

المستوى: ثانية ثانوي

المقياس: الاقتصاد والمناجمت

المجال المفاهيمي: المناجمت (علم التسيير).

رقم البطاقة: 24

الوحدة: القيادة والرقابة.

الموضوع: القيادة.

الكفاءة المستهدفة: يحدد التلميذ دور القيادة في عملية التسيير.

المدة	الوسائل	نشاط التلميذ	نشاط الأستاذ ومحتوى الدرس	مراحل الدرس
'25		استرجاع الكفاءات السابقة	الوضعية: ... عرف التخطيط؟ عرف التنظيم؟ وما هي أنواعه؟	التقويم التشخيصي
'20 ط'30 '30		الإجابة على الأسئلة؟ المناقشة وطرح الأسئلة؟ يركز التلميذ ويفكر، يحلل، يناقش، يساهم بأفكاره،	فما المقصود بالقرار؟ وما هي أهميته؟ وما هي خصائصه؟ وما هي أنواعه؟ تعريف القيادة: تعريف وأهمية اتخاذ القرار: أ. تعريف عملية اتخاذ القرار: ب. أهمية اتخاذ القرار: خصائص عملية اتخاذ القرار: معايير اتخاذ القرار: أ. معيار الكفاءة: ب. معيار القبول: ج. معيار السلامة والأمن: المسير والقرار: أ. موضوع القرار: ب. مراحل اتخاذ القرار: ج. أنواع القرار:	التقويم التكويني
'20 '30	السبورة، أمثلة واقعية. الكتاب المدرسي	بالربط بين القيادة واتخاذ القرار خصائص عملية اتخاذ القرار	أ. معيار الكفاءة: ب. معيار القبول: ج. معيار السلامة والأمن: المسير والقرار: أ. موضوع القرار: ب. مراحل اتخاذ القرار: ج. أنواع القرار:	
'20 '30 '35		حسب أهمية القرار ما هي معايير اتخاذ القرار؟ ما هو موضوع القرار؟	أ. موضوع القرار: ب. مراحل اتخاذ القرار: ج. أنواع القرار: أولاً: القرارات العادية أو المبرمجة: ثانياً: القرارات الاستثنائية أو غير المبرمجة:	
'30		الإجابة على الأسئلة ومناقشتها.	تطبيق	التقويم التحصيلي

الوضعية:

عملية التسيير لا تقتصر على العنصرين التخطيط والتنظيم بل تحتاج أيضا إلى قيادة تتميز بالكفاءة هذه الكفاءة تتجلى في قدرتها على اتخاذ القرارات.

فما المقصود بالقرار؟ وما هي أهميته؟ وما هي خصائصه؟ وما هي أنواعه؟

**تعريف القيادة:**

هي عملية التأثير على المرؤوسين وتوجيههم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي فإن نجاح أي منظمة مرهون بكفاءة قيادتها في عملية اتخاذ القرارات.

**تعريف وأهمية اتخاذ القرار:**

**ت. تعريف عملية اتخاذ القرار:**

هو عملية اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل المطروحة بناء على مجموعة من المعايير لتحقيق هدف المنظمة.

من التعريف السابق نستنتج أنه لكي تكون هناك عملية اتخاذ قرار يجب توفر أكثر من بديل؛ وفي حالة عدم وجود أكثر من بديل فلا يكون هناك أي معنى لعملية اتخاذ القرار. وهذا الاختيار لا يكون عشوائيا وإنما يكون بالاعتماد على مجموعة من المعايير المحددة سلفا. كما يجب التأكيد على أن القرار يعني حل المشاكل والصعوبات المطروحة في الوقت المناسب. فعنصر الزمن له أهمية بالغة فيما يخص عملية اتخاذ القرارات.

- يتوقف القرار على وضعية وحجم المؤسسة والمحيط المؤثر فيها.

**ملاحظة:**

يجب التمييز بين مفهوم صنع القرار ومفهوم اتخاذ القرار؛ فمفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب بل هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها مجموعة من العوامل النفسية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية...، أما عملية اتخاذ القرار فإنها تمثل المرحلة الأخيرة من عملية صنع القرار.

**ث. أهمية اتخاذ القرار:**

ترتبط عملية اتخاذ القرار ارتباطا مباشرا بمختلف عمليات الإدارة ووظائفها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ومن هنا تظهر أهمية القرار، حيث أن أي قرار خاطئ تترتب عليه آثار سلبية. وإن نجاح القائد أو فشله لا يظهر إلا عبر تخطيطه ونجاحه في المرور بمرؤوسيه من مراحل الأزمة إلى مراحل الاستقرار. ومما لا شك فيه أن تجاوز مرحلة الأزمة يتوقف على نوعية القرار المتخذ.

**خصائص عملية اتخاذ القرار:**

تتصف عملية اتخاذ القرار بعدد من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- إن كل قرار يجب أن يساهم في تحقيق الهدف.

- حتى يكون القرار فعالا يجب أن يعطى له الوقت الكافي؛ أي الابتعاد عن التسرع والارتجالية.
- إن اتخاذ القرار هو عمل مبدع.
- في حالة اتخاذ قرار يجب تحمل تبعاته.
- ليس بالضرورة أن يرضي القرار المتخذ جميع الأطراف.
- أي قرار يتم اتخاذه تترتب عليه عملية المتابعة في التنفيذ والتقويم.

#### معايير اتخاذ القرار:

تتطلب عملية اتخاذ القرارات تصورا شاملا، وحكمة بالغة، مع نظرة موضوعية ومنطقية، وخبرة عملية ناضجة يمكن من خلالها تقييم البدائل المطروحة واختيار الأفضل منها، استنادا إلى مجموعة من المعايير يسترشد بها في عملية اتخاذ القرار وهذه المعايير هي:

#### د. معيار الكفاءة:

وهذا يعني مدى قدرة القرار على تحقيق الهدف المنشود بأفضل كفاءة ممكنة وبأقل جهد وأقصر وقت وأدنى تكلفة.

#### هـ. معيار القبول:

عند اتخاذ القرار يجب الأخذ بعين الاعتبار مدى قبوله من طرف العاملين في المنظمة والمجتمع من جهة أخرى حتى يتم تنفيذه بكفاءة عالية.

#### و. معيار السلامة والأمن:

عند اتخاذ القرار يجب أخذ معيار السلامة والأمن بعين الاعتبار، لأن تجاهل ذلك يؤدي إلى آثار سلبية على المنظمة ذاتها أو على المجتمع، مثلا إن قرار إنشاء وحدة لصناعة الإسمنت بمنطقة مأهولة بالسكان أو منطقة زراعية يؤدي حتما إلى أضرار بالسكان أو بالمنطقة الزراعية.

#### المسير والقرار:

تتمثل مسؤولية متخذ القرار في اختيار الفعل الذي يحقق أكبر قدر من النتائج، بأقل التكاليف، وبأقل السلبيات.

#### د. موضوع القرار:

إن موضوع القرار هو المشكلة أو الموضوع الواجب اتخاذ قرار بشأنه. ففي حالة عدم تحديد موضوع القرار بشكل جيد فإن القرار المتخذ سيكون غير ملائم ويؤدي تنفيذه إلى آثار سلبية على المنظمة.

#### هـ. مراحل اتخاذ القرار:

- 1) تحديد موضوع القرار (المشكلة).
- 2) تحليل المشكلة وأبعادها المختلفة وتجميع البيانات المتعلقة بها بهدف معرفة من يجب استشارته وعلى من تقع على عاتقه مسؤولية اتخاذ القرار بشأنها.
- 3) تحديد البدائل أي البحث عن الحلول الممكنة للمشكلة المعنية.
- 4) تقييم كل بديل من البدائل المطروحة وذلك بإظهار مزايا وعيوب كل بديل.
- 5) اختيار البديل الأفضل الذي يحقق هدف المنظمة.
- 6) تحويل البديل الأفضل المختار إل قرار.

و. أنواع القرار:

أولاً: القرارات العادية أو المبرمجة:

أ. القرارات التنفيذية : هي تلك المتعلقة بالمشكلات البسيطة والمتكررة مثل الحضور والانصراف

وتوزيع العمل والغياب والإجازات

ب. القرارات التكتيكية:

هي قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر منها فنية وتفصيلاً، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

ثانياً: القرارات الاستثنائية أو غير المبرمجة:

أ. القرارات الحيوية:

هي قرارات غير متكررة تتصل بمشكلات حيوية يحتاج حلها إلى تبادل الرأي على نطاق واسع وذلك بإشراك كل من يعينهم أمر القرار.

ب. القرارات الإستراتيجية:

هي قرارات غير متكررة تتعلق بمشكلات استراتيجيه والتي تمس مبرر وجود المنظمة وكيانها وأهدافها وسياستها الرئيسية وهذه القرارات على درجة كبيرة من التعقيد يحتاج حلها إلى الدراسة المعمقة التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات.

**تطبيق:**