

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير

- البيض -



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

## دور القيادة التشاركية في اتخاذ القرار المالي دراسة حالة -مديرية التجارة ولاية البيض-

إشراف الأستاذة:

د. قوادرية ربيحة

من إعداد الطالبتين:

رحالي زينب

قورشال عائشة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	المركز الجامعي نور بشير -البيض-	د. بورداش شهر زاد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي نور بشير -البيض-	د. قوادرية ربيحة
مناقشا	المركز الجامعي نور بشير -البيض-	د. موفق سهام

السنة الجامعية: 1444هـ-1445هـ/2023-2024م

## الإهداء

الحمد لله على لذة الانجاز والحمد لله عند البدء وعند الختام والله ولي التوفيق  
أهدي هذا العمل المتواضع وثمره جهدي إلى:  
من قال فيهما الله تعالى : "وقضى ربك ألا تعبدوا الا اياه وبالوالدين احسانا"  
أمي الحنونة الحزن الدافئ وسماي التي لم تتركني يوما ولا يكتمل يومي بدونها.  
وأبي الذي أضاء دروبي وطريقي وقوتي من كل خطوة أخطوها؛  
إلى إخواني وأخواتي نور المحبة في حياتي.  
إلى جدي وجدتي الذين رحلا وتركنا مكانا لن يملأه أحد ارحمهم يا الله أضعاف السعادة التي  
ملأ بها حياتنا وبقدر شوقنا لهم.  
إلى العمات والخلات ركائزي عند الشدائد، والبراعم (رويدة -اسماعيل - أشواق - مروه -  
محمد).  
إلى صديقة العمر والمواقف (رشيدة).  
إلى جميع أساتذتي الأعزاء الذين علموني وأرشدوني ووجهوني.  
إلى من أرادوا بنا الكسر فجعلهم الله جسرا نعبر به للأفضل.  
وختاما كل فرد من دائرة حياتي الى كل من زرع في قلبي أملا أو أضاف لمسة خاصة  
في مسيرتي شكرا لكم

زينب

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا وأعاننا على انهاء هذا العمل والصلاة والسلام على نبينا

محمد صلى الله عليه وسلم

أما بعد أهدي ثمرة جهدي إلى من كانوا سندا لي في مسيرتي الدراسية والجامعية

أبي وأمي محمد قورشال و سقاني ميمونة

لولاهما لما وصلت إلى هذا المستوى

ولولا تشجيعها المادي والمعنوي لما استطعت أن اجتاز جميع مستوياتي

أتمنى من الله أن يحفظهما ويرعاهما تحت رعايته.

و أهديها إلى عائلة قورشال من صغيرها إلى كبيرها وعائلة سقاني وشكرا .

عائشة



## شكر وعرقان:

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال:  
" من صنع اليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد  
كافأتموه" ( رواه عبد الله بن عمر رضي الله عنهما) سنن أبي داود وصححه الألباني:  
(1672).

بعد الحمد لله على توفيقه لنا على انجاز هذا العمل ليقودنا شرف الوفاء والاعتراف  
بجميل السبل بعد أن ختمنا مذكرتنا بتوفيق من الرحمان، فمن واجبنا في هذا المقام أن نذكر  
الفضل لأعمالها، ونتقدم بأبلغ صيغ الشكر للأستاذة الفاضلة الدكتورة "قوادية ربيعة"  
عرفانا بجهودها المتواصلة نصحا وتوجيها.

كما يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر الى من ساعدنا من  
بعيد أو قريب

وكل أساتذة المركز الجامعي نور البشير البيض.

# فهرس المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	اهداء
	اهداء
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	ملخص
أ-ي	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الأسس النظرية لمدخل القيادة التشاركية
13	تمهيد
14	المبحث الأول: القيادة
14	المطلب الأول: مفهوم القيادة
17	المطلب الثاني: عناصر وأهمية القيادة
21	المطلب الثالث: مهارات وصفات القيادة
24	المبحث الثاني: نظريات وأنماط القيادة
24	المطلب الأول: نظريات القيادة
28	المطلب الثاني: أنماط القيادة
30	المطلب الثالث: أشكال ومستويات القيادة
33	المبحث الثالث: القيادة التشاركية
33	المطلب الأول: نشأة وتعريف القيادة التشاركية
37	المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة التشاركية
40	المطلب الثالث: الأسس ومعوقات القيادة التشاركية

## قائمة المحتويات

46	خلاصة
الفصل الثاني: الأسس النظرية لاتخاذ القرار المالي	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: اتخاذ القرار
49	المطلب الأول: مفهوم وخصائص اتخاذ القرار
51	المطلب الثاني: أهمية ومراحل عملية اتخاذ القرار
55	المطلب الثالث: أساليب وصفات اتخاذ القرار
60	المبحث الثاني: القرار المالي
60	المطلب الأول: مفهوم وخصائص القرار المالي
62	المطلب الثاني: أنواع وأهداف القرار المالي
67	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القرار المالي
69	المبحث الثالث: علاقة القيادة التشاركية باتخاذ القرار المالي
69	المطلب الأول: النمط التشاركي وطرقه لاتخاذ القرار المالي
71	المطلب الثاني: اتجاهات ومستويات النمط التشاركي لاتخاذ القرار المالي
73	المطلب الثالث: القيادة التشاركية واتخاذ القرار المالي
75	خلاصة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمديرية التجارة ولاية البيض	
77	تمهيد
78	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
78	المطلب الأول: لمحة عامة حول وزارة التجارة

## قائمة المحتويات

79	المطلب الثاني: التعريف بمديرية التجارة ولاية البيض
82	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة ولاية البيض
86	المبحث الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة
86	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
87	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
93	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
95	المبحث الثالث : عرض النتائج و اختبار الفرضيات
95	المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة
97	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.
101	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
106	خلاصة
108	الخاتمة
112	قائمة المصادر و المراجع

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
43	أسس القيادة التشاركية وتأثيرها على العاملين	1-1
65	علاقة التأثير المتبادل بين القرارات المالية للمؤسسة وقيمتها.	1-2
85	الهيكل التنظيمي لمدرية التجارة ولاية البيض	1-3
89	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	2-3
90	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.	3-3
92	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة	4-3
93	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المنصب	5-3

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس	89
2-3	توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.	90
3-3	توزيع مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	91
4-3	توزيع مفردات الدراسة حسب المنصب	92
5-3	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الإستمارة والدرجة الكلية للإستمارة.	95
6-3	نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.	96
7-3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري عبارات محور " القيادة التشاركية".	98
8-3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على عبارات محور " اتخاذ قرار مالي".	101
9-3	نتائج تحليل الإنحدار البسيط للقيادة التشاركية	102
10-3	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لبعء تفويض السلطة واتخاذ القرار المالي	103
11-3	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لبعء مشاركة المعلومات واتخاذ القرار المالي	104
12-3	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لبعء العلاقات الانسانية واتخاذ القرار المالي	105

## ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور القيادة التشاركية في اتخاذ القرار المالي، حيث تكونت عينة الدراسة من العاملين بمديرية التجارة ولاية البيض عددها 40 موظفا، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي وجمع البيانات الميدانية من خلال الملاحظة و الاستبانة وقد تم التحليل باستخدام برنامج الاحصائي .spss25

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ان ممارسة القيادة التشاركية في مديرية التجارة يتوفر بنسبة مرتفعة بالإضافة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين القيادة التشاركية بأبعادها ( تفويض السلطة، مشاركة المعلومات، العلاقات الإنسانية ) و اتخاذ القرار المالي، أي كلما زاد ممارسة النمط التشاركي كلما تحسن أداء الموظفين مما يساهم في تحسين جودة و فعالية القرارات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة ، القيادة التشاركية، اتخاذ القرار، القرار المالي.

## Abstract

The current study aims to identify the role of participatory leadership in the financial decision-making process, where the study sample consists of employees at the Directorate of Commerce in the State of El-Bayadh, with a total of 40 employees. The researchers used the descriptive approach and collected field data through observation and questionnaire and analyzed it using the SPSS25 statistical program.

The study achieved a number of results, the most important of which is that the practice of participatory leadership in the Directorate of Commerce is available at a high rate, in addition to the existence of a relationship of a positive influence between participatory leadership in its dimensions (delegation of authority, information sharing, human relations) and the financial decision-

making process, that is, the more the practice of the participatory style, the better the performance of employees, which contributes to improving the quality and effectiveness of decisions.

**Key words:** leadership, participatory leadership, decision making, financial decision.

# مقدمة

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ القدم، وقد تزايد الاهتمام به في الفكر الإداري المعاصر في ظل تطور العمل الإداري وتراپطه في زمن عرف بالتحويلات والتغيرات والتحديات العاصفة. وأصبحت المؤسسات بحاجة إلى قيادات قادرة على التكيف مع عواصف هذا التغيير، وتجنب آثاره السلبية.

وعلى هذا الأساس فإن المؤسسات بحاجة إلى قيادة تقوم على المشاركة والتشاور بين القائد ومرؤوسيه، وتهتم بالعلاقات الإنسانية واستطلاع الرأي وتفويض السلطة والتواصل الفعال، وهذا ما نجده في القيادة التشاركية الأسلوب الذي يعتمد على المشاركة.

إن هذا الأسلوب الذي يهتم بالموظفين ويحفزهم ويشجعهم ويرفع معنوياتهم ويسمح لهم بالمشاركة في العمليات الإدارية وخاصة عمليات اتخاذ القرار سيساعد على تحسين وترشيد عملية اتخاذ القرار وخاصة القرارات المتعلقة بالقضايا المالية وذلك من خلال توافر الآراء والأفكار التي تساعد القائد على التقييم واختيار البديل المناسب للهدف المنشود، كما أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها، وخاصة القرارات المالية، تساعد على القبول وليس المعارضة، وينفذون القرار بسهولة، ويزداد رضاهم وولائهم الوظيفي لمؤسساتهم.

يعتبر أسلوب القيادة التشاركية مهماً في بيئة العمل في مديرية التجارة بهدف خلق جو مريح للعمل من خلال مشاركة القائد للقضايا المهمة والعمل مع الموظفين والتعاون معهم للوصول إلى الحلول واتخاذ القرارات بشأنها لتحقيقها أهداف المؤسسة .

### إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

## مقدمة

ما هو دور القيادة التشاركية في اتخاذ القرار المالي بمديرية التجارة ولاية البيض ؟

وضمن هذا التساؤل يمكن ادراج تساؤلات فرعية أخرى أهمها:

1 - هل يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد تفوض السلطة

واتخاذ القرار المالي بمديرية التجارة ولاية البيض؟

2 - هل يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد المشاركة في

المعلومات واتخاذ القرار المالي بمديرية التجارة ولاية البيض؟

3 - هل يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد العلاقات

الإنسانية واتخاذ القرار المالي بمديرية التجارة ولاية البيض؟

فرضيات الدراسة:

بناء على الأسئلة السابقة يمكن طرح فرضيات البحث على النحو التالي :

الفرضية الرئيسية: للقيادة التشاركية دور في اتخاذ القرار المالي بمديرية التجارة ولاية البيض.

وينبثق من الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية التالية:

1 - يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد تفويض السلطة واتخاذ

القرار المالي بمديرية التجارة ولاية البيض.

2- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد المشاركة في

المعلومات واتخاذ القرار المالي بمديرية التجارة ولاية البيض.

3- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد العلاقات الإنسانية

واتخاذ القرار المالي بمديرية التجارة ولاية البيض.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال:

- 1- قلة الدراسات التي تربط بين موضوعي القيادة التشاركية واتخاذ القرار المالي.
- 2- معرفة دور القيادة التشاركية في اتخاذ القرار المالي بصفة عامة وبصفة خاصة في المؤسسة محل الدراسة.

3- حاجة المؤسسات لتطبيق نمط القيادة التشاركية لتحقيق الأهداف المرجوة .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة بالتحديد الى التعرف على:

- 1 - التطرق إلى معرفة بعض المفاهيم المتعلقة بالقيادة التشاركية واتخاذ القرار المالي
- 2 - دراسة واقع القيادة التشاركية بالمؤسسة محل الدراسة.
- 3 - تحديد علاقة تأثير أبعاد القيادة التشاركية (تفويض السلطة، مشاركة المعلومات، العلاقات الانسانية) على اتخاذ القرار المالي.
- 4- الوصول إلى استنتاجات وتوصيات لغرض الاستفادة منها من قبل العاملين بمديرية التجارة ولاية البيض.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يعود اختيار لهذه الدراسة لعدة مبررات تتمثل في:

- 1- الفضول للبحث في موضوع كونه ضمن تخصصنا إدارة مالية.
- 2- كون هذا الموضوع مهم لكل ادارة.

## مقدمة

3- البحث عن أسلوب قيادي في المؤسسات يهتم بالعنصر البشري.

### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على القيادة التشاركية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية (تفويض السلطة، مشاركة المعلومات، العلاقات الإنسانية ) أما المتغير التابع وهو اتخاذ القرار المالي.

**الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة عينة من موظفين في مديرية التجارة ولاية البيض قوامها 40 موظف.

**الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على مديرية التجارة بولاية البيض.

**الحدود الزمانية:** امتدت هذه الدراسة من 20 جانفي الى غاية 15 ماي 2024.

### المنهج المتبع في الدراسة:

**1- المنهج الوصفي:** هو المنهج الذي يدرس الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويتم التعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، ويبين الخصائص ويحدد الاطار المفاهيمي ويهدف الى تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، ونظراً لملائمته مع طبيعة موضوع دراستنا تم الاعتماد عليه لكي يمكننا من الاجابة عن الاشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية.

**2- منهج دراسة حالة:** حيث تم من خلاله إسقاط الموضوع ومعالجته ميدانيا على مستوى المؤسسة

العمومية محل الدراسة.

### صعوبات الدراسة:

1- عدم الحصول على المعلومات بالقدر المرغوب فيه من المؤسسة محل الدراسة لأنها ذات طابع سري.

2- التأخير في الرد من طرف المحكمين حول آراءهم على الاستبيان.

#### 1- الدراسات المتعلقة بالمتغير القيادة التشاركية:

-دراسة مسلم عبد الله (2021) بعنوان: دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي بمركب النسيج بسبدو ولاية تلمسان، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التشاركية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والدعم في الحد من الصمت التنظيمي بأبعاده وهي صمت الإذعان والصمت الدفاعي، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها 50 عاملا من العاملين أما أداة الدراسة قام بتصميم استباننتين الأول يقيس القيادة التشاركية بأبعادهما (التخطيط، التنظيم ، الدعم ) والثاني لقياس الصمت التنظيمي وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة التشاركية هي أحد الأسباب التي تقلل أو تزيد من الصمت التنظيمي ،كما أن هذا النوع من القيادة هو الحل للتقليل من مشاكل المؤسسة لأنه يشرك العاملين غي وضع الخطط وتنفيذها.

- دراسة برزوق عبد الرفيق (2021) بعنوان: فاعلية القيادة التشاركية في إدارة الأزمات بالمنظمة، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية القيادة التشاركية في إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة ( الجزائر ) ، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم اختيار افراد العينة عشوائيا والتي قدرت ب50 مفردة أي 20% من مجتمع الدراسة أما أداة الدراسة اختار استبانة تتكون من جزئين لقياس تطبيق القيادة التشاركية والثاني لقياس إدارة الأزمات في المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة قوية ومباشرة بين القيادة التشاركية وإدارة الأزمات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة .

- دراسة محمد معمري (2019) بعنوان: دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة ، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية كأسلوب

## مقدمة

إداري حديث في تحسين أداء العاملين، اختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تم اختيار العينة عن طريق أسلوب الحصر الشامل والذي تكون من 220 عامل أما أداة الدراسة اختار استبانة تتكون من ثلاث محاور ( تفويض السلطة، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية )، المقابلة، الملاحظة، اعتمد في تحليل البيانات على المعالجة الإحصائية SPSS، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتفعيل أبعاد القيادة التشاركية سابق ذكرها على المناخ العام للمؤسسة ما ينعكس إيجابيا على أداء العاملين، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين.

- دراسة إيمان عادل مصطفى (2018) بعنوان: درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في مجال (المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة، الاتصال التنظيمي ) ، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تكون مجتمع الدراسة من 397 تم اختيار العينة والذي تكون من 306 عامل أما أداة الدراسة قامت بتصميم استبانتين الأول قياس درجة ممارسة القيادة التشاركية والثاني لقياس مستوى الولاء التنظيمي وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها بلوغ ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية وزنا نسبيا (77,59%) أي درجة كبيرة، بلغ مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية وزنا نسبيا (86,16) بدرجة كبيرة جدا، لا توجد فروق دلالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات تقدير أفراد العينة تعزى على متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، نوع المدرسة) ما عدى متغير المؤهل العلمي بكالوريوس.

2- الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار المالي:

- دراسة مروة سليمان وخولة بودراهم (2020) بعنوان: دور الموازنة التقديرية للخبزفة فف اتخاذ القرارات المالية فف المؤسسة الاقتصادية، هذفت هذه الدراسة إلى تسلفط الضوء على دور الموازنة التقديرية للخبزفة فف دعم عملية اتخاذ القرارات المالية، وذلك من خلال التطرق إلى عملية اتخاذ القرار بمختلف أبعادها وأنواع القرارات المالية، إلى جانب القيام بدراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وتم الاعتماد على المنهج الوصفف التحلفف، وكانت الأدوات المستعملة فف هذه الدراسة هف المقابلة المباشرة والرسمية والقوائم المالية كجدول التدفقات الخبزفة، الموازنة التقديرية للخبزفة وجدول حسابات النتائج للسنوات ( 2017،2018،2019 )، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها أن للموازنة التقديرية للخبزفة دور هام فف معرفة حجم الفوائض التي فمكن للمؤسسة تحققها، وبالتالي اتخاذ القرارات سليمة بخصوص خبزفة المؤسسة، إن كانت فف حاجة إلى تمويل إضافف أو إمكانية التوسف فف مشاريع جديدة بما فوفر عائدا مناسباً أو توزيع أرباحها بالنظر إلى الفائض المحقق.

- دراسة أحمد فؤاد الصفد (2017) بعنوان: التخطيط المالي ودوره فف اتخاذ القرارات المالية فف المؤسسة الاقتصادية، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التخطيط المالي فف اتخاذ القرارات المالية فف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تم الاعتماد على المنهج الوصفف فف الجانب النظرف ومنهج دراسة حالة، تمثل مجتمع الدراسة فف مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ورقلة، الأدوات المستخدمة المقابلة الشخصية والوثائق ( باستخدام الموازنة التقديرية ) وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن التخطيط المالي لا فساهم فف ترشفد القرارات فف ظل مركزية التفسفر، كما أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد على الموازنة التقديرية فف اتخاذ القرارات.

## مقدمة

- دراسة حدادي داود ولفليف هشام بعنوان: اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مع إطارات الشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - ولاية جيجل ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه عملية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، باعتبار إدارة الأزمات وحدة وظيفية متكاملة تعمل على اتخاذ قرارات فعالة قادرة على التعامل مع مختلف الاختلالات والمشاكل التي تهدد استقرارها، تم توظيف المنهج الوصفي وشملت هذه الدراسة كل مفردات مجتمع البحث والبالغ عددهم 30 اطار، وذلك بإتباع أسلوب الحصر الشامل، وتم اختيار هذا الأسلوب كونه يعكس الواقع الفعلي للمجتمع قيد البحث، إضافة إلى إمكانية إجراء هذه الدراسة مع جميع أفراد مجتمع البحث نظرا لقلّة عددهم، وتم استخدام العديد من أدوات المتمثلة في الملاحظة المقابلة، الاستمارات السجلات والوثائق وأساليب التحليل الكمي والكيفي وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: تساهم خصائص متخذ القرار في معالجة الخلافات العمالية، تساهم متابعة تنفيذ القرار في التعامل مع حوادث العمل بشكل فعال.

### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات والأبحاث المتعلقة بالقيادة التشاركية، والمتعلقة باتخاذ القرار المالي، إلا أن الباحثان لم يجدوا دراسة واحدة تناولت دور القيادة التشاركية في اتخاذ القرار المالي.

تتشابه الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب وتختلف عنها في جوانب أخرى، وذلك على النحو التالي:

1- جميع الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التشاركية والدراسات المتعلقة باتخاذ القرار المالي تتشابه مع الدراسة الحالية في المنهج المتبع.

## مقدمة

2- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المكان الذي أجري فيه البحث، حيث أجريت الدراسة الحالية في مديرية التجارة بولاية البيض، على عكس الدراسات السابقة التي أجريت في مؤسسات مختلفة كالترابية والحكومية، والمؤسسات الخدمية والاقتصادية.

3- تشبه الدراسة الحالية دراسة مسلم عبد الله (2021)، ودراسة برزوق عبد الرفيق (2021)، ودراسة محمد معمري (2019) بأبعادها (تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية)، ودراسة إيمان عادل مصطفى حرز الله (2018) من حيث المضمون والتي تطرقت جميعها إلى المتغير المستقل (القيادة التشاركية) ، وتشبه الدراسة الحالية دراسة مروة سليمان وخولة بودراهم (2020)، ودراسة أحمد فؤاد السعيد (2017) في المتغير التابع (اتخاذ القرار المالي).

4- وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة حدادي داود ولفليف هشام (2018) من حيث المحتوى، رغم وجود اختلافات في متغيرات الدراسة، حيث تناول كلاهما اتخاذ القرار.

5- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عينة البحث المستخدمة في الدراسة الحالية تكونت العينة من 40 عاملاً، وخلافاً للدراسات السابقة، تم أخذ عينات أكبر من دراستنا.

6- وتشبه الدراسة الحالية دراسة مسلم عبد الله (2021)، ودراسة برزوق عبد الرفيق (2021)، ودراسة محمد معمري (2019)، ودراسة إيمان عادل مصطفى حرز الله (2018)، ودراسة حدادي داود ولفليف هشام (2018)، ودراسة أحمد فؤاد السعيد (2017) من حيث الأدوات المستخدمة كالملاحظة والاستبانة والوثائق الخاصة بالمؤسسة، بينما تختلف عن دراسة مروة سليمان وخولة بودراهم (2020) حيث اعتمدتا على تحليل القوائم المالية للمؤسسة.

**وإجمالاً استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة على النحو التالي:**

1- الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة الاشكالية والفرضيات وكذا محاور وأسئلة الاستبيان.

## مقدمة

2- المساعدة في بناء بعض أركان الاطار النظري.

3- التعرف على أهم المراجع والمصادر التي تناولت متغيرات الدراسة والاستفادة منها.

نموذج الدراسة:

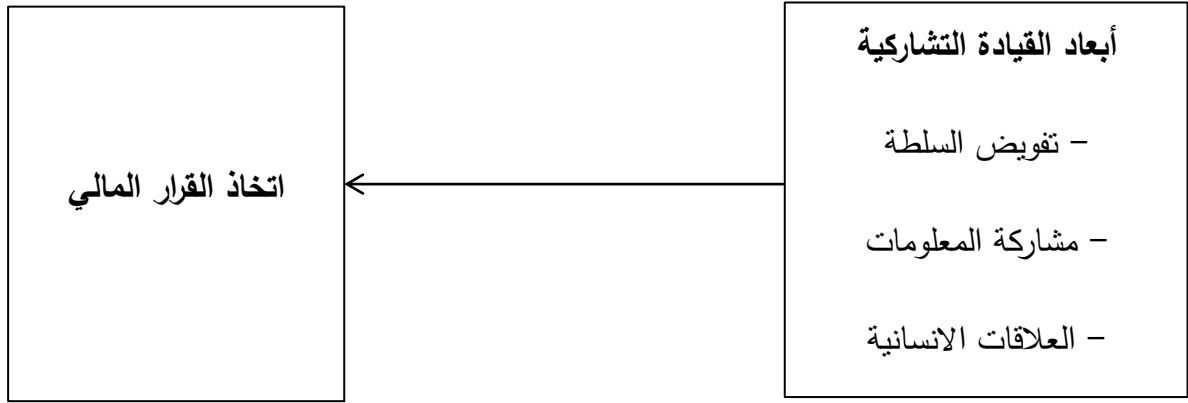
يتمثل نموذج الدراسة في الآتي:

المتغير التابع:

اتخاذ القرار المالي

المتغير والمستقل:

القيادة التشاركية



هيكل الدراسة:

لإنجاز هذه الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاث فصول كما يلي:

1- الفصل الأول: تحت عنوان الأسس النظرية لمدخل القيادة التشاركية حيث قسم إلى ثلاث مباحث،

المبحث الأول تم التطرق فيه إلى المفاهيم المتعلقة بالقيادة، أما المبحث الثاني فتناول نظريات وأنماط

القيادة، والمبحث الثالث فضم القيادة التشاركية.

## مقدمة

---

**2- الفصل الثاني:** تحت عنوان الأسس النظرية لاتخاذ القرار المالي، وقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تناول مفاهيم حول عملية اتخاذ القرار والمبحث الثاني تناول القرار المالي، والمبحث الثالث تضمن العلاقة بين القيادة التشاركية واتخاذ القرار المالي.

**3- الفصل الثالث:** يتمثل في الدراسة الميدانية لمديرية التجارة ولاية البيض حول موضوع دور القيادة التشاركية في اتخاذ القرار المالي، وقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تناول تقديم المؤسسة محل الدراسة والمبحث الثاني فضم المنهج المستخدم في الدراسة، والمبحث الثالث تضمن عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:  
الأسس النظرية لمدخل  
القيادة التشاركية

### تمهيد

تعتبر القيادة من أهم الأمور التي تعتمد عليها المنظمات في نجاحها وإستمرارية عملها فهي ترتبط بتوجيه الأفراد والتأثير في سلوكهم للقيام بمهامهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة فهي الركيزة الأساسية لأي منظمة مهما اختلف حجمها وطبيعة نشاطها، وفي ظل تعرض المنظمات إلى تحديات عديدة نتيجة تسارع التطورات والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، كان لابد للمنظمات أن تواكب هذه المستجدات بقيادة عصرية حكيمة تعمل على تحقيق الأهداف المنشودة بما يناسب هذه التطورات، ومن خلال هذا الفصل سنعرض الأسس النظرية حول القيادة ونمط من أنماطها المتمثل في القيادة التشاركية عبر ثلاث مباحث وهم كالتالي:

- المبحث الأول: القيادة؛

- المبحث الثاني: نظريات وأنماط القيادة؛

- المبحث الثالث: القيادة التشاركية.

### المبحث الأول: القيادة

تشكل القيادة محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة، ويقصد بها عملية للتأثير في أشخاص آخرين لتحقيق الأهداف المنشودة، وللتعرف عليها أكثر تناولنا ما يلي: مفهوم القيادة من تعريف وعناصر وأهمية وصولا إلى مهارات وصفات القائد الناجح.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة

القيادة ظاهرة اجتماعية معقدة حيث ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما تطرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم مقبول لها، إلا أن ذلك يمكن من خلال استخلاص تعريف للقيادة عن طريق تحديد العناصر المكونة لها، وعليه سنتطرق إلى مفهوم القيادة بشكل عام وفي مجال الإدارة.

### أولا: تعريف القيادة

### أهم تعاريف الكتاب والباحثين حول القيادة:

تعرف القيادة على أنها "فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما ينمي انتمائهم وولائهم وطاعتهم ويدعم تعاونهم، وثقتهم واحترامهم، وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد شفيق، القيادة (تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة)، شركة نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2007، ص 09.

ويعرفها تيد: "بأنها النشاط الذي يمارسه شخص معين للتأثير في الناس وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".<sup>1</sup>

ومن التعاريف التي أخذ بها مكتب الخدمات الإستراتيجية OSS في أمريكا هو "أن القيادة هي التأثير على الآخرين، أي قدرة الشخص على أخذ المبادرة في الموقف الاجتماعي والتخطيط وتنظيم الفعل واستثارة التعاون".<sup>2</sup>

أما Robert presthus.John piffner فيعتبران القيادة: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتواجد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم".<sup>3</sup>

ويعرفها هانت وآخرون بأنها: "نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه".<sup>4</sup>

وعند سالم الفحطاني أنها: "قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة".<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> - قمبر عبد الرؤوف، أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين في فرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد السابع، الجزائر، 2017، ص 227.

<sup>2</sup> - لويس كامل مليكة، سوسيولوجية الجماعات والقيادة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، بدون طبعة، مصر، 1989، ص 218.

<sup>3</sup> - عمر محمود، القيادة الفعالة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009 ص 129.

<sup>4</sup> - James. G. Hunt et autre ; comportement humain et organisation, traclair de Billy, 2<sup>ème</sup> édition, vilage mondial, France, 2002, p 361.

<sup>5</sup> - عادل عبد الرزاق هشام، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، بدون بلد، 2019، ص 33-34.

ويمكننا أن نستنتج من التعريفات السابقة وغيرها أن القيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

### ثانياً: القيادة الإدارية

القيادة الادارية ما هي إلا امتداد لمفهوم القيادة بشكلها العام، إلا أنها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الإدارة.<sup>1</sup>

تعرف القيادة الإدارية "بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الغير رسمية وعن طريق التأثير أو الاستمالة بغرض تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف".<sup>2</sup>

ونجد أوكونيل وكوننز فيعتبران أنها: "عملية التأثير الذي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".<sup>3</sup>

ويعرفها سيكلر هيدسون: "بأنها القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمشفى الصداقة طب العيون، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص 106. (بتصرف).

<sup>2</sup> - بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2009، ص 20.

<sup>3</sup> - محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الثانية، الأزريطة، 2008، ص 226.

<sup>4</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، بدون طبعة، الإسكندرية، 2001، ص 221.

ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا أنها: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".<sup>1</sup>

وخلاصة ذلك يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها الدور الذي يقوم به الشخص المكلف بإدارة المنظمة عن طريق التأثير على المرؤوسين أفراد أو الجماعات ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.

### المطلب الثاني: عناصر وأهمية القيادة

القيادة لها عناصر أساسية ولا تتم أي عملية تقوم بها المنظمات إلا بتوفر هذه العناصر وكل عنصر مكمل للآخر كما أن القيادة بالغة الأهمية تسعى إلى تحقيق أهداف أفراد والمجتمع بصفة عامة.

#### أولاً: عناصر القيادة

للقيادة عناصر أساسية وهي:

**1- القائد:** هو العنصر الهام الذي لا غنى عنه في سلسلة القيادة، يلعب دوراً هاماً في تحقيق الأهداف المنشودة، ولا بد من الإشارة إلى تعريف من هو القائد من وجهة نظر الخبراء والمختصين في مجال القيادة والإدارة:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2009، ص 08.

<sup>2</sup>- شرقي فاطنة، الاتصال والقيادة، سنة ثانية ماستر، تخصص اتصال تنظيمي، قسم علوم الاتصال، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2021، ص 34-35.

**القائد:** هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم نحو تحقيق أهداف مشتركة.

**القائد:** هو ذلك الشخص الذي يوجه ويرشد أو يهدي الآخرين "الأتباع" الذين يقبلون هذا التوجيه والإرشاد بهدف تحقيق أغراض معينة.

**2- المرؤوسين:** هم مجموعة من الناس يشكل هؤلاء ما يسمى بجماعة أو التابعين وهم المكلفون بإنجاز المهام الموكلة إليهم من طرف القائد، وللوصول إلى هذا الهدف يتطلب من القائد الاهتمام باحتياجاتهم والعمل على توجيههم وتحفيزهم وأن يكون الصدق والكفاءة لكي يدينون بولائهم لقائدهم.<sup>1</sup>

**3- عملية التأثير:** يعتبر التأثير جوهر القيادة، وهو عبارة عن السلوك الذي يتبعه القائد ويستطيع تغيير سلوك أو موقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يردّها من خلال هذا السلوك، يستخدم القائد وسائل لإقناع مرؤوسيه استمالتهم وحثهم على العمل لتحقيق الأهداف المطلوبة،<sup>2</sup> ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:<sup>3</sup>

- **التأثير القائم على المكافأة:** حوافز مادية أو معنوية ذات قيمة يقدمها القائد للمرؤوسين؛

- **التأثير القائم على الإكراه:** قوة التأثير في المرؤوسين بواسطة العقاب؛

---

<sup>1</sup>- كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة البويرة، العدد الثامن، الجزائر، 2017، ص 86. (بتصرف).

<sup>2</sup>- فراس عمار علي، القيادة الناجحة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات الأعمال، مجلة الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سامراء، المجلد التاسع وعشرون، العدد ثلاثة وخمسون، العراق، 2021، ص 550. (بتصرف).

<sup>3</sup>- درويش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية ابداع الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 35. (بتصرف).

- التأثير القائم على الشرعية: القوة الممنوحة للقائد في إطار المشروعية بغرض التأثير في المرؤوسين؛

- التأثير القائم على الخبرة: المعرفة الجيدة للقائد تعزز مكانته في بيئة عمله ؛

- التأثير القائم على المرجعية: تكوين علاقات جيدة مع المرؤوسين تجبرهم على الإعجاب والاحترام.

4- الموقف: إن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعادل أسلوبه ويكيف هذا الأسلوب بما يتلاءم مع

الجماعة في وقت محدد لمعالجة موقف معين وبذلك فإن فعالية القيادة ماهي إلا انعكاس لشخصية القائد

وأسلوبه لشخصية الجماعة والموقف أو الحالة، ومن هذه الجماعات يستمد القادة قراراتهم على القيادة.<sup>1</sup>

5- تحقيق الأهداف المرغوبة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة

لديها، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها،

فهي عملية لمعاونة الآخرين ليكتشفوا أنفسهم عن طريق تحقيق الأهداف التي تعتبر ويتحدد نجاح القائد

في تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لديه ولدى الجماعة بمحصلة مجهوداته في توجيه الجماعة

وبرضا أفرادها عن هذه المجهودات.

كما يكون القائد فعالا في تحقيق الأهداف المرغوبة للجماعة عندما تدرك الجماعة أن القائد هو

المنظم والضابط لوسائلها الخاصة ونشاطاتها لتمكينها من إشباع حاجاتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- بشير علاق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2008، ص 292.

<sup>2</sup>- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة، الأردن، بدون طبعة، 2006، ص 94-95.

### ثانياً: أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة؛
- 2- تدفع باتجاه تنشيط المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع؛
- 3- جذب الأفراد القادرين على نمو المؤسسة، والتمسك بما لديها من أفراد متميزين؛
- 4- تقلل من السلبيات وتدعم الايجابيات لدى المؤسسة؛
- 5- هي الأساس التي تتمحور حولها مفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- 6- العمل على إتخاذ القرارات الدقيقة والسليمة خاصة في المواقف الصعبة؛
- 7- توجيه جهود وتجميع طاقات الأفراد العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة ولمواجهة التطورات الحديثة، المتسارعة في ظل التقدم التكنولوجي والنظام العالمي، ولتحقيق أفضل مستويات الإنجاز؛
- 8- توفير بيئة عمل ملائمة؛
- 9- التأثير في سلوك الأفراد وحثهم على أداء واجباتهم؛
- 10- الإلمام بالعلاقات الانسانية وعلاقات العمل؛
- 11- تحفيز وتشجيع العاملين على العمل ودفعهم للابتكار والإبداع،
- 12- حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة، وتصوراتها المستقبلية؛

<sup>1</sup> - محمد المعمرى، مرجع سبق ذكره، ص 108-109-111.

13- السيطرة على مشكلات العمل وحلها؛

14- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛

16- تعتبر المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري؛

17- العمل على تنمية وتدريب وإعطاء الرعاية للأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.

### المطلب الثالث: مهارات وصفات القيادة

تتطلب القيادة توافر المهارات والصفات للقائد التي تجعله قادرا على التأثير في سلوك الأفراد وأداء

دوره بالشكل المطلوب لبلوغ الأهداف المسطرة.

### أولاً: مهارات القيادة

يحتاج القائد إلى مهارات عليه اكتسابها تتمثل فيما يلي:

1- **المهارات الفنية:** مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي، معرفة القواعد والطرائق لنوع العمل الذي يؤديه القائد

وهي من مهارات سهلة الاكتساب.<sup>1</sup>

2- **المهارات الانسانية:** تكوين القائد علاقات مع آخرين قائمة على التفاهم والتعاون والاحترام المتبادل

وفهم سلوكهم وتلبية حاجاتهم ... الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - شرقي فاطنة، مرجع سبق ذكره، ص 51. (بتصرف)

<sup>2</sup> - تمرباط إيمان وعباس نبيلة، القيادة الإدارية كأداة لتدعيم وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي، 1945، قالمة، الجزائر، 2014، ص 4.

3- **المهارات الفكرية:** أن يمتاز القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج، التواصل الفكري مع الآخرين والقدرة على التنبؤ والتطوير ما إذا تغيرت ظروف العمل.

4- **المهارات التنظيمية:** أن تكون أعمال القائد منظمة، وهي من أصعب المهارات في اكتسابها من أنواعها مهارة التخطيط والتفويض وإدارة الوقت... الخ.<sup>1</sup>

5- **مهارات إتخاذ القرارات:** اتخاذ القرارات الرشيدة والسليمة فالقائد يصنع الحدث ولا ينتظر ما يحدث.<sup>2</sup>

### ثانيا: صفات القائد الناجح

يمكن معرفة القائد الناجح من خلال الصفات التي يتصف بها وهي:<sup>3</sup>

1- **السمات العقلية والمعرفية:** المتمثلة في الإلتزام الخلقى، الذكاء والعبقرية ، الثقافة، إدراك المواقف والمشكلات وحلها، التفكير السليم، القدرة على الإقناع، اليقظة، الرؤية الثاقبة (بمعنى القدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون، ويتقبل النقد الموجه إليه).

2- **السمات الشخصية والإنفعالية:** الدوافع والطموح للعمل، قوة الإرادة والثقة بالنفس، الشجاعة، اللياقة البدنية، المظهر الحسن، التواضع، تحمل المسؤولية، النزاهة والأمانة، العدل والمساواة السيطرة، المخاطبة والتعبير، التحلي بالوعي النفسي والاجتماعي كالثبات والرزانة وردود الفعل إيجابية.

<sup>1</sup>- ابراهيم الفقي، سحر القيادة -كيف تصبح قائدا فعالا، دار اليقين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص 18. (بتصرف).

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 19. (بتصرف).

<sup>3</sup>- تامر محمد الشحات ، تاريخ النشر 2020/04/29 ، سيكولوجية القيادة، تاريخ الاطلاع 2024/02/12/على الساعة

15:30 أنظر الرابط [www.youtube.com/@saharmabrouk8377](http://www.youtube.com/@saharmabrouk8377)

3- السمات الاجتماعية: الميل للمشاركة والشورى مع أتباعه، التحفيز على العمل، تكوين علاقات مبنية على التعاون والعمل على تماسكها، التواصل الفعال، تفويض السلطات لمن يستحقها، التأثير في سلوك أتباع وتحسين أدائهم.

### المبحث الثاني: نظريات وأنماط القيادة

لقد تعددت نظريات القيادة التي عدت دليلا موجها للقائد ومفسرا أو مساندا لعمله ولتحقيق أهداف عمله وغيرها، كما أن لها أنماط تحدها فلسفة القادة وشخصياتهم وخبراتهم وتجاربهم إضافة إلى نوع المرؤوسين ونوع البيئة التي يتواجدون فيها، وبهذا نحاول التطرق إلى أهم هذه النظريات والأنماط ثم أشكال ومستويات القيادة.

### المطلب الأول: نظريات القيادة

تحاول نظريات القيادة أن تقدم تفسيراً لطبيعة القيادة وكل نظرية تركز على النظرية السابقة وتستخدمها بطرق جديدة.

### أولاً: مدخل السمات ومدخل الأسلوب

من أهم نظريات مدخل السمات نجد النظرية التقليدية المتمثلة في الرجل العظيم وسمات، أما نظرية مدخل أسلوب يقصد بها النظرية السلوكية.

### 1- نظريات مدخل السمات:

هذا المدخل يُعتبر في الفكر الإداري من أقدم المداخل التي إنحاز إليها الفكر الإداري في دراسته وتفسيره لحقيقة نشأة القيادة الإدارية ومن أهم نظرياته نجد:

- **نظرية الرجل العظيم:** تقوم هذه النظرية على أن القائد يولد ولا يصنع، فالرجل العظيم له قدرات وخصائص متميزة جدا تفوق العادة، وتجعل منه قائدا في كل موقف وفي كل زمان، إن خصائص القائد كما يقول أنصار هذه النظرية هي هبات طبيعية، ومن هذه الخصائص الثقة بالنفس، الذكاء، السيطرة،

الشجاعة ... إلخ، إن هؤلاء القادة يوجدون بأعداد ضئيلة، وحتى إن وجدوا يصعب إكتشافهم، وبالتالي فهي تتعامل مع الاستثناءات وليس مع القواعد.<sup>1</sup>

**1- نظرية السمات:** جاءت نظرية السمات نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم، وتستند إلى افتراض وجود صفات وسمات معينة تميز شخصية القادة وأنها معيار التميز بين القادة الناجحين والغير الناجحين، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وهي الحماسة، الثقة، الثبات، العزم... إلخ.

وبالرغم من أن الباحثين في هذه النظرية وفي إطارها أشاروا إلى مجموعة كبيرة من الخصائص إلا أنها لم تؤشر بدقة خصائص معينة ترتبط دائما بنجاح القيادة.<sup>2</sup>

## 2- نظرية مدخل الأسلوب (السلوكية):

تركز النظرية السلوكية على سلوكيات القادة وكيفية تعاملهم مع مرؤوسيه، ومن أهم الدراسات التي انتقلت إلى بحث السلوك هي دراسة جامعة أوهايو، والتي حددت بعدين رئيسيين للقيادة هما: بعد الاهتمام بالشخص ويعني القيادة الموجهة للعاملين، وبعد الاهتمام بالعمل أو بالانتاج.

ويعكس بعد الاهتمام الشخصي ذلك السلوك الذي يهتم بالعاملين وبيادلهم الثقة والاحترام، في حين يركز بعد الاهتمام بالعمل على السلوك الذي يهتم بانجاز العمل وتحقيق الأهداف، يؤخذ على هذه النظرية أنها لم تستطع إيجاد نمط واحد للقيادة عام وفعال، فنمط القيادة الملائم لموقف معين قد لا يكون ملائماً

في موقف آخر، ومن هنا اتجه اهتمام الباحثين إلى المدخل الموقفي في القيادة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، بيروت، لبنان، 1996، ص 137.  
<sup>2</sup> - محمد العامري، تاريخ النشر 2019/09/25، نظرية السمات في القيادة الإدارية، تاريخ الاطلاع 2024/02/15 على الساعة 17:05، انظر الرابط مهارات النجاح [www.youtube.com/@SST5](http://www.youtube.com/@SST5).  
<sup>3</sup> - ياسر محمد تمام، المداخل النظرية في دراسة القيادة التنظيمية، مجلة كلية الآداب، كلية الآداب، جامعة بني سويف، العدد السابع وخمسون، مصر، 2020، ص 146.

### ثانياً: مدخل الموقفي ومدخل الوظيفي

حاولت النظرية الموقفية والوظيفية تفسير نوعية القيادة كالنظريات السابقة وفيما يلي سنتعرف على

ما جاءت به هاتين النظريتين:

**1- النظرية الموقفية (الشرطية):** فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القياديين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى، وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين.<sup>1</sup>

**2- النظرية الوظيفية:** ترتكز على دراسة المهام والوظائف التي تقوم بها القيادة وتعتمد على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد إذ يهتم أصحاب النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية، وتشمل الوظائف القيادية: التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق، وتتمحور شخصية القائد حسب هذه النظرية بأنه القدوة والنموذج.<sup>2</sup>

### ثالثاً: المدخل المشترك

ينظر أنصار هذا المدخل للقيادة على أنها عملية تفاعل بين ثلاثة متغيرات تتمثل في شخصية القائد وخصائص الجماعة وعناصر الموقف القيادي، ويقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين مدخل السمات والمدخل الموقفي لإعتقاد أنصاره أن سمات القائد ومتطلبات الموقف كل على حدا لا يكف لنجاح العملية القيادية، وإنما يلزم التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف وكذلك خصائص الجماعة.

<sup>1</sup>- مهدي زويلف و علي لعضايلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1996، ص 249.

<sup>2</sup>- محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، دار قرطبة للإنتاج الفني، بدون طبعة، السعودية، 2000، ص 30.

وقد شمل هذا المدخل العديد من النظريات المفسرة للقيادة الادارية ومن أهمها النظرية التفاعلية

والنظرية التبادلية.<sup>1</sup>

**1- النظرية التفاعلية:** تعالج هذه النظرية الثغرات المختلفة في النظريات السابقة (نظريات السمات، السلوكية ، الموقفية) وتركز على التناسق والتكامل بين جميع عناصر موقف القيادة من حيث شخصية القائد وطبيعة الجماعة والعلاقات بين أفرادها، والموقف بما يتضمنه من نوع العمل، والإطار الثقافي الذي هو جزء منه، هذا ولم تغفل النظرية التفاعلية أهمية بعض المؤثرات الأخرى مثل مدى إدراك الجماعة له ثم إدراكهم جميعا للموقف وهكذا، وهي نظم شاملة تتفق مع النظرة المجالية القائلة بأن السلوك هو نتيجة تفاعل عناصر المجال السلوكي جميعها بما في ذلك الفرد، وبنفس القول تؤثر جميع عناصر وقوى المجال أو الموقف في عملية القيادة.<sup>2</sup>

**2- النظرية التبادلية:** تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.

والقيادة التبادلية تعني أن القائد يبحث عن الإستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية، فهو يقدم لهم احتياجاتهم مقابل عمل كل ما يطلبه منهم من أعمال، وقد بحث هذا النوع من القيادة العديد من الباحثين أمثال جراين الذي أطلق نظرية التبادل بين الرئيس والتابع، وقامت نظريته على مفهوم أن

---

<sup>1</sup>- مجاهدي طاهر، محاضرات في القيادة الإدارية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، بدون سنة نشر ، ص 32.

<sup>2</sup>- نفس المرجع.

العاملين داخل المنظمة لا يتم معاملتهم معاملة واحدة من قبل القائد، وفي العادة فإن القادة يقيمون علاقات مع أشخاص معينين يضعون ثقتهم بهم ويسندون إليهم المهمات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنماط القيادة

عنيت دراسات وبحوث المختصين في الإدارة للتوصل إلى تحديد أنماط القيادة، وقد توصلت معظم تلك الدراسات والبحوث إلى تحديد الأنماط القيادية حسب التصنيفات التالية:

### أولاً: القيادة الأوتوقراطية

وتسمى أيضاً بالقيادة التسلطية، أو الاستبدادية، وهي تعود للعصور القديمة فالدولة القوية تستعمر الدويلات الصغرى، وكذلك على مستوى الأفراد القوي يقهر الضعيف.

تتميز القيادة الاستبدادية باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي، فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال، كما أنه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم، وهو وحدة الحاكم والحكم ومصدر الثواب والعقاب، ويعتمد الأعضاء كلياً عليه.

أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانهم كما أنه يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء، وبذلك لا يوجد تماسك قوي بين أعضاء الجماعة ولذلك سرعان ما ينفرط عقدها إذا تغيب القائد أو اختفى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أيمن حسن الديراوي و أحمد فاروق أبو غين، القيادة الإدارية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين، ألمانيا، الطبعة الأولى، غزة، القدس، ديسمبر 2021، ص 50-51.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن محمد عيساوي، علم النفس والانتاج، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية، مصر، 2003، ص 334.

وميز الباحثون ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي:<sup>1</sup>

- **الأوتوقراطي المتسلط:** يستخدم العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة وغيرها؛

- **الأوتوقراطي الخير:** هو أقل تشدداً يستخدم الإطار والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات؛

- **الأوتوقراطي المناور:** أقل تشدداً ويتخذ القرارات بتقيد لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا بصنع القرار.

**ثانياً: القيادة الترسلية (الحرّة أو الفوضوية)**

يرجع استخدام النمط الحر أو المنطلق إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر free Approach أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد وفي مجال الإدارة لم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد استخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة أيوا الأمريكية وجرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة.

وفي ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكانياتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة، والاستقلالية التامة في انجاز أعمالهم لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- تمرباط إيمان و عباس نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 14. (بتصرف)

<sup>2</sup>- شهير عدلان و لحو طيوش، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين دراسة حالة بلدية وجانة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2021، ص 31.

ثالثًا: القيادة الديمقراطية

يرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الانسانية بين أفرادها، وهي تقوم أيضا على احترام شخصية الفرد، بل ترى أنه غاية في حد ذاته، كما تقوم على حرية الاختيار والاقناع، وأن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف أو إرهاب القائد الديمقراطي لا يملأ أو يفرض على الآخرين آراءهم وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم، والنمط القيادة الديمقراطية مجموعة من الميزات منها: <sup>1</sup>جماعية التنظيم.

المطلب الثالث: أشكال ومستويات القيادة

للقيادة أشكال تختلف فيما بعضها كما لها مستويات ودرجات تساعد القادة أنفسهم بتغيير مكانتهم نحو الأفضل.

أولاً: أشكال القيادة

ذكر البديري أنه يمكن إجمال هذه الأشكال كما يلي <sup>2</sup>:

**1- القيادة المهنية:** وهي قيادة المهنيين والمختصين في المجال التطبيقي أو النظري أو الأنشطة الترفيهية، وتقسم إلى:

- **القيادات المخططة:** ويقصد بها قيادة المجموعات المكلفة بتحديد السياسات العامة للمؤسسات؛

<sup>1</sup>- النمر سعود بن محمد وآخرون، الادارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، بدون طبعة، الرياض، 1997، ص 328.

<sup>2</sup>- محمد معمري، مرجع سبق ذكره، ص 111.

- القيادة المنفذة: قيادة المجموعات المنفذة للخطط على أرض الواقع؛
- القيادة الموجهة: وهي التي تتولى طرق المتابعة والتوجيه، والإشراف على القيادة؛
- القيادة التطويرية: وهي القيادات التي تعمل في المتابعة والإدارة والمؤسسات الخدمية والاجتماعية، دون أجر.

2- القيادة الطبيعية: وهي التي يتم التوصل إليها عن طريق إكتشاف الأفراد المناسبين لديهم مهارات إدارية يتم اختيارهم من قبل مختصين إداريين وقياديين وتكليفهم بأعمال مناسبة ثم متابعتهم وتوجيههم وتطويرهم وتأهيلهم للعمل القيادي.

### ثانيا: مستويات القيادة

ذكر ماكسويل خمس مستويات تساعد كل قائد لتطوير قيادته وهي:<sup>1</sup>

- 1- قيادة من خلال المنصب: يعتبر أدنى مستويات القيادة ويعني المنصب أن القائد يتولى فيها امتيازات إشرافية رسمية وبصفة حقوقه الرسمية يتبعه الآخرون لأنهم ملزمون.
- 2- قيادة من خلال القبول: إن الوصول إلى هذا المستوى من القيادة نتيجة علاقات القائد المتميزة في العمل يتبعه آخرون لأنهم يحبون أن يتبعوه لكونه خلق لهم بيئة عمل إيجابية في المنظمة.

---

<sup>1</sup> - 5 مستويات من القيادة - اعرف مكانك وانطلق، تاريخ النشر 2016/01/25، تاريخ الاطلاع 2024/02/19 على الساعة 08:13، أنظر الرابط <https://everyleader.net/the-five/levels-of-leadership-arabic> (بتصرف).

3- قيادة من خلال الانتاجية: الوصول القائد إلى هذا المستوى راجع إلى ما قدمه من حلول وتحركات فعالة وقرارات صائبة وغيرها يتبعه آخرون بسبب ما حققه من نتائج إيجابية للمنظمة وثقتهم فيه لتحقيق المزيد من النجاح للمنظمة.

4- القيادة من خلال تطوير الآخرين: الوصول إلى هذه المرحلة عندما يستثمر القائد وقته في تمكين أشخاص وتطويرهم وتحفيزهم بما يؤدي لازدهار المؤسسة يتبعه آخرون بسبب تأثيره على حياتهم (علاقات انسانية).

5- القيادة من خلال الزعامة: يعتبر من أعلى المستويات وإن الوصول إلى هذه المرحلة راجع للمرحلة السابقة يتبعه آخرون بسبب مكانته وتمثيله للمنظمة واحترامهم له، لكونه قدوة لهم.

### المبحث الثالث: القيادة التشاركية

استجابة للتطورات والتحديات التي تواجهها المنظمات فرض عليها استبدال أنماط القيادة التقليدية بأنماط حديثة وأفكار جديدة منها ظهور القيادة التشاركية ومن هنا سنتعرف على هذه القيادة من نشأة ومفهوم وأهمية وأهداف، الأسس التي تقوم عليها والصعوبات التي تواجهها.

#### المطلب الأول: نشأة وتعريف القيادة التشاركية

وكمدخل للقيادة التشاركية نتجه أولاً إلى نشأتها منذ ظهورها وتطورها ثم وضع مفهومها لها.

#### أولاً: نشأة القيادة التشاركية

إن مبدأ المشاركة قديم قدم الانسان، فنشأته نتيجة طبيعية لحاجة الانسان لمن يساعده ويقوم ببعض مهامه وينوب عنه في مهام أخرى، وهذه المشاركة لها الأثر الفعال في نجاح المؤسسة.

إن ظهور القيادة التشاركية مرتبط بإخفاق نظريات السمات التي اهتمت بخصائص القائد وأهملت جوانب أخرى، وكذلك عدم قدرتها على التنبؤ والاستمرارية، مما استدعى البحث عن أنماط جديدة وأكثر فاعلية.

فكرة إشراك العاملين في الإدارة بدأت في ظهور في المنتصف القرن التاسع عشر في بعض البلدان الأوروبية، نتيجة الضغوط التي كانت تمارس على العاملين، وعدم مشاركتهم في الإدارة، ففي

بريطانيا بدأت في 1937، وفي فرنسا صدر القرار بمشاركة العاملين في الإدارة عام 1946، وفي عام 1981 بدأت مشاركة العاملين في ألمانيا.<sup>1</sup>

كما أن فكرة القيادة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم مع اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية فظهر أسلوب المشاركة في الإدارة لم يكن عن طريق الصدفة، بل ثمرة تطور تاريخي طويل وبعد تجارب عديدة، فالقيادة التشاركية نتيجة طبيعة تطور نظريات القيادة وكانت موجودة كجزئية في أكثر النظريات السابقة إلا أنها لم تكن موجودة بشكل مستقل إلا في الدراسات الحديثة.<sup>2</sup>

### ثانياً: مفهوم القيادة التشاركية

تعددت وجهات النظر حول مفهوم القيادة التشاركية وذلك قد يرجع لاختلاف الفكر الإداري ومن أهم هذه التعاريف نجد:

تعرف القيادة التشاركية بأنها: ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وأنها تقترن بالنمط القيادي الديمقراطي.<sup>3</sup>

ويعرفها الرنتيسي: بأنها نمط من أنماط القيادة الحديثة، يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرار بعد أخذ رأيهم ومقترحاتهم، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للمرؤوسين بما يتناسب

<sup>1</sup> - رزان محمد تقلا، درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص 60.

<sup>2</sup> - محمد معمري، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>3</sup> - لعراييد نبيل أحمد، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 08.

مع المسؤوليات الممنوحة لهم، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف الشركة وأهداف المرؤوسين في وقت واحد.<sup>1</sup>

ويعرفها لاحق بأنها عملية مشاركة المدير للعاملين في القيام بالعمليات الإدارية، بهدف تنمية الجوانب القيادية لديهم واستثمار طاقاتهم وإتاحة المجال لهم للإبداع والابتكار.<sup>2</sup>

كما يعرفها المطيري هي نمط من أنماط القيادة الذي يقوم بمشاركة كل الأمور الإدارية والأهداف والإجراءات ووضع الخطط مع موظفين ليكون النجاح شامل كما أنها تتبع الشفافية بكل شيء من حيث كشف الحسابات ورأس المال المستثمر والربح والخسارة، وهو نوع ذكي من القيادة لأنه يضمن مشاركة تحقيق الهدف أو خسارته مع الجميع ولا يتحمل شخص واحد النتائج في تلك القيادة.<sup>3</sup>

يعرفها عابي بأنها القيادة التي تسعى إلى أن يشارك القائد العاملين في صنع القرارات الإدارية مشاركة فعلية وليست شكلية، كما يشاركونهم في حل المشكلات التي تواجههم ويمنحهم المزيد من الصلاحيات، وتعزيز الثقة لديهم والذي يساهم بدوره في زيادة الانتاجية لديهم والشعور بالانتماء مما يؤدي إلى اكتشاف قيادات جديدة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة سادات، العدد عشرون، مصر، جوان 2018، ص46.

<sup>2</sup> - لاحق حليم يحي، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد أبها، السعودية، 2012، ص7.

<sup>3</sup> - المطيري بندر، درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015، ص39.

<sup>4</sup> - عابي خليفة، القيادة التشاركية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020، ص9.

بينما بوشارب عرفها كالاتي القيادة التشاركية تقوم على الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تقوم على مناقشة الاختيارات من بين البدائل على أساس الاقتناع، في جو تسوده الطمأنينة والراحة النفسية ويكون القرار النهائي للأغلبية دون تحيز ودون تسلط أو خوف.<sup>1</sup>

ويرى أسادلو أن القائد التشاركي هو "المدير أو المشرف الذي يمنح موظفيه فرصة المشاركة في صنع القرار بشأن عملهم ورفاهيتهم في المنظمة".<sup>2</sup>

وتعريف آخر للقائد التشاركي: هو ذلك المدير الذي تتوفر فيه المميزات والمهارات في مجال التطوير الإداري، وصنع القرار، تفويض، الاتصال والتواصل بما يحقق روح تعاون بينه وبين العاملين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن كل التعاريف تتمحور حول أن القيادة التشاركية تعتمد على:

- مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات للمرؤوسين.

- الاهتمام بالعلاقات الانسانية.

- صفات القائد التشاركي كالتعاون والاتصال مع العاملين.

<sup>1</sup>- بوشارب جميلة، دور القيادة التشاركية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص12.

<sup>2</sup> - Usadolo, Sage open, The Influence of Participative leadership on Agricultural Extension officers Engagement, 2020, p3.

<https://doi.org/10.1177/2158244020947435>

<sup>3</sup>- ريهام بنت خالد بقشان، أثر القيادة، التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية دراسة على موظفي شركة الاتصالات السعودية، المجلة العربية للنشر العلمي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، العدد إثنان وستون، السعودية، 2023، ص 422.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة التشاركية

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية القيادة التشاركية وأهم أهدافها.

أولاً: أهمية القيادة التشاركية

تتمثل أهمية القيادة التشاركية فيما يلي:

- 1- العمل على تحقيق الأهداف المشتركة (أهداف المنظمة وأهداف الأفراد)؛<sup>1</sup>
- 2- الاستغلال الأمثل للموارد وتنسيق الجهود ومشاركة المرؤوسين في رسم السياسات؛<sup>2</sup>
- 3- إشراك العاملين في عمليات صنع واتخاذ القرارات؛<sup>3</sup>
- 4- الحصول على كفاءة عالية من جميع العاملين؛<sup>4</sup>
- 5- العمل على تحسين المعاملات الإنسانية بين كل أفراد المنظمة؛<sup>5</sup>
- 6- تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في العمل؛<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - محمد معمري، مرجع سبق ذكره، ص 147.

<sup>2</sup> - عابي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>3</sup> - عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية، 2018، ص 20.

<sup>4</sup> - عبد الكريم بن عبد العزيز المحرج، واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد التاسع عشر، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 683.

<sup>5</sup> - بن تاسة إيمان و بيتور رباب، القيادة التشاركية ودورها في تحسين العاملين بمؤسسة نفضال بولاية غرداية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2022، ص 7. (بتصرف).

<sup>6</sup> - بسام سمير الرميدي، مرجع سبق ذكره، ص 46. (بتصرف)

- 7- تهيء جو الإتفاق والايجابية بين الأفراد على كافة مستوياتهم داخل بيئة العمل؛<sup>1</sup>
- 8- تبادل المعلومات والمعرفة لخلق إطار عمل أكثر تشاركية؛<sup>2</sup>
- 9- أن تحمل المسؤولية على الجميع الأفراد ومرؤوسيههم؛<sup>3</sup>
- 10- تهتم بإيجاد بيئة عمل مريحة ولا يحتاج فيها القائد التشاركي الى الرقابة الشديدة؛<sup>4</sup>
- 11- القيادة التشاركية توزع مهام العمل بشكل مناسب يضمن جودة مخرجات المنظمة، لا سيما من خلال اعتماد مبادئ التوزيع القيادي بين الموظفين الأكفاء ومنحهم الصلاحيات (تفويض السلطة) لتحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب؛<sup>5</sup>
- 12- تشعر كل فرد من أفراد المنظمة بأهميته ومكانته، ورفع معنوياتهم؛<sup>6</sup>
- 13- مشاركة مشاكل العمل بشكل متبادل بين القادة والعاملين لإيجاد الحلول لها؛<sup>7</sup>
- 14- إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية للوصول إلى القرار المثالي.<sup>8</sup>

<sup>1</sup>- عبد العزيز، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص 50، (بتصرف).

<sup>2</sup>- بن تاسة إيمان و بيتور رباب، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>3</sup>- حبي سعيدة، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة المعيار، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد الخامس وعشرون، العدد ثمانية وخمسون، المسيلة، الجزائر، 2021، ص 964.

<sup>4</sup>- ابراهيم السيد رمضان، أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء التنافسي للفنادق المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلد أربعة عشر، العدد الأول، مصر، يونيو 2020، ص 114.

<sup>5</sup>- عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>6</sup>- محمد معمري، مرجع سبق ذكره، ص 148.

<sup>7</sup>- عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، مرجع سبق ذكره، ص 10، (بتصرف).

<sup>8</sup>- بن تاسة إيمان و بيتور رباب، مرجع سبق ذكره، ص 10.

ثانياً: أهداف القيادة التشاركية

تسعى القيادة التشاركية إلى تحقيق أهداف الإدارة التشاركية من خلال:

1- ضمان انجاز مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المنظمة؛<sup>1</sup>

2- القدرة على التعامل مع متغيرات المستقبل؛<sup>2</sup>

3- الحصول على مجموعة متنوعة من الحلول الإبداعية؛<sup>3</sup>

4- أن يكون الرضا الوظيفي والإحساس بالانتماء؛<sup>4</sup>

التحفيز يعد مدخلا إنسانيا يمكن القادة من زيادة كفاءة العمل من خلال إثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام

بعملهم على نحو أفضل لتحقيق الأهداف الموجودة؛<sup>5</sup>

وبعض الأهداف الأخرى:<sup>6</sup>

1- تحقيق الأهداف المسطرة على أرض الواقع؛

2- تنمية وتطوير القيادات الدنيا في المنظمة؛

3- الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين؛

<sup>1</sup> - عابي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> - نفس المرجع.

<sup>3</sup> - مسلم عبد الله، دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي، مجلة روافد، جامعة أبو بكر بلقايد، المجلد الخامس، تلمسان، الجزائر، 2021، ص 488.

<sup>4</sup> - هادي سالم العجمي، درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرونة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية النفسية، كلية العلوم والآداب، جامعة نجران، المجلد الثامن وعشرون، العدد الرابع، 2019 ص 731.

<sup>5</sup> - سامي بن عواد بن عقل الشمري و محمد بن فهاد اللوقان، واقع القيادة التشاركية لدى قادة مدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد الثالث، مصر، 2018، ص 58.

<sup>6</sup> - الحريري رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، بدون طبعة، الأردن، 2008، ص 40-41.

- 4- بث الثقافة الذاتية في نفوس العاملين وتشجيع أسلوب التقويم الذاتي؛
- 5- حل النزاعات والصراعات؛
- 6- خلق التواصل المفتوح والتفاهم المتبادل بين القادة و المرؤوسين و المرؤوسين بعضهم بعض؛
- 7- اللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات؛
- 8- تعويد المرؤوسين الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقتهم؛
- 9- إتاحة المجال للتعبير وأراء ومقترحات المرؤوسين فيما يتعلق بالمنظمة وقراراتها؛
- 10- ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال المشاركة حيث تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل.

#### المطلب الثالث: الأسس ومعوقات القيادة التشاركية

تقوم القيادة التشاركية على مجموعة من الأسس والتي بدورها تمكن القيادة من النهوض بمستوى المنظمة ونموها، كما أن هناك معوقات تواجهها القيادة التشاركية قد تكون نابعة من المنظمة بحد ذاتها أو موظفيها أو قادتها.

#### أولاً: أسس القيادة التشاركية

ترتكز القيادة التشاركية على ثلاث أسس هامة وهي:

1- تفويض السلطة:

التفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام. ويقصد بالتفويض السلطة، العملية التنظيمية التي تسمح بنقل سلطة من القائد الى المرؤوسين وتتضمن هذه العملية الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- **تحديد المسؤولية وكفاءتها مع السلطة:** تحديد المسؤولية تعني تحديد المهام والواجبات اللازم انجازها إتمام عمل معين، وكفاءتها مع السلطة بمعنى تفويض الواجبات والمهام بما يتفق مع قدرات وخبرات المرؤوسين.

- **التمكين النيابة:** يقصد بالتمكين أن المفوض إليه السلطة له الحق في توجيه الآخرين في مهامهم وأعمالهم أما النيابة فتعني أن المفوض (القائد) له الحق في مراقبة من فوض إليه السلطة (المرؤوس) كما يحق له استرجاعها في أي لحظة بمعنى أن تفويض السلطة لا يعني التخلي عنها لفرد آخر وإنما قد تكون مهمة مؤقتة.

- **المساءلة:** بمعنى أن مفوض السلطة (القائد) له الحق في سؤال المفوض إليه السلطة (المرؤوس) عن الأداء المرضي لهذا العمل.

من مميزات تفويض السلطة أنها توفر الوقت وجهد القائد للمهام القيادية الأساسية، ترفع الروح المعنوية والمسؤولية لدى العاملين لأداء مهامهم على أحسن وجه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمدان الراجحي، القيادة التشاركية لمدراء المدارس ودورها في تفويض السلطة وعملية صنع واتخاذ القرار، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، بدون سنة نشر، ص 7. (بتصرف).

<sup>2</sup> بن تاسة إيمان و بيتور رباب، مرجع سبق ذكره، ص 7.

## 2- المشاركة في اتخاذ القرار:

إشراك القادة أتباعهم في عملية صنع واتخاذ القرار أحد أسس القيادة التشاركية الهامة، وتقوم هذه العملية على التشاور والنقاشات بين طرفين حيث يقدم الأفراد آرائهم وأفكارهم في مقابل أن يكون القادة منفتحين لمقترحاتهم حول كيفية حل المشكلات التي تواجههم وعن كيفية تحقيق أهداف المسطرة أو حول تطوير أساليب عمل المنظمة، ومشاركتهم في تحديد سياسات وبرامج وغيرها للتوصل الى الحل المناسب، إضافة مشاركتهم في التنفيذ.<sup>1</sup>

## 3- العلاقات الإنسانية:

هي الأساليب السلوكية والوسائل التي يمكن بها استثارة دافعية الناس وحفزهم على المزيد من العمل المثمر.<sup>2</sup>

ويمكن تعريفها بأنها: التعامل الإنساني الحسن الذي ينتهجه القائد للتفاعل مع أتباعه من خلال بناء علاقات قائمة على التعاون والتآلف والاحترام والمحبة والتفاهم المتبادل بينهما، وأن يشاركهم مشاكلهم وحل النزاعات والصراعات بين المرؤوسين وتلبية متطلباتهم ورعايتهم وغيرها مما يشجع تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ودفعم لتحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

كما توجد أسس أخرى منها:<sup>4</sup>

- الترغيب والإقناع؛

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 5. (بتصرف).

<sup>2</sup> - إيمان محمد عبد الهادي ابراهيم وآخرون، دور العلاقات الانسانية في تحقيق الأمن الخلقي لدى تلاميذ مرحلة التعليم الأساسي دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية بالاسماعيلية، كلية التربية، جامعة قناة السويس، العدد واحد وأربعون، مصر، 2018، ص 195.

<sup>3</sup> - بن تاسة إيمان و بيتور رباب، مرجع سبق ذكره، ص 7-8. (بتصرف)

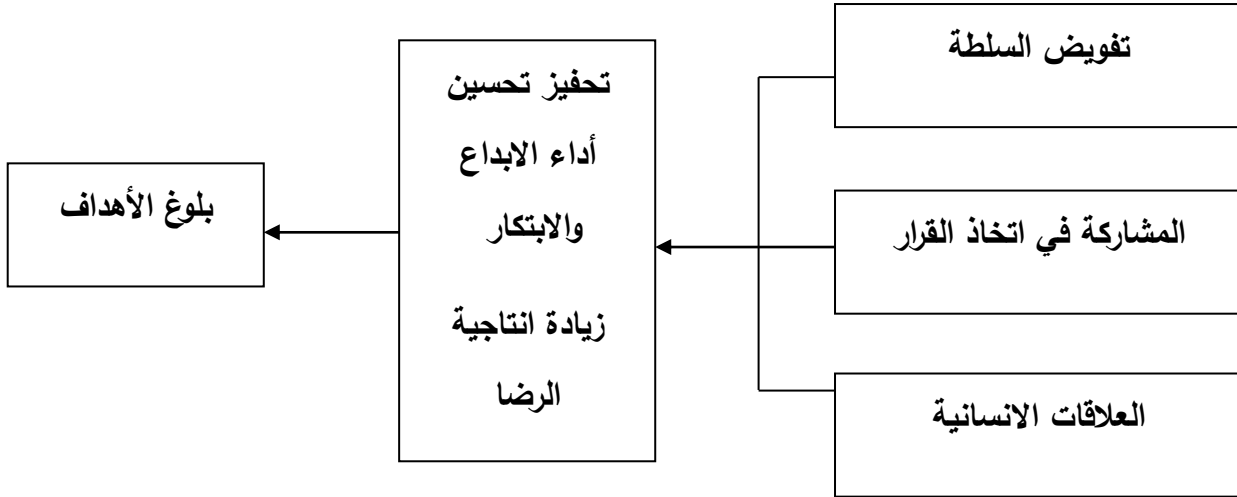
<sup>4</sup> - مخلوفي ميلودة و منديل أسماء، دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020، ص 19-20.

- التفهم للاختلافات والفروق بين الأفراد؛

- وجود بيئة عمل يسودها طمأنينة والراحة النفسية خالية من الصراعات؛

- تكون المهام والوظائف محددة لكل عضو.

شكل رقم (01): أسس القيادة التشاركية وتأثيرها على العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نفس المرجع.

ثانياً: الصعوبات التي تواجهها القيادة التشاركية

في القيادة التشاركية مجموعة من العيوب أو الصعوبات للقادة والمرؤوسين والمنظمة نذكر منها:

1- صعوبات نابعة من المؤسسية:

- تلك المعوقات التي تتبع من الثقافة السائدة في المؤسسة، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي

تسود المؤسسة، والتي تعكس فيها على المناخ المؤسسي بشكل عام، إذا كانت هذه القيم ترى في العالم

كثير التساؤل والناقد بأنه: "صانع للمشاكل" فكيف يمكن توفير مناخ مؤسسي متفتح بناء على ما تقدم فإنه لابد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر ايجابية تدعم الإدارة التشاركية؛<sup>1</sup>

- كبر حجم المنظمات كلما اتسع حجمها كانت هناك صعوبة في المشاركة عكس المنظمات الصغيرة.<sup>2</sup>

### 2- صعوبات نابعة من القائد:

- ان المشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها قد يستهلك وقتا طويلا وبالتالي ضياع الوقت عكس لو قام القائد بنفسه صنع واتخاذ القرار؛<sup>3</sup>

- حرص القائد على سلطة ، واعتقادهم أن تفويض صلاحيات ومسؤوليات سيؤدي إلى فقدانهم مناصبهم؛<sup>4</sup>

- ضعف مهارات مثل ادارة الوقت ،تحديد الأولويات ، والتفكير الاستراتيجي ، واتخاذ القرار... الخ؛<sup>5</sup>

- فقدان القائد فكرة إلهام وتحفيز العاملين على العمل؛<sup>6</sup>

- تجاهل القادة لأفكار المرؤوسين أو إقصائهم؛<sup>7</sup>

- فقدان ثقة القادة بمرؤوسيههم وانعدام التواصل بهم؛<sup>8</sup>

<sup>1</sup>- محمد معمري، مرجع سبق ذكره ، ص 154.

<sup>2</sup>- عابي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 27. (بتصرف)

<sup>3</sup>- فهد بن حمد العامري و حمد اليحمدي، واقع القيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، عمان، 2023، ص 9. (بتصرف).

<sup>4</sup>- محمد معمري، مرجع سبق ذكره، ص 155 (بتصرف).

<sup>5</sup>- صفاء سعدون سلمان السعيد، دور القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي في تعزيز الأداء الابداعي من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2022، ص 43.

<sup>6</sup>- نفس المرجع.

<sup>7</sup>- محمد معمري، مرجع سبق ذكره، ص 154.

<sup>8</sup>- نفس المرجع.

كل هذه الأمور تنعكس سلباً على أداء العاملين ومشاركتهم في الإدارة.

### 3- صعوبات نابعة من الموظفين:

- وجود موظفون لا يريدون تحمل المسؤولية الناتجة عن تفويض السلطة يعتبرونها عبئاً إضافياً عليهم؛<sup>1</sup>
- قلة وجود كفاءات عالية بين الموظفين مع ضعف وسائل الرقابة؛<sup>2</sup>
- قلة الخبرة والمعرفة بالأمور الإدارية والمهارات اللازمة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات؛<sup>3</sup>
- التقاليد التنظيمية: حيث تشكل عائقاً أمام الانتقال من القيادة التقليدية إلى القيادة التشاركية خوفاً من الفشل؛<sup>4</sup>
- يؤدي العمل الجماعي ضعف شعور وإحساس بالمسؤولية الفردية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - العرايب نبيل أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 29. (بتصرف).

<sup>2</sup> - سمية عودة حسين الحجيج، القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة الماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019، ص 17.

<sup>3</sup> - بن تاسة إيمان و بيتر رباب، مرجع سبق ذكره، ص 11. (بتصرف).

<sup>4</sup> - عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>5</sup> - محمد معمري، مرجع سبق ذكره، ص 155.

### خلاصة الفصل

يتبين مما سبق بأن القيادة التشاركية أحسن نمط من أنماط القيادة حيث تلعب دورا هاما في نهوض ونمو وتطور المنظمات من خلال قيام القائد التشاركي الذي يعتبر عنصر أساسي، وهام في سير الأفراد بتقديم الاهتمام لهم من كل الجوانب ومراعاة أهدافهم، وخلق إطار عمل إيجابي تشاركي تعاوني بين العاملين وتفعيل التواصل بينهم، تنسيق جهودهم وتحسين مستوى أداء كل فرد وإفساح المجال لهم لإثبات جدارتهم في العمل وتقدير جهودهم، مما يدفعهم إلا الولاء وتفريغ طاقاتهم في العمل وزيادة الإبداع والابتكار والمزيد من الانتاج من أجل بلوغ الأهداف.

**الفصل الثاني:**  
**الأسس النظرية لاتخاذ**  
**القرار المالي**

تمهيد:

تعد عملية اتخاذ القرار أمراً ضرورياً وهاماً في حياة كل شخص حيث تكمن أهميتها في علاقتها بحل المشكلات، أما في مجال عمل المؤسسات أو المنظمات تعتبر عملية اتخاذ القرارات بأنواعها وخاصة القرارات المالية قلب الإدارة وجوهرها في جميع هذه المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطها وذلك أنها تحدد مصير هذه المنظمات وبها تستمر وتحافظ على بقائها، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة خاصة المالية، والتي تتطلب من القائد اتباع أسلوب قيادة حكيم يمكنه من اتخاذ قرارات صحيحة وسليمة.

ومن هذا المنطلق سيتم من خلال هذا الفصل معالجة الجوانب النظرية المتعلقة باتخاذ القرار والقرار المالي وعلاقته بأسلوب من أساليب القيادة وهو القيادة التشاركية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: اتخاذ القرار؛

المبحث الثاني: القرار المالي؛

المبحث الثالث: علاقة القيادة التشاركية باتخاذ القرار المالي.

المبحث الأول: اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار من العمليات الإدارية الهامة، وأحد الأنشطة الاستراتيجية داخل المؤسسة، من خلالها يتم الحكم على الأمور واختيار أولوية الأهداف المسطرة وإيجاد حلول للمشاكل والعراقيل التي تعترض المؤسسة وسيتم في هذا المبحث الإلمام بكل ما يتعلق باتخاذ القرار من مفهوم وخصائص وأهمية ومراحل وكذا صفات وأساليب وأهم وظائفه.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرارات من الموضوعات الهامة والتي تعددت وجهات النظر في ضبط مفهوم لها وذلك تبعا لاختلاف اجتهادات الكتاب والباحثين ، كما لها خصائص تميزها .

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

نتطرق في الأول إلى تعريف القرار وصنع القرار ثم اتخاذ القرار

يعرف القرار على أنه "اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة"<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا على أنه "الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المؤسسة"<sup>2</sup>.

**صنع القرار:** "يمكن تعريفه بأنه العملية التي تتضمن جميع مراحل إعداد القرار بدءا بتحديد أهداف وصولا

<sup>1</sup> - حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرارات ، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 2010، ص9.

<sup>2</sup> - مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، دار المناهج، بدون طبعة، عمان، 2016، ص 16.

إلى اختيار البديل الأفضل، أي أن صنع القرار هي عملية مستمرة تنتهي بإصدار أو اتخاذ القرار".<sup>1</sup>

أما بالنسبة لعملية اتخاذ القرار فهناك العديد من التعريفات نذكر أبرزها:

يعني اتخاذ القرار "الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من

بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه".<sup>2</sup>

وتعرف أيضا أنها "عملية اختيار بديل من بديلين محتملين أو أكثر، لتحقيق هدف أو مجموعة من

الأهداف من خلال فترة زمنية معينة ،وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية أو الخارجية والموارد

المتاحة للمؤسسة".<sup>3</sup>

كما تعرف أنها "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات

أتوماتيكية أو رد فعل مباشر".<sup>4</sup>

مما سبق يمكن إعطاء تعريف إجرائي بسيط لاتخاذ القرار على أنها عملية اختيار بديل مناسب من

بين البدائل المتاحة بما يتوافق مع الموارد المتاحة و والمواقف والظروف لتحقيق الأهداف المنشودة.

### ثانيا: خصائص عملية اتخاذ القرار

تتمثل فيما يلي<sup>5</sup>:

1- أنها عملية ذهنية فهي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح؛

<sup>1</sup> - ماهية علمية صنع القرار، تاريخ النشر 2023/08/20، تاريخ الاطلاع 2024/04/25، على الساعة 11:06 أنظر الرابط <https://seomastar.com/decision-making-process>

<sup>2</sup> - جمال الدين لعويصات، الإدارة وعمليات اتخاذ القرار، دار هومة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2005، ص 26.

<sup>3</sup> - محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء، بدون طبعة، الإسكندرية، 2006، ص 105.

<sup>4</sup> - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، بدون طبعة، عمان، 2003، ص 83.

<sup>5</sup> - مروة سليمان و خولة بودراهم، دور الموازنة التقديرية للخزينة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالم، قالم، 2020، ص 14.

2 - أنها عملية اجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ؛

3- أن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار، وإنما يكون الأمر اجباراً على أمر معين؛

4- ان اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل؛

5- أننا لا نختار البديل الأمثل، لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار ولذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البديل الأنسب، والذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار؛

6- إن عملية اتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل، وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلاً عن التغيير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.

### المطلب الثاني: أهمية ومراحل عملية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء نشاط مهم ما لم تتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات بالغة الأهمية فهي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها انجاز كل أنشطة ووظائف المؤسسة، وتحديد مستقبلها، إن عملية اتخاذ القرارات تتم بمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، لذلك تقوم أي منظمة عند اتخاذ القرارات بإتباع مراحل معينة تساعد في اتخاذ القرار الرشيد.

أولاً: أهمية عملية اتخاذ القرار

وتكمن أهمية اتخاذ القرار في:<sup>1</sup>

- 1- **اتخاذ القرارات عملية مستمرة:** يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية وهو ملزم بذلك منذ قيامه من نومه إلى غاية رجوعه للنوم على اتخاذ مجموعة من القرارات، كما أنه قد يصادف قرارات مصيرية في حياته وحاسمة؛
- 2- **اتخاذ القرار أداة المدير في عمله:** إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله اليومي، التي بواسطتها يمارس العمل الإداري، حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به .. إلخ. وكلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرار كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري؛
- 3- **القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة:** ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها؛
- 4- **اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة:** إن الدور الإداري في وظائف المؤسسة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف فكل وظيفة من وظائف المؤسسة الإنتاج، التسويق الموارد البشرية التمويل تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بها وعليه فهذه القرارات تعتبر كأساس رئيسي للسير الحسن لهذه الوظائف؛
- 5- **اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:** يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظراً لأن العديد من نشاط وظيفية التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات، ولكن من المؤكد أن اتخاذ القرارات هو جوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وأن كل هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الهامة والحاسمة.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2008، ص 34.

ثانياً: مراحل عملية اتخاذ القرار

ويمكن إجمال مراحل عملية اتخاذ القرار فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- تحديد المشكلة:** عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية ويجب مراعاة تعريفها بدقة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية ومن ثم اختيار البديل الأفضل وبذلك تتجو القرارات الاستراتيجية من احتمالات الخطأ. وقد يرى العاملون بأن المشكلة في الإدارة قد يكون سببها ضعف شخصية المدير، أو عدم إعطاء الحوافز للعاملين وغير ذلك. ومن هنا كانت ظروف تحديد الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه تحديداً دقيقاً لا غموض فيه، حتى لا تأتي المراحل الأخرى هدراً للوقت والمال دون حل للمشكلة الأساسية. وقد يكون هناك عدة مشاكل في المؤسسة إلا أن المهم التوصل إلى المشكلة الأساسية التي أدت إلى توقف الإنتاج مثلاً أو انخفاض الأرباح والتي من شأنها التأثير على المؤسسة ككل وليس على فرد من أفرادها فقط.

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

<sup>1</sup> - حسين طمعة، نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2010، ص21.

**3- البحث عن البدائل:** يقصد بهذه المرحلة التفتيش والتحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة وهذه المرحلة تعقب مرحلة تحديد المشكلة (الهدف) وهي تفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة، وهذا ما يعتمد على قدرة الإدارة على التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين. وقد يقتضي الموقف الذي يواجه المدير بأن لا يتخذ قراراً، فعدم اتخاذ قرار قد يكون بحد ذاته حلاً أمثل. يجب أن يقوم الإداري بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب، ولهذا السبب يجب أن يوفر في البديل الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار جزئياً أو كلياً أو أن يكون البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار معبراً عن هذا البديل بقيم نقدية أو عينية أو منفعة وذلك بحسب طبيعة المشكلة التي تقتضي اتخاذ قرار بصددتها.

**4- تقييم البدائل واختيار أفضلها:** تتمثل الصعوبة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت بحثها ولكنها لا تظهر فعلاً إلا في المستقبل لأن هناك صعوبة في تقييم البدائل والنتائج المتوقعة من كل بديل نظراً لضيق الوقت المتاح. والخطورة تكمن بأن هناك معطيات جديدة داخلية أو خارجية قد تعترض سير متخذ القرار مما يؤدي إلى فشل البديل يفترض بالتقييم أن يقوم وفقاً لمعايير وأسس موضوعية من أجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل.

وفي حال المفاضلة يجب الأخذ بعين الاعتبار النواحي التالية:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة اللازمة لتنفيذه؛
- التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي يمكن أن تتولد عنه؛
- الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه؛

- اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل مجهود ممكن؛

- اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه السرعة المطلوبة عندما يكون الحل ملما وعاجلا.

5- تنفيذ القرار ومراقبته وتعميم نتائجه: يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل، لكن هذا الاعتقاد خاطئ. ذلك لأن البديل الأفضل الذي يتم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين ومتابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفاعلية القرار. وقد يتطلب الأمر معرفة وإمام من لهم علاقة بالتنفيذ.

### المطلب الثالث: أساليب وصفات اتخاذ القرار

تقع مسؤولية اتخاذ القرار في كافة المراحل السابقة على فرد واحد أو مجموعة من افراد وهاذين الأسلوبين يتم الاختيار فيما بينهما حسب طبيعة الموقف الذي تحدده عدة عوامل، وكذلك صفات متخذ القرار تلعب دورا هاما في تأثيرها على القرار المتوصل إليه.

### أولاً: أساليب اتخاذ القرار

يوجد أسلوبين لاتخاذ القرار وهما:<sup>1</sup>

#### 1- الأسلوب الفردي في اتخاذ القرار:

يعود هذا الأسلوب إلى ظاهرة المالك الواحد للمؤسسة متى كانت هذه الأخيرة صغيرة، ويأخذ على عاتقه مهمة اتخاذ القرار إما ثقة في قدرته وسلامة قراراته وبتكلفة منخفضة، وإما خوفا على سلطته، ومع

---

<sup>1</sup>- اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009، ص 16.

التقدم السريع واعتماد عملية اتخاذ القرار على الحقائق العملية، أصبح للفنيين قدرة أفضل من غيرها للقيام بالعملية وهنا بدأت نظرية الأسلوب الفردي بالتراجع إلا أنه ما يزال لهذا الأسلوب ما يبرره ومن بين هذه الظروف نجد:

- إذا كانت القرارات خطيرة وتتطلب قدرا من السرعة؛

- إذا كانت القرارات طارئة ومقيدة بفترة زمنية قصيرة تمنع مشاركة الآخرين، عدم توفر جماعة متخصصة يمكنها المشاركة سواء من حيث كفاءتهم أو خبرتهم لتحقيق الفعالية المطلوبة؛

ومنه فالأسلوب الذي ساد خلال فترة من الزمن، قد تراجع دوره إلى حدود الظروف المذكورة آنفا، وما سوى ذلك فإن الأسلوب الجماعي هو السائد.

### 2- الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار:

ويعني مساهمة العديد من الأفراد في اتخاذ القرار، يعملون كفريق واحد لإنجاز مهمة موحدة، قد تكون هذه المجموعة في مكان واحد أو في أماكن مختلفة، كما قد تكون دائمة لإيجاد الحلول لأي مشكلة تطرأ في المؤسسة أو يتم إنشاؤها لحل مشكلة محددة، وفيما يلي عرض للفوائد التي يمكن جنيها من إتباع هذا الأسلوب:

- توفر القرارات الجماعية بقدر أكبر من المعلومات عند تحديد الأهداف، وذلك بدمج معارف الأفراد وأحيانا خلق معارف جديدة تساهم في زيادة عدد البدائل المتاحة لاتخاذ القرار؛

- تساعد القرارات الجماعية على توزيع مخاطر فشل القرار على عدد من الأفراد وهذا ما يدفعهم إلى تحمل المسؤولية اتجاه قراراتهم وذلك بفهم أعمق للمشكلات؛

- تتنوع وتتعدد الأفكار بسبب الاستفادة من الآراء المتخصصة في كل المجالات التي تتطلب اتخاذ القرار؛

- تنمية المرؤوسين المشاركين في عملية اتخاذ القرار وتدريبهم على القيام بالعملية يحفزهم للعمل ويجعلهم يساعدون على الترويج لهذه القرارات ويساعدون في التنفيذ.

### 3- الأساليب المعروفة والمستخدمة في اتخاذ القرار:

تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- Intuition أسلوب الحدس الشخصي أو بالبداهة؛
- Checklising أسلوب مراجعة القوائم؛
- Descriptive Technique الأسلوب الوصفي؛
- Rating or Priority Method طريقة التصنيف أو الأولويات؛
- Morphological Analysis Method طريقة تحليل تشكل الحالة؛
- Normative Technique الأسلوب المعياري؛
- Quantitative Techniques الأساليب الكمية.

### ثانيا: صفات اتخاذ القرار

تكمن صفات اتخاذ القرار فيما يلي:<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>- بالحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، العدد السابع، الجزائر، 2016، ص 278.

<sup>2</sup>- سالم العنزي، تاريخ النشر 2023/08/03، صفات اتخاذ القرار الناجح، تاريخ الاطلاع 2024/02/28 على الساعة 11:08، انظر الرابط: <https://salemalanzi.sa/>

- 1- الوضوح في الهدف: يتطلب اتخاذ القرار تحديد هدف واضح ومحدد يسهل فهمه وتحقيقه؛
- 2- تقدير المخاطر: ينبغي على الشخص أن يكون قادرًا على تقدير المخاطر المحتملة لكل خيار قبل اتخاذ القرار؛
- 3- التفكير الاستراتيجي: يتضمن النظر إلى الأمور بشكل شامل والنظر إلى العواقب المحتملة على المدى البعيد؛
- 4- الصبر في جمع المعلومات: يجب أن يكون الشخص قادرًا على جمع وتحليل معلومات كافية قبل اتخاذ قراره؛
- 5- الاستعداد لتحمل المسؤولية: عند اتخاذ القرارات، يجب على الفرد أن يكون على استعداد لتحمل المسؤولية عن نتائج تلك القرارات؛
- 6- الاستماع والتواصل: الاستماع لآراء الآخرين والتواصل الجيد يسهمان في اتخاذ قرارات مستنيرة؛
- 7- المرونة: القدرة على التكيف مع التغييرات وضبط القرارات بناءً على المواقف الجديدة؛
- 8- التحلي بالثقة في القرار: يجب على الفرد أن يكون واثقًا في قراره بعد مراجعة جميع الجوانب والمعلومات.

ثالثًا: ظروف اتخاذ القرار

وتنقسم إلى أربعة حالات هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - وليد اسماعيل السيفو وآخرون، الاقتصاد الإداري، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص51.

1- حالة التأكد: هو قرار سهل الإعداد له تحيط به ظروف وعوامل معروفة، حيث في هذه الحالة توجد

جميع المعلومات لاتخاذ القرار بحيث أن القرارات المعلومة تعطي نتائج معلومة؛

2- حالة عدم التأكد: هو قرار يتم اتخاذه في أقصى درجات عدم الدراية والمعرفة، بحيث يتطلب جهدا

كبيرا من طرف متخذ القرار حتى يحقق الهدف المطلوب؛

3- حالة المخاطرة: يتم اتخاذ القرار في ظل أنواع مختلفة من العوامل والظروف الاحتمالية التي قد تؤثر

سلبا أو إيجابا في اتخاذه وتزداد درجة المخاطرة كلما زادت العوامل و الظروف الاحتمالية والعكس

صحيح؛

4- حالة المنافسة: تخذ هذا القرار عندما يكون أمام متخذ القرار منافسين مستعدين لاتخاذ قرارات

مشابهة ويبحثون عن بدائل و فرص التي تكون محدودة العدد، تحقق الهدف المطلوب.

### المبحث الثاني: القرار المالي

يعتبر القرار المالي إحدى أهم المواضيع في الإدارة المالية، كما أن القرار المالي هو الذي تعتمد عليه المؤسسة في مختلف نشاطاتها إذ أنه محدد قيمة المؤسسة ومن خلاله تحقق أهدافها.

#### المطلب الأول: مفهوم وخصائص القرار المالي

يعتبر القرار المالي أمراً ضرورياً في العملية الإدارية، ولا يمكن للمؤسسة أن تنمو وتحافظ على بقائها إلا من خلال مجموعة من القرارات التي بتنفيذها تستمر المؤسسة، وفي هذا المطلب سنتطرق لكل من مفهوم وخصائص القرار المالي.

#### أولاً: مفهوم القرار المالي

لقد تعددت التعاريف ومفاهيم القرار المالي بين الكتاب والباحثين حيث:

تعرف القرارات المالية على أنها "اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية الذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، حيث يقوم المدير المالي بتحليل القوائم المالية أو التقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها تساعد على اتخاذ القرارات المالية"<sup>1</sup>.

كما تعني القرارات المالية "اتخاذ موقف في مواجهة موضوع معين ذو صبغة مالية متعلقة بالجانب المالي للمؤسسة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 207.

<sup>2</sup> - زياد سليم رمضان، أساسيات التحليل المالي، دار وائل، بدون طبعة، الأردن، 1997، ص 11.

وتعرف أيضا بأنها "كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (طبيعية، مالية)، بحيث تهدف هذه القرارات إلى الحصول على الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبالتالي تعظيم ثروة الملاك وقيمة السوقية للمؤسسة، وتعتبر هذه القرارات قرارات استراتيجية تمس بكامل المؤسسة".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن القرار المالي عبارة عن قرار متعلق بالجانب المالي للمؤسسة يكون فيه تعظيم قيمة المؤسسة.

### ثانيا: خصائص القرار المالي

ويمكن اختصار هذه الصفات والخصائص فيما يلي:<sup>2</sup>

1- القرارات المالية ملزمة للمنشأة في غالبية الأحوال المر الذي يستلزم الحرص الشديد عند اتخاذ

هذه النوعية من القرارات؛

2- بعض القرارات المالية مثل قرارات الاندماج أو شراء المؤسسات الأخرى أو الاستثمار في بعض

نوعيات الأصول تعتبر قرارات مصيرية قد تؤثر في نجاح المؤسسة أو قدرتها على الاستمرار في

السوق؛

3- تستغرق نتائج القرارات المالية زمنا طويلا نسبيا حتى يمكن التعرف عليها مما يؤدي إلى صعوبة

إصلاح الخلل أو إمكانية تداركه وهو ما يعكس الحاجة إلى مهارات خاصة وقدرات تحليلية

مرتفعة لاتخاذ هذه النوعية من القرارات.

<sup>1</sup>- Pierre Conjo, Farouk Hemici, "gestion financière de l'entreprise", DUNOD, 9<sup>e</sup> édition, paris, 1999 ; p :438.

<sup>2</sup>- نفس المرجع .

المطلب الثاني: أنواع وأهداف القرار المالي

القرار المالي يهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة فالتوليفة الجيدة بين قرارات الاستثمار، التمويل وتوزيع الأرباح، تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث أن هناك ارتباط وثيق بين مختلف هذه القرارات.

أولاً: أنواع القرار المالي

وعادة ما تنقسم القرارات المالية إلى الأقسام أو التصنيفات التالية:

1- **قرارات التمويل:** يعتبر قرار التمويل من أهم القرارات الاستراتيجية، كغيره من القرارات إن لم نقل أهمها، لأنه على أساسه تتخذ باقي القرارات المالية، وهو ذلك القرار الذي يتعلق بتشكيل الهيكل المالي للمؤسسة بشكل يربط بين مصادر التمويل بطريقة تسمح بالحصول عليها بأقل تكلفة ممكنة والأداء المالي بحيث تحقق أفضل عائد ممكن.<sup>1</sup>

1-1- أنواع قرارات التمويل: يوجد نوعين من قرارات التمويل في المؤسسة وهما:<sup>2</sup>

- **قرار التمويل قصير الأجل:** تدور هذه المجموعة من القرارات حول مصادر التمويل قصيرة الأجل ( ائتمان تجاري، ائتمان مصرفي، أوراق تجارية، المستحقات ..) وكمية الأموال اللازمة أي القرارات المتعلقة بالاستثمارات قصيرة الأجل التي تخص الموجودات المتداولة والتي تشكل جزء من الحركة.

- **قرار التمويل طويل الأجل:** إذ تم اختيار استثمار طويل الأجل فإن هذا القرار يتلاءم مع اختيار تمويل طويل الأجل (أسهم عادية وممتازة، أرباح محتجزة، سندات، قروض ) وهذا يتوقف على اختيار هيكل

<sup>1</sup> - عدنان تايه النعيمي و أرشد فؤاد التميمي، الإدارة المالية المتقدمة، دار اليازوري، بدون طبعة، عمان، 2009، ص314، (بتصرف).

<sup>2</sup> - سيد الهواري، الاستثمار الداخلي، الإدارة المالية (منهج اتخاذ القرار)، مكتبة عين شمس، بدون طبعة، مصر، 1996، ص 13.

تمويل ملائم سليم ، هيكل يحقق حد أدنى من المخاطر وحدا أعلى من الربحية على حسب هدف المؤسسة كما يتوقف في نفس الوقت على تكلفة الأموال وأثرها.

2- **قرارات الاستثمار:** تتجه القرارات الاستثمارية إلى تحديد الهيكل الأمثل لحجم الاستثمار داخل المؤسسة سواء من ناحية الكم أو النوع، هذا ما يجعلها من أهم القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة، لأن الخطأ فيها يشكل للمؤسسة خطراً قد لا تستطيع تجاوزه.<sup>1</sup>

2-1 **أنواع قرارات الاستثمار:** يمكن تقسيم القرارات الاستثمارية كما يلي:

**التقسيم الأول:** تتوقف طبيعة القرار الذي يتخذه المستثمرون على طبيعة العلاقة بين سعر أداة الاستثمار وقيمتها ومن هذا المنطق توجد ثلاثة أقسام هي<sup>2</sup>:

- **قرار الشراء:** يتخذه المستثمر عندما يشعر بأن قيمة الاداة الاستثمارية متمثلة بالقيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة منها محسوبة في إطار العائد والمخاطرة تزيد عن سعرها السوقي مما يولد لديه حافز لشراء تلك الاداة من أجل تحقيق مكاسب رأسمالية.

- **قرار عدم التداول:** يتخذه المستثمر عندما يشعر بان قيمة الاداة الاستثمارية تساوي سعرها السوقي وفي هذه الحالة يصبح السوق في حالة توازن فيكون القرار المتخذ في هذه الحالة هو عدم التداول.

- **قرار البيع:** يتخذه المستثمر عندما يشعر بأن قيمة الاداة الاستثمارية تقل عن سعرها السوقي، مما يؤدي إلى تحفيز المستثمر على اتخاذ قرار البيع.

<sup>1</sup>- إلياس بن ساسي و يوسف قريشي، التسيير المالي الإدارة المالية دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006. ص 335.

<sup>2</sup>- بشرى فاضل وآخرون، انعكاس الإبلاغ المالي على رأس المال الفكري على قرارات الاستثمار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد الثالث والعشرون، العدد الخامس وتسعون، العراق 2017 ، ص 445-454.

التقسيم الثاني: تقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها إلى ما يلي<sup>1</sup>:

-قرارات استثمارية قصيرة الأجل: تتمحور هذه المجموعة من القرارات حول إدارة رأس المال العامل الذي يتضمن الاستثمار في الموجودات التي تشكل جزءا مهما من حركة الاستثمار الداخلي للمؤسسة مثل النقد الذم المدينة المخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بقدرة المؤسسة على تحقيق وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة فالقرار المالي السليم وهو الذي يتضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة.

-القرارات الاستثمارية طويلة الأجل: تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق الاستثماري طويل الأجل والمتمثل بالاستثمار في الموجودات والثابتة والمعروف عن هذه النوع من القرارات المالية أنه أصعبها، لارتباطه بنوع من الاستثمار يتصف بكبر والمبالغ التي يحتويها ويضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل.

### 3- قرارات توزيع الأرباح:

تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل نوعا ثالثا من القرارات هي قرارات توزيع الأرباح، وتتضمن مجموعة قرارات هذا النشاط كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية، وزمن توزيع هذه الأرباح.<sup>2</sup>

وإن القرارات سابق ذكرها إضافة إلى قرار توزيع الأرباح تعتبر متداخلة معا وهناك تأثير متبادل فيما بينها، فالاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة تحدد الأرباح المستقبلية وبالتالي حجم توزيعات الأرباح

<sup>1</sup>- بن دادة عمر، دور التحليل المالي في تقييم كفاءة القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية

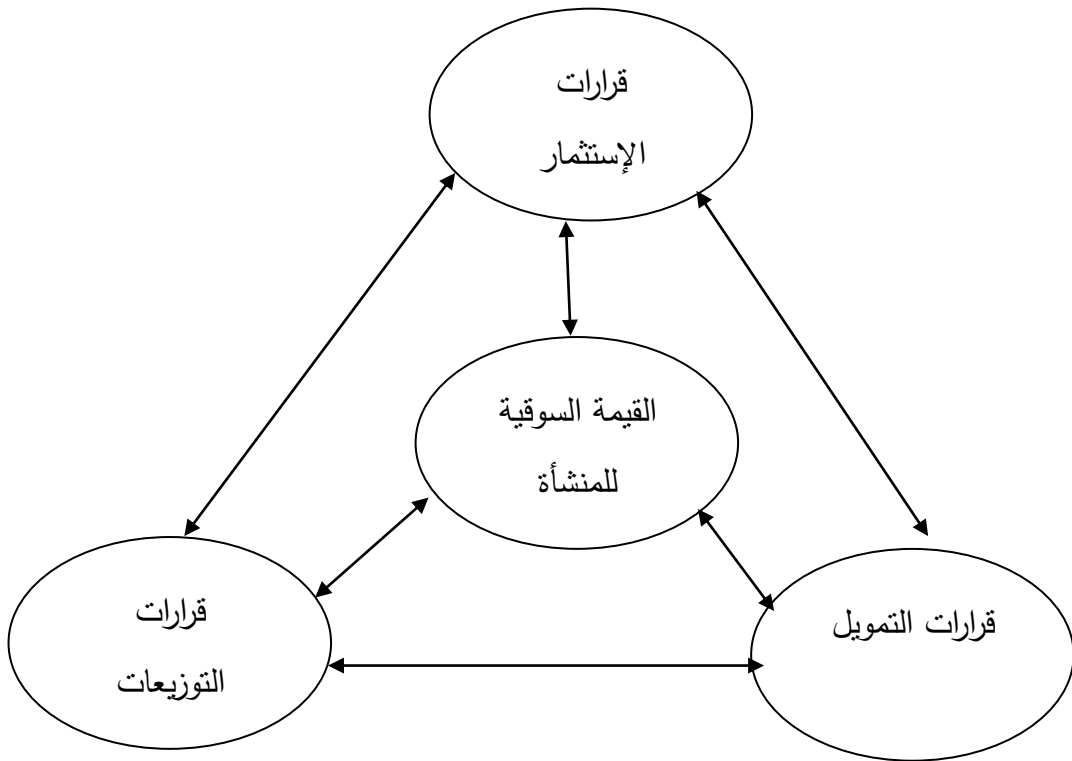
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2017، ص107.

<sup>2</sup>- حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص

المتوقعة في المستقبل، كما أن الهيكل المالي في المؤسسة يؤثر في تكلفة التمويل فيها التي تعتبر بدورها من ضمن العوامل المساعدة في تحديد الفرص الاستثمارية التي تقبلها المؤسسة، بالإضافة الى أن سياسة توزيع الأرباح تؤثر في مقدار الأموال المملوكة في هيكل تمويل المؤسسة (من خلال حساب الأرباح المحتجزة)، وهذا يمتد أثره الى التأثير على تكلفة الأموال.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق سنوضح العلاقة المتداخلة بين أنواع القرارات المالية للمؤسسة وقيمتها من خلال شكل الموالي:

شكل رقم (02): علاقة التأثير المتبادل بين القرارات المالية للمؤسسة وقيمتها.



المصدر: محمد صالح حناوي وجمال ابراهيم العبد، الإدارة المالية، مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2002، ص1.

<sup>1</sup> - عاطف جابر طه عبد الرحيم , أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 389.

### ثانياً: أهداف القرار المالي

تتمثل أهم أهداف عملية اتخاذ القرار المالي في:<sup>1</sup>

#### 1- هدف تعظيم الأرباح:

في علم الاقتصاد يشار عادة إلى هدف تعظيم الأرباح بأنه الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه كل المؤسسات، ذلك أن هدف تعظيم الأرباح يركز على الاستخدام الأمثل والكفاء للموارد الرأسمالية، فضلاً عن الأسباب التالية:

-تعتبر الأرباح ضرورية لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة حتى تستمر بممارسة نشاطها التشغيلي؛

- أن الأرباح ضرورية للحصول على رأس المال اللازم؛

- تقيس الأرباح المجهودات التي بذلت في تحقيقها؛

#### 2- هدف تعظيم ثروة المالكين:

بالرغم من قناعة عدد من رجال الأعمال وأصحاب رؤوس الأموال بهدف تعظيم الأرباح، إلا أنه تعرض لعدد من الانتقادات من قبل العديد من المنظرين في مجال الإدارة بسبب ما يكتنف هذا الهدف من غموض وتجاهله للعديد من المتغيرات المهمة، ومن أسباب التحول إلى هدف تعظيم ثروة المالكين ما يلي:

- التوقيت الزمني للأرباح؛

<sup>1</sup>- أسعد حميد العلى، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص:

- المخاطر التي ترافق التدفقات النقدية؛

- هدف تعظيم الأرباح قد يظهر بالمؤسسة بالأمد الطويل .

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القرار المالي

إن القرارات المالية في مختلف المؤسسات أو المنظمات لها عوامل عديدة تؤثر فيها ولذلك ينبغي

على متخذ القرار أخذها بعين الاعتبار.

وفيما يلي سنعرض مختلف العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار:<sup>1</sup>

#### أولاً: عوامل البيئة الخارجية

هي العوامل التي تؤثر على القرار المالي بطريقة غير مباشرة ومن أهمها:

- 1- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع؛
- 2- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛
- 3- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين؛
- 4- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات؛
- 5- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

#### ثانياً: عوامل البيئة الداخلية

وهي التي تؤثر على القرار بشكل مباشر ومن أهم هذه العوامل:

- 1- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد؛

<sup>1</sup> - سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 23-25.

2- درجة المركزية وحجم المؤسسة ومدى انتشارها الجغرافي؛

3- مدى توافر الموارد المالية والبشرية للمؤسسة.

### ثالثا: عوامل شخصية ونفسية

هذه العوامل تنقسم إلى نوعين:

- 1- **عوامل نفسية:** هذه العوامل تتعدد فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار، وخاصة في مرحلة اختيار البدائل المتاحة؛
- 2- **عوامل شخصية:** وهذه العوامل تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، وهناك الكثير منها يؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله للتنظيم، وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيم.

المبحث الثالث: علاقة القيادة التشاركية باتخاذ القرار المالي

إن القرار المالي له مكانة خاصة داخل المنظمة لأنه يعتبر الناتج النهائي لجميع الأنشطة وبه يتحدد مصير أي منظمة إما قد يرفع أو يدني من شأنها ، ويرى الأسلوب التشاركي أن مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات أمر مهم حيث أن الاهتمام الجيد الذي تقدمه المنظمات وقيادتها ينعكس إيجابيا على أداء الموظفين مما يساهم على تحسين نوعية القرار وتنفيذها قد يساعد هذه المنظمات على النجاح وتطورها والحفاظ على استقرارها.

المطلب الأول: النمط التشاركي وطرقه لاتخاذ القرار المالي

سنتعرف على النمط التشاركي أو ما يسمى بمشاركة القائد العاملين في قرارات العمل ثم ذكر أهم طرقه.

أولاً: النمط التشاركي

النمط التشاركي هو ذلك النمط الإداري الذي تتناول موضوع اتخاذ القرارات وتنمية الإبداع، أي أن هذا النمط يركز على إشراك العاملين في القرارات وتفويضهم بعض السلطات مما يزيد من دافعيتهم والتزامهم نحو تنظيماتهم، وتشجيعهم على السلوك الإبداعي بما يحقق أهداف<sup>1</sup>.

يقوم النمط التشاركي لاتخاذ القرار على إفساح المجال للمرؤوسين بالإبداع وإبداء آرائهم والعمل وفق طريقتهم وأيضاً مناقشة القائد مع مرؤوسيه المشاكل ثم اتخاذ القرار الجماعي بكيفية علاجها، وهي بذلك تعتبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بحيث يتم المشاركة النفسية والعاطفية للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يدفعه إلى تحقيق أهدافها، وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ياسر محمد تمام، مرجع سبق ذكره، ص 164. (بتصرف).

<sup>2</sup> - قاسم الحربي، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2009، ص 131. (بتصرف)

ويطلق على النمط التشاركي أيضا نمط الإيجابي أو البناء أو التوجيهي:<sup>1</sup> أي قائم على ثقة والاحترام والتفاعل المتبادل بين القائد ومروؤسيه ويمارس القائد إشرافا عاما لحفزهم على تقديم الأفضل كونه يؤمن بقدراتهم المميزة وعلى زيادة الانتاجية، ويعتمد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم ودفعهم على تطوير أنفسهم من الناحية المهنية والعلمية والمهارية وإقامة الاتصال الفعال ذي الاتجاهين معهم وحثهم على العمل الجماعي كوحدة واحدة للاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية لديهم، كما على القائد دعم وتقدير جهودهم حيث تكون النتيجة درجة عالية من الرضا مما يدفعهم إلى رفع كفاءاتهم وتحسين أدائهم، وعليه إن النمط التشاركي لاتخاذ القرار يعتمد على أساس العلاقات الانسانية والمشاركة وتفويض السلطات.

### ثانيا: طرق النمط التشاركي لاتخاذ القرار المالي

تتوعد طرق أو تقنيات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بين العادية والحديثة فقد كانت المؤسسات، الاجتماعات واللجان ونظم المقترحات وكذا المجالس لكن مع تطور الملحوظ في المؤسسات ظهرت تقنيات حديثة سنذكر البعض منها وهي:

1- **طريقة العصف الذهني:** يمكن للقائد التشاركي عقد جلسات العصف الذهني مع جماعته وهي عبارة عن

أسلوب يستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار واقتراحات الأفراد لمعالجة مشكلة معينة؛<sup>2</sup>

2- **تقنية المجموعة الشكلية (الاسمية):** تم تصميمها لتعزيز الابتكار الجماعي عبر اجتماع منظم بين

أعضاء المجموعة للتشجيع على كتابة أفكار تساهم في حل مشكلة معينة واتخاذ القرار بشأنها مع

شرحها، إذ ترقم تلك الأفكار بحسب الأولوية والأهمية، ثم يقدم كل عضو فكرته لنقاشها، بعدها يتم اختيار

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2012، ص 89.

<sup>2</sup> - القيادة التشاركية: تمكين الفرق من خلال شبكة القيادة، تاريخ النشر 2024/03/19، تاريخ الاطلاع 2024/04/22 على الساعة 09:46، انظر الرابط <https://fastercapital.com/arabpreneur>

الأفكار ذات الأولوية الأعلى لمناقشتها على نحو أعمق، ثم اعتماد الفكرة التي تحصل على أعلى نسبة التصويت؛<sup>1</sup>

**3- طريقة السلام:** هو أسلوب يقوم فيه كل عضو بإيجاد حل لمشكلة معينة ثم ينضمون إلى بعضهم تدريجياً لمناقشة أفكارهم حيث العضو الأول يجتمع مع الثاني ويناقشون أفكارهم ثم يأتي الثالث لمشاركة فكرته وهكذا، وميزة هذه الطريقة تستخدم لزيادة فعالية القرار الجماعي.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: اتجاهات ومستويات النمط التشاركي لاتخاذ القرار المالي

لقد طرح الكثير من التساؤلات حول نطاق مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات فظهر اتجاهين الاتجاه التقليدي والحديث لتوضح هذا النطاق، كما ظهرت مستويات تفسر هذه المشاركة حيث أنها تتفاوت من قائد إلى آخر، ومن حالة لأخرى.

### أولاً: اتجاهات النمط التشاركي لاتخاذ القرار المالي

**1- الاتجاه التقليدي:** ويرى انصار هذا الاتجاه ان المشاركة ترتبط بنوعية القرارات المراد اتخاذها في المستويات المختلفة للتنظيم ، حيث يقتصر اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية على قيادة التنظيم، في حين تقوم المستويات الأخرى الأقل من المستويات العليا باتخاذ القرارات العادية والروتينية، فهذا الاتجاه إذن يقوم على أساس تصنيف القرارات، والتخصص في عملية اتخاذها بحسب أهميتها.<sup>3</sup>

**2- الاتجاه الحديث:** يرى أنصاره أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات بأنواعها تتطلب إشراك كافة المستويات في المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - بوقطف فوزية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، العدد عشرون، عنابة، الجزائر، جوان 2017، ص 589. (بتصرف)

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 590. (بتصرف)

<sup>3</sup> - محمد معمري، مرجع سبق ذكره، ص 150.

<sup>4</sup> - عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 50.

ولكل من هذه الاتجاهات أنصارها وتختلف فعالية كل منها حسب الظروف المحيطة بها، إلا أن أهم شيء في صناعة القرار الجماعي هو "تحويل مجموعة من الأحكام الفردية إلى حكم جماعي، وصناعة خيار جماعي من مجموعة خيارات فردية".<sup>1</sup>

### ثانياً: مستويات النمط التشاركي لاتخاذ القرار المالي

تتمثل هذه المستويات فيما يلي:

1- اقتراح القائد التشاركي للقرار مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره: يقوم القائد بتشخيص المشكلة وتحديد عدد من بدائل الحلول وتحديد أنسب هذه "الحلول القرار المبدئي" وفي عرضه للأمر على مرؤوسيه يتيح لهم أن يمارسوا تأثيراً على القرار النهائي من خلال ما يدلوا به من آراء ووجهات نظر أو معارضة لهذا القرار المبدئي قد تدفع القائد إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل، وتبقى للرئيس هنا سلطة البث النهائي في الأمر وتحديد إذا ما كان القرار سيعدل أم لا؛<sup>2</sup>

2- مشاركة القائد التشاركي المشكلة مع المرؤوسين في اجتماع جماعي في هذا الاجتماع تؤخذ أفكارهم ومقترحاتهم، كما يحدد القائد إطار وحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم التوصل إليه ثم يتخذ القرار الذي قد يعكس أو لا يعكس قرار المرؤوسين؛<sup>3</sup>

3- تفويض القائد التشاركي كامل الفريق لاتخاذ القرارات: مشاركة المشكلة مع المرؤوسين لمجموعة حيث يتم توليد البدائل وتقييمها ومحاولة التوصل إلى اتفاق جماعي على الحل، إذ يقوم دور القائد على التنسيق والمناقشة وإبقاء التركيز على المشكلة والتأكد من مناقشة القضايا الحرجة، حيث يزود المجموعة

<sup>1</sup> - Sasty, T.L. Decision making with the analytic hierarchy process, International journal of seroices sciences ; 2008, p 83-98-95.

<sup>2</sup> - بوقطف فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 394.

<sup>3</sup> - قريوز زهر الدين، دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، 2020، ص38.

بالمعلومات أو الأفكار التي لديه ولكن دون الضغط عليها لتبني حل خاص به، ثم قبول وتنفيذ أي حل يحظى بدعم المجموعة بأكملها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: القيادة التشاركية واتخاذ القرارات المالية

إن العلاقة التي تربط بين النمط التشاركي وعملية اتخاذ القرار المالي وغيرها من أنواع القرارات راجعة لسلوك القائد التشاركي مع مرؤوسيه عند تطبيقه مبدأ المشاركة وتتلخص في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1- القائد الذي يهتم بالعلاقات الانسانية ومشاكل ومتطلبات العاملين من جهة ومن جهة أخرى يشرك عامله في عملية صنع واتخاذ القرار بحيث يمد القائد المشكلة والمعلومات والبيانات اللازمة لهم ويوفر لهم بيئة ملائمة ومريحة تتيح لهم التعبير عن آرائهم وأفكارهم وهو بذلك يقدر اقتراحاتهم التي تساعد في الوصول إلى حلول وبدائل حول المشكلة ثم يبادر في النهاية باختيار البديل الذي يراه مناسباً بعد تقييمه، كل هذا يؤدي إلى:

- رفع معنويات الأفراد وشعورهم بالانتماء إذ يعتبر الموظف أهدافه هي نفسها أهداف المنظمة؛
- تسهم في إطلاق طاقات العاملين وتحسين أدائهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار في عملية صنع واتخاذ القرار؛
- تحسين نوعية القرارات الإدارية نتيجة انفتاح قنوات الاتصال وانسياب المعلومات والبيانات، كما قد تساعد على اتخاذ قرارات صحيحة ذات جودة لأنها تأخذ في اعتبار وجهات نظر وخبرات المشاركين المتنوعة؛
- زيادة الثقة والتواصل بين القائد ومرؤوسيه والمرؤوسين بعضهم البعض؛
- اكتشاف المواهب القدرات في المؤسسة؛

<sup>1</sup> - نفس المرجع.

<sup>2</sup> - ياسر محمد تمام، مرجع سبق ذكره، ص 172-173.

- التعرف على المزيد من الحلول للمشاكل الواحدة.
- 2- اتخاذ القائد القرار بنفسه ولكنه يحرص على اقتراحات مرؤوسيه في كيفية تنفيذه وإذا لقي الاستياء عندهم حول القرار عمل على تعديله معهم ومناقشة أفضل طرق تنفيذه أو تفويض كامل العاملين لاتخاذ القرار أي قبول القائد القرار الذي يوافق عليه المرؤوسين عن طريق تصويت أو الإجماع (يتفق جميع المرؤوسين عليه) ثم تنفيذه يؤدي هذا إلى:
- شعور الموظفين بالقيمة والرضا الوظيفي؛
- تقبل العاملين القرار والعمل على تنفيذه دون مقاومة أو معارضة لكونه صادر منهم؛
- تساعد على التعاون وتحمل الجماعي مسؤولية التنفيذ ، القرار المتخذ؛
- تيسير مهمة القائد الاشرافية والتوجيهية؛
- استمرار حماس العمل لدى الجميع حتى في غياب القائد؛
- زيادة فعالية القرار وسهولة تنفيذه وولاء المرؤوسين للمنظمة؛
- عندما يشرك العاملون في إحداث التغييرات فإن تقبل هذه التغييرات يكون أيسر مما لو لم يتم مشاركتهم.

خلاصة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة من أصعب العمليات الإدارية وأهمها، حيث أنها النتيجة أو المحصلة لكل الأعمال الإدارية التي تحدد مصير هذه المؤسسات اما النجاح أو الفشل، لذا نجد أن متخذي القرارات لهم دور كبير في المؤسسة من أجل اختيار أفضل، وأحسن البدائل، ويعد القرار المالي من بين أهم هذه القرارات المتخذة، وهو يتشكل من توليفة قرارات نجد أولها قرار التمويل وهو اختيار مصدر التمويل الملائم وهذه المصادر نوعين مصادر قصيرة وطويلة أجل وعلى المؤسسة أن توازن بين مختلف هذه المصادر للمحافظة على بقائها، وهناك قرار الاستثمار حيث أنه رهان المستقبل يتطلب دراسة جيدة و معمقة لأن هذا القرار نتائجه، غير أكيدة ومرتبطة بالمستقبل البعيد، وكذا أيضا قرار توزيع الأرباح أو احتجازها لإعادة استثمارها في المؤسسة، وتعتبر أنواع القرارات المالية متكاملة ومتراطة مع بعضها البعض كلها تحدد القيمة السوقية للمؤسسة، ومن جهة أخرى إن عملية اتخاذ القرارات وخاصة المالية هي من المهمات الرئيسية للقائد وتتطلب منه اتباع أسلوب من أساليب القيادة الذي يمكنه من اتخاذ قرارات رشيدة، ومن بين هذه الأساليب نجد أسلوب التشاركي حيث ينظر هذا النمط أو الأسلوب أن القرارات الناجحة هي التي يساهم المرؤوسين في اتخاذها فالمشاركة تساهم في تحسين نوعية القرارات ويمكن أن تساهم حتى في فعاليتها لهذا فإنه من المتحسن دائما منح الفرصة لهم في صناعتها واتخاذها، أو على الأقل يكونوا على علم بمحتوياتها ويوافقوا عليها عند إصدارها حتى ينفذوها بسهولة ويكونوا راضيين عنها، ودعوة المرؤوسين للمشاركة في قرار ما هي إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات العاملين النفسية فيتحملون نصيبا من المسؤولية بمحض رغبتهم وتخلق لديهم الثقة والولاء تجاه تنظيماتهم وتجعلهم يتعاونون على تنفيذ القرار وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

## الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية بمديرية التجارة

-ولاية البيض-

## تمهيد:

بعد أن تطرقنا إلى المفاهيم المتعلقة بالقيادة التشاركية واتخاذ القرار المالي في الفصول السابقة لتجسيد هذه المفاهيم، أسقطنا الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وحاولنا القيام بدراسة حالة في مديرية التجارة بولاية البيض، حيث سنتطرق في هذا الجانب إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة ومتغيرات الدراسة وكذا الأدوات المستعملة، وكذلك عرض النتائج الإحصائية وتحليلها، عبر المباحث

## التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة؛

المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث سنتطرق لنظرة عامة حول مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية البيض في ثلاث مطالب.

المطلب الأول: لمحة عامة حول وزارة التجارة

وزارة التجارة وترقية الصادرات هي إحدى الوزارات الحكومية الجزائرية المعنية بشؤون التجارة والمراقبة.

وفي هذا المطلب سنتناول لمحة تاريخية عنها وأهم مصالحها الخارجية من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

أولاً: لمحة تاريخية حول وزارة التجارة

تكونت وزارة التجارة بمقتضى مرسوم تنفيذي رقم 94/207 المؤرخ في 13 جوان 1994 بعدما كانت تحت وصاية وزارة الاقتصاد قبل أن يتم تعديل رقم 90/189 المؤرخ في 13 جوان 1990 وبه كانت وزارة التجارة تعمل على تسير شؤونها ومصالحها.

ومن 1963 بدأت التحولات تطراً عليها التي سنعرضها فيما يلي:

1- من 1963 إلى غاية سنة 1965 أصبحت وزارة التجارة تحت اسم وزارة الاقتصاد التي كانت تضم وزارتين أخيرتين أيضاً؛

2- من 1965 إلى غاية سنة 1990 تحولت وزارة الاقتصاد إلى وزارة التجارة؛

<sup>1</sup> - الجزائر، وزارة التجارة الجزائرية، بدون تاريخ نشر، تاريخ الاطلاع 2024/05/06 /على الساعة 10:10، أنظر الرابط <https://www.commerce.gov.dz>.

3- من 1990 إلى غاية سنة 1994 عادت وزارة التجارة لتسميتها وزارة الاقتصاد واحتوت هذه على هيئتين وزاريتين؛

4- من 1994 إلى غاية 2000 تحولت من وزارة الاقتصاد إلى وزارة التجارة؛

5- 2021 غيرت تسميتها إلى وزارة التجارة وترقية الصادرات إلى يومنا هذا.

### ثانيا: مصالح الوزارة التجارية

وفق المرسوم التنفيذي 9-11 المؤرخ في 15 صفر 1432 الموافق ل 20 يناير 2011 والذي يتضمن تنظيم وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها، حيث تضم مصالح وزارة التجارة 9 مديريات جهوية للتجارة وترقية الصادرات وهي "الجزائر، البليدة، عنابة، وهران، بشار، سطيف، باتنة، سعيدة، ورقلة"، و48 مديرية ولائية لتجارة وترقية الصادرات وهي "أدرار، شلف، الأغواط، أم البواقي، باتنة، بجاية، بسكرة، بشار، البليدة، البويرة، تمنراست، تبسة، تلمسان، تيارت، تيزي وزو، الجزائر، الجلفة، جيجل، سطيف، سعيدة، سكيكدة، سيدي بلعباس، عنابة، قالمة، قسنطينة، المدية، مستغانم، مسيلة، معسكر، ورقلة، وهران، البيض، اليزي، برج بوعرييج، بومرداس، الطارف، تندوف، تيسمسيلت، الوادي، خنشلة، سوق أهراس، تيبازة، ميله، عين الدفلى، النعامة، عين تيموشنت، غرداية، غليزان.

### المطلب الثاني: التعريف بمديرية التجارة ولاية البيض

مديرية التجارة هي إدارة عمومية ذات طابع اداري تابعة وطنيا ووظيفيا لوزارة التجارة وتسمى بالمصالح الخارجية، نشأة وتطورت عبر عدة مراحل لتصل إلى تسمية المديرية الولائية للتجارة، هذه الأخيرة تدير شؤونها من خلال توزيع مهامها وفق هيكل تنظيمي يحدد اختصاصاتها وصلاحياتها.

أولاً: نشأة مديرية التجارة ولاية البيض

نشأت وتطورت مديرية التجارة لولاية البيض عبر عدة مراحل لتصل إلى هذه التسمية حيث:<sup>1</sup>

- 1- كانت مديرية التجارة لولاية البيض في فترة السبعينيات وبداية الثمانينات من القرن الماضي عبارة عن مكتب خاص بالمراقبة تابع لمديرية التجارة لولاية سعيدة حيث كانت تسمى مديرية التجارة والنقل وهذا تزامناً مع ميلاد قانون الأسعار الذي صدر في شكل أمر رقم 37/75 بتاريخ 1975/04/29 والذي بقي ساري المفعول إلى غاية صدور القانون رقم 12/89 المؤرخ في 1989/07/05؛
- 2- وفي بداية الثمانينات تم فصل مديرية النقل عن مديرية التجارة وأضيفت إليها مصلحة جديدة هي مصلحة الجودة وقمع الغش؛
- 3- في سنة 1986 وبعد سنتين من صدور القانون المتعلق بالتنظيم الاقليمي للبلاد الذي تم من خلاله ترقية دائرة البيض إلى ولاية تم إصدار المرسوم التنفيذي رقم 30/86 المؤرخ في 1986/02/19 والذي نص على هيكلة المجلس الولائي والذي استحدث من خلاله مصلحة خاصة بالأسعار؛
- 4- في سنة 1991 صدر المرسوم التنفيذي رقم 91 بتاريخ 06 أفريل 1991 الذي يتضمن تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة والأسعار وصلاحياتها وعملها حيث تم من خلاله تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة والأسعار على شكل مديريات ولائية و متفشيات جهوية للتحقيقات الاقتصادية وقمع الغش ، وعرفت لأول مرة بمديرية المنافسة والأسعار؛
- 5- في 05 نوفمبر 2003 صدر المرسوم التنفيذي رقم 409 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها، نص على تنظيمها في شكل مديريات جهوية وولائية، حيث غير اسمها إلى مديرية التجارة بعدما كانت مديرية المنافسة والأسعار .

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من مديرية التجارة ولاية البيض مصلحة الإدارة والوسائل .

ثانيا: مهام المديرية الولائية للتجارة

تحدد مهام المديرية الولائية للتجارة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- 1- تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وقمع الغش وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية؛
- 2- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها؛
- 3- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزاهة بين المتعاملين الاقتصاديين؛
- 4- المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.  
متابعة تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات الضرورية و/أو الاستراتيجية  
السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش؛
- 5- تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء؛
- 6- وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام؛
- 7- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على مستوى المحلي لا سيما الصادرات خارج المحروقات؛
- 8- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهياكل المعنية؛

<sup>1</sup>- نفس المرجع.

9- تقديم المساعدات للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتجات والنظافة الصحية؛

10- تطوير الإعلام وتحسيس المهنيين والمستهلكين بالتنسيق مع جمعياتهم؛

11- اقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك؛

12- المشاركة في الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة أو

الخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والمن المطبقة على المنتجات والخدمات؛

13- تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة ولاية البيض

نص القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 أوت سنة 2011 على تنظيم المديرية الولائية للتجارة

في مصالح ومكاتب؛

حيث هناك خمسة (05) تتكون كل مصلحة من (03) مكاتب على الأكثر وهي<sup>1</sup>:

#### 1- مصلحة الإدارة والوسائل:

- مكتب المستخدمين والتكوين؛
- مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل؛
- مكتب الاعلام الآلي و الوثائق والأرشيف.

<sup>1</sup>- نفس المرجع.

2- مصلحة ملاحظة السوق والاعلام الاقتصادي:

- مكتب ملاحظة السوق والاحصائيات؛
- مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة؛
- مكتب ترقية التجارة الخارجية واسواق المنفعة العمومية.

3- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:

- مكتب مراقبة الممارسات التجارية؛
- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة؛
- مكتب التحقيقات الاقتصادية.

4- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش:

- مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات؛
- مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية؛
- مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركات الجمعوية.

5- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

- مكتب منازعات الممارسات التجارية؛
- مكتب منازعات قمع الغش؛
- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.

ومن أجل تحقيق الرقابة المخولة لها تضع المديرية الولائية للتجارة ثمانية 08 فرق للمراقبة يسير كل فرقة رئيس فرقة.

كما تضم مديرية التجارة لولاية البيض على مفتشيتين اقليميتين للتجارة بكل من بوقطب والابيض سيدي الشيخ.

شكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة ولاية البيض



المصدر: وثائق مديرية التجارة مصلحة الإدارة والوسائل

## المبحث الثاني: منهج المستخدم في الدراسة

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة، موضحاً به مجتمع الدراسة وطريقة اختيار عينة الدراسة وإجراءات وخطوات بناء أدوات الدراسة، ووصفاً للإجراءات التي أتبعته للتأكد من دلالات الصدق والثبات في أدوات الدراسة، وكيفية تطبيقها على مفردات الدراسة، والوسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

## المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء الجانب التطبيقي، وكأي دراسة تتحدد أدواتها على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع، وكذا المنهج أو المناهج المستخدمة، فقد يعتمد الباحث على أكثر من أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، وهذا ما تم العمل به من خلال دراستنا، فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1-المصادر الثانوية: اتجهت الباحثتان في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع باللغة العربية وباللغة الأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، إلى جانب الاستعانة بالشبكة العنكبوتية وما تحتويه من مراجع تتعلق بموضوع الدراسة، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذا أخذ تصور عام عن آخر ما كتب حول موضوع الدراسة.

2-المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأت الطالبتان إلى جمع البيانات الأولية من خلال استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع الاستمارة على عينة من مجتمع الدراسة، تضمنت الاستمارة بشكلها النهائي وبعد إجراء التعديلات على

شكلها الأولي 23 عبارة، إضافة الى البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة، حيث تضمنت هذه الاستثمارة قسمين رئيسيين هما على التوالي:

**القسم الأول:** تعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، المنصب.

**القسم الثاني:** ويشمل محاور الدراسة، وتضمن 23 عبارة وزعت على المحاور الاثني للدراسة، والمتمثلة في متغيرات الدراسة وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

- **المحور الأول:** القيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة : تفويض السلطة - مشاركة المعلومات -

العلاقات الانسانية؛

- **المحور الثاني:** اتخاذ القرار المالي.

**3-الملاحظة:** تعتبر الملاحظة تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل عادةً في مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة، وذلك بهدف أخذ معلومات، مواقف وسلوكيات الأفراد، ولقد اعتمدت الطالبتان أيضاً على الملاحظة كأداة مهمة من أدوات جمع البيانات في المؤسسة بغية تغطية القصور أو النقص الممكن حصوله في إجابات المبحوثات على أسئلة الاستثمارة.

**المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.**

يتناول هذا المطلب التعريف بمجتمع الدراسة، وكذا مبررات اختياره، وكذلك عينة الدراسة، إلى جانب ذلك يتناول هذا المطلب وصفاً إحصائياً لعينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية المختارة. **أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة:** للإيفاء بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة، وتحقيق أهدافها ومساعدتها، كان لا بد من اختيار مجتمع للدراسة يتفق ويتطابق مع ما تسعى إليه هذه الدراسة، وبعد البحث والأخذ برأي المختصين والباحثين في المجال، تمّ الاستقرار على اعتماد على معطيات إجابات أفراد العينة بوصفها المجتمع المناسب للتطبيق.

وعلى اعتبار أنّ مجتمع الدراسة يشمل جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الطالبتان، وبذلك فإنّ مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها.

**1-مبررات اختيار مجتمع الدراسة:** تم اختيار عينة أفراد المجتمع لتطبيق الدراسة ميدانياً نظراً للأسباب التالية:

- يعتبر مجال البحث العلمي من أكثر المجالات استقطاباً للنساء و الرجال، وبالتالي إمكانية القيام بدراسة ميدانية ذات قيمة؛

- سهولة التعمق في تفاصيل كثيرة من مستلزمات إنجاز الجانب الميداني للدراسة.

**ثانياً: عينة الدراسة:**

تم استخدام أسلوب العينات حيث تم اختيار عينة الدراسة عشوائياً (البسيطة ) في سبيل الحصول على إجابات موضوعية بعيدة عن التحيز والبالغ حجم مفرداتها 40، أي بنسبة 33,33% من مجتمع الدراسة، وقد أبدى أفراد العينة تجاوب كبير للموضوع والرغبة في الاجابة عن أسئلة الاستمارة التي تم توزيعها والبالغ عددها 40.

**1-الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:** فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

1-1 الجنس:

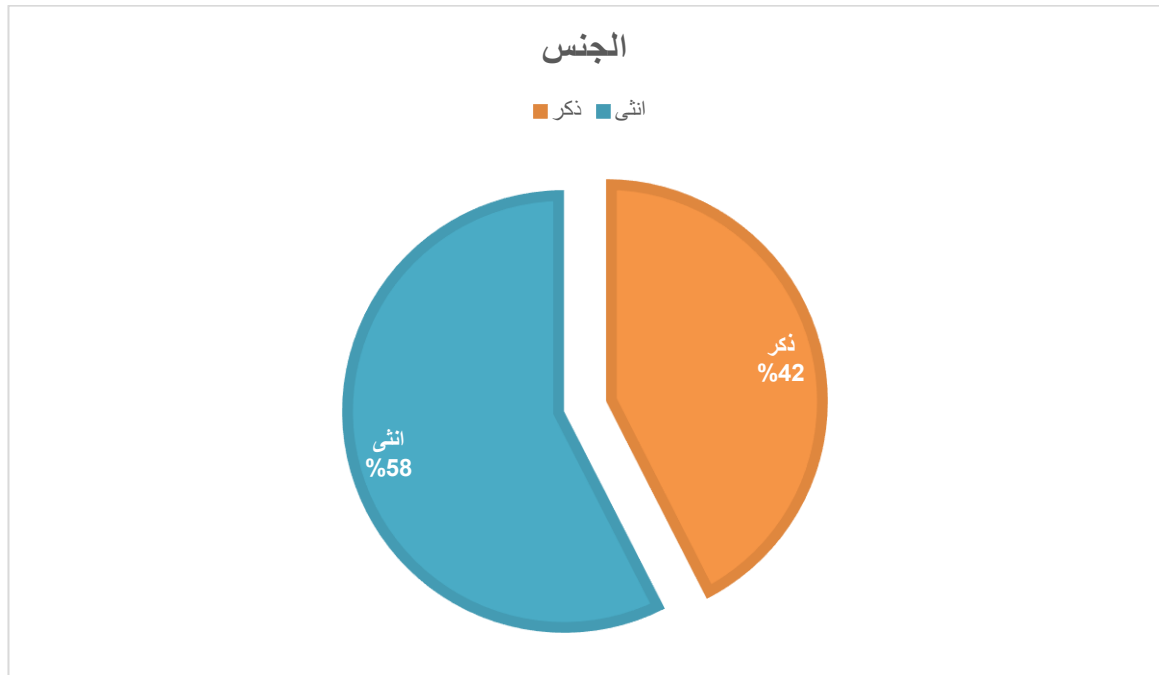
الجدول رقم(01): توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
42.5	17	ذكر
57.5	23	انثى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات برنامج Spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الجنس.

الشكل رقم(04): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم(19).

من خلال الشكل يتضح أنّ أكبر نسبة كانت لإناث حيث بلغ نسبته 57.5%، بينما ذكور يليها بعد ذلك بنسبة 42.5%، ومنه يتضح أن غالبية موظفي المؤسسة هم عبارة عن جنس اناث.

1-2 المؤهل العلمي:

الجدول رقم (02): توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي

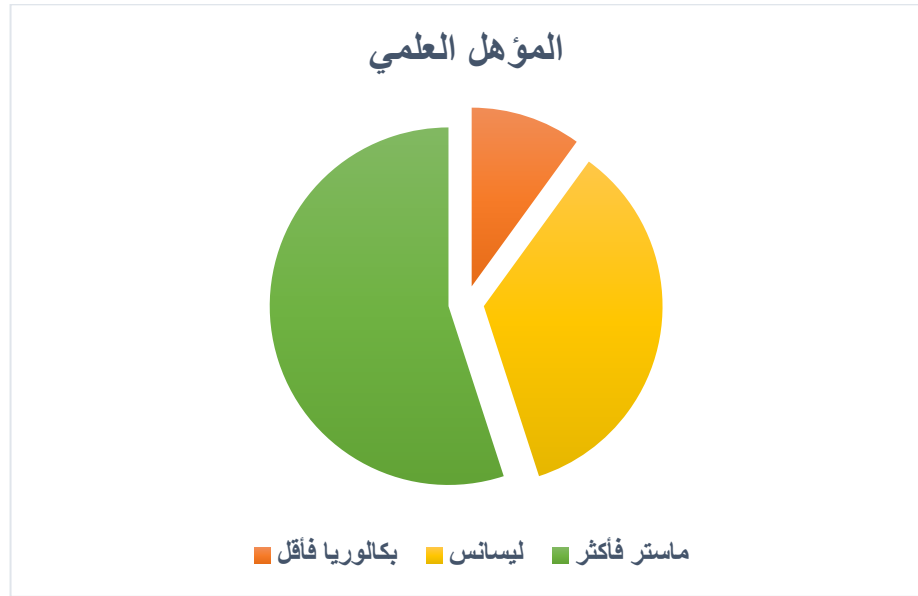
النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
10	4	بكالوريا فأقل
35	14	ليسانس
55	22	ماستر فأكثر
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات برنامج **spss**.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المؤهل

العلمي.

الشكل رقم (05): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel بناء على معطيات الجدول رقم (20).

من خلال الشكل يتضح أنّ غالبية موظفي المؤسسة لديهم مؤهل علمي ماستر فأكثر ، حيث قدر نسبة

ب: 55%، يليها الموظفين الذين لديهم مؤهل علمي ليسانس بنسبة 35%، ثم يليها الموظفين الذين

مستواهم بكالوريا فأقل بنسبة 10%.

1-3 عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (03): توزيع مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

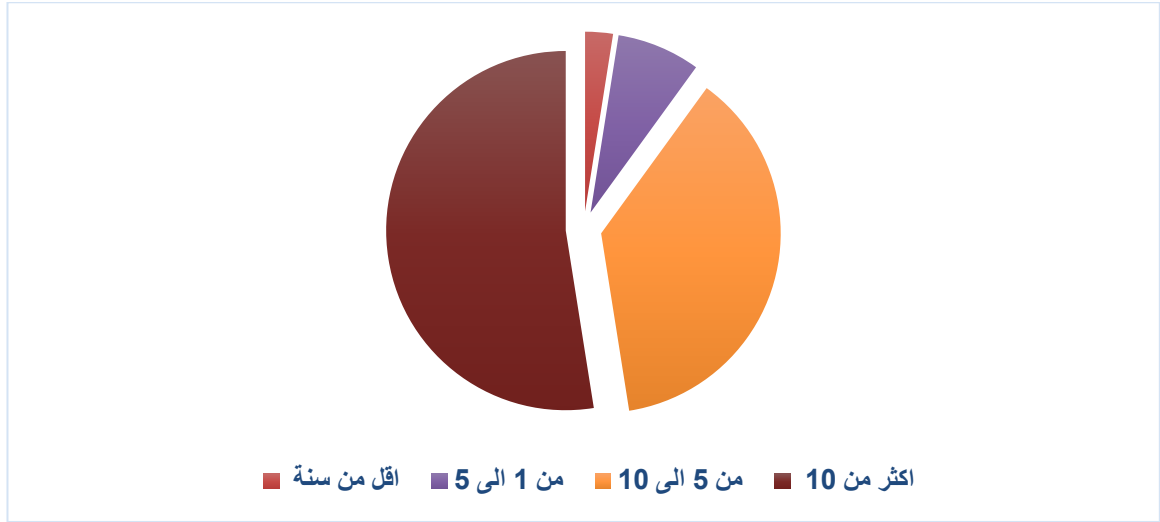
النسبة %	التكرار	
2.5	1	أقل من سنة
7.5	3	من 1 الى 5
37.5	15	من 5 الى 10
52.5	21	أكثر من 10
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات برنامج **spss**.

وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث

سنوات الخبرة.

الشكل رقم(06): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم(21).

من خلال الشكل يتضح بأن الموظفين الذين سنوات خبرتهم أكثر من 10سنوات يملكون خبرة مهنية كبيرة حيث قدرت نسبة ب 52,5%، يليها الموظفين الذين سنوات خبرتهم من 5الى 10 بنسبة 37,5، ثم يليها الموظفين الذي سنوات خبرتهم من 1الى 5 و أقل من سنة على الترتيب بنسبة 7,5% و 2,5%.

#### 1-4- المنصب:

الجدول رقم(04): توزيع مفردات الدراسة حسب المنصب

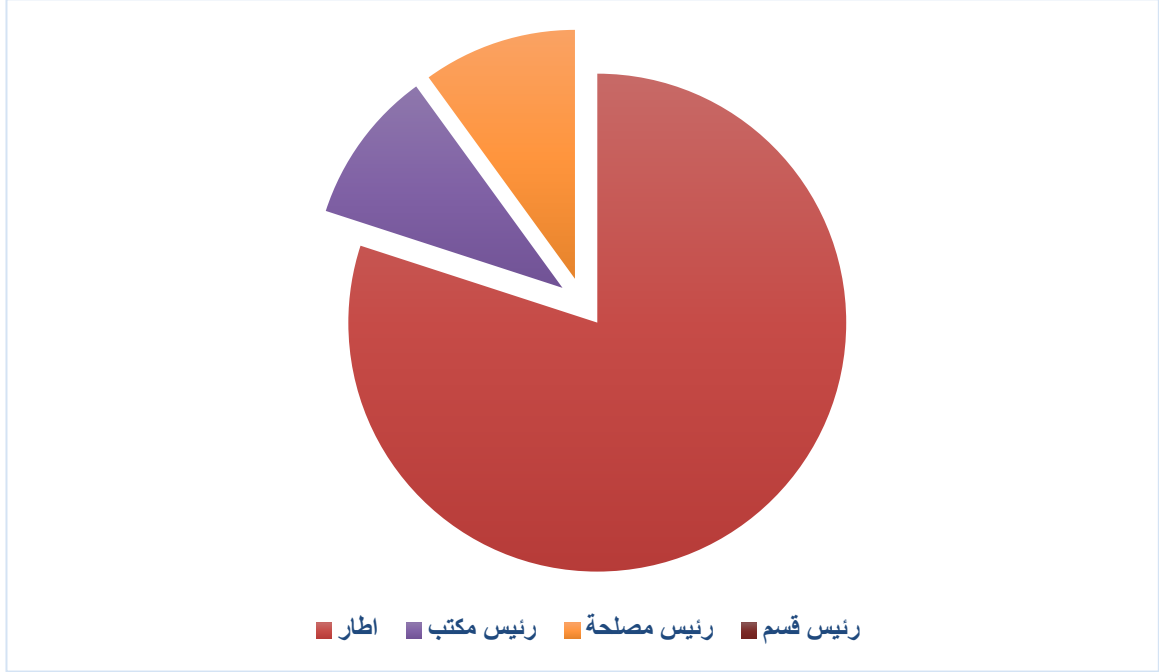
النسبة%	التكرار	
80	32	اطار
10	4	رئيس مكتب
10	4	رئيس مصلحة
0	0	رئيس قسم
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث

المنصب.

الشكل رقم (07): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المنصب



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم (21).

من خلال الشكل يتضح بأن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هي فئة اطار بنسبة 80%. في حين يليها أفراد العينة من فئة رئيس مكتب ورئيس مصلحة بنفس النسبة وهي 10% .

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 25.V)، كما استعانت الطالبتين بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1-مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لاختبار ثبات الإستمارة.

3-معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient): ويستخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات، كما يستخدم لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات.

4-معامل الانحدار البسيط : استخدام الاختبار من اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الثالث : النتائج و اختبار الفرضيات

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة.

يهتم هذا المطلب بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الإستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضاً الصدق البنائي كشق فرعي لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الاستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

أولاً: صدق أداة الدراسة.

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، واختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة اعتمدت الطالبتين على قسم منها هي:

1-الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستمارة.

الجدول رقم(05): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الإستمارة والدرجة الكلية

لإستمارة.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
1	القيادة التشاركية	0.826	0.000
2	اتخاذ القرار المالي	0.955	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :25.

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الإستثمار دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وبذلك تعتبر جميع محاور الإستثمار صادقة لما وضعت لقياسه

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بالثبات الإتساق أو الرسوخ والإستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى إتساق المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الإتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وتعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أنّ كل عبارة عن مقياس بذاته ويؤشر معامل الثبات على التجانس بين عبارات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما مبينة في الجداول التالية بالنسبة لكل دراسة حالة على حدى .

الجدول رقم(06): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الرقم	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق
1	القيادة التشاركية	18	0.826	0.908
2	اتخاذ القرار المالي	5	0.867	0.931
	جميع محاور الإستثمار.	23	0.881	0.938

الصدق = الجذر التربيعي للموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستثمار من خلال برنامج SPSS V :25.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الإستمارة، حيث تراوحت بين (0.826-0.881)،

إلى جانب ذلك، يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل محور من محاور الإستمارة، حيث تراوح بين (0.908-0.938).

#### المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

في هذا الجزء سيتم تحليل لمتغيرات الدراسة في مؤسسة عمومية بمديرية التجارة ولاية البيض حسب إجابات أفراد العينة، حيث تمّ استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-3) ، وقد تمّ اعتماد القيم التالية للمتوسط الحسابي كأساس للتقييم المتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة عن كل عبارة :

- من (1-1.65) دالاً على مستوى "منخفض" من القبول؛

- من (1.66-2.32) دالاً على مستوى "متوسط" من القبول؛

- من (2.33-2.98) دالاً على مستوى "مرتفع" من القبول.

#### 1- عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

في هذا الجزء سيتم تحليل لمتغيرات الدراسة بمديرية التجارة لولاية البيض وحسب إجابات أفراد العينة، حيث تمّ استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت).

الجدول رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري عبارات محور " القيادة التشاركية".

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
			تفويض السلطة	
مرتفع	0.73	2.65	يمنح المدير بعض الصلاحيات لذوي الخبرة والمهارة	1
مرتفع	0.92	2.75	أمارس صلاحياتي أثناء التفويض دون تدخل من رؤسائي	2
مرتفع	0.59	2.72	يلتزم الموظفون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم	3
مرتفع	0.40	2.87	يثق المدير في قدرات الموظفين في أداء المهام الموكلة إليهم	4
مرتفع	0.62	2.65	يسمح المدير بأن يأخذ الموظفون أدوار قيادية حسب ما يوكل إليهم من أعمال	5
مرتفع	0.57	2.67	يوفر المدير المعلومات والبيانات اللازمة لتأدية المهام على أحسن وجه	6
مرتفع	0.63	2.71	نتيجة المحور	
مشاركة المعلومات				
مرتفع	0.83	2.45	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت	7
مرتفع	0.56	2.80	أشارك الموظفين زملائي المعلومات والبيانات	8
مرتفع	0.88	2.30	توفير الاتصالات الحديثة للتواصل بين الموظفين	9
مرتفع	0.89	2.41	توفير الانترنت ويتدفق عالي لتأدية المهام	10
مرتفع	0.74	2.55	يشجع المدير الموظفين على مناقشة العمل الجماعي في العمل	11
مرتفع	0.78	2.50	نتيجة المحور	
العلاقات الإنسانية				

مرتفع	0.78	2.45	إقامة روح التعاون والمساعدة بين الموظفين لإنجاز مهامهم	12
مرتفع	0.80	2.37	يعمل المدير على تحقيق مبدأ العدل والمساواة بين الموظفين	13
مرتفع	0.38	2.82	يحرص المدير على حل المشاكل التي تقع بين الموظفين بالطرق الودية	14
مرتفع	0.22	2.95	يفرض المدير الاحترام والتقدير بين الموظفين	15
مرتفع	0.67	2.42	يهتم ويساعد المدير على حل المشاكل الشخصية للموظفين	16
مرتفع	0.36	2.85	يحرص المدير على التواصل الدائم مع الموظفين	17
مرتفع	0.86	2.42	تعقد الإدارة مع ممثلي العمال اجتماعات دورية لمعرفة انشغالاتهم	18
مرتفع	<b>0.58</b>	<b>2.61</b>	نتيجة المحور	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :25.

أبد أفراد العينة، آرائهم حول محور "القيادة التشاركية"، الذي خصصت لقياسه 18 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على 3 أبعاد هي كالتالي: (تفويض السلطة - مشاركة المعلومات - العلاقات الإنسانية) جسدها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.50-2.71) - فيما تراوحت قيم إنحرافه المعياري بين (0.58-0.78)، وهذا ما يشير إلى أن القيادة التشاركية هي بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب أفراد العينة.

- بعد تفويض السلطة : من خلال مجمل إجابات أفراد العينة على العبارات 6 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد تفويض السلطة إذ سجل وسط حسابي قدره (2.71)، وانحراف معياري قدره (0.63)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً،

- بعد مشاركة المعلومات: من خلال مجمل إجابات أفراد العينة على العبارات 5 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد مشاركة المعلومات إذ سجل وسط حسابي قدره (2.50)، وانحراف معياري قدره (0.78)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد أنّها تشكل قبولاً مرتفعاً.
- بعد العلاقات الإنسانية: من خلال مجمل إجابات أفراد العينة على العبارات 7 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد العلاقات الإنسانية إذ سجل وسط حسابي قدره (2.61)، وانحراف معياري قدره (0.58)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد أنّها تشكل قبولاً مرتفعاً.

الجدول رقم (08) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على عبارات محور " اتخاذ قرار مالي".

رقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
-----	----------	---------	----------	---------

الدرجة	الحسابي	المعياري	الوصف
1	2.45	0.78	تشارك الإدارة الموظفين في اتخاذ القرار المالي
2	2.40	0.77	يتبنى المدير أفكار ومقترحات الموظفين حول القضايا المالية
3	2.30	0.79	تدعم الإدارة كل الأفكار والمقترحات الابداعية التي من شأنها أن تساهم في اتخاذ القرار الأمثل
4	2.10	0.90	مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المالية يؤدي إلى نتائج مالية أفضل
5	2.02	0.91	توفر الإدارة كل الوسائل والإمكانيات لتقديم الإضافة
	<b>2.25</b>	<b>0.83</b>	<b>نتيجة المحور</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج : SPSS V25.

-محور اتخاذ قرار مالي: من خلال مجمل إجابات افراد العينة على العبارات 5 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ محور اتخاذ قرار مالي إذ سجل وسط حسابي قدره (2.25)، وانحراف معياري قدره (0.83)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً.

#### المطلب الثالث : إختبار الفرضيات

يسعى هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بقياس علاقة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع بأبعاده المختلفة، باستعمال نموذج الإنحدار البسيط.

أولاً: الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أنه "يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للقيادة التشاركية و اتخاذ القرار المالي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

#### الجدول رقم(09): نتائج تحليل الإنحدار البسيط

المتغير	اتخاذ القرار المالي
---------	---------------------

Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	القيادة التشاركية
0.000	0.384	0.620	1	4.557	0.720	

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :25.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة التشاركية، والمتغير التابع المتمثل في اتخاذ القرار

المالي، حيث بلغت T المحسوبة (4.557)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل

الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.620)، كما تكشف قيمة

معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح

من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.384)، أنّ القيادة التشاركية تفسر ما نسبته (38.4%)

من التباين في مستوى اتخاذ القرار المالي وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية

البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

ثانياً: الفرضيات الفرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة 0.05 للبعد تفويض السلطة و اتخاذ القرار المالي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول

أدناه.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الإنحدار البسيط

اتخاذ قرار مالي						المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	بعد تفويض السلطة
0.027	0.122	0.350	1	3.545	1.386	

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :25.

تبين وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ، بين بعد تفويض السلطة و اتخاذ قرار مالي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (3.545)، بقيمة إحصائية (0.027)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى ضعف العلاقة بين بعد تفويض السلطة و اتخاذ قرار مالي، حيث بلغت قيمته (0.350)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.122)، أنّ بعد تفويض السلطة تفسر ما نسبته (12.2%) من التباين في اتخاذ قرار مالي، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

2-الفرضية الفرعية الثانية: تنص على أنه "يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للبعد مشاركة المعلومات و اتخاذ القرار المالي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول

أدناه.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الإنحدار البسيط

اتخاذ قرار مالي						المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	بعد مشاركة المعلومات
0.000	0.303	0.550	1	4.766	1.253	

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :25.

تبين وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين بعد مشاركة المعلومات و اتخاذ قرار مالي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.766)، بقيمة إحصائية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى وجود العلاقة بين بعد مشاركة المعلومات و اتخاذ قرار مالي ، حيث بلغت قيمته (0.550)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.303)، أنّ بعد مشاركة المعلومات تفسر ما نسبته (30.3%) من التباين في اتخاذ قرار مالي وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

3-الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على أنه "يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للبعد العلاقات الانسانية و اتخاذ القرار المالي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول

أدناه.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الإنحدار البسيط

اتخاذ قرار مالي						المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	بعد العلاقات الانسانية
0.000	0.334	0.578	1	2.076	0.742	

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :25.

تبين وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين بعد العلاقات الانسانية و اتخاذ قرار مالي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (2.076)، بقيمة إحصائية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى وجود العلاقة بين بعد العلاقات الانسانية و اتخاذ قرار مالي ، حيث بلغت قيمته (0.578)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.334)، أن بعد العلاقات الانسانية تفسر ما نسبته (33.4%) من التباين في اتخاذ قرار مالي، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

## خلاصة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية إعطاء لمحة عن المؤسسة محل الدراسة ثم معرفة دور القيادة التشاركية في اتخاذ القرار المالي، وذلك بتحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وكذلك اجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS 25، وتم اختيار الأساليب الاحصائية المناسبة للدراسة وتتمثل في مقاييس كالانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، معامل الارتباط (بيرسون)، حيث تم التوصل إلى أن هناك علاقة تأثير إيجابية بين القيادة التشاركية واتخاذ القرار المالي.

# الخاتمة

## الخاتمة

### الخاتمة العامة:

القيادة التشاركية أسلوب قيادي مهم وضروري للمؤسسات العمومية يتضمن مشاركة الأفراد في العمليات الادارية وخاصة في عملية صنع واتخاذ القرارات، وفي سياق اتخاذ القرار المالي يعتبر هذا النهج مفيد حيث يؤثر بشكل كبير على جودة القرارات وفعاليتها من خلال الاستفادة من ذوي الخبرة ووجهات النظر المختلفة، كما يحسن التواصل بين الأفراد ويدفع الأفراد الالتزام بتنفيذ القرارات والابداع وتطوير مهارات صنع القرار لدى الافراد وغيرها، ومنه فإن دراستنا توصلت إلى جملة من النتائج تكشف واقع القيادة التشاركية بأبعادها الثلاث (تفويض السلطة، مشاركة المعلومات، العلاقات الانسانية) وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار المالي بمديرية التجارة ولاية البيض من خلال تطبيق الأساليب الاحصائية المناسبة للتأكد من صحة الفرضيات وتساؤلات الدراسة .

### نتائج الدراسة:

يمكننا القول بأن الفرضية الرئيسية للدراسة قد تأكد صدقها والتي مفادها أن للقيادة التشاركية دور في اتخاذ القرار المالي وبناء على هذا فإن العلاقة بين القيادة التشاركية وعملية اتخاذ القرار المالي تعتبر علاقة طردية وقوية بمديرية التجارة ولاية البيض بالنظر إلى النتائج المتوصل إليها، من خلال الفرضيات الدراسة، جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

1- تحقق الفرضية الأولى والتي تشير إلى أنه يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تفويض السلطة واتخاذ القرار المالي، وهذا ما يترجم أن الادارة تفوض السلطة للموظفين لاتخاذ القرارات اللازمة في انجاز المهام والحرية في التصرف، واتخاذ القرارات تجعلهم يكتسبون مهارات جديدة يستخدمونها في حل المشكلات وتقييم الأداء، مما يساهم في زيادة الكفاءة وبالتالي تحقيق الأهداف.

## الخاتمة

2- تحقق الفرضية الثانية والتي تشير إلى أنه يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين مشاركة المعلومات واتخاذ القرار المالي، يترجم هذا وجود التواصل المفتوح بين الادارة والموظفين والشفافية في تبادل المعلومات والآراء والأفكار والمناقشة بحرية مما يشجع ويرفع الروح المعنوية للموظفين على فهم القضايا للتوصل إلى قرارات أكثر استنارة وفعالية وقبولها من طرف الموظفين.

3- تحقق الفرضية الثالثة والتي تشير إلى أنه يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين العلاقات الانسانية واتخاذ القرار المالي، حيث يترجم هذا أن هناك درجة ممارسة الادارة للعلاقات الانسانية مع الموظفين وزيادة رضاهم واحساسهم بالانتماء مما يؤثر بشكل ايجابي على أداء الموظفين.

### توصيات:

- 1- نقترح على القادة الإداريين المحافظة على استخدام النمط التشاركي كما نقترح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر.
- 2- ضرورة المحافظة على العلاقة التي تربط بين القيادة التشاركية وعملية صنع واتخاذ القرار المالي.
- 3- استمرارية تفويض السلطة للموظفين وتقديم وصف تفصيلي للمهمة المفوض لها وكذا حقهم في اتخاذ القرارات.
- 4- استمرارية الادارة الاهتمام بآراء ومقترحات الموظفين التي من شأنها أن تساهم في اتخاذ قرارات رشيدة.

## الخاتمة

5- استمرارية المؤسسة في توطيد العلاقات الانسانية بين العاملين وذلك لتحسين أدائهم أكثر كالأداء الابداعي .

6- أن تكون القضايا المالية واضحة للموظفين.

7- اعطاء الموظفين الفرص للتدريب وتطور في مجال القيادة التشاركية.

### أفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة الأفاق للباحثين في اجراء الدراسات المستقبلية على سبيل المثال:

1- اجراء دراسات ميدانية في مؤسسات غير عمومية كالاقتصادية

2- دور القيادة التشاركية في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات التربوية

3- أثر جودة المعلومات الادارية على فعالية اتخاذ القرار.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2008.
2. أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
3. أيمن حسن الديراوي وأحمد فاروق أبو غبن، القيادة الإدارية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين، ألمانيا، الطبعة الأولى، غزة، القدس، ديسمبر 2021.
4. إبراهيم الفقيهي، سحر القيادة -كيف تصبح قائداً فعالاً، دار اليقين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
5. إلياس بن ساسي و يوسف قريشي، التسيير المالي الإدارة المالية دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
6. بشير علاق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2008.
7. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2009.
8. جمال الدين لعويصات، الإدارة وعمليات اتخاذ القرار، دار هومة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2005.
9. الحريري رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج، بدون طبعة، الأردن، 2008.

## قائمة المصادر والمراجع

10. حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرارات ، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 2010.
11. حسين طعمة، نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2010.
12. حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
13. زياد سليم رمضان، أساسيات التحليل المالي، دار وائل، بدون طبعة، الأردن، 1997.
14. سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الرياء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
15. سيد الهوارى، الاستثمار الداخلي، الإدارة المالية (منهج اتخاذ القرار)، مكتبة عين شمس، بدون طبعة، مصر، 1996.
16. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، بدون طبعة، الإسكندرية، 2001.
17. عادل عبد الرزاق هشام، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، بدون بلد، 2019.
18. عاطف جابر طه عبد الرحيم , أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2008.
19. عبد الرحمن محمد عيساوي، علم النفس والانتاج ، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية ، مصر، 2003.

## قائمة المصادر والمراجع

20. عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
21. عدنان تايه النعيمي و أرشد فؤاد التميمي، الإدارة المالية المتقدمة، دار اليازوري، بدون طبعة، عمان، 2009.
22. عمر محمود ، القيادة الفعالة والقائد الفعال ، اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
23. قاسم الحربي، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2009.
24. كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، بيروت، لبنان، 1996.
25. لويس كامل مليكة، سوسيولوجية الجماعات والقيادة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، بدون طبعة، مصر، 1989.
26. مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، دار المناهج، بدون طبعة، عمان، 2016.
27. محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، دار قرطبة للإنتاج الفني، بدون طبعة، السعودية، 2000.
28. محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الثانية، الأزريطة، 2008.
29. محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء، بدون طبعة، الإسكندرية، 2006.
30. محمد شفيق، القيادة (تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة)، شركة نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2007.

## قائمة المصادر والمراجع

31. محمد صالح حناوي و جلال ابراهيم العبد، الإدارة المالية، مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2002.
32. مهدي زويلف و علي لعضايلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1996.
33. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2012.
34. النمر سعود بن محمد وآخرون، الادارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، بدون طبعة، الرياض، 1997.
35. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة ، بدون طبعة، عمان، 2003.
36. نواف كنعان، القيادة الإدارية ، دار العلم والثقافة، بدون طبعة، الأردن، 2006.
37. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2009.
38. هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة والنموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2009.
39. هناء محمود القيسي، الإدارة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
40. وليد اسماعيل السيفو وآخرون، الاقتصاد الاداري، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.

1. ابراهيم السيد رمضان، أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء التنافسي للفنادق المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلد أربعة عشر، العدد الأول، مصر، يونيو 2020.
2. إيمان محمد عبد الهادي ابراهيم و آخرون، دور العلاقات الانسانية في تحقيق الأمن الخلقي لدى تلاميذ مرحلة التعليم الأساسي دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية بالاسماعيلية، كلية التربية، جامعة قناة السويس، العدد واحد وأربعون، مصر، 2018.
3. بالحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، العدد السابع، الجزائر، 2016.
4. برزوق عبد الرفيق، إدريس نبيل، فاعلية القيادة التشاركية في إدارة الأزمات بالمنظمة، مجلة دفاتر بوادكس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البلديدة 02، المجلد العاشر، العدد الثاني، الجلفة، الجزائر، 2021.
5. بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة سادات، العدد عشرون، مصر، جوان 2018.
6. بشرى فاضل وآخرون، انعكاس الإبلاغ المالي على رأس المال الفكري على قرارات الاستثمار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد الثالث وعشرون، العدد الخامس وتسعون، العراق، 2017.

## قائمة المصادر والمراجع

7. بوقطف فوزية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، العدد عشرون، عنابة، الجزائر، جوان 2017.
8. حبي سعيدة، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة المعيار، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد الخامس وعشرون، العدد ثمانية وخمسون، المسيلة، الجزائر، 2021.
9. حمدان الراجحي، القيادة التشاركية لمدراء المدارس ودورها في تفويض السلطة وعملية صنع واتخاذ القرار، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، بدون سنة نشر.
10. ريهام بنت خالد بقشان، أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية دراسة على موظفي شركة الاتصالات السعودية، المجلة العربية للنشر العلمي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، العدد إثنتان وستون، السعودية، 2023.
11. سامي بن عواد بن عقل الشمري و محمد بن فهاد اللوقان، واقع القيادة التشاركية لدى قادة مدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، فلسطين، 2018.
12. عبد الكريم بن عبد العزيز المحرج، واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، العدد التاسع عشر، المملكة العربية السعودية، 2018.

## قائمة المصادر والمراجع

13. فراس عمار علي، القيادة الناجحة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات الأعمال، مجلة الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سامراء، المجلد التاسع وعشرون، العدد ثلاثة وخمسون، العراق، 2021.
14. فهد بن حمد العامري و حمد اليحمدي، واقع القيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، عمان، 2023.
15. قمبر عبد الرؤوف، أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين في فرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدينة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد السابع، الجزائر، 2017.
16. كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة البويرة، العدد الثامن، الجزائر، 2017.
17. مسلم عبد الله، دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي، مجلة روافد، جامعة أبو بكر بلقايد، المجلد الخامس، تلمسان، الجزائر، 2021.
18. هادي سالم العجمي، درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرونة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية النفسية، كلية العلوم والآداب، جامعة نجران، المجلد الثامن وعشرون ، العدد الرابع، فلسطين، 2019.
19. ياسر محمد تمام، المداخل النظرية في دراسة القيادة التنظيمية، مجلة كلية الآداب، كلية الآداب، جامعة بني سويف، العدد السابع وخمسون، مصر، 2020.

## قائمة المصادر والمراجع

### المذكرات والرسائل والأطروحات:

1. أحمد فؤاد الصيد، التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ورقلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2017.
2. اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009.
3. ايمان عادل و مصطفى حرز الله، درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لمحافظة غزة بالقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي بمديري المدارس الحكومية، مذكرة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.
4. بن تاسة إيمان و بيتور رباب، القيادة التشاركية ودورها في تحسين العاملين بمؤسسة نفضال بولاية غرداية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2022.
5. بن دادة عمر، دور التحليل المالي في تقييم كفاءة القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2017 .
6. بوشارب جميلة، دور القيادة التشاركية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021.
7. تمرابط إيمان و عباس نبيلة، القيادة الإدارية كأداة لتدعيم وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2014.

## قائمة المصادر والمراجع

8. حدادي داوود ولفليف هشام، اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية مع إطارات الشركة الإفريقية للزجاج، ولاية جيجل، مذكر ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018.
9. درويش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية ابداع الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.
10. رزان محمد تقلا، درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2016.
11. سمية عودة حسين الحجيج، القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مآدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة الماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019.
12. شهير عدلان و لحو طيوش، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين دراسة ميدانية ببلدية وجانة، مذكرة الماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2021.
13. صفاء سعدون سلمان السعيدى، دور القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي في تعزيز الأداء الابداعي من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2022.
14. عابي خليدة، القيادة التشاركية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020.

## قائمة المصادر والمراجع

15. عبد العزيز، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012.
16. عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية، 2018.
17. قريوز زهر الدين، دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، 2020.
18. لاحق حليم يحي، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد أبها، السعودية، 2012.
19. لعراييد نبيل أحمد، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
20. محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمشفى الصداقة طب العيون، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
21. مخلوفي ميلودة و منديل أسماء، دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020.
22. مروة سليمان و خولة بودراهم، دور الموازنة التقديرية للخزينة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020.

## قائمة المصادر والمراجع

23. المطيري بندر، درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015.

### المطبوعات:

1. شرقي فاطنة، الاتصال والقيادة، سنة ثانية ماستر، تخصص اتصال تنظيمي، قسم علوم الاتصال، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2021.
2. مجاهدي طاهر، محاضرات في القيادة الادارية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، بدون سنة نشر.

### ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية:

### الكتب:

1. James. G. Hunt et autre ; comportement humain et organisation, traclaire de Billy, 2<sup>ème</sup> édition , vilage mondial, France, 2002.
2. Pierre Conjo, Farouk Hemicic, "gestion financière de l'entreprise", DUNOD, 9<sup>o</sup>édition, paris, 1999 .

### المقالات:

- 1.Sasty, T.L. Decision making with the analytic hierarchy process, International journal of seroices sciences ; 2008.
- 2.U sadolo, Sage open, The Influence of Participative leadership on Agricultural Extension officers Engagement, 2020.

## قائمة المصادر والمراجع

<https://doi.org/10.1177/2158244020947435>

### ثالثا- المراجع الإلكترونية:

#### المقالات:

1. سالم العنزي، تاريخ النشر 2023/08/03، صفات اتخاذ القرار الناجح، تاريخ الاطلاع

2024/02/28 على الساعة 11:08، انظر الرابط: <https://salemalanzi.sa/>

2. القيادة التشاركية: تمكين الفرق من خلال شبكة القيادة، تاريخ النشر 2024/03/19، تاريخ الاطلاع

2024/04/22 على الساعة 09:46، انظر الرابط <https://fastercapital.com/arabpreneur>

3. ماهية علمية صنع القرار، تاريخ النشر 2023/08/20، تاريخ الاطلاع 2024/04/25،

على ساعة 11:06 أنظر الرابط [https://seomastar.com/decision-making-](https://seomastar.com/decision-making-process)

[process](https://seomastar.com/decision-making-process)

4. 5 مستويات من القيادة - اعرف مكانك وانطلق، تاريخ النشر 2016/01/25، تاريخ الاطلاع

2024/02/19 على الساعة 08:13، أنظر الرابط [https://everyleader.net/the-five/-](https://everyleader.net/the-five-levels-of-leadership-arabic)

[levels-of-leadership-arabic](https://everyleader.net/the-five-levels-of-leadership-arabic)

#### الوثائق الحكومية:

1. الجزائر، وزارة التجارة الجزائرية، بدون تاريخ نشر، تاريخ الاطلاع 2024/05/06/على

الساعة 10:11 أنظر الرابط <https://www.commerce.gov.dz>

## قائمة المصادر والمراجع

---

### المطبوعات:

1. تامر الشحات، تاريخ النشر 2020/04/29 ، سيكولوجية القيادة، تاريخ الاطلاع [www.youtube.com/@saharmabrouk8377](http://www.youtube.com/@saharmabrouk8377) على الساعة 15:30 أنظر الرابط
2. محمد العامري، تاريخ النشر 2019/09/25، نظرية السمات في القيادة الإدارية، تاريخ الاطلاع [www.youtube.com/@SST5](http://www.youtube.com/@SST5) على الساعة 17:05، انظر الرابط

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور بشير

- البيض -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير تخصص : إدارة مالية

استمارة استبيان

خاص بالعاملين بمديرية التجارة ولاية البيض

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم إفادتنا ببعض المعلومات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان " دور القيادة التشاركية في اتخاذ القرار المالي دراسة حالة بمديرية التجارة ولاية البيض وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية من المركز الجامعي نور البشير البيض حيث نرجو من حضاراتكم التكرم والإجابة على الأسئلة المرفقة بدقة حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، علما بأن كافة معلومات هذه الاستمارة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط وستكون موضوع الاهتمام والسرية التامة

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم

يرجى وضع علامة (X) أمام الخانة التي تراها مناسبة

أولاً- البيانات الشخصية :

- (1) الجنس : ذكر  أنثى
- (2) المؤهل العلمي: بكالوريا فأقل  ليسانس  ماستر فأكثر
- (3) الخبرة: أقل من سنة  من 1 إلى 5  من 5 إلى 10  أكثر من 10
- (4) المنصب: إطار  رئيس مكتب  رئيس مصلحة  رئيس قسم

ثانياً - محاور الدراسة:

1/ القيادة التشاركية:

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
<b>تفويض السلطة</b>				
1	يمنح المدير بعض الصلاحيات لذوي الخبرة والمهارة			
2	أمارس صلاحياتي أثناء التفويض دون تدخل من رؤسائي			
3	يلتزم الموظفون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم			
4	يثق المدير في قدرات الموظفين في أداء المهام الموكلة إليهم			
5	يسمح المدير بأن يأخذ الموظفون أدوار قيادية حسب ما يوكل إليهم من أعمال			
6	يوفر المدير المعلومات والبيانات اللازمة لتأدية المهام على أحسن وجه			
<b>مشاركة المعلومات</b>				
7	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت			
8	أشارك الموظفين زملائي المعلومات والبيانات			
9	توفير الاتصالات الحديثة للتواصل بين الموظفين			
10	توفير الانترنت ويتدفق عالي لتأدية المهام			
11	يشجع المدير الموظفين على مناقشة العمل الجماعي في العمل			

## العلاقات الانسانية

			12 إقامة روح التعاون والمساعدة بين الموظفين لإنجاز مهامهم
			13 يعمل المدير على تحقيق مبدأ العدل والمساواة بين الموظفين
			14 يحرص المدير على حل المشاكل التي تقع بين الموظفين بالطرق الودية
			15 يفرض المدير الاحترام والتقدير بين الموظفين
			16 يهتم ويساعد المدير على حل المشاكل الشخصية للموظفين
			17 يحرص المدير على التواصل الدائم مع الموظفين
			18 تعقد الإدارة مع ممثلي العمال اجتماعات دورية لمعرفة انشغالاتهم

## 2/ اتخاذ القرار المالي:

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
19	تشارك الإدارة الموظفين في اتخاذ القرار المالي			
20	يتبنى المدير أفكار ومقترحات الموظفين حول القضايا المالية			
21	تدعم الإدارة كل الأفكار والمقترحات الابداعية التي من شأنها أن تساهم في اتخاذ القرار الأمثل			
22	مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار المالي يؤدي إلى نتائج مالية أفضل			
23	توفر الإدارة كل الوسائل والإمكانيات لتقديم الإضافة			