

أثر أنماط القيادة على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في اليمن

دراسة حالة (بنك اليمن والكويت – بنك التضامن)

بحث تكميلي مقدم لجزء من متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة
الاعمال .

إعداد الباحثات

انسام احمد نهشل

امل حسين الرهمي

إشراف الدكتور

جميل الجويد

2021م-2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية القرآنية

تُقَدُّ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ
وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

صدق الله العظيم

الأعراف 157

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر أنماط القيادة على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية اليمنية ، حيث ركزت هذه الدراسة على دراسة وتحليل أنماط القيادة للبنوك محل الدراسة ، وقد استخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي في سبيل الوصول الى النتائج الدراسة وطبقت على البنوك التجارية محل الدراسة في صنعاء حيث تم توزيع (100) استبانة على مفردات عينات الدراسة اعيد منها (70) استبانة وقد تم اجراء عدد من الاختبارات على المنهجية للدراسة باستخدام الأساليب و الأدوات الإحصائية المناسبة، وقد توصلت الدراسة الى ان ل أنماط القيادة اثر كبير في اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك محل الدراسة ، وأوصت الدراسة البنوك التجارية في اليمن بزيادة الاهتمام بأنماط القيادة لما لها من في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية من عدة نواحي من عدة نواحي.

Study Summary

This study aimed to identify the impact of leadership styles on managerial decision-making in Yemeni commercial banks, where this study focused on studying and analyzing the leadership styles of the banks under study. Sana'a, where (100) questionnaires were distributed to the study samples, of which (70) were returned. A number of tests were conducted on the methodology of the study using appropriate statistical methods and tools. The study concluded that leadership patterns have a significant impact on administrative decision-making in banks. The subject of the study, and the study recommended commercial banks in Yemen to increase interest in leadership styles because of their effect in improving administrative decision-making in commercial banks from several aspects.

فهرس المحتويات

v	الآية القرآنية
vi	الشكر والتقدير
vii	الاهداء
viii	ملخص البحث
x	فهرس المحتويات
xiii	فهرس الجداول
xiv	فهرس الاشكال
2	المبحث الأول: منهجية البحث
2	مقدمة البحث:
3	مشكلة الدراسة
3	اهداف الدراسة:
3	أهمية الدراسة:
3	فرضيات الدراسة :
3	منهجية البحث :
4	نموذج البحث :
4	مصادر جمع البيانات والمعلومات :
4	حدود الدراسة:
5	مصطلحات البحث:
12	أنواع القيادة
12	أنماط القيادة
12	مصادر القيادة
	وظائف القيادة 12
13	المبحث الأول : عموميات حول القيادة
13	تمهيد
13	أولاً : أهمية القيادة
13	ثانياً : خصائص القيادة
14	ثالثاً : أنواع القيادة
15	رابعاً : أنماط القيادة
20	خامساً: مصادر قوة القيادة:
21	سادساً: وظائف القيادة
21	سابعاً : عناصر القيادة :
23	ثامناً: صفات ومهارات القائد الإداري:
25	تاسعاً : العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة:

28	المبحث الأول : مفهوم الإدارة .
28	أنواع الإدارة
30	وظائف الإدارة
32	مستويات الإدارة :
32	أساليب الإدارة :
34	المبحث الثاني : مفهوم الإدارة العليا.
34	تعريف الإدارة العليا:
35	دور الإدارة العليا:
36	1. المسؤوليات الخاصة بالإدارة العليا:
36	2. المستوى الخاص بالإدارة العليا:
36	3. الأهداف المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية
37	4. أهداف القيادة العليا والغايات في العملية الإدارية.
37	مفهوم اتخاذ القرار:
40	خصائص القرارات المالية:
44	المبحث الأول التحليل البياني لمجتمع البحث
44	تمهيد
44	منهج البحث:
44	مجتمع البحث:
44	▪ مجتمع البحث:
45	ادوات البحث:
45	خطوات تطبيق البحث :
45	أدوات البحث:
45	تحكيم الاستبيان:
46	الصدق والثبات :
46	تطبيق الاستبيان :
46	تحليل الاستبيان :
46	مقياس أداة الاستبانة :
46	صدق اداة الدراسة :
46	ثبات الأداة :
49	المبحث الثاني:تحليل البيانات الديموغرافية ومناقشة الفرضيات
49	التحليل الخصائص الشخصية
49	متغير النوع:
50	متغير العمر :
51	حسب المؤهل الدراسي :
52	حسب سنوات الخبرة :

53	حسب الدرجة الوظيفية للموظف:
54	المبحث الثاني : نتائج البحث الميدانية :
54	أولاً- عرض وتحليل ومناقشة بيانات المحور الأول:
54	مناقشة نتائج البعد الأول :النمط القيادي الديمقراطي
56	ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات المجال الثاني : نمط القائد التسلطي
58	ثالثاً : عرض وتحليل ومناقشة بيانات المجال الثالث : نمط القائد التسيبي
60	عرض وتحليل ومناقشة بيانات المحور الثاني : اتخاذ القرارات
63	حساب مستوى تطبيق المحور في كلاً من البنوك المذكورة سابقاً :
64	اختبار بيرسون
64	اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط
65	ثانياً: الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسيبي و اتخاذ القرارات الإدارية
65	ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التسلطي على اتخاذ القرارات الإدارية.
66	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (ف2):
66	اختبار تأثير الجنس :
68	اختبار تأثير العمر:
69	اختبار تأثير المؤهل الجامعي:
71	اختبار تأثير المؤهل الوظيفي:
73	المبحث الثاني : النتائج و التوصيات :
73	أولاً : النتائج
74	ثانياً : التوصيات
75	المبحث الثالث : المراجع و الملاحق .
75	أولاً : المراجع العربية
76	ثانياً : المراجع الأجنبية
77	ثالثاً : الملاحق:

فهرس الجداول

47	جدول اختبار الفا كرومباخ لجميع أسئلة الدراسة 1
47	جدول 2 اختبار الفا كرومباخ لمحاو الدراسة
48	جدول 3 يبين درجات مقياس ليكرت الخماسي
49	جدول 4 التكرارات و النسب المئوية لمتغير النوع
50	جدول 5 : التكرارات و النسب المئوية بالنسبة لمتغير العمر
51	جدول 6: التكرارات و النسب المئوية بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي
52	جدول 7: التكرارات و النسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة
53	جدول 8: التكرارات و النسب المئوية لمتغير الدرجة الوظيفية
54	جدول 9 : مجمع إجابات المبحوثين على بعد النمط القيادي الديمقراطي
54	جدول 10 المتوسطات و الانحرافت و النسب المئوية لبع القائد الديمقراطي
56	جدول 11 مجمع إجابات المبحوثين على بعد نمط القائد التسلطي
57	جدول 12: المتوسطات و الانحرافت و النسب المئوية لبع القائد التسلطي
58	جدول 13 مجمع إجابات المبحوثين على بعد القائد التسبيبي
59	جدول 14 المتوسطات و الانحرافت و النسب المئوية لبع القائد التسبيبي
60	جدول 15: مجمع إجابات المبحوثين محو اتخاذ القرارات
61	جدول 16: المتوسطات و الانحرافت و النسب المئوية لمحور اتخاذ القرارات
63	جدول 17 المقارنة لبع القائد الديمقراطي
63	جدول 18: المقارنة لبع القائد التسلطي
63	جدول 19 المقارنة لبع القائد التسبيبي
64	جدول 20 : نتيجة اختبار بيرسون لمحاو الدراسة
64	جدول 21: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية
65	جدول 22: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى
65	جدول 23: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
66	جدول 24 اختبار التباين الأحادي لمتغير الجنس
68	جدول 25: اختبار التباين الأحادي لمتغير العمر
69	جدول 26 اختبار التباين الأحادي لمتغير المؤهل الجامعي
71	جدول 27 : اختبار التباين الأحادي لمتغير المؤهل الوظيفي

فهرس الاشكال

- رسم توضيحي 1 نموذج البحث بواسطة الباحثات 4
- رسم توضيحي 2 المصدر: كامل محمد المغربي مرجع سابق، ص 251 15
- رسم توضيحي 3 التكرارات والنسب المئوية لمتغير النوع 49
- رسم توضيحي 4: التكرارات والنسب المئوية بالنسبة لمتغير العمر 50
- رسم توضيحي 5 التكرارات والنسب المئوية بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي 51
- رسم توضيحي 6: التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة 52
- رسم توضيحي 7 : التكرارات والنسب المئوية لمتغير الدرجة الوظيفية 53

الفصل الأول

مشكلة البحث وخلفيته النظرية

❖ مقدمة البحث

❖ مشكلة البحث

❖ أسئلة البحث

❖ أهداف البحث

❖ أهمية البحث

❖ فرضيات البحث

❖ حدود البحث

المبحث الأول: منهجية البحث

مقدمة البحث:

شهد العالم في السنوات الماضية تقدماً علمياً في شتى المجالات، مما القى بظلاله على حياة الانسان، فتنوعت حاجاته وازدادت بصورة لم يسبق لها مثيل، وهذا الازدياد لا بد أن يواكبه تنظيم للطاقات والموارد، وهنا تظهر أهمية دور القيادة العليا في اتخاذ القرارات في البنوك.

حيث تتطلع معظم منشآت الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أداؤها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة الحامية علي الموارد بكل أنواعها.

ويعتقد الكثير من علماء الإدارة أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها النابض، وفي كثير من الأحيان يجزم المديرون على أن اتخاذ القرارات هو عملهم الأساسي، لأنهم باستمرار يختارون العمل الواجب القيام به، ومن يقوم به، أين، متى، وكيف يقوم به؟؛ وعليه فإن باقي وظائف الإدارة ما هي إلا نتاج لاتخاذ قرارات معينة. (الالمي،

(2015)

وهنا يأتي الواجب الرئيسي للإدارة العليا في اية منشأة هو العمل على نمو وتطوير المنشأة في كافة المجالات ولا يتحقق هذا الواجب الا بالتخطيط الطويل الأجل، وليس المقصود بالتخطيط الطويل الأجل مجرد وضع خطة للمستقبل، بل المقصود هو التفكير الدائم المستمر في احتمالات المستقبل وأثر ذلك على تحقيق خطة التطوير والتنمية. (يونس، مجدي، 2019)

هذا التفكير الذي يستتبعه حتما جعل الخطة دائما مطابقة لأهداف المستقبل كما نراها في أي وقت . فالقيادة العليا في الحقيقة هي المحرك للتطوير المستمر للأداء في كافة مجالاتها ومسئولياتها.

حيث إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ليست وليدة القرن 21 وإنما هي عملية عرفت منذ أن بدأ الإنسان ينظم نفسه في شكل يتلاءم مع الظروف المعيشية . فكان للإدارة منذ القدم أهميتها بالنسبة للمجتمعات وظروف تطورها، وما وصلنا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التنظيم والتسيير المتقدم في تلك

الحضارات والأساليب لمواجهة المشاكل وحلها. (مفتاح، 2021)

ونظرا لارتباط عملية اتخاذ القرارات بعملية التطوير المستمر الذي يحدث في الشركات، فقد كان من المنطقي أن يزداد الاهتمام بدراسة دور الإدارات العليا في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات، خاصة في إدارات ومنظمات الدول النامية التي لازالت تعيش جملة من المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية

مشكلة الدراسة

نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه القيادات العليا في صناعة القرارات المالية الصائبة وتقييم وضعية الأداء المالي للبنوك هناك جوانب قصور في ابراز اثر أنماط القيادة عند اتخاذ القرارات المالية وهذا يؤثر على مستوى الاقتصاد ككل ويعرض الشركة للخطر بشكل خاص، ومن هذه المشكلة يمكن صياغة الاسئلة التالية:

السؤال الرئيسي:

(ما أثر أنماط القيادة على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية)؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- 1- ما هي العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي و اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية؟
- 2- ماهي العلاقة بين نمط القيادة التسلطي و اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية ؟
- 3- ماهي العلاقة بين نمط القيادة التسبيبي و اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية ؟

اهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

التعرف على أثر أنماط القيادة على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية .

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف التالية:

- 1- التعرف على العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي و اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية.
- 2- التعرف على العلاقة بين نمط القيادة التسلطي و اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية .
- 3- التعرف على العلاقة بين نمط القيادة التسبيبي و اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من البعدين التاليين:

(أ) الأهمية العلمية: تكتسب هذه الدراسة الأهمية العلمية من خلال تزويد الباحثين والمهتمين في الإدارة بمعلومات علمية عنها وعن دورها في تحسين مستوى الأداء الإداري في البنوك ممثلة في () في اليمن.

(ب) الأهمية العملية: تستمد الدراسة أهميتها العملية من النتائج التي ستتوصل إليها ومن خلال التالي: تقديم التوصيات وتوضيح دور دور القيادة العليا في صياغة و اتخاذ القرارات في البنوك، وتسهيل الضوء على الأدوات والأساليب المتبعة في اتخاذ القرار، والصعوبات التي تواجه تطبيق هافي البنوك.

إضافة إلى أنها تسعى إلى بيان الأهمية الحيوية للقيادة العليا ومساعدة المسؤولين في كشف الانحرافات في الأداء الإداري، والتوصية بمعالجة أوجه القصور على الوجه الأكمل.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على أثر أنماط القيادة على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية.

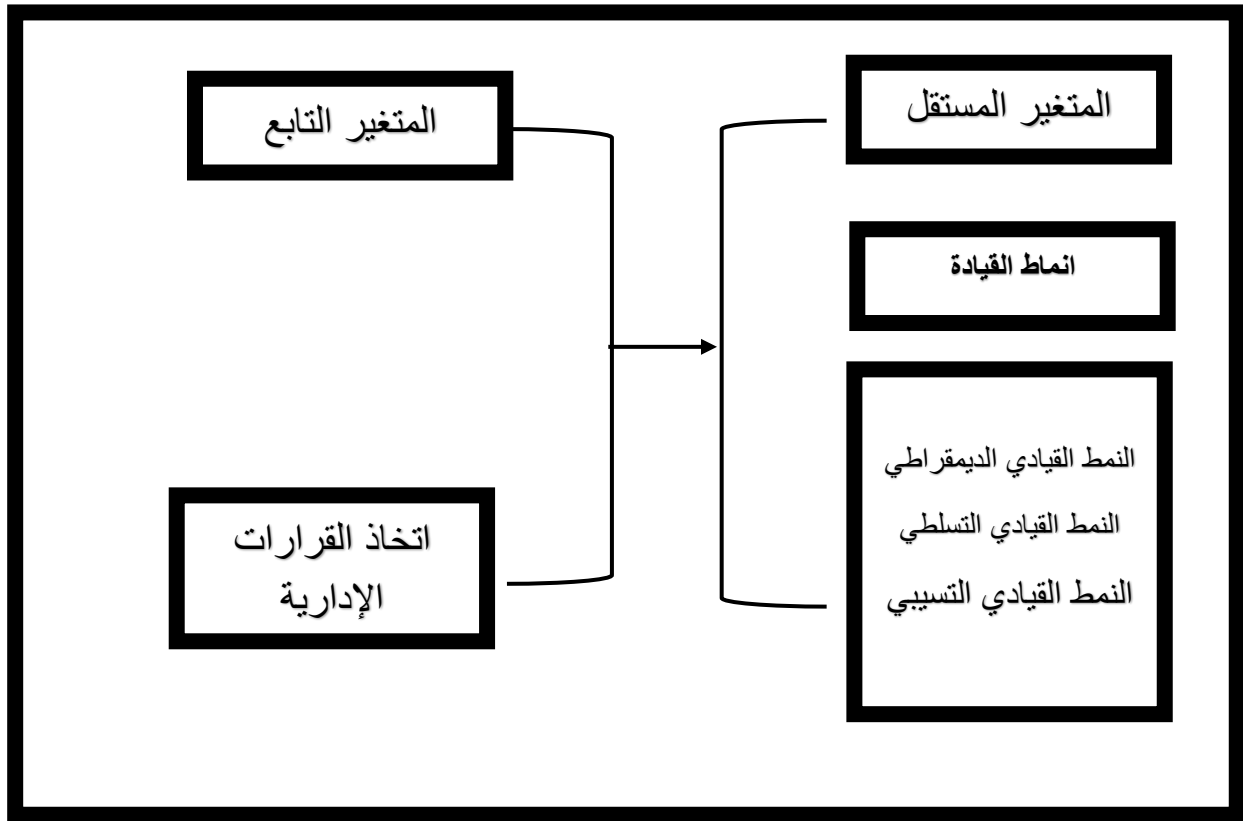
ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي و اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسلسلي و اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسيبي و اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية.

منهجية البحث :

لقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي وحيث يظهر المنهج الوصفي في عرض جميع المعلومات وهذا بإعطاء مختلف مفاهيم القيادات العليا و اتخاذ القرارات وكيفية تأثير القيادات العليا على اتخاذ القرارات .

نموذج البحث :



رسم توضيحي 1 نموذج البحث بواسطة الباحثات

مصادر جمع البيانات والمعلومات :

تم الاعتماد على مصدرين من البيانات هما :

مصادر أولية:

تم جمع البيانات من خلال النزول الميداني لدراسة الحالة وايضاً من خلال الاستبيانات .

مصادر ثانوية:

تعتمد الدراسة في جانبها النظري على الكتب والدوريات و الأبحاث المنشورة وفير المنشورة والنشرات العربية و الأجنبية وغيرها من الوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة ، فضلاً عن الاستعانة بشبكة المعلومات العالمية(الانترنت)

حدود الدراسة:

(ا) الحد الموضوعي: دور القيادات العليا في صياغة و اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية

(ب) الحد المكاني: بنك اليمن والكويت وبنك التضامن.

(ج) الحد الزمني: الفترة ما بين 2021م – 2022 م

(د) الحد البشري: قيادات الإدارات العاملين في بنك اليمن والكويت وبنك التضامن .

مصطلحات البحث:

القيادة :

القيادة في اللغة

إن الحذر اللغوي للفعل قاد فيه تقريب للمعنى إلى الذهن فقد ورد في لسان العرب لابن منظور (1944) (للقود) نقيض السوق: يقال يقود الدليق من أمامها ، ويسوقه لمن خلفها. ص ٣٧٠ .

أن القائد من التعريف السابق يتصدر الجميع ويقودهم إلى ما ينفعم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم .

وفي المعجم الوسيط القيادة: مهنة القائد (التوجيه) والقائد من يقود فريقا من الجنود .

ويقال قائد البلاد أي رئيسها المطلق، وقاد قيادة الحيش: كان رئيسا عليه وموحها لشؤونه، والقائد جمعه قادة

والقيادة هي مهنة القائد (أحمد وآخرون ، 2008م ، ص 412)

القيادة اصطلاحا :

ان القيادة تعددت تعريفاتها تبعا للتغير في النظريات التربوية حولها، ويبقى هذا المفهوم محيرا، لأنه لا يعتمد فقط على المنصب "الموقع" أو على الصفات الشخصية للقائد ، ولكنه يمتد إلى طبيعة الحالة أو الموقف. (الهزايمة

، 435هـ ، ص 10)

حيث توجد اختلافات في وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم القيادة، فقد أكد بعض الباحثين على أن القيادة هي القدرة على أن التأثير في الأعضاء أو الجماعة وبعضهم أكد على أنها جملة من السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين.

والبعض الآخر أشار إلى أنها عملية تفاعل متبادل بين القائد ومرووسيه، حيث أنها مجموعة من المهارات والخبرات التي يتميز بها القلائد والتي تجعله قادرا على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتطوير أدائهم ومساعدتهم على التخلص من العقبات التي تصادفهم في علاقاتهم وأعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. (كشمولة ،

2007م ، ص 170)

و تعددت تعريفات القيادة ، ومنها :

هي عملية تبادلية إنسانية تسعى للتأثير في أفعال المرؤوسين أو الأطراف وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل لتحقيق التنظيم (العبادي وآخرون ، 2008م ، ص189)

-هي العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة . (العلاقي ، 1420هـ ، ص 179)

-هي التأثير بين القائد وأتباعه وتهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد تحقيقها كل من القائد والأتباع" . (ابو النصر ، 2009م ، ص 22)

-هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من خلال دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة". (رضا ، 2010 ، ص 25)

إن أي تعريف للقيادة يجب أن يقدم أشياء أكثر من مجرد تخليد القادة، إذ يجب أن يشير إلى صيانة القادة واستمراريتها.

فالقيادة تقدم خليفة مستمرة في علم الجماعة مثل تحقيق أهدافها ، وحل مشاكلها، وتجسيد بتوقعاتها. (الطويل ، 2001م ، ص 34)

و **التعريف الاجرائي للقيادة هي** : أن القيادة هي جوهر العملية التعليمية وقلبها النابض ، وهي مفتاح الإدارة وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية كلها فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها.

اتخاذ القرار : اتخاذ القرار (عرف الصيرفي 10:2005) اتخاذ القرار بأنه "عملية عقلانية رشيدة تبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة."

ويعرف **اتخاذ القرار إجرائياً بأنه**: مستوى درجة ممارسة عملية اتخاذ القرار التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجابتهم على الاستبانة التي قام الباحثون بإعداده.

الدراسات السابقة

1- دراسة : فرخة ليندة 2016

وهي دراسة بعنوان أثر لأساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة. وتكمن أهميتها في أنها تعالج أحد أهم موضوعات العلاقات داخل المنظمات، خاصة تلك العلاقات موضوع الدراسة

القاعدية التي تربط القادة المباشرين بالعمال كمسؤولين مباشرين عن سير العمليات الإنتاجية، حيث يمكن أن تؤثر الطبيعة الناشئة بين القائد ومروسيه على أداء العمال، مما ينعكس إيجاباً أو سلباً على أداء وهذا من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات صاغها الباحث من أهمها: - التساؤل الرئيسي: ما طبيعة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمة ككل.

وتتطلب هذه الدراسة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المفهوم المعاصر للقيادة الإدارية؟

- ما هي الأساليب القيادة المعتمدة في المنظمات المعاصرة؟

- كيف تؤثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية؟

ولتحقيق أهداف الدراسة استعانة الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي لملائته طبيعة البحث وأهدافه

وأهميته، وقد تم الاستعانة بالمنهج الإحصائي في الدراسات الميدانية، ومن بين الأدوات المستعملة كذلك الملاحظة والمقابلة التي يتم إجرائها مع مختلف القادة ومع العاملين في الشركة وكذلك اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان التي يتم توجيهها للعمال من أجل الإجابة على الأسئلة التي تحتويها ليتم تحليلها واستخلاص النتائج والتعليق عليها.

2- دراسة : حسن محمود حسن ناصر 2015

هي دراسة نظرية تطبيقية بعنوان: (الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين). حيث قام الباحث بهذه الدراسة بهدف التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، التعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين

الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية وضع التوصيات المناسبة إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيرا النمط القيادي الحر، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عمل طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمة.

3- دراسة : كيرد عمار 2013

وهي دراسة تمحورت حول تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية". وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى المؤسسة سونغاز - مديرية التوزيع بالأغواط؟.

ومن أهم الأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها ما يلي:

- التعرف على القيادة الإدارية حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة.

- تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفاعلية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين

4- دراسة : كمال الدين حسن علي بابكر، امدرمان الوطني رسالة ماجستير مقدمة جامعة النيلين في 2010م

يهدف البحث الي تعرف علي الانماط القيادية المطلوبة لمواجهة تحديات العولمة وتمثل مشكلة البحث في الاتي ما هو نمط السلوك القيادة المتبعة في بنك امدرمان الوطني وهل يوجد رضاء وظيفي من العاملين داخل البنك وهل يوجد علاقة بين نمط القيادة التمويلية والقيادة المتبادلة ودرجة الولاء التنظيمي لدي العاملين بينك امدرمان الوطني وكانت أهم الفرضيات نمط السلوك القيادة المتبعة في بنك امدرمان الوطني وكانت أهم النتائج التي توصلت اليها الباحث أن القيادة في بنك امدرمان الوطني تأخذ ببعض انماط التبادلي وينسب متفاوتة ان تأخذ الدراسة الدراسات السابقة اكدت ان القائد افعال هو القائد التحولي الذي يأخذ القرار الإداري في السودان.

5- دراسة: ابراهيم محمد عبد الله ، ، رسالة ماجستير مقدمة جامعة النيلين في 2006م

يهدف البحث الي التعرف في دور القيادة الادارية في تفعل عمليات التخطيط والرقابة الادارية وكانت مشكلة البحث ما هو دور القيادة الادارية في تفعيل عملية التخطيط والرقابة الادارية وكانت الفرضيات هنالك علاقة طردية بين الكفاءة القيادية الادارية وفعالية لا تخطيط والرقابة الادارية وتؤثر المشاكل التي يعاني منها الصندوق علي فعالية الخطة المستقبلية للصندوق وكانت اهمه النتائج التي توصل اليها الباحث القيادة الادارية مرنة في

تعاملها هنالك اهتمام من القيادة الادارية بالصندوق بتحسين الخدمة التي تقدم للمستفيدين دور القيادة الادارية بالصندوق في التخطيط والرقابة الادارية بالصندوق وتمثلت اهم توصيات لابد للقيادة الادارية ان تواكب العمل الاداري العملي والبحث لأخر ما توصلت اليها الادارة ، علي القيادة الادارية بالصندوق ممارسة مزيد من تفاعل الرقابة الادارية، علي القيادة الادارية بالصندوق العمل علي حل المشاكل بالصندوق.

6- دراسة : مصطفى محمد اسماعيل ، 2011

يهدف الى ان مشاركة الموظفين في صنع اتخاذ القرار الاداري يؤدي الى التنمية الإدارية . يهدف الى ان المرونة الادارية تساعد كثيراً في نجاح المدير . منهج هذه الدراسة تتبع هذه الدارحة المنهج التاريخي لدارسة اسلوب القائد عن طريق دراسة القيادة والادارة عبر التاريخ نتائج هذه الدارسة : من خلال الدراسة اتضح المستوى التعليمي للموظفين الغالبية جامعي وفوق الجامعي وذلك بنسبة 97.62% من اجمالي عينة البحث وهذا يعنى وجود كفاءات وقدرات ومهارات فنية وهندسية وادارية داخل المؤسسة . ان الاهتمام بالجانب الانساني له دور متعاظم داخل رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بحري ، كلية العلوم الإدارية ، 2007م تناولت الدراسة القيادة ودورها في تحقيق التنمية الادارية ، هدفت الدراسة

المؤسسة عليه يجب مراعاة هذا الجانب . توصيات هذه الدراسة : النظر الى الطرق التي يشارك فيها الموظفين والقيادة العليا . الاهتمام بالجانب الإنساني ونتائج العمل في نفس الوقت . أتضح للباحث أن الدراسة السابقة تناولت القيادة ودورها في تحقيق التنمية الادارية. بينما تناولت الدراسة الحالية دور القيادة الإدارية في اتخاذ القرار الإداري في السودان.

7- دراسة صالح بن ناصر شغروود القحطاني (2007) رسالة ماجستير

وتهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط الاجتماعية و اتخاذ القرارات الإدارية، و على أبرز الضغوط الاجتماعية وأثرها المتوقعة التي تواجه ضباط الجوازات عند اتخاذ القرارات الإدارية و تمحورت الدارسة حول التساؤلات التالية :

- ما أبرز الضغوط الاجتماعية التي تواجه ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة عند اتخاذ القرارات الإدارية ؟
- ما الآثار المتوقعة للضغوطات الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة ؟
- ما العوامل التي تؤدي إلى حد من الآثار السلبية للضغوط الاجتماعية عند اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة؟

أما المنهج الذي استخدمه الباحث في دراسته هو المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعية لأنه أنسب إلى معرفة واقع جوانب الدراسة و كانت العينة المستخدمة تضم جميع ضباط الجوازات من العاملين في إدارة الجوازات بمنطقة مكة المكرمة و عددهم 319 ضابط و تم الاعتماد على أداة الاستبانة و توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها

: 1- هناك ضغوط اجتماعية تواجه ضباط الجوازات بدرجة متوسطة عند اتخاذ القرارات الإدارية

-2- توجيه ضباط الجوازات بمراعاة فصل علاقاتهم الشخصية و القبلية عن العمل

-3- أهمية العمل على توفير العوامل التي تؤدي إلى حد من الآثار و السلبية للضغوط الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية.

8- دراسة صبرى فائق عبد الجواد (2005)

فرضيات الدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مكونات نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الفلسطينية و تنبثق عن هذه الفرضية عدة فرضيات: - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مكونات المعدات لنظم المعلومات الإدارية .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مكونات الاتصالات و قواعد البيانات المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية .

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات و استخدام المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإدارية في جامعات غزة .

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات الإدارية و وجود المعلومات (الدقة ، الملائمة ، التوقيت ، الكفاية) .

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية و استخدام صانعي القرار و تنبثق عن هذه الفرضيات الفروض التالية:

1- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين دقة المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية و استخدام صانعي القرار لهذه النظم في صنع القرارات الإدارية في جامعة غزة .

2- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ملائمة المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية و استخدام صانعي القرار لهذه في صنع القرارات الإدارية في جامعات غزة.

3- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناسب للمعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية واستخدام صانعي القرار لهذه النظم في صنع القرارات الإدارية في جامعات غزة.

4- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الكمية الكافية للمعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية واستخدام صانعي القرار لهذه النظم في صنع القرارات الإدارية في جامعات غزة .

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من 204 فراد موزعين على أربع جامعات في قطاع غزة و قد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية حين مثلت العينة نسبة 35 % من أفراد مجتمع الدراسة الأصلي و البالغ 577 فرداً .

نتائج الدراسة : قد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج إلا أننا نسلط الضوء على النتائج التي تمس موضوع الدراسة الحالية

- هناك علاقة قوية جداً بين المستوى القيادي لدائرة نظم المعلومات و جودة و استخدام المعلومات في عملية صنع القرارات

- وجود تقنيات حديثة بشكل عام من مكونات نظم المعلومات في هذه الجامعات جعلت مستخدمي هذه النظم يعتمدون عليها اعتماداً كبيراً في صنع القرارات.

- هناك علاقة طردية قوية بين جودة المعلومات الدقة الملائمة التوقيت المناسب، الكمية) و استخدام نظم المعلومات في عملية صنع القرارات .

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول : عموميات حول القيادة العليا .

- ❖ أهمية القيادة
- ❖ خصائص القيادة
- ❖ أنواع القيادة
- ❖ أنماط القيادة
- ❖ مصادر القيادة
- ❖ وظائف القيادة
- ❖ عناصر القيادة
- ❖ صفات ومهارات القائد الإداري
- ❖ العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

المبحث الأول : عموميات حول القيادة

تمهيد

إن العملية القيادية عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة، فهي تمثل المحور الأساسي الذي تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمة. ونظرا للأهمية البالغة التي تحظى بها، فإن ذلك دفع بالعديد من الباحثين الى الاهتمام بهذا الموضوع منذ القدم، ومع تطور العالم وظهور التعقيدات الإدارية أصبحت الإدارة بحاجة الى قادة فاعلين ذوي كفاءات ومهارات عالية، وهذا ما أدى الى تطور المعرفة حول مفهوم القيادة الادارية والأسس الضرورية التي تقوم عليها وانطلاقا من هذا الفهم لأهمية ودور القيادة الإدارية وأهم متطلباتها الحديثة ودورها الفعال في المنظمة وبناء على ذلك نحاول أن نقدم تحليل موضوع القيادة الادارية ومعرفة مدى أهميتها وأنماطها وعناصرها .

أولا : أهمية القيادة

تستمد القيادة الادارية أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها ولكون الفرد يتميز بسلوك من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه، تظهر حاجة المنظمة الى شخص يستطيع قيادة المنظمة والسير بها نحو تحقيق الاهداف المرسومة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية، ويمكن ذكر هذه الأهمية فيما يلي :

- 1- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 3- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة .
- 4- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة لتسهيل لها تحقيق أهدافها.
- 5- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي الى زيادة الفاعلية ومن ثم زيادة الإنتاجية.
- 6- تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة.
- 7- تساهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية مع جميع العمال.
- 8- تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- 9- تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه وسير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة كون "السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءات التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال التأثير في سلوكهم وأدائهم كما ونوعا " . (الخيري ، 2013، ص21)

ثانيا : خصائص القيادة

- 1- الكفاءة والموضوعية المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على التنفيذ.
- 2- القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس لامتلاك مواقف إيجابية اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقا من مجموع الخبرات الأساسية وغير الاختصاصية .

- 3- القدرة على تحفيز الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية.
- 4- القدرة على التميز من خلال تحقيق المتطلبات الضرورية وممارسة التعقيم الصحيح للعمليات المعقدة.

ثالثا : أنواع القيادة

يمكن تصنيف القيادة الى نوعين :

1 - القيادة الرسمية : وهي القيادة التي مهامها وفق الهيكل التنظيمي، أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد هو الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها .

كما أن القادة الرسميين هم الذين يعينون مراكز القيادة التي يحددها التكوين الرسمي للمنشأة ، ونتيجة السلطة التي تخولها لهم تلك المناصب تيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم .

ويعرف ويليام سكوت القائد الرسمي أنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي : كأداة للمنشأة ، ويهدف هذا القائد الى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم، وإتاحة فرص الاتصال بينهم وتتوقف مقدرته في القيام بهذه النشاطات، ومن السهل التعرف على هؤلاء الأشخاص في المنظمة من خلال مراكزهم وطريقة معاملة مرؤوسيه لهم " (حسين حريم ، 2010 ، ص 197).

من مظاهر القيادة الرسمية :

- **قوة المكافاة :** مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بنجاح وطاعته لرئيسه سيعود عليه بالمكافأة المادية أو المعنوية من قبل الرئيس".
- **قوة الإكراه :** مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد أي أنه إذا أهمل عمله وواجباته سيترتب عليه نوع من العقاب .

- **القيادة غير الرسمية :** تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تحدثها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد وبالتالي فالقادة غير الرسميين هم أولئك الأشخاص الذين يعملون داخل الجماعات بدرجات متفاوتة في الأعمال القيادية دون أن يكون لهم منصب رسمي مباشر.

والملاحظ أن الجماعات غير الرسمية يكون لها أيضا قادة تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد مثل : السمات الشخصية ، المؤهلات أو المكانة المتركمة التي يملكها الأفراد.

إذن فعلمية اختيار القادة غير الرسميين مبنيا على أساس عقلي، إلا أنه في الكثير من الأحيان يكون مبنيا على شعور أفراد الجماعة وأحاسيسهم وخبراتهم واعتقاداتهم بأن هذا الفرد يتمتع بمزايا تمكنه من تحقيق رغباتهم وإشباعها . ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس الثقة بالقائد كونه ذو مؤهلات شخصية اجتماعية تؤهله للدفاع أو التعبير عن الصالح العام

ومن الدراسات التي يجب الإشارة إليها هنا دراسة عناصر القيادة الرسمية وغير الرسمية التي قام بها لاتزيوني " فقد لاحظ أن القيادة في المؤسسات الاقتصادية المعقدة قد تقوم على أساس المشاركة، فهناك مجموعات من النشاطات القيادية التي تهتم بالحفاظ على كتلة الجماعة ووحدها تؤدي الى ظهور القائد الطبيعي أو الرسمي .

ويوضح الشكل رقم () التالي افكار "لاتزيوني" والاسس التي اقيمت عليها :

+ سلطة المركز (تقليدي + تعدي) - القبول الشخصي

القائد الرسمي (طبيعي + معين)	القائد الغير رسمي (طبيعي)
رئيس معين	تابع

رسم توضيحي 2 المصدر: كامل محمد المغربي مرجع سابق، ص 251

ويبين هذا الشكل أن القائد غير الرسمي أو القائد الطبيعي هو الذي تتقبله الجماعة وتختار دون أن يعين الى مركز إداري أو أن يمنحه المشروع سلطات رسمية وعكس ذلك فإن القائد الرسمي هو من سمي بالرئيس المعين وهو الذي يقوم بأشغال مركز رسمي ويمنح السلطة المناسبة ولكنه يتميز بعدم ثقة المرؤوسين فيه ومدى قبولهم له.

ونلاحظ أيضا وجود قائد يجمع بين النوعين السابقين فهو يحظى بثقة المرؤوسين وبالسلطات التي يخولها له مركزه الرسمي وأما الشخص الذي لا يشغل مركزا رسميا، ولا يتمتع بثقة الجماعة فهو من يطلق عليه بالتابع أو المرؤوس.

• ومن أسباب ظهور القيادة غير الرسمية :

- عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الاجتماعية كقائد كإفراطه في الصرامة الرسمية أو انعزاله عن الجماعة بعدم تقديم الدعم والمساعدة لهم.
- فشل القائد في تلبية حاجات الأفراد وإشباع رغباتهم يؤدي بهم الى البحث عن شخص آخر يلبي لهم هذه الاحتياجات .

عدم تحقيقه للانسجام بين أهداف المرؤوسين وأهداف المنظمة، كالتركيز على الأداء على حساب جهد العمال ورضاهم عن العمل.

كما تعتبر القيادة غير الرسمية مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب أي بقوة التأثير الشخصي .

ومن مظاهرها :

- قوة التخصص : أي مصدرها المهارة والخبرة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد.
- قوة الاعجاب : ويحصل عليها نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض الصفات الشخصية لديه.

رابعا : أنماط القيادة

تصنف القيادة إلى عدة أنماط ، ومن بينها :

1 - النمط الأوتوقراطي :

القيادة الأوتوقراطية هي القيادة التي يمتلك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات دون مشاركة الآخرين ، ولو بإبداء الرأي.

فالقائد هو الذي يحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة، ويعتبر القائد هذا أقرب للرئيس لأنه يتحكم في المرؤوسين بغير إرادتهم، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لأراء غيره من المرؤوسين، ويعتقد أنه من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب أنه يمتلك امتيازات عليهم.

والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصرامة والإيجابية والموضوعية، وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحذير السلبي القائم على التهديد والعقاب، والقائد هنا يركز اهتمامه على الإنتاج وإهمال العلاقات الإنسانية". (معاصرة ، 2011 ، ص 135).

ويقوم هذا النمط من القيادة على مبادئ أساسية وهي :

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة.
 - عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.
 - الاهتمام والتركيز على العمل دون الاهتمام بالآخرين.
 - الإنفراد بصنع القرارات وتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار الآخرين.
 - بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوبا أو عقابا.
 - اتخاذ السلطة الرسمية كأداة لغرض القوانين وملح العقوبات والضغط على العاملين .
- أشكال القيادة الأوتوقراطية:

يرى العديد من المفكرين أن القيادة الأوتوقراطية ثلاثة أشكال رئيسية، وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخبرة القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية :

يؤكد هذا الشكل على فكرة السيطرة واستخدام القوة والاستبدادية والتحكم في المرؤوسين واستعمال التهديد والتخويف مستغلا بذلك سلطته ومركزه أو قوة شخصية للتوصل إلى أهدافه.

ب القيادة الأوتوقراطية الخيرة:

يحاول القائد في هذا النمط استخدام أسلوب إيجابي كالممدح والإطراء وأيضا العقاب الخفيف وهذا كي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته لأنه يدرك أن الكسب عن طريق الإقناع لا عن طريق التهديد .

فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعده على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده الى أقصى حد ممكن ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته (السكرانة ، 2010 ، ص 149)

ج - القيادة الأوتوقراطية اللبقة:

القائد الأوتوقراطي هنا هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرارات في حين أنه الذي اتخذه بمفرده، فهو يعتقد أن مشاركة المرؤوسين له في أداء مهامه غير عملي وغير مجدي. يعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه نوعا من الحرية للمرؤوسين.

● الآثار الإيجابية و السلبية للنمط الأوتوقراطي:

1- الإيجابيات من بين إيجابيات النمط الأوتوقراطي نذكر :

- تلجأ إليه الإدارات الحديثة في الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي الحزم والسرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذها .

- يكون هذا النمط مجديا في حالات العمل الروتيني ذو المعلومات المحددة و الواضحة.

- لما يكون الموظفون جدد و قدراتهم العملية بسيطة.

- اذا كان القائد خبيرا معترف بقدراته في مجال المشكلة.

2- السلبيات

- مركزية السلطة والإنفراد بها دون اشراك المرؤوسين فيها .
- الأسلوب التسلطي يؤدي الى الشعور بالإحباط لدى المرؤوسين و انخفاض الروح المعنوية لهم.
- "عدم ولاء التابعين للقائد وانعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل"
- ابتعاد القائد عن المرؤوسين وإشعارهم دائما بتميزه عليهم مما قد يفقدهم الثقة في انفسهم، وكذلك الاعتماد على الأساليب الرسمية في التعامل مع المرؤوسين.
- قتل روح الابداع والمبادرة .

- النمط الديمقراطي:

تعرف القيادة الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية فيها تحكم الجماعة نفسها بنفسها، وفيما يمثل الأعضاء اء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات واشتراكهم فيها، والاعتراف ببعض القيم الأساسية كالتعاون والمناقشة الجماعية .

فنجد القائد الإداري الديمقراطي هنا يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون ويشاركهم الرأي والأعمال وفسح المجال لهم للإبداع والتطوير وتقدير جهودهم كما يمنح لهم السلطات في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ ويقوم بتوزيع المسؤوليات فيما بينهم، وأكثر ما يميز القائد الديمقراطي هنا هو ابتعاده عن أساليب التهديد والعقاب، بل يحاول بناء علاقات إنسانية وإشباع الحاجات الممكنة للعاملين.

ويرى الكثيرون أن هذه القيادة هي الأفضل لأنها تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتقويض السلطة وتكون فعالة في حالة مجموعات العمل المحفزة .

وعليه فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على ثلاثة ركائز أساسية هي :

1- العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين "

يسعى القائد الديمقراطي العمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينهما، وأخيرا إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية.

ولتحقيق هذه العلاقات ونجاحها لا بد من التآلف والاندماج بين العاملين مشكلين فريق عمل له أهداف مشتركة يسعى الى تحقيقها كل من القائد والتابعين في إطار أهداف المؤسسة.

2- المشاركة :

أي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وهذا من شأنه أن يشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، ويعمل على إتاحة الفرصة لمرؤوسيه لمناقشته عن طريق الاجتماعات واللقاءات الرسمية وغير الرسمية مما تساعد تلك المشاركة على تحقيق الثقة المتبادلة .

فإشراك المرؤوسين في صنع القرار يزيد من مسؤوليتهم وتحفيزهم على بذل جهد لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج.

3- تفويض السلطة:

وهو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بنية عملهم ويحقق التفويض بعضا من المزايا وهي :

- تخفيف العبء على صاحب السلطة حتى لا يستغرق وقته وجهوده في مشكلات صغيرة .
- السرعة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات الإدارية.
- إخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لدى المرؤوسين.
- تنمية قدرات المرؤوسين وإتاحة الفرصة في تقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرار .
- رفع الروح المعنوية وزيادة الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وزيادة المسؤولية لتحقيق أفضل النتائج.

● الآثار الإيجابية والسلبية للقيادة الديمقراطية :

1- الآثار الإيجابية من الآثار الإيجابية تذكر :

- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالرضا والفخر والانتماء للمنظمة
- تنمية روح التعاون وروح الفريق بين كافة العاملين .
- تحقيق الترابط الجماعي وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين
- انخفاض معدل الشكاوي والغيابات وشعورهم بالرضا عن العمل مما يزيد من الإنتاج .

2- الآثار السلبية :

من أبرز المآخذ التي كشفت عنها الدراسات تذكر :

- يمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظهر تنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه .
- يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين المرؤوسين تؤدي الى ظهور صراع .
- القيادة تفشل اذا كان التابعون ليس على قد المسؤولية وكانوا محدودي الخبرة .

• النمط الحر أو الفوضوي :

ويطلق عليه أيضا اسم القيادة التراسلية أو المتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب نجده يتصف بترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار طرق العمل وتنفيذ المهمات وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، وأن القائد غير مندمج مع أعضاء الجماعة، وبالتالي لا يتم الاتفاق على أهداف محددة، والأفراد هنا غير قادرين على تحقيق الأهداف بدون قائد كما يرى هذا الأسلوب أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف لمعاونه، فهم من يحددون الأهداف وهو من يختارون طرق الوصول إليها.

من أهم مميزات القائد في هذا النمط :

- ضعف الشخصية والتذبذب في اتخاذ القرارات.
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة .
- قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه (فلية ، 2011 ، ص 239).
- تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.
- ترك الحرية للمرؤوسين في تحديد أهدافهم.
- اتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات.

مزايا وعيوب النمط الحر للقيادة :

1- المزايا:

أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات ايجابية على المرؤوسين، وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت هناك ظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد حيث يؤدي الى:

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والابتكار.
- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.
- يتم التفويض الى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين .

2- العيوب :

- أن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد يتهرب من المسؤولية .
- يؤدي إلى انتشار الفوضى وتضارب المصالح . فقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة في المنظمة.
- يساعد على التهرب من المسؤولية.

- انتشار و بروز السلوك العدوانى بين الأفراد .
- انخفاض مستوى الجودة والكفاءة والإنتاجية .
- فساد مناخ العمل ويفقد التوجيه السليم والرقابة الدائمة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون دائماً مسروراً في عمله .

خامساً: مصادر قوة القيادة:

إن القيادة مصادر قوة وأدوات تأثير ومزيج من العناصر الشخصية وأخرى تخص القائد، وأخرى جماعية تتعلق بالمرؤوسين وطبيعة نظام المنظمة، ومن مصادرها ما يلي:

1- القوة الرسمية والسلطة الشرعية القانونية.

تعتمد هذه القوة على قيم المرؤوس الذاتية التي تقنعه بأن المؤثر له الحق الشرعي في أن يؤثر، فإن المرؤوس ملزم قانونياً أن يقبل به .

والقوة الشرعية هي القوة الممنوحة والمستندة على سند قانوني شرعي وتتبلور هذه المقومات القيادية بسلطات القائد في القدرة على توقع الجزاء والعقاب وإعطاء المكافآت، إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على الثواب ومنهم عدم إطاعته لهم لم يعد من العوامل الهامة في قوة القيادة، وأن المركز الوظيفي يشكل أحد المصادر القيادية وتتناسب قوة القيادة مع القدرة التي يتمتع بها القائد من صلاحيات ومدى التأثير الذي تتحمله تلك الصلاحيات، وكذلك المهارة والفن والخبرة التي تنوفى في الفرد وتميزه عن غيره من الرؤساء، حيث يتقبل مرؤوسيه سلطته اعترافاً بمعرفته (سيار، 2018، ص 270)

2- المصادر الشخصية والذاتية:

يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية أثراً محبباً للمرؤوسين تشكل مصدراً وإشعاعاً جاذباً لمحبة مرؤوسيه والتزامهم بأوامره وتعليماته، كما أن مشاركة القائد لمرؤوسيه وتسهيل عملهم وتوجيهه وتذليل الصعوبات التي يواجهها في العمل كلها عوامل تؤثر في قدرة القائد على قيادته .

3- الخبرة:

أساسها المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد مما تجعل هذا القائد يمارس نوعاً من القوة على العاملين داخل المؤسسة .

4- قوة التأثير :

أي القدرة على إحداث تغيير وهي مرتبطة بالشخص ومن مظاهرها ، قوة المكافاة النفوذ القيادي وقوة الإعجاب.

سادساً: وظائف القيادة

- توجيه جماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها، بقدر ما تحمل في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام .
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وكل التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجماعية وذلك من خلال سيادة جو من الحرية .
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل المواقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك ومعرفة.
- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد بدءا بالرسالة أو العمل أو النشاط سياسي أو اقتصادي.
- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وخاصة إذا كانت تلك المواقف غامضة على أعضائها بمعنى أنه ليس من السهل فهمها أو إدراكها .
- تحديد النواحي الإيجابية أو السلبية في موقف للعملية القيادية ومدى حكم القائد في إدارته للأمور
- توجيه وتحديد المسؤوليات للجماعة نحو انجاز العمل .
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المهام بينهم تجنباً للازدواجية في أداء العمال .
- يمثل أفراد الجماعة رسمياً والدفاع عنهم في مختلف المواقف التي يتعرضون لها.
- وضع خطة عمل تكفل تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفق جدول زمني يلتزم الأفراد به لإنجاز العمل في الوقت المحدد.
- العمل على تحقيق الأهداف النهائية بما يتضمن أهداف القائد وأهداف الجماعة وأخيراً أهداف المؤسسة.
- ويفهم من ذلك أن الوظائف القيادية الإدارية تتمثل في عملية توجيه الجماعة نحو إنجاز الأهداف المطلوبة.

سابعاً : عناصر القيادة :

يعتبر تحديد العناصر شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له وانطلاقاً من فهمنا لموضوع القيادة الإدارية يتضح لنا أنها تتشكل من عناصر أساسية لا بد من وجودها وتوفيرها لوجود عملية القيادة وبالتالي هناك مجموعة من العناصر والشروط الواجب توفرها وتتمثل في:

- 1- **وجود جماعة من الناس :** أن التنظيم باعتباره جماعة منظمة وبواسطتها تتحقق الأهداف ونميز نوعين من الجماعة في التنظيم:
 - **الجماعة الرسمية :** ويقوم التنظيم وتحديد وظائفها ومهامها.

■ **الجماعة غير الرسمية :** وهي التي تنشأ حسب مصالح ومعتقدات الأفراد. فهم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة والمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم قبل القائد وتأدية كل الاعمال الموكلة اليهم بنجاح ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المنظمة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها.

2- وجود القائد:

يعتبر القائد الإداري من أهم عناصر العملية الإدارية وذلك لماله من قدرات ومهارات وصفات شخصية، أي أن أهمية القائد كعنصر من عناصر العملية القيادية تنبع مما يمتلكه من سمات شخصية قدرات ومهارات فردية لتساعده في وضع الخطط والإستراتيجيات لقيادة المؤسسة لتحقيق التميز والنجاح إذ لا بد للقائد أن يركز على التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه وأن الزمن هو استثمار المستقبل وأن أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة (1)..

3- الهدف:

وهو الأساس المشترك ما بين العمال والقائد الإداري وهو ما سعى كل منهم إلى تحقيقه من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة .

" وقد يبرز القائد من بين أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف التي تنشدها وهو هنا يكون مقبولاً تلقائياً من قبل أعضاء الجماعة لمهارته وعلاقاته الجيدة بأعضائها فتختاره قائداً لها . (كنعان ، ص 20)

ولتحقيق جميع الأهداف بفاعلية من أجل خدمة الفرد بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة

4- التأثير

تعتبر عملية التأثير مهمة في مدى استجابة الجماعة والقدرة على تغيير سلوكهم حيث تحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة فقد تستهدف هذه العملية أحداث تغيير في سلوك أفرادها ودون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة.

5- الموقف

إذ لا بد من وجود موقف معين أو ظرف ما يكون القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر علا تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض ويسعى القائد الناجح دائماً أن ينجم عن هذا الموقف تفاعل إيجابي لينعكس على نجاح العملية القيادية وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي .

ثامنا: صفات ومهارات القائد الإداري:

يتمتع القائد الإداري بمجموعة من الصفات والمهارات القيادية بعمله والتحكم في زمام الأمور والقدرة على اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة، وهذا ما أشارت إليه أغلب الدراسات وقد ركزت على الصفات التالية :

1- الصفات الشخصية:

وتتمثل عموما بالصفات الشخصية أو الجسمية التي ورثتها القائد الإدارية وهي:

- أن يتمتع القائد الإداري بمستوى من الذكاء عالي ويبرز ذلك من خلال القدرة على التعامل مع المعلومات وتحليلها لحل مختلف المشاكل ومواكبة مختلف التطورات .
- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
- أن يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير والثقة بالنفس، أي أنه لا بد أن يكون القائد واثقا من قدراته وإمكانات عماله على القيام بمختلف الأعمال على الوجه المطلوب للوصول للأهداف .
- التمكين ويحمل التمكين عندما يشارك القائد. جهود وعمليات التأثير والسيطرة.
- أن يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي للأحداث.
- الأمانة والاستقامة وقوة الشخصية و الطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين .
- الشخصية القوية والتأثير على الأفراد التابعين له.
- أن يتمتع القائد بصفات بدنية خالية من أي تشوه أو عيب جسمي أو خلقي.
- الحرص الشديد على مصالح المرؤوسين والمنظمة .
- الإيمان بالأسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية.

2- الصفات القيادية:

- القدرة على التأثير والإقناع والتخطيط.
- القدرة على تعليم المرؤوسين ومساعدتهم ويحتاج القائد الإداري الى هذه الصفة من أجل مساعدة العمال وتوجيههم لإنجاز الأعمال المحددة.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- الحرص على الصالح العام.
- قدرته على التعامل والتفاعل.

- الإيمان بمبدأ الشورى مع المرؤوسين .
- الحزم والمرونة، أي تكون الصرامة للمساعد الأول للقائد الإداري في بعض الأحيان لتحقيق الأهداف المسطرة وفرض نوع من الانضباط على العمال في المؤسسة، بينما يفضل أن يكون القائد الإداري مرنا
- سرعة البديهة والمرونة والانفعالية والنزاهة.

2- مهارات القائد الإداري:

تتعهد المهارات الإدارية للقيادة وتختلف من باحث لآخر وتعددت بتعدد الشخصيات الممارسة لعملية القيادة، ولكل شخصية مميزاتها الخاصة بها ويمكن حصرها في (فرخة ليندا: 2016)

أ- **المهارات الفنية:** وهي كل ما يتمتع به القائد في التنظيمات من إلهام وفهم لجوانب العمل الإداري وقدرة الأداء والإنجاز المميز وأن تكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحصيلها والاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والآلات "كاكتساب مهارة اللغة والمحاسبة واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الدنيا.

ب- المهارات الإدارية:

يجب على القائد أن تكون له القدرة والقابلية للقيام بمختلف الوظائف الموجهة له من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وغيرها من الوظائف والعمل على متابعتها وتقييمها وأن يكون على استعداد لإجراء أي تعديل على الخطط، وأن تكون توجيهاته واضحة وكاملة وقابلة للتنفيذ.

ج- المهارة الإنسانية:

وتتجلى في قدرة القائد على التعامل مع العمال وجماعة العمل والتفاعل معهم فهم مشاكلهم دوافعهم وأراءهم مع مراعاة حاجاتهم الشخصية النفسية والاجتماعية وتبني مختلف أساليب العمل للرفع من الروح المعنوية، وتعديل أنماط السلوك وضرورة العمل على خلق ما يعرف بتوازن السلوك وضرورة على خلق ما يعرف بالتوازن السلوكي داخل التنظيم، كما يتماشى مع احتياجات المنظمة على هذا يجب أن تكون علاقة القائد مع مرؤوسيه علاقة اندماج وتآلف وثقة متبادلة وتعاون ودعم ومساندة لكي تسود العلاقات الانسانية الطيبة بمجال العمل وتستحق الأهداف المنشودة.

د- مهارة الاستقرار والموضوعية:

وتعنى قدرة القائد على التحكم في تصرفاته وانفعالاته حيث أنه يتعامل مع متغيرات عديدة وأفراد مختلفين في طبائعهم وسلوكهم، كذلك قدرته على تشخيص وتحليل المواقف تحليلا بعيدا عن التحيز حتى يستطيع الوصول الى القرار الرشيد .

ومن خلال هذا تظهر أهمية توافر هذه المهارات لدى القائد الإداري من خلال القدرة على بلوغ الأهداف وزيادة الانتاجية وإشباع حاجات الأفراد العاملين وزيادة الرضا الوظيفي مما يؤدي الى الاستمرارية في العمل وتحقيق الفعالية والتميز التنظيمي.

تاسعا : العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة:

من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي، عوامل تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم، وأخرى تتعلق بالعوامل البيئية المختلفة التي يتعرض لها كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم نفسه وفيما يلي سيتم عرضها كالآتي:

1- عوامل تخص القائد

من الأمور التي يجب على القائد أن يأخذها بعين الاعتبار ما يلي:

- مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم للمسؤولية ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.
- قدرته على الإحساس بالأمان في الظروف الغامضة والقلقة. خصائصه وقدراته ومهاراته الشخصية الأخرى.
- السيول القيادية، وهنا يفضل التعامل بالأسلوب الفردي أم الأسلوب الجماعي.
- القيم التي يؤمن بها القائد إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة .
- يعتمد بتبني القائد الأسلوب القيادي معين على مینه لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في اتباعها ، فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير أعماله.

2- عوامل الخاصة بالمرؤوسين

يمكن ان تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات وفوق كل هذا وذلك فقد يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية.

- مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال.
- مدى القدرة على تحمل الغموض والتعامل في ظل معلومات غير واضحة .
- مدى الاهتمام بالعمل ومشاكله ومحاولة حلها.
- منظومة احتياجاتهم ودوافع ودرجة تغيرها.
- مدى المعرفة والخبرة والمتوفرة لديهم فيما يخص العمل ومشاكله وأساليب حلها.
- مدى فهم الأهداف المنظمة والاتساق بينها وبين أهدافهم المراد تحقيقهم.

- محاولة منح المرؤوسين فرصة في اتخاذ القرارات وإحساسهم بأنهم جزء أساسي للتنظيم.

3- متغيرات الموقف والعوامل البيئية

إن للبيئة وعناصرها المختلفة أثر لا يستهان به في التأثير على الموقف الذي يحتم على القيادة لاستعداد من أجل التكيف ومواكبة كل التغيرات مع المواقف المختلفة، إذ لا بد على القادة اتباع وأخذ كل المواقف الراهنة ولا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه كثير من المتاعب والصعاب إلى جانب بيئة العمل التنظيمي ولهذا نجد أن القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المحيطة كالمناخ السائد وطبيعة تكوين المجموعة التي يتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين

الفصل الثاني

عموميات حول اتخاذ القرارات الإدارية

المبحث الأول : عموميات اتخاذ القرار .

❖ القرار

❖ مفهوم القرار الإداري القرار الإداري.

❖ اتخاذ القرارات الإدارية.

❖ أهداف و خصائص القرارات المالية.

❖ خصائص القرارات المالية.

❖ دور التحليل المالي في اتخاذ القرار.

❖ دور المؤشرات المالية في اتخاذ القرار.

المبحث الأول : مفهوم الإدارة .

يُعبّر مصطلح الإدارة (Management) عن مجموعة المبادئ المتعلقة بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمراقبة، وآلية تطبيقها، وتسخير الموارد المالية، والمادية، والبشرية، والمعلوماتية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية لمؤسسة ما،

ويُمكن تعريف الإدارة أيضاً على أنها عملية إدارة ومراقبة شؤون المؤسسة بغض النظر عن طبيعة عملها، وهيكل المؤسسة، وحجمها، حيث تتمثل في تهيئة بيئة الأعمال والمحافظة عليها من خلال عمل أعضاء المؤسسة بروح الفريق وإنجاز الأهداف بفاعلية وكفاءة، وتعمل الإدارة كدليل إرشادي للعاملين في المؤسسة وتنسيق جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك والاستخدام الأمثل للعناصر الآتية(فرخة ليندة : 2016 : ص 40)

1. الرجال.
2. الآلة.
3. الأدوات.
4. الأساليب.
5. المال.

أنواع الإدارة

يوجد العديد من أنواع الإدارة، وفيما يأتي أكثر أنواع الإدارة شيوعاً:

1. الإدارة الاستراتيجية:

تهتم بوضع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وتنفيذها بهدف زيادة التنافس واستدامته، كما تتمثل في إدارة موارد المؤسسة من أجل تحقيق غايتها وأهدافها.

2. إدارة المبيعات:

تتمثل بإدارة نقاط البيع والحسابات، وكيفية بيع المنتجات.

3. إدارة التسويق:

تُعنى بإدارة استراتيجيات التسويق، والمنتجات، والعلامات التجارية، والعروض الترويجية.

4. إدارة العلاقات العامة:

تتمثل بإدارة التواصل بين المؤسسة والجمهور بواسطة استخدام أدوات التواصل والإعلان المختلفة.

5. إدارة العمليات:

وهي إدارة عملية إنتاج البضائع والخدمات، وتهتم بوصف كل شيء بدءاً من إدارة التصنيع وصولاً إلى إدارة البيع بالتجزئة.

6. إدارة سلسلة الإمدادات:

تهتم بعملية نقل المنتج أو السلعة.

7. إدارة المشتريات:

تهتم بكيفية الحصول على السلع والخدمات من مصادر خارجية. الإدارة المالية والمحاسبية: تتمثل بإدارة العمليات المالية المختلفة.

8. إدارة الموارد البشرية:

تهتم بجذب وتوظيف الكوادر البشرية المناسبة للوظيفة، وتعويض الموظف، ومكافأته، بالإضافة إلى تقييم أداء الموظفين، كما تلعب دوراً مهماً في تشكيل ثقافة المؤسسة أو الشركة.

9. إدارة تكنولوجيا المعلومات:

تهتم بإدارة العمليات التكنولوجية في المؤسسة.

10. إدارة البحث والتطوير:

تهتم بإدارة عمليات البحث والتطوير على المنتجات.

11. الإدارة الهندسية:

تتمثل بتطبيق الهندسة في الأعمال، فعلى سبيل المثال تُستخدم الهندسة في تطوير منتجات جديدة، وفي عمليات التصنيع، وعمليات البناء.

12. إدارة البرنامج:

تهتم بإدارة المشاريع المستمرة والموجودة في ملف المؤسسة.

13. إدارة المشروع:

تتمثل بتخطيط، وتنظيم، ومراقبة المشاريع.

14. إدارة المخاطر:

تهتم بضبط، وتحديد، وقياس المخاطر المتوقع حدوثها، بالإضافة إلى الآثار السلبية الممكن حدوثها في المستقبل والتقليل منها.

15. إدارة التغيير:

تهتم بتغيير نظام العمل لمساعدة الفرق والمؤسسات على إجراء تنقلات سلسلة وسهلة.

16. إدارة الجودة:

تتمثل بكافة النشاطات المطلوبة لتحسين جودة المنتج، بالإضافة إلى الرقابة على هذه المنتجات وتحسينها.

17. إدارة الابتكار:

تعني إدارة عمليات الابتكار، مثل: البحث والتطوير أو التغيير التنظيمي. إدارة التصميم: تتمثل في تصميم المنتجات الجديدة.

18. إدارة المرافق:

تهتم في إدارة المكاتب ومراكز البيانات.

19. إدارة المعرفة:

تكمن في تحديد، وإنشاء، وتمثيل، وتوزيع، واستخدام المعرفة في الاقتصاد والأعمال. (ناصر : 2015)

وظائف الإدارة

تشتمل الإدارة على 5 وظائف وهي كما يأتي:

1. التخطيط:

حيث يُحدّد التخطيط مسار العمل في المستقبل، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات بشأن المسار الأنسب لتحقيق الأهداف.

2. التنظيم:

هي عملية تجمع بين الموارد المادية، والمالية، والبشرية، بالإضافة إلى تطوير العلاقات الإنتاجية، وبما يُحقّق الأهداف التنظيمية حيث تشتمل على عدّة أمور منها ما يأتي:

• تحديد الأنشطة.

- تصنيف الأنشطة ضمن مجموعات.
- تفويض السلطة وإحالة الواجبات.
- تنسيق العلاقات العامة.

3. التوظيف:

هي الوظيفة الإدارية التي تتمثل بالحفاظ على الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال تعيين موظفين جُدد وزيادة حجم الأعمال، كما تهدف وظيفة التوظيف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتشتمل على عدّة أعمال منها ما يأتي:

- إعداد القوى العاملة.
 - التعيين.
 - التدريب والتطوير.
 - تقييم الأداء.
- ### 4. التوجيه:

هو الجزء الإداري الذي يحدّث على الأساليب التنظيمية للعمل بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية؛ وذلك لأنّ التخطيط، والتنظيم، والتوظيف هي مجرد استعدادات للقيام بالعمل أمّا التوجيه يُعدّ الجانب العملي الذي يُعنى مباشرةً بالإرشاد، والتوجيه، والإشراف، والتحفيز، ويحتوي على عدد من العناصر وهي كالآتي:

- الإشراف: إشراف المدراء على العاملين، ومراقبتهم، وتوجيههم.
 - الدافع: إلهام وتحفيز العاملين على العمل بدافعية وحماس من خلال الحوافز الإيجابية، والحوافز المادية، والمكافآت.
 - القيادة: توجيه العاملين والتأثير فيهم لإنجاز المهام المطلوبة.
 - التواصل: نقل المعلومات وتبادل الخبرات والآراء بين الأفراد.
- ### 5. الرقابة:

هي الوظيفة الإدارية التي تقيس الإنجاز، وتكون مسؤولةً عن تصحيح الانحراف إن وُجد من أجل ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يُساعد نظام الرقابة الفعّال على التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها، وتمرّ الرقابة بعدّة خطوات وهي كما يأتي:

- وضع معايير الأداء.
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير ومعرفة الخلل إن وجد.
- الإجراء الإصلاحي.

مستويات الإدارة :

توجد في العديد من المؤسسات مستويات إدارية مختلفة، وذلك وفقاً لحجمها، وعادةً ما يكون هناك 3 مستويات للإدارة وهي كما يأتي (مصطفى إسماعيل 2015)

1- الإدارة الدنيا:

يُركّز فيها المدراء على الرقابة والتوجيه، حيث يُعتبر المدير أو المسؤول بمثابة قُدوة يُحتذى بها، ويكون تواصل المدراء مع الموظفين في هذا المستوى بشكل مباشر.

2- الإدارة الوسطى:

يقع على عاتق المدراء في الإدارة الوسطى تنفيذ الخطط التنظيمية التي تتوافق مع سياسات المؤسسة.

3- الإدارة العليا:

يقع على عاتق القيادة العليا الرقابة والإشراف على كافة أعمال المؤسسة.

أساليب الإدارة :

أسلوب الإدارة الديمقراطية يترسخ أسلوب الإدارة الديمقراطي في التعاون بين الموظف والمدير، حيث يسعى المدراء في الأسلوب الديمقراطي إلى الاستماع للموظفين قبل اتخاذ القرارات أو تقديم الحلول؛ وإشراكهم في عملية صنع القرار، ومنحهم حرية إبداء آرائهم، والانفتاح على الأفكار الجديدة والخبرات والتجارب ممّا يخلق روابط وعلاقات قوية بين المدراء والموظفين.

أسلوب إدارة عدم التدخل يتصف المدراء في هذا الأسلوب بعدم التدخل في أعمال الموظفين؛ إذ يتخلى المدير عن مسؤولياته في الإدارة للموظفين، ويمنحهم درجةً عاليةً من الثقة والاستقلالية، ويُعدّ هذا الأسلوب خياراً مفضلاً عند الإدارة المهنية التي تمتلك خبرةً طويلةً، فعندما يُمنح الموظفون مزيداً من الاستقلالية والحرية فإنهم غالباً ما يُظهرون قدراً أكبر من المبادرة والمسؤولية في أداء المهام الموكلة إليهم.

أسلوب الإدارة الاستبدادية يهتم أسلوب الإدارة الاستبدادي أو المسيطر على النتائج والكفاءة، وعادةً ما يخلو من التعاون بين المدراء والموظفين؛ إذ يؤمن الإداري الاستبدادي بالإدارة الدقيقة للموظف لضمان اتباع سياسات المؤسسة، وتنفيذ الأوامر، والعمل بقرارات الإدارة العليا.

أسلوب الإدارة الملهمة يتّصف المدراء الذين يتبعون أسلوب الإدارة الملهمة بقدرتهم الفائقة على الإقناع، وإيمانهم بقضاياهم وأفكارهم، حيث يهتمون ببناء علاقات شخصية مع الموظفين، بالإضافة إلى حشد الفريق حول الأهداف المشتركة للمؤسسة، ويُعدّ هذا الأسلوب مفيداً من أجل مساعدة الموظفين على الشعور بالتحفيز، ومدّهم بالدعم اللازم للانخراط بالعمل وتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

أسلوب إدارة المدرب يمتلك المدراء الذي يتبعون أسلوب المدرب صفات المدرب الرياضي من حيث قدرتهم على تحديد نقاط القوة والضعف لكلّ موظف، والعمل بجهد لمساعدتهم للوصول إلى مستوى عالٍ من الاحترافية، حيث يسعى المدير إلى دفع الموظفين لإنجاز المهام الأكثر صعوبةً ممّا يُنمّي من موهبتهم.

أسلوب تنظيم السرعة يضع المدراء الذين يتبعون أسلوب تنظيم السرعة معايير عاليةً لفريقهم، حيث يهتمون بشكل خاص بالسرعة في إنجاز العمل بالإضافة إلى الكفاءة، ودائماً ما يسعون إلى إيجاد سبل وطرق جديدة لرفع مستوى الإنتاجية في المؤسسة، ويُساعد هذا الأسلوب على بناء الثقة بين الموظف والمدير وبثّ الطمأنينة بين الموظفين؛ لإدراكهم بأنّ المدير يلتزم بنفس المعايير التي وضعها للموظفين، ومع ذلك من الممكن أن يشعر الموظف بالإرهاق والضغط من كثرة المطالب والمسؤوليات التي تقع على عاتقه.

أسلوب الإدارة البيروقراطي يُركّز الإداري في الأسلوب البيروقراطي على إسناد مهام محددة للموظفين ضمن إطار تسلسلي هرمي، كما أنّه يكون أقلّ اهتماماً بالعمل الجماعي والتعاوني بين الموظفين، وأكثر اهتماماً باتباع القواعد والإجراءات بما يُسهّل إنجاز المهام بشكل انسيابي متسلسل من أعلى قمة الهرم إلى الأسفل، حيث يُعدّ هذا الأسلوب مفيداً في الصناعات دقيقة التنظيم، ولكنّه أقلّ فعاليةً في البيئات الإبداعية.

أسلوب إدارة المعاملات أو الصفقات يُعزّز مدير إدارة المعاملات أداء الموظف من خلال المكافآت والحوافز، والعقوبات تأديبية في حال التقصير، وغالباً ما يكون دور المدير في هذا الأسلوب كمُوجّه، حيث يُقدّم تعليمات واضحة للمساعدة على تحسين أداء الموظفين.

أنماط الإدارة الدكتاتورية والمتساهلة تستند أنماط الإدارة في بعض النواحي إلى ازدواجية بسيطة بين السيطرة والضبط والتساهل، وفيما يأتي توضيح لهذه الأنماط:

1- نمط الإدارة الدكتاتوري:

يقوم هذا النمط بشكل هرمي من الأعلى إلى الأسفل وهو أسلوب رائع بالنسبة للمدراء، وغالباً ما يكون العكس بالنسبة للعُمل، كما أنه يُعتبر نمطاً قديماً مُتبعاً في الإدارة.

2- نمط الإدارة المتساهل:

حيث يأخذ المدير في هذا الأسلوب دوراً ثانوياً في السلطة، إذ يُعنى هذا النمط بإطلاق العنان وإتاحة المجال للمزيد من الإبداع والحصول على التغذية الراجعة من الموظفين، حيث يُقدّم المدير تنازلات للمواهب من أجل المنافسة في صناعات محددة. (مطر 2003)

المبحث الثاني : مفهوم الإدارة العليا.

تعريف الإدارة العليا:

جزء من موظفي المنظمة الذين هم على المستوى التنفيذي، وعادة ما يكون لهؤلاء الأفراد أكبر قدر من السلطة فيما يتعلق بالأنشطة اليومية.

ويتحمل كبار المديرين عموماً قدراً كبيراً من المسؤولية، ولكنهم عادة ما يحصلون على تعويضات جيدة ويحصلون على العديد من المزايا والامتيازات.

هذه المناصب نادراً ما تكون متاحة للأشخاص ذوي التعليم أو الخبرة المحدودين في العمل.

وغالباً ما تنقسم الشركات إلى طبقات، وكلما كانت الشركة أكبر، كلما كان هيكلها الإداري أكثر تعقيداً، وعادة ما تكون القيادة العليا في أعلى التسلسل الهرمي التشغيلي.

وعادة ما ينفذ هؤلاء الأفراد الأساليب التي تعمل بها المنظمة، لكن سلطتهم ليست عادة غير محدودة. وهم عموماً مسؤولون أمام قرارات الكيانات مثل المالك أو رئيس الشركة أو مجلس الإدارة.

يمكن أن تختلف المسؤوليات الدقيقة للإدارة العليا اختلافاً كبيراً. أحد العوامل التي تؤثر على دورها هو الصناعة ونوع الشركة التي يعملون بها.

كما أن القسم أو القطاع الذي يديرونه داخل الشركة سوف يؤثران على واجباتهما. على سبيل المثال، هناك عموماً مدير كبير للمالية، يمكن أن يشار إليه باسم مدير الشؤون المالية (CFO)، وآخر للعمليات يمكن أن يشار إليه باسم مدير العمليات الرئيسية (COO).

وعادة ما تعتمد الخبرة والمتطلبات التعليمية لمن يبحثون عن مناصب القيادة العليا على عوامل مماثلة لتلك التي تؤثر على المسؤوليات.

على سبيل المثال، من المرجح أن يكون للمدير المالي مهارات مالية كبيرة. ومن الشائع أيضاً أن يكون لهؤلاء الأفراد نوع من التعليم الثانوي.

حتى لو كان الشخص لديه التعليم اللازم، فإنه من غير المرجح أن يحصل على هذا المنصب دون خبرة عمل واسعة.

وإلى جانب المسؤوليات الزائدة، عادةً ما يكون هناك عدد من الامتيازات الممنوحة لأعضاء الإدارة العليا.

بادئ ذي بدء، يمكن منح هؤلاء الأفراد مكاتب خاصة بينما يعمل آخرون في أماكن مشتركة، وهؤلاء الأفراد غالباً ما يكون لديهم القدرة على إنفاق المال على حساب أصحاب العمل.

قد تغطي هذه الأموال المخزون، أو ترفيه العملاء، أو السفر ذو الصلة بالأعمال التجارية. وعلاوة على ذلك، غالباً ما يحصل أعضاء القيادة العليا على إمكانية الوصول إلى أصول الشركة، مثل مركبات الشركة والعقارات التي تملكها.

ويحصل أعضاء القيادة العليا على مرتبات عامة بدلاً من نُظم الدفع الأخرى، مثل الأجور أو العمولات بالساعة. وغالباً ما تشمل تعويضاتهم أنواعاً مختلفة من العلاوات، وخيارات الأسهم، والحوافز.

ومن الممارسات الشائعة أيضاً للشركات التي توظف هؤلاء الأفراد أن تقدم لهم مزايا مثل التأمين الصحي وحسابات التقاعد وحزم الانقطاع.

يساعد المهنيين الذين يعملون في القيادة العليا على ضمان تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال الإشراف على تنفيذ المهام الاستراتيجية وتفويضها قد يطورون أفكاراً جديدة لشركة لتلبية طلبات المستهلكين أو يظلوا قادرين على المنافسة داخل السوق. (شاكر ، 2000 ، ص 1-9)

دور الإدارة العليا:

من الممكن أن يتم التلخيص للدور الذي تقوم به تلك الإدارة كما يلي

- تقوم القيادة العليا بوضع السياسات العامة وأيضاً الأهداف الخاصة بالمؤسسة.

- كما تقوم بالإصدار للتعليمات التي تلزم من أجل الإعداد للقسم الخاص بالميزانيات وجداول الزمن والإجراءات.
- التجهيز للخطط بالمجال الاستراتيجي وأيضا المجال السياسي الخاصين بالمنظمة.
- يتم الانتخاب للجنة التنفيذية للمستوى الخاص بالإدارة الوسطى.
- تقوم بالتنسيق والتحكم في الأنشطة بكل الإدارات.
- هي المسؤولة عن المحافظة على التواصل مع العالم بالخارج.
- تعمل على التوفير للتوجيه والإرشاد.
- هي التي تُسأل عن الأداء الخاص بالمؤسسة ناحية المساهمين.

1. المسؤوليات الخاصة بالإدارة العليا:

تقوم القيادة العليا بالرسم للاستراتيجيات وكذلك السياسات وتُحدد الأهداف الشاملة التي تتعلق بالمؤسسة, وتقوم كذلك بالتوجيه للعملية الخاصة بالتفاعل بين المؤسسة وكذلك البيئة التي تحيط بها. كما تقوم تلك الإدارة بالوضع للخطط التي تتعلق بالمستقبل, والتي تعتبر كفيلة لكي تحقق الأهداف المرجوة, وتضع الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة, وتحدد المستويات التي ترتبط بالإدارة, وتوزع المراكز المتعلقة بالتوظيف.

2. المستوى الخاص بالإدارة العليا:

ذلك المستوى الذي يوجد في العادة بالقمة من الهرم التنظيمي الخاص بالمؤسسات, ويعمل به المديرون بالقيادة العليا بالمسميات المتنوعة لهم؛ المدير التنفيذي, والمدير العام, والنائب للمدير العام, وفي أحيان ما مجموعة من الإداريين, والذين يسمون بأعضاء مجلس الإدارة.

3. الأهداف المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية

تقوم الإدارة الاستراتيجية بالسعي من أجل التحقيق للكثير من الأهداف, والتي أبرزها يكون متمثلا في ما يلي

- أن تحقق الميزة التنافسية الخاصة بالمنظمة.
- توجه المنظمة تجاه النجاح.
- تعزز من الثقافة الخاصة بالعمل الجماعي, وتحرص على التعزيز للأفراد والتحفيز لهم.
- تحرص على أن تستثمر بصورة مثلى في جميع الموارد التي أتاحت بالمنظمة, وتعمل على التواجد لموارد حديثة من الممكن تحصيل الاستفادة منها, بجانب التوقع والتحديد احتياجات المنظمة للمستقبل, وما يمكن من خلاله التأمين لتلك الاحتياجات من الفرص المتاحة.

4. أهداف القيادة العليا والغايات في العملية الإدارية.

إن الأهداف والغايات تعد من العناصر الأهم للعملية الإدارية التي يتم التطبيق لها في المنظمات, وتشتمل على كل من عمليتي التنظيم والتخطيط, وأيضا القيادة والضبط.

5. تدعيم الموظفين أو فريق العمل بالملاحظات

يعد التقديم للملاحظات للموظفين أو الفريق القائم بالعمل في المنظمة من المقومات الأهم التي تكون ضامنة لتقدمها وتطورها, بحيث أن هذا يتم بناؤه على النقد الإيجابي والبناء, وذلك الأمر يكون قابلا لأن يُغير بعد الاستقبال لتلك الملاحظات.

وأيضا التفويض للعمل يعد أمرا يعمل على زيادة الاهتمام من قبل الموظفين وتحفيزهم, وتكليف الأشخاص ذوي الإمكانيات العالية بمهام ما بتلك المهام .

مفهوم اتخاذ القرار:

1- القرار

هو الخيار الذي يتم اختياره بين مجموعة من البدائل عند الشعور بالشكّ أي عدم اليقين, ويُعرّف القرار بأنه الرأي الصادر عن شخصٍ يملك النفوذ والسلطة الكافية لاتخاذ القرارات. من التعريفات الأخرى للقرار هو الفعل الذي يُساهم في البتّ بمسألة أو شيء ما, ويؤدّي إلى صدور حكمٍ مُعيّن يجب من خلاله اتخاذ القرار المناسب.

2- مفهوم القرار الإداري القرار الإداري:

هو استخدامُ الإدارة لسلطتها من أجل الإفصاح عن رأيها ضمن الشكّل الذي يُحدّده القانون؛ من خلال الاعتماد على اللوائح والقوانين، ويساعد القرار الإداري على تطبيق العديد من المهام ضمن الإطار القانوني الخاص به؛ إذ يُساهم في ترقية أو قبول استقالة أو إعلان تقاعد الموظفين، أو غيرها من النشاطات الإدارية الأخرى، كما أنه من المهم أن يكون الهدف الرئيسي من القرار الإداري تحقيق المصلحة العامة.

3- اتخاذ القرارات الإدارية:

يُعدُّ اتخاذ القرارات الإدارية من الوظائف المهمة في بيئة عمل المنشآت المتنوعة؛ لأنه يساهم في التخطيط للعديد من الأنشطة الخاصة في الأعمال، ويعتمد اتخاذ القرارات الإدارية على مجموعة من المراحل هي(العصار واخرون ، 2011)

1-تشخيص المشكلة:

هي المرحلة الأولى من مراحل اتخاذ القرارات الإدارية، وتُعدُّ من الوظائف المهمة التي يجب على المدير أو المسؤول معرفتها، وخصوصاً أثناء المباشرة في التعرف على طبيعة المشكلة ومكوناتها، ويساهم تشخيص المشكلة في تحديد نوع الحدث الذي أدى إلى ظهورها، ويساعد على تحديد درجة أهميتها، ويُعزِّز من عدم الخلط بين أسبابها ونتائجها، ممَّا يؤدي إلى اتخاذ القرار الإداري المناسب.

2- جمع المعلومات والبيانات:

هي مرحلة فهم المشكلة بطريقة واقعية وحقيقية، ممَّا يساهم في اقتراح بدائل تُساعد على حلها، عن طريق جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة التي سيتمُّ اتخاذ قرارٍ إداريٍّ خاص بها؛ لذلك يُعدُّ اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة من الأمور المعتمدة على دور المدير في الحصول على أكبر عددٍ من المعلومات والبيانات من مصادر مُتنوّعة، وصنّف مُعظم علماء الإدارة المعلومات والبيانات إلى الأنواع الآتية:

- المعلومات والبيانات المبدئية والثانوية.
- المعلومات والبيانات الكمية.
- المعلومات والبيانات النوعية.
- الحقائق.

1- وضع البدائل المقترحة وتقييمها:

هي المرحلة الثالثة من مراحل اتخاذ القرارات الإدارية، ويعتمد وضع البدائل على مجموعةٍ من العوامل منها:

- السياسات المُطبقة في المنشأة والوضع الخاص بها.
- الفلسفة الخاصة في المنشأة. الموارد المالية.
- الوقت المتوفّر لاتخاذ القرار الإداري.
- الاتجاهات الفكرية المنطقية عند المدير.
- تطبيق التفكير الابتكاريّ المعتمد على التوقع؛ ممَّا يساهم في تصنيف وترتيب البدائل.

2- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

- هي المرحلة التي تهتمُّ في المقارنة بين مجموعة من البدائل؛ من أجل اختيار البديل المناسب منها بناءً على العديد من المعايير من أهمها:
- تحقيق البديل المقترح للأهداف المطلوبة.
- ظهور اتفاق بين البديل وقيم وأهمية المنشأة.
- تحديد درجة السرعة الخاصة في توفير الحل، والموعد المُحدّد للحصول على النتائج.

○ قياس طبيعة المعلومات المتوفرة عن البيئة.

3- متابعة وتقييم تنفيذ القرار الإداري:

هي المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرارات الإدارية، وتُقسم إلى الآتي:

1- اختيار الوقت المناسب للإعلان عن القرار الإداري؛ حتى يتم تحقيق أفضل النتائج التي يُقيّمها المدير، من أجل تحديد درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في الوصول إلى الهدف.

2- الحرص على متابعة القرار الإداري؛ من أجل تعزيز الشعور بالمسؤولية عند المديرين.

4- أهداف وخصائص القرارات المالية:

إن لعملية اتخاذ القرارات المالية عدة أهداف وخصائص سنتطرق إليها في هذا القسم.

أهداف القرارات المالية يتطلب المجال المالي كغيره من المجالات الإدارية الصلاحية في اتخاذ القرار أي أن المدير المالي يمتلك من المؤهلات والمهارات والصفات التي تمكنه من اتخاذ النسبة العظمى من القرارات، ونظريا فإن القرار السليم هو القرار الذي يترتب عنه زيادة الأرباح، وإذا ما تم إدخال عامل الوقت أو الزمن فهذا معناه أن القرار المتخذ قد يكون سليما في لحظة معينة حيث يكون خاطئ في لحظة أخرى.

لتقسيم القرارات المالية فلا بد أن ندرك أن اهتمام المسيرين لا يوجه فقط للأرباح في حد ذاتها ، بل يوجه أيضا إلى توقيت هذه الأرباح ، كما أن هدف تعظيم الربح هو هدف غامض لا يأخذ بعين الاعتبار عنصر التوقيت أو عنصر الخطر ، بالتالي يجب البحث عن هدف آخر للقرارات المالية وهو ما يتعامل مع التوقيت والخطر ليصبح الهدف هو تعظيم القيمة الحالية في البنك وتنعكس في زيادة السعر السوقي للسهم في حالة تداول أسهم المنشأة في سوق الأوراق المالية ، لتحقيق هذا الهدف هناك منهج يجب إتباعه مع الأخذ بعين الاعتبار كل القوى التي تعرقل تحقيق الهدف وهذا المنهج هو :

1- دراسة وتحليل البيانات الماضية أو التاريخية المتعلقة بالمشكلة الحالية والمستقبلية أيضا.

2- تقييم هذه المعلومات والبيانات.

3- تعتبر هذه الخطوة الأكثر أهمية لأنها تتعلق باتخاذ القرار.

4- متابعة القرار.

إن الهدف الرئيسي الذي تهدف إليه القرارات المالية هو تعظيم القيمة الحالية للمنشأة كما ذكرنا سابقا وهناك أهداف أخرى تسعى الإدارة المالية لتحقيقها وراء هذه القرارات وتتمثل في :

1- تحقيق مستوى ملائم من الأرباح وهو المستوى الذي لا يقل عن المستوى الذي تحققه المنشأة المماثلة والتي

تتعرض لنفس الظروف ونفس الدرجة من المخاطر .

- 2- تحقيق سيولة نقدية كافية .
- 3- التشغيل وتحمل مصاريفه وأعبائه النقدية بشكل ملائم يضمن استمرار العمل .
- 4- سداد الديون في مواعيد استحقاقها بدون تباطؤ . (سماح 2016)

خصائص القرارات المالية:

تصنف القرارات المالية إلى قرارات رئيسية وأخرى ثانوية، فمثال قرار إنشاء مصنع جديد هو قرار رئيسي وقرار تخفيض أرصدة أوراق القبض بسرعة تحصيل هذه الأرصدة هو قرار ثانوي بالإضافة إلى أنه يترتب على القرارات الرئيسية مخاطر أكبر من القرارات الثانوية نتيجة لعدم التأكد من النتائج المترتبة عليها بدقة ومن خصائص القرارات المالية ما يلي:

- 1- القرارات المالية تتغلغل في جميع أوجه نشاط المنشأة.
 - 2- القرارات المالية هي قرارات ملزمة للمؤسسة ولذا وجب الحذر الشديد عند اتخاذ هذه القرارات.
 - 3- إن بعض القرارات المالية هي قرارات مصيرية.
- إن نتائج القرارات المالية لا تظهر سريعا بل تستغرق زمتا قد يطول مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة مما يتطلب من متخذ القرار الحذر والفتنة واستغلال المعلومات استغلالا عقلانيا.
- مراحل اتخاذ القرار تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة خطوات وإجراءات بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عدد هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين وهناك عدة تصنيفات وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة.

المرحلة التحضيرية:

تتألف هذه المرحلة من ثلاث خطوات:

- 1- إدراك المشكلة تنشر المشكلة نتيجة وجود خلاف بين الحالة القائمة والحالة المرغوب الوصول إليها أي تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة وبين مستوى الانجاز أو الأداء الفعلي . فيقوم الرجل الإداري بإتباع أسلوبين لحل المشكلة القائمة يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو تغيير الحالة المرغوب في تحقيقها (الأهداف) .
- 2- فهم المشكلة يعني اكتشاف طبيعة المشكلة وارتباطها مع جوانب إدارية أخرى ، وغالبا ما تكون المشكلات الإدارية في شكل :
 - مشاكل تقليدية أو روتينية : تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل توقيت العمل والدوام للعاملين .
 - مشاكل حيوية : وهي المشاكل التي تتصل بالتخطيط ورسم السياسات التي تتسم بالتأثير الشديد على انتظام نشاط المؤسسة وتحقيقها لأهدافها ومستقبلها ؛

- وقد تكون مثل هذه المشاكل راجعة إلى ضعف التخطيط أو التنظيم أو السياسات الموضوعة كما قد تكون راجعة إلى الظروف البيئية التي تعمل في إطارها المنظمة والتي يصعب التنبؤ بها كتعطل وسائل الإنتاج أو تأخر التمويل ووصول المواد .

3- تحديد الأهداف يتوجب على المدير (متخذ القرار) من اجل حل المشكلة تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها .

المرحلة التطويرية :

وتتألف من خطوتين هما:

1- تحديد البدائل هي الحلول أو الوسائل والأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل المشكلة القائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة، بحيث يجب القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمدا على خبرته السابقة في هذا المجال وعلى نتائج وتجارب الآخرين في نفس المجال وهذا في حدود الموارد المتاحة أمام متخذي القرار .

إن إيجاد الحلول البديلة يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصوير والتنبؤ وخلق الأفكار ، وفي هذه المرحلة لا بد من طرح جميع الحلول والبدائل بغض النظر عن إمكانية تنفيذها من عدمه.

2- تقييم البدائل تعد هذه المرحلة صعبة جدا قياسا بالمراحل السابقة لأنها تتطلب تنبؤ بحوادث المستقبل والظروف والعوامل التي تؤثر على القرار وهذا يقوم على معلومات يغلب عليها صفة عدم التأكد.

كما تتمثل صعوبة هذه المرحلة في إن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة أثناء دراسة المشكلة، لكنها تظهر فعليا في المستقبل ويفترض أن يكون التقييم وفقا لمعايير وأسس موضوعية من اجل تباين مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل وفي حالة 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 محتملة الحدوث.
- الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه.
- اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه للسرعة المطلوبة عندما يكون الحل يتطلب السرعة والعجلة.

المرحلة النهائية :

وتتشكل من ثلاث خطوات:

1- اختيار البديل الأنسب في هذه المرحلة يتم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل ، وهنا يقوم المدير الإداري باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره ، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة

افقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية للمنظمة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ ، وهكذا فإن هذه المرحلة يراعى فيها عدة عوامل أهمها :

- التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملائمته للمتطلبات والظروف الحالية للمؤسسة .
- الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة .
- الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب .
- مراعاة اختيار البديل الذي يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة .

2- تنفيذ القرار تعد هذه المرحلة تابعة للمرحلة السابقة رغم أن القرار يكون قد صدر والتنفيذ يأتي لجعل القرار واقعي وملمس خاصة بعد أن يضمن متخذ القرار تعاون وتفاعل الجميع على تنفيذ القرار، وهذا يتطلب دورا مهما من الرجل الإداري

3- (المدير) لإنجاز تنفيذ القرار مثل القيام بأعمال التحفيز للعاملين ويعتبر القرار عديم القيمة والفائدة ما لم يتم تنفيذه.

4- المتابعة والملاحظة والمراقبة تتطلب هذه الخطوة من المدير متابعة تنفيذ القرار والتوجيه الذي يمارسه على رؤوسيه المنفذين وعليه أن يقوم بأعمال الملاحظة لكيفية التنفيذ وهذا يتطلب المزيد من الأعمال الإدارية مثل الاتصال والإرشاد ، وبعد ذلك يعمل المدير على تسجيل كل معوقات تنفيذ القرار ويستخلص الأخطاء لتطوير الحلول في المستقبل .

❖ دور التحليل المالي في اتخاذ القرار:

إن للتحليل المالي دور كبير في اتخاذ القرارات والرامي أساسا إلى صحة الوضع المالي الذي يجعل المؤسسة مطمئنة في بيها وهذا بضمان الاستمرارية والقدرة على تنفيذ استراتيجيتها ، كما يضمن سلامة القرارات المالية . (فرخة ليندا 2016)

الفصل الثالث

منهج واجراءات البحث

* المبحث الأول:

- منهج البحث.
- مجتمع البحث.
- عينة البحث.
- أداة البحث.
- الأساليب الإحصائية.

* المبحث الثاني.

- التحليل الديموغرافي للبيانات.
- تحليل المحاور .

المبحث الأول التحليل البياني لمجتمع البحث

تمهيد

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري وتحديد مشكلة البحث وما يتعلق بمتغيراتها ، فقد خصصنا هذا الفصل للجانب التطبيقي وهو يحتوي على الجانب المنهجي الذي يبرز منهج البحث وكذلك العينة التي أجري عليها البحث والخصائص المهمة للأداة وتحديد الأساليب الإحصائية المطبقة في تحليل البيانات والمعطيات وغير ذلك من الإجراءات العملية للبحوث الميدانية.

منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث وأهدافه تم استخدام المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه لا يتوقف فقط عند وصف الظاهرة وجمع البيانات المتعلقة بها ، بل يتعداها إلى حدود استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة وكذلك يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول الى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه .

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من موظفي إدارات البنوك التجارية (بنك اليمن و الكويت) ، (بنك التضامن) من العام الدراسي 2022- 2023 م .

مجتمع البحث:

أولا : تحديد حجم مجتمع البحث :

$$n = \frac{(1.96 \cdot 0.05)^2 \cdot (0.05)^2}{1 + 1 \cdot 2000 [(1.96 \cdot 0.05)^2 \cdot (0.05)^2 - 1]}$$

$$n = \frac{384.16}{1 + 1 \cdot 2000 [383.6]}$$

حجم مجتمع البحث = 323

تكون مجتمع الدراسة من 323 موظف وموظفة.

1- بنك اليمن والكويت

2- بنك التضامن

و تكونت عينة البحث من عينة عشوائية من موظفي (بنك اليمن والكويت) و موظفي (بنك التضامن) وقد تم توزيع (100) استبانة كعينة ممثلة لمجتمع البحث ، استرجعت منها 70 استبانة ، وكانت الاستبانات المفقودة (20) بنسبة 20 % واستبانات غير قابلة للتحليل بنسبة 10 % وأصبحت الاستبانات للتحليل (70) استبانة بنسبة 70 % .

ادوات البحث:

1- استبانة المشكلات المحددة (اثر العلاقة بين أنماط القيادة و اتخاذ القرارات الإدارية ، اثر العلاقة بين النمط القيادة الديمقراطي واتخاذ القرارات الإدارية ، اثر العلاقة بين النمط القيادي التسيبي و اتخاذ القرارات الإدارية ، اثر العلاقة بين النمط القيادي التسلطي و اتخاذ القرارات الإدارية)

2- المعالجة الإحصائية : spss

1- المتوسط الحسابي : لمعرفة المتوسطات بين كل المشكلات بعد تطبيق الاستبانة.

4- الانحراف المعياري : لمعرفة مدى انحرافات الدرجات عن المتوسط الحسابي .

5- النسبة المئوية : للمقارنة بين المشكلات المذكورة .

ولأغراض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد تم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) المتعارف عليها نظرا لملائمتها لمثل هذه الدراسة ، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة :

1- الأساليب الإحصائية الوصفية: استخدمت هذه الأساليب ابيان خصائص مجتمع الدراسة ، ولوصف متغيرات الدراسة والتعرف على " أثر أنماط القيادة على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية ، وشمل ذلك التوزيع التكراري والنسب المئوية ومقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري) .

خطوات تطبيق البحث :

تحدثنا عن المشكلات الآتية (اثر العلاقة بين أنماط القيادة و اتخاذ القرارات الإدارية ، اثر العلاقة بين النمط القيادة الديمقراطي واتخاذ القرارات الإدارية ، اثر العلاقة بين النمط القيادي التسيبي و اتخاذ القرارات الإدارية ، اثر العلاقة بين النمط القيادي التسلطي و اتخاذ القرارات الإدارية).

وقد كان بحثنا مكون من (5) فصول أول فصل كان الشكر والتقدير وإهداء وملخص البحث بالعربي، والفصل الثاني ذكرنا فيه المقدمة ومشكلة البحث وأهدافه وأهميته وحدوده والمنهج ومجتمع البحث وعينته والأدوات والمعالجة الإحصائية واشتمل على الدراسات السابقة. اشتمل الفصل الثاني على الإطار النظري للموضوع وفصلنا وقمنا بشرح المشكلات والفصل الثالث كان إجراءات البحث. والفصل الأخير كان الملاحق والمراجع وملخص البحث بالإنجليزية.

أدوات البحث:

الاستبيان:

الهدف من الاستبيان قياس المشكلات.

تحكيم الاستبيان:

تم تصوير (3) نسخ لأعضاء هيئة التدريس والموضحين في الملحق رقم (1) ص (.) .

الصدق والثبات :

ثم الاطلاع من قبل المحكمين فكان أغلب الفقرات صحيحة ماعدا تعديل بسيط في الصياغة وهي كالتالي :

صياغة فقرات الاستبيان في صورته النهائية :

تكون الاستبيان من 2 من المحاور وهي : (أنماط القيادة ، اتخاذ القرارات) . وتكون المحور الأول من ثلاث من الأبعاد ، حيث البعد الأول تكون من 10 فقرة ، بينما البعد الثاني كان عدد فقراته 10 ، والثالثة كان عدد فقراته 10 ، ؛ اما المحور الثاني فقد تكون من مجال واحد وكانت عدد أسئلة المحور 9 اسئلة حيث اصبح اجمال إجمالي فقرات الاستبيان كاملا كانت 39 فقرة .

تطبيق الاستبيان :

تم تحديد عينة البحث ، وتكونت من 100 موظف وموظفة في البنوك(بنك اليمن والكويت ، بنك التضامن).

تحليل الاستبيان :

تم إعطاء المحلل الإحصائي الاستبيانات كاملة وعددها 70 استبيان ؛ وتم تحليل الاستبيانات وأظهرت نتائج البحث كما يأتي .

مقياس أداة الاستبانة :

استخدم الباحثون مقياس ليكرت الخماسي ؛ لمعرفة إجابات المستجيبين لأسئلة الاستبانة ، حيث يعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس اتجاهات المستجيبين وأرائهم .

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق اداة الدراسة :

للتحقق من صدق اداة الدراسة ، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة ، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية ، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس ، وللوقوف على مدى صلاحيتها كاداة لجمع البيانات ، وكان الهدف من تحكيم الاستبانة التحقق من الآتي :

- مدى وضوح الفقرات الواردة في الاستبانة.
- مدى ملاءمة الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.
- مدى كفاية الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة .

ثبات الأداة :

تم استخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرو نباخ لإجابات أفراد مجتمع الدراسة وقد كانت قيمة ألفا كرو نباخ للمحور لكافة المحاور في معامل الاتساق الداخلي لأبعاد مبينة في الجدول ، والتي تظهر بأنها معاملات ثبات واضحة ومعقولة بدليل أن جميعها أقل من 0.844 ، وهذا يشير على ثبات الاستبانة ووضوحها ومصداقية الناس .

1 جدول اختبار الفا كرومباخ لجميع أسئلة الدراسة

اختبار صدق الأداة لجميع أسئلة الدراسة	
عدد الأسئلة	معامل الفا
31	.844

جدول 2 اختبار الفا كرومباخ لمحاور الدراسة

المحاور	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول	.712
المحور الثاني	.820

وبالرجوع إلى الجدول السابق نلاحظ أن أعلى قيمة معامل ثبات بلغت (0.820) وأن أقل قيمة معامل ثبات بلغت (0.712) وهذه النسب جيدة ، كما أتضح أن معامل الثبات الكلي للأداة بلغ (0.844) ، وهذا يعني أن الأداة ثابتة بدرجة عالية يطمئن الباحث لتطبيق الأداة . الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في البحث : بعد الانتهاء من جمع البيانات من خلال تطبيق الأداة المتعلقة بالبحث قام الباحث بتفريغها وإدخال البيانات الموجودة فيها إلى الحاسب الآلي لتحليلها إحصائياً ومعالجتها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية . (SPSS) وبرنامج الاكسيل باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

تم اتباع منهجية التحليل الوصفي والتي تشمل على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية .

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالبحث ، تم ترتيبه وفقاً لترتيب أسئلة البحث ، كما يتناول مناقشة وتفسير أهم النتائج التي تمخض عنها البحث الحالي ، واتبع الباحث في عرض النتائج الخطوات الآتية:

- تبويب البيانات في جداول مرتبة تبعاً لأسئلة البحث .
- استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب لكل فقرة من فقرات الاستبانة .

و قد استخدم الباحث محكاً قسمت فيه المتوسطات إلى خمس فئات متقاربة في الطول تقريباً كون المقياس خماسياً ، وحدد مدى تلك المتوسطات لهذه الفئات ودرجة ال(موافق) كما يلي : المدى - الحد الأعلى - الحد الأدنى = (4 = 1 - 5) .

ومن ثم فإن طول الفئة بين الحدين تحددت من خلال العلاقة التالية : طول الفئة لدرجة ال (موافق) ه = الحد الأعلى لدرجة الرضا / المدى = $4/5 = 0.80$.

جدول 3 يبين درجات مقياس ليكرت الخماسي

التقدير اللفظي	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأدنى	الحد الأعلى	
موافق بشدة	4,2	5	1
موافق	3,4	4,2	2
محايد	2,6	3,4	3
غير موافق	1,8	2,6	4
غير موافق بشدة	1	1,8	5

يتضح ان قيمة معامل الارتباط لمحاور البحث جاءت موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01), وهذا يؤكد صدق الأداة لما صممت لقياسه.

المبحث الثاني: تحليل البيانات الديموغرافية ومناقشة الفرضيات التحليل الخصائص الشخصية

متغير النوع:

جدول 4 التكرارات و النسب المئوية لمتغير النوع

النسبة	التكرار	النوع
48.6%	34	ذكر
44.3%	31	انثى
7.1%	5	لم يتم الإجابة عليها
100.0	70	المجموع



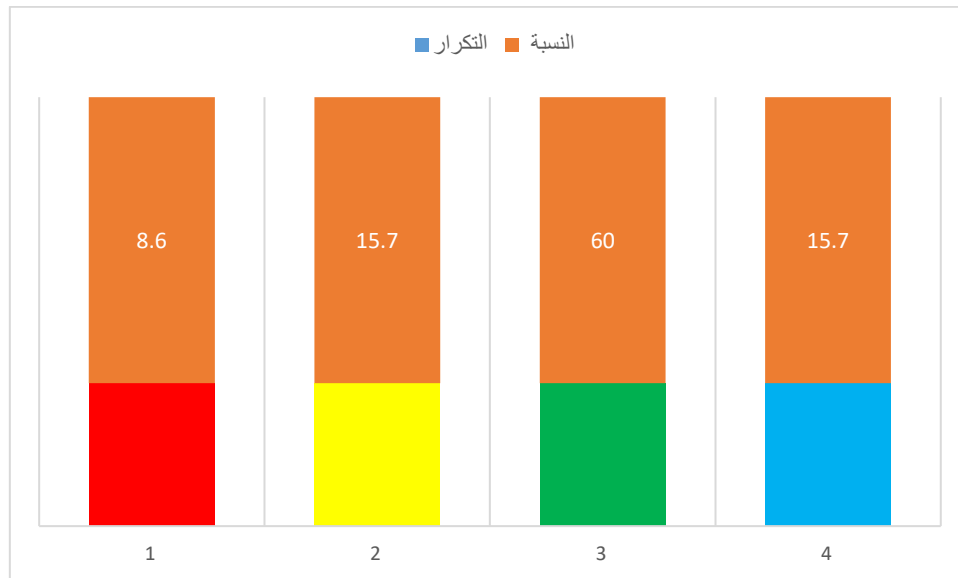
رسم توضيحي 3 التكرارات و النسب المئوية لمتغير النوع

يشير الجدول رقم (4) والشكل (3) بأن عدد الذكور بلغ 34 بنسبة (48.6%) من المستجيبين بينما عدد الاناث (31) وبنسبة (44.3%) وبينما عدد الأشخاص الذين لم يجيبوا بلغ عددهم (5) وبنسبة (7,1%) مما يشير الى ان اغلبية عينه الدراسة من الذكور .

متغير العمر :

جدول 5 : التكرارات والنسب المئوية بالنسبة لمتغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
8.6%	6	أقل من 25 سنة
15.7%	11	من 25 الى 50
60.0%	42	اكثر من 50
15.7%	11	أقل من 25 سنة
100.0%	70	المجموع



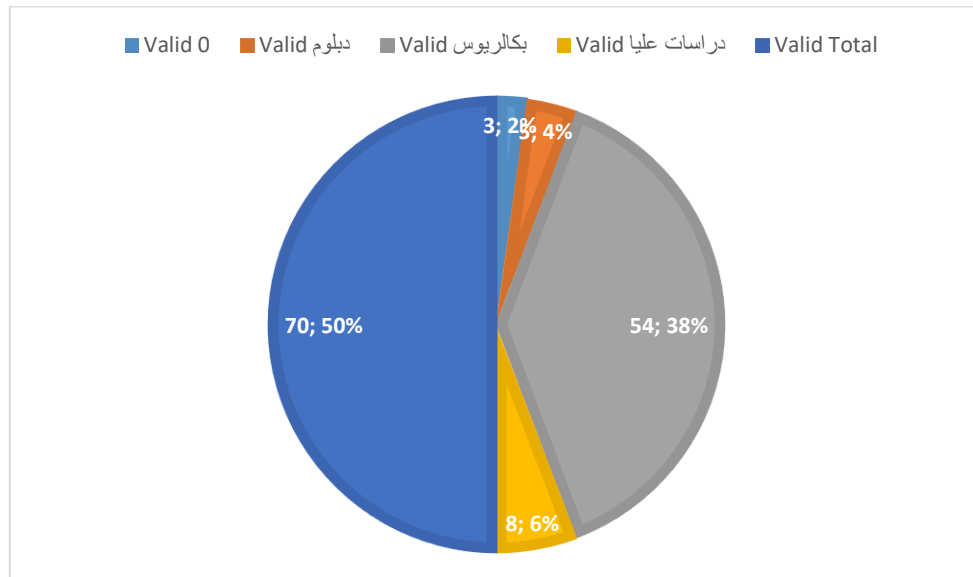
رسم توضيحي 4: التكرارات والنسب المئوية بالنسبة لمتغير العمر

يتبين من الجدول رقم (5) ان غالبية افراد العينة من العمر من 25 الى 50 بنسبة (60%) وبلغ التكرار 42 , ثم الفئة العمرية من اقل من 25 سنة بنسبة (15.7%) وبتكرار بلغ 11 , ثم الفئة العمرية من 50 فأكثر بنسبة (15.7%) وتشير هذه النتائج ان اغلب عينة البحث هم من الفئة العمرية المتوسطة .

حسب المؤهل الدراسي :

جدول 6: التكرارات والنسب المئوية بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي

النسبة	التكرار	المؤهل
4.3%	3	لم يتم الإجابة عليها
7.1%	5	دبلوم
77.1%	54	بكالوريوس
11.4%	8	دراسات عليا
100.0%	70	المجموع



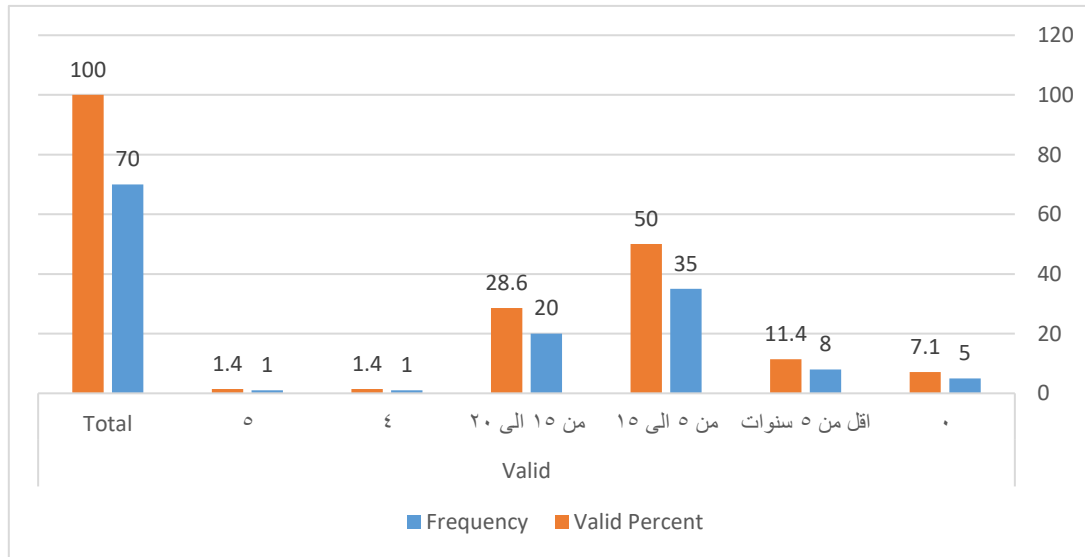
رسم توضيحي 5 التكرارات والنسب المئوية بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي

يتبين من الجدول رقم (6) ان غالبية افراد العينة من المؤهل الدراسي دبلوم بنسبة (7.1%) وبلغ التكرار 5 , ثم المؤهل الدراسي بكالوريوس بنسبة (77.1%) وبلغ التكرار 54 , المؤهل الدراسي دراسات عليا بنسبة (11%) وبلغ التكرار 8 , ولم يتم الإجابة عن 3 بنسبة (4.3%) وهذا يدل على ان غالبية عينة الدراسة من ذو المؤهل الدراسي بكالوريوس .

حسب سنوات الخبرة :

جدول 7: التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة

التكرار	النسبة	الخبرة
5	7.1	لم يتم الإجابة عليها
8	11.4	أقل من 5 سنوات
35	50.0	من 5 إلى 15
20	28.6	من 15 إلى 20
70	100.0	المجموع



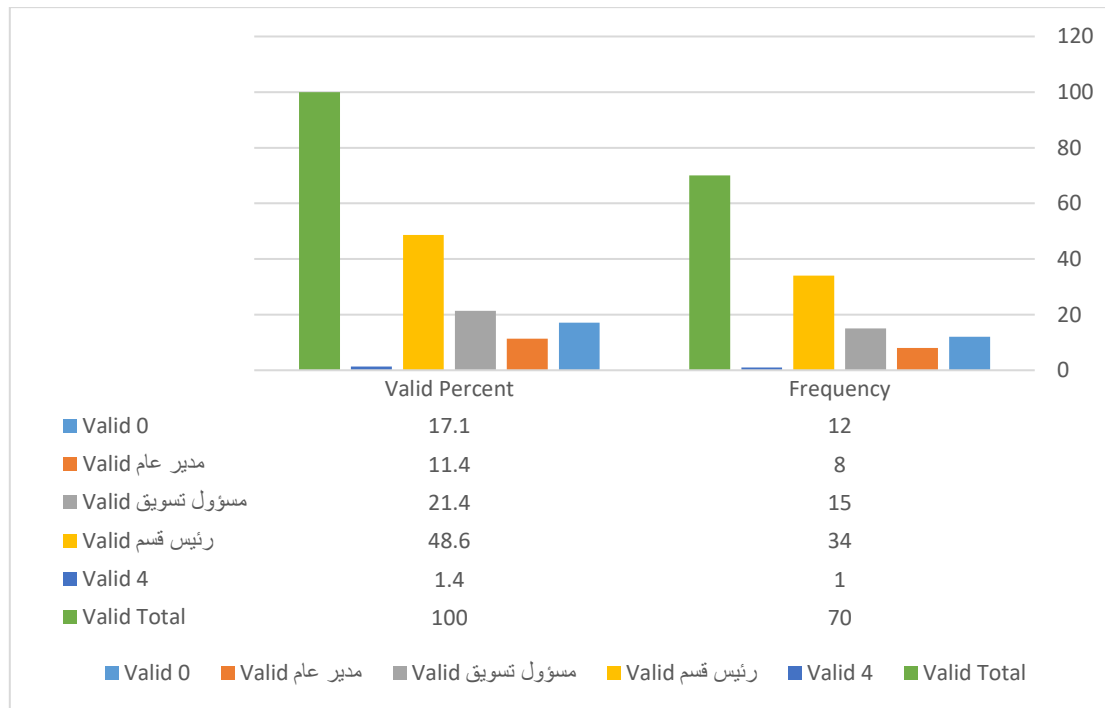
رسم توضيحي 6: التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة

يتبين من الجدول رقم (7) والشكل رقم (6) الخاص بمسمى سنوات الخبرة وجد ان اغلب فئة العينة تمثلت من 5 الى 15 بتكرار (35) و بنسبة (50%)، ومن ثم من 15 الى 20 بتكرار بلغ (20) وبنسبة (28.6%). ومن ثم اقل من 5 سنوات بتكرار (8) وبنسبة (11.4%)، وتشير هذه النتائج الى ان اغلب افراد عينة البحث هم من ذوي الخبرة من 5 الى 15 سنة

حسب الدرجة الوظيفية للموظف:

جدول 8: التكرارات والنسب المئوية لمتغير الدرجة الوظيفية

التكرار	النسبة	الدرجة الوظيفية
12	17.1	لم يتم الإجابة عليها
8	11.4	مدير إدارة
15	21.4	موظف/ة
34	48.6	رئيس قسم
1	1.4	مدير عام
70	100.0	المجموع



رسم توضيحي 7: التكرارات والنسب المئوية لمتغير الدرجة الوظيفية

يتبين من الجدول رقم () والشكل رقم () الخاص بمسمى الدرجة الوظيفية وجد ان اغلب فئة العينة تمثلت برئيس قسم بتكرار (34) و بنسبة (48.6%)، ومن ثم مسؤول تسويق بتكرار بلغ (15) وبنسبة (21.4%). ومن ثم مدير إدارة بتكرار (8) وبنسبة (11.4%)، وتشير هذه النتائج الى ان اغلب افراد عينة البحث هم من ذوي المسمى الوظيفي رئيس قسم .

المبحث الثاني : نتائج البحث الميدانية :

في هذا الفصل سيتم عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم التوصل إليها ، وعرض أبرز أوجه الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة .

أولاً- عرض وتحليل ومناقشة بيانات المحور الأول:

ونصه: أنماط القيادة

ويتكون هذا المحور من 3 مجالات , للإجابة عن هذا السؤال تم إعداد قائمة أولية وتم عرضها على مجموعة من الخبراء من الدكاترة المتخصصين في المجال وتم وضعها في صورتها النهائية في الجدول التالي : جدول () يوضح التكرارات والوسط المرجح والنسبة المئوية للمجال الأول .

جدول 9 : مجمع إجابات المبحوثين على بعد النمط القيادي الديمقراطي

الدالة الإحصائية	مستوى الدالة الإحصائية	التقدير اللفظي	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
دال احصائياً	.000	موافق بشدة	0.8	4.2	7	19	30	103	95

من خلال الجدول السابق تلاحظ أن إجابات عينة الدراسة جاءت كالأتي : في المقام الأول (موافق بشدة) بعدد (95) ثم تلتها (موافق) بعدد (103) وبعد ذلك كانت (محايد) بعدد (30) وبعد ذلك كانت (غير موافق) بعدد (19) (غير موافق بشدة) بعدد (7) وبمتوسط حسابي للفقرات (4.2) وانحراف معياري (0.8) ويتقدير لفظي (موافق).

مناقشة نتائج البعد الأول :النمط القيادي الديمقراطي

جدول 10 المتوسطات و الانحرافات و النسب المئوية لبعد القائد الديمقراطي

رقم السؤال	أسئلة الاستبيان	المجموع	المتوسط	الانحراف	النسبة	الدالة اللفظية	رتبة السؤال
1	يشجع القائد على مشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول لأفضل الحلول الممكنة لها	70	4.5	0.7	89	موافق بشدة	1
2	يعتبر القائد اشراك العاملين هو الأساس لاتخاذ القرار السليم	70	4.4	0.9	88	موافق بشدة	2
3	يمنح القائد الثقة الكاملة للعاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة	70	4.3	1.0	87	موافق بشدة	3

4	موافق بشدة	86	0.8	4.3	70	تفويض القائد جزء من سلطاته للعاملين يساعده في اتخاذ القرار السليم	4
5	موافق بشدة	86	0.7	4.3	70	يقوم القائد بتنمية الطاقات الكامنة للعاملين من خلال احساسهم بالمسؤولية في اتخاذ القرارات السليمة	5
6	موافق بشدة	84	0.8	4.2	70	يعتمد القائد على أسلوب الحوار مع العاملين للوصول لقرار ملائم	6
7	موافق بشدة	83	0.7	4.2	70	يقوم القائد بتحفيز العاملين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار	7
8	موافق	82	0.8	4.1	70	يقوم القائد برفع الروح المعنوية للعاملين في عملية اتخاذ القرارات السليمة	8
10	موافق	81.8	.760	4.0	70	يهتم القائد بتنسيق الجهود بين العاملين للخروج بقرار سليم	9
9	موافق	82.8	.738	4.1	70	يعبر القائد للعاملين عن أفكاره بغرض مناقشتهم لها	10

من خلال الجدول رقم (10) حيث أفادت النتائج أن أعلى فقرة والتي جاءت في المرتبة الأولى هي الفقرة رقم (1) التي تنص على (يشجع القائد على مشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول لأفضل الحلول الممكنة لها) بينما جاءت الفقرة رقم (9) في المرتبة الأخيرة ، ونصت على (يهتم القائد بتنسيق الجهود بين العاملين للخروج بقرار سليم) ، حيث وهذه الفقرات مرتبة تنازليا على النحو التالي :

- 1- حيث حازت على المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) (يشجع القائد على مشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول لأفضل الحلول الممكنة لها) بوسط مرجح (4.5) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (89%).
- 2- وحازت على المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) ونصت على التالي (يعتبر القائد اشراك العاملين هو الأساس لاتخاذ القرار السليم) بوسط مرجح (4.4) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (88%).
- 3- حازت على المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) ونصت على (يمنح القائد الثقة الكاملة للعاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة) ، بوسط مرجح (4.3) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (87%).
- 4- وحازت على المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) ونصت على (تفويض القائد جزء من سلطاته للعاملين يساعده في اتخاذ القرار السليم) ، بوسط مرجح (4.3) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (86%).
- 5- حازت على المرتبة الخامسة الفقرة رقم (5) ونصت على (يقوم القائد بتنمية الطاقات الكامنة للعاملين من خلال احساسهم بالمسؤولية في اتخاذ القرارات السليمة) بوسط مرجح (4.3) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (86%).

- 6- حيث حازت على المرتبة السادسة الفقرة رقم (6) ، (يعتمد القائد على أسلوب الحوار مع العاملين للوصول لقرار ملائم)، بوسط مرجح (4.2) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (84%).
- 7- وحازت على المرتبة السابعة الفقرة رقم (7) ونصت على التالي (يقوم القائد بتحفيز العاملين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار) بوسط مرجح(4.2) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (83%).
- 8- حازت على المرتبة الثامنة الفقرة رقم (8).

ونصت على (يقوم القائد برفع الروح المعنوية للعاملين في عملية اتخاذ القرارات السليمة)، بوسط مرجح (4.1) ، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (83%).

9- حازت على المرتبة التاسعة الفقرة رقم (10).

ونصت على (يعبر القائد للعاملين عن أفكاره بغرض مناقشتهم لها)، بوسط مرجح (4.1) ، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (82.8%).

10- حازت على المرتبة العاشرة الفقرة رقم (9) ، ونصت على (يهتم القائد بتنسيق الجهود بين العاملين للخروج بقرار سليم)، بوسط مرجح (4.0) ، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (81.8%).

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات المجال الثاني : نمط القائد التسلطي

ويتكون هذا المجال من 10 اسئلة , للإجابة عن هذا السؤال تم إعداد قائمة أولية وتم عرضها على مجموعة من الخبراء من الدكتوراة المتخصصين في المجال وتم وضعها في صورتها النهائية في الجدول التالي : جدول (2) يوضح التكرارات والوسط المرجح والنسبة المئوية.

جدول 11 مجمع إجابات المبحوثين على بعد نمط القائد التسلطي

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية	التقدير اللفظي	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
دال احصائياً	.000	موافق بشدة	1.9	4.8	4	12	35	77	119

من خلال الجدول السابق تلاحظ أن إجابات عينة الدراسة جاءت كالتالي : في المقام الأول (موافق بشدة) بعدد (119) ثم تلتها (موافق) بعدد (77) وبعد ذلك كانت (محايد) بعدد (35) وبعد ذلك كانت (غير موافق) بعدد (12) (غير موافق بشدة) بعدد (4) وبمتوسط حسابي لل فقرات (4.4) وانحراف معياري (0.9) ويتقدير لفظي (موافق بشدة

جدول 12: المتوسطات و الانحرافات و النسب المئوية لبعيد القائد التسلسلي

رقم السؤال	أسئلة الاستبيان	المجموع	المتوسط	الانحراف	النسبة	رتبة السؤال
1	القائد صارم عند تطبيق تعليماته	70	4.4	0.7	87	1
2	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة قدراتهم	70	4.3	0.8	86	2
3	لا يقبل ولا يتفهم القائد أي اعتذار للتأخر او التغيب	70	4.2	1.0	85	3
4	يركز القائد على تصيد الأخطاء فهو يهتم بما يجب ان يوديه العاملين دون الاهتمام بمشاكلهم واحتياجاتهم الشخصية	70	4.2	0.8	84	4
5	ينفرد القائد باتخاذ القرارات	70	4.1	0.7	84	5
6	يعتبر القائد تبادل الآراء مضيعة للوقت في عملية اتخاذ القرار	70	4.1	0.9	83	6
7	يركز القائد على ان تكون السلطة في يده اثناء عملية اتخاذ القرارات	70	4.0	1.1	79	7
8	يطلب القائد العاملين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في دقتها	70	3.8	.842	76	8
9	يجبر القائد موظفيه على القيام بأعمال ليست من تخصصاتهم	70	3.7	.893	74	9
10	يأمر القائد العاملين بالعمل لساعات إضافية دون تقاضي اجر	70	3.6	.755	73	10

من خلال الجدول رقم (12) حيث أفادت النتائج أن أعلى فقرة والتي جاءت في المرتبة الأولى هي الفقرة رقم(1) ونصها : ، بينما جاءت الفقرة رقم(10) في المرتبة الأخيرة ، ونصت على ، حيث وهذه الفقرات مرتبة تنازليا على النحو التالي

1- حيث حازت على المرتبة الأولى الفقرة رقم (1)

، بوسط مرجح (4.4) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (87%).

2- وحازت على المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) ونصت على التالي (يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة قدراتهم) بوسط مرجح (4.3) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (86%)

3- حازت على المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3)

ونصت على(لا يقبل ولا يتفهم القائد أي اعتذار للتأخر او التغيب) : ، بوسط مرجح (4.2) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (85) % .

4- وحازت على المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4)

ونصت على (يركز القائد على تصيد الأخطاء فهو يهتم بما يجب ان يؤديه العاملين دون الاهتمام بمشاكلهم واحتياجاتهم الشخصية) بوسط مرجح (4.2) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (84%).

5- حازت على المرتبة الخامسة الفقرة رقم (5)

ونصت على بوسط مرجح (4.2) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (84%).

6- حيث حازت على المرتبة السادسة الفقرة رقم (6)

، بوسط مرجح (4.1) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (83%).

7- وحازت على المرتبة السابعة الفقرة رقم (7) (يركز القائد على ان تكون السلطة في يده اثناء عملية اتخاذ القرارات) بوسط مرجح (3.9) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (79%).

8- وحازت على المرتبة الثامنة الفقرة رقم (8) ونصت (يطالب القائد العاملين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في دقتها) على التالي:

بوسط مرجح (3.8) ، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (76%) نصت على التالي بوسط مرجح (4.0) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (79%).

وحازت على المرتبة التاسعة الفقرة رقم (9) ونصت (يجبر القائد موظفيه على القيام بأعمال ليست من تخصصاتهما) على التالي: بوسط مرجح (3.7) ، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (74%) ، وحصلت على المرتبة 10 الفقرة رقم (10) نصت على التالي (يأمر القائد العاملين بالعمل لساعات إضافية دون تقاضي اجر) بوسط مرجح (3.7) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (76%).

ثالثاً : عرض وتحليل ومناقشة بيانات المجال الثالث : نمط القائد التسيبي

ويتكون هذا المجال من 9 اسئلة , للإجابة عن هذا السؤال تم إعداد قائمة أولية وتم عرضها على مجموعة من الخبراء من الدكاترة المتخصصين في المجال وتم وضعها في صورتها النهائية في الجدول التالي : جدول () يوضح التكرارات والوسط المرجح والنسبة المئوية.

جدول 13 مجمع إجابات المبحوثين على بعد القائد التسيبي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	مستوى الدلالة الاحصائية	الدلالة الاحصائية
116	89	23	6	3	4.3	0.6	موافق بشدة	.000	دال احصائياً

من خلال الجدول السابق تلاحظ أن إجابات عينة الدراسة جاءت كالآتي : في المقام الأول (موافق بشدة) بعدد (116) ثم تلتها (موافق) بعدد (89) وبعد ذلك كانت (محايد) بعدد (23) وبعد ذلك كانت (غير موافق) بعدد (12) (غير موافق بشدة) بعدد (3) وبمتوسط حسابي للفقرات (4.3) وانحراف معياري (0.6) ويتقدير لفظي (موافق بشدة) .

جدول 14 المتوسطات و الانحرافات و النسب المئوية لبعيد القائد التسبيبي

رقم السؤال	أسئلة الاستبيان	المجموع	المتوسط	الانحراف	النسبة	التقدير اللفظي	رتبة السؤال
1	يعطي القائد للعاملين الحرية الزائدة في ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها	70	3.78	.892	75.6	موافق	4
2	غياب سلطة القائد عن اتخاذ القرار يفقده القوة المطلوبة لتنفيذها	70	3.66	.950	73.2	موافق	6
3	يتجرد القائد من سلطاته الإدارية لصالح العاملين	70	3.72	.909	74.4	موافق	5
4	القائد لا يبالي عند استخدام أسلوب الامر والنهي	70	3.5	.864	70	موافق	8
5	يهتم القائد بالنتيجة في صنع القرار دون الاهتمام بأداء العاملين	70	3.65	.933	73	موافق	7
6	يترك القائد العاملين يتخذون قراراتهم التي يرونها ملائمة لإجازة أعمالهم	70	3.4	.980	68	موافق	9
7	يترك القائد العاملين يعبرون عن آرائهم بمختلف الطرق في الاجتماعات للوصول لقرار سليم	70	4.1	0.6	82	موافق	1
8	يقصر القائد مع العاملين في تطبيق القوانين التنظيمية	70	4.0	.846	80	موافق	2
9	يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العمال	70	3.8	.842	76	موافق	3

من خلال الجدول رقم (14) حيث أفادت النتائج أن أعلى فقرة والتي جاءت في المرتبة الأولى هي الفقرة رقم(7) ونصها : (يترك القائد العاملين يعبرون عن آرائهم بمختلف الطرق في الاجتماعات للوصول لقرار سليم)، بينما جاءت الفقرة رقم(4) في المرتبة الأخيرة ، ونصت على ، حيث وهذه الفقرات مرتبة تنازليا على النحو التالي :

1- حيث حازت على المرتبة الأولى الفقرة رقم (7) ، بوسط مرجح (4.1) ، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (82%).

2- وحازت على المرتبة الثانية الفقرة رقم (8) بوسط مرجح(4.0) ، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (80%)

3- حازت على المرتبة الثالثة الفقرة رقم (9) بوسط مرجح (3,8) ، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (76) % .

- 4- وحازت على المرتبة الرابعة الفقرة رقم (1) ، بوسط مرجح (3,78) ، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية ، (75.7%).
- 5- حازت على المرتبة الخامسة الفقرة رقم (3) بوسط مرجح (3.72) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (74.4%).
- 6- حيث حازت على المرتبة السادسة الفقرة رقم (2) بوسط مرجح (3.66) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (73.2%).
- 7- وحازت على المرتبة السابعة الفقرة رقم (5) بوسط مرجح (3,72) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (73%).
- 8- حازت على المرتبة الثامنة الفقرة رقم (4) ، بوسط مرجح (3.5)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (70%).
- 9- وحازت على المرتبة التاسعة الفقرة رقم (6) بوسط مرجح (3,4)، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية، (68%).

عرض وتحليل ومناقشة بيانات المحور الثاني : اتخاذ القرارات

ويتكون هذا المحور من 9 اسئلة , للإجابة عن هذا السؤال تم إعداد قائمة أولية وتم عرضها على مجموعة من الخبراء من الدكاترة المتخصصين في المجال وتم وضعها في صورتها النهائية في الجدول التالي :

جدول 15: مجمع إجابات الباحثين نحو اتخاذ القرارات

الدالة الإحصائية	مستوى الدالة الإحصائية	التقدير اللفظي	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
دال احصائياً	.000	موافق بشدة	0.8	4.2	4	33	72	256	254

من خلال الجدول السابق تلاحظ أن إجابات عينة الدراسة جاءت كالآتي : في المقام الأول (موافق بشدة) بعدد (254) ثم تلتها (موافق) بعدد (256) وبعد ذلك كانت (محايد) بعدد (72) وبعد ذلك كانت (غير موافق) بعدد (33) (غير موافق بشدة) بعدد (4) وبمتوسط حسابي للفقرات (4.2) وانحراف معياري (0.8) ويتقدير لفظي (موافق بشدة) .

جدول 16: المتوسطات و الانحرافات و النسب المئوية لمحور اتخاذ القرارات

رقم السؤال	أسئلة الاستبيان	المجموع	المتوسط	الانحراف	النسبة	الدلالة اللفظية	ترتيب السؤال
1	تحدث قيمة بطاقات الصراف الآلي توازن بين العميل والمصرف	70	4.4	1.2	88	5	1
2	يسعى المصرف الى تلبية توقعات العملاء وزيادة رضاهم عن الأداء او الخدمة المقدمة	70	4.3	0.6	87	1	2
3	تسعى إدارة المصرف على توفير الراحة للعملاء قبل حصولهم على الخدمة المصرفية	70	4.2	0.7	84	7	3
4	يتم انجاز العمليات المصرفية في المصرف بدقة	70	4.1	0.8	83	3	4
5	يحرص الموظفون في المصرف على دقة التوقيت عند تقديم الخدمة	70	3.59	819.	71	موافق	9
6	يوفر المصرف تجهيزات متطورة وحديثة تواكب متطلبات الخدمات المصرفية	70	3.68	921.	72	موافق	8
7	يتمتع موظفي المصرف بمستوى عالي من اللطافة واللباقة	70	3.69	845	73.6	موافق	7
8	يحرص البنك على اجراء العمليات بدرجة كبيرة من الأمان	70	3.8	779	76	موافق	5
9	ممة بطاقات الصراف الآلي توازن بين العميل والمصرف	70	3.7	.755	74	موافق	6

من خلال الجدول رقم (16) حيث أفادت النتائج أن أعلى فقرة والتي جاءت في المرتبة الأولى هي الفقرة رقم(1):

، بينما جاءت الفقرة رقم(5) في المرتبة الأخيرة ، ، حيث وهذه الفقرات مرتبة تنازليا على النحو التالي :

1- حيث حازت على المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ، بوسط مرجح (4.4) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (88%).

2- وحازت على المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) بوسط مرجح(4.3) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (87%)

3- حازت على المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) ، بوسط مرجح (4.2) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (84%) .

4- وحازت على المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) ، بوسط مرجح (4.1) ، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (83%) .

5- حازت على المرتبة الخامسة الفقرة رقم (9) بوسط مرجح (3,8) ، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (76%) .

6- حيث حازت على المرتبة السادسة الفقرة رقم (9) ، بوسط مرجح (3,7) ، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (74%) .

7- وحازت على المرتبة السابعة الفقرة رقم (7) ، بوسط مرجح(3.69) ، وحصلت على درجة موافق بشدة بالنسبة الإجمالية (73.6%) .

8- حيث حازت على المرتبة الثامنة الفقرة رقم (6) بوسط مرجح (3.6) ، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (72%) .

9- وحازت على المرتبة التاسعة الفقرة رقم (5)

بوسط مرجح(3.59) ، وحصلت على درجة موافق بالنسبة الإجمالية (71%) . . وهذه النتيجة تؤكد على اتخاذ القرارات عند الموظفين ووضوح مفهومة لدى العاملين في البنوك محل الدراسة وهذا مؤشر إيجابي .

حساب مستوى تطبيق المحور في كلاً من البنوك المذكورة سابقاً :

جدول 17 المقارنة لبعء القائد الديمقراطي

النسبة	مستوى التطبيق	البعء الأول من المحور الأول	وجه المقارنة
84 %	عالي	نمط القائد الديمقراطي	بنك اليمن و الكويت
76 %	متوسط	نمط القائد الديمقراطي	بنك التضامن

اتضح من الجدول السابق الخاص بالمقارنة بين البنكين محل الدراسة حول مستوى تطبيق البعء الأول من المحور الأول : (نمط القائد الديمقراطي) بأن مستوى عالي جدا وبنسبة مئوية (84 %) ، (76 %) للبنكين على التوالي ، وبالرغم من ذلك فقد لاحظنا من خلال إجابات المبحوثين وجود فرق في مستوى تطبيق هذا المحور لصالح بنك اليمن والكويت وبفارق (8) .

جدول 18: المقارنة لبعء القائد التسلطي

النسبة	مستوى التطبيق	البعء الثاني من المحور الأول	وجه المقارنة
56 %	مقبول	نمط القائد التسلطي	بنك اليمن والكويت
77 %	متوسط	نمط القائد التسلطي	بنك التضامن

اتضح من الجدول السابق الخاص بالمقارنة بين البنكين محل الدراسة حول مستوى تطبيق البعء الأول من المحور الأول : (نمط القائد التسلطي) بأن مقبول ، متوسط ، وبنسبة مئوية (56 %) ، (77%) للبنكين على التوالي ، وبالرغم من ذلك فقد لاحظنا من خلال إجابات المبحوثين وجود فرق في مستوى تطبيق هذا المحور لصالح بنك التضامن وبفارق (21%) .

جدول 19 المقارنة لبعء القائد التسبيبي

النسبة	مستوى التطبيق	البعء الثالث من المحور الأول	وجه المقارنة
66 %	متوسط	نمط القائد التسبيبي	بنك اليمن والكويت
62 %	متوسط	نمط القائد التسبيبي	بنك التضامن

اتضح من الجدول السابق الخاص بالمقارنة بين البنكين محل الدراسة حول مستوى تطبيق البعء الأول من المحور الأول : (نمط القائد التسبيبي) بأن متوسط ، متوسط وبنسبة مئوية (66 %) ، (62%) للبنكين

على التوالي ، وبالرغم من ذلك فقد لاحظنا من خلال إجابات المبحوثين وجود فرق في مستوى تطبيق هذا المحور لصالح بنك اليمن والكويت وبفارق (4%) .

اختبار بيرسون

جدول 20 : نتيجة اختبار بيرسون لمحاور الدراسة

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	اختبار المحاور الاثنین
1	88.666	.77385	4.4333	أنماط القيادة
2	86	.83666	4.3000	اتخاذ القرار

اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط

ويوضح الجدول التالي اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي و اتخاذ القرارات الإدارية).

جدول 21: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة Sig.	اختبار T	معامل الانحدار B	النمط القيادي الديمقراطي	مستوى الدلالة Sig.	اختبار F	قيمة R2	قيمة R	المتغير التابع
.000	4,923	.827	النمط القيادي الديمقراطي	000.	62,776	.507	.712	اتخاذ القرارات

في الجدول السابق رقم () والذي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، وعلاقة متغير اتخاذ القرار ومتغير النمط القيادي الديمقراطي ، نلاحظ أن هناك ارتباط طردي قوي ($R = .712$)، ومعامل التحديد ($R^2 = .507$)، مما يدل على أن قيمة (51%) من التغييرات في اتخاذ القرارات تفسرها محور النمط القيادي الديمقراطي، كما أظهرت النتائج أن قيمة درجة التأثير (0.827). وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في متغير النمط القيادي الديمقراطي كبعد من أبعاد الذي يؤدي إلى اتخاذ القرارات الإدارية بقيمة (0.827)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F والتي بلغت ($F = 62.776$) وهي دالة احصائياً ($\text{sig}.0.000$)، وعليه تنفي الفرضية الفائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي و اتخاذ القرارات الإدارية وتستبدل بالفرضية (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي و اتخاذ القرارات الإدارية).

ثانياً: الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسيبي و اتخاذ القرارات الإدارية

جدول 22: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	قيمة R	قيمة R2	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
اتخاذ القرار	.828	.686	133,506	000.	.904	11,554	.000

في الجدول السابق رقم () والذي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، وعلاقة متغير النمط القيادي التسيبي ومتغير اتخاذ القرار، نلاحظ أن هناك ارتباط طردي قوي ($R = .828$)، ومعامل التحديد ($R^2 = .686$)، مما يدل على أن قيمة (69%) من التغييرات في بعد النمط القيادي التسيبي تفسرها محور اتخاذ القرارات، كما أظهرت النتائج أن قيمة درجة التأثير (.904) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في متغير النمط القيادي التسيبي كبعد من أبعاد الذي يؤدي إلى زيادة تطوير أو خفض اتخاذ القرار بقيمة (.904)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F والتي بلغت ($F = 133,506$) وهي دالة احصائياً ($\text{sig}.0.000$)، وعلية تنفي إحصائياً الفرضية القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التسيبي على اتخاذ القرارات الإدارية. وتستبدل بالفرضية التالية (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التسيبي على اتخاذ القرارات الإدارية).

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التسلطي على اتخاذ القرارات الإدارية.

جدول 23: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	قيمة R	قيمة R2	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
اتخاذ القرار	.853	.728	80,413	000.	.698	6988	.000

في الجدول السابق رقم () والذي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، وعلاقة متغير النمط القيادي التسلطي ومتغير اتخاذ القرار، نلاحظ أن هناك ارتباط طردي قوي ($R = .853$)، ومعامل التحديد ($R^2 = .728$)، مما يدل على أن قيمة (73%) من التغييرات في إتخاذ القرار تفسرها متغير النمط القيادي التسلطي، كما أظهرت النتائج أن قيمة درجة التأثير (.698) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد النمط القيادي التسلطي كبعد من أبعاد الذي يؤدي إلى زيادة تطوير أو خفض مستوى اتخاذ القرارات بقيمة (.698)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F والتي بلغت ($F = 80,413$) وهي دالة احصائياً ($\text{sig}.0.000$)، وعلية تنفي إحصائياً الفرضية القائلة " لا يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التسلطي على اتخاذ القرارات الإدارية . وتستبدل بالفرضية التالية: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التسلطي على اتخاذ القرارات الإدارية).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (ف2):

عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين بين إجابات افراد عينة البحث حول مدى تأثير أنماط القيادة على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية اليمينية .

خصائصهم الديموغرافية

لاختيار صحة أو نفي هذه الفرضية، تم اختبار الفروق في الخصائص الشخصية للمبحوثين نحو محاور الدراسة من خلال تحليل التباين الأحادي الاتجاه (انوفا) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وذلك لكل خاصية على حده، وعلى النحو التالي:

اختبار تأثير الجنس :

ولمعرفة فيما إذا كان لجنس المبحوثين تأثير نحو محاور الدراسة، فالجدول التالي يبين نتيجة تحليل التباين الأحادي (انوفا)، إذ جاءت النتيجة كما يلي:

جدول 24 اختبار التباين الأحادي لمتغير الجنس

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة المعنوية
مدى وجود تأثير لأنماط القيادة على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمينية	بين المجموعات	.066	1	.066	207.	.650
	داخل المجموعات	38.026	69	.317		
	الكلي	38.092	70			
مدى وجود تأثير لنمط القيادة الديمقراطي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمينية	بين المجموعات	.935	1	.935	2.688	.104
	داخل المجموعات	41.738	69	.348		
	الكلي	42.673	70			

.081	3.097	1.132	1	1.132	بين المجموعات	مدى وجود تأثير لنمط القيادة التسيبي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية
		.365	69	43.850	داخل المجموعات	
			70	44.982	الكلي	
.821	.051	.017	1	.017	بين المجموعات	مدى وجود تأثير لنمط القيادة التسلطي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية
		.329	69	39.435	داخل المجموعات	
			70	39.452	الكلي	

الدراسة الميدانية ونتائجها

يتضح من خلال الجدول (24) المبين أعلاه ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه فقرات المحور الأول للدراسة، يمكن ربطها بجنس المبحوثين، إذ نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (0.650)، كان أكبر من القيمة (0.05)، الذي أجري عندها الاختبار، أي أن الجنس لا يؤثر على إجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة بمدى وجود تأثير لأنماط القيادة على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية .
- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه فقرات المحور الثاني للدراسة، يمكن ربطها بجنس المبحوثين، إذ نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (0.104)، كان أكبر من القيمة (0.05)، الذي أجري عندها الاختبار، أي أن الجنس لا يؤثر على إجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة بمدى وجود تأثير لنمط القيادة الديمقراطي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية .
- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه فقرات المحور الثالث للدراسة، يمكن ربطها بجنس المبحوثين، إذ نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (0.081)، كان أكبر من القيمة (0.05)، الذي أجري عندها الاختبار، أي أن الجنس لا يؤثر على إجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة ب مدى وجود تأثير لنمط القيادة التسيبي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية .
- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه فقرات المحور الرابع للدراسة، يمكن ربطها بجنس المبحوثين، إذ نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (0.821)، كان أكبر من القيمة (0.05)، الذي أجري عندها الاختبار، أي أن الجنس لا يؤثر على إجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة ب مدى وجود تأثير لنمط القيادة التسلطي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية .

اختبار تأثير العمر:

ولمعرفة فيما إذا كان لعمر المبحوثين تأثير نحو محاور الدراسة، فالجدول التالي يبين نتيجة تحليل التباين الأحادي (انوفا)، إذ جاءت النتيجة كما يلي:

جدول 25: اختبار التباين الأحادي لمتغير العمر

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة المعنوية
مدى وجود تأثير لأنماط القيادة على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية	بين المجموعات	2.169	3	.723	2.375	.074
	داخل المجموعات	35.922	67	.304		
	الكلي	38.092	70			
مدى وجود تأثير لنمط القيادة الديمقراطي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية	بين المجموعات	2.902	3	.967	2.870	.039
	داخل المجموعات	39.771	67	.337		
	الكلي	42.673	70			
مدى وجود تأثير لنمط القيادة التسببي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية	بين المجموعات	3.969	3	1.323	3.806	.012
	داخل المجموعات	41.013	67	.348		
	الكلي	44.982	70			
مدى وجود تأثير لنمط القيادة التسلطي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية	بين المجموعات	.514	3	.171	.519	.670
	داخل المجموعات	38.938	67	.330		
	الكلي	39.452	70			

يتضح من خلال الجدول (25) المبين أعلاه ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه فقرات المحور الأول للدراسة، يمكن ربطها بعمر المبحوثين، إذ نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (0.074)، كان أكبر من القيمة (0.05)، الذي أجري عندها الاختبار، أي أن العمر لا يؤثر على إجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة ب مدى وجود تأثير لأنماط القيادة على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية.

- وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه فقرات المحور الثاني للدراسة، يمكن ربطها بعمر المبحوثين، إذ نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (0.039)، كان أصغر من القيمة (0.05)، الذي أجري عندها الاختبار، أي أن العمر يؤثر على إجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة ب مدى وجود تأثير لنمط القيادة الديمقراطي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية.

- وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه فقرات المحور الثالث للدراسة، يمكن ربطها بعمر المبحوثين، إذ نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (0.012)، كان أصغر من القيمة (0.05)، الذي أجري عندها الاختبار، أي أن العمر يؤثر على إجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة ب مدى وجود تأثير لنمط القيادة التسبيبي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه فقرات المحور الرابع للدراسة، يمكن ربطها بعمر المبحوثين، إذ نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (0.670)، كان أكبر من القيمة (0.05)، الذي أجري عندها الاختبار، أي أن العمر لا يؤثر على إجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة ب مدى وجود تأثير لنمط القيادة التسلسلي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية.

اختبار تأثير المؤهل الجامعي:

ولمعرفة فيما إذا كان لعمر المبحوثين تأثير نحو محاور الدراسة، فالجدول التالي يبين نتيجة تحليل التباين الأحادي (انوفا)، إذ جاءت النتيجة كما يلي:

جدول 26 اختبار التباين الأحادي لمتغير المؤهل الجامعي

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة المعنوية
مدى وجود تأثير لأنماط القيادة على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية	بين المجموعات	2.560	3	.853	2.834	.041
	داخل المجموعات	35.532	67	.301		
	الكلي	38.092	70			
مدى وجود تأثير لنمط القيادة الديمقراطي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية	بين المجموعات	1.557	3	.519	1.489	.221
	داخل المجموعات	41.116	67	.348		
	الكلي	42.673	70			

.037	2.919	1.036	3	3.108	بين المجموعات	مدى وجود تأثير لنمط القيادة التسببي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية
		.355	67	41.874	داخل المجموعات	
			70	44.982	الكلية	
.374	1.048	.341	3	1.024	بين المجموعات	مدى وجود تأثير لنمط القيادة التسلسلي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية
		.326	67	38.428	داخل المجموعات	
			70	39.452	الكلية	

يتضح من خلال الجدول (26) المبين أعلاه ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه فقرات المحور الأول للدراسة، يمكن ربطها بالمؤهل الجامعي للمبحوثين، إذ نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (0.041)، كان أصغر من القيمة (0.05)، الذي أجري عندها الاختبار، أي أن المؤهل الجامعي يؤثر على إجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة ب مدى وجود تأثير لأنماط القيادة على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية
- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه فقرات المحور الثاني للدراسة، يمكن ربطها بالمؤهل الجامعي للمبحوثين، إذ نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (0.221)، كان أكبر من القيمة (0.05)، الذي أجري عندها الاختبار، أي أن المؤهل الجامعي لا يؤثر على إجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة ب مدى وجود تأثير لنمط القيادة الديمقراطي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية
- وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه فقرات المحور الثالث للدراسة، يمكن ربطها بالمؤهل الجامعي للمبحوثين، إذ نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (0.037)، كان أصغر من القيمة (0.05)، الذي أجري عندها الاختبار، أي أن المؤهل الجامعي يؤثر على إجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة ب مدى وجود تأثير لنمط القيادة التسببي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية
- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه فقرات المحور الرابع للدراسة، يمكن ربطها بالمؤهل الجامعي للمبحوثين، إذ نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (0.374)، كان أكبر من القيمة (0.05)، الذي أجري عندها الاختبار، أي أن المؤهل الجامعي لا يؤثر على إجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة ب مدى وجود تأثير لنمط القيادة التسلسلي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية.

اختبار تأثير المؤهل الوظيفي:

ولمعرفة فيما إذا كان للمؤهل الوظيفي للمبحوثين تأثير نحو محاور الدراسة، فالجدول التالي يبين نتيجة تحليل التباين الأحادي (انوفا)، إذ جاءت النتيجة كما يلي:

جدول 27 : اختبار التباين الأحادي لمتغير المؤهل الوظيفي

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة المعنوية
مدى وجود تأثير لأنماط القيادة على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية	بين المجموعات	1.017	3	.339	1.078	.361
	داخل المجموعات	37.075	67	.314		
	الكلي	38.092	70			
مدى وجود تأثير لنمط القيادة الديمقراطي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية	بين المجموعات	1.399	3	.466	1.333	.267
	داخل المجموعات	41.274	67	.350		
	الكلي	42.673	70			
مدى وجود تأثير لنمط القيادة التسببي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية	بين المجموعات	1.858	3	.619	1.694	.172
	داخل المجموعات	43.124	67	.365		
	الكلي	44.982	70			
مدى وجود تأثير لنمط القيادة التسلسلي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية	بين المجموعات	1.778	3	.593	1.856	.141
	داخل المجموعات	37.674	67	.319		
	الكلي	39.452	70			

يتضح من خلال الجدول (35) المبين أعلاه ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه فقرات المحور الأول للدراسة، يمكن ربطها بالمؤهل الوظيفي للمبحوثين، إذ نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (0.361)، كان أكبر من القيمة (0.05)، الذي أجري عندها الاختبار، أي أن المؤهل الوظيفي لا يؤثر على إجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة ب مدى وجود تأثير لأنماط القيادة على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية

- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه فقرات المحور الثاني للدراسة، يمكن ربطها بالمؤهل الوظيفي للمبحوثين، إذ نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (0.267)، كان أكبر من القيمة (0.05)، الذي أجري عندها الاختبار، أي أن المؤهل الوظيفي لا يؤثر على إجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة ب مدى وجود تأثير لنمط القيادة الديمقراطي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية
- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه فقرات المحور الثالث للدراسة، يمكن ربطها بالمؤهل الوظيفي للمبحوثين، إذ نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (0.172)، كان أكبر من القيمة (0.05)، الذي أجري عندها الاختبار، أي أن المؤهل الوظيفي لا يؤثر على إجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة ب مدى وجود تأثير لنمط القيادة التسيبي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية
- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه فقرات المحور الرابع للدراسة، يمكن ربطها بالمؤهل الوظيفي للمبحوثين، إذ نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (0.141)، كان أكبر من القيمة (0.05)، الذي أجري عندها الاختبار، أي أن المؤهل الوظيفي لا يؤثر على إجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة ب مدى وجود تأثير لنمط القيادة التسلطي على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية اليمنية

المبحث الثاني : النتائج و التوصيات :

أولاً : النتائج

بعد الدراسة والتحليل توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- 1- توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5 as) ل أثر أنماط القيادة على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية اليمنية ، وبذلك يتم رفض فرضية العدم القائلة بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل أثر أنماط القيادة على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية اليمنية ،، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5% as) ل أثر أنماط القيادة على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية اليمنية .
- 2- نتيجة الفرضية الفرعية الأولى 1 Ho: توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5) لوجود أثر لنمط القيادة الديمقراطي على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية اليمنية ، وبذلك يتم رفض فرضية العدم القائلة بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوجود أثر لنمط القيادة الديمقراطي على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية اليمنية . وقبول الفرضية البديلة القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوجود أثر لنمط القيادة الديمقراطي على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية اليمنية.
- 3- نتيجة الفرضية الفرعية الثانية 1 Ho: توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5) لوجود أثر لنمط القيادة التسبيبي على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية اليمنية. وبذلك يتم رفض فرضية العدم القائلة بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أثر لنمط القيادة التسبيبي على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية اليمنية. وقبول الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أثر لنمط القيادة التسبيبي على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية اليمنية.
- 4- . نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة 1 Ho: توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5) أثر لنمط القيادة التسلطي على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية اليمنية. وبذلك يتم رفض فرضية العدم القائلة بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أثر لنمط القيادة التسلطي على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية اليمنية ، وقبول الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة أثر لنمط القيادة التسلطي على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية اليمنية.

ثانياً : التوصيات

1. تعزيز النمط القيادي الديمقراطي السائد في البنكين ؛ لما له من تأثير إيجابي على مقاومة صنع القرار وقيادة التغيير.
2. اتخاذ الإجراءات التصحيحية لسلوك النمطين القياديين المتساهل والأوتوقراطي، من خلال إجراء تنظيمي مناسب، أو إلحاقهم ببرامج تدريب متقدمة؛ لأن طريقة القائد في اتخاذ القرارات دائماً تعكس إما نزعته الشخصية وإما التنظيمية لماضيه قبل أن يصبح قائداً.
3. تفعيل مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل صنع القرار وتنفيذه؛ لأن ذلك يساهم في تقبلهم القرارات التغيير، ويساعدهم على إدراك الحاجة إليه وبالتالي يصيرون أقل عرضة لمقاومته.
4. الاهتمام بأراء المرؤوسين ومقترحاتهم؛ لأن ذلك يساهم في تكوين المواقف الإيجابية عند تنفيذ القرار، ومنحهم التفويض الملائم، ورفع سوية الاتصال والتنسيق بين كافة الأطراف
5. ضرورة التحفيز المستمر للعاملين وتشجيعاً لهم في تطوير وتجويد الأداء لتحقيق التميز المؤسسي.
6. إعطاء القدر الكافي من عملية تفويض الصلاحيات التي تمكن العاملين من إنجاز الأعمال وحل المشكلات التي تواجههم.
7. ضرورة قيام البنكين بتبني نموذج للتميز المؤسسي وذلك من خلال الاسترشاد بمصادر وأنماط القيادة الإدارية الفعالة .

المبحث الثالث : المراجع و الملاحق . اولاً : المراجع العربية

1. السعودي موسى (2008) دراسات مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية م 35 ع2، الأردن، عمان.
2. العلاونة، على سليم (1996) أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن عمان.
3. العتيبي، سعد بن مرزوق (2002). دراسة بعنوان الخوف من التغيير في بيئة العمل، جامعة الملك سعود الرياض . م. ع.س.
4. الحربي، عبد الله (2008). أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية - رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة ، م. ع.س.
5. المنصور هارون عبد الرحيم أحمد أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين بالتطبيق على ديوان الزكاة رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2005م.
6. أمنة أويس ميو محمد، أثر النمط القيادي على اتخاذ القرارات التوافقية في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة الجودة التربوية التعليمية الخاصة في الفترة من -2011 2016م، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم 2018م.
7. تحسين أحمد الطراونة الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية لمركز الدراسات والبحوث رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، - 2019
8. أبو عجيبة حاجي حنيش القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بعناصر المناخ التنظيمي - دراسة تطبيقية من وجهة نظر المعلمين في ليبيا، رسالة دكتوراه منشورة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم،
9. 5 شادية إبراهيم علي، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة بنك الخرطوم 2012 - 2017م، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم،
10. عبد العزيز عبد الغفور الأنصاري، سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية دراسة ميدانية على المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2018م.
11. مثالية محمد عمر محمد القيادة التحولية وأثرها على الإبداع التنظيمي - دراسة حالة شركة سودائل للاتصالات المحدودة في الفترة من 2009 - 2014م ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية 2017م.
12. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008م.
13. نمارق حسن حسين محمد، القيادة الإدارية وأثرها على أداء المصارف السودانية - دراسة حالة بنك الشمال الإسلامي 2010 - 2015م ، رسالة غير منشورة في إدارة الأعمال جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2016م.
14. الجرجري، أحمد سليمان (2007). أثر القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثامن، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن ، عمان

15. جاد الرب، سيد أحمد (2005). السلوك التنظيمي، جامعة قناة السويس، مطبعة العشري الإسماعيلية ج.م.ع. حريم حسين (1997) السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان -
16. زيادة فريد فهمي (2004). المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، طه، مطبعة الشعب الأردن، إربد.
17. و عباس علي: (2010). أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طب، الأردن
18. عنان 10- عباس، علي (2008). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن عمان
19. وسيلة، وأعر، وعبد الناصر موسى (2009). أنماط القيادة وفعالية صنع القرار، بحوث وأوراق الملتقى الدولي - صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة الجمهورية الجزائرية.
20. مهنا إبراهيم عفيف (2006)، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية - جامعة النجاح، نابلس فلسطين.

ثانياً : المراجع الأجنبية

1. .Andrew J. Dubrin: (2005). Leadership, Research finding - practice and skills. Biztantra publ. Co. India - N.D 1.
2. -14Brinson, L. (2006) The Managements of Change and the Impact Change resistance, Vournal of International business 2006 Vol 3.P.118 15- John L. pierce and others: (2006) Leaders and Leadership process. Singapore.
3. John Adaire: (2005) Inspiring Leadership. John and Talbot publ. comp ..U.S.A. 17. Richard L. Daft: (2006). New era of Management. Thomas South-Western publ. U.S.A.
4. Robert Eales: (2005). The effective Leader, Robert E. Publisher. India N.D. 19. Steven L. McShane: (2005). Organizational Behavior. 3rd ed. Tata McGraw- Hill publ. India- N.D.
5. Thomas S. Batman and Scott A. Snell: (2009). Management, Leading and Collaboration in Competitive World, McGraw-Hill, U.S.A. 21 Yodendra and others: (2004). Organizational Behavior. AITP publ. India- N.D.

ثالثاً : الملاحق:

1- أسماء لجنة المحكمين :

الاسم	المسمى
جميل الجويد	عميد كلية العلوم المالية و الإدارية بجامعة المستقبل
محسن مثنى	رئيس قسم المحاسبة بجامعة المستقبل

2- الاستبيان :

(استبيان التحكيم)

البيانات الخاصة بالمحكم للاستبيان

الاسم الرباعي:

الوظيفة الحالية:

الجامعة:

الأخ الدكتور /.....المحترم

يهديكم الباحثون اطيب التحايا ونود افادتكم بأننا نقوم بدراسة ميدانية بعنوان

"أثر أنماط القيادة على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية اليمنية "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس تخصص إدارة اعمال بجامعة المستقبل. ويسرنا أن نضع بين ايديكم فقرات تخص الاستبانة التي سنقوم باستخدامها للأغراض المذكورة أعلاه ونظراً لخبرتكم في مجال البحث العلمي ونتطلع الى الاسترشاد بأرائكم وإبداء العون والمساعدة منكم.

تقبلوا خالص التحية والتقدير ""

أشرف الدكتور

الباحثون

انسام نهشل

جميل الجويدة

• البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم على التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي البنوك التجارية المستهدفة بغرض تحليل النتائج فيما بعد لذا نرجو منكم الإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع علامة صح في المربع المناسب.

1/ الجنس

انثى

ذكر

2/ العمر

اقل من 35 سنة

من 35 الى 45

من 45 الى 50

أكبر من 50 سنة

3/ المؤهل العلمي

بكالوريوس

ماجستير

دكتورة

4/ المستوى الوظيفي

مدير عام

مدير إدارة

رئيس قسم

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ملاحظات
المحور الأول	أنماط القيادة الإدارية: هي التصنيفات لكيفية تصرف الشخص عند قيادة المجموعة، كما تعرف الأنماط القيادية بأنها الأنماط السلوكية التي يعتمدها القائد للتأثير على سلوك الآخرين.						
البعد الأول	نمط القائد الديمقراطي						
1	يشجع القائد على مشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول لأفضل الحلول الممكنة لها						
2	يعتبر القائد اشراك العاملين هو الأساس لاتخاذ القرار السليم						
3	يمنح القائد الثقة الكاملة للعاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة						
4	تفويض القائد جزء من سلطاته للعاملين يساعده في اتخاذ القرار السليم						
5	يقوم القائد بتنمية الطاقات الكامنة للعاملين من خلال احساسهم بالمسؤولية في اتخاذ القرارات السليمة						
6	يعتمد القائد على أسلوب الحوار مع العاملين للوصول لقرار ملائم						
7	يقوم القائد بتحفيز العاملين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار						
8	يقوم القائد برفع الروح المعنوية للعاملين في عملية اتخاذ القرارات السليمة						
9	يهتم القائد بتنسيق الجهود بين العاملين للخروج بقرار سليم						
10	يعبر القائد للعاملين عن أفكاره بغرض مناقشتهم لها						

النمط القيادي التسلطي						البعد الثاني
					القائد صارم عند تطبيق تعليماته	11
					يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة قدراتهم	12
					لا يقبل ولا يتفهم القائد أي اعتذار للتأخر أو التغيب	13
					يركز القائد على تصيد الأخطاء فهو يهتم بما يجب ان يؤديه العاملين دون الاهتمام بمشاكلهم واحتياجاتهم الشخصية	14
					ينفرد القائد باتخاذ القرارات	15
					يعتبر القائد تبادل الآراء مضيعة للوقت في عملية اتخاذ القرار	16
					يركز القائد على ان تكون السلطة في يده اثناء عملية اتخاذ القرارات	17
					يطالب القائد العاملين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في دقتها	18
					يجبر القائد موظفيه على القيام بأعمال ليست من تخصصاتهم	19
					يأمر القائد العاملين بالعمل لساعات إضافية دون تقاضي اجر	20
النمط القيادي التسبيبي						البعد الثالث
					يعطي القائد للعاملين الحرية الزائدة في ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها	21
					غياب سلطة القائد عن اتخاذ القرار يفقده القوة المطلوبة لتنفيذها	22
					يتجرد القائد من سلطاته الإدارية لصالح العاملين	23
					القائد لا يبالي عند استخدام أسلوب الامر والنهي	24

						يهتم القائد بالنتيجة في صنع القرار دون الاهتمام بأداء العاملين	25
						يترك القائد العاملين يتخذون قراراتهم التي يرونها ملائمة لإنجاز أعمالهم	26
						يترك القائد العاملين يعبرون عن آرائهم بمختلف الطرق في الاجتماعات للوصول لقرار سليم	27
						يقصر القائد مع العاملين في تطبيق القوانين التنظيمية	28
						يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العمال	29
اتخاذ القرارات الإدارية: هو استخدام الإدارة لسلطتها من أجل الإفصاح عن رأيها ضمن الشكل الذي يحدده القانون؛ من خلال الاعتماد على اللوائح والقوانين							المحور 2
						هنالك اصدار فوري للقرارات دون توضيح للسبب	30
						التركيز على أخطاء العاملين وليس على أدائهم	31
						اعتماد القائد مبدأ العقاب والثواب بصورة شخصية	32
						هنالك تعاون وانفتاح تجاه لغة الحوار	33
						هنالك تشجيع للعاملين للتعبير عن مشاكلهم داخل البنك	34
						لا يواجه العاملون معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها من قبل القيادة الإدارية في البنك	35
						الاعتماد على المشاركة لتطوير العاملين للقرارات	36
						يتم اتخاذ القرارات بما يتماشى مع اهداف البنك	37

						هنالك قدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة داخل البنك	38
						يتم استشارة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات	39

تم بحمد الله تعالى