

أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار (دراسة تحليلية)

Administrative leadership styles and theories (An analytical study)

بن سليم حسين¹ ، زرقط بولرباح²¹ أستاذ محاضر (أ) ، جامعة عمار تليجي بالأغواط ، الجزائر ، h70benslim@gmail.com² أستاذ مساعد (ب) ، جامعة عمار تليجي بالأغواط ، الجزائر ، boulerbahze.univ.laghout@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/02/27

تاريخ القبول: 2021/01/27

تاريخ الإستقبال: 2020/09/20

ملخص: القيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة نادرة في سوق يتميز بالنقص في الكفاءات القيادية، فهي محورا أساسيا في أي منظمة سواء كانت اقتصادية أو إدارية أو تربوية أو غيرها، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة. وذلك لأن إحداث التغيير والتطوير في أي منظمة لا يتم إلا في ظل قيادة واعية ورشيحة من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة التي تضمن السير الاستراتيجي للمنظمة، وهو ما تناولته نظرياتها بالدراسة. وهدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطي؛ التسيبي؛ الدكتاتوري) وعملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة؛ القيادة الإدارية؛ النمط؛ نمط القيادة؛ النمط الديمقراطي؛ النمط التسيبي؛ النمط الدكتاتوري؛ اتخاذ القرار

Abstract:

Effective administrative leadership is a rare commodity in a market characterized by a shortage of leadership competencies, as it is an essential axis in any organization, whether economic, administrative, educational, or other, and the importance of administrative leadership derives from its ability to optimize the use of the organization's components and resources in raising performance through the use of patterns Effective leadership that suits the actual conditions of work and production within the organization. This is because bringing about change and development in any organization does not take place except under conscious and rational leadership through rational decision-making that ensures the strategic course of the organization, which is what its theories have studied.

The study aimed to know the relationship between the three leadership styles (democrat, Tzibi, dictatorial) and the decision-making process within the organization.

Key words: leadership; Managerial leadership; style; Leadership style; Democratic style Dictatorial style; Take escape

1. مقدمة

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية. وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها. فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة نادرة في سوق يتميز بالنقص في الكفاءات القيادية الفعالة التي ترجع أسبابها إلى عظم المهام والمسئوليات الملقاة على عاتق القائد والتي لا يتحمل أعباءها إلا القلة من الأفراد ممن تتوفر فيهم خصائص القيادة.

وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها للوصول إلى مستوى عال من التميز، وهذا بممارسة أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة، من خلال اتخاذ القائد للقرارات السليمة.

وقد صف **Herbert Symon** عملية اتخاذ القرارات: بأنها قلب الإدارة النابض، لأنه لا يمكن للمنظمة أن تنمو وتقوم بدون سلسلة من القرارات الرئيسية والفرعية المتكاملة في اتجاه تحقيق الأهداف بكفاءة عالية¹. وفي وقتنا الحاضر يتميز المدير الناجح بمدى قدرته على اتخاذ القرارات الصائبة والقدرة على توجيه المرؤوسين نحو تنفيذها بدقة، ولما كانت الأعمال التي يتم تنفيذها هي من نتائج قرارات المدير، فهي إذن تعكس شخصيته التي تعتمد على عوامل ظرفية وبيئية. لذلك، فإن شخصية المدير بصفته يمارس نمطاً معيناً من أنماط القيادة الإدارية كسلوك يعبر من خلاله عن العقيدة والفكر الإداري الذي يؤمن به². إن ذلك السلوك لا بد وأن يؤثر على درجة استجابة المرؤوسين لقراراته وتنفيذها، والتي تصل إلى حد الالتزام التام لبعضهم، أو المعارضة والمقاومة من البعض الآخر، بحسب النمط القيادي الذي يتبعه المدير³. ومن المعروف أن هناك ثلاثة أنماط عامة للقيادة الإدارية، فمنهم من يتبع النمط الديمقراطي ومنهم من يتبع النمط التسيبي، وآخرون يتبعون نمط القيادي الدكتاتورية.

إن جودة القرارات في لمنظمات تتأثر سلباً أو إيجاباً بحسب دور كل نمط قيادي، لذا من الصعب في الواقع العملي التعرف على النمط القيادي الأكثر فعالية في صنع القرار الذي تلتزم به كافة المستويات التنظيمية في المنظمة، ومدى تقبل المرؤوسين للقرار والتزامهم به ثم تنفيذه.

و منه فإن عملية اتخاذ القرارات في المنظمات ترتبط بشكل كبير بأنماط القيادة الإدارية الممارسة والتي تُشرف على تنفيذها، ولا شك أن فعالية أنماط القيادة في صنع القرار تتحكم فيها عوامل متعددة ومتداخلة. وسوف نتناول في هذه الورقة العلمية الأنماط القيادية والنظريات المختلفة والتي تؤثر على سلوك الإنسان وتعامله مع الآخرين في حياته العملية ومدى تأثيره على القرارات المتخذة من قبل القادة.

وتأسيساً على ما سبق نطرح التساؤلات التالية: ما القيادة؟ وما هي أنماطها؟ وكيف تؤثر في اتخاذ القرارات؟

2. القيادة والقيادة الإدارية:

1.2. تعريف القيادة لغة :

أ- في الفكر اليوناني واللاتيني⁴ :

كلمة القيادة (Leadership) مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما) ، ذلك لأن الفعل اليوناني (Archerin) معناه : يبدأ أو يقود أو يحكم وهو يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه : يحرك أو يقود، وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد ، و مهمة أو عمل ينجزه آخرون .

ب- عند ابن منظور⁵ :

القوم : نقيض السوق ،يقود الدابة من إمامها و يسوقها من خلفها .

فالقوم من ناحية الإمام و السوق من ناحية الخلف و المعنى من ذلك كله القيادة .

هذا التعريف يحدد نوعا من مجال القيادة و موقعها ، و يفصلها عن المفاهيم التي يمكن أن تستعمل كمرادفات لها ، و يركز على أن القيادة تكون في الطليعة ، أي أنها أمامية تنتج عنها عملية إتباع و لا تقتصر التوجيه و الإرشاد كما هي الحالة في عملية السوق و التي تكون بطليعتها الخلفية .

2.2. تعريف القيادة اصطلاحا :

أ- عرفها كنعان سالم نواف : بأنها عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة.⁶

ب- عرفها صالح مهدي محسن العامري و ظاهر محسن منصور الغالبي بأنها : عملية الإيحاء أو الإلهام أو التأثير في الآخرين ، وجعلهم أكثر التزاما و انجازا للمهام المطلوبة منهم.⁷

ج- عرفها ستوغديل : بأنها عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.⁸

د- عرفها كونتز و اودنيل : بأنها القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الأهداف .⁹

هـ- عرفها فدلر (FIEDLER) بأنها :

الجهود المبذولة للتأثير على الناس، أو تغيير سلوكهم من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة .¹⁰

و- يعرف ليكرت (Likert) القيادة بأنها :

قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.¹¹

3.2. تعريفات القيادة الإدارية اصطلاحا:

أ- عرف كنعان سالم نواف القيادة الإدارية بأنها : عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني.¹²

ب- يعرف سالم القحطاني القيادة الإدارية: بأنها الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين (أفرادا وجماعات) ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.¹³

ج- يعرف الدكتور عبد الكريم درويش و الدكتورة ليلي تكلا القيادة الإدارية بأنها : القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته .¹⁴

د- تعرف موسوعة علم النفس الاجتماعي القيادة الإدارية بأنها: وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية.¹⁵

❖ وهذه التعريفات للقيادة الإدارية وإن اختلفت إلا أنها تتفق على أن القيادة الإدارية يجب أن تشمل على الآتي:

- 1- أن كل قائد يجب أن يكون له تابعون ، فالقائد وحده لا يستطيع أن يقود بدون تابعين له
- 2- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له وذلك حتى لا يؤثر التابعون أنفسهم على القائد نفسه.
- 3- أن هدف القيادة الإدارية أن يؤثر القائد على التابعين له حتى يصلوا إلى الأهداف المحددة .¹⁶

4.2. عناصر القيادة الإدارية :

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له، وانطلاقاً من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في:¹⁷

- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الإداري.
- النقاء أعضاء الجماعة (المرؤوسين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة.
- وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.

✚ لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:¹⁸

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف (أو أهداف) + موقف

✚ وفيما نوضح هذه العناصر بشيء من التفصيل .

العنصر الأول : القائد الإداري أو المدير:

هو رأس التنظيم الإداري و هو المسئول عن التخطيط و الإشراف و الرقابة و التوجيه و التنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية و المادية و البشرية منها على السواء .¹⁹

العنصر الثاني :

المرؤوسين:

هم مجموعة من الأفراد الذين لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم.

العنصر الثالث : عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه :

تقوم عملية التأثير على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه ، و استمالتهم و حثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة .²⁰

و تتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه .²¹
 من أهم هذه الوسائل :

أ - قوة التأثير القائمة على الإثابة (المكافأة) : (Reward power)

ب- قوة التأثير القائمة على الإكراه : (Coercive power)

ج- التأثير القائم على أسس مرجعية : (Reference power)

د- التأثير القائم على خبرة المدير : (Expert power)

هـ- التأثير القائم على الشرعية و الرشد : (Legitimate power)

العنصر الرابع : توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم :²²

إن الهدف من عملية التأثير التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه هو تنظيم جميع القوى و الموارد البشرية العاملة الموجودة في التنظيم (المنظمة) وتوجيهها ضبط سلوكها بالصفة المرنة التي تتلاءم مع كافة المواقف العارضة.

فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين والذين يتباينون في عدة نقاط: كالسن، والجنس، والمستوى التعليمي، والثقافي، والانتماء الاجتماعي، والمعتقد الديني، والتركيب السيكولوجي، و المدير القائد هو الذي يستطع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم .

العنصر الخامس : الموقف أو الظروف :

الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا انه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب .²³

ويتكون الموقف من العناصر التالية :²⁴

أ- فريق العمل . ب- طبيعة المشكلة . ج- القيد الزمني . د- ظروف المنظمة (بيئة العمل) .

العنصر السادس : تحقيق الهدف الوظيفي :²⁵

الغاية من عملية التوجيه والمراقبة التي يمارسها المدير القائد الإداري نحو المرؤوسين ، وذلك من خلال التأثير فيهم و توحيد جهودهم ، هي تحقيق الأهداف المنشودة.

إن فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية يقتضي أن نفهم كل منها على حدى، وهذه الأهداف هي :

أ - أهداف التنظيم : (Organizational goals) و هي ستة أهداف وهي :

1- الهدف القانوني . 3- الهدف الفني 5- الهدف الشخصي

2- الهدف الوظيفي 4- الهدف الربحي 6- الهدف العام

ب- أهداف مجموعة أعضاء التنظيم : (Group goals)

ج - الأهداف الشخصية للموظف : (Personal goals of the follower)

د - الأهداف الشخصية للمدير القائد : (Personal goals of the leader)

5.2. نظريات القيادة الإدارية

1.5.2. نظرية الرجل العظيم (Great Man Theory) :

سادت نظرية الرجل العظيم الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن 18 الميلادي ، افتراضاتها:²⁶

- ✓ القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم.
- ✓ تفترض أن التغييرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية ، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغييرات.²⁷

✓ ركزت حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثر أنصارها البطل حيث تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد²⁸.

✓ ترى أن الأفراد يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة²⁹.

✚ هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة ، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وأن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.³⁰

2.5.2. نظرية السمات (القيادة الموروثة) (Traits Theory) :

تفترض :

- ✓ وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة ، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية ،
- ✓ السمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم.³¹
- ✓ العوامل الوراثية مسؤولة عن تحديد صفات القائد (فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً).

3.5.2. النظرية السلوكية (Behvoral Theory) :

افتراضاتها :

- ✓ انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية ، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة.

✓ الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معاً، أن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية . 32

✓ أهم الدراسات السلوكية :

أ- دراسات جامعة أيوا (The Iowa University Leadership Studies) :

توصلت إلى ثلاثة أنماط قيادية هي:³³

1- نمط القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership)

2- نمط القيادة التسيبية (Laissez – Faire leadership)

3- نمط القيادة الديكتاتورية (Autocratic Leadership)

ب-دراسات جامعة أوهايو (Ohio State University)

توصلت إلى نمطين لسلوك القائد الإداري هما: 34

1- القيادة المرتكزة على توجيه وتنظيم العمل (الاهتمام بالعمل)

2-القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد (الاهتمام بالأفراد)

كما أطلق على هذه النظرية اسم : اسم نظرية البعدين. The two dimensional theory.

البعد الأول: العمل (التركيز على المهمة)

البعد الثاني : الفرد العامل (التركيز على الموارد البشرية)

ج- دراسة ليكرت : وضع لكرت نموذجاً يقوم على أربع مستويات وأنظم أساسية للقيادة . 35.

• النظام الأول : القيادة المستغلة أو القيادة الاوتوقراطية التسلطية : مايميزه .:

• النظام الثاني: القيادة المتسلطة الخيرة أو القيادة الابوية : مايميزه :

• النظام الثالث: القيادة الاستشارية أو القيادة بالمشاورة.

• النظام الرابع: القيادة التشاركية أو القيادة بالمشاركة.

د- نظرية ماك غريغور (Douglas Mc Gregor)³⁶

تركز علي بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وسلوك القائد مع مرؤوسيه ، حيث وضح أن نظريتي $y - x$ أحدهما تتناقض الأخرى حيث تعرض نظرية (x) القيادة المتسلطة التي تركز بالإنتاج والتي تهتم بتصميم العمل وإجراءاته.

الجدول 1: افتراضات نظرية ماك غريغور (نظرية X و نظرية Y)

نظرية Y	نظرية X
<ul style="list-style-type: none"> ▪ يوفرون تحمل المسؤولية، ▪ زيادة مشاركته في صنع واتخاذ القرار. ▪ التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في حل المشاكل ▪ الالتزام بالعمل نتيجة المكافأة ▪ تفعيل الرقابة الذاتية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم حب العمل ▪ نقص الطموح لديهم ▪ عدم الرغبة في المسؤولية ويفضل التحفيز المادي ▪ الالتزام بالعمل نتيجة العقاب

المصدر : حسين عبد الفتاح، الإدارة الفعالة ، دار النيل، 1999م ، ص 224.

هـ- نموذج الشبكة الإدارية (Managerial Grid) : التي قدمها كل من بلاك وموتون في ضوء

تحليل القيادة التي تهتم بالإنتاج والتي تهتم بتقسيم الأفراد إلى خمسة أنماط من القادة وهم: ³⁷

1. القائد السلبي: لا يتدخل في العمل ولا يهتم بالإنتاج أو العاملين..

2. القائد العملي: يهتم بالإنتاج ، ويستخدم القوة للضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج
القائد الاجتماعي: يهتم بالأفراد ويعمل على خلق علاقات طيبة مع العاملين دون اهتمام بالإنتاج.

القائد المعتدل: يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج .

القائد المثالي: يركز اهتمامه على الأفراد والإنتاج معًا. ³⁸

4.5.2. النظرية الوظيفية (Functional Theory):

✓ تعتمد على: معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة لتحقيق أهدافها. ³⁹

✓ القيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له ، ويطيع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفاً من العقاب. ⁴⁰

✓ ترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي . لذا ظهر نمطين من القيادة في إطار النظرية الوظيفية:

أولهما : القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام .

وثانيهما : القيادة التي تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم ومهاراتهم وقدراتهم على

توجيه العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع إبداعاتهم. ⁴¹

✓ تشير إلى أن كلا من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده :

أ - أهداف التنظيم: وضع السياسات العامة، وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال ، وتوزيع الأدوار والاتصالات، والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

ب- **أهداف العاملين:** قيام القائد بحل المشكلات الفردية ، وتحقيق مطالب الأفراد وإشباع حاجاتهم ، ومعرفة قدرات الأفراد وإمكاناتهم واستثماره في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

ج- **أهداف القائد الشخصية:** إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي . ويسهل تحقيق ذلك خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية .⁴²

4.5.2. نظرية الموقف (Situational Theory):

الافتراضات :

✓ الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة ، وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين .⁴³

✓ المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عن اتصالاته ، وأن نوعية القادة تختلف وفقاً لاختلاف المواقف والظروف ، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات " . 44

لذا فإن تأثير القائد في الجماعة يرتبط بموقف معين يتفاعل فيه القائد مع الجماعة، ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة وزمانه وتعقيده تنطبق القدرات القيادية وتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود.⁴⁵

✓ عدم وجود أسلوب قيادي مثالي . وإنما ظروف الموقف هي التي تحدد الأسلوب المناسب للقيادة، مثل (صعوبة المهمة، والصفات ، ونضج العاملين ، وحاجات العاملين، واتخاذ القرار الجماعي ، والعلاقة بين القائد والأعضاء ، ومصادر قوة القائد) .⁴⁶

✚ النظريات المصاحبة لنظرية الموقف منها:

1- نموذج فدلر :

كشفت أن القيادة تختلف باختلاف ثلاثة عوامل موقفية هي :العلاقة بين القائد والمرؤوس ، وهيكل العمل ، وقوة المركز الوظيفي وتحدد العلاقة بين القائد والأعضاء مدى تقبل الجماعة للقائد ، وهذا التقبل من أهم محددات فعالية القيادة ، فالقائد الذي يتمتع بعلاقات جيدة مع أعضاء الفريق لا يميل إلى الاعتماد على السلطة الرسمية في أداء العمل.⁴⁷

✚ صنف فدلر أنماط القيادة إلى :⁴⁸

أولاً : نمط القيادة الذي يركز على مهام العمل

ثانياً : نمط القيادة الذي يركز على الفرد العامل (المرؤوسين).

2- نظرية المسار و الهدف لـ روبيرت هاوس (Robert House):

هذا النموذج لا يقدم صيغة مثلى للقيادة ، وإنما يحاول تفسير " لماذا يكون نمط قيادي فعالاً في موقف معين وغير فعال في مواقف أخرى "

✓ يركز النموذج على دور القائد في توضيح المسارات التي يتمكن العاملون بموجبها من تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الأداء.

✓ يتم اختيار الأسلوب المناسب للقيادة في ضوء عاملين هما : خصائص العاملين وخصائص المهام 49
✓ إعتبر هاوس أن ثمة أربعة أنماط للقيادة وهي :⁵⁰

أ- القيادة الإنسانية (المساندة و الداعمة) ج- القيادة الموجهة

ب- القيادة المشاركة د- القيادة المهمة بالانجاز والعمل (قيادة التحصيل)

3- نموذج دورة الحياة لـ هيرسي و بلانشارد (Hersey and Blanchard).

افترض أن تباين سلوك الدعم والتوجيه من قبل القادة يستند إلى نضج العاملين ، ويصف هذا النموذج أنماطاً مختلفة من السلوكيات التوجيهية والتدعيمية للقادة بارتباطها مع مستويات مختلفة من نضج المرؤوسين ، ويؤكد النموذج على مرونة القائد في التكيف مع المواقف المتغيرة ، وتوصل النموذج إلى أربعة أساليب قيادية وهي:

• أسلوب القيادة التفويضي :ويلائم العاملين ذوي النضج المرتفع والمتمتعين بالكفاية ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية الكاملة.

• أسلوب القيادة التوجيهي :ويلائم العاملين الجدد ذوي الحماس والرغبة في التعلم.

• أسلوب القيادة التدريبي: يلائم العاملين ذوي الاستعداد المنخفض لتحمل المسؤولية.

• أسلوب القيادة التدعيمي: ويلائم أعضاء الفريق الذين بلغوا درجة مرتفعة من الكفاءة والثقة المرتفعة في أداء المهام، وهنا يتقاسم القائد مع الفريق اتخاذ القرارات ويشجع الاتصالات المفتوحة ، ومبادرات المرؤوسين لاستثارة جهودهم وتفجير طاقاتهم. 51

4- نموذج فيكتور فروم وفليب يوتن (Victor Vroom & Philip Yetton)

• فقد ركز على المشاركة في اتخاذ .

• وقد حاول النموذج تحديد طبيعة طرق اتخاذ القرارات التي يجب استخدامها من قبل القادة بناء على تشخيص متطلبات الموقف.⁵²

• وتضمن النموذج خمسة أنماط قيادية تمارس اتخاذ القرار بأساليب مختلفة وهي:

1- القيادي الاستبدادي الكامل: الذي يتخذ القرار بمفرده .

2- القيادي الاستبدادي الذي يجمع المعلومات من أعضاء الفريق :يجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم يتخذ القرار بمفرده دون إخطار أعضاء الفريق .

3- القائد الاستشاري الذي يتقاسم الموقف مع كل عضو أعضاء الفريق ولكنه لا يجتمع بكافة أعضاء الفريق في وقت واحد ، ويتخذ القرار بمفرده أيضاً

4- القائد الاستشاري الذي يجتمع بأعضاء الفريق لمناقشة الموقف ولكنه أيضاً يتخذ القرار بمفرده.

5- القائد الجماعي الذي يجتمع مع أعضاء الفريق لمناقشة القرار ثم يتخذ الفريق القرار ، وهذه هي القيادة الجماعية . 53

5.5.2. النظرية التفاعلية (Interaction Theory) : ⁵⁴

✓ انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف
 ✓ تستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي .
 ✓ فعالية القيادة تتوقف على التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي
 ✓ ظهور القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي : شخصية القائد،
 وأفراد الجماعة وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية .
 ✓ النجاح في القيادة مربوط بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل
 مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم

✓ الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة: 55

أ -المجموعة العاملة من حيث (عددها ، واستقرارها ، ومرونتها ، وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر).

ب -المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق وتشجيعه العمل المنتج ، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء .

ج -درجة الألفة بين أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين.

د -مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم

6.5.2. النظرية التبادلية (Exchange Theory) :

✓ العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرض التقدم في العمل لمرؤوسيه في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم .⁵⁶

✓ التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة . حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين ما دام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء

✓ التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء ، وعلى قدر إسهام القائد ودوره المميز في معاينة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم ، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونيه لهؤلاء الأعضاء

وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين ، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة يستحق بموجبها المنافع التي يتحصل عليها بسبب مركزه القيادي ، وهذا بحد ذاته يسهم في رفع فعالية القيادة .⁵⁸

3. أنماط القيادة :

1.3. مفاهيم النمط القيادي

أ- **التعريف اللغوي للنمط :**

- النمط في اللغة كما جاء في المعجم الوسيط " الطريقة " ⁵⁹
- النمط الطريق والجماعة من الناس، والجمع أنماط ، ويشير أيضاً إلى الصنف والنوع، و الطراز.⁶⁰

ب- **التعريفات الاصطلاحية للنمط القيادي :**

- **تعريف نوال رويمل :** يقصد به نوع القيادة ذات السلوك المميز ، وكثيرا من فقهاء الإدارة و القانون يستخدمون مصطلح نمط بمعنى الطريقة التي تسلكها القيادة في إدارتها للمنظمة و الأفراد .⁶¹
- **عرفه كنعان نواف بأنه :** ما يتخذه القائد من إجراءات وما يصدره من تعليمات، ينجزها آخرون حسب توجيهاته.⁶²
- **تعريف محمد قاسم القريوتي:** سلوك إنساني يميز تصرفات القادة عندما يكونوا أعضاء في أي تنظيم، ويختلف عن تصرفاتهم خارج التنظيم .⁶³
- **تعريف ماهر أحمد :** السلوكيات القيادية الصادرة عن القادة سواء أكانت أعمال حركية أو تفكير أو سلوكيات لغوية أو مشاعر وانفعالات و إدراك.⁶⁴

2.3 . تصنيفات الأنماط القيادية :

تعددت الأنماط القيادية بتعدد الكتاب والباحثين ، وأثبتت دراسة هذه الأنماط أن كثيراً من القادة قد حققوا نجاحاً رغم اختلاف أساليبهم في العمل ، فمنهم من يعمل على إشراك المرؤوسين في العمل ويفوضهم الصلاحيات لتسيير شئونه ، ومنهم على النقيض من ذلك يتمسك بكافة القرارات لنفسه حيث يتميز أسلوبه بالحزم والصرامة .

فالدراسات التي ركزت على أنماط القيادة تقوم على افتراض مؤداه أن فعالية القائد تتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه في علاقته بالجماعة .⁶⁵

و منه فإن أكثر المعايير شيوعاً لتصنيف أنماط القيادة الإدارية هي :

التصنيف الأول : بناء على معيار مصادر السلطة:

ويعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة والتي حددها ماكس ويبر (Max Weber) وتبعاً لذلك قسمت إلى:⁶⁶

أ- النمط التقليدي ب- النمط الجذاب (الملهم) ج- النمط العقلاني

التصنيف الثاني : حسب معيار الاتجاهات و الميول :

يُصنف القادة من حيث اتجاهاتهم و ميولهم الاجتماعية و اتجاهاتهم الشخصية ومن حيث علاقاتهم بالأفراد الذين يقودونهم إلى :⁶⁷

✓ قادة ذوي ميول تسلطية

✓ قادة ذوي ميول إنسانية تقوم على الإقناع .

التصنيف الثالث : حسب معيار الدوافع : من حيث الدوافع يمكن تقسيم القيادات إلى :⁶⁸

✓ قيادات ايجابية (POSITIVE).

✓ قيادات سلبية (NEGATIVE) .

التصنيف الرابع : حسب معيار التنظيم (الهيكل التنظيمي):

يُصنف القادة حسب هذا المعيار إلى نوعين :⁶⁹

✓ قيادة غير رسمية.

✓ قيادة رسمية.

التصنيف الخامس : حسب معيار تفويض السلطة: يمكن تقسيم القيادات إلى :⁷⁰

✓ قيادات مركزية.

✓ قيادات لا مركزية.

التصنيف السادس : حسب معيار أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير على الموظفين (أي و فقا لسلوك القائد داخل التنظيم) .

و هذا المعيار هو الذي اعتمده نظريات المدخل السلوكي ، و الذي انبثقت منه عدة تصنيفات ، تبعا لتوجهات رواد نظريات هذا المخل النظري و فق اعتبارات محددة .

ويعود هذا التصنيف إلى الدراسات التجريبية التي قام بها مجموعة من أساتذة علم النفس الاجتماعي في جامعة أيوا (Iowa) الأمريكية وهم : كيرت لوين (KERT LEWIN) و رونالد ليبيت (RONALD

LIPPIT) و رالف وايت (RALPH WHITE) عام 1939 . وقد عرفت هذه الدراسات باسم تجارب

الأجواء الاجتماعية، واستهدفت معرفة تأثير هذه الأجواء المتمثلة في الأوتوقراطية والديمقراطية والمنطلقة على سلوك الفرد والمجموعة العاملة في ظلها، وكذلك دراسة العلاقة بين الأنماط الثلاثة وبين سلوك الأفراد والجماعات وتأثيرها عليه.⁷¹

حيث صنفت أنماط القيادة حسب هذا المعيار إلى:⁷²

1- نمط القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership)

2- نمط القيادة التسببية (Laissez – Faire leadership)

3- نمط القيادة الديكتاتورية (Autocratic Leadership) .

3.3. أنماط القيادة الإدارية الأكثر ممارسة :

نشير إلى أن اغلب الدراسات تتفق على تقسيم القيادة إلى ثلاث أنماط رئيسية: قيادة ديمقراطية، وأخرى دكتاتورية وثالثة تسيبية..وفيما يلي نبذة مختصرة عن تلك الأنماط

1.3.3. النمط القيادي الديمقراطي :

❖ تعريف نمط القياد الديمقراطي حسب اوين : هو النمط الأكثر تفضيلا لدى المرؤوسين، وان هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.73

❖ مرتكزاته :

يقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي :

أ- العلاقات الإنسانية:74

- تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة.
 - محاولة تفهم صور التعارض بين مصالحه المرؤوسين ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها.
 - إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية.
- ب-المشاركة:75

- يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- التشجيع على تكوين العلاقات الشخصية.
- تحقيق التفاهم بين أفراد الجماعة.
- كسب القائد ود وتعاون المرؤوسين، فيلتقوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره برضا ويسعون لتنفيذها.

ج- تفويض السلطة: تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم.76

و يضاف إلى ذلك :77

- ❖ اعتماد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته، من خلال أساليب الإقناع .
- ❖ الاستفادة من آراء وأفكار المرؤوسين في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار ، وتحقيق الاندماج بين العاملين.

2.3.3. النمط القيادي التسيبي :

❖ تعريف القيادة التسيبية :هي القيادة التي لا يملك فيها القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.78

❖ مرتكزاته :

- كما يطلق عليها القيادة المنطلقة، أو غير الموجهة، أو القيادة الفوضوية وفي هذا النموذج :79
- ❖ تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد.

- ❖ تقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما شاء.
- ❖ فيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم .

3.3.3. النمط القيادي الديكتاتوري: ⁸⁰

- ❖ تعريف القيادة الأوتوقراطية: هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة. ⁸¹
- ❖ مرتكزاته: ⁸²

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية.
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.
- الاهتمام والتركيز على العمل " أولا وأخرا " دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالاتهم. ورغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة.
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط ، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوبا أو عقابا بموضوعية.
- الإنفراد بصنع السياسات، إصدار القرارات ووضع الخطط، تحديد أساليب العمل.
- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال.
- السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الإدارية

4. اتخاذ القرار

1.4. تعريفات اتخاذ القرار:

- يعد هيربرت سايمون Simon أكثر المهتمين بدراسة عملية اتخاذ القرار. حيث اعتبرها : عملية بحث عن حل وسط. ويرى أن القرار لب الإدارة وجوهرها، إذ أشار إلى أن صناعة القرارات هي قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من المنطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني. ⁸³
- وقد عرف جور Gore القرار بأنه : الوقوف على رأي بعينه يمكن لمتخذه تنفيذه. ⁸⁴
- أما البديري طارق عبد الحميد فقد عرفه بأنه : اختيار واعٍ لأحد البدائل المتاحة. ⁸⁵
- أما جراون فتحي عبد الرحمن فقد عرف اتخاذ القرار بأنه : عملية تفكيرية مركبة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة للفرد في موقف ما، من أجل الوصول إلى الهدف المرجو ⁸⁶ .
- أكديسينك Sing أن عملية اتخاذ القرار هي: عملية يتم خلالها اختيار بديل من بين عدة بدائل في موقف معين. ⁸⁷

2.4. أهمية اتخاذ القرار: تتبع أهمية موضوع اتخاذ القرارات في : ⁸⁸

- ارتباطها الشديد بحياتنا اليومية كأفراد، وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.
- عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها.
- تعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، و محور العملية الإدارية، وأهم عناصرها.
- هي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة، يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات الإدارية التي تتخذها، ومدى ملاءمتها للهدف المحدد وعلى مختلف المستويات.
- أصبحت القرارات الإدارية اليوم بمثابة الأداة الفاعلة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل، الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود نحو استثمار الموارد المتاحة، واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف وتحقيقها، وفق رؤية علمية واضحة وشفافة.

3.4. مراحل عملية اتخاذ القرارات: و يمكن إجمال مراحل عملية اتخاذ القرارات في مايلي: 89

- أ- **تحديد المشكلة**: عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، حيث يتطلب ذلك الإجابة على عدة أسئلة مثل: ما هو نوع المشكلة؟ وما هي النواحي الهامة أو الجوهرية في هذه المشكلة؟...و يجب مراعاة تعريفها بدقة و الاستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية و من ثم اختيار البديل الأفضل و بذلك تتجو القرارات الإستراتيجية من احتمالات الخطأ.
- وقد يرى العاملون بأن المشكلة في الإدارة قد يكون سببها ضعف شخصية المدير، أو عدم إعطاء الحوافز للعاملين وغير ذلك. و من هنا كانت ظروف تحديد الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه تحديدا دقيقا لا غموض فيه، حتى لا تأتي المراحل الأخرى هدرا للوقت والمال دون حل للمشكلة الأساسية. وقد يكون هناك عدة مشاكل في المؤسسة إلا أن المهم التوصل إلى المشكلة الأساسية التي أدت إلى توقف الإنتاج مثلا أو انخفاض الأرباح والتي من شأنها التأثير على المؤسسة ككل وليس على فرد من أفرادها فقط.
- ب- **تحديد الهدف**: فالهدف الذي يرمي الوصول إليه متخذ القرار قد يكون لتحقيق هدف معين، أو لتحقيق عدة أهداف يسعى المدير للوصول إليها وقد تكون هذه الأهداف متناقضة. فمثلا تعديل برنامج الدعاية الترويجية لزيادة رقم المبيعات أو تخفيض أسعار البيع لسلعة معينة رغبة في تحقيق هدف زيادة المبيعات و بالتالي فإن القرار ذاته قد يجعل تحقيق زيادة الأرباح أمرا صعبا. وهنا لا بد من المعرفة التامة بأنواع الأهداف العامة والخاصة التي يسترشد بها المديرون في مفاضلتهم بين الحلول البديلة لمشكلة قرارية محددة.

- ج- **البحث عن البدائل**: يقصد بهذه المرحلة التفتيش والتحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة وهذه المرحلة تعقب مرحلة تحديد المشكلة (الهدف) وهي تفترض اقتراح بدائل أو حلول

مختلفة، وهذا ما يعتمد على قدرة الإدارة على التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات و خبرات الآخرين .وقد يقتضي الموقف الذي يواجه المدير بأن لا يتخذ قرارا، فعدم اتخاذ قرار قد يكون بحد ذاته حلا أمثلًا.

يجب أن يقوم الإداري بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب، ولهذا السبب يجب أن يوفر في البديل الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار جزئيا أو كليا أو أن يكون البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار معبرا عن هذا البديل بقيم نقدية أو عينية أو منفعة و ذلك بحسب طبيعة المشكلة التي تقتضي اتخاذ قرار بصدها. وكل بديل يجب أن يملئ مجموعة من الشروط والمتطلبات في حدود دنيا حتى يدخل في برنامج الحل، وقبل تقييم البدائل على سبيل(الوقت، المال، البيئة، إمكانية التنفيذ، الانسجام مع المؤسسة ككل)، ثم ترتيب البدائل بعد ذلك بشكل متدرج و وفقا للأولويات.

د- تقييم البدائل و اختيار أفضلها : تتمثل الصعوبة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت بحثها و لكنها لا تظهر فعلا إلا في المستقبل لأن هناك صعوبة في تقييم البدائل والنتائج المتوقعة من كل بديل نظرا لضيق الوقت المتاح. و الخطورة تكمن بأن هناك معطيات جديدة داخلية أو خارجية قد تعترض سير متخذ القرار مما يؤدي إلى فشل البديل .يفترض بالتقييم أن يقوم وفقا لمعايير وأسس موضوعية من أجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل .وفي حال المفاضلة يجب الأخذ بعين الاعتبار النواحي التالية:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية و البشرية الملائمة اللازمة لتنفيذه.
- التكاليف المالية لتنفيذه و الأرباح التي يتوقع تحقيقها و الخسائر التي يمكن أن تتولد عنه.
- الانعكاسات النفسية و الاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه.
- اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل مجهود ممكن.

▪ اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه السرعة المطلوبة عندما يكون الحل ملما و عاجلا. وهكذا لكل بديل محاسنه و مساوئه، وعلى المدير أن يرى كل منها بالنسبة لكل بديل ويختار الحل الأمثل.

هـ- تنفيذ القرار و مراقبته و تعميم نتائجه : يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل، لكن هذا الاعتقاد خاطئ .ذلك لأن البديل الأفضل الذي يتم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين ومتابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفاعلية القرار.وقد يتطلب الأمر معرفة و إلمام من لهم علاقة بالتنفيذ، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل(القرار) إلى عمل فعال.

وهناك عدة طرق لتنفيذ القرار منها الخطي، الشفهي، إلا أنه يجب في جميع الحالات، تعميم القرار والتركيز عليه بواسطة الترغيب أو التهيب كما وأنه من الأفضل أنه يكون مرتبط بجدول زمني ومالي

لتسهيل عمليات الرقابة و استمراريتها و التأكد من التنفيذ في كل المراحل ليسير وفقا للقرار. و بما أن كثيرا من العوامل والمتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار قد تتغير باستمرار لذلك فإن عملية متابعة ورقابة التنفيذ تدل على ضرورة إعادة النظر بالهدف المطلوب أو المشكلة القائمة و تبديلها على ضوء المتغيرات الجديدة.

5. علاقة الأنماط القيادية باتخاذ القرار: ⁹⁰

1.5. النمط الديمقراطي وعلاقته بالإدارة الحديثة في اتخاذ القرارات:

ظهر النمط الديمقراطي للتأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية والاجتماعية للتابعين، ولقد ساهم علماء الإدارة والنفس والاجتماع في وضع ركائز النمط الديمقراطي حيث يركز على ثلاثة أسس هي :
1- إقامة العلاقات الإنسانية. 2- المشاركة في اتخاذ القرارات 3- الولاء للجماعة بأكملها وليس لفرد معين. والقائد الديمقراطي يعمل على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وتشجيعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة ، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم وحبهم فيلتفوا حوله ويدعمونه.

2.5 . النمط القيادي التسيبي و اتخاذ القرار :

حيث يكون فيه مركز اتخاذ القرار للجماعة أو بواسطة الأفراد المتفوقين، فالقائد لا يؤدي العمل فهو يخير الجماعة بما هو مطلوب منها ثم يترك الأعضاء يفعلون ما يشاءون ولا يتدخل في شيء سوى التوجيه أو الأوامر، وتترك حرية التصرف في الأمور للمرؤوسين بحرية تامة وعلى هواهم كما يترك لهم حرية اتخاذ القرارات مع أقل قدر من مشاركة القائد لهم في مجالات (المشاركة - التنفيذ - التشجيع - النقد)، هذا الأسلوب يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل وعلى القائد ذاته ومن هذه السلبيات نجد:

- الآراء التي تصل إليها الجماعة هي آراء سطحية وهذا لعدم حضور القائد الذي ينسق الأفكار والآراء المتضاربة.
- قلة الاحترام للقائد وارتفاع نسبة الغيابات لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة.
- إجبار المرؤوسين بقبول الكسل نتيجة لنقص الرقابة والتعليمات والتوجيهات.

3.5 . النمط الدكتاتوري وعلاقته بالإدارة العملية وبعملية اتخاذ القرار:

تركز الإدارة العملية اهتماما على الإنتاج دون العاملين ولم تقم أي وزن للدوافع النفسية أو الاجتماعية وقد انعكس ذلك على أنماط القيادة، فهناك النمط الديكتاتوري أو التسلطي والذي يأخذ أشكالا مختلفة في تعامله، فإما أن يأخذ الشكل المستبد حيث يتخذ القائد كل القرارات ويعتمد على الحوافز السلبية أو يتخذ شكل القيادة التسلطية الصالحة الذي يعتمد على الحوافز الايجابية، وأخيرا قد يأخذ شكل قيادة تسلطية مرنة، وهذا النوع من القيادة يتميز بتركز السلطة في يد القائد الذي يصدر الأوامر التي يجب أن تُطاع ويحدد سياسته للجماعة دون أدنى مشاورة من الجماعة مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال.

خاتمة :

تلعب القيادة داخل أي تنظيم دورا مهما و ذلك لتعدد أنماطها .فالقيادة عملية ضرورية ومهمة جدا باعتبارها الأداة التي من خلالها تصل أي منظمة إلى مستوى من الكفاءة والتنظيم الجيد والذي يسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة .

والقيادة وما تتطلبه من تأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو أهداف مسطرة مستقبلا وبالتالي الوصول إلى مستوى عال من الكفاءة من خلال تحقيق أهدافها تتوقف على نمطها الأكثر فعالية وعلى شخصية القائد وقدرته على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتحقيق هذه الأهداف .

و تأسيسا على ما سبق يمكن القول أنه أمام الظروف التي تعيشها المنظمات اليوم في عالم متغير ومتقلب فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف في صنع قراراتها الموائمة للتطورات الحالية ، وقيادة قادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب و التأثير في العاملين بحيث يجتمعون حولها ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه .

فنحن نحتاج فعلا إلى قادة يفهمون التغيرات و التحديات المعاصرة و متطلباتها و يفهمون كيفية التحول من مجرد تسيير المؤسسة إلى قيادتها و إدارتها حتى اللحاق بركب التقدم في ظل الواقع العالمي الجديد مما سبق يمكن القول ان القيادة محورا مهماً في حياة المجتمعات في المنظمات ، وفي ظل تناميها وكبر حجمها وتعشّب اعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية، من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

ومما لا شك فيه أن النمط القيادي الذي يختاره القائد هو العامل الرئيسي في نجاح المنظمات أو فشلها لما له من دور حاسم في التأثير في سلوك الأفراد، وتحقيق تفعيل المناقشة والمشاركة الفعالة في عملة اتخاذ القرارات من طرف الموظفين. ولهذه القيادة مواصفاتها، فالقائد الذي يساهم بدور كبير في خلق روح التعاون و المشاركة بين الموظفين والعاملين بإدارته أو مؤسسته مع معاملتهم كأفراد و ليس آلات ويجعلهم كالفريق الواحد ليتولد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الاهداف ومن ثم ينعكس على تحقيقهم لأهدافهم الخاصة، كما ان مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات بإبداء لآرائه وملاحظاته أمر فعال في تحقيق الاهداف.فهذه الصفات يعكسها النمط القيادي الديمقراطي الممارس كونه يرتكز على (المشاركة ،العلاقات الانسانية ، تفويض السلطة) بخلاف النمطين التسيبي(الذي يتنازل فيه القائد لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات) و الدكتاتوري (الذي ينفرد فيه القائد باتخاذ القرارات).

المراجع:

- 1 - عباس علي ، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط5، ص 103.
- 2 - عباس علي ، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، بدون طبعة ، 2008م، م ، ص 65.
- 3 - Andrew J. Dubrin. **Leadership, Research finding , practice and skills**. Biztantra publ. Co. India , N.D, 2005, p p : 111-113.
- 4 - أنظر كلا من :
 - كنعان سالم نواف ، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2007 م ، ص ص 86-87.
 - خالد بن عبد الرحمان الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي و الإداري ، مؤسسة الجريسي، بدون بلد نشر ، بدون طبعة ، بدون سنة ، ص 16.
 - 5 - ابن منظور، لسان العرب ، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر ، 1994م ، ص 370.
 - 6 - كنعان سالم نواف ، مرجع سابق ، ص 87.
 - 7 - صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة و الأعمال : الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2008 م ، ص 456.
 - 8 - سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2009م ، ص 146.
 - 9 - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، بدون طبعة، 2005م ، ص 227.
 - 10 - F. Fredler ; **Contingency theory of leadership**, management development journal, 1979,p64
 - 11 - Rensis Likert , **new pattern of manement**, York, McGraw-Hill Book Co, 1961 ,P
 - 12 - كنعان سالم نواف ، مرجع سابق، ص 85
 - 13 - خالد بن عبد الرحمان الجريسي ، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي و الإداري ، مؤسسة الجريسي ، بدون بلد نشر ، بدون طبعة ، بدون سنة ، ص 24.
 - 14 - نواف سالم كنعان ، مرجع سابق، ص ، ص 98 - 99.
 - 15 - محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره ، ص 226.
 - 16 - محمد ناصر العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار مرام للطباعة الالكترونية ، الرياض، ط1، 1413 هـ ، 1993 م ، ص 227.
 - 17 - كنعان سالم نواف ، مرجع سابق، ص: 99.
 - 18 - محمد عبد الفتاح الصبري ، إدارة النفس البشرية ، دار زهران ، عمان ، بدون طبعة، 2003، ص 99.
 - 19 - هشام محمود نور محمود ن سيكولوجية الإدارة ، دار ومكتبة الهلال ، بيروت ، بدون طبعة، 2010 م ، ص 218.
 - 20 - كنعان سالم نواف ، مرجع سبق ذكره ، ص 99.
 - 21 - المرجع السابق ، ص 99.
 - 22 - المرجع السابق ذكره ، ص ، ص 103 - 104.
 - 23 - ظاهر محمود الكلالدة ، القيادة الإدارية ، دار زهران، الأردن ، عمان ، ط1، 1997م ، ص 18.
 - 24 - عادل حسن وآخرون، التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2011م ، ص ، ص 328 - 329 .
 - 25 - كنعان سالم نواف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 104-106..
 - 26- Stogdillk, R. M. Personal Factors Asscciated with Leadership, A Survey of the Literature, Journal of Psycholog, 1964 , p154.
 - 27 - محمد ناصر العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، بدون دار للنشر، الرياض ، ط1، 1993م ، 1414 هـ ، ص ص 228 ، 235.
 - 28 - كنعان نواف ، مرجع سابق ، ص 302 .
 - 29 - حسين عبد الفتاح ، الإدارة الفعالة ، مطبعة النيل، القاهرة ، بدون طبعة ، 1999م ، ص 127
 - 30 - عبد الشافي محمد أبو الفضل ، القيادة الإدارية في الإسلام ، المعهد العالي للفكر الإسلامي ، القاهرة ، بدون طبعة، 1996 م ، ص ص 16 ، 17.
 - 31 - محمد شوقي طريف ، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، مكتبة غريب ، القاهرة ، بدون طبعة، 1996م ، ص 59
 - 32 - محمد إبراهيم، المدير و الاتجاهات الإدارية الحديثة ، مكتبة عين شمس، القاهرة ، بدون طبعة ، 1997 م ، ص 59.
 - 33 - Lewin, K. R. Lippit & R. K. White, **Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created, Social Climates**, Journal of Social Psychology, May 1989, p.p. 271 -276

³⁴ - ames.G.Hunt et autre, **comportement humain et organisation**, tra Claire De Billy, 2 éme édition, vilage mondial, France , 2002, p 364.

- 35 - جان ديكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، القاهرة ، ط1، 1991م، ص 235
- 36 - حسين عبد الفتاح، الإدارة الفعالة ، دار النيل، 1999م ، ص 224.
- 37 - صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة و الأعمال، مكتبتنا العربية ، ط2، 2008م، ص ص 467، 468.
- 38 - حسين عبد الفتاح، مرجع سابق ، ص ص 224 ، 225 .
- 39 - هاشم محمد نور جمجوم ، سيكو لوجية الإدارة ، دار الشروق، جدة ، ط1، 2007 م ، ص 237.
- 40 - ظاهر محمود كلا لده ، الاتجاهاات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للطباعة و النشر ، عمان ، بدون طبعة، 1997م، ص 24
- 41 - المرجع السابق، ص 162 .
- 42 - كنعان سالم نواف ، مرجع سابق ، ص ص 107، 104.
- 43 - المرجع السابق، ص 345.
- 44 - هاشم نور جمجوم ، مرجع سابق ، ص 234 .
- 45 - درويش عبد الكريم ، تكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، الانجلو مصرية ، القاهرة، بدون طبعة ، 1995م، ص 444.
- 46 - محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 365.
- 47 - سعد عبد الله الكلايبي ، نحو نموذج شامل في القيادة ، جامعة الملك سعود ، الرياض، بدون طبعة ، 2000 م ، ص 31 .
- 48 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 74.
- 49 - محمد إبراهيم، مرجع سابق ، ص 373 .
- 50 - خالد بن عبد الرحمان الحريسي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 130 - 132.
- 51 - محمد إبراهيم، مرجع سابق ، ص ص 371، 372 .
- 52 - سعد عبد الله الكلايبي ، مرجع سابق ، ص 36 .
- 53 - محمد إبراهيم، مرجع سابق ، ص 376 .
- 54 - كنعان سالم نواف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 375، 373.
- 55 - المرجع السابق ، ص ص 378، 380.
- 56 - سعد عبد الله الكلايبي ، مرجع سابق ، ص 46 .
- 57 - عبد الشافي محمد أبو الفضل، مرجع سابق ، ص 24
- 58 - سعد عبد الله الكلايبي ، مرجع سابق، ص 46.
- 59 - مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، مكتبة الشروق الدولية ، القاهرة ، مصر ، بدون طبعة ، 1425هـ ، ص 955
- 60 - الفيومي أحمد بن محمد بن علي ، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير ، دار الحديث، القاهرة ، بدون طبعة ، 2000 م ، ص 626.
- 61 -- نوال روميل ، القيادة و تسيير الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، ط1، 2009 م ، ص 22
- 62 - كنعان سالم نواف ، القيادة الادارية ، مطابع الفرزدق ، الرياض، ط8 ، 2002 م ، ص 86.
- 63 - محمد قاسم القربوي السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 18
- 64 - ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط4، 2009م ، ص 22.
- 65 - الحناوي محمد صالح ، راوية محمد حسن ، السلوك التنظيمي ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، بدون طبعة ، 1998 م ، ص 227.
- 66 - مرسي محمد منير ، الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ط1، 1998 م ، ص 104.
- 67 - كنعان سالم نواف ، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، ط1 ، 1992م ، ص 125.
- 68 - سعود بن محمد النمر وآخرون ، الإدارة العامة ، الأسس و الوظائف ، مطابع الحميضي ، الرياض، ط7، 2011 م ، ص 381.
- 69 - خليل محمد حسن الشماع ، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، ط1 ، 2000م، 1420هـ ، ص ص : 224 - 225.
- 70 - سعود بن محمد النمر ، و آخرون ، الإدارة العامة ، الأسس و الوظائف ، مرجع سبق ذكره ، ص 371.
- 71 - كنعان سالم نواف ، القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 125
- 72 - المرجع السابق ، ص 125

⁷³ - LaTasha M. Harris, **The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention**, capella university, USA , 2008, p 29.

- 74 - نواف سالم كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص 184.
- 75 - حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 102.
- 76 - عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي و الإداري ،مكتبة الملك فهد الوطنية،الرياض، ط1، 2007م ، ص 260.
- 77 - سعود بن محمد النمر و آخرون،الإدارة العامة ، الأسس و الوظائف ، مطابع الفرزدق ، الرياض، بدون طبعة ، 1997م، ص 328
- 78 - محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2008م ، ص 262.
- 79 - محمد عبد الفتاح ياغي، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأردني ،عمان ،الأردن، بدون طبعة ، 1996م، ص ص 132- 133
- 80 - محمد عبد الفتاح ياغي ،المرجع السابق ، ص ، 126 .
- 81 كيرد عمار ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير ، جامعة أكلي محند أولحاج ، البوير، الجزائر ، 2014م ، ص 44.
- 82 - نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية : كيف تحمي مهاراتك الإدارية ؟، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، بدون طبعة ؛ 2006م ، ص 260 .
- 83 - سايون، هيربرت ، السلوك الإداري، دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الإدارية ، ترجمة عبد الرحمن هيجان وعبد الله هيثم، دون ناشر، الرياض، السعودية، بدون طبعة ، 2003م ، ص ص : 12-13.
- 84 - Gore, C, Strategic Decision making , British library publication data ,1999, New York, USA,p01.
- 85 - البديري طارق عبد الحميد، أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2005م ، ص
- 86 - جراون فتحي عبد الرحمن ، تعليم التفكير، مفاهيم وتطبيقات، دار الكتاب الجامعي، عمان، الأردن، ط 1 ، 1999م، ص 101.
- 87 - Sing ,N: Principles of management, Deep & Deep , Publication ,LTD, New York , USA,2000, P15.
- 88 - حافظ عبد الكريم الغزالي ، أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، 2012م ، ص 37.
- 89 - حسين طعمة، نظرية اتخاذ القرار ت أسلوب كمي تحليلي ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2010م، ص 21.
- 90 - القفل يسمينة ، إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، المركز الجامعي ، تبازة ، ص ، ص : 14- 15.