

أثر الأنماط السلوكية لشخصية المديرين في عملية اتخاذ
القرار الإداري

دراسة تحليلية لعينة من المدراء في فندق فلسطين الدولي في مدينة بغداد

**The impact of the behavioral patterns of
managers' personality in administrative
decision-making process**

**An analytical study to managers sample in the Palestine
International Hotel in Baghdad city**

المدرس الدكتور دنيا طارق احمد

المدرس يسرى محمد حسين

كلية العلوم السياحية - الجامعة التكنولوجية

المستخلص

تمتاز شخصية المدير بأنماط سلوكية مختلفة فمنهم المحبوب ، والمعقد ، والواعي ، و العادي... الخ ، وقد اختلفت هذه الشخصيات نتيجة لعوامل الوراثة أو القيم والعادات الاجتماعية أو قدرة الفرد على التفكير ، أو الحالة الوجدانية التي تتصف بها الشخصية ، لذا فإن اتخاذ القرار يتأثر بهذه الأنماط السلوكية لشخصية المديرين فهم من يضعون الخطط المرحلية ويؤسسون هياكل تنظيمية ويصممون خطوط الإنتاج ويطرحون الأفكار المبتكرة وهو ما سيقوم البحث بتوضيحه .

الكلمات المفتاحية : الأنماط السلوكية ، المدير ، الشخصية ، القرار

Abstract

The manager personalities characterized by different patterns of behavior, some are beloved, complex, conscious, and normal.... etc. These characters have varied due to genetics factors or social, customs values, the individual's ability of thinking, or the emotional condition that is characterized by personal. So , making decision is influenced by these behavioral patterns of managers personality when they were putting the interim plans, the organizational structures establishment , designing production lines and the innovative ideas demands all those will be described and illustrate in the research.

key words : Behavioral patterns , Manager , personality , decision

المقدمة

تستند عملية اتخاذ القرارات الإدارية الى الأسلوب العلمي الذي يهدف الوصول الى المعلومات ، لذا لم تعد تعتمد الحدس أو التخمين أو التجربة ، بل تعتمد على مسيرة الإدارة بالاتجاه العلمي لوضع البدائل والحلول وبهدف الوصول الى البديل الأكثر موائمة والذي يرتبط ويتأثر بدوره بالأنماط السلوكية للمديرين بوصفه متخذ القرار ، فالتخطيط لدراسة أي حالة يتعرض لمشاكل عديدة أولها النقص في الخبرة والتنظيم لدى بعض متخذي القرارات على المستوى الاستراتيجي والمجالات ذات الصلة ، فالخبرة والإمكانية التقنية ، ونوع المعلومات المتاحة ، والتحليل وإيجاد البدائل والنتائج التي تكون خاضعة للبحوث العلمية لتقييمها ذات تأثير كبير في عملية اتخاذ القرارات وهو ما سعى اليه البحث الذي قُسم الى اربعة مباحث : كان المبحث الأول بعنوان الإطار النظري ، وقد احتوى على منهجية البحث ، والمبحث الثاني تضمن مفاهيم البحث ، أما المبحث الثالث فقد احتوى على الأنماط السلوكية لشخصية المدير ، والمبحث الرابع أعتمد الجانب العملي للبحث .

المبحث الأول : الإطار النظري**أولاً : منهجية البحث****1- مشكلة البحث :** وتتمثل مشكلة البحث بالآتي :

يسلط البحث على الأنماط السلوكية لشخصية المديرين بعدم اتخاذ قرارات إدارية صحيحة في فندق فلسطين الدولي بمدينة بغداد .

2- أهمية البحث : تبرز أهمية البحث في الآتي :

أ- أهمية الأنماط السلوكية للمدير وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وأسسها في نجاح فندق فلسطين الدولي .

ب- الأنماط السلوكية للمدير يمثل ركناً أساسياً من أركان تحسين واقع الفندق فضلاً عن كونها تهتم بتحسين الأداء .

ج- أهمية البحث نابعة من الأهتمام المتزايد للباحثين لدراسة الأنماط السلوكية ومدى إمكانية تطبيقها بفندق فلسطين الدولي بمدينة بغداد .

3- أهداف البحث :

أ- التعرف على نوع الأنماط السلوكية لشخصية المديرين وأثرها في اتخاذ القرارات الإدارية في فندق فلسطين بمدينة بغداد .

ب- تحديد النمط السلوكي الغالب لشخصية المدير عند اتخاذ القرار الإداري بفندق فلسطين الدولي بمدينة بغداد .

ت- الخروج بجملة من الأستنتاجات والتوصيات .

4- فرضية البحث :

أ- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين الأنماط السلوكية لشخصية المديرين في اتخاذ القرار الإدارية في فندق فلسطين الدولي .

ب- لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين الأنماط السلوكية لشخصية المديرين في اتخاذ القرارات الإدارية في فندق فلسطين الدولي .

5- أسلوب البحث : أعتمدت الباحثة في كتابة البحث على أسلوب المنهج وكالآتي :

أ- المنهج الوصفي - التحليلي : ويعد من المناهج العلمية الأساسية ، يعتمد المنهج على أساس الوصف الدقيق ، وتعيين المشكلة وموقعها وتحديد الإيجابيات والسلبيات وموضوع البحث بشكل تفصيلي .

ب- المنهج المعلمي : ويعتمد استخدامه من خلال اعتماد أستمارة الأستبيان ، وقد وزعت الأستمارة على مدير الفندق ومديرين الأقسام .

6- الأنموذج الافتراضي :



شكل (1) الأنموذج الفرضي

المصدر : من إعداد الباحثة

7- مصادر جمع البيانات والمعلومات .

تم الاعتماد على المصادر الآتية وكما يأتي :

- أ- الكتب والمؤلفات والبحوث ذات الصلة بموضوع البحث العربية والأجنبية .
- ب- الرسائل والأطاريح الجامعية ذات الصلة بموضوع البحث .

8- مجتمع وعينة البحث :

يتألف مجتمع البحث من مدير الفندق ورؤساء الأقسام ، أما عينة البحث تم استخدام الطريقة العمرية وزعت (30) استبانة على المدراء وتم أستحصال (20) أستماره من أصل (30) وذلك لسببين :

- أ- (7) أستمارات لم يتم ملئ جميع فقراتها .
- ب- (3) أستمارات فقدت من قبل المستلمين لها .

ثم تم العمل على تحليل واختبار نتائج البيانات

اولاً : الأنماط السلوكية

وتعرف على أنها " مجموعة من السمات المترابطة فالنمط لا يعني شيئاً أكثر من بعض الناس يشبهون أناس آخرين في السمات الشخصية . أي أن النمط يحتوي على أكثر مما يوجد في فرد واحد بعينه . والأنماط لا وجود لها في الواقع ولكنها مفهوم افتراضي تجريدي نظري" . (باطة،1997: 281)

كما يُعرف النمط السلوكي على أنه "علاقة بين الفعل والأنفعال لدى الأشخاص الذين يخوضون صراعاً دائماً بهدف الحصول على هدف معين وبأقل وقت ممكن وبخلاف هذا النمط عن حالات القلق العادية من حيث تحديد الأهداف وأصراره عليها ، وذلك على عكس القلق الذي يتراجع ليطلب النصح إذا ما أحسن زمام الأمور يفلت من يده" . (مصطفى،2013: 5)

فالنمط السلوكي من أهم الصفات أو الملامح التي تصف الشخصية الأنسانية ، وأن الإنسان يتصرف بوحي من حاجاته وإدراكه للعالم المحيط به ، ويقوم بالأحتفاظ بتوازن شخصيته وأستقرارها ، كما أن الشخصية تميل للتطور والنضج . أما الصفات كالأستقلالية والسيطرة ، والتسلط فإنه يزداد مع نمو الشخص وتطورها .

أما مفهوم الشخصية Personality فقد كانت الشخصية الإنسانية وما زالت محل اهتمام دراسة العلماء والاجتماعيين المهتمين بالأخلاق ودين أهل السياسة ، فهناك الشخصية البنائة التي تشيع المحبة فيما حولها وما حولها .

وقد تختلف الشخصيات بحسب أختلاف مواطن القوة والضعف في كل نوع فتظهر الشخصية الضعيفة (الخاضعة ، الهادئة ، المتشائمة ، العليقة ، المنعزلة) أو الشخصية القوية (المميزة ، المفكرة ، المعتدلة ، المنفتحة على العالم ، المتفائلة ، الحكيمة) أو الشخصية المنحرفة (الحاقدة ، واللاتمية ، الغاضبة ، التعيسة ، الهدامة) . (يحيى، جامعة زايد ، دي ، مقالة الانترنت) و الشخصية هي مصطلح ومع هذا الشيعوع في الاستعمال نجد الغموض في فهم معناه وقد عرف (الجزراوي) (المدهونة، 1995: 156) الشخصية عبارة عن "مجموعة الصفات الفيلولوجية والسايكولوجية والعقائد التي يتميز بها الفرد عن الآخرين والتي ورثها أو اكتسبها وتعلمها في ضوء خبراته المتراكمة منذ طفولته أو تظهر هذه الصفات لدى الفرد على شكل أنماط سلوكية أثناء تفاعله مع الآخرين أو مع المواقف ويساعدنا بالتالي على إصدار أحكام على هذا الفرد لفحص سلوكه السابق وتساعد على تكهن سلوكه المستقبلي" . وعرفت الشخصية عند علماء السلوك بأنها " الخصائص الذهنية والمادية الثابتة نسبياً" التي تمد هوية الفرد (Pulkkinen,etal,1999:37-85) ، أما الشخصية عند علماء الاجتماع فأنها تعني تناغم الخصائص الثابتة التي تفسر سبب سلوك الفرد بطريقة معينة . (Mallins,2005:34)

ثانياً : المدير Director

المدير هو الشخص المسؤول في إداء مجموعة من الأفراد ، يمتلك المدير سلطة رسمية لتخصيص الموارد حتى لو تطلب ذلك ضرورة اعتمادها من مستويات ووجهات أخرى ، ويرى بعض الكتاب أن المدير هو الشخص الذي يتحمل المسؤولية للقيام بوظيفة معينة وتتراوح هذه الوظيفة بين رئيس المنظمة أو المدير التنفيذي أو المدير العام أو مدير الإدارة أو رئيس قسم أو المشرف وغيرها . ومن أبرز الخصائص التي تميز الوظائف الإدارية عن الوظائف غير الإدارية هي مسائلة عن أداء الآخرين ويطلق على هؤلاء الآخرين شخصيات مختلفة مثل المرؤوسين والعاملين وغيرهم من رجال البيع مسؤولين أمام مدير المبيعات والمهندسين مسؤول أمام كبير المهندسين أما المدير مسؤول ليس فقط عن أدائه الوظيفي ولكن مسؤول أيضاً عن أداء الآخرين الذي يقوم على دراستهم والإشراف عليهم . (سليم،2010، 2)

المدير "المسؤول الأول عما هو كائن وما يجب أن يكون وما سيكون في الوحدة التي أسند إليه إدارتها ، وفي سبيل ذلك تمارس الإدارة من خلالها الوظائف الأساسية ، وفي إطار ما يسمى بالعملية الإدارية" .

WWW.uobabyoneduiq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&icid=12392

ثالثاً : مفهوم القرار

تعد عملية القرار وأخذ القرار أهم العناصر الفعالة في العملية الإدارية وهناك من ينظر إليها على أنها "العملية الإدارية ذاتها بما تحتويه م تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وبدون إتخاذ القرار تتحول الى أنشطة والوظائف الإدارية مجرد أحلام تنتظر القرار الذي يبعث فيها النشاط والحركة وبالشكل الذي يحولها الى حقيقة واقعية وملموسة" . (المشهداني، 1989: 2)

فالقرار أما أن يكون مشكلة نجد لها حلاً دائماً ، وأن يكون هدفاً نسعى لبلوغه من خلال إيجاد الوسيلة لتحقيقه .

وأن أخذ القرار ليس هدفاً ولكنه وسيلة تحول الخطط والأفكار الى عمل وخطوات تطبيقية . (الحافظ، 1987: 41) ثم أن الغرض من القرار هو مواجهة موقف ما وأن عمل المدير الحقيقي هو أن يتخذ القرارات وفي مواقف العمل المختلفة وحتى المتميز ما بين المدير وغيره من الموظفين هل إذا كان الفرد يمتلك حق القرار أم لا .

يعرف القرار بأنه " عملية اختيار أنسب البدائل المتاحة أمام القرار لأنجاز أهداف أو الأهداف الموجودة أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب" . (ياغي، 1984: 4) أما (الذهبي، 1988: 234) فقد عرف القرار بأنه "العملية التي يتم بمقتضاها المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة وبالتالي اختبار أحدها نظراً للأفضلية في تحقيق الأهداف يتبعها متخذ القرار بأعلى كفاءة وفعالية وعن معطيات بيئية معينة" .

لا بد من الإشارة الى أن القرارات الرشيدة أو العقلانية هي نمط من أنماط السلوك تقود الإداري لأختيار البدائل أو الهدف المرجو .لذا فأن السلوك اللازم لأتخاذ القرارات الرشيدة يلتزم آراء وحقائق أساسية وفعاليتها تحديد الأهداف.

القرار "عملية الأختيار من بين البدائل لحل مشكلة معينة" . (الصدفاني، 2009: 11)

تعد صناعة القرار كعملية تحتوي في مضمونها جميع المراحل أعداد القرار من اللحظة التي يسعى فيها صانع القرار الى ايسط المشاكل بأسبابها وتعريف الهدف وتحديد الأبعاد وجمع المعلومات عنها ثم وضع بدائل وتقييمها بغية أختيار أفضل البدائل .

أن عملية أتخاذ القرار مرتبطة دائماً بمشكلة ما وتحدث هذه العملية لتحديد الأهداف وتحقيقها ولا تستخدم الموارد المتاحة بطريقة أفضل في ظل الظروف ذات العلاقة . (الحمداني، 2006: 31)

أما عملية أتخاذ القرار فتعرف على أنها "عملية يمارسها الأفراد داخل المنظمة في مختلف المستويات الإدارية وتتم عملية إتخاذ القرارات لمعالجة مشاكل قائمة ، أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع ، أو لتحقيق أهداف مرسومة. (أرياب، 2012: 2)

عملية أتخاذ القرار متطابقة مع عملية حل المشاكل بأعتبار أن المشكلات في حقيقة الأمر ليست سوى مواقف تتطلب قرارات حول حلول لهذه المشكلات. (معوض، 2013: 27) وهي تتطلب أستخدام مهارات التفكير كالتحليل ، والتقويم والاستقراء ، والأستنباط وكما تصنف ضمن عمليات التفكير المركب .

ثانياً : الأنماط السلوكية لشخصية المدير

1- المحددات الرئيسية للشخصية : كثيراً ما نلاحظ وجود اتفاق بين المهتمين بموضوع الشخصية ، أن الشخصية تتمثل في حقيقتها بمجموعة عوامل وراثية وعوامل بيئية مكتسبة. (QuicKandenLson,2002:2) ويشكل عام يمكن إبراز العوامل على النحو الآتي : (جلاّب، 2011: 156)

أ- **العوامل الوراثية** : تشير الدراسات التي أجريت على الحيوانات أن العديد من الخصائص المادية والنفسية تنتقل من جيل الى آخر من خلال الوراثة ، وعلى الرغم من أن هذه النتيجة لم تتأكد لحد الآن م خلال الدراسات التي أجريت على بني البشر ، فأن الدراسات التي أجريت على التوائم المتماثلة تؤيد التشابه لهذه التوائم في العديد من الخصائص المادية والنفسية ، وأن بعض مظاهر الشخصية الإنسانية تتأثر الى حد بعيد بالوراثة .

ب- **العوامل البيئية المكتسبة** : تلعب البيئة دوراً بارزاً ومؤثراً في تكوين ملامح شخصية الفرد وتتضمن البيئة عدة عوامل منها : الثقافة ، العائلة ، الجماعات المرجعية ، الخبرة العلمية في الحياة .

أن علماء الشخصية يعتقدون وبدرجة كبيرة أن الشخصية تتغير مع تغير الزمن والأماكن والمواقف. وعليه لا يوجد اتفاق بين هؤلاء العلماء حول نظرية شاملة ومقبولة لتفسير الشخصية

أبعاد الشخصية :

هناك أربع أبعاد لشخصية المديرين وكما يأتي : (الحمداني، 2006: 12-13)

- 1- **البعد الفسيولوجي** : يقصد به تركيبية (المكونات) جسم الإنسان مثل طول الجسم ، لون البشرة ، أو لون العين أو الشعر الخ وهذا يؤثر على سلوك الفرد .
- 2- **البعد الاجتماعي** : يقصد به القيم والعادات والتقاليد التي تظهر على سلوك الفرد ويتصف بها والتي يكسبها من المجتمع الذي يعيش فيه .
- 3- **البعد العقلي** : يقصد به قدرة الفرد على التفكير أو استخدام القوة العقلية التي يتصف بها في دراسته وتحليل وتفسير للظواهر والمشاكل التي تواجهه خلال فترة حياته .
- 4- **البعد العاطفي** : يقصد به الجانب الانفعالي والوجداني والحالة المزاجية التي يتصف به الفرد .

2- نماذج الشخصية للمديرين

عندما يصف الأشخاص أشخاصاً "فأنهم غالباً ما يقولون أشياء" مثل (تمتلك الكثير من الشخصية) يعني أن الشخصية يكون محبوباً ، صديقاً أو هو (لا يمتلك شخصية) يعني أنه قائم وعمل من الشخصية ولا يوجد شخصية لكل شخص لكن لكل شخص لديه نوع محدد من الشخصية ولأن الشخصية محدد مهم يكسبه تفكير الشخص وشعوره وسلوكه ، فأن ذلك يساعد على التمييز بين أنواع مختلفة من الشخصية ، فعندما نتحدث عن شخصية فنشير الى مزايا ، ومن هذه المزايا الشخصية العادية هي :

- 1- الشخصية العادية (غير منطوي على نفسه) .
- 2- الشخصية العصامية (اللاتفاعلية) .
- 3- الشخصية المتوافقة (المقبولة) .
- 4- الشخصية العّاعية (المتفهمة) .
- 5- الشخصية المنفتحة لأكتساب الخبرات .

لهذه الشخصيات الخمسة أن نستخدم لوصف الشخصيات والأفراد بغض النظر عن العمر والعرق والسالة والأخلاق والدين والخلفية الاجتماعية والاقتصادية .

3- **الأنماط الشخصية للمديرين** : هناك أربعة أنواع من الأنماط الأساسية في المديرين ويمكن أن نركب نمطاً (خامساً) يركب كل نمط من الأنماط الرئيسية يسلك طريقاً مختلفاً للنجاح . وأهم هذه الأنماط هي: (جون مايز، 1997: 20)

النمط الأول : الشخصية العصامية : يتميز أصحاب هذا النمط بالخصال الآتية وهؤلاء يجبون العمل ويحسداهم الزملاء على طاقتهم التي ينفقونها في عملهم من دون عمل وهم لا يطبقون الكسالى ويدخلون بصراعات مع كل من لا يعمل بنفس كفاءتهم وهؤلاء المديرين ينسون أنفسهم في العمل ، وتتميز هذه الشخصية بالصفات الآتية :

- أ- **حب التخطيط** : لديه القدرة في تقسيم المهام الى مراحل تتابع كل منها بحماس ، يجيد التخطيط وتحديد الأهداف المرئية وهذه تعطيه قوة ينطلق بها العصامي ويتفوق على جميع أقرانه في العمل .
- ب- **قوة الشخصية** : يتصرف العصامي بالاستقلالية فهو واثق بأنه يفعل الشيء الصحيح وهؤلاء يهتمون بمشاعر الآخرين ولكن لا يهتمون بكفائتهم .
- ج- **يتدخلون في كل شيء** : يرغب العصامي بمعرفة كل كبيرة وصغيرة في مجال العمل وهو نادراً ما يصغي للحديث مع الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرار لأنه يميل الى التسلط .
- د- **التوحيد بين الذات والشركات** : يثق العصامي بقدراته ويتحقق أحلامه وأدارة مستقبله ومستقبل عمله

النمط الثاني : الشخصية الجماهيرية :تختلف الشخصية الجماهيرية عن العصامية أختلافاً كبيراً فأن ما يحققه العصامي شيء بالاعتماد على نفسه فأن الشخصية الجماهيرية تعتمد على حب الآخرين ومساندتهم لها ، وتتميز هذه الشخصية بالصفات الآتية :

- أ- **الأهتمام بالآخرين** : إقامة علاقات أكثر من أهتمامها بإدارة العمل و توسيعه .
- ب- **تقديم التنازلات** : يحاول إرضاء الجميع .
- ج- **مهارات إتصال فطرية** : هم متخصصون في البيع عن طريق إقناع الناس وبخاطبون عملائهم ليحصلوا على إخلاص الموظفين وولائهم .
- د- **حُب المجتمع** : تؤمن هذه الشخصية بأهمية الترابط الاجتماعي ، أحساسها قوي يحب الآخرين ويشترك باستمرار بالمنظمات التي تخدم المجتمع .

النمط الثالث : الشخصية الإدارية : صاحب الشخصية الإدارية يضع بعض الخطط المرحلية ويؤسس هياكل تنظيمية ويصمم خطوط الإنتاج وتميز الشخصية الإدارية بالصفات الآتية :

- 1- **مهارة الاتصال وإدارة الفرد :** وتشمل مهارة إصدار الأوامر حيث يصدر المدير أوامره المرؤوسية بمهارة فهو لا يكتفي بأعطاء الأمر ومراقبة الخطة اللازمة للتنفيذ ويقدم المعلومات الكافية للأداء .
- 2- **مهارة إدارة الصراع :** يتمتع المدير بالقدرة على إدارة الصراع لأنه يضع الخطط ويدرسها بدقة ولا يجب أن يترك شيء للحظ والمصادفة .
- 3- **الأحتراف Professionalism :** تستطيع الشخصية الإدارية للعمل على أنها "مجموعة من المستويات الإدارية ذات التسلسل الرقمي" أو أنه يعرف على أنه "شخص يحمل مؤهلات عالية من التدريب" .
- 4- **الطموح الى منصب أعلى :** ترى الشخصية الإدارية للعمل على أنها "مجموعة من المستويات الإدارية ذات التسلسل الرقمي ويستطيع صاحبها اتخاذ الخطوات اللازمة للتقديم التدريجي الى أعلى المناصب الإدارية .
- 5- **مهارات إدارة الوقت :** يستثمر وقته أفضل استثمار وهو على نقيض من العصامي والعبقري يؤمن بضرورة وفائدة وضع جدول زمني أي أنه يحقق نوعاً من التوازن بين حياته وعمله .

النمط الرابع : الشخصية العبقرية : يتميز هذا النمط من المديرين بقدرته الفائقة في أبتكار المنتجات وطرح الأفكار الجديدة التي تغزو الأسواق وتحقق النجاح ، وتتميز الشخصية بالصفات الآتية :

- 1- **البحث الدائم عن الجديد :** إذا كان المديرين من الأنماط السابقة يرتبطون بشركاتهم ومشروعاتهم ويبذلون في سبيلها كل ما يستطيعون من وقت وجهد فأن العبقري على العكس من ذلك لا يرتبط بفكرة ما فإذا فشلت يغادر العمل لبيحث عن مكان آخر لتنفيذها .
- 2- **التشاور الدائم مع الآخرين :** يقضي العبقري ساعات طويلة في التباحث مع الزملاء والمساعدین حول أفكار جديدة ذلك للتواصل مع الآخرين يتميز العبقري بأنه لديه فكرة جديدة تتجاوز كل التوقعات المحيطة به .
- 3- **القدرة الذهنية الفائقة :** يتمتع العبقري بقدرة عجيبة في تحليل المشاكل وتوليد الحلول .
- 4- **الأنفتاح الذهني :** يكره العبقري القواعد واللوائح وهذا الأنفتاح يجعل الشركة التي يديرها العبقري تختلف في ثقافتها عن غيره من الشركات لأنه لا يحكم بمقاييس عادية .
- 5- **التخصص :** هذا يجعل العبقري قادر على توليد وأبتكار أفكار جديدة في مجال تخصصه .

النمط الخامس : الشخصية المركبة : يبدو أحياناً أنه يوسع بعض المديرين ورجال الاعمال المبادرين لتأدية كل الادوار وتعرض كل الشخصيات، إذ أن التمتع بأحتلال اكثر من نمط يعطيهم ميزة كبرى في مجالات الادارة ولا يحتاج اصطحاب الشخصيات المركبة الى شركاء لأستكمال مجموعة المهارات المطلوبة للنجاح.

5- المديرين واتخاذ القرارات الإدارية

- خلفية عن المدير ووظائفه

المدير (Manager): هو أي شخص في التنظيم يقوم بالأشراف، والتخطيط، والتنظيم والقيادة والمراقبة لنشاطات الآخرين. (عبد الحفيظ، 1993: 88)

- وظائف المدير

على الرغم من عدم اتفاق كتاب الإدارة على قائمة واحدة لوظائف المدير إلا أن أكثر القوائم انتشاراً وقبولاً التي تصف الأنشطة الإدارية هي تلك التي تجمع هذه الأنشطة حول الوظائف الأربعة الآتية:

1- وظيفة الإدارة: تتضمن اختيار (من بين عدد البدائل) أهداف المنظمة وسياساتها وخططها والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف والتخطيط هو بالتأكيد عملية اتخاذ القرار لأنه ينطوي على الاحتياجات من بين البدائل .

عملية التخطيط تتم على أساس وجود اختلاف محددة سلفاً وتخططها من قبل الإدارات العليا في المنظمة وأن عملية صياغة الأهداف يجب أن يوليها المدير عناية خاصة لأنها ركيزة أساسية يبني عليها البناء الهيكلي للخطط الموضوعية وباقي الوظائف الأخرى.

2- التنظيم: ينطوي التنظيم على إنتشار هيكل مقصود للأدوار عن طريق تمييز وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وكل جزء منها ولجميع هذه الأنشطة وتخصيص مدير لكل مجموعة من هذه الأنشطة وتعويض السلطة للقيام بهذه الأنشطة وتوفير وتنسيق علاقات السلطة بالهيكل التنظيمي ويقوم المدير عند مشروعه للقيام بوظيفة التنظيم. (العلاق، 1998: 64-67)

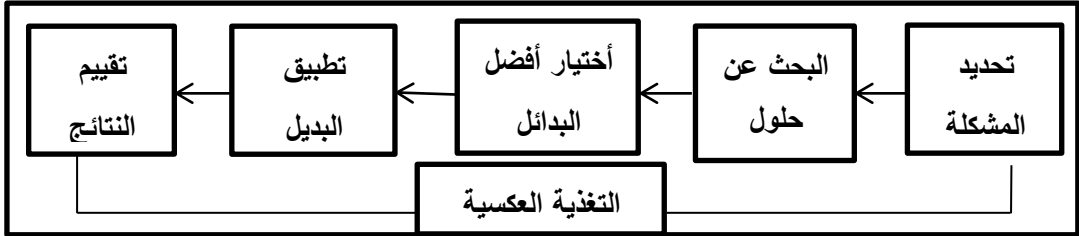
3- القيادة: وهو توصية الافراد والمجموعات من خلال الاوامر الادارية والتعليمات والانظمة الاتصالات والإشراف والقيادة على العمل نحو تنفيذ العمليات التي سبق توزيعها على الافراد او المجموعات متمثلة في الادارات والاقسام، والقيادة السليمة الناجحة تستلزم الاهتمام بكل الأساليب البديلة مع القدرة والقيادة على استخدام الاسلوب الصحيح في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة.

4- الرقابة: وهي تعني التحقق من كل شيء يسير على وفق الخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة وتهدف الرقابة الى الكشف عن اوجه ونقاط الضعف والخطأ لتحقيقها ووضع تكرار لحدوثها وهي تمارس على كل شيء من الاشياء وعلى الافراد وعلى الافعال. والرقابة عنصر حيوي من عناصر الإدارة فهي تهتم في خدمة الانجاز السليم للعمل عن طريق جهود الافراد والآخرين وتحقيق من أن العمل الواجب أدائه قيم على وجه مرضي للتأكد من انه النتائج المتحققة متطابقة مع الخطة وان وجدت انحرافات عن النتائج المخططة تكتشف بسرعة وتصحح بواسطة الرقابة الفعالة. (المرسى/ ادريس، 200: 564)

5- عملية اتخاذ القرار : عملية مستمرة ويومية وهي أساس في المجتمع والوظائف الإدارية وتتكون من عدد من الخطوات أو المراحل كالتالي : (عبد الرحيم، 2007: 2)

تحديد المشكلة - البحث عن حلول بديلة وتقييمها - اختيار أفضل البدائل - تطبيق البديل الذي تم اختياره - تقييم النتائج .

وتظهر هذه العلاقة بين هذه البدائل كما يوضحها الشكل (2)



شكل (2) خطوات أو مراحل عملية اتخاذ القرار

1- **تحديد المشكلة** : وتتمثل بجمع المعلومات وتحليلها ، وغالباً ما تبدأ بظهور أعراض المشكلة التي تشير الى وجود قصور في الأداء ، أو فرصة لتحسين الأداء ، وهذه الخطوة لها تأثير جوهري على الطريقة التي ستتبع في حلها ، وهناك أخطاء شائعة تحدث بهذه الخطوة ينبغي تجنبها :

أ- تحديد المشكلة بشكل واسع جداً أو ضيق جداً

ب- التركيز على الأعراض بدا الأسباب .

ج- الاختيار الخاطئ للمشكلة التي يتم التعامل معها في وقت معين .

2- **البحث عن حلول وتقييمها** : يتم جمع بيانات أكثر وتحليلها وتحديد المزايا والعيوب المرتبطة بكل بديل مع أهمية أشترك آخرين للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات ، وتحقيق الألتزام من جانبهم ، ويجب عدم الشرح بأختيار البديل قبل الانتهاء من حصر وتقييم جميع البدائل ، وعدم أهمل الأثار الجانبية المترتبة على البديل الذي تم اختياره .

3- **اختيار أفضل البدائل** : يمكن تحديد البديل الذي مزاياه أكبر من مجموع تكاليفه أو عيوبه بدرجة تفوق أي بديل آخر .

4- **تطبيق البديل** : عند اختيار أفضل بديل سوف يصبح بمثابة الحل الذي سيتم أتباعه في حل المشكلة .

5- **تقييم النتائج** : لا تتم عملية أتخاذ القرار إلا بعد القيام بقياس وتقييم النتائج ، فإذا لم تتحقق النتائج المطلوبة فأن عملية أتخاذ القرار تبدأ من جديد لأتخاذ الأجراء التصحيحي وهذا التقييم هو شكل من أشكال الرقابة الإدارية .

1- نبذة عن فندق فلسطين الدولي

تأسس فندق فلسطين عام (1981) وافتتح عام(1982) بملكية عامة حكومية وكانت تابعة للقطاع العام وإدارة شركة مريديان الفرنسية التي استمرت الى 1998 / 10/8 ، حينها تحولت الى القطاع المختلط وإدارة عراقية برأس مال (60) مليون دينار عراقي، وقد تم زيادة رأس ماله الى (90) مليون عام 1999 ومن ثم الى (360) مليون عام (2003) و900 مليون عام (2004) ويحتوي الفندق على (18) طابق وبطاقة تصميمية لأكثر من (348) غرفة و(30) جناح وثلاث قاعات كبيرة وقاعة للضيوف المهمين لعقد المؤتمرات ومسبح و(5) نوادي و(2) مطعم، (2) كافيتيريا فضلا عن الغسيل والكوي وخدمة الغرق الشغالة على مدار الساعة، اما اهم اهداف الفندق فهو المساهمة في خطة التنمية القومية في تشجيع وتطوير وتنشيط العمل الفندقي والسياحي عن طريق تقديم الخدمات المتطورة وفق احداث الطرائق وبإدخال التقنية الحديثة.

2- عرض وتحليل خصائص عينة البحث

جدول (1) خصائص عينة البحث

ت	المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
1.	الجنس	ذكر	17	85%
		أنثى	3	15%
		المجموع	20	100%
2.	العمر (سنة)	18 - 25	-	-
		26 - 33	1	5%
		34 - 41	11	55%
		42 - فأكثر	8	46%
		المجموع	20	100%
		معهد سياحة	-	-
3.	التحصيل الدراسي	معهد	-	-
		بكالوريوس سياحة	5	25%
		بكالوريوس	10	50%
		أخرى	5	25%
		المجموع	20	100%
4.	مدة الخدمة في النشاط السياحي	1 - 5	-	-
		6 - 10	1	5%
		11 - 15	4	20%
		16 - 20	3	15%
		21 - 25	3	15%
		26 - فأكثر	9	45%
		المجموع	20	100%
		الدورات التدريبية	7	35%
5.	الدورات التدريبية	1 - 5	7	35%
		6 - 10	2	10%
		11 - فأكثر	11	55%
	المجموع	20	100%	

المصدر : من اعداد الباحثة بالإستناد الى إجابات أفراد عينة البحث على مفردات الأستبيان .

يظهر الجدول(1) التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية وكما يأتي:

- 1- كشفنا فئة الذكور (17) اي بنسبة (85%) وهي النسبة العالية بينما كان عدد الاناث (3) اي بنسبة (15%) وهي النسبة الاقل.
- 2- حصلت الفئة العمرية (34-41) بمجموع (11) اي بنسبة (55%) وهي نسبة عالية بينما حصلت الفئة العمرية من (42 - فأكثر) مجموع (8) وبنسبة (40%) وحصلت الفئة العمرية (26-33) مجموع (1) وبنسبة (5%) وهي النسبة الاولى وهي المرتبة الثالثة.
- 3- بلغت فئة الحاصلين على شهادة البكالوريوس (10) وبنسبة (50%) وهي اعلى فئة وعدد الحاصلين على شهادة البكالوريوس سياحة واخرى لكل منها (5) و (5) وبنسبة (25%) ولكلاً منها ايضا وعلى شهادة البكالوريوس سياحة وهي المرتبة الثانية واخرى لكل منهما (5) و (5) وبنسبة (25%) وهي النسبة الاعلى.
- 4- ظهرت فئة مدة الخدمة في النشاط السياحي (26- فأكثر) عدد (9) وبنسبة (45%) والمدة من (11-15) عدد (4) وبنسبة (20%) ولمدة من (16-26) و (21-25) عدد (3) و (3) وبنسبة (15%) لكل منها اما المدة من (6-16) عدد (1) وبنسبة (5%) وهي النسبة الاولى وهي المرتبة الرابعة وتأتي في المرتبة الثالثة (6-16) عدد (1) وبنسبة (5%).
- 5- بلغت فئة الدورات التدريبية من (11- فأكثر) مجموع (11) اي نسبة (55%) وعدد الدورات (1-5) مجموع (7) اي بنسبة (35%) وعدد الدورات (6-16) ومجموع (2) وبنسبة (10%) وهي الفئة الاولى في المرتبة الثالثة.
- 3- تحليل نتائج الاستبيان الميداني : تم الأجابة على إستمارة الأستبائية وفق عينة البحث وكالاتي :

جدول (2) خصائص الشخصية العصامية وأبعاده

ت	المؤثرات في أستمارة الأستبيان	مقياس الأجابة	
		لا	نعم
		العدد	%
أ	الإرهاك في العمل .	1	95%
ب	قوة الشخصية داخل محيط منظمة العمل .	6	70%
ج	التدخل بكل جزينات العمل .	13	35%
د	الأشياء العالي للمنظمة	2	90%

المصدر : من إعداد الباحثة إستناداً لأجابات افراد العينة

- ظهرت من خلال الجدول رقم (2) وفق إجابات أفراد العينة ما يأتي :
- 1- أشارت إجابات (19) من أفراد العينة وبنسبة (95%) أن الشخصية العصامية تتهمك في العمل ، بينما أشارت أجابة (1) وبنسبة (5%) بالنفي .
- 2- بلغت أجابات (14) من أفراد العينة وبنسبة (70%) أن الشخصية العصامية لها قوة الشخصية داخل محيط المنظمة ، بينما أشارت أجابات (6) وبنسبة (30%) بالنفي .

- 3- حصلت أجابات (7) من أفراد العينة وبنسبة (35%) أن الشخصية العصابية تتدخل بكل جزئيات العمل، بينما أشارت اجابات (13) بنسبة (65%) بالعكس من ذلك .
- 4- ظهرت أجابات (18) من أفراد العينة وبنسبة (90%) أن الشخصية العصابية تحب الاشياء العالي للمنظمة فيما أشارت اجابات (2) بنسبة (10%) بالعكس .

جدول (3) الخصائص وأبعاد الشخصية الجماهيرية

ت	المؤثرات في أستمارة الأستبيان	مقياس الأجابة	
		لا	نعم
		العدد	%
أ	الأهتمام بالآخرين .	1	5%
ب	مهارات الأتصال .	5	25%
ج	تقديم التنازلات .	17	85%
د	حب المجتمع.	-	00%

المصدر : من إعداد الباحثة إستناداً لأجابات افراد العينة

ظهر من خلال الجدول رقم (3) ووفق إجابات أفراد العينة ما يأتي :

- 1- أشارت إجابات (19) من أفراد العينة وبنسبة (95%) أن الشخصية الجماهيرية لها أهتمام بالآخرين، بينما أشارت أجابة (1) وبنسبة (5%) بالنفي .
- 2- بلغت أجابات (15) من أفراد العينة وبنسبة (75%) أن الشخصية الجماهيرية مهارات الأتصال ، و أشارت الأجابات (5) وبنسبة (25%) بالعكس .
- 3- حصلت أجابات (3) من أفراد العينة وبنسبة (15%) أن الشخصية الجماهيرية تقوم بتقديم التنازلات ، و أشارت اجابات (17) بنسبة (85%) بالنفي .
- 4- ظهرت أجابات (20) من أفراد العينة وبنسبة (100%) أن الشخصية الجماهيرية تحب المجتمع ، فيما أشارت اجابات (2) بنسبة (10%) بالعكس .

جدول (4) الخصائص وأبعاد الشخصية الإدارية

ت	المؤثرات في أستمارة الأستبيان	مقياس الأجابة	
		لا	نعم
		العدد	%
أ	مهارة إدارة النزاع بين العاملين.	10	50%
ب	مهارات الأتصال .	6	30%
ج	الطموح الى منصب أعلى .	-	00%
د	أستثمار الوقت بشكل أفضل.	5	25%

المصدر : من إعداد الباحثة إستناداً لأجابات افراد العينة

ظهر من خلال الجدول رقم (4) ووفق إجابات أفراد العينة ما يأتي :

- 1- أشارت إجابات (10) من أفراد العينة وبنسبة (50%) أن الشخصية الإدارية لها مهارة إدارة النزاع بين العاملين ، فيما أشارت إجابات (10) وبنسبة (05%) بالنفي .
- 2- بلغت إجابات (14) من أفراد العينة وبنسبة (70%) أن الشخصية الإدارية لها مهارة الأتصال ، فيما حصلت إجابات (6) وبنسبة (30%) بالعكس .
- 3- حصلت إجابات (20) من أفراد العينة وبنسبة (100%) أن الشخصية الإدارية تقوم تمتلك الطموح الى منصب عالي .
- 4- ظهرت إجابات (10) من أفراد العينة وبنسبة (75%) أن الشخصية الإدارية تشغل الوقت بشكل فضل ، فيما حصلت إجابات (5) وبنسبة (20%) العكس

جدول (5) الخصائص وأبعاد الشخصية العبقرية

ت	المؤثرات في استمارة الأستبيان			
	مقياس الإجابة			
	لا	نعم		
	العدد	%	العدد	%
أ	13	65%	7	35%
ب	11	55%	9	45%
ج	2	10%	18	9%
د	16	80%	4	20%

المصدر : من إعداد الباحثة إستناداً لأجابات افراد العينة

ظهر من خلال الجدول (5) ووفق إجابات أفراد العينة ما يأتي :

- 1- أشارت إجابات (7) من أفراد العينة وبنسبة (35%) أن الشخصية العبقرية تدخل أساليب جديدة في العمل، فيما أشارت إجابات (13) وبنسبة (65%) بالنفي .
- 2- بلغت إجابات (9) من أفراد العينة وبنسبة (45%) أن الشخصية العبقرية تبادل الآخرين في صنع القرار، و أشارت إجابات (11) وبنسبة (55%) العكس .
- 3- حصلت إجابات (18) من أفراد العينة وبنسبة (90%) أن الشخصية العبقرية لها قدرة ذهنية في صنع القرار ، و أشارت إجابات (2) بنسبة (10%) بالنفي .
- 4- ظهرت إجابات (4) من أفراد العينة وبنسبة (20%) أن الشخصية العبقرية لديها أنفتاح ذهني ، و اجاب (16) وبنسبة (80%) بالعكس

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- 1- تختلف الشخصيات بحسب اختلاف مواطن القوة والضعف في كل نوع فتظهر الشخصية الضعيفة (الخاضعة، الهادئة، المتشائمة، العليقة، المنعزلة) والشخصية القوية (المميزة، المفكرة، المعتدلة، المتفتحة على العالم، المتفائلة، الحكيمة) والشخصية المنحرفة (الحاقدة، اللائمة، المنقعة، الأثانية، الغاضبة، الهدامة).
- 2- وجود عدد من الأنماط الشخصية كالشخصية العصامية والشخصية الجماهيرية والشخصية الإدارية، والشخصية العبقرية، وكل من هذه الأنماط الرئيسية تسلك طريقاً مختلفاً للنجاح في عملياتها بالمنظمة.
- 3- أن عملية اتخاذ القرار لا تختص بالمدير فقط بل في المستويات كافة وفي كل قسم من أقسام الفندق، إذ يتم التعامل وفق تفضيه عليه الحالة القائمة والواضحة والمعروفة الأبعاد والجوانب أو قد تكون غامضة بعمقها وأبعادها والأسباب المكونة لها.
- 4- حصول فئة الذكور العاملين في الفندق النسبة الأكبر فقد بلغت (85%) وأن نسبة الأناث بلغت (5%).
- 5- يعاني الفندق من نقص تعيين فئات عمرية للمتعيينين حديثاً فنجد أغلبهم من ذوي الأعداد الكبيرة.
- 6- وجود اختلافات فردية لكل شخصية مدير من الشخصيات الأربعة (العصامية، الجماهيرية، الإدارية، العبقرية) وطريقة معينة في ضوء الأبعاد المحددة وذلك من أجل التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم من جهة وفي القرارات المتخذة في الفندق من جهة أخرى.

ثانياً : التوصيات

- 1- تهيئة المستلزمات الخاصة بالقرارات لمدير الفندق لتطبيقها في الواقع النظري والعلمي وبالصورة الصحيحة لأن ما يهتم المدير بالفندق هو الحصول على نتائج عملية ملموسة التي يقدمها العاملون للضيوف وبشكل كبير.
- 2- تطوير مهارة الاتصال لدى المدراء بالفندق من خلال إقامة الدورات الإدارية في هذا المجال.
- 3- الإستعانة بمدراء الفنادق من ذوي الخبرة الإدارية والكفاءة حيث لوحظ بأن أغلب المدراء يستخدمون حقائق موجودة لديهم ولدى العاملون معهم عندما يواجهون عملية اتخاذ القرارات.
- 4- اختيار وتوظيف مدراء محترفين تتطلب وعياً كبيراً للفندق ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات ومعرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين في الفندق وإدارته.

المراجع

أولاً : المصادر العربية

الكتب

- 1- عبد الرحيم ، د.محمد عبد الله ، (2007) ، "حل المشاكل وصنع القرار" ، رقم الإيداع بدار الكتب المصرية : 2007/5671 ، الطبعة الأولى ، القاهرة – مصر .
- 2- جلاب ، د. أحسان دهش ، (2011) ، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير" ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الأردن .
- 3- الذهبي ، جاسم محمد ، (1988) ، "مبادئ الإدارة : الأسس النظرية أهم القضايا التطبيقية" ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة بغداد ، بغداد – العراق .
- 4- العلاق ، بشير ، (1998) ، "مبادئ الإدارة" ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة بغداد .
- 5- المرسي ، أدریس ، (2001) ، "السلوك التنظيمي" ، الدار للطبع والنشر والتوزيع ، 84 شارع زكريا غنيم ، عمان – الأردن .
- 6- سليم ، د. أحمد عبد السلام ، (2010) ، "الإدارة المعاصرة" ، المكتب الجامعي الحديث للنشر ، عمان – الأردن .
- 7- عبد العزيز ، ماهر توفيق ، (1996) ، "إدارة الفنادق" ، دار المكتبة الوطنية للنشر ، عمان – الأردن
- 8- الحميدي ، أبو بكر ، (1968) ، "إدارة الفنادق" ، مطبعة منال ، الطبعة الثانية ، القاهرة – مصر
- 9- السيد علي ، محمد أمين محي الدين ، (1998) ، "إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية" ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان – الأردن .
- 10- باظة ، د.منال عبد السميع مليجي ، (1997) ، "الشخصية والأضطرابات السلوكية والوجدانية" ، مكتبة الأنجلو المصرية ، الطبعة الأولى ، القاهرة – مصر .
- 11- معوض ، د.موسى نجيب موسى ، (2013) ، "مفهوم عملية اتخاذ القرار" ، مطبعة القاهرة ، الطبعة الأولى ، القاهرة – مصر .

ب- الرسائل

- 1- المشهداني ، محمد عبد القادر ، (1989) ، "أثر بعض العوامل الاستراتيجية وأخذ القرارات الرشيدة" ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 2- رباب ، د.فياض حمزة رملي ، (2012) ، "عملية اتخاذ القرار الإداري" ، مطبعة الخرطوم – السودان.
- 3- حسن ، خلود سليم ، (2006) ، "علاقة الأنماط السلوكية لشخصية المدير بأخذ القرارات الإدارية في المنظمات الفندقية" ، بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات .

ج- المجالات العربية

- 1- ياغي ، محمد عبد الفتاح ، (1983) ، "عملية اتخاذ القرارات" ، المجلة العربية للإدارة ، العدد (2).

د- مواقع الأنترنت

- 1- يونس ، مصطفى ، (2013) ، "النمط السلوكي : التعريف والأهمية" Younes.mostafa@yahoo.com
 - 2- الصدفاني ، محمد ، (2009) <https://hrdiscussion.com/hr4244.html>
 - 3- أحمد ، ليلي ، "أخذ القرار Layla Ahmed,2014
- www.uobabyloneduiq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&icid=1

ملحق (أ)

الهيكل التنظيمي الإداري لفندق فلسطين الدولي

