



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المنظمات

إعداد الطالبة:

غربي خديجة

الموضوع:

علاقة أنماط القيادة النسائية بفاعلية اتخاذ القرار
من وجهة نظر المرؤوسين
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية رأس الواد
- برج بوعريريج -

نوقشت علنا بتاريخ: 2016/06/25

امام اللجنة المكونة من الاساتذة:

الاستاذ/ عيسات لعربي.....المناقش

الاستاذ/ بوعافية سمير.....رئيس اللجنة

الاستاذة/ بعجي سعاد.....المشرف

السنة الجامعية 2016/2015



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المنظمات

إعداد الطالبة:

غربي خديجة

الموضوع:

علاقة أنماط القيادة النسائية بفاعلية اتخاذ القرار
من وجهة نظر المرؤوسين
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية رأس الواد
- برج بوعريريج -

نوقشت علنا بتاريخ: 2016/06/25

امام اللجنة المكونة من الاساتذة:

الاستاذ/ عيسات لعربي.....المناقش

الاستاذ/ بوعافية سمير.....رئيس اللجنة

الاستاذة/ بعجي سعاد.....المشرف

السنة الجامعية 2016/2015

الإهداء

"اللهم إني أسألك إيماناً دائماً وقلبا خاشعا وعلما نافعا و يقينا صادقا وجسدا على البلاء صابرا"

إلى حبيب قلبي وأعز رجل في حياتي، إلى معنى الرجولة الذي أفنى حياته لتعليمي وسعى دائما لنجاحي
والذي العزيز .

إلى ذات الوجه الذي يبتسم إن رأني، إلى أعز ما أملك إلى من علمتني الصبر والعزيمة والإصرار أطل الله في
عمرها أُمي الحبيبة.

إلى أخواني: عبد السلام والياس .

إلى أخواتي :هاجر وياسمين .

والى جميع عائلتي المقربة .

والى أعز صديقتان على قلبي نريمان وعفاف متمنية لهما حياة موفقة بإذن الله.

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل خاصة الأستاذة المشرفة التي كانت سندا لي في هذا البحث.

الى من صاغو لنا من علمهم حروفا ومن فكروهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح الى أساتذتنا الكرام.

خديجة

شكر وعرفان

شكر وعرفان

قال تعالى: " وان ربك لذو فضل على الناس ولكن أكثرهم لا يشكرون " الاية 73 من سورة النمل.
فالحمد والشكر لله الذي وفقنا الى اتمام هذا البحث، والصلاة والسلامة على رسولنا الكريم سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم .

جعل الله لكل هم مخرجا، وجعل من بعد العسر يسرا، ولأن من لم يشكر الناس لم يشكر الله،
فالشكر الى من كان عوننا لي خلال انجاز هذا البحث نصحا وتوجيها، واخص بالذكر الأستاذة المشرفة
بعجي سعاد ، لتوجيهاتها ونصائحها القيمة، الأستاذة أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة البحث.
كل من لم ييخل علي بيد المساعدة ولو بكلمة طيبة.

خديجة

ملخص الدراسة باللغة العربية :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على علاقة أنماط القيادة النسائية المتمثلة في: التعاون والذكاء العاطفي والعلاقات، بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المرؤوسين، والخروج بنتائج تعمل على زيادة الاهتمام في البحث بهذا الجانب، وذلك من أجل تشجيع الفئة النسوية على العمل في المجالات القيادية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم استبانة مكونة من (23) فقرة، وذلك لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة التي تكونت من الاطباء والاداريين والمراقبين في المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) رأس الواد ولاية برج بوعرييج، اذ تم توزيع (50) استبانة استرجع منها (30) استبانة، وقد استعملت كلها في التحليل الاحصائي وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الاحصائية، كما تم استخدام أسلوب المقابلة مع المديرية العامة للمؤسسة الاستشفائية.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- وجود علاقة بين نمط التعاون وفاعلية اتخاذ القرار اي كلما زاد استخدام التعاون اثر ذلك على فاعلية اتخاذ القرار.
 - عدم وجود علاقة بين نمط الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار حيث يلخص العلاقة السلبية بين الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار.
 - لا توجد علاقة بين نمط العلاقات وفاعلية اتخاذ القرار.
- الكلمات المفتاحية: القيادة ، القيادة النسائية ، اتخاذ القرار ،فاعلية اتخاذ القرار .

Abstract

This study aims to identify the task of: cooperation and emotional intelligence and relationships effectively make decisions from the perspective of subordinates, and out the results of the work to increase interest in research in this aspect, and by encouraging women's category to work in the areas of women's leadership Leadership Styles 'To achieve the objective of the study, the researcher based on the descriptive and analytical approach where he designed a questionnaire Consists of 23 paragraphs and to collect preliminary data from the study sample consisted of doctors and Adarein and observers in the hospital public institution Ras El Oued mandate of Bordj Bou Arreridj, which, as are the distribution of 50 to identify recovered, of which 30 questionnaire and have received all of the statistical analysis and in the light of that has been collecting and analyzing data and test hypotheses using statistical tests also are using the interview technique With the Director-General of the institution hospital

The study reached the following conclusions:

- ther is A direct correlation between the pattern of cooperation and the effectiveness of any decision-making greater use of cooperation the impact on the effectiveness of the decision-making
- there are non relationship between the pattern of emotional intelligence and the effectiveness of decision-making where summarizes the negative relationship between emotional intelligence and effective decision-making
- There is a direct correlation between the pattern of relations and the effectiveness of decision-making

Key words : Leadership ، women leadership ، decision-making، effective decision-making.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الاهداء
-	الشكر
-	ملخص
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الاشكال
-	قائمة الاختصارات والرموز
أ-ث	المقدمة
-	الفصل الأول: الاطار النظري والدراسات السابقة
7	المبحث الأول: القيادة النسائية وفاعلية اتخاذ القرار
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
-	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
31	المبحث الأول: الطريقة والادوات
36	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
47	الخاتمة
49	المراجع
-	الملاحق
-	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
32	النشاطات الصحية للمؤسسة الاستشفائية	1
35	شدة الاستجابة وفق سلم ليكارت الخماسي	2
35	تحديد درجة الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي	3
36	قيمة معامل الارتباط الفاكرونيباخ	4
37	توزيع افراد العينة وفق جنس	5
37	توزيع افراد العينة وفق العمر	6
37	توزيع افراد العينة وفق المؤهل التعليمي	7
38	توزيع افراد العينة وفق الاصل الاجتماعي	8
38	توزيع افراد العينة وفق طبيعة عقد العمل	9
38	توزيع افراد العينة وفق الاقدمية في العمل	10
39	توزيع افراد العينة وفق السلك الوظيفي	11
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية لعبارات أنماط القيادة النسائية	12
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الاهمية لعبارات فاعلية اتخاذ القرار	13
42	نتائج الانحدار و الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	14
43	نتائج الانحدار و الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	15
44	نتائج الانحدار و الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	16
45	نتائج الانحدار و الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	17

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ث	نموذج الدراسة	1

قائمة الاختصارات والرموز

العبارة	الاختصار/الرمز
Etablissement public hospitalier المؤسسة العمومية الاستشفائية	EPH



مقدمة

عامة

تشكل القيادة الادارية محورا هاما وعنصرا حيويا تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، ويقصد بالقيادة الادارية أنها عملية اتصالية بين القائد وجماعة تابعة له(المرؤوسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة .

كما أن موضوع اتخاذ القرارات الادارية بشكل عام من أهم العناصر وأكثرها أثرا في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية، حيث يعتبر الأفراد هم محور اتخاذ القرارات سواء بالنسبة للقيادات الادارية التي تتخذ القرارات لتوجيه أعمالها ونشاطاتها، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في اتخاذ القرارات أو في تنفيذها.

وعملية اتخاذ القرارات مهمة ملازمة لعمل القيادات الادارية في مختلف المستويات التنظيمية، وقد لعبت المرأة القائدة دورا هاما في مجال اتخاذ القرارات وأثبتت قدرات فائقة في أداء الوظائف العليا التي تقلدتها.

حيث تحظى القيادة النسائية بأهمية بالغة ، لتولي المرأة عدة مناصب قيادية في التاريخ ، كما قدم لنا القران الكريم نموذج رائع في القيادات النسائية لها مواقع رئيسية في اتخاذ القرارات، لذا تعد عملية رفع كفاءة أداء المرأة في مختلف مواقع العمل ومجالاته ظروية جدا من أجل تأهيلها لشغل مناصب قيادية، وأثبتت قدرتها على اتخاذ قرارات فعالة تحقق الاهداف المرجوة منها .

وعليه يصح القول الذي يؤكد أن مقدار النجاح الذي يحققه القائد يتوقف الى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات المتخذة ، وملائمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات سواء كان القائد رجلا أم امرأة .

مشكلة البحث :

تعد ظاهرة القيادة النسائية من أهم القضايا الإدارية، وذلك لاحتكار الرجل العمل القيادي مما يعد دخول المرأة العمل القيادي أمرا حديثا ومن القضايا المعاصرة ،وتتعدد الأنماط القيادية في القيادة الرجالية بين النمط الديمقراطي و البيروقراطي وغيرها من الأنماط، و القيادة النسائية على غيرها من القيادة الرجالية تتمتع بأنماط قيادية مختلفة تتمثل في نمط التعاون و الذكاء العاطفي والعلاقات.

ويتم قياس نجاح القيادة النسائية على مدى فاعلية اتخاذ القرارات التي تتخذها وتحقيق الاهداف المرجوة منها ، وعليه تتمحور مشكلة الدراسة في الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة النسائية وفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المرؤوسين في المؤسسات الخاضعة لقيادة نسائية، وعليه يمكن طرح الاشكالية التالية :

ماهي علاقة انماط القيادة النسائية(التعاون. الذكاء العاطفي. العلاقات) بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المرؤوسين في المؤسسة العمومية الاستشفائية رأس الواد ولاية برج بوعريبيج ؟

ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:

-هل توجد علاقة بين نمط التعاون وفاعلية اتخاذ القرار ؟

-هل توجد علاقة بين نمط الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار؟

-هل توجد علاقة بين نمط العلاقات وفاعلية اتخاذ القرار؟



فرضيات البحث :

للاجابة على أسئلة البحث فقد تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة النسوية وفاعلية اتخاذ القرار.

ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون وفاعلية اتخاذ القرارات .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي او الوجداني وفاعلية اتخاذ القرار

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات وفاعلية اتخاذ القرار

اسباب اختيار الموضوع :

دوافع ذاتية: لرغبتنا في معرفة القيادة النسائية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات والتعمق أكثر في هذين المصطلحين.

دوافع موضوعية: اذ يعتبر موضوع القيادة النسائية من أكثر المواضيع التي يجب ان يطلع عليها في مجال ادارة الاعمال وكذا ربطها بفاعلية اتخاذ القرارات لكونه من المواضيع النادرة التناول.

أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع، لكونها من المحاولات العلمية التي تتناول بحث طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة

النسائية بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المرؤوسين، ويمكن إيجاز أهمية الدراسة الحالية بعدة نقاط أخرى من بينها:

- تبرز أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوعين إداريين حديثين، وهما القيادة النسائية، وفاعلية اتخاذ القرارات.

- إمكانية استفادة إدارة الجامعات ومجالس الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية على مستوى جامعة برج بوعرييج وكذا الجامعات الأخرى، من نتائج هذه الدراسة من خلال الوقوف على حقيقة فاعلية اتخاذ القرارات في ظل قيادة نسائية.

- إن هذه الدراسة تحاول إلقاء الضوء على طبيعة الإدارة في ظل قيادة نسائية، من خلال تحليل أنماط القيادة النسائية ومدى فاعلية اتخاذ القرار في ظل ذلك، والتي يرى الطالب أهمية قراءتها من قبل الراغبين في التعرف على الواقع الحديث للقيادة النسائية في ظل الإدارات الحديثة .

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إلقاء الضوء على مفهوم القيادة النسائية وانماطها من خلال الاطار النظري.

- إلقاء الضوء على مفهوم فاعلية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة عليه من خلال الاطار النظري .

- التعرف على الأنماط القيادية النسائية الذين شملتهم الدراسة.



-تحديد طبيعة العلاقة بين انماط القيادة النسائية وفاعلية اتخاذ القرارات.

حدود الدراسة:

خضعت هذه الدراسة إلى عدة محددات منها:

-**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تحديد العلاقة بين انماط القيادة النسائية المتمثلة في (التعاون ، الذكاء العاطفي ، العلاقات)على فاعلية اتخاذ القرارات.

-**الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية برأس الواد ولاية برج بوعرييج التي هي تحت قيادة نسائية.

-**الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري الى غاية شهر ماي من سنة 2016.

منهج الدراسة :

الغرض من الدراسة التعرف على القيادة النسائية بأنماطها الثلاثة : (التعاون،الذكاء العاطفي أو الوجداني،العلاقات.) بفاعلية عملية اتخاذ القرار، في المؤسسة العمومية الاستشفائية رأس الواد ،ولاستكمال الهدف الذي تسعى الدراسة لتحقيقه، فقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفق للخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات، للوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع وتطويره، وكذا على مقابلة مع المسؤولة العامة للمؤسسة الاستشفائية لعمل استنتاج عن مدى كفاءة وفاعلية القيادات النسائية وقدرتها على اتخاذ قرار فعال وكيفية نظر المرؤوسين للمرأة في ظل التحديات التي تواجهها.

صعوبات الدراسة :

يمكن تلخيص اهم الصعوبات التي واجهت الطالب بالنقاط التالية:

-ان من اهم الصعوبات التي واجهت الطالب هو الاطار الزمني المحدد، والشعور بعدم السيطرة فيما يتعلق بتسريع اجابات افراد العينة واكمال الطباعة ونجاز عملية التحليل الاحصائي ضمن زمن يتناسب مع المدة المتاحة للدراسة.

-ندرة الدراسات المحلية او العربية الميدانية والتي يمكن الرجوع اليها لمقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية ، وعلى الرغم من ذلك يعد ميزة للدراسة الحالية.

-انشاء استبانة باسئلة جديدة غير مطروحة من قبل.

هيكلية الدراسة : باتباع طريقة (IMRAD) لاعداد البحوث العلمية تم تجزئة هذه الدراسة الى فصلين هما :

الفصل الاول: الاطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة والذي ينقسم الى مبحثين ، المبحث الاول خاص بالاطار النظري حول القيادة النسائية وفاعلية اتخاذ القرارات والمبحث الثاني حول الدراسات السابقة .

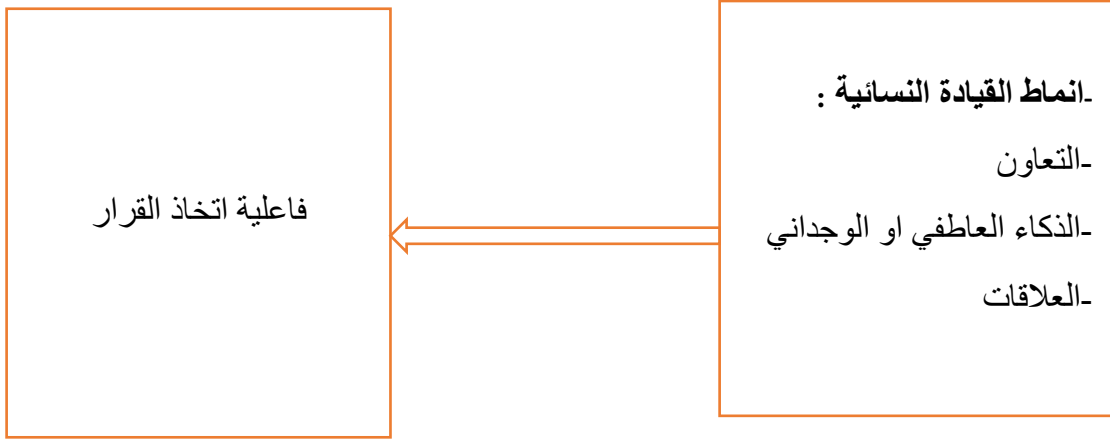
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية والتي تنقسم الى مبحثين ،المبحث الاول حول الطريقة والادوات والمبحث الثاني حول النتائج والمناقشة.



نموذج الدراسة المقترح :

فاعلية اتخاذ القرار (متغير تابع)

القيادة النسائية (متغير مستقل)



المصدر: من اعداد الطالبة

مصطلحات الدراسة :

القيادة : فن وقدرة الفرد على استقطاب قدرات الاخرين وكذا التأثير فيهم وتوجيه سلوكهم.

القيادة الادارية : القيادة الادارية هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام بحماس و إخلاص.

القيادة النسائية : منصب أو وظيفة تشغلها المرأة ، بحيث تدير مؤسسة أو مصلحة أو هيئة بها العديد من المرؤوسين.

القرار : الاختيار القائم على أسس موضوعية لبدليل واحد من بين بديلين أو أكثر.

اتخاذ القرار : هو الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين.

الفصل الاول

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

والدراسات السابقة

تمهيد

يعتبر موضوع القيادة النسائية من المفاهيم الادارية الحديثة التي لاقت اهتماما وتوسعا كبيرا، خاصة في ظل تزايد دخول المرأة العمل القيادي بعدما كان هذا العمل محتكرا من طرف الرجال، ولعل أبرز ما يميز القيادة النسائية هو اختلاف أنماطها وتفردتها بأنماط قيادية خاصة .

ويعتبر موضوع اتخاذ القرارات من المواضيع الهامة والتي لاقت رواجاً في ميدان البحوث ، اذ لا يكتمل العمل القيادي دون قرارات توجه هذا العمل القيادي، حيث تعتبر اتخاذ القرارات الركيزة الأساسية في القيادة، وفاعلية اتخاذ القرارات هي أساس نجاح العمل القيادي.

ولهذا سنحاول من خلال هذا الفصل عرض المفاهيم المرتبطة بالقيادة النسائية وأنماطها وفاعلية اتخاذ القرار، ثم محاولة إبراز طبيعة العلاقة بينهما للتنقل فيما بعد الى أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذان الموضوعين، وعليه يمكن تقسيم هذا الفصل الى قسمين :

المبحث الأول : القيادة النسائية وفاعلية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة .

المبحث الأول : القيادة النسائية وفاعلية اتخاذ القرار

في هذا المبحث سيتم عرض القيادة النسائية وفاعلية اتخاذ القرار وذلك من خلال أربع مطالب، ففي الطلب الأول سنقوم بعرض مفهوم القيادة الادارية وأهميتها، وفي المطلب الثاني نعرض عموميات حول القيادة النسائية ، وفي المطلب الثالث اتخاذ القرار مفومه ومراحلها، وفي المطلب الرابع فاعلية اتخاذ القرار .

المطلب الاول :القيادة الادارية (مفهومها وأهميتها)

1-تعريف القيادة : يعرفها جمال الدين لعويسات :هي فن وقدرة الفرد على استقطاب قدرات الاخرين وكذا التأثير فيهم وتوجيه سلوكهم طواعية للتعاون من أجل أداء الاعمال المنوطة لهم بحماس وثقة.¹

2-القائد: هو الشخص الذي يقود جماعته ، أو تنقاد له مجموعة من الناس ، وهو غيرالرئيس ؛ ومما يذكر هنا أن هناك فرق بين الرئاسة والقيادة ، فالرئاسة يستمددا الشخص من قدرته القانونية التي يخوله إياها مركزه القانوني والوظيفي . أما مفهوم القيادة ، فيقصد به قدرة شخص ما في التأثير على الآخرين ، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني ،وذلك لاعتراض الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها ،وكونه معبراً عن آمالها ،وطموحاتها ، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده.²

3-تعريف القيادة الإدارية

على الرغم من الاهتمام الواسع بالقيادة الإدارية من قبل علماء الإدارة، إلا أن التعاريف قد اختلفت ولم يتم الاتفاق على مفهوم واحد، وسوف نقوم بإعطاء بعض التعاريف الخاصة بالقيادة الإدارية و ذلك على النحو التالي :³

1-تعرف القيادة الادارية بأنها قيام شخص بتوجيه الجماعة و تنسيق جهودهم و الإشراف عليهم لإنجاز العمل.

2-كما تعرف القيادة الادارية بذلك العنصر البشري الذي يجمع العاملين و يحقق التعاون فيما بينهم.

3-القيادة الإدارية هي تحفيز وتوجيه الآخرين في الاتجاه الذي يخدم الجميع.

4-نشاط إيجابي يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف مشتركة.

5-القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام بحماس و إخلاص.

6-القيادة الإدارية هي العملية التي يؤثر من خلالها شخص على جماعة للوصول إلى الهدف المشترك للطرفين.

يمكن القول أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي تربط القائد بمرؤوسيه، أي يؤثر ويتأثر لتحقيق أهداف مشتركة، يتم من

خلالها استخدام الخصائص القيادية للتأثير في السلوك وتحقيق التعاون بين الجماعة، أي هي عملية تفاعلية تعبر عن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه للتأثير بالشكل المباشر أو غير مباشر لتحقيق هدف مشترك،وبالتالي مفهومها مستمد من مفهوم القيادة التي كانت لهذه الأخيرة

¹ جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة ،دار همومة للطباعة و النشر والتوزيع ،أبوظبي ،الامارات 2005 ،ص4.

² القريوتي محمد قاسم ،السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الشروق ،عمان،1993،ص10.

³ رزيق حنان،القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة،مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محمد اولحاج،البويرة،الجزائر، 2014-2015 ،ص3-5.

الفصل الاول.....الاطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

مفهوم تقليدي قائم على أن القيادة هي عملية التأثير باستخدام السلطة أما حالياً فتتكلم عن القيادة الإدارية التي يتم التأثير فيها اعتماداً على مهارات الشخص القائد.

4-أهمية القيادة الإدارية

القيادة الإدارية لها أهمية تتجلى فيما يلي¹؛

- حلقة للوصول إلى العاملين و تحقيق الخطط و التصورات المستقبلية.

- تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد و مصلحة المؤسسة، فالقيادة الإدارية تقوم على مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة على إنجاز الأشياء إذا ما تحققت لهم بعض المنافع من إنجاز هذه الأشياء، لذا لا بد من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها.

- مواكبة المتغيرات المحيطة وحسم الخلافات و اكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة و الضعف في مرؤوسيه و توجيههم لتدعيم نقاط القوة و تفادي نقاط الضعف.

- إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل.

- العمل على تدريب وإعطاء الرعاية للمورد البشري باعتباره أهم مورد بالمؤسسات.

المطلب الثاني: عموميات حول القيادة النسائية

1- مفهوم القيادة النسائية: منصب او وظيفة تشغلها المرأة، بحيث تدير مؤسسة او مصلحة او هيئة بها العديد من المرؤوسين²

وتعرف كذلك على انها فئات الاناث اللاتي يقمن بالاشراف، وتبدأ من رؤساء الصف الاول للعاملين الى أعلى سلطة في تنظيم المصنع، وهي تعتمد على نوعين من السلطة هي: السلطة الادارية و السلطة الموقفية.³

2- المعوقات التي تواجه تقدم المرأة الى المواقع القيادية: تواجه المرأة العديد من المعوقات التي تحول بينها وبين المواقع القيادية ومن بين هذه المعوقات هي⁴:

- **المشكلات التنظيمية:** نظرة القائد الاداري لعمل المرأة وعدم القناعة والثقة بقراراتها وأداءها وعدم المقدرة لديها على تحمل المسؤولية القيادية ومحدودية مؤهلاتها وخبرتها الادارية وكثرة وصعوبة متطلبات العمل.

- **المشكلات الشخصية:** الظروف العائلية وعدم الثقة بالنفس والخوف من الفشل وعدم وجود الدافع والرغبة في تبوء مواقع أعلى وعدم الاهتمام بتثقيف المرأة لنفسها وتطوير مهاراتها .

- **المشكلات الاجتماعية:** التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة ونظرة المجتمع لعمل المرأة وتخوف الرجل من منافسة المرأة .

¹ رزيق حنان، مرجع سبق ذكره، ص 5

² دفوقية حسن رضوان، مقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية، الجزء الخامس، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، 2004، ص 5

³ حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، الجزء 72، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010، ص 117

⁴ عبيد طایل فرحان البشاشة، درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الابداعية في عملها، جزء 2، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع،

الاردن، 2008 ص 73_76

-المشكلات المادية: عدم تناسب الرواتب والحوافز و ظروف العمل مع جهد المرأة، كما يمكن تصنيف معيقات وصول المرأة الى المواقع القيادية على النحو التالي :

معيقات مرتبطة بالمرأة نفسها :

في بعض الحالات النساء غير قادرات على ادراك انهن لا يحصلن على تقدير مناسب مقارنة بالرجال ،بالاضافة الى ذلك فان النساء اعتدن على تقديم التنازلات في سبيل الحصول على مستوى امن يقبلن به بعيدا عن التنافس مع الرجل الذي يخلق لهن مشكلات تتنافى مع تنشئتها الاجتماعية.

معيقات مرتبطة بالرجل وجو العمل: تواجه المرأة في المواقع العمل ما يمنعها من الترتي الى مواقع اتخاذ القرار سواء بسبب سياسة العمل التي يهملها بالمرتبة الاولى مصلحتها، أو بسبب الرجل الذي يغلب ان يكون مسئولاً عن تطورها المهني ،وتواجه المرأة مفهوم السقف الزجاجي مقابل الارتقاء في الوظيفة، وتعني ان هناك سقفا يمنع المرأة من تجاوزه لكنه سقف وهمي وغير مرئي شكلته الافكار والاتجاهات النمطية وحالت دون ان ترتقي المرأة في وظيفتها .

معيقات مرتبطة بسياسة المجتمع: ان واقع المرأة في الادارة يوضح انها تبذل قصار جهدها من اجل اثبات ذاتها ومحاوله ان تقوم بدور فاعل في الخطط التنموية، الا انها مازالت تعاني من بعض الصعوبات البيئية نتيجة الثقافة الاجتماعية التي تجمع في معظم الدول العربية على عدم تمكين المرأة من الارتقاء الى أعلى السلم الوظيفي الاداري وحصرتها في مجالات وظيفه محددة ومع ذلك هناك ندرة من النساء استطعن ان يكسرن هذه القاعدة .

3-الاسلوب القيادي للمرأة :

على الرغم من إطلاق مصطلح القيادة الناعمة على الأسلوب الخاص بالمرأة في القيادة إلا أن الباحثين يرون أنه أسلوب صعب للغاية، وتكمن صعوبته في أن القيادة طبقاً له تستمد قوتها من عناصر تعرف أساساً بالضعف هي العواطف والأحاسيس حيث تتوقف قوة المرأة كقائدة على قدر ما تتمتع به كل من :الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) والقوة الناتجة عن طبيعة علاقتها الإيجابية (The Power of Positive Relationship) مع الآخرين، ولهذا نجد أن العديد من الكتاب قد أشاروا إلى أن الأسلوب الأنثوي في القيادة يعتمد على ثلاثة عناصر هي : (التعاون- الذكاء العاطفي- العلاقات) وفيما يلي تناول لهذا العناصر الثلاثة¹;

- التعاون - Collaboration -

القيادات النسائية عادةً ما تؤكد على التعاون وإنجاز الأهداف المطلوبة بشكل جماعي، وهي بذلك تنطلق بالمنظور من النجاح كفرد إلى الاستفادة بالكل وإحداث التكامل متخطية بذلك الأهداف الشخصية المتضادة، ويشير الباحثين إلى أن هذا الأسلوب لايعني أن القيادة لا تقوم على التنافس بل إن المرأة تنظر إلى الرجال من منظور مختلف هو المنظور الجماعي للأهداف وبالتالي لا بد من التنافس بين الأفراد كل في تأدية الدور الخاص به لتحقيق الهدف العام وهو ما لا يتم إلا بالتعاون حتى يتحقق النجاح الجماعي (collective success)، مما سبق يتضح أن القيادة النسائية تتطلب عملاً أكثر ومصادر أقل، وهو ما يعد أحد مزايا القيادة النسائية حيث أشار

¹سهم نبيل سليمان، نظام القيم الشخصية للقيادة النسائية وأثره على سلوكهن الاداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2008، ص33،34 .

الباحثين إلى أن النموذج التعاوني (the collaborative model) الذي تتمسك به أكثر النساء في القيادة يعمل على زيادة معدل الإنتاج والمبيعات بأقل الموارد، كما أنه يحافظ على الروح المعنوية والالتزام، الأمر الذي جعل الباحثين يرون أن المرأة هي الأنسب في قيادة فرق العمل الصغيرة.

- الذكاء العاطفي أو الوجدان: - Emotional Intelligence -

الذكاء العاطفي هو مجموعة مهارات الإدارة الذاتية (self-management skills)، التي تمكن الفرد من إحداث التفاعل مع الآخرين و تعلقهم به، ويرى الباحثين أن المرأة بحكم تكوينها النفسي ووضعها الاجتماعي كأم ومربية أسرة تتميز فطرياً بالذكاء العاطفي فهي تمتلك مهارات الإدارة الذاتية ومجموعة من المهارات الاجتماعية التي تعطيها القدرة على كسب تعاطف الآخرين وإحترامهم لها. ويوضح الباحثين كذلك أن الذكاء العاطفي هام جداً ولا بد من توافره في القائد كأحد المهارات الإدراكية، وتزداد أهميته بالنسبة للمرأة حيث يمنحها رؤية طويلة المدى تمكنها من إدراك إمكانيات رؤسيتها ومتطلبات المواقف التي تواجههم في العمل، مما يعطيها القدرة على التقييم الصحيح لهذا المواقف و توجيه إمكانيات رؤسيتها لتحقيق أهداف العمل المطلوبة.

- العلاقات: Relationships -

العلاقات هي أهم الأسس التي تبني عليها المرأة قيادتها للآخرين، لذلك نجد أن القيادة النسائية غالباً ما تميل لأن تكون موجهة بالعلاقات (Relation-oriented leadership)، حيث يشير الباحثين إلى أن المرأة تسعى لتقوية العلاقات مع رؤسيتها من خلال تدعيم علاقات الثقة والتعاون و إقامة العلاقات الاجتماعية والإهتمام بالمشاركة المعنوية لهم ومتابعة قضاياهم ومحاولاً حلها بهدف تجنب تأثيرها السلبي على آدائهم، كما يرى الباحثون أن إقامة علاقات جيدة مع الرؤوسيين أمر سهل ولكن إكساب هذا العلاقات صفة الاستمرارية أمر شديد الصعوبة ويمثل تحدياً كبيراً للمرأة ولكنها تستطيع أن تتجاوزه بفضل ذكائها العاطفي.

4- الفرق بين الجنسين فيما يتعلق بأسلوب القيادة: هناك العديد من الاختلافات والفرقات بين اسلوب المرأة والرجل في أسلوب القيادة نذكر منها¹:

-ان المديرات من النساء القياديات أكثر ميلا الى المشاركة في الادارة واتخاذ القرارات من نظائرهن الرجال، وان التابعين يقدرون القائد مهما كان نوعه الا أنهم يميلون الى تقدير مشاركة القائدات النساء أكثر من القادة الرجال.

-النساء يملن احيانا نحو اساليب يشار اليها على انها قيادة تفاعلية وعلاقات طيبة مع الافراد، عن طريق التواصل والاندماج الاجتماعي والعاطفي، والقادة الذين يتبعون هذا الاسلوب يعرضون سلوكيات تعد ديمقراطية وتشاركية، اما الرجال فقد يكونون أكثر ميلا نحو المنهج التحويلي للقيادة معتمدين على السلوكيات الرسمية المباشرة ومستخدمين السلطة بشكل تقليدي وذلك على شكل أوامر صارمة وسيطرة مباشرة .

-يقوم اسلوب المرأة في القيادة على التواصل وتجميع الافكار والاراء من الاخرين .

-النساء يفضلن الأعمال ذات الطابع الإداري والخدمي في مجالات محددة مثل التعليم والحاسبة والتسويق والاعلان والاستشارة الادارية وتجارة التجزئة وغيرها .

¹ ابراهيم بدر شهاب الخالدي، السلوك التنظيمي منحي تطبيقي معاصر، ط 1، دار الاعلام للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص 220-221.

الفصل الاول.....الاطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

- من الامور السلبية التي تحول بين المرأة والقيادة مزاجيتها فهي سريعة الانفعال تتور من دون سبب مقنع وحيانا تجدها منبسطة الأساطير وايضا من غير سبب مقنع ولذلك يختار من حولها في التعامل معها .

- المرأة لا تحب ان تقودها امرأة بل هي تحب ان يقودها رجل ،والرجل لا يحب ان تقوده امرأة لانه يشعر بنقص في هذه الحالة.

- علاقة المرأة بامرأة في مكان العمل، فيرى الباحثين ان العلاقة التقليدية غير الرسمية في العمل المنظمي تطغى على العلاقة المهنية بين الرئيس والمرؤوس، وبالتالي تذوب الحواجز الوظيفية بينهما مما يعكس سلبا على فاعلية المرأة وقدرتها على ممارسة دورها القيادي .

- ومع كل ما سبق فالمرأة تمارس أدوار أهم من القيادة اذ انها تصنع القادة انفسهم وقديما قالو وراء كل رجل عظيم امرأة .

وفيما سوى ذلك فليس هناك فروقات مهمة بين الرجال والنساء في هذا الأمر، الا فيما يتعلق منه بالاختلافات الحيوية (البيولوجية بين الجنسين) ومن حيث العوامل (الوضع العائلي)، فان وجود الزوج أو الاطفال وما يتطلبه ذلك منها من رعاية اسرية يشكل مسؤوليات اكثر على النساء من الرجال وهو ما يمكن ان يؤثر على مقدار الوقت الذي يمكن ان تخصصه النساء لمؤسساتهن ولهذا السبب يتأثر أدأوهن الاداري بشكل كبير .

5- نماذج من القيادات النسائية : تقلد المرأة للمناصب القيادية قديم قدم التاريخ، وتوجد العديد من النماذج النسائية التي كان لها مراكز قيادية نذكر منها :¹

- في اليمن كانت بلقيس حاكمة سبأ وابنة ملك سبأ، وكان حكامؤه قد تنبؤوا باختيار سد مأرب، حينها اعلن انه سيهرب هو وعائلته ويترك المدينة هو واتباعه المخلصين ، قررت ابنته بلقيس عدم الهروب واعلنت انها ستظل في سبأ لتتقضا وشعبها من الدمار، وهرب ملك سبأ تاركا ابنته ورائته مذعورا، وقد دمرت مملكة سبأ تدميرا بشعا، وقد اعطى شعب سبأ بلقيس لواء القيادة، فصنعت حضارة عظيمة، الا انها وشعبها كانت تعبد النجوم والكواكب، وكانت مملكة سليمان ابن داوود اعظم ممالك عصرها، وقد حكمت بلقيس شعبها اليمن حكما ديمقراطيا مبنيا على الشورى، كانت تتحلى بالشورى والحكمة والذكاء،وقد تجلّت ديمقراطيتها حين جمعت قومها كي تستشيرهم في الامر الواجب رده للنبي سليمان، حين بعث لها برسالته التي يدعوها فيها لعبادة الله ، ونضرا لاقتناعها بدورها السياسي العظيم الذي تؤديه من اجلهم أجمعو على التفويض في التصرف باسمهم ، وامنت بلقيس وسلمت لسليمان الطاعة ودخلت مملكتها عبادة الله ودينه.

وقد نالت المرأة المصرية كافة حقوقها بانواعها المختلفة ، وتمتعت بمكانة مرموقة حتى وصلت الى مرتبة الالهة وكانت ايزيس تبدو في كافة المظاهر الانثوية الالهية وهي قرينة اوزيريس الذي نشرت ايزيس عقيدته .

- وفي عهد البطالمة حكمت كليوباترا مصر، وماتت في يوم 30 اغسطس، كان عمرها 39 سنة، عاشت منها 22 سنة كملكة .

- وفي اشور تولت سميراميس الحكم و المملكة قبل ميلاد المسيح بأكثر من 2000 سنة ،وأمرت سميراميس بشق الطرق واقامة القصور واتسع نطاق مملكة اشور تحت حكمها .

- وقادت الملكة زينب او زنبوبيا مملكة مدينة تدمر السورية وشعبها، و تحضت بشعبها وبلادها بعد مقتل زوجها اودناش في بداية النصف الثاني من القرن الثالث ميلادي،وقامت زنبوبيا بسلسلة واسعة من الاصلاحات واهتمت بالاداب والفنون والثقافة ، واهتمت بال عمران والتشيد وكذلك توسيع نطاق مملكتها الى اراضيها مصر والقدس ودمشق وانطاكية .

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سبق ذكره، ص 117-121 .

الفصل الاول.....الاطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

وفي الاسلام رفع مقام المرأة وشأنها وافر لها حقوقا وجعل لها شأنًا ملحوظًا في الحياة والشؤون العامة والادارة، حيث يقول الشيخ محمد الغزالي في كتابه السنة المحمدية بين اهل الفقه واهل الحديث : يجب ان تتولى المرأة رئاسة الجمهورية ورئاسة الوزراء، وحكم عدد من الائمة من بينهم ابن حزم وابن جرير الطبري فقد رأوا انما يمكن أن تكون حاكمة أو قاضية ولكنهم اتفقوا على ألا تكون خليفة للمسلمين، وفي الاسلام كانت الصحابيات رمزا للقيادة النسائية بمساهمتهن في نشر الاسلام وتوجيه النساء الى أحكام وتعاليم وأمر الاسلام، وتعد عائشة رضي الله عنها رمزا حقيقيا للقيادة النسائية من خلال دورها في نشر وتعليم النساء في أصول الاسلام وأحكامه، وهناك عديد النماذج من الصحابيات القياديات .

- وفي اوربا كان من ابرز النساء التي لها دور في العصور الوسطى الملكة مارجریت ملكة النمسا والسويد والنرويج ، والتي استطاعت توحيد شبه الجزيرة اسكندينا وانتصرت على منافسيها ، ووضعت نهاية للتوسع الجرمانى في أشكال اوربا وتأمين حدود الدنمارك الجنوبية وماتت مارجریت خلال الحرب عام 1412 .
 - وفي اوربا الحديثة برزت ملكات مثل ايزابيلا الاسبانية ، وكاترين الروسية، وماريا تريزا النمسوية، وفي إنجلترا كان عهد اليزابيث والملكة فيكتوريا أكثر إنجلترا رخاءا وديمقراطية، وحتى في وقت قريب مارجریت تاتشر المرأة الحديدية في إنجلترا التي كان لها منصب رئيسة وزراء عن حزب المحافظين ولمدة 11 عاما وقامت تاتشر بدورها بنجاح وكانت عاملا مؤثرا وفعالا لسياسة الدولة في الداخل والخارج.
 - وفي اسيا تقلدت السيدة الراحلة انديرا غاندي منصب رئيسة وزراء الهند.
 - وكانت سيراماقو بندرانايكة أول زعيمة سياسية في العالم وأول رئيسة وزراء لدولة سيريلانكا بجزيرة سيلان.
 - والسيدة نضير بوتو رئيسة وزراء باكستان السابقة وزعيمة حزب الشعب الباكستاني.
 - والسيدة خالدة ضياء زعيمة الحزب البنغالي في بنغلادش.
 - وكذلك السيدة حسينة مجيب الرحمن زعيمة المعارضة السياسية في بنغلادش ايضا .
- المطلب الثالث: اتخاذ القرار (مفهومه أهميته ومراحله)**

1-تعريف القرار : يعرف القرار على أنه " الاختيار القائم على أسس موضوعية لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر، و يكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم ، وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل المشكلة موضع القرار. ¹

ركز هذا التعريف على الموضوعية والعلمية في دراسة مختلف البدائل التي استجمعت من الواقع المدروس، كما يجب أن يكون القرار ملم بجميع التوقعات للبدل المختار و ذلك لإنهاء وضع معين.

2-تعريف القرار الاداري : ويرتبط القرار الإداري ارتباطا وثيقا بعملية التنبؤ ومدى توفر المعلومات الدقيقة والملائمة والكافية من أجل الوصول إلى اتخاذ القرار الأنسب للموقف، فمن الضروري في اتخاذ القرارات الإدارية أن يتم اختيار الفرضيات الحقيقية، التي لا يعرف مدى صحتها أو عدمه بدقة ، تثبتها عن طريق الوقت والمعلومات المتاحة للتوصل إلى القرار و يشار إلى القرار في التعريف الإداري إلى أنه اختيار بديل لحل مشكلة أو لتحقيق مسألة معينة.²

¹ خلاصي مراد ، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل ، دراسة وطنية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص 1 .

² المرجع نفسه ، ص 67 .

3-أنواع القرارات :

يمكن تحديد هذه الأنواع وفقا للمعايير التي تستخدم في عملية التصنيف و هي كالتالي ¹:

- القرارات المتعلقة بمشكلة معينة مقابلها قرارات ترتبط بفرصة سانحة يتخذ الرؤساء قرارات لحل مشكلة قائمة أو متوقعة، بينما آخرون يتخذون قرارات لاغتنام فرصة سانحة للنمو و زيادة الأرباح بالمؤسسة.
- القرارات في ظل المخاطر و القرارات في ظل التأكد :التي تكون في ظل المخاطر تتخذ في ظروف معينة مع احتمالية حدوثها، و التي تكون في ظل التأكد تكون نتائجها مسبقا.
- القرارات الصريحة و القرارات الضمنية :القرارات الصريحة هي التي يوضح فيها المدير مسلكه بخصوص مشكلة معينة، والقرار الضمني يتم استنتاجه من سلوك المدير في موقف معين دون أن يصرح به.
- القرارات الشاملة و القرارات الجزئية :على أساس درجة الشمولية، فالقرارات الشاملة هي التي تمتد آثارها و نتائجها إلى معظم وحدات المنظمة، أما القرارات الجزئية فتشمل وحدة أو فئة معينة من الموظفين.
- القرارات الاستراتيجية و القرارات التشغيلية :على أساس آثار القرار و النتائج التي تترتب على القرار .
- القرارات المكتوبة و القرارات الشفوية:أما المكتوبة مثلا الإعلانات و اللوائح، و الشفوية هي التي تبلغ تبليغا شفويا.
- القرارات الفردية و القرارات الجماعية:الفردية هي التي تكون من قبل المدير، و الجماعية باشتراك المساعدين و رؤساء الأقسام.
- القرارات حسب مجال التخصص :هناك تخصصات مختلفة إنتاجية شرائية وتكون خارجة عن نطاق وظيفته و عمله.
- القرارات المحددة و المبرمجة والقرارات غير المحددة :تكون على أساس طبيعة القرار و درجة تكراره، فالقرارات المحددة و المبرمجة هي روتينية ومتكررة ومع مرور الزمن و تطور المنظمة تكون هناك اجراءات محددة للتعامل مع هذه القرارات .

4-مفهوم اتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرار من اهم مراحل صنع القرار وليس مرادفا لصنع القرار، فمرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل اليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة، ومن ثم فان اتخاذ القرار يعتبر اهم مراحل صنع القرار بل هو نتاج عملية صنع القرار ذاتها . ويتضح معنى اتخاذ القرار من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها علماء الادارة فيرى ليفيم (lephem hoeh) هو أنه اختيار بديل من بديلين او أكثر، لأنه ان لم يوجد في الموقف الا بديل واحد فلن يكون هناك قرار يتخذ وذلك لعدم وجود مجال للاختيار. كما يعرفه ماركس (marks) وآخرون انه تصرف معين، تم اختياره لمواجهة موقف أو مشكلة معينة، والقرار الرشيد هو الذي يواجه كافة متطلبات الموقف، وعموما يوجد القرار حينما تتواجد العناصر التالية : المشكلة، متخذ القرار، الهدف، البدائل، قواعد الاختيار، الموقف المعين .

-ويعرفه نيجرو بانه الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين.

¹فادن غالية، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية،دراسة حالة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015،ص 29-30 .

الفصل الاول.....الاطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

- ويرى (يس ودرويش) انه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره انسب وسيلة أمامه لانجاز الهدف او الأهداف التي يتبعها .

-أيضا يرى (علاقي) أن اتخاذ القرار هو الاختيار الواعي الذي يتم بعد تقييم مجموعة من البدائل.

- ويشير بولي (polley) وآخرون الى أن ادراك عملية اتخاذ القرار يتضمن معرفة المشكلة أو الموضوع وتكوين البدائل المتعلقة و الحصول على المعلومات ودمج وتحليل المعلومات ودراسة البدائل وتعديلها واختيار المناسب والعمل اداريا على اقراره ويجب مشاركة المتأثرين بالقرار في كل مرحلة من المراحل السابقة ثم يلي ذلك مرحلة التغذية الراجعة .

- ويعرف (ليوثانز) اتخاذ القرار بأنه الاختيار بين بدلين أو أكثر.

ومن الملاحظ أن الأفراد لا يستطيعون اتخاذ قرار شامل وكامل ومعتدل في هذا المجال المعقد ومن أن عملية اتخاذ القرارات الادارية في اغلب الاحوال تهتم بالاختيار وتحقيق البدائل المرضية بدل من البحث عن افضل البدائل وأكثرها فائدة ،وهذا ما أوضحه مارش وسيمون من أن اتخاذ القرار سواء كان فرديا أو عن طريق المنظمة فانه يهتم في المقام الأول لأكتشاف واختيار البدائل المرضية ولا يهتم باكتشاف و اختيار افضل البدائل الا في حالات خاصة.¹

5-أهمية اتخاذ القرار:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدد قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصدها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك وتتمثل أهمية اتخاذ القرار في انها²:

-اتخاذ القرارات عملية مستمرة:

يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية، فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ وماذا يلبس؟ وإلى أين يذهب؟ وما هي وسيلة الانتقال التي سوف يستخدمها؟ وما هو الطريق الذي يسلكه؟ وهكذا، إلى أن يقرر الذهاب إلى النوم، ومن وقت لآخر يواجه الإنسان بقرارات مصيرية وحاسمة فعند حصوله على الثانوية - يقرر هل يتجه للعمل؟ أو يقرر الالتحاق بالجامعة؟ وعندما يقرر الالتحاق بالجامعة عليه أن يختار الكلية التي يدرس فيها، وبعد التخرج يقرر مجال العمل الذي يعمل فيه طيلة حياته.

وإذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي، فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد ونحوها.

¹ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية على موقع <http://www.hrdiscussion.com/hr65929.html> ، أطلع عليه يوم

19/05/2016 على الساعة 12:50 .

² موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح على الموقع <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1506&SecID=76> تمت

زيارة الموقع على 19.05.2016 على الساعة 13.05 .

-اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:

لكل ذي مهنة أدواته التي يستخدمها في عمله، فالنجار أدواته المناشر، والكاتب أدواته القلم، والجندي أدواته البندقية.

وهنا نسأل ما هي أداة المدير في عمله اليومي؟ إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله اليومي، إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به؟ وهكذا كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

-القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج سيارة صغيرة منذ أمد بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما أن فشل شركة IBM في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي واصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماماً على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الاستراتيجية دوراً مهماً في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

-اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:

يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظراً لأن عديد من نشاطات وظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة القرارات، ولكننا نرى أن اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها، ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، لأن كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة كما سيتضح ذلك من الدراسة التفصيلية لهذه الوظائف.

-اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة:

إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف.

إن وظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج، وما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ وما هي فترة الخطة الإنتاجية؟ ومن المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية معينة؟ ونحوها. كذلك فإن نشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير والترويج ونحوها. وبالنسبة لوظيفة الأفراد، فإنها تتضمن العديد من القرارات المهمة الخاصة بتعيين الأفراد وترقياتهم وتنقلاتهم وإنهاء خدماتهم وغيرها.

وبالنسبة لوظيفة التمويل فإن هناك قرارات عديدة مثل، تحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليه من داخل المنظمة أو من خارجها، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته في المنطقة.

والواقع أن اتخاذ القرارات يعتبر أساس لجميع وظائف الإدارة وكذلك وظائف المنظمة حيث إن إدارة وظائف المنظمة إنما تعتمد على اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الجوانب المختلفة لوظائف المنظمة.

6-مراحل اتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرارات هي عملية اختيار الأمثل والأفضل، فاتخاذ القرارات هي نشاط إنساني مركب، وتبدأ بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، ولا تنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، بل تتجاوزها إلى متابعة القرار وتقييمه، أي أن عملية اتخاذ القرارات تمر بخطوات منظمة ومتعددة لا بد من متخذ القرار مراعاتها. وهذه الخطوات هي كالتالي:¹

-تشخيص المشكلة: ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

-جمع البيانات و المعلومات: إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، و اقتراح بدائل مناسبة يتطلب جمع البيانات و المعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، وذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة و المعلومات المحايدة و الملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليل دقيقا. ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات و معلومات تساعد على الوصول للقرار المناسب.

وقد صنف علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى عدة تصنيفات منها:

-البيانات و المعلومات الأولية و الثانوية.

-البيانات و المعلومات الكمية.

-البيانات و المعلومات النوعية.

-الآراء و الحقائق.

-تحديد البدائل المتاحة و تقييمها: ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير. متخذ القرار، وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري، ويذكر أهم أساليب التفكير الإبداعي لدى متخذ القرار وهي كالتالي:

-التحول من التفكير فيما هو مهم إلى ما هو بناء ومجدي [التفرقة بين المهم والضروري].

-التحول من المجادلة Argument إلى استكشاف أصول الموضوعات.

-التحول من مرحلة المهارة الفكرية إلى مستوى الحكمة Wisdom.

-العناية بتخليق الأفكار Idea Generation وليس مجرد تجميع المعلومات.

-الاهتمام بمهارة تصميم الأفكار والحلول وعدم التوقف عند تحليل المشكلات.

-الانطلاق من الانحصار في الماضي إلى التفكير في المستقبل.

¹النمر واخرون، الادارة العامة الأسس والوظائف، ط4، الرياض، 1996، ص353-361.

الفصل الاول.....الاطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

- العمل على تحويل المعرفة إلى تطبيقات عملية (إحداث التقنية).
- العمل على إيجاد عدة حلول وطرق بديلة ممكنة للمشكلة التي تم تحديدها والحصول على المعلومات الكافية المتعلقة بها، والمشكلة التي لا يوجد لها إلا حل واحد لا يمكن اعتبارها مشكلة، فإن لكل مشكلة في هذا المجال أكثر من حل لذا فإن وجهات النظر تختلف ويكون لكل حل مؤيدوه أو رافضوه من المعلمين أو الطلاب أو الأهل .
- **اختيار البديل المناسب**؛ وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، واهم هذه المعايير هي كالتالي:
 - تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق أهم الأهداف أو أكثرها إسهاما في تحقيقها.
 - اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمتها ونظمها وإجراءاتها.
 - قبول أفراد المنظمة للحل البديل و استعدادهم لتنفيذه.
 - درجة تأثير الحل البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
 - درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
 - مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد والقيم وأنماط السلوك.
- وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، واهم هذه المعايير هي كالتالي:
 - تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق أهم الأهداف أو أكثرها إسهاما في تحقيقها.
 - اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمتها ونظمها وإجراءاتها.
 - قبول أفراد المنظمة للحل البديل و استعدادهم لتنفيذه.
 - تأثير الحل البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
 - درجة السرعة المطلوبة في حل البديل والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
 - مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد والقيم وأنماط السلوك.
 - المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه أو تعطيلها له وتعويق نتائجه.
 - كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار ودرجة سهولة أو صعوبة تنفيذه، والموارد والإمكانات المطلوبة لتنفيذه.
 - قد يكون قرار المدير هو اختيار أحد البدائل وقد يكون قراره رفض لكل البدائل ومن ثم يكون القرار المتخذ هو **(لا قرار)**.
- **متابعة تنفيذ القرار و تقييمه**؛ ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلانه، حتى يؤدي القرار إلى أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار و تظهر نتائجه، يقوم المدير بتقييم هذه النتائج ليرى درجة فعاليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله، وعملية متابعة تنفيذ القرار تمتاز بما يلي:
 - أنها تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور و معرفة أسبابها و اقتراح أسباب علاجها.

الفصل الاول.....الاطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

-أنها تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين و حثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

المطلب الرابع: فعالية اتخاذ القرار

1-فاعلية القرار : الفاعلية تقيس درجة تحقيق الاهداف من طرف المؤسسة ولكي يتصف القرار بالفاعلية لا بد من توافر المقومات الاساسية التالية¹:

-القانونية : يجب ان يتم القرار وفقا للشروط المعمول بها .

-الكفاءة: تعني تحقيق الاهداف المطلوبة بأفضل الشروط سواء كانت هذه الشروط تتعلق بالكمية المطلوبة أو الكيفية أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك .

-الابداع والتطوير : هذا الشرط يضمن استمرارية المؤسسة في المستقبل ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر بالاضافة الى فاعلية قراراتها تتوقف على مدى قدرتها على ضمان هذا الطلب .

-السلامة : القرار الفعال هو الذي يهتم بمطلب السلامة و التي قد تكون في بعض الاحيان في غاية الأهمية حيث تجاهلها يؤدي الى عواقب وخيمة .

-القبول: القبول له جانبان :

الجانب الاول: يتعلق بقبول العاملين في المؤسسة للقرار ورد فعلهم المحتمل وقبولهم للقرار يمثل اهم الشروط لالتزامهم بتنفيذه و تاييده والدفاع عنه.

والجانب الثاني : يتعلق بقبول المجتمع للقرار خاصة الفئات المتأثرة به فاستمرارية المؤسسة و فاعلية قراراتها تعتمد على مدى تقبل البيئة لها.

2-فاعلية اتخاذ القرار :

ان فاعلية القرار تعتمد على مدى قبوله من جهة وعلى جودته من جهة اخرى وفق المعادلة التالية :

$$\text{فاعلية القرار} = \text{جودة القرار} \times \text{مدى قبوله}$$

ومن هذا المنطلق وجب الحديث عن فاعلية القرار وكفاءته، أما كفاءة القرار هنا تحقيق اقصى انتاج باستخدام الموارد المتاحة والمحدودة وهنا الكفاءة الادارية ، أما كفاءة القرار فهي القدرة على الاختيار بين البدائل المختلفة للعمل بحيث يتم اختيار ذلك البديل الذي يحقق أقصى عائد ممكن باستخدام نفس الموارد.²

¹ Michel Marchesnay et Karim Messeghan، Cas De Stratégie De PME، Edition Ems،Paris، 2001.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم الادارة الحديثة، دار الثقافة، الاردن، 2003، ص 93 .

الفصل الاول.....الاطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

تعتمد الفاعلية في اتخاذ القرارات على مدى قدرة متخذ القرار على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع، ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة، وعن البدائل المتاحة لديه من مصادرها المختلفة قبل الإقدام على اتخاذ القرار، فالقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه، وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية، الأمر الذي يتطلب من متخذ القرار أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار، والمزايا التي قد يجلبها، فكل بديل من البدائل المتاحة أمام أي متخذ للقرار يجب أن يمحس لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليها.¹

أن الفاعلية الكلية للقرار يمكن قياسها من خلال ثلاثة معايير²:

أ / جودة القرار

ب / قبول القرار

ج / التوقيت الملائم لاتخاذ القرار

ويرى الصيرفي أن فاعلية القرار هي نتيجة لنوعية القرار مضروبة في مدى قبول القرار، من أولئك الذين ينبغي عليهم أن ينفذوه، ويتفق الباحث مع ما أورده ياغي بأن فاعلية عملية اتخاذ القرار هي مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق مايلي³:

– سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات.

– قبول القرار من قبل المعنيين: أن يكون القرار الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين.

– زمن اتخاذ القرار: أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

¹ حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركة التأمين الاردنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في ادارة الاعمال كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط، المملكة الاردنية، 2012، ص43 .

² المرجع نفسه، نفس الصفحة .

³ المرجع نفسه ص44 .

3-العوامل المؤثرة في فاعلية عملية اتخاذ القرار:

وصنف كنعان العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار إلى أربعة عوامل هي¹:

أ-العوامل الإنسانية وتمثل في:

- شخصية متخذ القرار: ان شخصية متخذ القرار مهمة، وكذلك عواطفه وقيمه وخبرته في العمل ومركزه الاجتماعي، وحالته النفسية عند اتخاذ القرار، فكل هذه العوامل تؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات لأن متخذ القرار سواء أكان فردا أو جماعة أو عضوا في مجتمع يتأثر بما يتأثر به غيره، وكل ذلك ينعكس على سلوكه.

- المساعدون والمستشارون والمتخصصون: فأسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر في فاعلية القرار ولهذا على متخذ القرار أن يختارهم من ذوي الميول المتباينة حتى يخلق جوا مواتيا للأفكار المبدعة.

- المرؤوسون: فلا يجب النظر إليهم كأدوات ميكانيكية مجردين من كل معرفة وقدرة، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار متخذ القرار من بينها البديل الأفضل.

ب-العوامل التنظيمية الإدارية وتمثل في:

- المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات.

- عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها.

- الاتصالات الإدارية وفعاليتها.

- نطاق الإشراف الذي يكون للمدير على مرؤوسيه.

- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.

- ضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام.

¹حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره ، ص 44-45

ج-العوامل البيئية وتمثل في:

- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي للدولة.
- انسجام القرار مع الصالح العام.
- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية.
- النصوص التشريعية، وتشمل الأنظمة واللوائح والتعليمات.
- التقدم التكنولوجي.
- الضغوط الخارجية والضغط الداخلية.

د-الضغوط الخارجية وتمثل بالاتي:

- الرأي العام.
- النواحي الاقتصادية.
- العلاقات الاجتماعية لمتخذ القرار خارج نطاق العمل.
- الأجهزة الإعلامية والرقابية.

ر-الضغوط الداخلية وتمثل بالاتي:

- ضغوط الرؤساء.
- ضغوط التنظيمات غير الرسمية.
- الوقت.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

من خلال المبحث سنقوم بعرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين وذلك من خلال ثلاثة مطالب، ففي المطلب الأول سنقوم بعرض الدراسات المتعلقة بالقيادة النسائية، وفي المطلب الثاني الدراسات المتعلقة بفاعلية اتخاذ القرار، وفي المطلب الثالث الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة النسائية

1-دراسة (سهام نبيل سليمان سنة 2008) بعنوان: نظام القيم الشخصية للقيادة النسائية وأثره على سلوكهن الاداري، دراسة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في ادارة الاعمال.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على النظام القيمي المميز للقيادات النسائية العاملة بقطاع الخدمات الحكومية بكفر الشيخ والإختلافات التي قد تطرأ عليه نتيجة لبعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية، والى إكتشاف العلاقة بين القيم الشخصية للقيادات النسائية ونوعية السلوكيات الإدارية الصادرة عنهن.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات وكذا على اسلوب المقابلة من خلال اجراء مقابلات مع افراد العينة.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

-يؤثر نظام القيم الشخصية للقيادات النسائية على سلوكهن الاداري .

-تباين القيم المكونة لنظام القيم الشخصية من حيث درجة التأثير على سلوك الاداري.

-تؤدى العوامل الديموغرافية والتنظيمية الى حدوث اختلافات معنوية في كل القيم الشخصية فيما عدا القيم الجمالية .

2-دراسة (مؤمنة صالح الرقب سنة2009) بعنوان معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، دراسة لاستكمال الحصول على درجة ماجستير في الادارة التربوية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أكثر المعوقات شيوعا والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بتصميم استبانة تم توزيعها على أفراد العينة .

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أكثر المعوقات التي عبر عنها أفراد عينة الدراسة هي مجال المعوقات الاجتماعية، وتلاه مجال المعوقات السياسية، وتلاه مجال المعوقات الشخصية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعا لمتغيرات (الجامعة، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة).

الفصل الأول.....الاطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعا لمتغير (الجنس)، وذلك لصالح الذكور.

3-دراسة (امل بنت محمد الشدي سنة2010) بعنوان : إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي ، بحث تكميلي للحصول على شهادة على درجة ماجستير في التربية . في مدينة الرياض دراسة تطبيقية على جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب نشأة الصراع التنظيمي وأنواع الصراعات التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات النسائية، بالإضافة إلى التعرف على أبرز استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و على تصور القيادات النسائية لنتائج الصراع سلمي أم إيجابي .

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت الاستبانة هي أداة جمع المعلومات .

وخلصت الدراسة الى النتيجة التالية :

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تجاه أسباب الصراع ، و أنواع الصراع وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتصورهم للآثار الناتجة عن الصراع التنظيمي وفقاً لمؤهلاتهم العلمية وسنوات الخبرة ونوع عملهم.

4-دراسة (درقية البدارين وفريد محمد القواسمه سنة 2013) بعنوان دور المرأة في قيادة التغيير دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الاردن .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية، وكذا التعرف على أهم المهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية، والتعرف على الطرق والاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الأردنية في قيادة التغيير في المنظمات التي تتولى قيادتها، وعلى الدور الذي تقوم به المرأة الأردنية في قيادة التغيير في مجموعة منظمات المجتمع المدني والمتمثلة في منظمات المرأة العاملة في الأردن، ومدى كفاءتها للقيام بهذا الدور.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع مجموعة من الاستبانات التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

-وجود أثر إيجابي للخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية على دورها في قيادة التغيير التنظيمي .

-وجود أثر إيجابي للمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية على دورها في قيادة التغيير التنظيمي .

-وجود أثر إيجابي بدلالة إحصائية للطرق والاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الأردنية في إدارة التغيير على دورها في قيادة التغيير التنظيمي .

- تمتلك المرأة الأردنية القدرة الكافية للقيام بالدور المطلوب في قيادة عملية التغيير التنظيمي في المنظمات التي تتولى إدارتها .

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بفاعلية اتخاذ القرار

1-دراسة(محمد الرحيم المحاسنة سنة 2005) بعنوان أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية اتخاذ القرار ،دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الاردنية المجلة الاردنية في ادارة الاعمال.

تهدف هذه الدراسة لتحليل أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات، في دائرة الجمارك.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي الميداني، بتطوير وتقييم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1-جاءت تصورات المبحوثين لكفاءة نظم المعلومات مرتفعة.

2-جاءت تصورات المبحوثين لكفاءة عملية اتخاذ القرارات مرتفعة.

3- يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

2-دراسة (ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا سنة 2006) بعنوان العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار في الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ،أطروحة استكمال لمتطلبات درجة الماجستير في الادارة التربوية .

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

وتم استخدام المنهج الوصفي الميداني بتطوير وتوزيع استبانتين كأداة لجمع البيانات .

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً.

- درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال اتخاذ القرار بين الذكور والإناث و لصالح الذكور.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال اتخاذ القرار بين الدكتوراه والماجستير ولصالح الدكتوراه.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال اتخاذ القرار والدرجة الكلية بين أكاديمي تعليمي وأكاديمي إداري ولصالح أكاديمي إداري.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لتفويض السلطة فقط بين أصحاب الخبرة في التدريس.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القرارات بين الكليات الإنسانية والكليات العلمية ولصالح الكليات العلمية.

الفصل الأول.....الاطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

3-دراسة (غسان فيصل و قاسم احمد حنضل سنة 2009) بعنوان أثر نظم المعلومات الادارية في فاعلية اتخاذ القرار مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية.

تمد هذه الدراسة الى تحليل أثر عناصر نظم المعلومات الادارية في فاعلية اتخاذ القرارات في دائرة الضريبة في بغداد (الهيئة العامة للضرائب).

ولتحقيق اهداف هذه الدراسة قام الباحثان باعتماد المنهج الوصفي التحليلي الميداني وذلك بتطوير استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية.

وخلصت الدراسة الى النتيجة التالية :

- وجود علاقة وأثر ذو دلالة احصائية لعناصر نظم المعلومات الادارية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالي المهام التعليمية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات بين أكاديمي تعليمي وأكاديمي إداري ولصالح أكاديمي إداري.

4-دراسة (خلد خلف الزريقات سنة 2011) بعنوان أثر ادارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الاردنية.

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية.
- لتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتطويرها لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة .
- وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعا .
- تصورات المبحوثين لمتغير فاعلية اتخاذ القرار كان مرتفعا .
- هنالك أثرًا لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية.
- أن إدارة المعرفة فسرت (59.4 %) من التباين في بعد فاعلية اتخاذ القرار.

5-دراسة (حافظ عبد الكريم الغزالي سنة 2012) بعنوان أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات ،رسالة ماجستير قدمت لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال.

تتلخص أهداف الدراسة في الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في شركات التأمين الاردنية .
ولتحقيق هدف هذه الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي أداة جمع المعلومات .
وخلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها مايلي :

- مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي،التحفيز،الاعتبارية الفردية،الاستشارة الفكرية،التمكين) في شركات التأمين الاردنية كان مرتفعا.
- مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية كان مرتفعا.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي،التحفيز،الاعتبارية الفردية،الاستشارة الفكرية،التمكين)على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية.
- التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الاكبر من بين ابعاد القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية.

6-دراسة (خليفة أبو عاشور جميل شنتاوي سنة 2014) بعنوان فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية ، المجلة الاردنية في العلوم التربوية .

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية .
لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة كأداة لجمع المعلومات.

خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

- درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي متغير الجامعة لصالح جامعة اليرموك عند مجال المشاركة في اتخاذ القرار ومجال الثقافة التنظيمية.
- هنالك علاقة عند المقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة لصالح الجامعات الحكومية في فاعلية القرارات المتخذة في مجالس أقسامها.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

1- الدراسات المتعلقة بالمتغيرين

من خلال بحثنا لم نجد دراسات عدة في مجال القيادة النسائية، مما يعد موضوع القيادة النسائية من المواضيع النادرة ، أما موضوع فاعلية اتخاذ القرار فقد تم دراسته من ناحية متغيرات أخرى ، ولم نجد أي دراسة من خلال اطلاعنا وبحثنا تربط بين متغيرين القيادة النسائية وفاعلية اتخاذ القرار، سواء باعتبار القيادة النسائية كمتغير مستقل أو متغير تابع، وان وجدت دراسات الا أن معظمها مقالات الكترونية ومواضيع في مجلات علمية وغيرها حيث لم نلمس دراسات جامعية في هذا الشأن .

2- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

في ضوء مراجعة الباحث للدراسات السابقة لم يجد الكثير في تنوع الاتجاهات البحثية للقيادة النسائية ، وعلى الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تطرقت إلى دراسة فاعلية عملية اتخاذ القرار إلا أن أغلبها تمحور حول دراسة هذا الموضوع من ناحية أثر المعلومات أو تكنولوجيا المعلومات وكذا ادارة المعرفة ونظم المعلومات وغيرها من المواضيع ، ووجدت دراسة جمعت بين موضوع القيادة وفاعلية اتخاذ القرار وهي لحافظ عبد الكريم الغزالي بعنوان أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار ولا توجد دراسات-على حد علم الطالب -تطرقت إلى ربط الاتجاهات الحديثة في القيادة وخصوصا القيادة النسائية بموضوع مهم كفاعلية عملية اتخاذ القرار وتأني هذه الدراسة لعلها تكون بداية في تنوع الاتجاهات البحثية في دراسة القيادة النسائية وربطها بفاعلية اتخاذ القرار .

تسعى الدراسة الحالية للتعرف على علاقة انماط القيادة النسائية بفاعلية عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التي هي تحت قيادة نسائية في حين تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة في قياس القيادة النسائية على متغيرات أخرى كنظم القيم الشخصية و الصراع التنظيمي وغيرها .

تناولت الدراسة أربعة انماط للقيادة النسائية هي : التعاون ، الذكاء العاطفي أو الوجداني،العلاقات ،أما أغلب الدراسات السابقة فتناولت القيادة النسائية كموضوع من ناحية التحديات والصعاب التي تواجه المرأة في القيادة في ضل مسؤولياتها في منزلها كأم وزوجةالخ ،اضافة الى مجال منافستها للرجال في المواقع القيادية والادارية .

أما عن بيئة تطبيق الدراسة سيتم تطبيق الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية رأس الواد بولاية برج بوعرييج التي هي تحت قيادة نسائية ، في حين أن أغلب الدراسات السابقة أجريت على المنظمات الأوروبية والأمريكية بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية في الشرق الاوسط ، ولم نلمس دراسة في هذا المجال على الصعيد الوطني وخاصة مع موجة التغيرات التي تشهدها المرأة الجزائرية في تولي واثبات قدرتها على حكم مناصب قيادية واثبتت كفاءتها وفعاليتها في ذلك.

خلاصة الفصل

من خلال الاطار النظري يتبين أن القيادة النسائية مفهوم اداري حديث له معيقات وتحديات ونماذج قيادية ناجحة وكذا أنماط قيادية تتميز بها المرأة القيادية مما يجعل لها اختلافات في أسلوب القيادة بينها وبين الجنس الاخر. مما جعل الدراسات السابقة في هذا المجال تعد نادرة وغير متوفرة خاصة بربط هذا النوع من القيادة بأحد ركائز القيادة وهي اتخاذ القرارات ويعد نجاحها مرهون بفاعلية هذه القرارات.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية

محمد بناني رأس الواد

- برج بوعريرج -

تمهيد

ان الدراسة الميدانية تخرج الباحث من الاطار النظري الى الواقع العملي الذي يعبر عن مدى تطبيق هذه المفاهيم في المؤسسات،ومن خلال هذه الدراسة سنحاول معرفة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة النسائية بفاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسة العمومية الاستشفائية رأس الواد ببرج بوغريريج،وعليه تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين هما :

1-المبحث الأول :الطريقة والأدوات

2- المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

1-المبحث الأول :الطريقة والأدوات

سيتم من خلال هذا المبحث عرض طريقة وأدوات الدراسة، حيث تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب ،ففي المطلب الأول سيتم عرض تعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، وفي المطلب الثاني عرض متغيرات الدراسة ومجتمع محل الدراسة ، ليتم عرض طرق جمع البيانات والأساليب الاحصائية المستخدمة في المطلب الثالث .

المطلب الأول :تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH)

1- مستشفى 240 سرير

مستشفى جاهز تم استلامه في شهر أكتوبر من سنة 1985 من طرف شركة GBA البلجيكية للبناء، وتمت أول حالة استشفاء به في جانفي 1986 .

2-المصالح

-مصلحة الطب الداخلي 64 سرير.

-مصلحة الجراحة العامة وجراحة العظام 64 سرير.

-مصلحة طب الاطفال 47سرير.

-مصلحة الولادة وأمراض النساء 58 سرير.

-قسم الرعاية المركزة 7 أسرة .

3-الأقسام التقنية

-قسم الاستعجالات.

-قسم المخابر.

-قسم الاشعة .

-الصيدلية .

4-النشاطات الصحية

وتشمل المصالح الاستشفائية و الوحدات لكل مصلحة، مع تحديد عدد الاسرة لكل وحدة وكذا عدد الاطباء الاخصائيين و الاطباء العامون والشبه الطبي وأعوان النظافة في كل وحدة وذلك وفق الجدول التالي :

جدول رقم (1) النشاطات الصحية في المستشفى

المصالح الاستشفائية	الوحدات	عدد الاسرة	الاطباء الاخصائيين	الاطباء العامون	الشبه الطبي	اعوان النظافة
مصلحة الطب الداخلي	وحدة الرجال	32	01	02	09	02
	وحدة طب النساء	32		02	09	02
	وحدة تصفية الدم	12		03	10	03
مصلحة جراحة العظام	وحدة جراحة العظام رجال	08	01	02	23	05
	وحدة جراحة العظام النساء	08				
مصلحة الجراحة العامة	وحدة جراحة الرجال	20	06	02	23	05
	وحدة جراحة النساء	20				
	وحدة جراحة الاطفال	04	01			
	وحدة جراحة العيون النساء	02				
	وحدة جراحة العيون رجال	02	02			
		02				
مصلحة الولادة وأمراض النساء والتوليد	وحدة الولادة	28	01	02	12 قابلة و28 علاج عام	06
	وحدة امراض النساء والتوليد	30				
مصلحة طب الاطفال	وحدة طب الاطفال	33	02	01	12	02
	وحدة رعاية المواليد	14	02	01	13	03
مصلحة الاستعجالات	/	04	/	09	13	04
مصلحة الانعاش	/	07	01	02	10	02

المصدر : المؤسسة العمومية الاستشفائية

الفصل الثانيالدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بناني

يهدف هذا الفصل الى توضيح منهجية الدراسة التي استخدمها الطالب، وذلك بتحديد كل من تصميم الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها وأداة البحث وطريقة الأعداد ، الى جانب عملية جمع البيانات وتحليلها والمعالجات الاحصائية التي استخدمت في التحليل.

المطلب الثاني :متغيرات ومجتمع الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية بعدد معين من الرؤساء الخاضعين للمسئولة بصفة مباشرة من الرجال والنساء في السلك الطبي والاداري وفي سلك المراقبة ، إذ تم توزيع(50) استبانة، و بلغ عدد الاستبيانات المستردة (30)استبانة ، وهي التي خضعت للتحليل الإحصائي ، وهي نسبة تعد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي.

متغيرات الدراسة ؛

1- المتغير المستقل:أشار العديد من الكتاب الى أن الأسلوب الأنثوي في القيادة يعتمد على ثلاثة عناصر هي :التعاون ،الذكاء الوجداني أو العاطفي،العلاقات .

2-المتغير التابع:ويتمثل في فاعلية عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثالث : طرق جمع البيانات و الأساليب الاحصائية المستخدمة

طرق جمع البيانات :

تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات :

مصدر الاول: من خلال القيام بتصميم استبانة متكونة من 23 سؤال وتوزيعها على عينة عشوائية لمجتمع الدراسة، ثم قمنا بتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS .

المصدر الثاني: فيما يتعلق بتعريف المؤسسة ونشأتها وهيكلها التنظيمي من خلال وثائق داخلية للمؤسسة .

أدوات الدراسة :

لقد استخدم الطالب الاستبانة لقياس علاقة نماط القيادة النسائية بفاعلية اتخاذ القرار.

لتحقيق هدف الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات:

1- المصادر الثانوية:المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من البحوث، والدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية المتخصصة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بناني

2-المصادر الأولية: (الاستبانة) لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة في مجال موضوع الدراسة، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من أجل معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هما:

الجزء الاول : ويحتوي معلومات تتعلق بالخصائص الديمغرافية والوظيفية للمرؤوسين كالجنس،العمر، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة،أصل الاجتماعي ، طبيعة عقد العمل ، السلك .

الجزء الثاني: ويحتوي على قسمين على النحو التالي :

-القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة المتمثل في المتغير المستقل القيادة النسائية بأتماطها الثلاث وهي : التعاون،الذكاء العاطفي او الوجداني، العلاقات .

-القسم الثاني: إذ اشتمل على متغير رئيسي تابع هو فاعلية اتخاذ القرار.

وذلك من خلال (21) فقرة تم توزيعها على محور القيادة النسائية بعدد من الأبعاد وعلى النحو التالي:

أ- القيادة النسائية : وتتضمن 3 أبعاد فرعية شملت (15) فقرة هي:

- التعاون : وتتضمن (7) فقرات .

- الذكاء العاطفي او الوجداني :تتضمن (4) فقرات.

- العلاقات :وتضمنت (4) فقرات.

ب -فاعلية اتخاذ القرار : وتتضمن بعد واحد تم قياسه من خلال(8) فقرات.

وبالرغم من تنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب الاحصاء التحليل الوصفي باستخدام برنامج SPSS، وكذا تم الاعتماد على أسلوب المقابلة مع المسؤولة العامة للنظر الى اشكالية الدراسة ليس من وجهة نظر المرؤوسين فقط بل ماهو تقييم هذه القيادات لأنفسهم في مجال القيادة واتخاذ القرارات.

-التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة :الادوات الاحصائية

من اجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية : من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية .

-تحليل الانحدار البسيط: لدراسة أثر متغير مستقل واحد على المتغير تابع .

-التكرار والنسبة المئوية : لتوصيف الاجابات خصائص العينة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي للعبارات.

-معامل الثبات ألفا كارونباخ: لقياس الاتساق الداخلي لاستبانة.

-المتوسط الحسابي : كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها.

الفصل الثانيالدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بناني

-المدى : لتحديد المجالات التي تنتمي اليها الاجابات وتفسر مستوى الاجابة ،حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي .

-البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات :

-برنامج SPSS أعتمد في التحليل واستعملت المقابلة للمساعدة في ذلك .

جدول رقم (2) شدة الاستجابة وفق سلم ليكرت الخماسي

شدة الاستجابة	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
الرقم	5	4	3	2	1

المصدر من اعداد الطالبة

حيث ان الرقم 5 أعلى نقطة لمقياس ليكرت و 1 ادنى نقطة فيه ومنه المدى 5-1=4

طول الفئة: $0.8 = 4/5$ بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار، ما يسمح بتحديد الفئات التالية :

جدول رقم(3) تحديد درجة الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.8_1	منخفضة جدا
2.6_1.8	منخفضة
3.4_2.6	متوسطة
4.2_3.4	عالية
5_4.2	عالية جدا

المصدر من اعداد الطالبة

المبحث الثاني: النتائج و المناقشة

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض النتائج ومناقشتها من خلال ثلاث مطالب، ففي المطلب الاول سنقوم بدراسة أداة الدراسة وعرض النتائج، وفي المطلب الثاني تحليل ومناقشة محاور الاستبيان ، وفي المطلب الثالث اختبار الفرضيات .

المطلب الأول: دراسة أداة الدراسة وعرض النتائج

1_ صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري: من أجل التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة قمنا بعرضها على الأستاذة المؤطرة من أجل التحقق من مدى توافق عبارات الاستبيان مع موضوع الدراسة.

الصدق البنائي: قمنا بقياس الصدق البنائي من خلال معامل الارتباط والذي يقيس مدى الاتساق و الانسجام في كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي اليه الفقرة.

2_ ثبات أداة الدراسة

للحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات الاستمارة تم اختبار مدى ثبات الاستمارة على جميع عبارات الاستمارة باستخدام معامل الثبات (ALPHA CRONBACH) . انظر الملحق رقم (3) وكانت النتائج كمايلي :

جدول رقم (4) قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ

المحور	قيمة الفا كرونباخ
عناصر القيادة النسائية	0,80
فاعلية اتخاذ القرار	0,773

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ ان قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور عناصر القيادة النسائية هو 0.80، فهو اكبر من القيمة الدنيا 0.6، أما محور فاعلية اتخاذ القرار فهو يمثل 0.77 وهو ايضا أكبر من القيمة الدنيا، فهذه النتائج تعكس مدى الاتساق الداخلي العالي لعبارات الاستمارة ، وهذا ما يعزز استخدامها في الدراسة وأثبت صحتها.

3- عرض النتائج الخاصة بالخصائص الديمغرافية وتفسيرها

تتضمن الدراسة عرض ست (6) خصائص من المتغيرات الديمغرافية تضمنت : الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الوظيفي، والخبرة . انظر الملحق رقم (4).

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابات	الخصائص الديمغرافية
40	12	ذكر	الجنس
60	18	أنثى	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات spss

كانت اغلبية افراد العينة من الاناث حيث بلغ عددهم 18 فرد بنسبة 60%، أما نسبة الذكور 40% ب 12 فردا، وهذا ما يعزز أن افراد العينة هي اغلبها من الاناث مقارنة بالذكور، وينعكس هذا على المؤسسة ككل اذ انها تشغل نسبة الاناث اكبر من نسبة الذكور، وهذا ما تم ملاحظته شخصيا في المؤسسة العمومية الاستشفائية اذ نرى أن طابع الانثوي هو الغالب على الطابع الذكوري.

جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابات	الخصائص الديمغرافية
30	9	أقل من 30	العمر
33.3	10	من 30 الى 40	
16.7	5	من 40 الى 50	
13.3	4	أكثر من 50 سنة	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة الأفراد التي تتراوح اعمارهم من 30 الى 40 تمثل اعلى فئة قدرت ب 10 من الأفراد، أي نسبة 33.3%، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 30% وهذا ما يفسر أن الفئة الشبابية هي السائدة في عينة الدراسة اذ ومن خلال الاطلاع على المؤسسة العمومية الاستشفائية يلاحظ أن اغلب العاملون من الفئة الشبابية وهذا ما يفسر أن المؤسسة تشجع وتستقطب الفئة العمرية اقل من 40 سنة، ثم تليها الفئتين العمريتين من 40 الى 50 والاكثر من 50 سنة بنسبة 16% و13% لكلا الفئتين على التوالي وهي فئة ضعيفة بالنسبة للفئتين الاولتين.

جدول رقم (7) توزيع افراد العينة حسب المؤهل التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابات	الخصائص الديمغرافية
10	3	متوسط	المؤهل التعليمي
10	3	ثانوي	
46.7	14	جامعة	
33.3	10	دراسات عليا	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

كانت اغلبية أفراد العينة المدروسة ذات مستوى جامعي قدرت ب 14 فردا أي بنسبة 46.7% و أغلبهم من فئة الاطباء والادارين الحاصلين على شهادات عليا، وهذا ما تم ملاحظته في المؤسسة من خلال الادارة او من خلال مصلحة الاطباء،

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بناني

اما النسبة المتبقية بمجموع 20% للافراد دون المستوى الجامعي أي 6أفراد وهذا ما يعكس النسبة الضعيفة للذين هم دون المستوى الجامعي من فئة مراقبي المصالح الذين أكملو دراستهم في المدارس الخاصة أو على مستوى التكوينات المهنية .

جدول رقم (8) توزيع افراد العينة وفق الاصل الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابات	الخصائص الديمغرافية
33.3	10	ريفي	الاصل الاجتماعي
67.7	20	حضري	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة أغلبها حضري ب 20 فرادا، أي بنسبة 67.7% والريفي ب 10 أفراد اي بنسبة 33.3% وهذا مايفسر أن معظم أفراد العينة حضري بينما يتوزع البقية من نواحي الريفية المجاورة لمنطقة رأس الواد وهي نسبة ضعيفة.

جدول رقم (9) توزيع افراد العينة وفق طبيعة عقد العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابات	الخصائص الديمغرافية
0	0	مؤقت	طبيعة عقد العمل
100	29	دائم	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن معظم الأفراد يعملون بعقد دائم بأغلبية ساحقة، أي ما قيمته 30 فردا وما نسبته 100%، أما المؤقت فهو غير موجود في عينة الدراسة، وذلك لكون عينة الدراسة تحوي فئة الأطباء والادارين والمراقبين، الذي يعملون بعقود دائمة وليس مؤقتة .

جدول رقم (10) توزيع افراد العينة وفق الاقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابات	الخصائص الديمغرافية
50	15	أقل من 5 سنوات	الاقدمية في العمل
13.3	4	من 6 الى 10 سنوات	
10	3	من 11 الى 15	
20	6	أكثر من 15	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

بلغ عدد الأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات، أعلى نسبة قدرت ب 50% تليها الخبرة من 6 الى 10 سنوات بنسبة 13.3% ثم نسبة 10% للذين خبرتهم من 11 الى 15 سنة ،وفي الاخير نسبة الأفراد التي تزيد خبرتهم عن 15 سنة بنسبة متبقية 20% ،

وهو ما يفسر أن معظم العاملون في المؤسسة من الفئة الشبابية التي خبرتها في بداية الطريق، أما الفئتين الأخيرتين فهي تنحصر في الغالب على بعض الاطباء المختصين و الادارين فقط.

جدول رقم (11) توزيع افراد العينة وفق السلك الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابات	الخصائص الديمغرافية
36.7	11	الممارسين الطبيين للصحة العمومية	السلك الوظيفي
26.7	8	المراقبين الطبيين	
33.3	10	السلك الاداري	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن ما نسبته 36.7% يشغلها الممارسين الطبيين للصحة العمومية بمقدار 11 فردا من العينة المدروسة، أي بنسبة 36.7% وهي النسبة الأعلى تليها مقارنة لها السلك الاداري ، ما مقداره 10 أفراد أي نسبة 33.3% تليها سلك المراقبين بنسبة 26.7% وذلك للدور الذي تلعبه المؤسسة من دور في مجال الصحة والعلاج الأمر الذي يعزز وجود فئة الاطباء هي الأعلى على مستوى المؤسسة، وهذا ما لاحظته انا شخصيا وكذا فئة الادارين التي اهميتها في مجال التسيير والسهر على حسن سير المستشفى خاصة في المناوبات وغيرها. وكذا لتعدد مصالح الادارة سواء مصلحة الموارد البشرية أو النشاطات الصحية أو الاجور..... الخ ، لتأتي فئة المراقبين التي تعاني نقصا في المؤسسة وذلك لتعدد المصالح .

المطلب الثاني : تحليل ومناقشة محاور الاستبيان

سنحاول عرض وتحليل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات المستجوبين الخاصة بالمحور الاول و المتكون من 3 ابعاد بمجموع 15 عبارة انظر الملحق رقم (5)

1-محور القيادة النسائية

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاهمية لعبارات محور انماط القيادة النسائية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيبها
التعاون	1	0	منخفضة جدا	3
الذكاء العاطفي	1.43	0.89	منخفضة جدا	1
العلاقات	1.4	0.96	منخفضة جدا	2
المجموع عناصر القيادة النسائية	1	0	منخفضة جدا	—

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

كانت معظم محاور الدراسة قد تحصلت على درجة منخفضة جدا من القبول من طرف عينة الدراسة، حيث جاء محور الذكاء العاطفي كأدى محور حيث بلغ المتوسط الحسابي له 1,43 بانحراف معياري قدر ب 0,89 ،

مما يعبر عن مدى تشتت اجابات افراد العينة في هذا المحور ثم تليه العلاقات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 1,4 بانحراف معياري قدر ب 0,96 وهو تشتت كبير ، مما يفسر مدى تشتت اجابات افراد العينة في هذا المحور وفي الدرجة الثالثة ايضا التعاون

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بناني

وتمتوسط حسابي 1 و بانحراف معياري 0 مما يعبر عن عدم وجود تشتت في اجابات هذا المحور ليكون مجموع المحاور بمتوسط حسابي قدر ب 1 وانحراف معياري 0 اي لا يوجد تشتت في اجابات محاور القيادة النسائية.

وهذا ما يظهر :

- عدم وجود تعاون بين المرؤوسين و المسؤولة من وجهة نظر المستجوبين.

-عدم وجود ذكاء عاطفي ممارس من قبل المسؤولة على المرؤوسين من وجهة نظر المستجوبين.

- عدم وجود علاقات بين المسؤولة و المرؤوسين من وجهة نظر المستجوبين.

وبناء على ملاحظة المرؤوسين يمكن تفسير ذلك الى أن معظم المرؤوسين هم ضد القيادة النسائية وضد التسير النسوي، خاصة من قبل الذين يقطنون في منطقة رأس الواد، وحتى الذين هم خارج المنطقة نجدهم ضد فكرة القيادة النسائية لاعتبارات يرونها انها لا يجب ان تتولى مناصب عليا الا أن هناك فئة قليلة من لا ترى في الموضوع مشكلة .

وبناء على المقابلة مع المسؤولة تبين ان المديرية العامة على اصرار في اكمال التحدي، أما من ناحية محور التعاون فهي تشجع هذا النمط في قيادتها باستخدامها واعتمادها اسلوب المشاركة لانها تعتقد أن مشاركة المرؤوسين في مجال العمل هو الأحسن لضمان الفاعلية و الكفاءة ، كما أن تحسيس اي شخص بأنه هو الأهم وهو المسؤول يرفع من الروح المعنوية له وهذا يساعد في تقديم خدمات أكثر وبجودة عالية وكذا تعمل على تحسيس أن الكل يجب أن يكون مسؤولا عن القرار الذي تم اخذه لأن الكل شارك فيه وفي وقت المجادلة لا يحق لأي شخص الاحتجاج لانه هو شارك في اتخاذ القرار.

أما في مجال العلاقات فهي لا تجبذ أي علاقات غير رسمية، وعلاقتها مع المرؤوسين هي علاقات عمل فقط وتكون هذه العلاقات في اطار القانون بينما لا تفضل أي علاقات خارج الاطار العملي ، أما الذكاء العاطفي تستخدم هذا النمط بصورة ضعيفة وفي مواقف معينة وتجذب عدم استخدام هذا النمط بكثرة وذلك لأسباب شخصية.

وعليه يمكن تفسير النتائج المتوصل اليها الى الاسباب التالية :

-عدم تقبل المرؤوسين بصفة عامة الى فكرة القيادة النسائية وذلك للبيئة المحافظة في المنطقة .

-عدم تشجيع المسؤولة على مبدأ العلاقات خارج نطاق العمل والقانون مما يؤدي الى فهم الامور بصورة خاطئة من قبل المرؤوسين .

-عدم تفعيل المسؤولة لنمط الذكاء العاطفي مما انعكس بالسلب في اجابات المرؤوسين.

-النمط التشاركي الذي تعتمده ، المبني على المشورة والتعاون مما عزز انعدام التشتت في اجابات المرؤوسين لمحور العلاقات .

2-محور فاعلية اتخاذ القرار

يتكون هذا المحور من عبارات تخص محور فاعلية اتخاذ القرار، انظر الملحق رقم (5) ونتائجها كما هي موضحة في الجدول .

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية لعبارات محور فاعلية اتخاذ القرار

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
فاعلية اتخاذ القرار	1,2	0,89	منخفضة جدا

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ ان مستوى فاعلية اتخاذ القرار للمؤسسة العمومية الاستشفائية رأس الواد جاء منخفضا جدا ، أي أن فاعلية قرارات مديرة هذه المؤسسة منخفضة جدا بمتوسط حسابي 1,2 انحراف معياري 0,89 أي يوجد تشتت في الاجابات من قبل المرؤوسين .

بناءا على ماتمت ملاحظته خلال اجراء الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الاستشفائية رأس الواد من قبل المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات، يمكن تفسير ذلك على أنهم يرون أن المرأة غير قادرة على اتخاذ قرارات ذات كفاءة وذلك للتركيب الفيسيولوجي لها، مما يؤثر على القرارات التي تتخذها اضافة الى الجانب العاطفي الذي ينحاز لطرف ضد طرف اخر .

بناءا على المقابلة مع المديرة تبين ان القرارات التي تتخذها تحقق ما نسبته 90% بالمئة من الاهداف المرجوة ،مع وجود بعض المشاكل التي يمكن حلها وأحيانا حتى عند اتخاذ قرار هناك بعض العراقيل، لكن تؤكد أن توفير حسن الوسائل هو أساس نجاح القرارات المتخذة .

أما عن مدى تقبل المرؤوسين لقراراتها فتأكد أن هناك من يتقبل هذه القرارات وهناك العكس من يتردد في تطبيق القرار، مما يستوجب افهامه جيدا الهدف والمغزى الحقيقي من هذا القرار، وفي المقابل هي لا تستشير العاملين عند اتخاذ القرارات الا في حالة كان هذا القرار يخص مصلحة ما، باحضر الطبيب المختص واستشارته في بعض الامور التقنية مثلا.

وبالتالي يمكن تفسير النتائج المتوصل اليها الى الأسباب التالية :

- طبيعة نظرة العاملين الى المرأة القيادية .
- رفض المرؤوسين لفكرة المرأة القيادية .
- عدم استشارة المسؤولة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات الا في حالة أن الموضوع يخص مصالح تقنية بعيدة عن الادارة.
- التفرد في بعض الحالات في اتخاذ القرار.
- عدم تقبل القرارات المتخذة من قبل المرؤوسين لعدم فهم المغزى والمعنى الحقيقي لهذا القرار.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل نتائج الاستمارة سابقا ولمعرفة علاقة انماط القيادة النسائية بفاعلية اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاستشفائية رأس الواد ،سنقوم باختبار فرضيات الدراسة من خلال اثبات أو نفي فرضيات البحث وصولا الى نتائج البحث ، انظر الملحق رقم (6)و(7).

أولاً-اختبار الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين انماط القيادة النسائية وفاعلية اتخاذ القرار.

لمعرفة تأثير بعد عناصر القيادة النسائية على فاعلية اتخاذ القرار، نقوم باختبار الفرضية الاولى من خلال رفض أو قبول احدى الفرضيتين التاليتين :

H0 -لا توجد علاقة بين انماط القيادة النسائية وفاعلية اتخاذ القرار.

H1- توجد علاقة بين أنماط القيادة النسائية وفاعلية اتخاذ القرار.

من اجل اختبار الفرضية الرئيسية نقوم بتحليل نتائج الانحدار والانحدار البسيط لمتغيري هذه الفرضية من خلال نتائج الميينة في الجدول التالي :

جدول رقم (14) جدول الانحدار والانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

نوع العلاقة beta	bالميل	Aالثابت	مستوى الدلالة SIG	معامل التحديد r_deux	معامل الارتباط R	المتغير
0.089	0.058	1.009	0.640	0.008	0.89	انماط القيادة النسائية

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ انه قيمة $sig=0.640$ أي اكبر من $0,05$ ومنه نرفض النموذج لأنه لا يوجد علاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل ومن ثم نقوم برفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية العدمية H0 لا توجد علاقة طردية بين المتغيرين.

لا توجد علاقة طردية بين أنماط القيادة النسائية وفاعلية اتخاذ القرار

ثانياً_ اختبار الفرضيات الفرعية

1_ اختبار الفرضية الفرعية الاولى

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط التعاون وفاعلية اتخاذ القرار.

لمعرفة تأثير بعد التعاون على فاعلية اتخاذ القرار نقوم باختبار الفرضية الاولى من خلال رفض او قبول احدى الفرضيتين التاليتين :

H0-لا توجد علاقة بين نمط التعاون وفاعلية اتخاذ القرار .

H1-توجد علاقة بين نمط التعاون وفاعلية اتخاذ القرار.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بناني

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى نقوم بتحليل نتائج الانحدار البسيط لمتغيري هذه الفرضية من خلال نتائج المبينة في الجدول التالي ;

جدول (15) نتائج الانحدار والانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير	معامل الارتباط R	معامل R_deux	Sig مستوى الدلالة	A ثابت	B الميل	Beta نوع العلاقة
التعاون	0,98	0,97	00	-0,16	1,167	0.98

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة $\text{sig}=00$ وهي أقل من $0,05$ ، ومنه نقبل النموذج أي توجد علاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

أما معامل الارتباط فيمثل 98% مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين التعاون وفاعلية اتخاذ القرار وهو ما بلغ معامل التحديد $r_deux=97\%$ مما يعني ان المتغير المستقل(التعاون) يفسر ما قيمته 97% من التغير الحاصل في المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار) والنسبة المتبقية ترجع الى عوامل اخرى.

أما قيمة BETA فقد بلغت قيمته $0,98$ وهي موجبة مما يدل على أنه توجد علاقة طردية بين المتغيرين أي كلما زاد التعاون زادت فاعلية اتخاذ القرار وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية العدمية H0.

ويمكن توضيح اثر المتغير المستقل التعاون على المتغير التابع فاعلية اتخاذ القرار من خلال المعادلة التالية :

$$Y=bx+A$$

$$Y=1.167X-1.167$$

Y- المتغير التابع فاعلية اتخاذ القرار.

X- المتغير المستقل التعاون.

أي كلما زاد المتغير المستقل بوحدة واحدة زاد المتغير التابع ب $1,167$.

توجد علاقة بين التعاون وفاعلية اتخاذ القرارات

وهذا ما يثبت ما جاء على لسان المدير العام للمؤسسة الاستشفائية في تشجيعها لنمط المشاركة عن طريق نمط التعاون بينها وبين المرؤوسين.

2_ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار

نقوم باختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال رفض أو قبول احدى الفرضيتين التاليتين :

H0-لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار.

H1-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار.

قمنا باختبار الفرضية الفرعية الثانية بنتائج الانحدار البسيط من خلال النتائج المبينة في الجدول التالي :

جدول رقم(16) نتائج الانحدار والاتحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير	معامل الارتباط R	معامل تحديد r_deux	مستوى الدلالة sig	ثابت A	ميل b	نوع العلاقة beta
الذكاء العاطفي	0.13	0.017	0.4	1.41	-0.13	-0.13

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن $SIG=0.4$ أي أكبر من 0,05 ومنه نرفض النموذج أي أنه لا توجد علاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع ومن ثم نقوم برفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية العدمية H0 أي لا يوجد علاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل.

لا توجد علاقة بين الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار

3_ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط العلاقات وفاعلية اتخاذ القرار

لمعرفة العلاقة بين متغير العلاقات و فاعلية اتخاذ القرار نقوم باختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة، من خلال رفض أو قبول احدى

الفرضيتين التاليتين :

H0-لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العلاقات وفاعلية اتخاذ القرار.

H1-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العلاقات وفاعلية اتخاذ القرار.

جدول رقم (17) نتائج الانحدار و الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد r_deux	مستوى الدلالة sig	A الثابت	B ميل	نوع العلاقة beta
العلاقات	0.246	0.06	0.19	0.91	0.228	0.246

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ ان $\text{sig}=0.91$ وهي قيمة اعلى من 0,05 ومنه نرفض النموذج أي انه لا توجد علاقة بين المتغير تابع و المتغير المستقل، ومن ثم نقوم برفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية العدمية H0 أي لا توجد علاقة طردية بين المتغيرين .

لا توجد علاقة بين العلاقات وفاعلية اتخاذ القرار

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بالتعرف على منهجية الدراسة حيث قمنا أولاً بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة، وتعرفنا على المنهج وعينة وأداة الدراسة، وقمنا بقياس ثبات وصدق الاستمارة من خلال حساب معامل الثبات الفا كرونباخ، كما تطرقنا الى تحليل خصائص عينة الدراسة .

وفي الأخير حللنا فقرات أداة الدراسة من خلال عرض النتائج واختبار الفرضيات وهذا لكل محور من محاور استبانة، وأخيراً قمنا باختبار اذا كانت هناك علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع عند مستوى الدلالة 0.05 في آراء العينة حول محاور الدراسة .



خاتمة

عامة

يمكننا القول أن دراسة علاقة القيادة النسائية بفاعلية اتخاذ القرار من الدراسات الحديثة ،وبما أنهما كمتغيرين في دراستنا حاولنا أن نبين طبيعة العلاقة بينهما من خلال اعتبار انماط القيادة النسائية كمتغير مستقل وفاعلية اتخاذ القرار كمتغير تابع ،وقد تبين لنا وجود علاقة بين نمط التعاون وفاعلية اتخاذ القرار، وعليه يمكن القول أنه من الضروري الاهتمام بباقي الأنماط الأخرى لتفعيل القرارات بشكل أفضل ومنه تم التوصل الى النتائج التالية :

نتائج الدراسة :

بناء على بيانات الدراسة ونتائج التحليل الخاصة بهذا البحث ،وبعد الاجابة على فرضيات الدراسة واختبار فرضياتها تم التوصل الى النتائج التالية :

- لا توجد علاقة بين انماط القيادة النسائية وفاعلية اتخاذ القرار.
- وجود علاقة بين نمط التعاون وفاعلية اتخاذ القرار ،أي كلما زاد التعاون بين المرؤوسين أثر ذلك على فاعلية اتخاذ القرار.
- عدم وجود علاقة بين نمط الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار .
- لا توجد علاقة بين نمط العلاقات وفاعلية اتخاذ القرار، أي لا يوجد أي رابط اتصال بين العلاقات وفاعلية اتخاذ القرار.


الاقتراحات :

- بناء على نتائج الدراسة وعلى المعلومات التي تم جمعها من خلال شقي الدراسة النظرية و الميدانية فان الدراسة الحالية توصي بما يلي :
- تفعيل وتعزيز نمط التعاون في القيادة النسائية، من خلال تشجيع النساء القياديات على تبني هذا النمط الفعال في اتخاذ القرارات بأنجاز الاهداف بشكل جماعي.
 - العمل على تحسين دور الذكاء العاطفي في فاعلية اتخاذ القرار من خلال حث النساء على اتباع هذا النوع من النمط عن طريق اكتساب مجموعة من مهارات الادارة الحديثة وكسب تعاطف واحترام الاخرين .
 - زيادة وتحسين دور العلاقات كنمط قيادي نسائي في فاعلية اتخاذ القرار. من خلال تقوية علاقاتها مع المرؤوسين بتدعيم علاقات الثقة و التعاون وإقامة العلاقات الاجتماعية و الاهتمام بالمشاركة المعنوية لهم .

أفاق البحث :

نقترح المواضيع التالية كمجالات بحث مستقبلية :

- دور الذكاء العاطفي في فاعلية اتخاذ القرار.
- دور العلاقات في فاعلية اتخاذ القرار.



قائمة المراجع

قائمة المراجع :

-المراجع بالعربية :

1-الكتب

- الخالدي شهاب بدر ابراهيم ، السلوك التنظيمي منحنى تطبيقي معاصر، الطبعة الاولى ، دار الاعلام للنشر والتوزيع، الاردن ، سنة 2012.

-القريوتي قاسم محمد،السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية : دار الشروق ،عمان،1993.

-النمر واخرون،الادارة العامة الاسس والوظائف،ط4،الرياض،1996.

-طلال عبيد، البشاشة فرحان، درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الابداعية في عملها، جزء2، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع، المملكة الاردنية الهاشمية ،سنة 2008.

- رشوان أحمد حسين عبد الحميد،القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي،جزء رقم 72،الناشر مؤسسة شباب الجامعة، بلد النشر الاسكندرية،سنة 2010.

-دفوقية حسن رضوان ،مقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية،جزء الخامس،دار الكتاب الحديث للنشر، بلد النشر ، مصر ،سنة النشر 2004 .

-قنادلي جواهر أحمد ، اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي،مادة الاتصال واتخاذ القرار، جامعة المملكة السعودية، كلية التربية ، قسم ادارة تربوية وتخطيط ، الفصل الدراسي 2009.

-لعويسات جمال الدين ، مبادئ الادارة ، دار همومة للطباعة و النشر والتوزيع ، أبوظبي، 2005 ، الامارات.

2- المذكرات

- الغزالي حافظ عبد الكريم ، أثر القيادة التحويلية في فعالية اتخاذ القرار في شركة التأمين الاردنية ، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط ،سنة 2012.

- خلاصي مراد ، اتخاذ القرار في تسير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل ، دراسة وطنية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، جامعة منتوري قسنطينة ، سنة الجامعية 2006-2007.

-رزيق حنان ، القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر، جامعة اكلي محند والحاج، البويرة، سنة الجامعية 2014-2015 .

- فادن غالية، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة حالة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات جامعة محمد خيضر بسكرة،سنة 2014-2015.

- نبيل سليمان سهام ، نظام القيم الشخصية للقيادة النسائية وأثره على سلوكهن الاداري ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة كفر الشيخ ، سنة 2008.

-المراجع باللغة الاجنبية

1-Michel Marchesnay et Karim Messeghan، Cas De Stratégie De PME،Edition. Ems ، Paris ، 2001، P23

المواقع الالكترونية :

www.hrdiscussion.com/hr65929.html

www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1506&SecID=76

الملاحق

الملحق رقم (2)

الاستبانة :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمي

برج بوعرييج

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال المنظمات

استبيان

في اطار اعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في ادارة اعمال المنظمات تحت عنوان: علاقة أنماط القيادة النسائية بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المرؤوسين، لذا نرجو منكم المساهمة في الاجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما أن هذه المعلومات ستتم بالسرية التامة ولن تستخدم الا لاغراض علمية.

وفي الأخير تقبلو مني فائق التقدير والاحترام

الطالبة: غربي خديجة

بيانات عامة: المعلومات الشخصية و الوظيفية

ملاحظة: يرجى وضع التأشير أمام الاجابة المختارة

الجنس :

ذكر () ، انثى ()

السن :

أقل من 30 () ، من 30 الى 40 () ، من 40 الى 50 () ، أكثر من 50 ()

المؤهل :

ابتدائي () . متوسط () . ثانوي () . جامعي () . دراسات عليا ()

الأصل الاجتماعي :

ريفي () حضري ()

طبيعة عقد العمل :

مؤقت () دائم ()

الأقدمية في العمل :

5 سنوات فأقل () من 6 سنوات الى 10 سنوات ()

من 11 سنوات الى 15 سنة () أكثر من 15 سنة ()

السلك :

الممارسين الطبيين للصحة العمومية () الشبه الطبيين () السلك الإداري ()

العبارات	موافق	موافق بشدة	معارض	معارض بشدة
المحور الاول: القيادة النسائية				
التعاون				
-المرأة أقدر من الرجل على تولى العمل القيادي .				
-تشجع مسؤولتك العمل الجماعي أو العمل كفريق .				
-تطلب المساعدة من مسؤولتك عند الوقوع في مشكل أثناء العمل .				
-تلجأ مسؤولتك الى أسلوب التعاون في حل مشكلة تصادفها .				
-تعتمد رئيستك على مبدأ تفويض السلطة للمرؤوسين .				
-تعمل رئيستك بالاقترحات التي تقدمها للمرؤوسين في العمل .				

				-تشجع رئيستك المرؤسين على اكتساب خبرات جديدة.
الذكاء العاطفي				
				-احتكام المرأة القائدة للعاطفة يرفع من الروح المعنوية للعامل.
				-تجذب أن يكون رئيسك امرأة بدلا من رجل ان المرأة تملك المهارات الانسانية.
				-تستطيع رئيستك التأثير على مرؤوسيهها من خلال أسلوبها العاطفي.
				-المرأة بحكم تكوينها النفسي ووضعه الاجتماعي قادرة على كسب تعاطف واحترام الاخرين.
العلاقات				
				-تسعى رئيستك الى تقوية العلاقات مع مرؤوسيهها.
				-تهتم رئيستك بالمشاركة المعنوية لمرؤوسيهها ومتابعة مشاكلهم.
				-تدعم علاقات الثقة والتعاون بينها وبين المرؤوسين .
				-تتيح لك مسؤولتك الفرصة في اتخاذ القرارات.
المحور الثاني: فاعلية اتخاذ الاقرارات				
				-تتخذ رئيستك القرارات بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.
				-قرارات رئيستك تحقق الأهداف المرجوة منها .
				-لا يواجه العاملون صعوبات رئيسية في تنفيذ القرارات التي تتخذها رئيستك .

				-تتخذ رئيستك القرارات مراعية قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ هذه القرارات .
				-تتخذ رئيستك القرارات في الوقت المناسب .
				-تمتلك رئيستك قدرات لاتخاذ القرارات سريعة لمواجهة مشكلات طارئة .
				-القرارات التي تتخذها رئيستك تلاقي قبولا من قبل العاملين المعنيين .
				-تستشير رئيستك العاملين عند اتخاذ القرارات مما يساهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات.

ملحق رقم (3) معاملات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.773	15

فعالية اتخاذ القرار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.801	8

قيادة نسائية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.652	5

العلاقات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.320	4

الدكاء العاطفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.497	7

التعاون

الملحق رقم (4) الخصائص الديمغرافية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	12	40.0	40.0	40.0
أنثى	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الجنس

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 30	9	30.0	30.0	30.0
من 30 الى 40	10	33.3	33.3	63.3
من 40 الى 50	5	16.7	16.7	80.0
أكثر من 50 سنة	4	13.3	13.3	93.3
5	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	3	10.0	10.0	10.0
ثانوي	3	10.0	10.0	20.0
جامعي	14	46.7	46.7	66.7
دراسات عليا	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الأصل الاجتماعي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ريفي	10	33.3	33.3	33.3
حضري	20	66.7	66.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

طبيعة عقد عمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مؤقت	1	3.3	3.3	3.3
دائم	28	93.3	93.3	96.7
4	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الأقدمية في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 5 سنوات فأقل	15	50.0	50.0	50.0
من 6 الى 10 سنوات	4	13.3	13.3	63.3
من 11 الى 15 سنة	3	10.0	10.0	73.3
اكثر من 15 سنة	6	20.0	20.0	93.3
5	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

السلك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الممارسين الطبيين للصحة العمومية	11	36.7	36.7	36.7
المراقب الطبي	8	26.7	26.7	63.3
سلك اداري	10	33.3	33.3	96.7
4	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور أنماط القيادة النسائية وفعالية اتخاذ القرارات

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التعاون	30	1.00	1.00	1.0000	.00000
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الذكاء_العاطفي	30	1.00	4.00	1.4333	.89763
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العلاقات	30	1.00	4.00	1.4000	.96847
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
القيادة_النسائية	30	1.00	1.00	1.0000	.00000
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
فاعلية_اتخاذ_القرار	30	1.00	5.00	1.2333	.89763
N valide (listwise)	30				

الملحق رقم (6) نتائج الانحدار والانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.130 ^a	.017	-.018-	.90579	.017	.480	1	28	.4

a. Valeurs prédites : (constantes), العاطفي_الذكاء

b. Variable dépendante : القرار_اتخاذ_فاعلية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations	
		A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle
1	(Constante)	1.419	.315		4.500	.000		
	الذكاء_العاطفي	-.130-	.187	-.130-	-.693-	.494	-.130-	-.1

a. Variable dépendante : القرار_اتخاذ_فاعلية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.246 ^a	.060	.027	.88547	.060	1.802	1	2	.2

a. Valeurs prédites : (constantes), العلاقات

b. Variable dépendante : القرار_اتخاذ_فاعلية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations	
		A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle
1	(Constante)	.914	.287		3.180	.004		
	العلاقات	.228	.170	.246	1.343	.190	.246	.2

a. Variable dépendante : القرار_اتخاذ_فاعلية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques			
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2
1	.989 ^a	.979	.978	.13363	.979	1280.533	1	2

a. Valeurs prédites : (constantes), التعاون

b. Variable dépendante : القرار_اتخاذ_فاعلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie
1	(Constante)	-.167-	.046					
	التعاون	1.167	.033	.989	35.785	.000	.989	.989

a. Variable dépendante : القرار_اتخاذ_فاعلية

الملحق رقم (7) نتائج تحليل الانحدار والانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques			
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2
1	.089 ^a	.008	-.028-	.90990	.008	.224	1	;

a. Valeurs prédites : (constantes), نسائية_قيادة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.009	.502		2.010	.054
	قيادة نسائية	.058	.124	.089	.473	.640

a. Variable dépendante : القرار_اتخاذ_فعالية

الفهرس

الصفحة	العنوان
-	الاهداء
-	الشكر
-	ملخص
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الاشكال
-	قائمة الاختصارات والرموز
أ-ث	مقدمة
-	الفصل الاول: الاطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة
6	تمهيد
7	المبحث الاول: القيادة النسائية وفاعلية اتخاذ القرار
7	المطلب الاول : القيادة الادارية (مفهومها وأهميتها)
8	المطلب الثاني : عموميات حول القيادة النسائية
12	المطلب الثالث : اتخاذ القرار (مفهومه أهميته ومراحله)
18	المطلب الرابع : فاعلية اتخاذ القرار
22	المبحث الثاني ;الدراسات السابقة
22	المطلب الاول: دراسات متعلقة بالقيادة النسائية
24	المطلب الثاني: دراسات متعلقة بفاعلية اتخاذ القرار
27	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا و ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
31	المطلب الأول: تقديم مؤسسة العمومية الاستشفائية برأس الواد -برج بوعريبيج-
33	المطلب الثاني: متغيرات ومجتمع الدراسة
33	المطلب الثالث: طرق جمع البيانات و الأساليب الاحصائية المستخدمة
36	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
36	المطلب الاول: دراسة أداة الدراسة وعرض النتائج
39	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة محاور الاستبيان
41	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

47	الخاتمة
49	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق
-	الملحق الاول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
-	الملحق الثاني: الاستبيان
-	الملحق الثالث: معطيات spss
-	الفهرس
-	ملخص بالانجليزية

Abstract

This study aims to identify the task of: cooperation and emotional intelligence and relationships effectively make decisions from the perspective of subordinates, and out the results of the work to increase interest in research in this aspect, and by encouraging women's category to work in the areas of women's leadership Leadership Styles

To achieve the objective of the study, the researcher based on the descriptive and analytical approach where he designed a questionnaire Consists of 23 paragraphs and to collect preliminary data from the study sample consisted of doctors and Adarein and observers in the hospital public institution Ras El Oued mandate of Bordj Bou Arreridj, which, as are the distribution of 50 to identify recovered, of which 30 questionnaire and have received all of the statistical analysis and in the light of that has been collecting and analyzing data and test hypotheses using statistical tests also are using the interview technique With the Director-General of the institution hospital

The study reached the following conclusions:

- ther is A direct correlation between the pattern of cooperation and the effectiveness of any decision-making greater use of cooperation the impact on the effectiveness of the decision-making
- there are non relationship between the pattern of emotional intelligence and the effectiveness of decision-making where summarizes the negative relationship between emotional intelligence and effective decision-making
- There is a direct correlation between the pattern of relations and the effectiveness of decision-making

Key words :