

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا
الميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية



الموضوع

القيادة بالحب وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرارات لدى مديري الثانويات
-دراسة ميدانية : بثانويات مدينة الأغواط-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علم النفس
تخصص علم النفس التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- د. بوفاتح محمد

إعداد الطالبين:

- بورنان حكوم

- خويلد عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. جقبيل سمية	دكتورة	رئيسا.
د. بوفاتح محمد	دكتور	مشرفا ومقررا.
د. بوقرين عبد الباقي	دكتور	مناقشا.

الموسم الجامعي: 2023-2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا
الميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية



الموضوع

القيادة بالحب وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرارات لدى مديري الثانويات

-دراسة ميدانية : بثانويات مدينة الأغواط-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علم النفس

تخصص علم النفس التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- د. بوفاتح محمد

إعداد الطالبين:

- بورنان حكوم

- خويلد عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. جقيدل سمية	دكتورة	رئيسا.
د. بوفاتح محمد	دكتور	مشرفا ومقررا.
د. بوقرين عبد الباقي	دكتور	مناقشا.

الموسم الجامعي: 2023-2024

شكر وتقدير

اولا من يشكر ويحمده اثناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار الاول والأخر والظاهر والباطن الذي اغرقنا بنعمته التي لا تعد ولا تحصى واغرقنا علينا برزقه الذي لا يفنى وأنار دروبنا فله جزيل الحمد والشكر العظيم هو الذي انعم علينا اذا ارسل فينا عبده ورسوله محمد ابن عبد الله اذكى الصلوات واطهر التسليم ارسله بقرآنه المبين فعلمنا ما لم نعلم وحثنا على طلب العلم اينما وجد.

لله الحمد كله والشكر كله ان وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا في انجاز هذا العمل المتواضع والشكر موصول الى كل معلم افادنا بعلمه، من اولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة كما نرفع كلمة شكر الى الأستاذ المشرف "د/ بوفاتح محمد" الذين ساعدنا على انجاز بحثنا كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الأساتذة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة في تفضيلهم بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة لأجل تقييمها وإثرائها كما نشكر كل من قدم لنا يد العون من بعيد ومن قريب في اتمام هذا العمل وكل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة.

إهداء

اهدي هذا الانجاز لأي منفعة إنسانية ترضي الله العظيم

اهدي هذا العمل الى **الوالدين** الذين هما نور الدنيا

الى روح **أبي الحبيب** رحمه الله

الى **أمي الحبيبة** حفظها الله

إلى **الإخوة والاخوات** الى كل **الاهل والأحبة**

الى كل من له الحق علينا وعلما وربانا وأعاننا

الى **أساتذتنا** في كل مراحل التربية والتعليم

كما أهدي هذا التحصيل العلمي الى **أساتذتنا** و**دكاترتنا** الجامعيين

الذين بعد فضل الله وعونه جعلوا منا

اهلا لهذا المستوى العلمي والاكاديمي

الى **الاحبة والاصدقاء**

بورنان حكوم

إهداء

اهدي هذا الانجاز لأي منفعة إنسانية ترضي الله العظيم

اهدي هذا العمل الى **الوالدين** الذين هما نور الدنيا

الى **أبي الغالي** حفظه الله

الى روح **أمي الحبيبة** رحمها الله

إلى **الإخوة والاخوات** الى كل **الاهل والأحبة**

الى كل من له الحق علينا وعلما وربانا وأعاننا

الى **أساتذتنا** في كل مراحل التربية والتعليم

كما أهدي هذا التحصيل العلمي الى **أساتذتنا** و**دكاترتنا** الجامعيين

الذين بعد فضل الله وعونه جعلوا منا

اهلا لهذا المستوى العلمي والاكاديمي

الى **الاحبة والاصدقاء**

خويلد عبد القادر

ملخص الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن القيادة بالحب وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرارات لدى بعض مديري ثانويات مدينة الأغواط، وجاءت فرضيات الدراسة كالآتي:
- توظيف القيادة بالحب لدى مديري ثانويات مدينة الأغواط فعال .
 - مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري ثانويات مدينة الأغواط كبير.
 - توجد علاقة بين القيادة بالحب والقدرة على اتخاذ القرارات لدى مديري الثانويات بمدينة الأغواط.
- ولقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق المقاييس التي تتناسب مع موضوع الدراسة والمتمثلة في مقياس القيادة بالحب ومقياس اتخاذ القرار.
- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع الدراسة، وبعد جمع وتحليل البيانات احصائياً باستخدام برنامج (SPSS) توصلنا إلى النتائج التالية:
- يمتلك جميع افراد عينة البحث مهارة القيادة ومهارات صناعة واتخاذ القرار.
 - ان وجود صناعة القرار واتخاذها تعتمد على مهارات متعددة ومنها مهارة القيادة.
 - القدرة على القيادة ينتج عنها ممارسات منها القدرة على اتخاذ القرار.
 - توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيادة واتخاذ القرار لعينة البحث.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة، القيادة بالحب، عملية اتخاذ القرار.

Abstract :

This study aims to reveal leadership with love and its relationship to the ability to make decisions among Laghouat secondary school principals. The study hypotheses were as follows:

Effectively employing leadership with love among high school principals in the city of Laghouat.

- The level of decision-making ability among the principals of high schools in the city of Laghouat is high.

- There is a relationship between leadership with love and the ability to make decisions among secondary school principals in the state of Laghouat.

The questionnaire was relied upon as a tool for collecting data, and the scales that were appropriate to the subject of the study were applied, namely the leadership with love scale and the decision-making scale.

We relied on the descriptive analytical approach appropriate to the subject of the study, and after collecting and analyzing the data statistically using the SPSS program, we reached the following results:

- All members of the research sample possess leadership skills and decision-making and decision-making skills.

The existence of decision-making and decision-making depends on multiple skills, including leadership skill.

The ability to lead results in practices including the ability to make decisions.

- There is a positive correlation between leadership and decision-making for the research sample.

Keywords: leadership, leadership with love, decision-making process..

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	الإهداء
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
أ	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
ب	فهرس المحتويات
ج	فهرس الجداول
ج	فهرس الأشكال
1	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: المشكلة واعتباراتها	
5	1. مشكلة الدراسة
6	2. فرضيات الدراسة
7	3. أهداف الدراسة
7	4. أهمية الدراسة
8	5. تحديد مفاهيم الدراسة اجرائيا
8	6. الدراسات السابقة
11	7. التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيادة بالحب	
14	تمهيد
15	I. ماهية القيادة
15	1. تعريف القيادة
17	2. القيادة وبعض المفاهيم المشابهة لها
20	3. أهمية القيادة
21	4. خصائص القيادة
22	5. أنماط القيادة
31	6. نظريات القيادة
42	7. العوامل المؤثرة في القيادة
45	II. القيادة بالحب كأسلوب قيادي فعال
45	1. تعريف القيادة بالحب
45	2. قوانين القيادة بالحب
47	3. أبعاد القيادة بالحب
47	4. مبادئ القيادة بالحب

فهرس المحتويات

49	5. دور أسلوب القيادة بالحب في اتخاذ القرار
52	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: عملية اتخاذ القرار	
54	تمهيد
55	1. تعريف إتخاذ القرار
56	2. أهمية إتخاذ القرار
58	3. أساليب اتخاذ القرار
59	4. خطوات عملية اتخاذ القرار
65	5. عناصر عملية إتخاذ القرار
66	6. أثر اجراءات اتخاذ القرار
67	7. العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار
71	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة	
73	تمهيد
74	1. منهج الدراسة
74	2. حدود الدراسة
75	3. أدوات الدراسة
76	4. الدراسة الاستطلاعية
80	5. عينة الدراسة الأساسية
83	6. الأساليب الاحصائية
84	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: تفسير وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
86	تمهيد
87	1. عرض نتائج الفرضية الأولى
88	2. عرض نتائج الفرضية الأولى
89	3. عرض نتائج الفرضية الأولى
90	4. الاستنتاج العام
91	خلاصة الفصل
93	قائمة المراجع
98	الملاحق

فهرس الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح الفرق بين القيادة و الإدارة	17
02	يوضح الفرق بين المسير والقائد	19
03	يمثل الصدق الظاهري	77
04	يمثل المحكمين	77
05	يوضح متغير الجنس	78
06	يبين متغير السن لأفراد العينة	79
07	يبين سنوات الخبرة كمدير لأفراد العينة	80
08	يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبار التائي المحسوبة والجدولية لعملية اتخاذ القرار	86
09	يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبار التائي المحسوبة والجدولية القيادة	87
10	يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون	88

فهرس الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح الأبعاد الثلاثة لريدين	40
02	يوضح متغير الجنس	78
03	يبين متغير السن لأفراد العينة	79
04	يبين متغير سنوات الخبرة كمدير لأفراد العينة	80

مقدمة

إن نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة وكفاءة قياداتها على تحديد أهداف واضحة واختيارهم لأنسب وأنجح الطرق والوسائل لتحقيقها. فدور القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية في حد ذاتها والأساليب التي ينتهجها كل قائد في صنع واتخاذ القرار بالمؤسسة.

وهناك نقاط مرجعية لكل فرد يستند عليها في تبرير تصرفاته وردة فعله، والتي من بينها القدوة والمثل والقيم والعادات والتقاليد والتكوين والدين.. الخ، حيث تعكس رغبة الفرد في التشبيه أو التصرف مثل بعض القادة الذين يعتبرهم قدوته ومثله العليا.

وهذا يرجع إلى مدى فعالية القيادة بالحب في إتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة لمواجهة هذه التحديات التي تحدى بالمؤسسة، والذي يسمح لها بالارتقاء نحو مستقبل أفضل. وعلى هذا الأساس جاء اهتمامنا بموضوع القيادة بالحب وعلاقتها بمستوى صنع القرار وقد إختارنا دراسة هذا الموضوع لإبراز مدى مساهمة القادة الإداريين في نجاح المؤسسة وحاجة المؤسسات بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة إلى تبني أنماط قيادية فعالة في إتخاذ القرارات.

أما بالنسبة لاتخاذ القرارات فهو يمثل موقفا بحد ذاته يقع فيه القائد وجماعته بسبب أهميته ودوره حيث يعتبره بعض الباحثين احد وظائف التنظيم وركائزه ويمكن تناول علاقته بأهمية القيادة في السلوكيات الممارسة من طرف القائد عند اخذ القرارات.

(مولاي أحمد يوسفى عبد السلام، 2023/2022، ص 11)

وفي بعض الأحيان تكون هناك حلول جاهزة يملكها احد المرؤوسين لمشكلة ما محل اتخاذ القرارات لكن النمط القيادي يتدخل في هذا إما بأخذ الاقتراحات والإنصات وفيما يخص الموضوع المطروح وهو: القيادة بالحب وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرارات لدى مديري الثانويات الأغواط، ارتأينا تضمين الدراسة مجموعة من الفصول وقدرت بخمسة فصول هي:

اشتمل الجانب النظري على:

الفصل الأول: الذي يمثل مشكلة الدراسة واعتباراتها حيث تم فيه تحديد مشكلة الدراسة وتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة بالإضافة الى الأهداف والأهمية ثم تحديد المفاهيم الإجرائية وصولا الى الدراسات السابقة.

أما **الفصل الثاني**: اشتمل على القيادة بالحب: بدءا ماهية القيادة من حيث التعريف والخصائص والأنماط إضافة إلى النظريات والوظائف والعوامل المؤثرة في القيادة.

فيما يخص القيادة بالحب كأسلوب قيادي فعال فتطرقنا له من ناحية تعريف القيادة بالحب وقوانينها ونظرياتها وصولا إلى مبادئ وأساسيات القيادة بالحب نهاية دور أسلوب القيادة بالحب في اتخاذ القرار.

وتضمن **الفصل الثالث**: الذي يمثل عملية اتخاذ القرار، وتحدثنا فيه عن ماهية اتخاذ القرار من ناحية تعريف وأهمية إتخاذ القرار مع الأساليب والخطوات والعناصر وصولا إلى أثر إجراءات اتخاذ القرار

فيما يخص العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار فهي من ناحية تأثير البيئات (الخارجية - الداخلية) مع تأثير متخذ القرار وظروف القرار وكذلك تأثير أهمية القرار.

أما في **الفصل الرابع** تناولنا فيه الاجراءات الميدانية للدراسة من حيث منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها وصولا الى أدوات الدراسة

واشتمل **الفصل الخامس** على عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها وختمت الدراسة بالاستنتاج العام وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول

المشكلة واعتباراتها

1. مشكلة الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا
6. الدراسات السابقة
7. التعقيب على الدراسات السابقة

1. مشكلة الدراسة:

يعتبر اتخاذ القرار روح العملية الإدارية بكل أبعادها ومؤثراتها، فهو عملية ضرورية في جميع المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها، فباقي عمليات الإدارة مرتبطة ارتباطا وثيقا بعملية اتخاذ القرار، ذلك أن عملية اتخاذ القرار هي النتيجة أو المحصلة لكل الأعمال الإدارية الأخرى في أي مؤسسة. وعملية اتخاذ القرار لدى المديرين تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية في الثانويات فإشراك الموظفين في هاته العملية تضمن تقبلهم للقرارات ونخلق جوا من الثقة المتبادلة بينهم وبين المديرين.

(بوقطف فوزية، 2017، ص 579)

وعندما نتحدث عن اتخاذ قرار فقد أسهم الباحثون إسهامات مشهودة في مجال دراسات اتخاذ القرار، حيث تم تناول هذا الموضوع من زوايا تختلف باختلاف توجهاتهم وميولهم المعرفية، وذلك لما لضغوط العمل من أهمية بالغة، ومن تلك الدراسات الدراسة ما تم التطرق فيه إلى أهمية دراسة اتخاذ القرار وأنها تكمن في الرغبة في عدم تبديد وتآكل الموارد البشرية، وعدم خفض الإنتاجية، وتجنب ارتفاع التكاليف التي تعانيها المنظمة.

إن القرار الصائب يحتاج إلى مدير متبصر محنك يستطيع من خلال مشواره المهني، اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بعد دراسة الجوانب الايجابية والسلبية لتنفيذ هذا القرار، وتشبته ببعض العناصر التي تساعده على إشراك باقي الأعضاء في القرار الذي يود أخذه. (عبد الكريم القنبي، ب. س، ص 2)

يمكن أن نقول بأن القرار هو مجموعة من الخطوات المتدرجة التي يجب اتباعها على أساس الوصول إلى الهدف المنشود في وقت وجيز وجهد قليل، وعدم الإلتزام بالخطوات الممكنة حتما يؤدي إلى الفشل في تنفيذ القرار.

يعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة وأصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادة المدير أو عدم كفاءته ويمثل العائد الإداري عنصرا أساسيا وهاما في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية، وتمتد جذور القيادة إلى الوقت الذي بدأ فيه التعامل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات اجتماعية متعددة، كما تعتبر القيادة وظيفة من وظائف حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز .

فالقيادة عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو الخاص لما لها دور في تحقيق التميز والنجاح، وهي عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائدا إداريا وتتوافر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة واستخدامه لسلطته بالقدر المناسب وعند الضرورة، كما تعتبر إحدى أهم السبل المؤسسية الناجحة وقوة توجيه العناصر ورفع الإنتاجية والحل الأمثل والطريق الأقوم للوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وأعلى مكسب بما يتم التنسيق لتحقيق التخطيط والتزويد لاستراتيجية العمل وهي أساس الشفافية والولاء والانتماء والشمولية في العمل .

كما تبين أن دراسة القيادة (حسب الأنماط) تؤدي إلى نتائج إيجابية تتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي في العمل وتحسين الأداء بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية وتجنب المشكلات التي تتعرض لها المنشأة أو المنظمة من جراء تهاونها في القيام بمسؤولياتها الاجتماعية، وتؤدي إلى التعرف بالقيادة الفعالة المطلوب منها اليوم إنجاز عملها في وقت محدد وذلك من أجل تحقيق المهام والأهداف التي تسعى إليها المنظمة مما يشكل جانبا من الضغوط لتلك القيادات.

تكمن مشكلة هذه المذكرة في الاجابة عن التساؤلات التالية:

- 1) ما واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري ثانويات مدينة الأغواط ؟
- 2) ما مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري ثانويات مدينة الأغواط؟
- 3) هل توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين القيادة بالحب والقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري ثانويات مدينة الأغواط؟

2. فرضيات الدراسة:

- توظيف القيادة بالحب لدى مديري ثانويات مدينة الأغواط فعال .
- مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري ثانويات مدينة الأغواط كبير.
- توجد علاقة بين القيادة بالحب والقدرة على اتخاذ القرارات لدى مديري الثانويات بمدينة الأغواط.

3. أهداف الدراسة:

إن أي بحث علمي يسعى إلى تحقيق أهداف معينة، ومذكرتنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على العلاقة القائمة بين القيادة بالحب ومستوى اتخاذ القرار.
- التعرف على مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري ثانويات مدينة الأغواط.
- التعرف على واقع توظيف القيادة بالحب لدى مديري ثانويات مدينة الأغواط.

4. أهمية الدراسة:

- للقيادة بالحب أهمية كبيرة في عالم اليوم لما تعتره من متغيرات متعددة ومتنوعة تستوجب تواجد قدر كبير من الكفاءة والفعالية في أساليب القيادة كما تستوجب التوافق بين النمط القيادي والظروف والمتغيرات المحيطة بالمنظمات التي يتولون قيادتها.
- ولذلك تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يناقشه والذي يتناول علاقة القيادة بالحب بمستوى اتخاذ القرار، حيث أنه تتم محاولة التعرف على دور التوجه لأسلوب القيادة بالحب على الممارسات الإدارية وانعكاساتها على مستوى اتخاذ القرار..
- تزويد وتعريف متخذي القرار بأهمية تأثير الأساليب الإستراتيجية المتعلقة بالقيادة بالحب في السلوك والممارسات الإدارية وعلاقتها بمستوى اتخاذ القرار لبناء التميز وتجويد الأداء.
- فتح آفاق جديدة للباحثين في دراسة القيادة بالحب كأسلوب إداري استراتيجي للتميز.
- محاولة التطرق إلى موضوع القيادة والقيادة بالحب وذلك بالتعرف إلى عناصر القيادة وفهم نظرياتها المختلفة من أجل الاستفادة مما جاءت به، بالإضافة إلى إبراز أهميتها ومختلف الكتابات في الموضوع.
- التعرف على الأنماط القيادية المختلفة وخاصة الأنماط الأكثر شمولاً والأكثر انتشاراً والتي يجب على القادة أن يستخدمها القادة لرفع أداء الأفراد.
- إبراز أهمية العنصر البشري في المنظمة لاعتبارات كثيرة وإشكالية علاقة القيادة بالحب بمستوى اتخاذ القرار.
- إلقاء الضوء على المفاهيم المختلفة للقيادة وأهم النظريات التي تناولتها وتعدد أنماطها.
- الكشف على أهمية القيادة بالحب داخل أوساط منظماتنا ومؤسساتنا خاصة الخدماتية منها.

- إلقاء الضوء على مفهوم اتخاذ القرار من خلال مراجعة الأدب النظري ذي الصلة.

5. تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا:

القيادة بالحب: هو ذلك السلوك الإداري النفسي، العاطفي الجسدي الذي يسلكه مدير الثانوية اتجاه الأساتذة.

القدرة على اتخاذ القرار: أداء العامل هو كفاءة وفعالية العنصر البشري (الفرد العامل) للقيام بالأعمال الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة، ومدى مطابقة ما قام به فعلا لما طلب منه والخاضع لمواصفات النوعية والكمية المطلوبة.

6. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة نقطة انطلاق لكل بحث علمي وتسجل سجلا حافلا بالمعلومات التي يمكن من خلالها تحديد الظاهرة المراد دراستها وتحديد موقعها من التراث العلمي ومعرفة مدى اهتمام الباحثين والمتخصصين بها بالرغم من قلة الدراسات في مجال القيادة بالحب وكل ما تحصلنا عليه في هذا المجال لا يتعدى المقالات أو الدراسات المرتبطة به، ولقد اخترنا هنا الدراسات القريبة إلى بحثنا والتي تخدم موضوعنا وهي:

الدراسة الأولى: دراسة مخلف الروبلي عام 1994 : تحت عنوان "علاقة بعض الصفات الشخصية للقائد الأمني بكفاءة اتخاذ القرار".

الهدف من الدراسة: الكشف عن الدور الذي يمكن أن تؤديه الصفات الشخصية للقائد في تنمية اتجاهات وميل المرؤوسين.

كذلك التعرف على الصفات التي يمكن من خلال الاستدلال على اتخاذ القرار الفعال للعاملين والنتيجة عن تأثيرهم بالصفات الشخصية للقائد الأمني الذي يعملون معه والعلاقة بين بعض الصفات الشخصية المحورية للقائد الأمني في أدائه وبين بعض المؤثرات الدالة على اتخاذ القرار الفعال إضافة إلى العلاقة بين المتغيرات الأساسية للعاملين (العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية المرتبة الوظيفية) وبين اتجاهاتهم نحو اتخاذ القرار.

أهم نتائج الدراسة:

1 تحقق الفرضية الأولى القائلة بعلاقة الصفات الأساسية للقائد الأمني بالاستعداد للأداء الفعال والامتثال للتعليمات من قبل المرؤوسين.

2 تحقق الفرضية الثانية التي مفادها وجود علاقة بين قدرة القائد الأمني على الإقناع ومدى تعاون المرؤوسين و امتثالهم للتعليمات.

3 تحقق الفرضية الثالثة القائلة بوجود علاقة بيم المشاركة الإنسانية للقائد الأمني وتعاون المرؤوسين و امتثالهم للتعليمات.

4 تحقق الفرضية الرابعة التي افترضت وجود علاقة بين مثابرة القائد ومدى تحمل المرؤوسين للتضحيات و امتثالهم للتعليمات.

5 عدم تحقق الفرضية الخامسة القائلة بوجود علاقة بين قدرة القائد الأمني على التعامل مع

المستجدات ونجاح المرؤوسين في القيام بأدوار جديدة. (مخلف الرويلي، 1994)

الدراسة الثانية: دراسة خلوفي وشريط عام 2020: بعنوان " القيادة بالحب باعتبارها أسلوب قيادي فعال" الجزائر.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة بالحب القيادة الأبوية أو كما تسمى القيادة بفطرة الأمومة باعتبارها أسلوب قيادي فعال.

أهمية الدراسة: دور القيادة في التأثير على الآخرين من خلال تحسين الرضا الوظيفي للمرؤوسين.

المنهج: إتباع المنهج الوصفي التحليلي.

واستخدم الاستبانة كأداة الجمع البيانات.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن الحب أسلوب قيادي

فعال لتحقيق الرضا الوظيفي، فمتى ما شعر العامل بحب قائده له ورأى منه مواقف

وتصرفات تنبئ عن حب صادق، فإنه سيقدم ما يمكن لقائده حباً ووفاء وتعاوناً وتضحية.

وأوصت الدراسة في الأخير بأن يعمل القائد دائماً على بناء بيئة عمل بعيدة عن الروتين وقريبة من التفاعل والتناغم، وهذا لأن الرضا الوظيفي للعاملين هو ثمرة من ثمرات الحب، وليس الأنظمة الجامدة والهياكل الجوفاء والإجراءات الإدارية ولا لوائح العقوبات.

(خلوفي وشريط، 2020)

الدراسة الثالثة: دراسة علي عام 2018: بعنوان " القيادة بالحب والسلوكيات المضادة للإنتاجية " البصرة - العراق.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى التعرف على مفاهيم مهمة في عالم الاعمال والتمثلة بكل من القيادة بالحب والسلوكيات المضادة للإنتاجية.

المنهج: إتباع المنهج الوصفي التحليلي.

طبق البحث ميدانيا في الكليات التقنية في البصرة الكلية التقنية الهندسية والإدارية والطبية، وعلى عينة من القيادات الإدارية في هذه الكليات بلغ حجمها (70) مفردة المتمثلة بالعمداء والمعاونين ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات واستخدم الاستبانة كأداة الجمع البيانات، اذ تكونت من محورين الأول للقيادة بالحب والثاني للسلوكيات المضادة للإنتاجية، أعتمد البحث على فرضية رئيسة مفادها " توجد علاقة واثر ذات دلالة معنوية بين القيادة بالحب والسلوكيات المضادة للإنتاجية. واستخدم في البحث عدد من الوسائل الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحميل المسار من خلال البرنامج الاحصائي SPSS AMOS .

نتائج الدراسة: توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات أهمها ان اعتماد نمط القيادة بالحب من شأنه ان يقلل من السلوكيات المضادة للإنتاجية. **(علي، 2018)**

الدراسة الرابعة: دراسة Khan delà عام 2018: هدفت الدراسة إلى وصف الحب كفاءة تقوم على بعض المبادئ الأساسية واقترح نموذج بسيط للقيادة بالحب قد يكون قابلاً للتطبيق عالمياً.

وتركز هذه الدراسة على الحب كما هو مفهوم في أشكاله النفسية والعاطفية والروحية والفلسفية وليس جزء الانجذاب الجسدي منه تعتبر هذه الدراسة محاولة جريئة للمساهمة بفكرة القيادة بالحب بشكل واضح ومؤكد بطريقة.

ثانياً، تحاول هذه الدراسة وصف معنى هذا الحب وماذا سيعني يتألف من إنه يعطي اتجاهها لكيفية تناول الحب كخيار واع توضيح أو المبادئ الحية المقترحة، وأهم نتائج الدراسة، الاقتراح الأول: الحب مرتبط وسببه ثلاثة عشر مبدأ للقبول والتقدير، الإيثار، التواضع، الإنسان، الانفتاح، الصدق، العطاء، النمو، التحرر واتخاذ الإجراءات والتعامل مع المساواة والتثمين الاقتراح الثاني: القيادة مرتبطة بالحب وسببها كما تعبر عنه في نفسية، الأشكال العاطفية والروحية والفلسفية.. (Khan delà، 2018)

7. التعقيب على الدراسات السابقة:

- التعقيب على دراسة مخلف الرويلي:

أوجه التقارب: اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث متغير اتخاذ القرار وأهم خطوات عملية اتخاذ القرار وأيضا سنا حيث المنهج فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبيان.

أوجه الاختلاف: اختلف المجتمع المدروس في الدراسة السابقة على دراستنا في المجال المكاني حيث تناول الموظفين في المؤسسة الأمنية أما دراستنا فكانت بثانويات الأغواط، ومن حيث العينة اختلفت فقد اخترنا طريقة المسح الشامل أما الدراسة السابقة فاخترت الطريقة الطبقيّة العشوائية.

مدى الاستفادة من الدراسة السابقة: إيضاح بعض المؤشرات الخاصة بمتغير اتخاذ القرار أفادتنا في صياغة أسئلة الاستمارة المتعلقة لمحور عملية اتخاذ القرار.

- التعقيب على دراسة خلوفي وشريط:

أوجه التقارب: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث الهدف حيث هدفت إلى تسليط الضوء على القيادة بالحب القيادة الأبوية أو كما تسمى القيادة بفطرة الأمومة

باعتبارها أسلوب قيادي فعال، وايضا انتهجت المنهج الوصفي الذي اتفقت مع دراستنا في استخدامه، أيضا أداة الدراسة حيث استعمل كلانا أداة الاستمارة كما اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث مجتمع البحث.

أوجه الاختلاف: اختلفت الدراسة السابقة عن دراستنا في المكان حيث طبقت دراستنا في ثانويات الأغواط.

مدى الاستفادة من الدراسة السابقة: ساعدتنا في تحديد المفاهيم المتعلقة بالقيادة بالحب.

- **التعقيب على دراسة علي:**

أوجه التقارب من الدراسة الحالية والدراسة السابقة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث متغير القيادة بالحب وأبعادها وأهم مبادئها أيضا اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في استخدام المنهج الوصفي وفي اختيار طريقة المسح الشامل بالاعتماد على الاستبيان.

أوجه الاختلاف: اختلفت دراستنا عن الدراسة السابقة من حيث المجال المكاني فقد أجريت دراستهم في الكليات التقنية في البصرة الكلية التقنية الهندسية والإدارية والطبية اما دراستنا فأجريت في ثانويات الأغواط.

مدى الاستفادة من الدراسة: أفادتنا هذه الدراسة من حيث المنهجية ساعدتنا في التعرف على مفهوم القيادة بالحب وقوانينها ومساعدتنا في إثراء الجانب النظري وتحديد بعض المفاهيم.

- **التعقيب على دراسة Khan delà**

أوجه التقارب: اتفقت هذه الدراسة السابقة مع دراستنا الحالية من حيث متغير القيادة بالحب واهم المداخل المتعلقة بها ومن حيث العينة فقد اعتمد كلانا على طريقة المسح الشامل وأيضا من حيث المنهج الوصفي بالاعتماد على الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

أوجه الاختلاف: اختلفت دراستنا عن الدراسة السابقة من حيث المكان فقد اجريت دراستنا في

ثانويات بالأغواط

مدى الاستفادة من الدراسة السابقة:

- أفادتنا هذه الدراسة من حيث متغير القيادة بالحب .
- ساعدتنا في تحديد بعض المفاهيم المبهمة.
- أفادتنا هذه الدراسة من حيث المنهجية.

الفصل الثاني:

القيادة بالحب

تمهيد

I. ماهية القيادة

1. تعريف القيادة
2. القيادة وبعض المفاهيم المشابهة لها
3. أهمية القيادة
4. خصائص القيادة
5. أنماط القيادة
6. نظريات القيادة
7. العوامل المؤثرة في القيادة

II. القيادة بالحب كأسلوب قيادي فعال

1. تعريف القيادة بالحب
2. قوانين القيادة بالحب
3. أبعاد القيادة بالحب
4. مبادئ وأساسيات القيادة بالحب
5. دور أسلوب القيادة بالحب في اتخاذ القرار

خلاصة الفصل

تمهيد

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قادة يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولية فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها، وقد أدى تعدد العمليات والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية. وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية الاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتقدمة.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي بالتفصيل:

- ماهية القيادة.
- القيادة بالحب كأسلوب قيادي فعال.

1. ماهية القيادة

1. تعريف القيادة

كثرت التعاريف وتعددت الآراء حول معنى القيادة إلى الدرجة التي جعلت بعض كتاب الإدارة مثل (بنس Bénéis) يقول: " أن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها مما جعل بعض الكتاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر". (أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، 2004، ص 221) ما يعنى أننا مهما حاولنا من إعطاء تعاريف للقيادة فإنها تبقى دائماً تقريبية نظراً لارتباطها بالعنصر البشري الذي هو في حقيقة الأمر عنصر يصعب التحكم فيه ودراسة سلوكه وفق مناهج العلوم التجريبية التي يمكن أن تطبق على بقية العناصر الأخرى في المنظمات.

لذا ندرج فيما يلي بعض التعاريف التي نرى من وجهة نظرنا أنها مفيدة لتسليط الضوء على مفهوم ومعنى القيادة.

إن القيادة (leadership) مشتقة من الفعل "قاد" أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمقودين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

وعرفت بأنها هي العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة وهذه العملية التي تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي والعقائدي وتشمل: معتقدات، قيم، أخلاق، سلوك، معرفة ومهارات. (ظاهر كلاندة، 1997، ص 19)

كما عرفت على أنها تأثير فرد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة. (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 335)

من خلال هذا التعريف نجد أنه ينطوي على ثلاث نقاط أساسية :

- القيادة عملية أساسها التأثير الإيجابي على مجموعة، وينبع هذا التأثير من شعور إيجابي بالحث الاحترام والإعجاب بالقائد بغض النظر عن سلطته الرسمية.
- لا بد من وجود أهداف محددة يعمل على أساسها القائد ويؤثر على مرؤوسيه لتحقيقها.

- العلاقة بين القائد والمرؤوسين علاقة متبادلة، فكلاهما يؤثر على سلوك الآخر. وقد عرفها بعض الباحثين على أنها انعكاسات لقوى الشخصية التي يتمتع بها فرد دون غيره في توجيه ورقابة الآخرين وتحقيق إمكانية توافقهم مع توجيهاته لتحقيق الهدف.

(خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمودة، 2000، ص 222)

ويرى كل من Koontz و O'donnell أن القيادة هي مرادف للتأثير وهي الفن أو العملية التي من خلالها يتم التأثير على الأشخاص بطريقة تجعلهم يوجهون إراديا جميع مجهوداتهم لتحقيق أهداف جماعية.

يعرفها Pfiffner and Puthes بأنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآتية. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص 271)

فالقيادة إذن ليست مجرد إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها بل أيضا حفز الأفراد للعمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم وإثارة حماسهم ليبدلوا أقصى جهودهم للحصول على أعلى مستوى يمكنهم أن يصلوا إليه.

وتعرف أيضا على أنها "النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا". (نور الدين دخان، 2005، ص 5)

ورغم اختلاف الباحثين وتعدد تعاريف القيادة، حيث كل من هذه التعاريف تنظر إلى القيادة من زاوية خاصة ويركز كل منها على عنصر دون الآخر حسب المنطلقات الفكرية للباحثين، والمناهج المستخدمة في الدراسة النظرية أو التطبيقية، ومن ثم فانه يلزم تقديم تعريف في نظرنا أكثر شمولية ويجمع الكثير من العناصر التي اتفق عليها الباحثون والتي قد تشمل السمات الأساسية لمفهوم القيادة:

* القيادة تتطلب وجود قائد له القدرة على إحداث تأثير في سلوك وتصرفات الغير.

* أن يكون هذا التأثير إيجابيا بحيث يحقق أهداف المنظمة.

* القيادة تتطلب وجود تابعين (الآخرون) وهم أفراد جماعة القائد فتتأثر تصرفاتهم وسلوكياتهم بقدرة القائد وصفاته الشخصية وما إلى ذلك.

* القيادة تتطلب موقف والذي يمثل العوامل المحيطة بالقيادة. أي أن القائد يغير أسلوبه القيادي وطريقته في التوجيه والتأثير على العاملين حسب اختلاف المواقف والظروف.

فالقيادة وسيلة تسعى إلى تحقيق هدف معين ومدرج في أهداف المنظمة. إذن القيادة "هي السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد نتاج التفاعل بين السمات الشخصية للقائد، والجماعة التابعة، وخصائص المهمة، والتنسيق التنظيمي، والسياق الثقافي للمحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق أهداف الجماعة بكفاءة وفعالية".

(نور الدين دخان، نفس المرجع السابق، ص4)

2. القيادة وبعض المفاهيم المشابهة لها

1.2. التمييز بين القيادة والإدارة: اختلفت آراء علماء الإدارة إزاء علاقة القيادة بالإدارة، فهناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة وهناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أن الإدارة علم بينما القيادة فن.

وينطلق الرأي الأول من أن القيادة تكون دائما في قمة الهرم الإداري، والقيادة بحكم موقعهم لديهم تطلع استراتيجي شامل وواسع ولا ينغمسون في تفاصيل الأعمال الروتينية.

أما الرأي الثاني الذي يرى القيادة جزءا من الإدارة فيستند في رأيه إلى أن القيادة هي إحدى الوظائف والمسؤوليات المنوطة بالمدير، وأن كثيرا من علماء الإدارة جعلوا القيادة جزءا من ميادين الإدارة، لدرجة أن النظريات الحديثة في الإدارة جعلت لها نموذجا قياديا منصهرا في العملية وليس مهيمنا عليها. (محمد الشافعي، 2008، ص49)

وقد حددت عدة فروق بين القيادة و الإدارة نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (01) يوضح الفرق بين القيادة و الإدارة

القيادة	الإدارة
* تهتم بالمستقبل والعلاقات الإنسانية وتوجيه الأفراد من خلال أساليب معينة لتحقيق هذه الأهداف.	* الاهتمام بالجوانب الفنية والإنجاز في العمل و الأداء بتوجيه الأشخاص واستخدام الإمكانيات المتاحة لذلك.
* تهتم بالرؤية الاستراتيجية والقوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع التابعين والاهتمام بهم.	* تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.
* تعنى بالعلاقات بين الرؤساء والعاملين والإشراف على من ينفذ السياسات.	*تعنى بتحديد الأهداف والسياسات العليا الإجراءات والبناء التنظيمي.
* تتبع من الجماعة ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها	* تستمد سلطاتها من خارج الجماعة لأنها تتم بواسطة التعيين.

الفصل الثاني: القيادة بالحب

* تعتمد على السلطة في ممارسة العمل وتعتبر الجزاء أساساً في العمل	* تعتمد على قوة التأثير في الغير ودفعهم للعمل ولا تلجأ للجزاء إلا للضرورة
* تقوم على تولى منصب له سلطة وصلاحيات بناء على توصيف الوظيفة	* تقوم على اقتناع التابعين دون استخدام قوة السلطة أو التخويف أو التهديد بها.

(محمد الشافعي، مرجع سابق، ص 49)

ولا يعني ذلك أن تكون الإدارة والقيادة أحدهما بديل عن الآخر أو يغني عنها، بل هما متلازمان لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفعالية دون الأخرى، إذ أن القيادة أصبحت هدفاً والإدارة تبقى الوسيلة، فالقيادة تحدد الاتجاه والأهداف الاستراتيجية، وتشحن الهمم وتلهب المشاعر وتدفع العاملين من أجل إحداث تغييرات مثيرة ومفيدة. بينما تعمل الإدارة كوسيلة من خلال الأساليب التخطيطية والتنظيمية والرقابية من أجل تحقيق هذا التوجه المطلوب وبطريقة متزنة بالضبط والربط، والإدارة تعمل على تنفيذها مما يؤكد أن كلاهما مكمل للآخر.

ومن هنا يبرز دور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحمل القيادة لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم الإداري ومواجهة المشكلات والمعوقات التي قد تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية.

وقد أدت التفرقة بين القيادة والإدارة إلى التفرقة بين القائد والمسير حيث يعتقد البعض أن المسير هو القائد ويعتبرونهما مسميان لشخص واحد، وذلك حيث يبدو من الولهة الأولى أنهما شيء واحد، لأن كل من المسير والقائد يسعى بقيادته أو بإرادته لتحقيق الأهداف التي حددت أو رسمت له سلفاً، لكن الواقع يختلف تماماً في اعتبار المسير والقائد شخصية واحدة. (محمد الشافعي، مرجع سابق، ص 32)

2.2. التمييز بين القيادة والمسير:

ولتوضيح الفرق بين المسير والقائد نورد الجدول التالي:

جدول (02) يوضح الفرق بين المسير والقائد

المسير	القائد
<ul style="list-style-type: none"> • يعتمد على السلطة • يثير الخوف • يؤنب الآخرين على الفشل • يعرف كيف يتم العمل • يستخدم الناس • ينظر إلى اليوم • يهتم بالأشياء المادية • يأمر • يقول أنا • يعمل جاهدا لينتج 	<ul style="list-style-type: none"> • يعتمد على السمعة • يثير الحماس • يصلح الفشل • يوضح كيف يتم العمل • ينمي الأفراد • ينظر إلى اليوم و المستقبل • يهتم بالأفراد والناس • يسأل • يقول نحن • يعمل جاهدا حتى يتبعه الآخريين

(أمين عبد العزيز حسن، 2001، ص126)

يبين الجدول أن هناك فروق جوهرية بين القائد والمسير، حيث يعتمد القائد على قدراته ومهاراته الشخصية في التأثير ليصنع أتباعا، في حين يعتمد المسير على السلطة والتنظيم الرسميين أكثر، إلا أن هذه الفروق تبقى نسبية، إذ يمكن لأحدهما أن يتوفر على بعض وكل صفات الآخر، وإذا وجدت تلك الصفات في شخص واحد عندئذ نكون أمام قائد مسير رائع.

(أمين عبد العزيز حسن، 2001، ص126)

3.2. التمييز بين القيادة و الرئاسة: اختلف الفكر الإداري حول ما إذا كان هناك اختلاف بين القيادة والرئاسة، الرئاسة Headship هي "الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئيسيا في تنظيم رسمي ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم."

(ظاهر كلاندة، محمد مرسي، 1984، ص24)

يتضح من التعريف السابق أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة (بواسطة التعيين

أو الانتخاب مثلا) فالأفراد يطيعون الأوامر والتعليمات ليس بالضرورة عن اقتناع ورضا، فهم قد يكونون مكرهين، وإلا عرضوا أنفسهم للمحاسبة وربما العقاب. أما القائد فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته وإنما بقدرته على الإقناع والتأثير معتمدا على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين.

ويلخص سيل جيب "CECIL GIBB" النقاط الرئيسية للتفرقة بين القائد والرئيس فيما يلي: (طريف شوقي، ب. س، ص 44، 45)

*يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة.

*أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار.

*توجد هوة أو فجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعد في أحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل في بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة.

*في القيادة يستمد الفرد سلطته من خلال الجماعة التي يرأسها، بينما سلطة الرئيس تتبع من قوى خارج الجماعة. (خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 222)

ولكن عارض هذا الاتجاه البعض الآخر، وأعتبر ذلك مبالغة من الكتاب والباحثين في ذكر الكثير من الفروق المميزة بين الرئاسة والقيادة. ومما سبق يمكن القول أن كل قائد رئيس ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل رئيس قائد.

3. أهمية القيادة

تتضح أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملا جماعيا مشتركا باعتبارها أداة فعالة لتنظيم و تنسيق جهود العاملين، فهي تعد أمرا جوهريا وأساسيا في المنظمات. ويبرز دور القيادة فيما يلي: (أحمد محمد المصري، 2000، ص 278)

القادة هم الذين يخططون ويصنعون الأهداف والسياسات العادلة والسليمة والمقنعة، وهم الذين ينظمون ويضعون الاختصاصات والسلطات التي يتم التعامل معها والاستجابة

لها، وهم الذين يتابعون ويراقبون ويتخذون القرارات الصحيحة والبناءة، ثم هم الذين يوجهون ويصدرون التعليمات والتوجيهات والإرشادات ويؤثرون على سلوك واتجاهات الأفراد واستدعاء طاقتهم إذا حدثت الاستجابة والارتباط والاحترام والثقة المتبادلان.

وتتبع أهمية القيادة من الأسباب التالية:

أ- بدون القيادة لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج
ب- بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
ج- دون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
د- بدون القيادة لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

هـ - بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

و- أن تصرفات القائد وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة كما تستطيع القيادة الناجحة أن تقدم للمنظمة المزايا التالية: (هيثم هاشم، 1978، ص337)

- الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة المنظمة.

- تحقيق درجة عالية من التعاون بين الأفراد والقائد.

- الوصول إلى درجة عالية جدا من التناسق بين أفراد العمل.

- إنجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة والإتقان.

و" لهذا فإن الوظيفة القيادية تعد من أهم المسؤوليات التي يمارسها القائد والتي تساهم بشكل

فعال في تحقيق أهداف المنظمة" (صبحي العتيبي، 2002، ص414)

4. خصائص القيادة

تتميز القيادة بمجموعة من الخصائص والصفات وهي كالتالي:

1.4. المهارات الذاتية والشخصية : ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء

الشخصية للقائد مثل: السمات الجسدية (كقدرة الفرد المتصلة بالثروة البدنية والعصبية وقوة

التحمل) والقدرات العقلية (كالاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء).

2.4. المهارات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويرها في

كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف.

3.4. المهارات السلوكية أو الإنسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعة بشكل خاص أو العمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق.

4.4. المهارات السياسية: ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، ومهارته في تبصر المصالح العامة والأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده من ناحية، وسياسته من ناحية، بينما المهارات تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم، وإشباع حاجات ورغبات التابعين ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالية.

(طارق عبد الحميد البدرى، 2003، ص194)

ومن الخصائص التي تميز عملية القيادة أيضا:

- فعالية القيادة تتوقف على إتقان مهارتها الأساسية .
- إن القيادة تركز على العمل المشترك والتفاعل الحميم والثقة المتبادلة .
- تتميز القيادة بالاتصال الفعال .
- توضيح المعايير التي يمكن قياسها من خلال العمل المشترك.

(علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، 2003، ص194)

5. أنماط القيادة

هناك العديد من نماذج القيادة وأساليبها، وتحدد هذه الأنماط أو الأساليب العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القياديين أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية وطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم وطبيعة بيئة العمل من ناحية أخرى. وإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباين في أنماط القيادة ومن أهم هذه الأنماط نجد القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والقيادة الحرة و مع تطور الزمن ظهرت أنماط أخرى تعرف بسم الاتجاهات الأخرى.

(أحمد سيد مصطفى، 2000، ص267)

1.5. النمط الديمقراطي

1.1.5. تعريف النمط الديمقراطي: يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساس على

العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون بينهم وحل مشكلاتهم. (أحمد صقر عاشور، 1989، ص176)

فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة وتتم القيادة من خلال الترهيب وليس التخويف ومن خلال المشاركة و ليس احتكار سلطة إصدار القرار، فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين ويشاركهم في اتخاذ القرار إلا أن توجيهه ورقابته لازمين لترشيد المناقشات.

2.1.5. خصائص النمط الديمقراطي : وتتمثل في النقاط التالية:

- القائد يتشاور مع مرؤوسيه بصدد ما يجب عمله ويصدد القرارات التي يمكن اتخاذها.
- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
- القائد يستمد سلطته وقوة نفوذه من قبول تابعيه له كقائد.
- القائد يؤمن بأن تابعيه يمكنهم توجيه أنفسهم وان يكونوا مجددين في أعمالهم إذا ما حفزوا بالطريقة الصحيحة

- القائد يساعد و يدعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب هدف المنظمة.
- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة. (حسن إبراهيم بلوط، 2005، ص422)

3.1.5. أسس النمط الديمقراطي:

أ- تنمية العلاقات الإنسانية: حيث تسهم العلاقات في توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري، كما يشعر بان العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات والرغبات إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة تنطوي على جو من الصفة والاحترام المتبادلين بين جميع الأفراد.

ب- المشاركة: إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار حيث ان المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة والتي يمكن من خلالها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف وبالتالي اتخاذ القرار الرشيد.

ج- تفويض السلطة: إن التطور الذي حصل للمنظمات، أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري في المنظمة، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤوليات والقيام بالواجبات بكفاءة، ولكن هذا لا يحول المسؤولية من القائد لذلك يجب التأكد من أن الذين فوضت إليهم السلطة هم أهل لها وأنهم سيحققون الغرض من التفويض.

(معن محمود علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل احمد، 2006، ص121)

4.1.5. مزايا وعيوب النمط الديمقراطي

أ- مزايا النمط الديمقراطي

• المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، أي أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين.

• أن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم وتعمل على تسيير تحسين سبل الاتصال بين القادة والمرؤوسين مما يسهل عليهم (القادة) أداء مهامهم على أحسن وجه.

• المشاركة في صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للقائد من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلالها تقييمها واختيار البديل الملائم والمحقق للهدف فضلا عن أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار ولانهم له وعدم معارضتهم له بعد إصداره.

• إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية صنع القرارات، يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطهم أو تؤثر في ظروف عملهم مما يجعلهم معنيين بالحرص على تحقيق الأهداف المسطرة. (خليل محمد حسن الشماع و آخرون، مرجع سابق، ص225)

ب- عيوب النمط الديمقراطي: إن القول بتفوق القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالي لا يعني التسليم بأن هذا الأسلوب القيادي يجب أن يقبل بصفة عامة كأفضل الأسلوب القيادي في

جميع الحالات وفي جميع المواقف. هذا ما أدى إلى ظهور اتجاه في الفكر الإداري يرى أن تطبيق العلمي قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية و ذلك من خلال مايلي:

* ما يأخذ على المشاركة كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية من أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، وأن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى.

* كما أن تفويض السلطة قد يؤدي إلى عدم علم القائد بكل ما يتم إنجاز بواسطة المرؤوسين.

* قد يلجأ بعض القادة إيهام المرؤوسين باستخدام الأسلوب الديمقراطي حيث يشركونهم في اتخاذ القرارات ولكنهم لا يأخذونها بعين الاعتبار مما يولد نوعا من الصراع بين المرؤوسين والقادة.

* إن اهتمام القائد البالغ بالعاملين في ظل الأسلوب الديمقراطي من أجل زيادة الإنتاج قد ينعكس بشكل سلبي على الإنتاجية، حيث تغلبت أهداف العاملين على أهداف المنظمة كان ذلك معارضا للمصلحة العامة. بمعنى تغلب المصالح الشخصية على المصلحة العامة للمنظمة. (طارق عبد الحميد البدرى، 2002، ص152)

2.5. النمط الأوتوقراطي

إن أصل كلمة أوتوقراطي (autocratic) هو الكلمة اليونانية autokrates ومعناها حكم الفرد الواحد. كما تعني كلمة أوتوقراطية أصلا خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة.

1.2.5. تعريف النمط الأوتوقراطي: القيادة الأوتوقراطية شيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات ووضع سياسات وتحديد أوجه الفعاليات أو الأنشطة الفنية و للأفراد والتعامل معهم على أساس النزعة الفردية وليس الجماعية إذ تتجلى لدى القائد الأوتوقراطي النزعة الفردية في التعامل مع الغير، وظهور الاتجاهات الاستبدادية في الرأي حيث أنه يشرف تفصيليا على التعليمات وصيغ تنفيذها. كما يتقيد بشكل شديد بها ويؤكد على ضرورة تنفيذها.

فالقائد الأوتوقراطي يعتقد أن من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب ماله من امتياز عليهم من اتساع الخبرة أو ما يتميز به من قوة أو شخصية. والقائد هنا يستخدم أسلوب الثواب والعقاب ويكون تركيزه على بعد العمل ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين.

(معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، 2008، ص153)

القيادة الأوتوقراطية تتميز بثقة القائد في نفسه و في طريقة أدائه للعمل و بأنه يعرف أكثر من العاملين تحت إمرته و تظهر مهارته الرئيسية في حمل مرؤوسيه على تنفيذ ما يريد منهم ويعتمد القائد على إصدار الأوامر و التعليمات التي تتناول كافة التفاصيل و يصر على مرؤوسيه له.

2.2.5. سمات القيادة الأوتوقراطية: كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية ويمكن تحديد هذه السمات بالأوجه الآتية:

• بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على المودة والمحبة.

• ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.

• عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء.

• يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء.

• تتصف الجماعة العاملة تحت تصرف القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنوية وضعف التماسك وارتفاع شكاوى الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل والغياب، وتزايد نسب التلف وظهور المشكلات بين الأفراد وازدياد نزاعات العمل.

• ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة.

• بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به مما ينعكس أثره سلبا على الإنتاجية على المدى البعيد.

(محمد سليمان العميان، 2005، ص274)

3.2.5. أشكال النمط الأوتوقراطي: قسم فيلبو (vilbo) هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية على النحو التالي:

أ- الأوتوقراطي المتشدد: يستخدم القائد هنا التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة كبيرة ولا يعتمد على أي نوع من أنواع المشاركة يهدد كثيرا لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا وإذا خالفه أحد مرؤوسيه في الرأي فإنه يعتبر ذلك تحديا لسلطته ولا يغفر للعامل المخطئ خطأه بسهولة. ويرى أن التهديدات وحدها هي المحفرات للعمل، ولذلك فإنه لا يحقق إشباع دائم لحاجات مرؤوسيه مما يترتب عليه ميلهم لترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده.

(معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 153)

ب- الأوتوقراطي الخير: ويتصف القائد بأنه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل و تبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه مع عدم خلق استياء لا مبرر له لدى مرؤوسيه.

حيث نجد أن القائد أقل تشددا من القائد السابق حيث يستخدم الإطراء والثناء على جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

يضاف إلى ذلك أن مثل هذا القائد عندما يفشل في إقناع مرؤوسيه. ينقلب سلوكه فجأة إلى إتباع أسلوب أكثر تطرفا في تحكمه واستبداديته من الأسلوب الأوتوقراطي المتشدد مما يترتب عليه رد فعل عنيف من قبل مرؤوسيه لمواجهة هذا السلوك تنعكس آثاره السيئة على روحهم المعنوية وبالتالي على أدائهم في العمل.

(نواف كنعان، مرجع سابق، ص 161، 162)

ج- الأوتوقراطي المناور: يعد هذا الأسلوب أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا وأقربها إلى الأسلوب الديمقراطي، فالقائد يتصرف بلباقة وود مع مرؤوسيه ويستخدم المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل ويجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرارات في حين أنه هو الذي اتخاذ القرارات بنفسه.

وبشكل عام فإن القائد الأوتوقراطي يتميز بظاهرة الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات ووضع السياسات وتحديد أوجه الأنشطة الفنية و للعاملين ويشرف تفصيليا على

التعليمات وصيغ تنفيذها كما يتقيد بشكل شديد بها ويؤكد على ضرورة تنفيذها، يمارس الضغط على العاملين من أجل الارتفاع بالأداء.

(خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمودة ، مرجع سابق، ص225)

4.2.5. مزايا و عيوب النمط الأوتوقراطي

أ- مزايا النمط الأوتوقراطي: يتميز هذا الأسلوب بتأثير إيجابي على أداء العاملين خاصة في ظل مواقف وظروف معينة وخاصة خلال فترات الأزمات الطارئة التي تهدد سلامة المنظمة والعاملين ومن بين هذه المزايا نذكر منها:

- صلاحية هذا النمط القيادي في الحالات الطارئة التي تتطلب من القائد أن يكون حازما وصارما بدون أي تهاون.
- يصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يشرف فيها القائد على مرؤوسيه الذين لا يصلح معهم أساليب الإقناع والمشاورة ولأنهم يحبذون الانقياد وليس لديهم الاستعداد والمبادرة الشخصية.
- يكون هذا النمط مناسباً لتوجيه العاملين الجدد بسبب عدم خبرتهم وحاجتهم إلى مزيد من التوجيه والرقابة.
- هذا النمط مفضل على النمط الديمقراطي في إنجاز المهمة.

(خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمودة، مرجع سابق، ص226)

ب- عيوب النمط الأوتوقراطية : إن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القادة من هذا النمط لا يعني بالضرورة أنها تعتبر معيار يمكن من تمييز السلوك الأوتوقراطي عن غيره، ومن مآخذ هذا النمط القيادي وعلى ضوء ما كشفت عنه الدراسات المتعددة في هذا المجال أن تركيز السلطة في يد القائد الأوتوقراطي وإنفراده باتخاذ القرارات وعدم تفويضه السلطة لغيره تترتب عنها آثار سلبية تعوق إنجاز العمل ومن هذه العيوب نذكر منها مايلي:

- إنفراد القائد بكل المهام يفرض عليه أن يكون خبيراً ولملم بكل الأمور الأمر الذي يصعب تحقيقه في الواقع العملي.
- إصدار القائد التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذ المرؤوسين لها بتفاصيلها الدقيقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة لدى العاملين ويضعف روحهم المعنوية ويولد لديهم القلق والاضطراب النفسي الذي ينعكس على أداء العمل.

- إتباع القائد لنمط الاتصالات التي تسير في اتجاه واحد إلى الأسفل أي (نازلة) من القائد إلى المرؤوسين مما يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية للاتصالات من جانب مرؤوسيه فينعدم الفهم المتبادل بين الطرفين هذا فضلا عن فساد الاتصالات داخل التنظيم.
- انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين وهي نتيجة الإحباط الذي ينتاب العامل والذي يبدو واضحا من خلال عدة مؤشرات أهمها: التغيب، التمارض اللامبالاة، التخريب وحوادث العمل.

على العموم نجد هذا النمط القيادي لا يتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة نظرا لظهور مصطلحات جديدة كإدارة الجودة الشاملة حيث أصبحت المنظمات كبيرة وواسعة ومعقدة والأفراد فيها ذوي كفاءات عالية، وبالتالي أصبح من الصعب تطبيق هذا الأسلوب، وإلا أدى إلى تأثير سلبي على أداء العاملين. (نواف كنعان، مرجع سابق، ص 168-170)

3.5. نمط القيادة الحرة

وفقا لهذا الأسلوب يعطي للمرؤوسين الحرية المطلقة في تحديد المهام والأنشطة ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك ويتوافق هذا الأسلوب تماما مع الفروض الخاصة بالنظرية (y) بخصوص الأفراد.

1.3.5. تعريف نمط القيادة الحرة: القائد يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف ومبعث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة فهو يترك المنظمة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضياع والإحباط و عدم الاحترام لشخصية القائد فهي أقل الأنماط القيادية فعالية.

(معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 154)

فبالأسلوب يتميز بتنوع السلوك وتذبذبه إذ يكتنف أساليب القيادة مظاهر الهزل والتسيب ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقا لها، فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جدا بالمقارنة مع الأنماط الأخرى لأن التساهل وعدم الحسم يثبط من همة النشيطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم. وقد يكون التساهل كبير إلى درجة يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار.

2.3.5. خصائص نمط القيادة الحرة: من أهم الخصائص المميزة لأسلوب هذه القيادة والتي

كشفت عنها الدراسات التطبيقية الخصائص أو السمات التالية:

* اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، فتفويض السلطة يكون على أوسع النطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم.

* اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

* إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل باباً مفتوحاً وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

(بوفلجة غياث، 1998، ص 17)

4.3.5. مزايا وعيوب نمط القيادة الحرة

أ- مزايا نمط القيادة الحرة : إن مدى نجاح هذا النمط في التطبيق العملي يرتبط بظروف ومواقف معينة قد تستدعي تطبيقه وتحديد مدى تحقيقه للنتائج المطلوبة وأن وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل المآخذ التي تقول بعدم جدواه ومنها:

(حسن الشماع، كاظم محمود، مرجع سابق ص 227)

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالبا ما تكون في حدود معينة.
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
- عدم التدخل في الأعمال التي تتناط بالأفراد في حدود ضيقة جدا، لذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف العلاقات بين الأفراد.
- إن تفويض السلطة القائد في هذا النمط القيادي يحتاج إلى مرؤوسين على مستوى عال من التعليم قادرين على الاستيعاب الواجبات المفوضة وفهم القصد من التعليمات.
- ب- عيوب نمط القيادة الحرة : إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي

مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط سلوكهم أو توجيه لجهودهم...، كما نجد أن هذا النمط أقل فاعلية إنتاجية العمل، حيث أن أفراد مجموعته لا تحترم شخصيته و كثيرا ما يشعر أفرادها بالإحباط و الضياع وعدم القدرة على التصرف وكل هذا ينعكس على أداء العاملين في ظل هذه القيادة.

6. نظريات القيادة

إن تطور الفكر الإداري قد ساهم في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة والوصول إلى القائد الناجح وتحديد السبل الكفيلة لرفع أداء العاملين وقد أفرز الفكر الإداري العديد من النظريات المتباينة والمتعارضة مع بعضها، تبلورت في عدد من المداخل أهمها: النظريات المركزة على السمات والنظريات المركزة على السلوك وفي الأخير النظريات المركزة على المواقف والنظرية التفاعلية.

(بنو ناس صباح، 2008، 2007، ص45)

1.6. نظرية السمات: تعتبر هذه النظريات من أولى المحاولات التي تناولت القيادة، وإن أبرز ما يميز هذه النظرية في تفسيرها للقيادة أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عدا ذلك فإن أنصار هذه النظرية يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية كما يختلفون أيضا حول ما إذ كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة ولعل من أشهر تلك النظريات هي: (ربيع مسعود، 2007، ص47)

2.6. نظرية الرجل العظيم : سادت نظرية الرجل العظيم الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي واستندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرين أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف. (صبحي العتيبي، 2002، ص414)

وتفترض هذه النظرية أن التغييرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة للتغييرات، كما تركزت حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقا من تأثر أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد.

و"الرجل العظيم" هو القائد الذي يحتل مكانه ومنزلة متميزة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها، بحيث يكون مدعاة للاعتراز والفخر من قبل الآخرين، ومن مميزات هذا القائد الشهرة، وسهولة الإنجاز والتكيف الاجتماعي، كما اعتبره البعض بأنه الشخص الذي يمكن أن يكون قائدا رسميا وغير رسمي في الوقت ذاته. ومن أهم وأبرز الدعاة لهذه النظرية نجد فرنسيس (1879) الذي قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأيد صحة تلك النظرية، فضلا عن woods (1913) و term an (1904) وانتهاءا بجينينك (1960) الذي قام بمسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم.

على الرغم من أهمية هذه النظرية، لكن نجدها تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعلم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف المختلفة، هذا ما أدى إلى ظهور اتجاهات وآراء تعارض هذه النظرية وتؤكد أن سمات القيادة ليست وراثية ويمكن اكتسابها ومن بين النظريات التي ظهرت نتيجة الانتقادات الموجهة لنظرية الرجل العظيم هي نظرية السمات.

(الجودي محمد علي، 2008، 2007، ص16)

3.6. نظرية السمات : نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم والذي اعتبر أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها فرد دون آخر، بل للظروف المحيطة بالجماعة، ظهرت نظرية أكثر واقعية والتي تقوم على افتراض أساسي مؤداه أنه يوجد من السمات الرئيسية التي يمكن استخدامها للتمييز بين القادة الناجحين عن غير الناجحين وأن هذه الصفات مكتسبة عن طريق التعلم والتجربة وليست وراثية.

انطلاقا من هذا الفهم انهالت الدراسات خلال العقود الأولى من القرن العشرين من بينهم (van,basen 1948) و (carrell ، 1954) و (chisell,1971) وغيرهم من محاولة التعرف على أهم السمات القيادية المميزة للقيادة الفعالة.

واختلف أنصار هذه النظرية في تحديد عدد ونوع هذه السمات، فبعض الباحثين يرى أن أهم تلك السمات تتمثل في المبادرة والفعالية والأمانة، والطموح، النزاهة، الذكاء، بعد النظر، حسن التصرف، التعاون، ضبط الأعصاب، الاستقلالية... الخ

كما يرى بعض الباحثين عدم جدوى تعداد الصفات اللازمة للقائد الناجح ونادوا بربط هذه السمات بما تتطلبه القيادة من تفوق شخصي في الفنون القيادية وهذا يتطلب القدرة الجسمية والإدراك الحسي والقدرة على التصور والمهارات والمعرفة والذاكرة وتفوق شخصي في العزيمة والاحتمال والمثابرة والإصرار والشجاعة والقدرة على الاحتمال.

وعلى الرغم من كل هذا فقد وجد (ستوجد يل) و زملائه (stogdill) في جامعة أوهايو 1974 أن هناك بعض السمات التي تتوافر في القادة الذين يؤدون دورهم القيادي بطريقة فعالة في غالبية المواقف ومن أهمها:

أ- **القدرة على القيادة:** وتتضمن قوة الذكاء وفصاحة اللسان، القدرة على التحدث، الأصالة.
ب- **مهارة الإنجاز:** وتتضمن التعليم، الثقافة، المعرفة، المهارات، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.

ج- **تحمل المسؤولية:** وتتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، السيطرة، الرغبة في التفوق والطموح.

د- **المكانة الاجتماعية:** وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل المنظمة أو خارجها، وأن يكون له مركز اجتماعي ومالي.

هـ- **روح المشاركة:** وتتطلب النشاط، الطيبة، التعاون، القدرة على التكيف روح الفكاهاة والدعابة.

و- **القدرة على تفهم الموقف:** وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم. (نواف كنعان، مرجع سابق، ص 17)

وقد تعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات من بينها:

أ- أن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار النظرية والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادية، قد فشلت في أن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة.

ب- إن الكثير من السمات التي افترضها أنصار النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة قد تتوافر في القادة وغير القادة مثل الذكاء، الحماس، العدل، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص لا تجعل منه بالضرورة قائد ناجحاً.

ج- أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من السمات.

د- كما أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاز عملية القيادة حيث أن المرؤوسين دورا كبيرا في نجاح عمل القائد.

ه- أيضا أن هذه السمات ليست من العمومية في كل زمان ومكان كما صورها أنصار هذه النظرية ولكنها محددة بالمجال والزمان فنجاح قائد ما في وظيفة قيادية معينة لا يعني بالضرورة نجاحه في وظيفة أخرى ونجاحه في فترة زمنية معينة ليس مؤشر لنجاحه في فترة أخرى تتطلب قدرات ومهارات مغايرة. (هيثم هاشم، 1978، ص337)

ومن هنا أسهمت هذه الانتقادات في لفت اهتمام الباحثين إلى أهمية سلوك القائد والتركيز عليه.

4.6. النظرية السلوكية: إن عدم القناعة بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينات قاد العلماء إلى تركيز اهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوبا مؤثرا وفريدا للقيادة مما يؤثر على فعالية القائد، هذا يعني ظهور النظرية السلوكية واكتشاف محددات أخرى للفعالية القيادية بحيث نجد أن هذه النظرية اهتمت بسلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي يظهر بها أثناء العملية القيادية.

قدم المنظرون السلوكيون العديد من التعريفات لأسلوب القيادة ومع تعدد المصطلحات المنسوبة لأساليب القيادة المختلفة إلا أن سلوك القائد ينحصر في عنصرين تم الاهتمام بهما : الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد فالتوجه نحو العمل أو المهام هو تركيز القائد على أداء المهام من خلال تقسيم العمل وتنظيمه، واتخاذ القرارات وتقييم الأداء فيما يعني الاهتمام بالأفراد الانفتاح ومشاعر الود التي يبديها القائد اتجاههم واهتمامه بحاجات المرؤوسين، ومن الجهود الكبرى التي وجهت لهذه النظرية تلك الدراسات التي قامت بها كل من جامعة أوهايو وجامعة ميتشجان.

(أندروى سيزلاقي، مارك جي والاس، 1991، ص295)

فأبحاث جامعة أوهايو: تعتبر هذه الأبحاث من أكثر الدراسات المعروفة من بين الأبحاث الكبرى التي تمت بعد الحرب العالمية الثانية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد كان هدفها البحث عن العوامل السلوكية في تفسير ظاهرة القيادة وتحديد العوامل المحددة لسلوك القائد. إذ تم تلخيص بعدين سلوكيين رئيسيين لنمط السلوك القيادي هما:

- التركيز على المهمة أو ما يسمى بالنشاط الموجه نحو العمل: يتمثل هذا البعد في تحديد أدوار مختلف العاملين Intraction Structure لتحقيق الأهداف حيث يقوم القائد المبادر بتحديد وتعريف المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب من الأفراد للوصول إليها وضرورة تحقيق الأهداف المحددة.

وبالتالي هذا البعد يضم سلوك القائد الذي يحدد فيه المهمات فضلا عن محاولات القائد العلنية والمريحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- التركيز عن العاملين: ويركز القائد هنا على خلق الثقة المتبادلة بين العاملين وتقدير آرائهم واحترام مشاعرهم أي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتقوية العلاقات بين القائد ومرؤوسيه ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار مع تشجيع الاتصالات في الاتجاهين الأعلى والأسفل.

ثم تم قياس هذين البعدين باستخدام استبياننا، حيث تم وضع استبيانين منفصلين أحدهما لقياس أسلوب القيادة كما يراه القائد نفسه (استبيان الاستطلاع رأى القائد) والآخر لقياس أسلوب القيادة كما يراه مرؤوسي القائد.

(أندرودى سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص 297)

أما أبحاث جامعة ميتشغان: فقام باحثون من جامعة ميتشغان على رأسهم rancislikert وkats وkahn وغيرهم بدراسات عديدة في الوقت التي كانت تجرى أبحاث جامعة أوهايو والتي كان هدفها الأساسي هو تحديد الأنماط السلوكية للقيادة. ومن خلال تلك الدراسات تم التوصل إلى تحديد أسلوبين من أساليب القيادة هما:

- الأسلوب الأول هو أسلوب قيادي يهتم بالعمل الذي يركز على أسلوب الإشراف المباشر والالتزام بجداول الإنتاج وتقييم أداء العمل.

- والأسلوب القيادي الثاني هو أسلوب يهتم بالموظف وذلك من خلال تفويض المسؤوليات والاهتمام بمصالح وحاجات الموظف.

حيث كان الهدف من هذه الدراسة البحث عن أسلوب القيادة الفعال الذي يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وتعظيم الإنتاج.

(طارق عبد الحميد البدرى، 2003، ص 194)

ويشكل عام يمكن القول أن الملاحظات التي أبدتها النقاد بشأن دراسات جامعة ميتشغان مماثلة لتلك التي وجهت إلى أعمال أوهايو وهي تتمثل فيما يلي:

* هناك بعض الشواهد التي توضح أن سلوك القائد يتغير من موقف لآخر فقد يتبع أحد القادة مثلا الأسلوب الذي يهتم بالعاملين في الظروف العادية، أو حينما يسير نشاط الجماعة بسهولة ويسر، أما في الظروف الملحة وتزايد الضغط لإنجاز العمل في مواعيد محددة فقد يغير القائد سلوكه ليكون موجها نحو الوظيفة (العمل).

* لم تأخذ في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى مثل تماسك الجماعة أو طبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين أو المهام، فقد يكون سلوك القائد الجماعة غير المتجانسة مختلفا عن سلوك قائد الجماعة المتجانسة حتى ولو كانوا يؤدون مهام متشابهة.

والخلاصة أن هذا المطلب لم يستطع أن يصل إلى نتائج محددة ومؤكدة عن إمكانية تفسير القيادة عن طريق السلوك الملاحظ للقيادة.

5.6. النظرية الموقفية: أدرك الباحثون خلال فترة الستينات قصور النظريات السلوكية هذا ما أدى إلى ظهور النظريات الموقفية التي تقوم على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة بل ترتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين. فهي لا تتكرر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظروف التي يعيشها القائد والموقف الذي يتعرض إليه على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي يتحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فعالية القيادة. (عامر عوض، 2008، ص211)

لذلك فالفحص الشامل للموقف أمر أساسي بالنسبة للقائد الذي يسعى إلى تطبيق نمط قيادي معين.

نجد أن مؤيدي هذا المدخل اختلفوا حول العناصر الموقفية وأهمية كل منها لهذا ظهرت نظريات مختلفة تعكس اختلاف المواقف حول تلك العناصر والعوامل البيئية الموقفية ومن بين هذه النظريات نذكر مايلي:

نموذج فيدلر (felder) للقيادة الموقفية : تسمى أيضا بنظرية التكيف أو نظرية الطارئة أو النظرية العرضية لفيدلر.

قام فيدلر بتحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة ومن خلال دراساته وأبحاثه التي أقيمت في الجامعة أليوني الأمريكية وامتدت من عام 1901 حتى عام 1976 والتي أعدت من أبرز الأبحاث لأنها تركزت حول معرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة وحول مدى تغيير هذه السمات وإخلافها تبعاً لتغير الموقف الإداري وحول تحديد عناصر المواقف، التي تؤثر في ملائمة أو عدم ملائمة النمط القيادي لها. (سعيد محمد المصري، 1999، ص 200)

حيث نجد ثلاث عوامل تؤثر على درجة التحكم القائد وتأثيره في المواقف في مجال العمل ونتائج القرارات واختيار اسلون القيادة وهذه العوامل هي:

أ- **علاقة القائد بالمرؤوسين:** يعتبر هذا العامل من أهم العوامل التي تمكن القائد من التحكم في الموقف فقد توصل فيدلر إلى نتيجة هامة وهي أنه في المواقف يكون فيها اتجاه هذه العلاقة موجب ويكون فيها التأثير موجبا أي أقوى بالمقارنة بالمواقف التي يكون فيها هذا الاتجاه سالبا، بمعنى أن القائد الذي يحصل على ولاء وثقة من المرؤوسين يحتاج إلى قوة ونفوذ منخفض لقيادتهم.

ب- **هيكل العمل:** ويتعلق هذا العامل بدرجة وضوح الإجراءات والأهداف ومدى وضوح وتعريف المهام وهيكلتها، فكلما زادت درجة هيكله العمل بمعنى أن هناك برنامج محدد لأدائه كلما كان التأثير أقوى. لأن القائد سيكون أقدر على إعلان ما هو مطلوب من مرؤوسيه.

ج- **قوة المنصب:** تأتي الأخيرة في الأهمية بالنسبة للتحكم في الموقف والتي تعبر عن مدى قوة ونفوذ القائد، لحصول القائد من منصبه على السلطة التي تمنحه حق المكافأة والعقاب فكلما زاد الجزاء الإيجابي والسلبي الذي يمكن أن يستخدمه القائد كلما زاد تأثيره على المرؤوسين. (أندروى سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص 304)

يمكن حسب فيدلر تحديد ثلاثة توليفات لهذا التفاعل وهي:

*في المواقف الصعبة حيث العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين والعمل غير مهيكول وغير واضح والقائد لا يتمتع بأي سلطة، في هذه الحالة يكون نمط القيادة المهمم بالعمل والإنتاج متسلط فعلا.

*في المواقف السهلة والمواتية حيث العلاقة حسنة بين القائد والمرؤوسين والعمل واضح (مهيكلاً) والقائد يتمتع بسلطات واسعة (قوي) في هذه الحالة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج متسلط.

*في المواقف العادية أو المتوسطة الصعوبة حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين والعمل متوسط الغموض والقائد يتمتع بقدر متوسط من السلطات في هذه الحالة يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين والعلاقات الإنسانية فعلاً.

من التحليل السابق يتبين لنا أن أسلوب القائد يختلف تبعاً للمواقف وحسب اختلاف درجات متغيرات المواقف ونموذج فيدلر يتصف بالمرونة فالقائد يمكن أن يغير في الموقف ومكوناته وإذا لم يستطع فيمكنه أن يغير من أسلوبه ونمطه القيادي حتى يمكنه التحكم في الموقف بشكل أفضل ويجب على القيادة الاهتمام بالعمل الصحيح وليس بصحة العمل.

ورغم الطبيعة الدينامية والواقعية لنظرية فيدلر الموقفية من أخذها في الاعتبار متغيرات سلوك القائد والموقف وتفاعلها كأساس لفعالية القيادة، إلا أنها لم تسلم من النقد إذا لم تقدم تفسيراً منطقياً مقبولاً للعلاقة التي فرضتها بين متغير نمط قيادته و متغيرات الموقف وبين متغيرات إنتاجية المرؤوسين وبنظرة سطحية لنتائجها السابقة يتبين لنا التناقضات الواضحة التي وقعت فيها مثل فعالية القائد المهتم بالمهام، في نوعين متناقضين من المواقف وهو ما عجز عن تفسيره.

6.6. نظرية الهدف- المسار roberthouse: تعتبر هذه النظرية الثانية للقيادة والتي قام بتطويرها روبرت هاوس 1971 والتي تقوم على أساس أن دور القائد هو مساعدة المرؤوسين على ممارسة الأنشطة والمهام التنظيمية التي تؤدي إلى عوائد ذات قيمة لدى الفرد. (أندروى سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص 305)

ويشمل دور القائد على جانبين:

أ. توضيح المسار الذي يمكن الفرد من تحقيق أهدافه الشخصية (زيادة الراتب) والأهداف التنظيمية (زيادة الأرباح والإنتاج).

كما تفترض هذه النظرية وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقة السائدة ما بين القائد ورضا المرؤوسين وأدائهم و تتضمن:

ب. عوامل موقفية تتعلق بالمرؤوسين مثل القدرة والحاجة ومركز الرقابة.

ج. عوامل موقفية تتعلق بالبيئة العملية، تشمل المدى الوظيفي لوظيفة المرؤوسين والجماعات التي يعمل المرؤوسين معها فضلا عن العوامل التنظيمية كالسياسات والإجراءات والقواعد التنظيمية.

وتقترح هذه النظرية أربعة أساليب قيادية كل منها يتطلب الاهتمام بالعمل إلى جانب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

-**الأسلوب الموجه:** يشمل تخطيط ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد حيث يعطي القائد توجيهها فيما يجب عمله وكيف يتم عمله ودور كل فرد في المجموعة وبماثل ذلك الجانب التقليدي المعروف بالمبادأة والتنظيم حيث القائد يتيح للمرؤوسين فرصة معرفة ما هو متوقع منهم.

-**الأسلوب المساند:** ويشمل تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وإبداء الاهتمام برفاهيتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودي ومرضي للعمل.

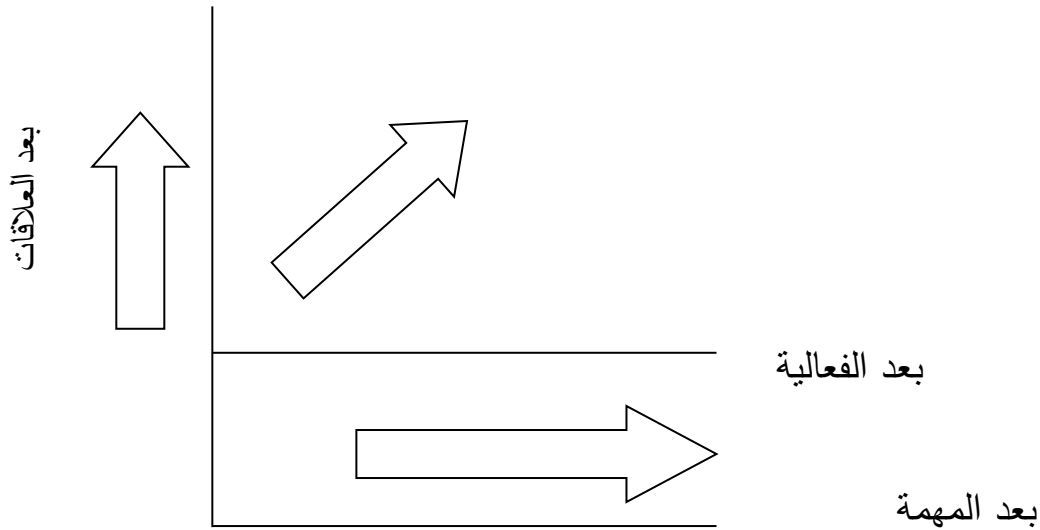
-**الأسلوب المشارك:** يسعى القائد هنا باستشارة المرؤوسين والأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يضع قراره.

-**أسلوب الإنجاز:** ويتميز بوضع أهداف تتحدى القدرات وتتوقع أن يكون أداء المرؤوسين على مستوى عالي وجعل العمل أكثر تحديا للفرد ولكن قابل للإنجاز.

بالرغم من أن نظرية المسار والهدف تمثل تطور حديثا لموضوع القيادة إلا أن هناك أعداد متزايدة من أعمال البحث التي تمت حولها، وقد تميزت النتائج التي وردت عن الأسلوب الموجه والمساعد والمشارك وأسلوب الإنجاز بأنها مشجعة، وقد ركزت أغلب هذه الأبحاث حول العلاقة بين الأسلوب الموجه والمساند وسلوك المرؤوس في مهام مختلفة ومتنوعة حيث تتجه نتائجها إلى تأييد الإطار الذي تقوم عليه النظرية وهو أن السلوك الموجه للقائد أكثر فعالية من الأسلوب المساند بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون مهام غير محددة، فيما يؤدي الأسلوب المساند للقائد إلى درجة عالية من الرضا بين العاملين عندما تكون المهام التي يؤديها المرؤوسين محددة.

نموذج ريدن (w.Reddin) ثلاثي الأبعاد: قدم "ريدن" تحليلا عميقا لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه «الفعالية» وركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة؟ وما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة؟

حيث أنه اعتمد في بناء نموذج على عنصرين للسلوك الإداري هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات مع الموظفين ولكنه أضاف عنصرا أو بعد ثالثا هو الفعالية القيادية والذي يشير إلى مقدار ما ينجزه القائد من أهداف والشكل التالي يبين الأبعاد الثلاثة لهذه النظرية.



الشكل رقم (01) يوضح الأبعاد الثلاثة لريدين

(الجودي محمد علي، مرجع سابق، ص34)

ومن خلال الأبعاد الثلاثة نجد أربعة أساليب قيادية هي:

- أ. **الأسلوب المتفاني:** يسعى القائد هنا إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال اهتمامه أكثر بالعمل وإعطائه الأولوية المطلقة.
- ب. **الأسلوب المتكامل:** يسعى القائد إلى تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة والنسج بينهما على افتراض أنه لا يوجد تعارض بين النوعين من الأهداف.
- ج. **الأسلوب المرتبط:** يسعى القائد إلى تحقيق الإشباع الأمثل لاحتياجات الأفراد من خلال الاهتمام الكثير بالمرؤوسين، على أساس أن إشباع حاجات المرؤوسين يؤدي إلى تحقيق الرضا والذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- د. **الأسلوب المنعزل (المنفصل):** يعطي اهتماما محدود لكل من العمل والأفراد وذلك نظرا لعدم رغبته في تحقيق علاقات مع العاملين وعدم قدرته على التوفيق بين أهداف المنظمة وأهدافهم. والشكل الآتي يوضح هذه الأساليب. (الصالح جليح، 2006، ص63)

- نموذج هرسي وبلانشرد (دورة الحياة): قدم كل من هرسي وبلانشرد في نظريتهما أن القادة يكونون أفضل تأثير إذا اختاروا نمط القيادة المناسب للظروف التي يواجهونها. بمعنى أن دورة حياة القيادة التي تتمثل في أن القائد يغير نمط قيادته تبعا للاستعدادات المرؤوسين المتضمنة قابليتهم لإنجاز المهام .

فقد اعتمدا على بعدين رئيسيين لسلوك القائد هما سلوك المهمة وسلوك العلاقة وتكمن فعاليتهم في مستوى نضج المرؤوسين.

ويعرف النضج بأنه «امتلاك المرؤوسين للرغبة والقدرة على إنجاز وبلوغ المهمة المحددة».

ومن التعريف نستنتج أن للنضج عنصرين هما:

* القدرة أو القابلية والتي تعني امتلاك المرؤوسين المعرفة والتجربة والمهارة الضرورية لبلوغ المهمة المحددة.

* الرغبة أو ما يسمى بالدافعية وتتمثل في امتلاك المرؤوسين الثقة والتصميم والدافعية نحو بلوغ المهمة.

7.6. النظرية التفاعلية: يرى أنصار هذه النظرية بأن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف وبأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذا الموقف وتصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة. (محمد قاسم القريوتي، 2000، ص 291)

وفقا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة.

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة ويظهر هذا الإسهام على الوجه الآتي:

- النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

- لم تتكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف) ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها وحدها كمعيار لتحديد خصائص القيادة .

- وعلى ذلك فالقيادة وفق هذه النظرية نتيجة تفاعل اجتماعي بين القائد والمتغيرات الموقفية، أي أن النظرية تعطي اهتماما لشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ومدى إدراك المرؤوسين له وإدراك المرؤوسين له وإدراك كل منهما للموقف إضافة إلى المكان يجرى فيه التفاعل بين تلك العناصر. (هشام طالب، 1995، ص267)

7. العوامل المؤثرة في القيادة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى العوامل المؤثرة في القيادة حيث سنتكلم في المطلب الأول عن العوامل المؤثرة على القائد ثم في المطلب الثاني العوامل المؤثرة على المرؤوسين وفي المطلب الثالث العوامل البيئية.

1.7. العوامل المؤثرة على القائد: إن سلوك القائد في لحظة يتأثر إلى درجة كبيرة بمجموعة كبيرة من العوامل أو القوى التي تتفاعل في شخصيته الذاتية ولكن نجد أنه يدرك مشاكل قياداته بطريقة واحدة معتمدا في ذلك على خبرته ومعرفته وخلفيته ومن بين العوامل الداخلية العامة التي تؤثر على القائد نجد:

- القيم التي يؤمن بها: حيث يتأثر سلوكه بمدى الأهمية التي يؤمن بها لكفاءة المنظمة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

- مدى ثقته في المرؤوسين: فالمديرون يختلفون في مدى ثقة التي يوليها للآخرين بصفة عامة وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقته بمرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم في فترة ما - ميوله القيادية الشخصية: يختلف المديرون فيما بينهم بخصوص ميولهم القيادية فهناك من يشعرون براحة أكثر عند تطبيقهم الأساليب المتسلط، وهناك من يشعرون براحة أكثر عندما يعملون بوسط جماعة كعضو من أعضائها حيث يشاركون مرؤوسيهم في الكثير من وظائفهم .

- مدى الشعور بالأمان في المواقف الغامضة: إن المديرين الذين يشاركون مرؤوسيهم في عملية اتخاذ القرارات يزيدون من مقدار المخاطر التي يواجهونها وهناك من تزداد حاجاتهم للاستقرار والأمان في البيئة التي يعملون بها .

2.7. العوامل المؤثرة على المرؤوسين: للأفراد تأثير كبير على طبيعة أسلوب القيادة المتبع. فمثلا عندما تكون مجموعة العمل الغير متجانسة أو قليلة الخبرة فأن القيادة الفردية هي التي تحقق أفضل النتائج قبل اختيار المدير للنمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد

فإنه يجب أن يأخذ في اعتباره أيضا مجموعة العوامل أو القوى التي تؤثر في سلوك مرؤوسيه ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما توفرت الشروط التالية كلما أمكن المدير السماح لمرؤوسيه بدرجة كبيرة في حرية التصرف ومن بين هذه العوامل نجد :

- ازدياد حاجات المرؤوسين الشخصية والاعتماد على النفس .
- توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار .
- توفر درجة كافية من القدرة على تفاهم المواقف الغامضة فبعض المرؤوسين يفضلون إسناد مجموعة من الأعمال الواضحة والمحددة لهم .
- توفر اهتمام المرؤوسين بالمشاكل التي يواجهونها.
- توفر درجة كبيرة من الفهم اتجاه أهداف المؤسسة.
- توقع العاملين مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار .

3.7. العوامل البيئية: بالإضافة إلى مجموعة العوامل المؤثرة على القائد ذاته و بمرؤوسيه

فإن هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة العامة التي يعمل في إطارها المدير والتي يكون لها تأثير على سلوكه ومن أهم تلك العوامل البيئية نجد :

- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المنظمة: إن المنظمات مثلها مثل الأفراد لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد والتي تؤثر بشكل فعال على سلوك الأفراد الذين يعملون في إطارها .

- كفاءة الجماعة: قبل أن يفوض الرئيس سلطات اتخاذ القرارات إلى جماعة فإنه عادة ما يأخذ في الاعتبار مقدار الكفاءة التي يعمل بها الجماعة ومن أحد العوامل التي تقاس بها كفاءة المجموعات الفترة الزمنية قضتها في العمل كفريق كذلك كلما اشترك أعضاء الجماعة في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة والتعليم ونجد كلما زادت هذه زادت فعاليتها .

- طبيعة ذاتها: بطبيعة الحال نجد أن المشكلة ذاتها تحدد إلى درجة كبيرة مقدار المشاركة الواجب من جانب العاملين ويزدياد تعقيد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة فإن الأمر يتطلب اشتراك عدد كبير من الأخصائيين، ولكن من جانب آخر نجد أنه بالرغم من تعقيد بعض المشاكل إلا أن بعض المديرين يفضلون الاعتماد على أنفسهم في اتخاذ القرارات الخاصة، وتمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثير على المدير فكل ما شعر

المدير بأن الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرارات كلما قلا الاعتماد على الآخرين، كذلك نجد أن المنظمات التي تعيش حالة مستمرة من الأزمات والتنافس الحاد تزداد درجة اعتماد المديرين فيها على السلطة والعكس، وكلما زادت درجة الاستقرار المنظمة اتجه المديرين إلى أسلوب المشاركة .

بصفة عامة أن نجاح أي مدير يعتمد بصفة أساسية على مدى مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف نجد منها رفع مستوى التحفيز للعاملين وتحسن مستوى كفاءة القرارات ويجب أيضا على المدير تنمية روح الفريق رفع الروح المعنوية للعاملين وهذا حتى يتمكن من زيادة قابلية العاملين لتقبل التغيير وتجنب المقاومة من العاملين والدخول في صراعات معهم .

II. القيادة بالحب كأسلوب قيادي فعال

1. تعريف القيادة بالحب

المحبة معني نفسي روحي مغروس في أعماق النفس البشرية مخلوق معها، وجزء من تركيبها الوجدانية العاطفية لا يستغني الإنسان عنه، ولا بد من ممارسته تمامًا كما يمارس عملية التنفس والأكل والشرب، فلا بد للإنسان أن يحب ولا بد أن يكره طالما هو إنسان وليس آلية.

وتعرف من جهة ثانية القيادة على أنها: كل شيء عن تحقيق وممارسة والاحتفاظ بالسلطة، حيث يملك المدير هدفًا وعليه أن يعمل على التأكد من أن الأشخاص يفعلون ما يريده، وتتكون القيادة في الغالب من استراتيجيات واضحة المعالم.

(Matthew, 2012, p. 162)

كما تعتبر القيادة القائمة على الحب ذات تأثير إيجابي ومعترف بها بشكل واسع، حيث تقوم على قادة سعداء وأكثر انفتاحًا وشجاعة وثقة، وهي مفيدة للأشخاص المثبتين أو المتعثرين أو الذين يعانون من الاكتئاب، كما أن سعادة الإنسان ورفاهيته هيا أهمية اجتماعية أيضًا فهي تساهم في تكوين مجتمع أكثر سعادة وأكثر إيجابية وفائدة والناس السعداء ليسوا أكثر ودًا وأقل مادية ولكنهم أكثر تعاونًا ومؤيدة للمجتمع وللخير.

(Määttä & Uusiautti, 2013, p. 111)

2. لمحة تاريخية عن تطور القيادة بالحب:

مبادئ نظرية القيادة بالحب موجودة في التراث العربي الإسلامي إلا أننا لم نلتفت إليها ضمن هذا السياق الذي طورته الباحثة" كاتلين سانفورد"، ذلك أننا نسمع في موروثنا الشعبي أوصافًا لأشخاص أن فلاناً (شيخ)، أو أنه (ابن شيوخ)، وأحياناً نسمع مديح الشخص بأنه يملك (أخلاق الملوك)، وكل هذه العبارات تحاول القول أن في هذا الشخص صفات انعكست في أخلاقه وإدارته لعلاقاته الخاصة والعامة، بما فيها المسؤوليات التي يحملها في أي عمل يتولاه، وأخلاق الشيوخ منظومة مواصفات نفسية وأخلاقية نجدها في فئات من الناس امتازت بالقيادة الأخلاقية المبنية على سمو والشموخ والخلق الرفيع. وهي تجعل الشخص الذي يتولى إدارة شؤون الناس.

وتعتبر سانفورد (Kathleen Sanford) هي من استخدم مصطلح القيادة بالحب في كتابها الذي تناول الحديث عن طريقة فوز المؤسسات بالحنان والقيادة ، كما وافترضت كاتلين سانفورد في كتابها أن السبب في فشل النظريات الإدارية وتطبيقاتها لا يعود إلى الفشل في مناهجها أو إلى اخطاء فيها بل السبب في ذلك هو افتقار مفهوم القيادة للحب وافتقاره ...

القيادة المبنية على الحب تكرم الناس وتدعمهم بطريقة تجعلهم يشعرون بالقدرة على التعبير عما بداخلهم في العالم . تتطلب القيادة المبنية على الحب من القادة الانتقال إلى نوع مختلف من العلاقة مع من نفوذهم.

تظهر الأبحاث أن الأشخاص الذين يعملون في ثقافة يشعرون فيها بالحرية في التعبير عن المودة والحنان والرعاية والرحمة لبعضهم البعض كانوا أكثر رضا عن وظائفهم، وأكثر التزامًا بالمنظمة، ومسؤولين عن أدائهم.

وهي رئيسة سابقة للمنظمة الأمريكية لقادة الممرضات (AONL) وعملت في مجالس إدارة جمعية المستشفيات الأمريكية (AHA) ، والمجلس الثلاثي للتمريض الأمريكي، وجمعية مستشفيات مدينة واشنطن، وتحالف منظمات التمريض

كعضو هيئة تدريس مساعد في جامعة واشنطن وجامعة المحيط الهادئ اللوثرية. وهي رئيسة سابقة للمنظمة الأمريكية لقادة الممرضات (AONL) وعملت في مجالس إدارة جمعية المستشفيات الأمريكية (AHA) ، والمجلس الثلاثي للتمريض الأمريكي، وجمعية مستشفيات مدينة واشنطن، وتحالف منظمات التمريض. (NOA).

هذا اسم كاتبة القيادة بالحب: Kathleen Sanford



3. قوانين القيادة بالحب

وتقوم القيادة بالحب على خمس (05) قوانين أساسية هي:

- **الخسارة تخلق القادة:** لا يمكن أن يكون هناك قوة بدون معاناة في مشروع ما؛
- **الخوف يخفق:** فقط الاحترام والمحبة يؤديان إلى النجاح؛
- **الحب يجمع المال:** الحب في جوهره الثروة الحقيقية؛
- **الضعيف هو القوة:** عندما تتفتح على الناس ينفثون لك؛
- **العطاء هو الحصول عليه:** كلما كنت تقدم للآخرين أكثر سوف يعطونك؛

(John Hope, 2010, p. 03)

4. أبعاد القيادة بالحب

تشمل القيادة بالحب على خمسة (05) أبعاد للحب المنظمي أو المؤسسي وهي:

1.4. حب المنظمة: المنظمة بالنسبة للمدير هي بمثابة الأسرة والبيت والأم، ولكن كيف يمكن للمدير أن يحب مؤسسته؟، هناك طرق كثيرة لترجمة هذا الحب إلى عمل ولكن معرفة رسالة المنظمة وفهمها والإيمان بأهدافها وقيمها وتعليم الآخرين عمق هذه الرسالة هي أهم مظاهر حب القائد لمنظمتة، ولا بد أن يشارك العاملون قائدهم هذا الحب حتى يتولد لديهم التزام قوي بأداء رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل، وحب المنظمة ونجاحها وجهان لعملة واحدة والقائد بالفطرة هو الذي يضبط إيقاع هذا الحب وبترجمته إلى سلوك أخلاقي يرقى بأداء المنظمة. (كاثلين سانفورد، 2000، 4-7)

2.4. حب العاملين: يميل معظم المديرين إلى الاعتقاد بأن الموظفين والعاملين بالغون، يحتاج الرجال منهم إلى الاحترام وتحتاج النساء منهم إلى الرعاية، لكن هذا ليس كافياً إذ يحتاج الإنسان أياً كان عمره أو جنسه إلى الحب والرعاية والاحترام والرعاية بمفهوم الأمومة ليست تحكماً أو تسيباً، ولكنها مساعدة الآخرين في الكشف عن قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتمكينهم من إطلاق كامل طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتمكينهم من إطلاق كامل طاقاتهم، وهذا هو طريق تأكيد ثقتهم بأنفسهم وحبهم واحترامهم لذاتهم.

3.4. حب العملاء: تعتبر قيمة حب العميل وأحد من عناصر الضمير المؤسسي، حيث يعتبر حب العميل وخدمته بصدق من أهم ركائز وأسباب ازدهار الأعمال لأنها تتمكن بعد ذلك من ترجمة هذا الحب إلى كفاءة في الأداء وآداب في اللقاء، وينطوي هذا على ركيزتين

أساسيتين: الأولى هي أن الخدمة ستكون بالضرورة ممتازة إذا أشعر العميل بحب عارض ومقدم خدمته، والثانية هي أن الجميع عملاء لخدمة أو منتج ما، وتقديم الخدمة الممتازة للعميل مسألة مبدأ ومنطق تؤكد الفطرة ومع ذلك فما تزال بعض المنظمات لا تأبه كثيرا بخدمة العميل وقد يعود ذلك للأسباب التالية:

- افتقار ثقافة المنظمة لقيم الحب واحترام العميل.
- سيطرة مبررات الاستغلال ودوافع الطمع.
- سيطرة الأنا وتضخم الذات بسبب غياب المنافسة.
- عدم حب المنظمة للعاملين فهناك علاقة طردية بين رضا العامل وجودة العمل ورضا العميل.
- عدم كفاءة العاملين أو جهلهم بفن ومهارة التعامل مع الآخرين بصفة عامة أو العملاء بصفة خاصة.

-الاعتماد على سياسة المنظمة الجامدة وإهمال الاهتمام الشخصي والرعاية الفردية لكل عميل على حدة.

4.4. حب المجتمع: لا تنفصل أي تنظيم كان عن المجتمع الذي يحتضن نشاطه، وحب المنظمة الحقيقي للمجتمع هو أقصر الطرق لتحقيق الربح، فمن هذا الربح تعبر المنظمة عن المزيد من حبها لمجتمعها فتدفع الضرائب وتحافظ على البيئة وتفكر في مستقبل المجتمع ككل، إلا أن الإدارة الأمومة تعتبر خدمة المجتمع المحيط بها وثرواته الطبيعية من أهم مسؤولياتها ووسائلها للنهوض بحياة العاملين

والعملاء وأسره، لأن المنظمات القوية لا توجد ولا تنمو في مجتمعات ضعيفة أو مريضة فليس معقولا أن يركز العاملون على أعمالهم وهم منشغلون بسلامتهم ورفاهية أسرهم في مجتمع تعمه الجريمة أو وهم قلقون على مستقبل أبنائهم في مدارس وجامعات تعمها الفوضى والمخدرات، ولذلك تساهم منظمات الفطرة بالجهد والمال في تحسين أحوال مجتمعها وتشجيع العاملين على التطوع لخدمة مجتمعهم كما تقع على قيادة هذه المنظمات مسؤولية المشاركة في التخطيط لمستقبل المجتمع.

5.4. حب القائد لنفسه: الإنسان الذي يحب ويحترم ذاته لا يجد صعوبة في قيادة الآخرين ورعايتهم، والحب الذي يقصد به في هذا المجال هو الحب الأخلاقي الذي يخلو من الأنانية

وحب التملك والسيطرة وحب الذات، والحنو على النفس يذهب إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه وسيلة إلى حب ورعاية الآخرين.

والقائد المحب لنفسه واقعي في توقعاته لأن التعرف على الواقع وفهم متناقضاته يحمي الإنسان من مشاعر الأسف والندم والاستياء والغضب التي قد تصيبه حينما يقابله الآخرون بالتجاهل وسوء التقدير والإنكار، ولذلك تعتبر الواقعية والتوقعات المنطقية من أهم أساليب حب النفس، (السعود، 2015، ص 15) وفيما يلي بعض متناقضات الواقع التي لا بد وأن يدركها الناس عامة والقادة خاصة:

- حبك للآخرين واهتمامك بهم لا يعني بالضرورة أن يبادلوك نفس الحب والاهتمام.
- لن يرضى كل الناس عن عدالتك في توجيه حبك ولا عن أمانتك في توزيع اهتمامك بين مؤسستك ونفسك والعاملين معك والعملاء والمجتمع.
- القيادة بالحب هي قيادة التغيير ورسالتها في ذلك في رعاية نمو الآخرين لمواجهة متطلبات التغيير، ولكن قد يقابل التغيير بالمقاومة والاستياء وسوء الفهم وعدم التقدير.
- كلما زاد عطاؤك توقع الآخرون منك المزيد واعتبروا ذلك حقا مكتسبا ونسو أو تناسوا أن يشكروك على ما قدمت هيم، لأنهم سيعتبرون عطاءك واجبا وأنت تعرف أنه لا شكر على واجب.
- كلما ازدادت حاجات الناس لك كلما انشغلوا عنك ونسو قيمة العطاء.
- القائد المحب لا يتوقف عن العطاء حتى وإن تحول إلى جندي مجهول، أو نسيه الآخرون وأنكروا فضله، وهذه هي فطرة الأمومة . (ربيع مسعود، 2017، ص 18)

5. مبادئ القيادة بالحب

- أكثر قدرة على تقديم الأداء الرفيع، وحسن الإدارة، وبخاصة إذا رافق هذا كفاءة فنية وليس شكليات الكفاءة والاستعراض؛
- أكثر عدلا بين من بيده أمرهم وأرزاقهم، فلا يظلم ولا يحابي؛
- أكثر أمانة في التعامل مع المال العام؛
- أكثر توقيرا وإجلالا واحتراما للناس؛
- أكثر محافظة على خصوصيات الناس، وسترا لأعراضهم؛
- أكثر إدراكا لعقول المستمعين ومداركهم ومستوياتهم الفكرية؛

- أكثر بعدا عن فاحش القول وبذاءة اللسان والعنف اللفظي والجسدي؛
- أكثر بعدا عن سلوك التآمر والفتنة والوشاية والتشبيك السلبي؛
- أكثر بعدا عن الغلظة والتسلط والتآمر والظلم والإساءة، فالشيوخ يخاصمون برجولة، وليس بأخلاق الجبناء والأنذال؛

- أكثر بعدا عن الحديث عن أنفسهم والتغني ببطولاتهم وأمجادهم، فالشيوخ لا يمدحون أنفسهم، وإنما الناس تتحدث عن الشيخ صاحب الخلق والانجاز؛

كما تجدر الإشارة إلى أن فشل النظريات الإدارية وتطبيقاتها لا يعود إلى فشل مناهجها أو إلى أخطاء فيها، بل يعود إلى افتقار الإدارة للحب، وافتقار القيادة للفطرة والحنان، وذلك أن الحب هو سحر الأمم، والإدارة بفطرة الأمم تخضع لنفس السحر، فالحب هو العصا السحرية هذه النظرية وهو المسؤول عن نجاح المنظمات. (ربيع مسعود، 2017، ص 19)

5. دور أسلوب القيادة بالحب في اتخاذ القرار

البشاشة هي أول الطريق لكسب حب الآخرين وإدخال السرور إلى نفوسهم، وهذه الصفة من بين أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد فهي صفات أخلاقية مرتبطة بالفرد أينما كان موقعه في العمل، ولاسيما القادة والمديرين داخل العمل، حيث تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرار.

وحب واحترام الذات قيمة حقيقية في المنظمات التقليدية والهرمية التي تدار بفلسفة "العاملون لا يعرفون شيئا، ودورنا (كإدارة) هو أن نحميهم من أنفسهم ومن أفعالهم". وتلك حماقة إدارية تؤدي إلى نشر العديد من الأمراض المؤسسية بين العاملين، وعندما يتحكم المدير بالعاملين والعمل فإنه ينشر أمراض الدونية والأنا مالية (وأنا مالي) والخوف واللوم والعنف، وتعتبر الإدارة الحنونة هي الدواء الشافي والمصل الواقي من هذه الأمراض.

كما تجدر الإشارة هنا إلى أن مراعاة البعد الأخلاقي يؤدي إلى اتخاذ القرار من حيث النتائج والاعتبارات الأخلاقية اللامادية، وبهذا يمكن تحقيق التفاعل والمزاوجة ما بين كلا النوعين من الاعتبارات. (عبود نجم، 2000، ص 19)

كما أن مناخ الأمم المتحدة يسمح بالمخاطرة إلى ما لا نهاية لأن الحب غير مشروط والعطاء غير مؤقت والنمو غير محدود، وبذلك تكون القيادة بفطرة الأمم (القيادة بالحب) طريقاً للإبداع والابتكار بعيداً عن الخوف، والقيادة بالحب إحساس متوازن، فلا يسمح القائد

الفطري لنفسه بأن يفرق بين موظف وآخر لأن الحب المتوازن هو المصلحة العامة بعينها، والمصلحة العامة بالنسبة للقائد المحب هي قول وفعل وليست شعارا يرفعه القائد لفرض سياسات متطرفة أو لتبرير نتائج سلبية أو لتغليظ أخطاء واقعية، فلا يتوازن القائد في قراراته فقط بل وفي اهتمامه بتوازن حياة العاملين معه.

ومن ناحية ثانية تدعم القيادة الحنونة العاملين في صناعة القرار وفي حياتهم الشخصية والاجتماعية من خلال الندوات والحفلات والرحلات وفتح دور الحضانة والمرونة في توزيع ساعات العمل، وفي الانضباط والالتزام توازن أيضا فهما ضمان لحسن استخدام مناخ الأمومة وأداة لتصحيح الأخطاء ومظهر للرعاية والحب، فالضبط والربط مطلوبان في المنظمة وهما ليستا قضيتان شخصيتان لأن الأم لا تكره ابنها لسوء سلوكه، بل تقسو عليه لكي تصلح اعوجاجه، وهذه القسوة الحانية تعبر عن مزيد من الحب.

(كاثلين سانفورد، 2000، ص7)

خلاصة الفصل:

يمكننا القول أن الحب أسلوب فعال من أساليب القيادة، فمتى ما شعر العامل بحب قائده له ورأى منه مواقف وتصرفات تتبى عن حب صادق، فإنه سيقدم ما يمكن لقائده حباً ووفاءً وتعاوناً وتضحية، والرضا الوظيفي في العملية الإدارية هو أصل وأساس انجاز الأعمال ومصدر الجودة العالية والتكلفة المنخفضة والسرعة والإنتاجية العالية في منظمات الأعمال وهو في الأصل ثمرة من ثمرات الحب، وليس الأنظمة الجامدة والهياكل الجوفاء، والإجراءات الإدارية ولا لوائح العقوبات الصارمة..

الفصل الثالث: عملية اتخاذ القرار

تمهيد

1. تعريف اتخاذ القرار
2. أهمية اتخاذ القرار
3. أساليب اتخاذ القرار
4. خطوات عملية اتخاذ القرار
5. عناصر عملية اتخاذ القرار
6. أثر اجراءات اتخاذ القرار
7. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الإنسان مهما اختلفت طبيعته ومركزه الاجتماعي والثقافي أو وضعه الاقتصادي والتعليم فإنه يتخذ نتيجة للفطرة مجموعة من القرارات بعيدا عن المناهج العلمية، معتمدا على الحدس والأحكام الشخصية.

فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغبات المادية والمعنوية وتسيير أموره اليومية. فكما أن الفرد يتخذ قرارات مختلفة في حياته اليومية، فإن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة. وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل.

1. تعريف اتخاذ القرار

إن القرار يصدر عادة من جهة معينة، هذه الجهة يطلق عليها اسم " **متخذ القرار** "، أي كان هذا الأخير مديرا أو مسؤولا مخولا أو مشرفا أو أي مستوى في الهيكل التنظيمي، وتعريف أخرى لمفهوم القرار ممكنة وهذه منها :

" القرار، هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف،

حل مشكل، انتهاز فرصة". (Jean- François Dhénin.1998. P 175)

" عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة، لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة".

(إبراهيم عبد العزيز شيحا. 1993. ص 341)

من خلال هذه التعاريف يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية الاختيار لإمكانية على أساس بعض المعايير، من بين عدة بدائل قصد تحقيق هدف معين. وبالتالي ففوق القرار يتطلب وجود هدف وكذلك تعدد الإمكانيات، كما أن الاختيار يقوم على أساس بعض الأهداف مثل: اكتساب حصة في السوق أكبر، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات ... الخ. (بشير العلق، 1998، ص 148)

فجميع التعاريف تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لإختيار واحد منها بإعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

تتطوي عملية إتخاذ القرارات على بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليتخذ. وعلى هذا فإن أساس عملية إتخاذ القرارات هو وجود البدائل - بديلين أو أكثر، حتى يمكن القيام بعملية الإختيار. وإذا لم يكن هنا بدائل لما كانت هناك مشكلة وذلك لعدم وجود مجال للإختيار، وبالتالي لا توجد حاجة لإتخاذ القرار. وفي هذا السياق، فإنه من المهم التمييز بين القرار في حد ذاته وعملية صنع (إتخاذ) القرار. فيمكن أن تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الإختيار وما يليها. (هيلقا دومند، 1991، ص 04)

أي أنها مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل. فالقرار إذا، هو آخر خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرار.

2. أهمية اتخاذ القرار

يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات، سواءً في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، أو ينتقي الطريقة التي يراجع بها دروسه وسائق السيارة عندما يحدد وجهته ويختار الطريق التي تُوصِل إليها، فهناك العديد غير هؤلاء يفاضلون ويختارون ويتخذون قرارات عديدة. فإذا وسعنا نطاق الدراسة وتركنا الأفراد وأخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها، فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية وأشد خطورة وأبعد تأثيراً، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، ويشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي وقانوني ... إلخ.

(عامر عبد الوهاب، 1998، ص 416)

فهناك قرارات تمس مجموعة من الموظفين، والبعض يؤثر على جميع العاملين، وبعض القرارات تؤثر في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع الكبير.

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي وتقدمه وتؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، ولها تأثيرها على عمل المنظمة عامة.

وهذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا يمكن أن توجد لوحدها، بل إن وجودها هو نتيجة إتخاذ القرارات، فمثلا في التخطيط تحدد القرارات العمل الذي يجب تأديته (وضع الهدف) وتحدد الموارد الملائمة وإختيار أفضل السبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل. وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي (نوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام)، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة وخطوط السلطة والمسؤولية والإتصال...إلخ. كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم وإثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد وحل مشكلاتهم.

(جميل أحمد توفيق، 1986، ص 103)

وأخيرا عندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة، فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي ستجربها على الخطة وتصحيح الأخطاء إن وجدت. وهكذا يجري إتخاذ القرارات في دورة مستمرة.

وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات وتوسعها وتنوعها، وتزايد التحديات التي تواجهها المنظمات من تغييرات متسارعة، ومنافسة حادة.

فكما سبق وأن ذكرنا، فإن أساس الحكم على الإداري بالنجاح هو كفاءته ومقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة السليمة، والإخفاق في ذلك معناه تجمد العمل وشلل النشاط، وهكذا ترتبط كفاءة المؤسسة وفعاليتها بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

3. أساليب اتخاذ القرار

1.3. الأساليب التقليدية

أ. **الخبرة:** يمر المدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية بالعديد من التجارب التي من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعد في اتخاذ القرارات، كما أنه يمكن أن يستفيد من خبرة زملائه المديرين أو حتى المديرين المتقاعدين، لكن هذا الأسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل المشكلات الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة، وفي هذه الحالة من غير المناسب تطبيق دروس وتجارب الماضي على الحاضر حيث أنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقا كاملا مع مواقف سابقة، لذا فالمدير الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل اتخاذ القرار. (منصور البدوي، 2000 ، ص 48)

ب. **إجراء التجارب:** بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة وتحديدًا مجال اتخاذ القرارات و ذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب آخذا بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، ومن خلال هذه التجارب يقوم باختيار البديل الأنسب.

ج. **البديهة والحكم الشخصي:** يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، و التقدير السليم لأبعادها، وفي فحص و تحليل و تقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق و الشامل لكل التفاصيل الخاصة بها". (نادية أيوب، 1997، ص 45)

د. **دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:** يتمثل هذا الأسلوب في دراسة المدير الآراء والاقتراحات التي يقدمها المستشارون و المتخصصون لحل مشكلة ما وتحليلها لاختيار البديل الأفضل، و من مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة، كما أنه لا يستغرق وقتا وجهدا كبيرين.

2.3. الأساليب العلمية

إن التطورات التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن العشرين أثبتت عدم صلاحية الأساليب التقليدية في مواكبة هذا التطور وتطلّب ذلك اللجوء إلى استخدام أساليب علمية تساعد المديرين على مواجهة المشاكل الإدارية وتحليل وتقييم البدائل المتوفرة ومن ثمّ اختيار البديل الملائم وتتميز هذه الأساليب بأنها تقلل من أثر التحيز الناجم عن الأحكام الشخصية إلى حد كبير.

4. خطوات عملية اتخاذ القرار

سبق وأن عرفنا عملية اتخاذ القرارات بكونها، عملية المفاضلة أو الاختيار بين بديلين أو أكثر والقرار (الاختيار) المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية، وإنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءا بالتعرف بدقة على المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها، ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن في النهاية من اختيار أفضلها.

في أحيان قد يكون القرار رفضا لكل البدائل أو الحلول المتاحة للاختيار ومن ثم يكون القرار المتخذ هو لا قرار، وسبب عدم اتخاذ قرار ربما يعود إلى أحد أمرين هما :

◀ عدم تبين كل البدائل المتاحة للاختيار أو المفاضلة.

◀ عدم الرغبة في إختيار بديل محدد تفاديا للإلتزام بعمل قد يؤدي إلى الضرر بمصالح متخذ القرار.

يطلق برنا رد **Bernard** على نوع القرارات هذه بالقرارات السلبية **Negative**

. **Décisions**

اختلف كتاب الإدارة في تحديد عدد خطوات أو مراحل علمية اتخاذ القرار، وقد حدد هـ. سيمون **H. Simon** مراحل ثلاثة لاتخاذ القرارات: " التحري والتصميم والاختيار"، ولكن هذه

الخطوات الثلاثة لا تغطي في الحقيقة عملية اتخاذ القرار بكاملها، ولكي تكون كذلك ينبغي

أن تمر بمراحل عديدة يمكن ترتيبها كما يأتي : (منعم الموسوي، 1998، ص 14)

1. تحديد المشكلة.

2. تحليل المشكلة.

3. تنمية الحلول البديلة (أي تحديد البدائل).

4. تقييم كل بديل.

5. إختيار أفضل حل (بديل).

6. تحويل القرار إلى عمل فعال ومتابعته.

وفيما يلي شرحا لكل خطوة من الخطوات السابقة :

أولا: تحديد المشكلة

الخطوة الأولى في عملية إتخاذ القرارات تتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما والمشكلة هي: " إنحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون". أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة إختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها.

وعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية. ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملاءمته للمشكلة التي صدر بصددتها. (سيد الهواري. 1997، ص 33)

ولهذا فإن لهذه المرحلة أهميتها الكبيرة، إذ يجب على متخذ القرار أن يكتسب الخبرة والدراية اللازمتين لترتيب هذه المشاكل بحسب الأولوية من ناحية، ولتحديد نوعية المشاكل التي تعترض سير العمل في منظمته من ناحية أخرى. فتعيين أولوية كل مشكلة له أهمية خاصة، إذ أنه ليس من المعقول أن تسعى المؤسسة لحل مشكلة لم يعد لها وجود أو أصبحت في مرتبة ثانوية لمشكلة أخرى وتنقسم المشاكل في مجملها إلى نوعين رئيسيين هما:

أ. المشاكل الاعتيادية أو الروتينية : وهي مشكلات بسيطة يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها، مثال ذلك المشكلات المتعلقة بحضور الأفراد العاملين وإنصرافهم وتوزيع الأعمال بينهم وتطبيق التعليمات عليهم، وبالتالي فإن هذا النوع من المشاكل لا يحتاج إلى كثير من الجهد والتحليل لإختيار الحلول المناسبة لها.

ب. المشاكل غير الاعتيادية أو الجديدة : وهي مشكلات تتصف بالعمق والتعقيد، ويحتاج حلها إلى نوع من التشاور أو التفاهم، مثال ذلك التدهور الذي يحدث في مبيعات منتج أو أكثر من منتجات المنشأة أو الانخفاض الذي يحصل في مستوى أداء المنشأة. وعليه فإن هذا النوع من المشاكل لا يمكن مواجهته بقرارات مستعجلة، وإنما ينبغي الإستعانة باختصاصيين من ذوي الخبرة والرأي.

ثانياً: تحليل المشكلة

بعد أن يتعرف الباحث على طبيعة المشكلة ويحددها فإنه يقوم بتحليلها، أي تصنيفها وتجميع البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بها. ومن الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم بإتخاذ القرارات بشأنها والأفراد الذين يجب إستشارتهم عند إتخاذ القرار، والأفراد الذين يجب أن يُبلغوا بصدور القرار ومحتواه، والأفراد الذين سينفذون القرار.

وعادة يتم التصنيف حسب أربعة أسس هي:

(عبد الغني بسيوني عبد الله، 1992، ص 297)

- ❖ الفترة الزمنية المستقبلية للقرار (أي الفترة الزمنية التي ينبغي على المنشأة الإلتزام بها للقيام بالعمل المتعلق بالقرار).
- ❖ وقع القرار على الوظائف والمجالات الأخرى.
- ❖ عدد الاعتبارات النوعية " *Qualitative* " التي تدخل في القرار.
- ❖ مدى التكرار المنتظم للقرار.

إن عملية تحليل المشكلة لإتخاذ قرار بشأنها تتطلب القيام بجمع البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بها وما يحيط بها من إشكالات، وعلى متخذ القرار أن ينتقي المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات، وعليه أن يتأكد من صحة المعلومات.

وفي كثير من الحالات لا يستطيع متخذ القرار أن يحصل على جميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمال، فليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لإتخاذ قرار سليم، ولكن من الضروري معرفة نوعية المعلومات غير المتوفرة حتى يستطيع أن يحدد درجة المخاطرة التي يتضمنها القرار.

ثالثاً: تنمية الحلول البديلة (أي تحديد البدائل)

إذا تم إنجاز الخطوتين السابقتين بنجاح أمكن تحديد بدائل الحلول أو القرارات التي يمكن إتخاذها، ذلك أن التشخيص السليم يحدد المشكلة ويحصرها في نطاق واضح، وتحليل المشكلة يفصح عن الأسباب التي أدت إليها، والتعرف على الأسباب يرشد إلى بدائل الحل.

فخطوة البحث عن البدائل والحلول المختلفة، ويقصد بالبدايل " تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلال من الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يكون".

ويعد البديل الوسيلة الموجودة أما متخذ القرار لحل المشكلة القائمة، وبشترط في الحل البديل أن يتميز بما يأتي :

أ. أن تكون له القدرة على حل المشكلة (أي قدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها).

ب. أن يكون في حدود الموارد والإمكانات المتاحة.

(سيد الهواري. مرجع سابق، ص 41)

وجود أحد الشرطين دون الآخر ينفي عن الحل صفة البديل القابل للاختيار.

يجب أن يقوم متخذ القرار بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ وعدم اختيار البديل المناسب، والبديل المناسب هو الذي يفي بمجموعة من الشروط والمتطلبات الدنيا.

كما أنه على متخذ القرار عند وضعه للحلول البديلة ينبغي دائما أن يأخذ في الحسبان حل عدم القيام بأي عمل (أي إبقاء الحالة كما هي أي عدم إتخاذ قرار)، ويعتبر هذا كحل محتمل والقليل من الناس من يعترف بأن عدم القيام بأي عمل يعتبر قرارا كاملا، ففي بعض المواقف قد يترتب على القيام بأي عمل مساوئ ومضار تفوق بكثير أية مزايا قد تتحقق، ومن ثم فمن الأفضل عدم القيام بأي عمل (عدم إتخاذ قرار).

رابعاً: تقييم كل بديل

بعد الإنتهاء من تحديد الحلول البديلة للمشكلة، تأتي مرحلة تقييم نتائج البدائل، أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب، ومدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة موضوع البحث.

وتعد هذه المرحلة من المراحل التي تتطلب جهداً فكرياً شاقاً، لأن مزايا وعيوب البدائل المحددة لا تظهر بصورة واضحة عند الدراسة ولكنها تظهر فعلاً عند التطبيق في المستقبل، فهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل. لذلك غالباً ما يرافق مقارنة البدائل وتقييمها الشك وعدم التأكد من صلاحيتها ولا بد من مراعاة عدة اعتبارات أثناء تقييم البدائل، منها

(عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص 298)

أ. مدى قدرة كل حل على إنهاء المشكلة.

ب. إمكانية تنفيذ البديل (أي غير مستحيل أو متعارض مع القوانين أو الأخلاقيات).

ج. التكاليف المالية التي يتطلبها البديل (كل بديل له ثمن).

د. المدة الزمنية التي يستغرقها البديل في حل المشكلة.

- الإمكانيات البشرية والفنية التي يتطلبها البديل ومدى توافرها.

- الآثار وردود الفعل المتوقعة بعد تطبيق البديل، " (الآثار النفسية والاجتماعية للبديل،

أي مدى انعكاساته على أفراد التنظيم، ومدى قوة أو إهتزاز العلاقات التي يمسها).

- مدى استجابة العاملين في المنظمة للبديل، وتقبلهم له.

- مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل.

وبعد وضع معايير التقييم هذه يتم تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية ونجاح

متخذ القرار في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحيادية البيانات التي يجب أن

يحاط بها وكذلك على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب أي قبل إصدار القرار.

خامسا: إختيار أفضل حل

بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتنمية الحلول البديلة وتقييم كل حل، فإن متخذ القرار يكون من موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل، أي البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توافرت، وتسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة الحسم أو مرحلة الإستقرار النهائي على بديل بالذات. (عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص 298)

فبعد أن تكون الإحتمالات المتعلقة بالبدايل المطروحة قد حددت، وبعد أن تكون الصورة العامة لكل حل بديل قد تبلورت وإتضحت معالمها في ذهن متخذ القرار، تأتي " عملية الترويج أوالإختيار لأحد البدائل في ضوء الإعتبارات الإقتصادية والإجتماعية والبيئية من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة أخرى " .

5. عناصر عملية اتخاذ القرار

العناصر الأساسية التي يتكون منها القرار هي:

- موقف أو مشكلة تواجه الفرد وتدفعه لاتخاذ قرار لحلها.
- متخذ القرار، أهدافه وقيمه وقدراته الشخصية والفكرية والاجتماعية.
- الحلول والبدايل المتاحة للمفاضلة، واختيار الأفضل لحل المشكلة.
- النتائج الإيجابية والسلبية المتوقعة للقرار على المدى القصير والبعيد.
- استمرارية القرار وقابليته للبقاء، ويعني تعديل القرار أو تطويره بما يتفق مع الحل الأمثل للمشكلة.
- المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار (الموارد المتاحة، أنواع الأنشطة لتنفيذ القرار، النتائج)، وأفضل مناخ هو الديمقراطي القائم على المشاركة والشورى، واعتماد السلطة على المعارف والمهارات لا النفوذ.

6. أبعاد اجراءات اتخاذ القرار

1.6. اثر البعد المهني وعملية اتخاذ القرار

أن مسألة تركيز السلطة أو تشتيتها في المنظمات تستحوذ على حيز كبير من اهتمام وتفكير الإداريين إذ تعتبر الشغل الشاغل للعديد من المديرين فتركز السلطة وتشتيته توضح الطريقة التي يسير عليها المديرين في تعاملهم مع المرؤوسين كما توضح درجة الثقة التي يمنحونها للمرؤوسين للمشاركة في العمل واتخاذ القرارات. فمن المعروف إن لعملية صنع القرار أهمية خاصة، خصوصاً إذا صدرت القرارات في المنظمة بصورة مشتركة وبالتعاون الوثيق بينهم. (أمل أحمد طعمة، 2006 ، ص 95)

أن الاهتمام باللامركزية آخذ في الازدياد نظراً لكثرة التفاعل بين الأفراد والمجموعات وتعدد حاجتهم وتطلعاتهم وتوقعاتهم ونظراً لزيادة حجم وتضخم الأجهزة والمنظمات بصوره مذهلة، وترتبط سياسة كل من المركزية واللامركزية بعملية تفويض السلطة في التنظيم، فكلما زاد تفويض السلطة زادت اللامركزية والعكس صحيح. وتفويض السلطة أمر أساسي في الهيكل التنظيمي للمنظمات ومنها المنظمات الإدارية فالسلطة تتجمع كلها في مركز المدير العام للمنظمة.

يرتبط موضوع صنع واتخاذ القرار بالقيادة، فالقيادة الجيدة هي في جزئها الأكبر عبارة عن قرار، كما أن صنع واتخاذ القرار الفردي والجماعي من أهم مستلزمات العمل القيادي، وبالتالي فإن تقديم مقال حول عملية صنع واتخاذ القرار تأخذ بعين الاعتبار مبادئ ومفاهيم تسهم في تطوير مهارات القادة في منظمات الأعمال المختلفة في صنع واتخاذ القرار أمر ضروري للقائد ولهذه المنظمات والمجتمع.

2.6. البعد السيكولوجي وعملية اتخاذ القرار

أشارت بعض الدراسات إلى عدد من المحاولات التي هدفت إلى استقرار واقع البعد الشخصي في اتخاذ القرار لأهمية تأثير البعد في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة غير أن تلك المحاولات على الرغم من ندرتها، إلا أنها تتصف بغلبة الأطر النظرية المستقاة من جوانب ذات علاقة بالشخصية الإستراتيجية وقد استنتج الباحثون أن هذه الجوانب يمكن أن تكون بمثابة ترجمة سلوكية يعبر من خلالها متخذ القرارات الإستراتيجية عن اهتمامه ومثله وقيمه ومعتقداته إلى جانب خبراته المتراكمة وتكوينه الشخصي في سياق المحتوى الاجتماعي والثقافي.

فقد تدفعه هذه الجوانب في بعض الأحيان للاعتماد على الحدس والحكام الشخصية في إصدار قراراته، وتعكس إلى حد ما طبيعة النموذج الإرشادي وتفعيل قدراته الإبداعية عند دراسته للمشكلة وتحليلها ومعالجتها وتحديد أفضل خيار استراتيجي في ظل المواقف المختلفة الغامضة. (علاء الدين عبد الغني، د. س. ن، ص 103)

على أساس هذه الحالات يتم تصنيف أنماط وأساليب اتخاذ القارات وهذا يعني أن القرارات يتم اتخاذها من خلال منظومة مرجعية تعبر إلى حد كبير عن مستوى التحصيل المعرفي لمتخذ القرار، ودالة على سعة اطلاعه واضطلاعه بالعلوم والمعرفة ودرايته وخبرته، وفي هذا الارتباط الدلالي يتضح المنطق الإدراكي للأحداث في تشابكها من نتائج وآثار على مستقبل المؤسسة. (مجدي عبد الكريم حبيب، 1997، ص 196)

7. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

تطرقنا إلى مراحل عملية اتخاذ القرار، من تحديد المشكلة إلى أن يتخذ القرار باختيار أكثر البدائل المطروحة أفضلية لحل المشكلة، والهدف من إتباع هذه الخطوات هو الوصول

إلى القرار السليم، لأن وقوع أية أخطاء في البيانات أو المعلومات أو عدم العناية بدراسة البدائل المطروحة يؤدي إلى الوصول بمتخذ القرار إلى قرار غير سليم أو خاطئ. وفي الحقيقة فإن هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية اتخاذ القرار في مراحلها المختلفة قد تعيق صدور القرار بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره، أو يلقي العديد من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم، من هذه العوامل:

1.7. تأثير البيئة الخارجية :

باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في إتخاذ القرار هي الظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع، والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين والتشريعات والتطورات التقنية والعادات الإجتماعية، ضف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء أكانت منافسة أو متعاملة.

(العقبي بندر، 2007، ص 98)

2.7. تأثير البيئة الداخلية :

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجم المؤسسة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من إتخاذ القرار وتشجع فيه القدرة على الإبتكار والإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة.

ومن العوامل البيئية التي تؤثر على إتخاذ القرار، تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الإتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.

3.7. تأثير متخذ القرار :

تتصل عملية إتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الإقتصادية أو الإجتماعية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور.

كذلك فإن مستوى نكاه متخذ القرار وما إكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول تؤثر في إتخاذ القرار، كما أن متخذ القرار يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها وعاداتها، ويعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها التي يؤمن بها.

4.7. تأثير ظروف القرار :

ويقصد بهذه الظروف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة، هذا ما يؤدي إلى إتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة من المخاطرة. ويكون متخذ القرار في ظروف التأكد على علم بجميع البدائل ونتائج كل منها، يبقى فقط تحديد الحل المناسب الذي يعطي النتيجة القصوى، أما في ظروف المخاطرة فمتخذ القرار يستطيع أن يقدر نتائج كل بديل لعلمه بإحتمالات حدوث كل نتيجة، ثم يختار البديل الذي يعطي النتيجة المرغوبة، وأخيرا فإن متخذ القرار في ظروف عدم التأكد لا تتوافر لديه

المعرفة الخاصة بإحتمالات حدوث كل نتيجة لبدائل الحل، لذلك يعتمد على إستخدام معايير معينة يحدد فيها ظروف القرار ثم ينتقي تبعا لذلك البديل المناسب:

5.7. تأثير أهمية القرار :

تتجلى أهمية اتخاذ القرارات في كونها من اهم واصعب الحالات التي تواجه الافراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، ولذا فقد تم اعتبار عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية، اذ عدم الشروع باتخاذ القرارات أو عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح من شأنه أن يخلق تكريسا للاخفاق والتتصل عن اداء المهام والانشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغي انجازها، فضلا عن تعرض المنظمة للمشكلات وعدم امكانية مواصلتها لسبل الاستقرار والاستمرار لاسيما في اطار المنافسة المحتدمة والظروف التي افرزتها العولمة.

لذلك كلما إزدادت أهمية القرار المناسب زادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:

أ. عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.

ب. تأثير القرار من حيث الكلفة والعائد.

ج. الوقت اللازم لإتخاذه. (حسن عادل، 2003، ص 128)

خلاصة الفصل

تشكل عملية اتخاذ القرار الشريان النابض في عروق الهيكل التنظيمي وفروعه المختلفة لأي مؤسسة وبدونها تقف اية مؤسسة صغيرة كانت او كبيرة عاجزة عن الوصول الى اقل اهدافها، لذلك ادرك المختصون الاهمية البالغة لتلك العملية التربوية وانعكاساتها بطريقة واخرى على تلك المؤسسات مما حثهم على ابراز هذه العملية من خلال اشراك مرؤوسيههم في الدورات التطويرية للوقوف على اهمية صنع القرار، وبخصوص البحث الحالي فقد استشرعنا ومن خلال دراستنا الميدانية التي سنتطرق اليها في الفصل الموالي اهمية عملية اتخاذ القرار لدى المديرين في المؤسسات بوصفهم من اهم الحلقات التي تشرف على سير العملية التعليمية.

إن عملية اتخاذ القرارات جوهر الاداء السليم لمختلف المديرين وفي مختلف مستوياتهم الادارية، اذ انها ترتبط بالوظائف الادارية المختلفة كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة.

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

1. منهج الدراسة
2. حدود الدراسة
3. أدوات الدراسة
4. الدراسة الاستطلاعية
5. عينة الدراسة
6. الأساليب الإحصائية

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي من أهم جوانب البحث، وقد تناول هذا الجزء من دراستنا مجالات الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة ونوع الدراسة ومنهجها، وفي الأخير تحليل البيانات الدراسة الميدانية وذلك استنادا على المعطيات المتحصل عليها من استمارات الاستبيان الموزعة على المبحوثين، ومحورتها في شكل جداول تحمل تكرارات ونسب مئوية تم التعليق عليها كميا وكيفيا وربطها بما جاء في الجانب النظري للدراسة .

1. منهج الدراسة

لكلّ بحث علمي منهج يعتمد عليه الباحث للتحقق من صحة فرضياته، فقد عرفه أندرسون 1974م على أنّه تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامّة التي يتمّ وصفها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر التي هي موضع الاهتمام من قبل باحثين في مختلف المجالات المعرفية الإنسانية، وهكذا فإنّ المناهج تصلح للبحث والذين يمكن أن يتبعوا مناهج علمية مختلفة (محمد عبيدات، 1999، ص 69).

حيث اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعرف على أنّه دراسة الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبّر عنها تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا مظاهر ويوضح خصائصها، أمّا التعبير الكمي فيقدّم لنا وصفاً رقمياً يوضّح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عريفج سامي، 1999، ص 107).

2. حدود الدراسة

المجال المكاني: لقد تمّ إجراء البحث بجميع ثانويات مدينة الأغواط وهي:

1 ثانوية الامام الغزالي

2 ثانوية ابوبكر الحاج عيسى

3 ثانوية حمدي قدور

4 ثانوية اول نوفمبر

5 ثانوية المقاومة الشعبية

6 ثانوية بوقرة علي

7 ثانوية ميموني عبد القادر

8 ثانوية بوسبسي محمد سعد

9 ثانوية جودي بلقاسم

10 ثانوية العقيد شعباني

المجال الزمني: وقد تم إجراء الدراسة الأساسية في الفترة الممتدة من بداية شهر أفريل الى غاية نهاية شهر ماي سنة 2024.

المجال البشري: قد تم إجراء الدراسة على مجموعة مديرين بثنويات مدينة الأغواط وكان عددهم 10 مديرين.

3. أدوات الدراسة

3-1- الاستبيان: تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية فإستمارة الاستبيان يتم إعدادها من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة وقد تكون مفتوحة، أي تسمح لافراد العينة بالإجابة بحرية حسب الطريقة التي يفضلونها أو تكون الأسئلة مغلقة حيث يطلب من المستجوب اختيار من بين مجموعة البدائل الممكنة البديل الذي يعبر عن رأيه ويساعد هذا النوع من الأسئلة على الحصول على أجوبة دقيقة حول الموضوع كما تساعد الباحث في عملية التميز و تحليل المعلومات.

(أو ماسيكاران، 1998 ، ص 287)

إضافة إلى أن الاستمارة فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها إنطلاقا من الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث وأهدافها من جهة والتساؤلات والفرضيات من جهة ثانية مع الحرص على أن تكون الأسئلة واضحة ومعدة بإحكام.

لغرض تحقيق اهداف البحث تطلب من الباحثين استخدام اداتين الاولى لمعرفة اتخاذ القرار والثانية القيادة بالحب لدى مديرين بمجموعة من ثانويات مدينة الأغواط وعليه قام الباحثان بالخطوات الاتية:

3-2- اداة اتخاذ القرار: وتم اعتماد الخطوات الاتية:

- استخدام مقياس بندر العنبيبي لاتخاذ القرار.
- في ضوء ذلك صيغت (56) فقرة بصيغتها الاولية وتم اعتماد المقياس (موافق دائما، موافق غالبا، موافق احيانا، موافق نادرا) وتقابلها الاوزان (1،2،3،4) .

3-3-3- اداة القيادة بالحب: وتم اعتماد الخطوات الاتية:

- استخدام مقياس بندر العتيبي لاتخاذ القرار.
- في ضوء ذلك صيغت (56) فقرة بصيغتها الاولية وتم اعتماد المقياس (موافق دائما، موافق غالبا، موافق احيانا، موافق نادرا) وتقابلها الاوزان (1،2،3،4).

3-4- كيفية تطبيق الاستبيان:

يطبق هذا الاستبيان بصفة فردية أو جماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد كل بند مع ما يقوم به أو يشعر به في الواقع، وذلك بوضع علامة (x) أمام الاختيار الذي يتوافق مع حاله، مع العلم أنه لا وجود لإجابة صحيحة أو خاطئة.

3-5- كيفية إجراء الدراسة الأساسية:

بعد التأكد من سلامة وصلاحية أدوات الدراسة وتحديد عينة الدراسة الأساسية وطريقة اختيارها بشكل نهائي، توجهنا إلى ميدان الدراسة الأساسية أين التقينا بأفراد العينة، قد أبدى المديرين استعدادهم للمساعدة، حيث وزعنا عليهم المقياس وشرحنا لهم موضوع الدراسة والغرض منها وكذا طريقة الإجابة على المقياس، وبالرغم من استغراقنا لبعض الوقت في إجراء الدراسة الأساسية، إلا أننا وجدنا بعض الصعوبة في تطبيق المقياس على أفراد العينة، نظرا لضيق الوقت.

4- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة في البحوث العلمية وهي أول خطوة يلجأ إليها الباحث للتعرف على ميدان دراسته، ولجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع البحث، إلى جانب التحقق من وجود العينة بجميع الخصائص المراد البحث فيها، والتحقق من سلامة وصلاحية أدوات جمع البيانات.

وقد عرفها مصطفى عشوي على أنها: "دراسة إستكشافية، وهي مرحلة هامة في البحث العلمي نظرا لارتباطها المباشر بالميدان، مما يضيفي صفة الموضوعية على البحث،

كما تسمح بالتعرف على الظروف و الإمكانيات المتوفرة في الميدان، و مدى صلاحية أدوات المنهجية المستعملة قصد ضبط متغيرات البحث. (عشوي مصطفى، 1994، ص 133)

وبناء على ذلك، فقبل المباشرة في إجراءات الدراسة الأساسية، قمنا بدراسة استطلاعية و ذلك بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف.

4-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تكمن أهداف دراستنا الاستطلاعية فيما يلي:

- معرفة الظروف التي سيتم فيها إجراءات البحث.
- التعرف على بعض الصعوبات التي يمكن أن تواجه الباحث في البحث.
- التحقق من وضوح تعليمات المقياس، بالإضافة إلى وضوح العبارات وعدم وجود غموض فيها.

- التحقق من صدق وثبات المقياس على العينة الاستطلاعية، وذلك قبل استخدامها وتطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

- التأكد من ملائمة أدوات الدراسة التي تم اختيارها.

4-2- مجتمع وعينة الدراسة الاستطلاعية :

قد تم اختيار عينة البحث والمتمثلة في مديرين بمجموعة من ثانويات مدينة الأغواط وكان عددهم 10 مديرين من المجتمع الأصلي لدراستنا.

4-3- كيفية إجراء الدراسة الاستطلاعية:

قمنا بتوزيع المقياس على فئة من مديرين بمجموعة من ثانويات مدينة الأغواط بطريقة قصدية، ثم استرجعناها بعد أن قام المديرون بالإجابة على فقرات المقياس.

4-4- نتائج الدراسة الإستطلاعية:

تبين من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- وضوح عبارات وتعليمات المقياس وملاءمتها لموضوع الدراسة بإجماع المديرين المجيبين على بنود المقياس.

- التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

وعليه، فبعد التأكد من الخصائص السيكمترية للأدوات أصبح بإمكاننا الانتقال إلى الدراسة الأساسية.

4-5- الخصائص السيكمترية:

أ- **الصدق الظاهري** لأداة اتخاذ القرار يشير (Eble، 1972، 433) ان الاداة صادقة بالقدر الذي تكون فيه دقيقة في قياس ما وضعت من اجله ولتحقيق ذلك تم عرض الاداة على مجموعة من المحكمين وبعد تحليل اراء المحكمين باستخدام اختبار (كا2) ظهرت ان القيمة المحسوبة بلغت (10) وهي اعلى من القيمة الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1) وبذلك لم تحذف اي فقرة من فقرات المقياس وبالغلة (56) فقرة. وكما بالجدول (3)

الجدول رقم 03: يمثل الصدق الظاهري

ت	المقياس	الصلاحية		كا2 الدلالة
		الموافقون %	غير موافقون %	
1	جودة اتخاذ القرار	10	100%	10 معنوي

ب- **ثبات الاداة:** يعد الثبات من المفاهيم الجوهرية في مجال القياس ويعرف بانه اتساق في نتائج القياس وقد تم التأكد من الثبات الاستبانة من خلال الاختبار واعادة الاختبار على عينة الثبات وبالغلة (10) مديرين وكانت المدة الزمنية بين التطبيق الاول والثاني (17) يوم وهي مدة جيدة اذ يشير (Admas) ان المدة الزمنية بين التطبيق الاول والثاني يجب ان لا تتجاوز اسبوعين الى ثلاثة (Admas، 1964، 79). وبعد هذا قام الباحثان من استخراج معامل الارتباط البسيط بين التطبيقين وبلغ (0.82) وهو مؤشر جيد للثبات.

ج- **صدق الأداة:** تم عرض الاداة بصيغتها الاولية وبالغلة (50) فقرة وتم اعتماد المقياس (موافق دائماً، موافق غالباً، موافق احياناً، موافق نادراً) وتقابلها الاوزان (1،2،3،4). على

مجموعة من المحكمين وبعد تحليل اراء المحكمين باستخدام اختبار(كا2) ظهرت ان القيمة المحسوبة بلغت (6.4) وهي اعلى من القيمة الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1) وبذلك لم تحذف اي فقرة من فقرات المقياس والبالغة (42) فقرة. وكما بالجدول (4)

الجدول رقم 04: يمثل المحكمين

ت	المقياس	الصلاحية			كا2 الدلالة
		الموافقون %	غير موافقون %	%	
1	القيادة	10	90%	-	6.4 معنوي

د- ثبات الأداة: وقد تم التأكد من الثبات الاستبانه من خلال الاختبار واعادة الاختبار على عينة الثبات والبالغة (10) مديرين واستخراج معامل الارتباط البسيط بين التطبيقين وبلغ (0.80) وهو مؤشر جيد للثبات.

5- عينة الدراسة:

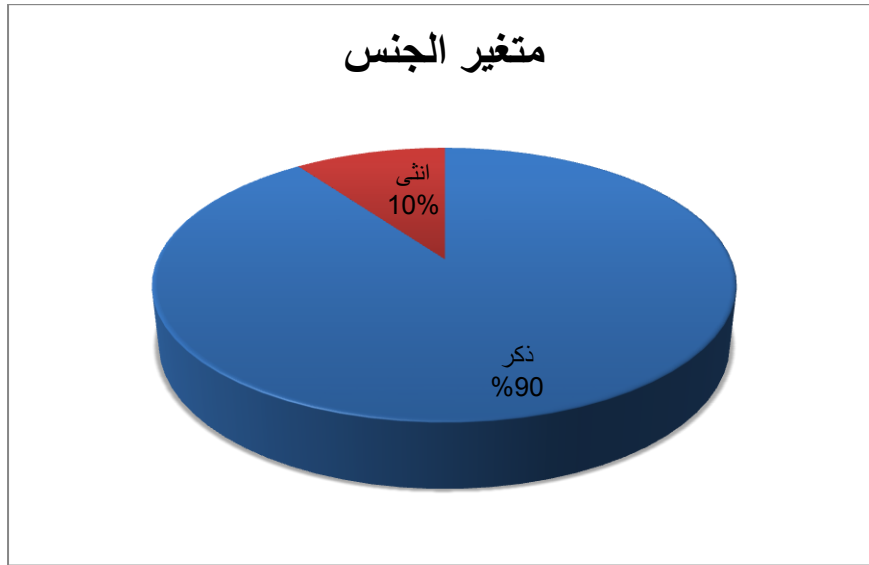
اعتمدنا في دراستنا هذه على عينة قصدية. حيث اقتصرت عينة بحثنا فقط على مديريين بمجموعة من ثانويات مدينة الأغواط.

5-1- خصائص العينة :

تتمثل خصائص عينة الدراسة الأساسية في ما يلي :

الجدول رقم 05 يوضح متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
90	09	ذكر
10	01	انثى
100	10	المجموع



الشكل رقم 02 يوضح متغير الجنس

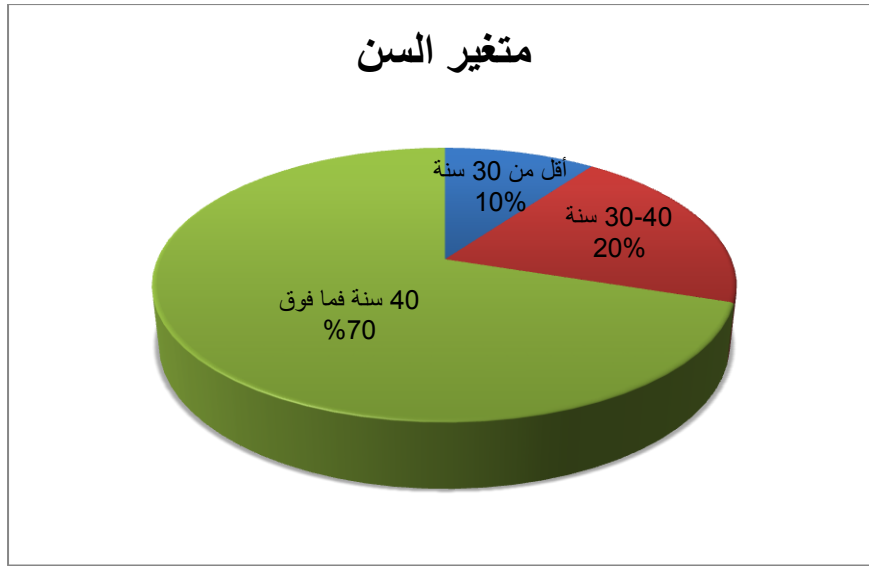
يمثل الجدول رقم 05 متغير الجنس ومن خلاله نجد ان نسبة الذكور في العينة 90% بينما نسبة الاناث 01%.

من خلال هذه النسبة يتبين ان نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث من هذه النسب نستنتج أن الثانويات بالأغواط تحتوى على أكبر نسبة من الذكور بينما نسبة الاناث معتبرة

جدا مقارنة بالذكور مما يدل على أن مجتمع الدراسة ذكوري. كما هو موضح في الشكل رقم 02.

الجدول رقم 06 يبين متغير السن لأفراد العينة

النسبة	التكرار	السن
10	01	أقل من 30 سنة
20	02	30-40 سنة
70	07	40 سنة فما فوق
100	10	المجموع

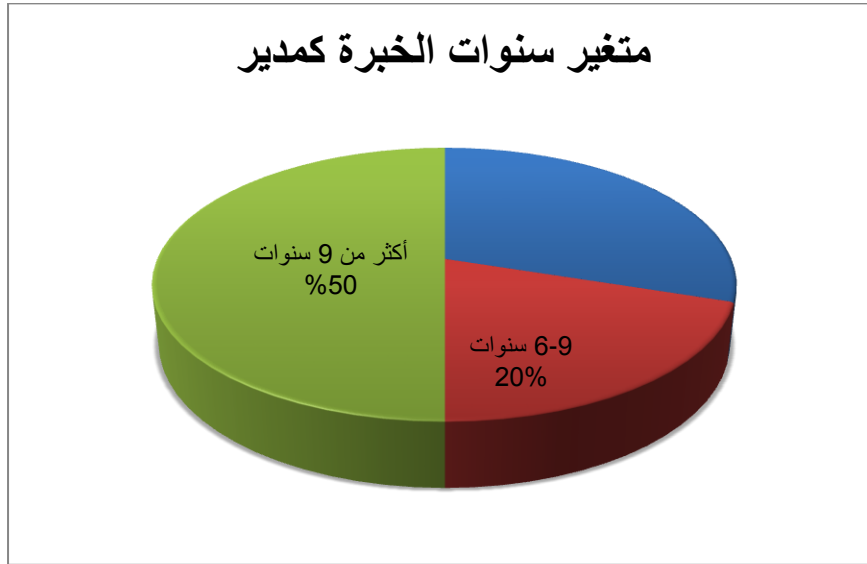


الشكل رقم 03 يبين متغير السن لأفراد العينة

يمثل الجدول رقم 06 متغير السن لأفراد العينة ومن خلاله نجد نسبة أقل من 30 سنة 10% بينما نسبة 30-40 سنة 20% و 70% من 40 سنة فما فوق، ومن هذه النسب كما هو موضح في الشكل رقم 03 أن النسبة الأعلى هي 40 سنة فما فوق، ثم تليها نسبة 30-40 سنة وهي أقل نسبة مقارنة بمن هم فوق الأربعين 40 سنة .

الجدول رقم 07 يبين سنوات الخبرة كمدير لأفراد العينة

النسبة	التكرار	السن
00	00	أقل من 03 سنوات
30	03	3-6 سنوات
20	02	6-9 سنوات
50	05	أكثر من 9 سنوات
100	10	المجموع



الشكل رقم 04 يبين متغير سنوات الخبرة كمدير لأفراد العينة

يمثل الجدول رقم 07 متغير سنوات الخبرة كمدير لأفراد العينة ومن خلاله نجد نسبة منعدمة بالنسبة لأقل من 3 سنوات في حين تتفاوت النسب بين البدائل 3-6 سنوات بنسبة 30% و 6-9 سنوات بنسبة 20%، بينما النسبة الأكبر والمقدرة ب 50% فيما يخص أكثر من 9 سنوات، ومن هذه النسب كما هو موضح في الشكل رقم 04 أن المديرين يحضون مستوى خبرة جيدة لحيازة هذا المنصب.

6- الأساليب الاحصائية:

استخدم الباحثان الحزمة الاحصائية (spss) لمعالجة بياناته ومنها:

- الوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط البسيط.
- اختبار التائي لعينة واحدة.

خلاصة الفصل:

ان الدراسة الاستطلاعية هي أهم وسيلة للوصول الى الحقائق الموجودة في مجتمع البحث، فهي تعطينا إمكانية جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها لتدعيم ما تم جمعه في الجانب النظري وتأكيدُه ومناقشته للتأكد من صحة ما جاء في الجانب النظري لتكون الدراسة أكثر دقة وموضوعية وأكثر منهجية.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1. عرض نتائج الفرضية الأولى
2. عرض نتائج الفرضية الثانية
3. عرض نتائج الفرضية الثالثة
4. النتائج العامة للدراسة والتوصيات

تمهيد:

سبق ان حددنا عدد من تساؤلات والفروض المشتقة معظمها من الاطار النظري للدراسة ومن الدراسات السابقة، وقد اخضعنا هذه التساؤلات والفرضيات إلى الدراسة الميدانية والتجريب العلمي وتوصلنا إلى حقائق اساسية عن مصداقيتها او عدم مصداقيتها.

1. عرض نتائج الفرضية الأولى

نص الفرضية: توظيف القيادة بالحب لدى مديرين ثانويات مدينة الأغواط فعال .

استخدم الباحثان الاختبار التائي لعينة واحدة كما في الجدول (8).

الجدول (8) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبار التائي المحسوبة

والجدولية لعملية اتخاذ القرار

العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية	مستوى الدلالة
10	148.59	6.18	141	1.96 7.23	0.05

يبين الجدول (8) قيمة الوسط الحسابي بلغت (148,59) وبانحراف معياري (6,18) وبلغت القيمة التائية المحسوبة (7,23) وهي اكبر من القيمة الجدولية التائية عند درجة حرية (1,76) ومستوى دلالة (0,05) بلغت (1,96).وعليه هنالك فروق معنوية مما يدل على ان اعتماد المديرين على الخطوات العلمية الصحيحة في اتخاذ القرارات ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى ان المديرين يمتلكون خبرة ومهارة في التعامل مع المواقف التربوية واستثارة بعض الزملاء عند مواجهة مواقف جديدة وهذا يدل على حرص المديرين في تحقيق الاهداف التربوية والتي تعتبر جزء من عملهم اليومي.

وعليه نقول أن الفرضية تحققت وأن القيادة بالحب لدى المديرين ذات مستوى فعال.

2. عرض نتائج الفرضية الثانية

نص الفرضية: مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري ثانويات مدينة الأغواط كبير.

استخدم الباحثان الاختبار التائي لعينة واحدة كما في الجدول (9).

الجدول (9) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبار التائي المحسوبة

والجدولية القيادة

العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية	مستوى الدلالة
10	155.25	9.85	144	13.45	0.05

يبين الجدول (9) قيمة الوسط الحسابي بلغت (155.25) وانحراف معياري (9.85) وبلغت القيمة التائية المحسوبة (13.45) وهي اكبر من القيمة الجدولية التائية عند درجة حرية (1,76) ومستوى دلالة (0,05) بلغت (1,96). وعليه هنالك فروق معنوية مما يدل على ان المديرين لديهم مستوى كبير في القدرة على اتخاذ القرار ويمكن ارجاع ذلك الى توسع الدائرة المعرفية من خلال كثرة اتصالاتهم مع ذوي المهتمين بالمجال التربوي وغيرهم في المجالات الاخرى وحضورهم اغلب الندوات والمؤتمرات التي تعقد في ثانوياتهم اضافة الى الخبرة المتراكمة لدى المديرين.

3. عرض نتائج الفرضية الثالثة

نص الفرضية: توجد علاقة بين القيادة بالحب والقدرة على اتخاذ القرارات لدى مديري الثانويات بمدينة الأغواط.

استخدم الباحثان معامل الارتباط بيرسون كما في الجدول (10)

الجدول (10) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون

المتغيرات المقاسة	ن	م	ع	ر المحسوبة	القيمة المعيارية (sig)	الدلالة الاحصائية
القيادة بالحب	10	10.55	03.46	0.54	0.18	غير دالة
القدرة على اتخاذ القرار		61.44	16.83			احصائيا

من خلال الجدول (10) المبين أعلاه يظهر المتوسط الحسابي للعينة من حيث القيادة بالحب مقدر ب 10.55، وفي القدرة على اتخاذ القرار مقدر ب 61.44، بينما الانحراف المعياري قدر ب 3.46 في القيادة بالحب و 16.83 في القدرة على اتخاذ القرار، أما نتائج معامل الارتباط لبيرسون فقدر ب 0.54.

حيث أن القيمة المعيارية هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 المقدر ب 0.18 وهذا ما يثبت أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين القدرة على اتخاذ القرار والقيادة بالحب، وجاءت العلاقة ايجابية؛ بمعنى أنه كلما ارتفعت قيم القيادة بالحب ارتفعت قيم القدرة على اتخاذ القرار والعكس صحيح.

4. الاستنتاج العام:

من خلال دراسة الموضوع الذي تناولناه ألا وهو: القيادة بالحب وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرارات لدى مديري الثانويات دراسة ميدانية: بثانويات مدينة الأغواط.

- وجدنا أن القيادة على اعتبارها عملية إدارية مهمة وحتمية في أي إدارة وأي مؤسسة كان نوعها فهي عملية جد معقدة تتخللها جملة من القضايا والمؤشرات التي لها عدة أبعاد ونقصد بهذه الأبعاد سلوك القائد ومعتقداته حول مفهوم القيادة وكيفية تسييره لشؤون موظفيه داخل هذه المؤسسة وإلى أي مدى يستطيع التحكم في سير أمورها والمحافظة على كيانها وتحقيق الهدف المرجو من تأسيسها وهذا الهدف لا يتحقق بقائد دون أتباع أو أتباع دون أداء وظيفي جيد وفعال ولا يكون هذا الأخير إلا إذا اتبع المدير أو القائد أسلوب قيادي ناجح واتخذ قرارات لصالح التقدم بالمؤسسة.

التوصيات:

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحثان فإنه يوصى بـ:

- تنمية القدرة على اتخاذ القرارات لدى جميع العاملين في الميدان التربوي لما له من اثر كبير على المؤسسات التربوية.

- تصميم برامج تدريبية لتنمية القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات.

- تصميم برامج تدريبية لتنمية القدرة على القيادة لدى العاملين (المديرين خاصة) في المؤسسات التربوية.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسلط الضوء على العلاقة الموجودة بين القيادة واتخاذ القرار وذلك للأدوار الجديدة التي يلعبها كل من المدير كقائد والموظف (الأستاذ والإداريين) كمرؤوس والليذان يقومان بدورهما وكان هذا التوافق لصالح المؤسسة التربوية (الثانويات محل الدراسة) والمجتمع ككل.

كشفت دراستنا هذه ولو نسبيا ونوعا ما أن القيادة بالحب هي أنجح الأساليب القيادية للمساهمة في رفع مستوى اتخاذ القرار وتحسينه.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا. أصول الإدارة العامة. منشأة المعارف . الإسكندرية. 1993
2. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، "مبادئ إدارة الأعمال"، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004
3. أحمد سيد مصطفى، "إدارة السلوك التنظيمي"، رؤية مستقبلية، دار المريخ، الأردن، 2000
4. أحمد صقر عاشور، " السلوك الإنساني في المنظمات "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989
5. أحمد محمد المصري، "الإدارة والمدير العصري"، دار النهضة للنشر، لبنان، 2000
6. أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان، 2006 م
7. أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال وتحديات القرن 21"، القاهرة، دار النشر، 2001
8. أندرودى سيزلاقي، مارك جي والاس، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991
9. بشير العلاق. أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم .ط1. دار اليازوري العلمية. عمان. الأردن. 1998.
10. بنو ناس صباح، "النمط القيادي وتأثيره على أداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008، 2007
11. بوفلجة غياث، " مبادئ التسيير البشري"، دارا لغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998
12. جميل أحمد توفيق. إدارة الأعمال مدخل وظيفي. دار النهضة العربية. بيروت. 1986
13. الجودي محمد علي، "تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال القيادة الفعالة "، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2008، 2007
14. حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، لبنان، 2005
15. حسن عادل، الادارة والمدير كمهمة، بيروت، الدار الجامعية للطباعة، 2003.

16. خليل محمد حسن خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمودة كاظم حمودة، " نظرية المنظمة"، دار الميسرة للنشر، عمال، 2000
17. ربيع مسعود ، "صدور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم اقتصاد وعلوم تسيير، جامعة بسكرة، 2007
18. سعيد محمد المصري، "التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
19. سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. ط 2. Wascad. القاهرة . 1998
20. سيد الهواري. اتخاذ القرارات تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الإبتكاري. ط1. مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى. القاهرة. 1997
21. الصالح جليح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم اقتصاد و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006
22. صبحي العتيبي، "تطور الأنشطة الإدارية"، دار حامد، الأردن، 2002
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
24. طارق عبد الحميد البدري، "أساسيات علم إدارة القيادة"، دار الفكر، عمان، 2002
25. طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003
26. طريف شوقي، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب، القاهرة
27. ظاهر كلاندة، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، دار زهران للنشر، الأردن، 1997
28. ظاهر كلاندة، محمد مرسي، "الإدارة التعليمية"، دار العالم العربي، القاهرة، 1984
29. عامر عوض، "السلوك التنظيمي الإداري"، دار أسامة، عمان، 2008
30. عايد كريم عبد عون مقدمة في الاحصاء وتطبيقات spss، النجف دار الضياع للطباعة، (2009)
31. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، "محاضرات في السلوك التنظيمي"، مطبعة ومكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002

32. عبد الغني بسيوني عبد الله. أصول علم الإدارة العامة. الدار الجامعة. بيروت 1992
33. العتيبي بندر، اتخاذ القرار وعلاقته بفعالية الذات والمساندة الاجتماعية للمشرفين بمحافظة الطائف، جامعة ام القرى، كلية التربية، 2007.
34. علاء الدين عبد الغني ، العلاقة بين المناخ التنظيمي وفعالية نظم المعلومات ، أطروحة دكتوراه ، جامعة القاهرة
35. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، " الاتصال الإداري أساليب القيادة في المؤسسات التربوية"، الأردن، دار حامد للنشر، 2006
36. مجدي عبد الكريم حبيب، سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1997
37. محمد الشافعي، "من مهارات الإدارة الحديثة"، مركز المحروسة للنشر، القاهرة، 2008
38. محمد سعيد أنور سلطان، " السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
39. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005
40. محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة"، دار وائل، عمان، ط4، 2000
41. معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، "القيادة و الرقابة والاتصال الإداري"، دار حامد، عمان 2008
42. معن محمود علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، - 2003
43. منصور البدوي، دراسات في أساليب الكمية واتخاذ القرارات، دار الجامعة، 2000
44. منعم زمير الموسوي.اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي.ط1.دار اليازوري العلمية.عمان.الأردن.1998.
45. نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997
46. نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، دار زهران ،عمان، 1992

47. نور الدين دخان، " إشكالية القيادة في منظور الرشادة من أجل تفعيل التسيير"، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية يومي 3-4 ماي، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، المسيلة، 2005
48. هشام طالب، "دليل التدريب القيادي"، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، 1995
49. هيثم هاشم، "مبادئ الإدارة"، مطبعة طربين، دمشق، 1978
50. هيلقا دومند. اتخاذ القرارات الفعالة دليلك العملي في الإدارة. ترجمة مصطفى إدريس. مراجعة يوسف محمد القبلان. نهال التصميم والطباعة . مجهول . 1991
51. وهيب مجيد الاحصاء التطبيقي في العلوم الاجتماعية، بيروت، مؤسسة الوراق للطباعة (2010)
52. مولاي أحمد يوسف عبد السلام، نمط القيادة وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، اشراف الاستاذ لعربي احمد، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وعلوم الاسلامية، جامعة دراية - ادرار -، 2023/2022
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية
53. Jean- François Dhénin, Brigitte Fournie. 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise. Ed Breal. Paris.1998

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي -الأغواط-
كلية: العلوم الاجتماعية
قسم: علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا



الاستبيان

سيدي المدير المحترم

يشرفنا أن نتقدم لكم بجزيل الشكر على تعاونكم معنا وعلى جهودكم التي تبذلونها في المؤسسة ونفيدكم علما بأننا نجري دراسة حول: " القيادة واتخاذ القرار" وهذا العمل المقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر.

ولذا نرجو من سيادتكم ولما لكم من خبرة في المؤسسة الإجابة بكل صدق وصراحة وموضوعية على فقرات هذا الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب رأيك.
ولعلمكم فإن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة. ونشكر لكم حسن التعاون معنا ونقبلوا منا فائق التقدير.

البيانات الشخصية:

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : أقل من 30 سنة 30-40 سنة 40 سنة فما فوق
- 4- سنوات الخبرة كمدير: أقل من 3 سنوات 3-6 سنوات
- 6-9 سنوات أكثر من 9 سنوات

القيـادة

القيـادة				الرقم
البدائل				العبارات
موافق نادرا	موافق أحيانا	موافق غالبا	موافق دائما	
				01 هل تُطور المدرسة باستمرار؟
				02 هل تُشارك المدرسة في جميع الأنشطة كالفعاليات الخارجية؟
				03 هل تتواصل باستمرار مع جهات متعددة لتوفير الدعم للأنشطة المدرسية؟
				04 هل تتواصل مع الجهات الحكومية ذات الصلة لتحقيق أهداف المدرسة؟
				05 هل تحرص على معالجة الأزمات كالحالات الطارئة في المدرسة؟
				06 هل تمثل قدوة في الانضباط بالعمل المدرسي؟
				07 هل تدعم البحوث كالدراسات التربوية التي تسهم في تطوير المدرسة؟
				08 هل تجتهد في تطوير العمل الإداري بالمدرسة؟
				09 هل توفر الأدوات والوسائل التعليمية اللازمة لجميع مرافق المدرسة؟
				10 هل توفر شروط البيئة الصفية الملائمة (الإضاءة والتهوية والهدوء)؟
				11 هل تتفقد صيانة مرافق المدرسة بشكل مستمر؟
				12 هل تهتم بمظهر النظافة كالجمال في مرافق المدرسة؟
				13 هل تشرك الأساتذة في التخطيط للعملية التعليمية؟
				14 هل توفر جو الألفة والانسجام بينك وبين الأساتذة؟
				15 هل تعزز العمل بروح الفريق الواحد بين الأساتذة؟
				16 هل تعزز الأداء المتميز للأساتذة؟
				17 هل تصوب أخطاء الأساتذة بهدوء ورفق؟
				18 هل تدعم الأساتذة في وضع الخطط العلاجية للمشكلات التلاميذ؟
				19 هل تساعد الأساتذة على النجاح في إنجاز مهامهم؟
				20 هل تحرص على الارتقاء بالمستوى الأكاديمي والمهني للأساتذة؟
				21 هل تقدر الأفكار الإبداعية التي يقدمها الأساتذة؟
				22 هل تشجع الأساتذة على تبادل الخبرات المهنية فيما بينهم؟
				23 هل تعدل بين الأساتذة في توزيع المهام المدرسية؟
				24 هل تحترم آراء الأساتذة عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة؟
				25 هل أشارك الأساتذة في مناسباتهم الاجتماعية المختلفة؟
				26 هل تسعى إلى الارتقاء بشخصيات التلاميذ في جميع الجوانب؟
				27 هل تعزز أداء التلاميذ المتميزين؟
				28 هل تفعل دور المرشد التربوي في معالجة مشكلات التلاميذ؟

				هل توفر متطلبات الأمن والسلامة داخل المدرسة للمحافظة على سلامة التلاميذ؟	29
				هل تعالج السلوك الخاطيء للتلاميذ برفق وحكمة؟	30
				هل تولي اهتماماً واضحاً بالتلاميذ المحتاجين مادياً؟	31
				هل تسعى إلى معالجة مشكلات التلاميذ التعليمية؟	32
				هل تحرص على تعزيز علاقة التلاميذ بالأساتذة؟	33
				هل تتعامل مع التلاميذ كتعامل الأب مع أبنائه؟	34
				هل تؤكد على أن يكون التلميذ محور النشاطات الصفية واللاصفية؟	35
				هل تشرك التلاميذ في النشاطات المدرسية؟	36
				هل تتعامل مع أولياء التلاميذ بطريقة ودية؟	37
				هل توجه الأساتذة إلى حسن التعامل مع أولياء التلاميذ ؟	38
				هل تبدي اهتماماً واضحاً بزيارات أولياء التلاميذ ؟	39
				هل تستثمر جمعية أولياء التلاميذ في توثيق العلاقات معهم ومع المجتمع المدني؟	40
				هل تقدر آراء أولياء التلاميذ في تقييم أداء الأساتذة؟	41
				هل تنظم زيارات أولياء التلاميذ للمدرسة بشكل دقيق؟	42
				هل تشرك أولياء التلاميذ في اقتراح الخطط العلاجية لمشكلات التلاميذ؟	43
				هل تعزز الثقة المتبادلة مع أولياء التلاميذ ؟	44
				هل تطلع أولياء التلاميذ على النشاطات المدرسية؟	45
				هل تحرص على التواصل مع أولياء التلاميذ في المناسبات المختلفة؟	46
				هل تتفخر بالجهود التي تبذلها في إنجاز النشاطات المدرسية؟	47
				هل تستفيد من مقترحات الأساتذة لتحسين الأداء الوظيفي؟	48
				هل تناقش المشكلات المدرسية بشجاعة وثبات؟	49
				هل تبدي ثقة عالية عند الحديث مع أصحاب المؤهلات العلمية الرفيعة (ماجستير ، دكتوراه)؟	50
				هل تمتلك القدرة على اتخاذ القرار؟	51
				هل تسعى إلى تجديد مهاراتك المهنية باستمرار؟	52
				هل تبدي توقعات عالية لإنجازات العاملين في المدرسة؟	53
				هل تحرص على أن يكون لك رأي متميز في مناقشة نشاطات المدرسة؟	54
				هل تحرص على ترك بصمة إبداعية واضحة في إدارة المدرسة؟	55
				هل لديك ثقة عالية بنفسك؟	56

عملية اتخاذ القرار					
البدائل				العبارات	الرقم
موافق نادرا	موافق أحيانا	موافق غالبا	موافق دائما		
				أوازن عدة حلول للمشكلة، ثم أتخذ قراري النهائي لحلها	01
				أتوقع الحصول على نتائج جيدة عند اتخاذ القرار	02
				أبني قراري على أساس خبرتي و معرفتي السابقة	03
				أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار	04
				أحدد موضوع القرار بدقة	05
				أتقبل بدائل جديدة وممكنة حول القرار	06
				أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه	07
				أراعي عدم تناقض قراري مع بعضها	08
				أكتشف الأخطاء و أحاول تصحيحها عند تنفيذ القرار	09
				ألتزم بتنفيذ القرار الذي اتخذه	10
				أحرص على اتخاذ قرار يمكنني تنفيذه	11
				أحدد الأهداف التي أرغب بتحقيقها قبل اتخاذ أي قرار	12
				أتخذ القرار بموضوعية تامة	13
				أختار أنسب الأوقات لأتخذ قرار ما	14
				أتخذ قراري بسرعة	15
				أطلع على تجارب سابقة قبل اتخاذ القرار	16
				أعدل قراري إذا تطلب الأمر	17
				أول قرار يتبادر لذهني هو القرار الصحيح	18
				أتخذ حكما نهائيا في المسائل التي تعترضني دون تفكير جاد فيها	19
				أجمع المعلومات حول المسألة التي تواجهني وأوازن الحلول الممكنة ثم أتخذ قرار نهائيا	20
				لا مانع لدي من تغير قراري	21
				أرى أن الحالة النفسية قد تؤثر في عملية اتخاذ القرار	22
				اتخذ قراراً نهائياً دون تفكير كثير في المشكلة معتمدا على ما يبدو لي أنه صواب في حينه	23
				أتخذ قراراً و أكون مستعدا لتغيره دون تفكير مسبق بحلول أخرى للمشكلة	24
				لا أهتم بتحديد فوائد وأضرار أي قرار سوف أتخذه	25
				أستفيد من خبرات الآخرين عندما أتخذ أي قرار	26
				أحرص على أن يكون القرار الذي أتخذه يرضي الآخرين بغض النظر عن فائدته لي	27
				أفضل عدم التراجع عن أي قرار اتخذه حتى لو كان غير مناسب لي	28
				أتوقع الحصول على نتائج غير مرضية عند اتخاذ القرار	29

				كثيرا ما أتردد في اتخاذ القرار	30
				أحدد المشكلة و أضع لها عدة حلول ممكنة، ثم لا أقرر أحيانا على الإطلاق	31
				أشك بالحلول التي وصلت إليها	32
				أراجع عن قراري عند أول عقبة تواجهه	33
				أشعر بأي لا أستطيع أن أقرر ماذا أفعل	34
				أبحث عن عدة حلول للمشكلة، ثم أتخذ خيارا حياها، ثم أميل إلى تغيير قراري بسهولة	35
				أشعر بعدم القدرة على اتخاذ قراري مفردى	36
				أمتنع عن اتخاذ أي قرار خوفا من الفشل	37
				أتردد عند اتخاذ القرار	38
				تؤثر تحيزاتي الشخصية عند اتخاذ القرار	39
				عند اتخاذي لأي قرار أعاني من الشك في صحته	40
				أبتعد عن اتخاذ القرار خوفا من النتائج	41
				تؤثر آراء الآخرين في قراري	42

صدق المقارنة الطرفية لكل من مقياس القيادة بالحب ومقياس اتخاذ القرار

Test T

Statistiques de groupe

	الصدق	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القيادة	المجموعة الدنيا	7	57,57	1,272	,481
	المجموعة العليا	7	81,71	2,059	,778

Test des échantillons indépendants

		القيادة بالحب	
		Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales
Test de Levene sur l'égalité des variances	F	2,419	
	Sig.	,054	
Test t pour égalité des moyennes	t	-26,393	-26,393
	ddl	12	10,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000
	Différence moyenne	-24,143	-24,143
	Différence erreur standard	,915	,915
	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	Inférieur -26,136	-26,181
		Supérieur -22,150	-22,105

Test T

Statistiques de groupe

	الصدق	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
اتخاذ القرار	المجموعة الدنيا	7	54,29	5,765	2,179
	المجموعة العليا	7	83,00	2,309	,873

Test des échantillons indépendants

		اتخاذ القرار	
		Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales
Test de Levene sur l'égalité des variances	F	2,738	
	Sig.	,054	
Test t pour égalité des moyennes	t	-12,232	-12,232
	ddl	12	7,877

Sig. (bilatéral)		,000	,000
Différence moyenne		-28,714	-28,714
Différence erreur standard		2,347	2,347
Intervalle de confiance de la différence à 95 %	Inférieur	-33,829	-34,142
	Supérieur	-23,600	-23,286

Fréquences

Statistiques

الجنس

N	Valide	10
	Manquant	0

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكور	09	26,3	26,3	26,3
اناث	01	73,8	73,8	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fréquences

Statistiques

الخبرة

N	Valide	10
	Manquant	0

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 3 الى 6 سنة	03	40,0	40,0	40,0
فما فوق 9	05	42,5	42,5	82,5
من 6 الى 9 سنة	02	17,5	17,5	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Test T

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القيادة بالحب	ذكور	09	70,95	5,201	1,135
	اناث	01	71,61	7,187	,936

Test des échantillons indépendants

		القيادة بالحب	
		Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales
Test de Levene sur l'égalité des variances	F	1,877	
	Sig.	,054	
Test t pour égalité des moyennes	t	-,384	-,447
	ddl	78	48,676
	Sig. (bilatéral)	,702	,657
	Différence moyenne	-,658	-,658
	Différence erreur standard	1,711	1,471
	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
		Inférieur	-4,064
		Supérieur	2,749

Test T

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
اتخاذ القرارة	ذكور	09	70,90	8,270	1,805
	اناث	01	71,00	8,395	1,093

Test des échantillons indépendants

		اتخاذ القرار	
		Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales
Test de Levene sur l'égalité des variances	F	,320	
	Sig.	,054	
Test t pour égalité des moyennes	t	-,045	-,045
	ddl	78	35,707
	Sig. (bilatéral)	,964	,964
	Différence moyenne	-,095	-,095
	Différence erreur standard	2,125	2,110
	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
		Inférieur	-4,326
		Supérieur	4,136