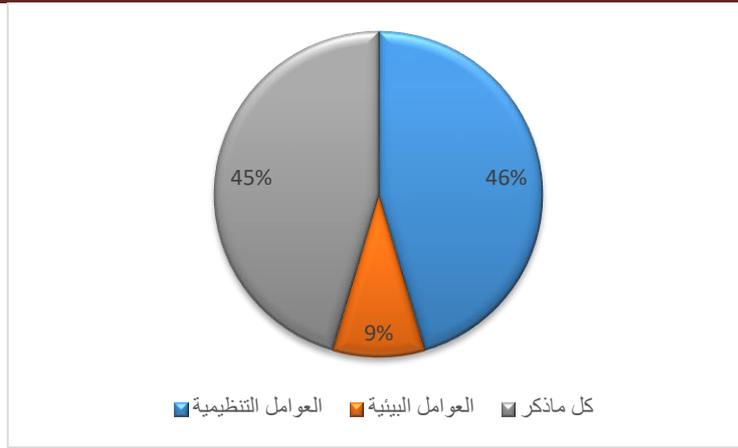
تكرار المجمع الصاعد	نسبة العاملين	عدد العاملين	العوامل
0	0	0	العوامل الإنسانية
45.45	45.45	15	العوامل التنظيمية
54.54	9.09	03	العوامل البيئية
100.0	45.45	15	كل ما ذكر
/	100.0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 18: توزيع بياني يبين العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 17.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 و الشكل رقم 18 أن 45.45% محصورة بين العوامل التنظيمية و كل ما ذكر، أما 9.09% تشمل العوامل البيئية، في حين أن العوامل الإنسانية لا تعتبر من العوامل المؤثرة في صنع القرار حسب عينة الدراسة أي منعدمة.

السؤال رقم 03: هل القرارات التي يتخذها القائد تحظى بالقبول من طرف المرؤوسين؟

الجدول رقم 18: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 03.

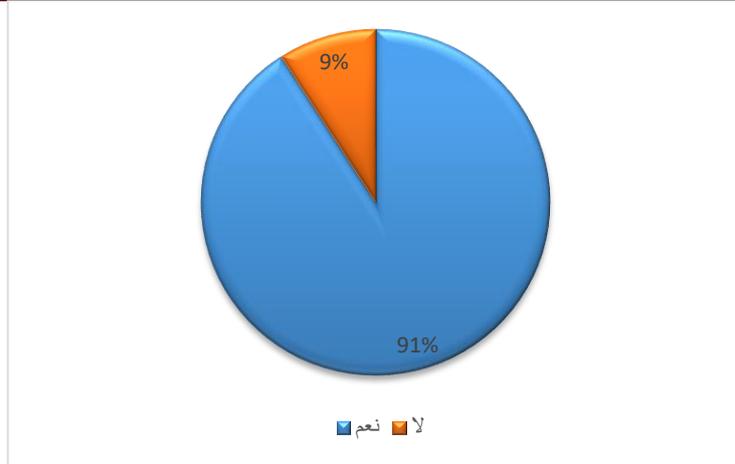
تكرار المجمع الصاعد	نسبة العاملين	عدد العاملين	
90.90	90.90	30	نعم
100.0	9.09	03	لا
/	100.0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 19: توزيع بياني يبين هل القرارات تحظى بالقبول من طرف المرؤوسين.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 18.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 و الشكل رقم 19 أن 90% يؤيدون أن القرارات تحظى بالقبول من طرف المرؤوسين، في حين 10% يؤيدون العكس.

السؤال 05: كيف هي العلاقة بين القائد و المرؤوسين؟

الجدول رقم: 19 يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 05.

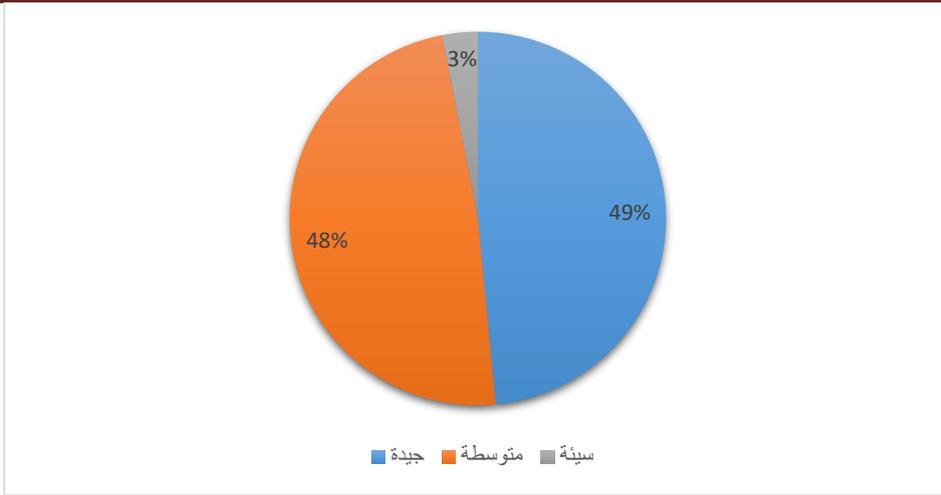
تكرار المجموع الصاعد	نسبة العاملين	عدد العاملين	
48.49	48.49	16	جيدة
96.98	48.49	16	متوسطة
100.0	3.03	01	سيئة
/	100.0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 20: توزيع بياني للعلاقة بين القائد و المرؤوسين.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 18.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 و الشكل رقم 20 أن 49% كانت إجابتهم حول العلاقة بين القائد و المرؤوسين جيدة، أما 48% كانت حول العلاقة متوسطة، في حين أن هناك نسبة قليلة حول العلاقة سيئة بنسبة 3%.

السؤال 06: المدة التي ينتظرها القائد في إتخاذ القرار؟

الجدول رقم 20: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 06

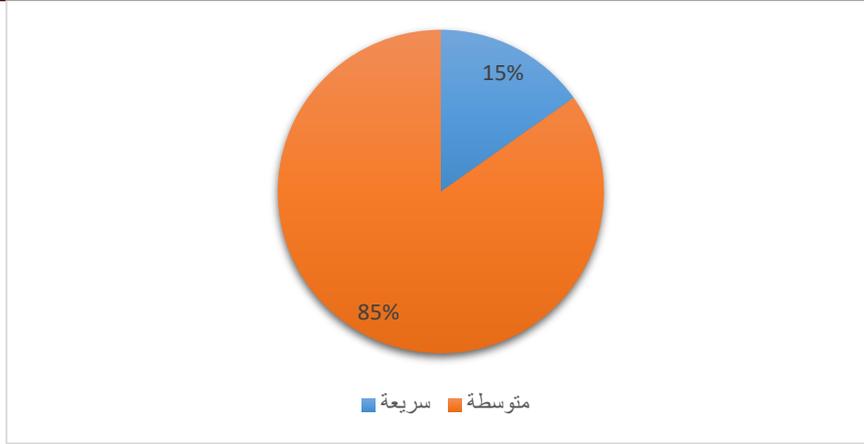
عدد العاملين	نسبة العاملين	تكرار المجموع الصاعد	
5	15.15	15.15	سريعة
28	84.85	100.0	متوسطة
0	0	/	طويلة
0	0	/	طويلة جدا
33	100.0	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 21: توزيع بياني لمدة التي ينتظرها القائد في إتخاذ القرار

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 20.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 و الشكل رقم 20 أن معظم العاملين في المؤسسة يقولون أن مدة إتخاذ القرار تكون في المتوسط بنسبة 84.85%، و بنسبة 15.15% كانت إجابتهم سريعة، في حين لا يوجد أي عامل أجاب على مدة طويلة و طويلة جدا.

السؤال 06: هل يقوم القائد بمشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار؟

الجدول رقم 21: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 06

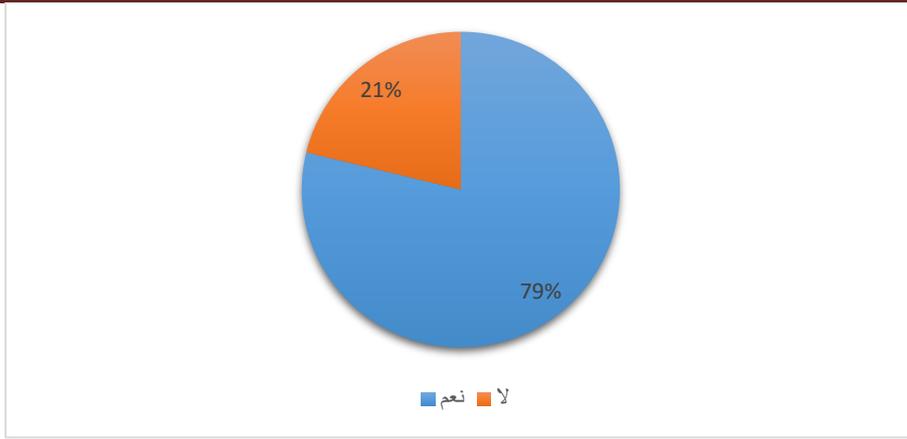
عدد العاملين	نسبة العاملين	تكرار المجمع الصاعد	
26	78.79	78.79	نعم
7	21.21	100.0	لا
33	100.0	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 22: توزيع بياني لمشاركة القائد للمرؤوسين في إتخاذ القرار

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 21.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 و الشكل رقم 22 أن هناك نسبة كبيرة ب 78.79% حول العمال اللذين أيدوا على مشاركة القائد للمرؤوسين في إتخاذ القرار، في حين أن نسبة 21.21% كانوا مخالفين للرأي الأول.

المحور 04: أسئلة حول العلاقة بين الأنماط القيادية و عملية إتخاذ القرار.

السؤال 01: يتمثل جوهر عملية القيادة بقدر على التأثير الذي يمارسه القائد على سلوكيات و إتجاهات و آراء و مشاعر أفراد الآخرين؟

الجدول رقم 22: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 01

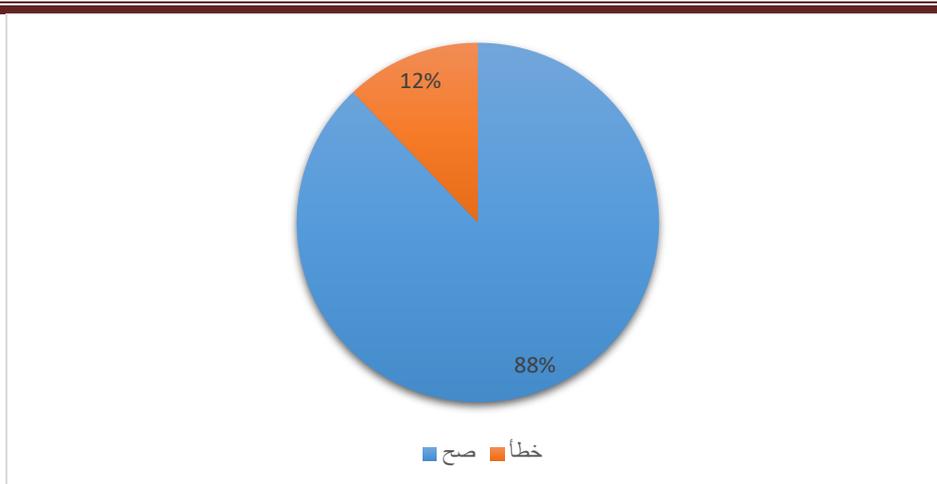
عدد العاملين	نسبة العاملين	تكرار المجمع الصاعد	
29	87.88	87.88	صح
04	12.12	100.0	خطأ
33	100.0	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 23: توزيع بياني لتأثير القيادة على ممارسة القائد لسلوكيات و إتجاهات أفراد الآخرين.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 22.

نلاحظ من الجدول رقم 22 و الشكل رقم 23 أن معظم العاملين يؤيدون الجواب حول ان عملية القيادة تؤثر على ممارسة القائد في سلوكيات و آراء و مشاعر افراد الآخرين أي بنسبة 87.88%، في حين ان نسبة 12.12% ينفي صحة الإجابة.

السؤال 02: يعمل المدير على تحقيق؟

الجدول رقم 23: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 02

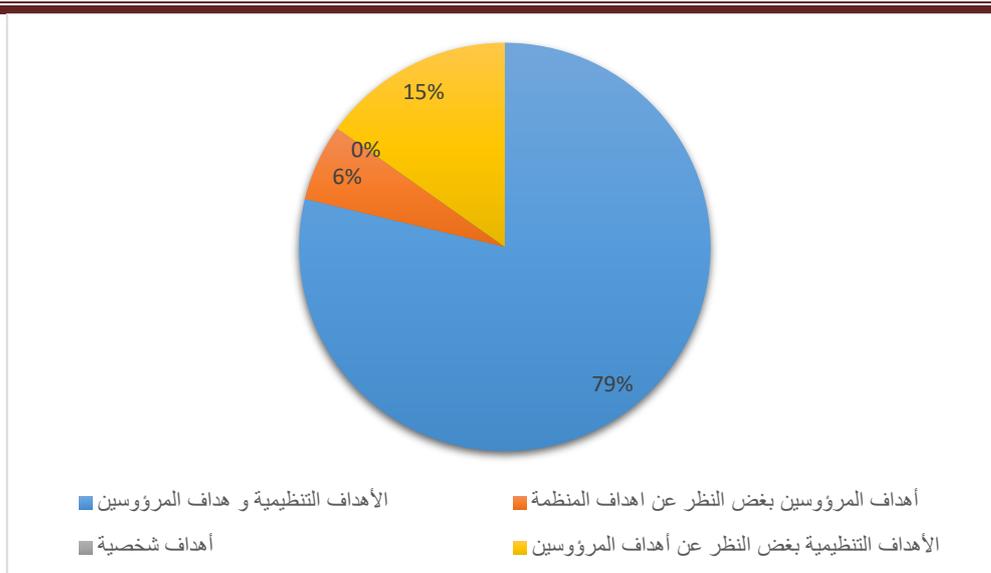
تكرار المجمع	نسبة العاملين	عدد العاملين	البيانات
78.79	78.79	26	الأهداف التنظيمية و أهداف المرؤوسين
84.86	6.07	02	أهداف المرؤوسين بغض النظر عن اهداف المنظمة
84.86	0	0	أهداف شخصية
100.0	15.15	05	الأهداف التنظيمية بغض النظر عن أهداف المرؤوسين
/	100.0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 24: توزيع بياني للعمل الذي يحققه المدير

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 23.

نلاحظ من الجدول رقم 23 والشكل رقم 24 أن أغلب الآراء حول أن المدير يعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف المرؤوسين بنسبة 78.75%، تليها نسبة 15.15% من العاملين حول الأهداف التنظيمية بغض النظر عن أهداف المرؤوسين، و بنسبة قليلة 6.07% كانت إجابتهم أهداف المرؤوسين بغض النظر عن أهداف المنظمة، في حين انه لا يوجد أي عامل أجاب حول أهداف شخصية.

السؤال رقم 03: يتبع الأفراد القائد لأنه من الواجب عليهم القيام بذلك في المستوى؟

الجدول رقم 24: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 03

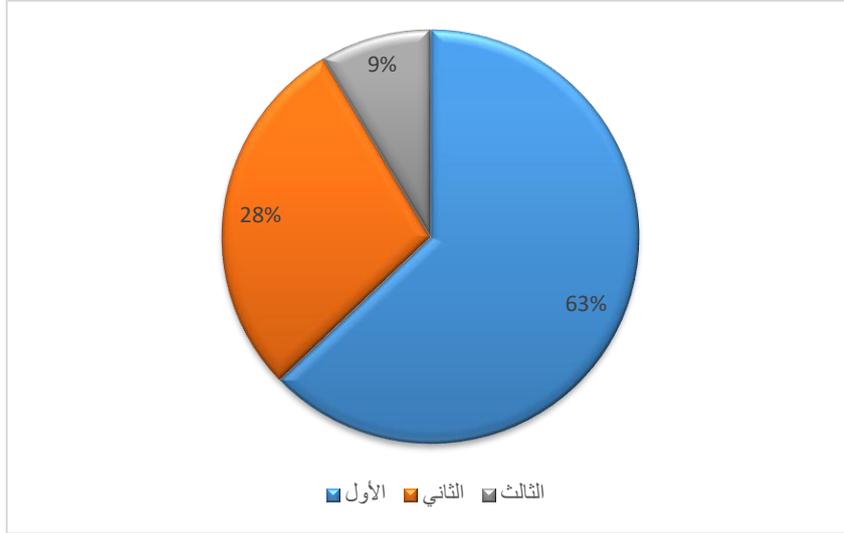
تكرار المجمع الصاعد	نسبة العاملين	عدد العاملين	
60.60	60.60	20	الأول
90.91	30.30	10	الثاني
100.0	9.09	3	الثالث
/	0	0	الرابع
/	100.0	33	المجموع

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 24: توزيع بياني للمستوى الذي من الواجب أن يتبعه الأفراد.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 24.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 و الشكل رقم 24 أن 63% من العينة كانت إجابتهم المستوى الأول، أما 28% أجابوا المستوى الثاني، في حين أن 9% أيدوا على المستوى الثالث و إنعدام النسبة في المستوى الرابع.

السؤال 4: يتبع الأفراد القائد لأنهم يريدون ذلك في المستوى؟

الجدول رقم 25: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 4.

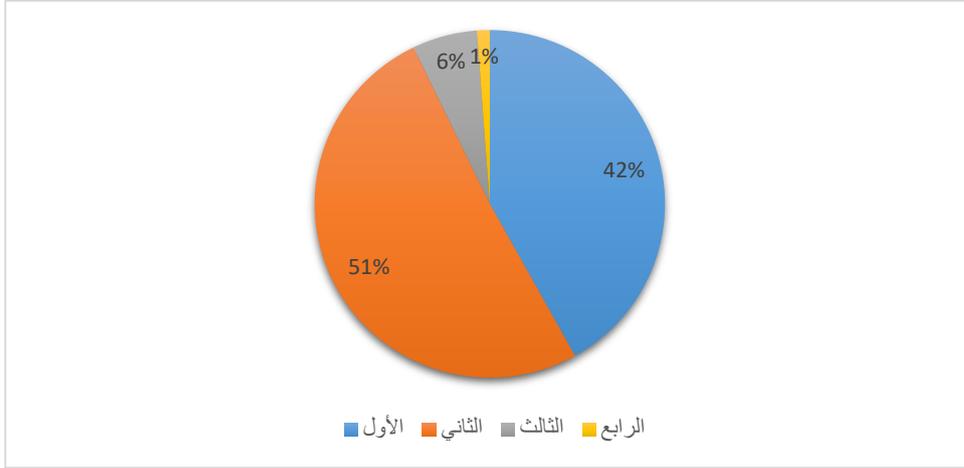
عدد العاملين	نسبة العاملين	تكرار المجموع الصاعد	
14	42.42	42.42	الأول
17	51.52	93.94	الثاني
02	6.06	100.0	الثالث
0	0	/	الرابع
33	100.0	/	المجموع

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 25: توزيع بياني للمستوى الذي يريد أن يتبع فيه الأفراد القائد.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 25.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 و الشكل رقم 25 أن 42.42% من أفراد العينة كانت إجابتهم حول المستوى الأول، أما 51.52% أجابوا على المستوى الثاني، في حين أن هناك نسبة قليلة جدا ب 6.06% كانت إجابتهم المستوى الثالث و لا يوجد أي عامل أجاب علا المستوى الرابع.

السؤال 05: يهتم القائد في المؤسسة بتطوير المرؤوسين؟

الجدول رقم 26: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 05.

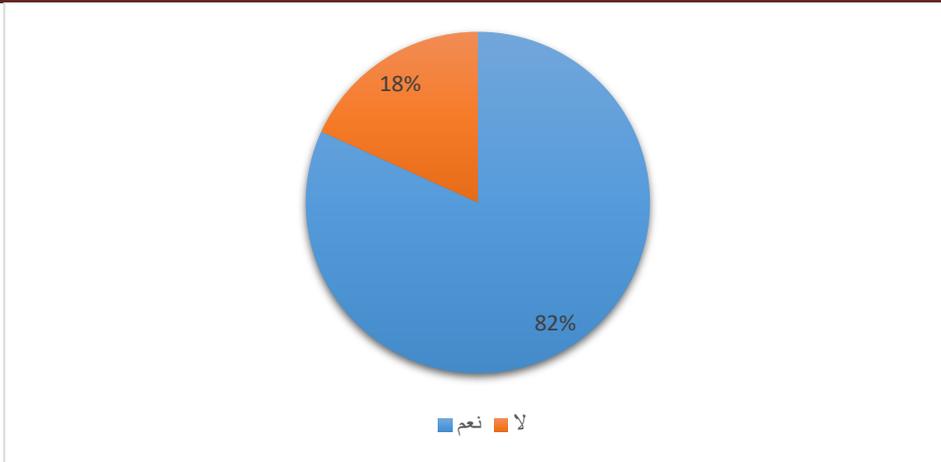
تكرار المجمع الصاعد	نسبة العاملين	عدد العاملين	
81.82	81.82	27	نعم
100.0	18.18	6	لا
/	100.0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 26: توزيع بياني لإهتمام القائد بتطوير المرؤوسين

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 26 و الشكل رقم 26 أن معظم العاملين في المؤسسة أيدوا على أن القائد المدرب هو الذي يهتم بتطوير المرؤوسين بنسبة 82%، في حين أن الطرف الآخر لم يؤيدوا الإجابة بنسبة 18.18%.

السؤال 06: كيف تصف وتيرة خروج القيادات على مستوى المؤسسة من مكاتبهم إلى مواقع العمل الفعلية؟

الجدول رقم 27: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 06.

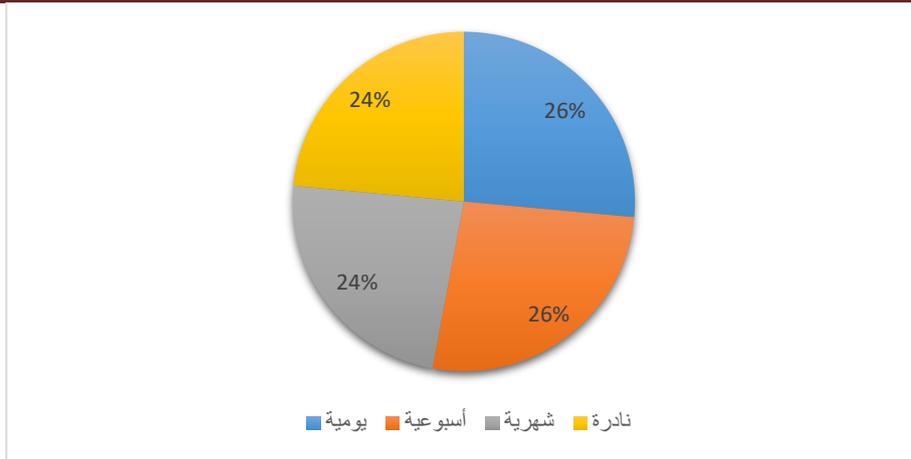
تكرار المجمع الصاعد	نسبة العاملين	عدد العاملين	تصنيف
27.27	27.27	9	يومية
54.54	27.27	9	أسبوعية
75.76	21.21	7	شهرية
100.0	24.24	8	نادرة
/	100.0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 27: توزيع بياني لخروج القيادات من مكاتبهم إلى مواقع العمل الفعلية.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول رقم 27.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 27 و الشكل رقم 27 أن نسبة 27.27% محصورة بين من كانت إجاباتهم يومية و أسبوعية، أما 24.24% أجابوا أن وتيرة خروج القيادات على مستوى المؤسسة من مكاتبهم إلى مواقع العمل الفعلية نادرة، في حين أن نسبة 21.21% من العاملين كانت إجاباتهم شهرية.

السؤال رقم 07: هل النمط القيادي يؤثر على المجالات التالية؟

الجدول رقم 28: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 07.

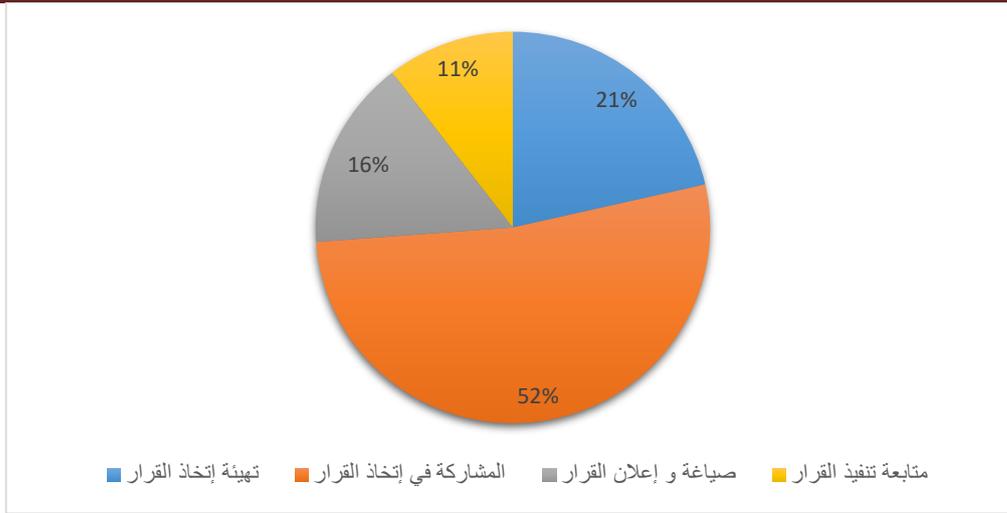
تكرار المجمع الصاعد	نسبة العاملين	عدد العاملين	
9.10	9.10	3	تهيئة إتخاذ القرار
69.71	60.61	20	المشاركة في إتخاذ القرار
87.89	18.18	6	صياغة و إعلان القرار
100.0	12.12	4	متابعة تنفيذ القرار
/	100.0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 28: توزيع بياني لتأثير النمط القيادي على المجالات الآتية.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 28.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 28 و الشكل رقم 28 أن معظم العاملين كانت إجابتهم بأن النمط القيادي يؤثر على المشاركة في إتخاذ القرار بنسبة 60.61%، تليها نسبة 18.18% كانت إجابتهم بأن النمط القيادي يؤثر على صياغة و إعلان القرار، أما بنسبة 12.12% كانت حول متابعة تنفيذ القرار و في الأخير بنسبة 9.10% حول تهيئة إتخاذ القرار.

السؤال رقم 08: ما نمط المدراء متخذوا القرارات في المؤسسة؟

الجدول رقم 29: يوضح إجابة المستجوبين على السؤال 08.

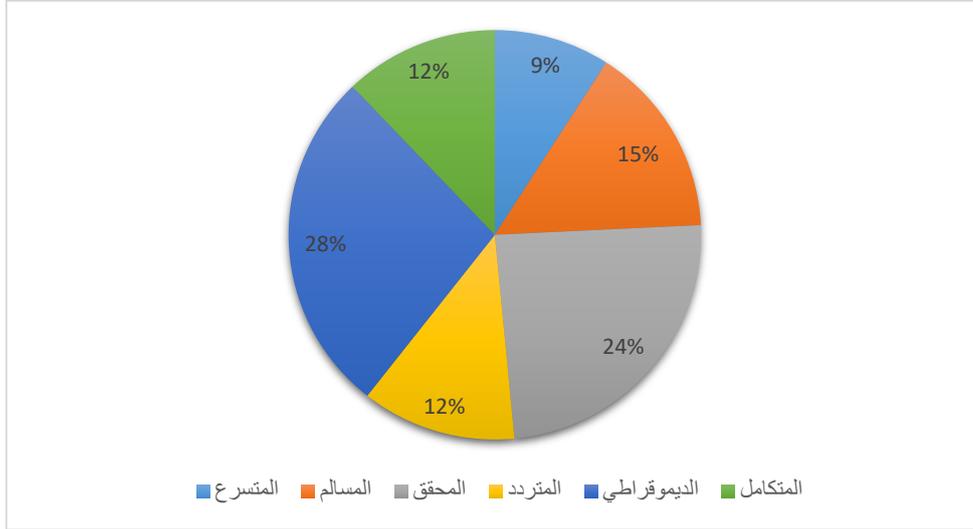
تكرار المجمع الصاعد	نسبة العاملين	عدد العاملين	
9.10	9.10	3	المتسرع
24.25	15.15	5	المسالمة
48.49	24.24	8	المحقق
60.61	12.12	4	المتردد
87.88	27.27	9	الديموقراطي
87.88	0	0	العاطفي
100.0	12.12	4	المتكامل
/	100.0	33	المجموع

## الفصل الثاني دراسة ميدانية حول أثر الأنماط القيادية على عملية اتخاذ القرارات لدى

### المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء GCB

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على قوائم الإستبيان.

الشكل رقم 29: توزيع بياني لنمط المدير متخذ القرار.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم 29.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 29 و الشكل رقم 29 أن هناك إختلاف الآراء حيث 27.27% كانت إجابتهم بأن النمط الديموقراطي هو نمط مدير متخذ القرار، أما نسبة 15.15% كانت الإجابة حول النمط المسالم و نسبة 12.12% منحصرة بين النمط المتردد و النمط المتكامل، أما 9.10% فأجابوا النمط المتسرع في حين عدم وجود أي عامل كانت إجابته حول النمط العاطفي.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء خلال العشر سنوات الأخيرة عرفت طفرة و تطور كبير و ملحوظ في العديد من المجالات، فالنمط الديموقراطي ساعد المؤسسة في تطوير رقم أعمالها و نجاح إستراتيجيتها و تحقيق عدة مشاريع و نشاطات .

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة:

تلعب القيادة داخل أي تنظيم دورا مهما و ذلك لتعدد أنماطها، فالقيادة عملية ضرورية و مهمة جدا بإعتبارها الأداة التي من خلالها تصل أي منظمة إلى مستوى عال من الكفاءة و التنظيم الجيد و الذي يسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة.

و تأسيسا على ما سبق يمكن القول أننا بحاجة إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الإعتبار جميع الظروف في صنع قراراتها المواكبة للتطورات الحالية، و قيادة قادرة على إتخاذ القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب، و التأثير في العاملين بحيث يجتمعون حولها و يقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه. فعملية إتخاذ القرارات في المنظمات ترتبط بشكل كبير بأنماط القيادة.

لذا حاولنا من خلال دراستنا معرفة مدى مشاركة القيادة في التأثير على عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة، و هذا ما دفعنا إلى تناول هذه الإشكالية عبر الفصلين، فكان من الضروري أولا التطرق إلى عملية القيادة ثم التطرق إلى عملية إتخاذ القرار. لذا كان لابد من التمهيد للدراسة الميدانية بإطار نظري و كان ذلك على مستوى المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء.

### إختبار فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** و التي مفادها القيادة هي الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على المرؤوسين من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة، نؤكد صحة الفرضية و ذلك من خلال الدراسة التي قمنا بها و الكشف عن صحتها في الميدان عند ممارستها من طرف المؤسسة.

**الفرضية الثانية:** نميز بين نوعين من القرارات: قرارات مبرمجة و غير مبرمجة، حيث نؤكد صحة الفرضية الثانية .

**الفرضية الثالثة:** نؤكد صحة الفرضية، و التي تتضمن أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار.

الفرضية الرابعة: النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد في المؤسسة محل الدراسة، نؤكد صحة هذه الفرضية ذلك من خلال الدراسة التي قمنا بها و الكشف عن صحتها في الميدان عند ممارستها من طرف المؤسسة، بحيث أنه ساعد المؤسسة من الانتقال إلى إستراتيجية جديدة التي ساعدت بدورها على تطوير رقم أعمال المؤسسة و تطبيق مشاريع جديدة.

## 2-نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية يمكن إستخلاص مجموعة من النتائج:

- 1- يمكن القول أن القيادة لها دور كبير في الإدارة فهي تجعلها أكثر ديناميكية و فاعلية، و تعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها.
- 2- للقيادة نظريات عديدة و كثيرة و التي هدفت كل واحدة منهم إلى تحديد سمات القائد و صفاته الجسدية و الذهنية و السلوكية.
- 3- قدرة القائد في التأثير على المرؤوسين و توجيه سلوكهم تؤدي إلى التعاون من اجل التوصل على الهدف المنشود.
- 4- تعزيز ممارسة النمط الديمقراطي، و ذلك من خلال العمل على روح الفريق المعنوية و إشعارهم بأهميتهم و المشاركة في إتخاذ القرارات، و هذا بدوره يقود إلى خلق قيادات مستقبلية داخل المنظمة و بالتالي يزيد من فرص نموها و إستمراريتها.
- 5- يمكن القول بأن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر ملائمة للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء خاصة في ظل الإستراتيجية الجديدة التي تبنتها هذه المؤسسة.

## توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة، نقدم بعض التوصيات للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء أهمها:

- تسليط الضوء على النمط القيادي الديمقراطي بتوضيح أسسه و مزاياه، و ذلك بتوجيه مدراء المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء على إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار
- تقديم برنامج تدريبي في الأنماط القيادية للمديرين، لتوظيفها بفاعلية و تمكينهم من تطويرها للنهوض بالمؤسسة نحو الأفضل.
- نوصي بضرورة العمل على بناء علاقات قوية و شفافة بين القائد و العاملين في المؤسسة و ذلك من أجل تعزيز الثقافة الديمقراطية المؤسساتية.

# قائمة المراجع و المصادر

## قائمة المراجع

### 1-الكتب:

- 1-المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2006،
- 2-احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- 3-امل احمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، الطبعة الأولى، دييونو للطباعة والنشر، عمان، 2006، ص61.
- 4- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط01، دار المسيرة للنشر، عمان، 2010
- 5-بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020
- 6-جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، ط04، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2009، ص26
- 7-جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، ط02، دار هومة للنشر، أبو ظبي، 2009
- 8-حسين بلعجوز، نظرية القرار (مدخل اداري وكمي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008
- 9-كنعان سالم نواف، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009،
- 10-كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظريات والتطبيق)، ط01، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، 2009

11- محمد عبد الفتاح ياغي، إتخاذ القرارات التنظيمية، ط02, دار وائل للنشر، عمان،  
2010

12- محمد الصيرفي، القرار الإداري و نظم دعمه، ط1, دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،  
2006

13- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات القيادة، ديبك للنشر والتوزيع، مصر، 2010

14- منال البارودي، القائد المتميز واسرار الابداع القيادي، الطبعة الثانية، المجموعة  
العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016  
الملتقيات و المجالات:

1- بن سليم حسين، زرقط بولرباح، أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار دراسة  
تحليلية، المجلد02, العدد15, جامعة الاغواط الجزائر, 2020

2- بن داود العربي، المشاركة في إتخاذ القرارات و العلاقات الإنسانية (من ركائز الإتصال  
الفعال في المؤسسة), العدد16, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, الجزائر, 2014,

3- بلفكرات رشيد، بن زعمة عبد القادر، دور المشاركة في تفعيل عملية إتخاذ القرار  
الإداري في المؤسسة، المجلد04, العدد03, جامعة الجزائر, 2019

4- عبد الناصر موسى، انماط القيادة وفعالية صنع القرار, بحوث واوراق الملتقى الدولي,  
صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية, جامعة المسيلة الجمهورية الجزائرية, 2009  
الرسائل و الأوطروحات:

1-نادية كاهية، دور تفويض السلطة في تحسين أداء القيادات الإدارية من وجهة نظر  
الموظفين، مذكرة تخرج ماستر في العلوم الإنسانية، جامعة ورقلة, 2018,

2- ممدوح سودي، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين، رسالة لإستكمال  
الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط, 20

# قائمة الملاحق

جامعة امحمد بوقرة - بومرداس -

كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

السنة الجامعية: 2021-2022

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

### الموضوع: استمارة الإستبيان

تحية طيبة و أما بعد:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج التي تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، تحت عنوان:

" أثر الأنماط القيادية على عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية

- دراسة حالة GCB - "

الجزائرية

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان بهدف الحصول على آرائكم حول ما تضمنه من محاور و فقرات، مع الرجاء من حضرتكم التفضل بالإجابة الدقيقة و الموضوعية، و كونوا واثقين أن كل ما تذكرونه من معلومات سيكون موضوع سرية و لا يستخدم إلا أغراض البحث العلمي.

مع خالص تقديرنا لمساهمته في هذه الدراسة و إثراء المذكرة.

من إعداد الطلبة:

✓ مسلم نهال

✓ حمزي شيماء

تحت إشراف: الأستاذ بن زروق رمزي مراد

استمارة استبيان

أولاً: معلومات حول عينة الدراسة

المحور الأول: البيانات العامة

ملاحظة: الرجاء وضع علامة واحدة (X) في كل خانة

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- الحالة المدنية: أعزب  متزوج
- 3- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  فوق 40 سنة
- 4- المستوى التعليمي: مستوى ثانوي فأقل  ليسانس  درجة ماجستير  درجة دكتوراه
- 5- الخبرة المهنية:
- أقل من سنة  ما بين سنة و 5 سنوات  ما بين 5 إلى 10 سنوات
- لأكثر من 10 سنوات
- 6- المنصب:

- مدير  رئيس مصلحة  رئيس قسم
- منصب آخر أذكره

ثانياً: أسئلة حول موضوع الدراسة

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) في المكان الملائم حسب ما ترونه مناسباً

المحور الثاني: أسئلة حول الأنماط القيادية على مستوى المؤسسة المستقبلية

- 1- هل القيادة توجد في الإدارة العليا فقط؟ نعم  لا
- 2- القادة يوجدون في جميع المستويات الإدارية العليا و الوسطى و التنفيذية؟ نعم  لا
- 3- تقوم القيادة في المؤسسة على: الشخصية  مهارة  العاطفة  مزيج
- 4- يكون اتجاه اتصالات القائد مع المرؤوسين: من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى  يشرح لهم بالإتصال معهم  من أعلى إلى أسفل فقط
- 5- القائد في المؤسسة هو: المشارك  المدرب  الأمر النهائي  صاحب الرؤية

## قائمة الملاحق

6- يتميز القائد في المستوى الأول و الثاني في المؤسسة بكونه:

القائد الإيجابي  القائد اللامركزية  القائد المركزي  القائد السلبي

7- يطغى على المؤسسة نمط القيادة:

القيادة الكاريزمية  القيادة التقليدية

المحور الثالث: أسئلة حول عملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة المستقبلية

1- تتصف عملية اتخاذ القرار في المؤسسة ب:

الموضوعية  لعمومية و الشمول  واقعية

2- من العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار و إتخاذه؟

العوامل الإنسانية  العوامل التنظيمية  العوامل البيئية  كل ما ذكر

3- هل القرارات التي يتخذها القائد تحظى بالقبول من طرف المرؤوسين؟

نعم  لا

4- كيف هي العلاقة بين القائد و المرؤوسين؟

جيدة  متوسطة  سيئة

5- المدة التي ينتظرها القائد لإتخاذ القرار؟

سريعة  في المتوسط  طويلة  طويلة جدا

6- هل يقوم القائد بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار؟

نعم  لا

المحور الرابع: أسئلة حول العلاقة بين الأنماط القيادية و عملية اتخاذ القرار

1- يتمثل جوهر عملية القيادة بقدر على التأثير الذي يمارسه القائد على سلوكيات و اتجاهات و آراء و مشاعر و افراد الآخرين

صح  خطأ

2- يعمل المدير على تحقيق؟

الأهداف التنظيمية و اهداف المرؤوسين  أهداف المرؤوسين بغض النظر عن أهداف المنظمة

أهداف شخصية  الأهداف التنظيمية بغض النظر عن أهداف المرؤوسين

3- يتبع الأفراد القائد لأنه من الواجب عليهم القيام بذلك في المستوى؟

## قائمة الملاحق

الأول  الثاني  الثالث  الرابع

4- يتبع الأفراد القائد لأنهم يريدون ذلك في المستوى؟

الأول  الثاني  الثالث  الرابع

5- يهتم القائد في المؤسسة بتطوير المرؤوسين (القائد المدرب):

نعم  لا

6- كيف تصف وتيرة خروج القيادات على مستوى المؤسسة من مكاتبهم إلى مواقع العمل الفعلية؟

يومية  اسبوعية  شهرية  نادرة

7- هل النمط القيادي يؤثر على المجالات التالية:

تهيئة اتخاذ القرار  المشاركة في إتخاذ القرار  صياغة و إعلان القرار  متابعة تنفيذ القرار

8- ما نمط أو أنماط المدراء متخذو القرارات في المؤسسة؟

نمط المتسرع  نمط المسالم  نمط المحقق  نمط المتردد  نمط الديمقراطي

نمط العاطفي  نمط المتكامل