

أثر الأنماط القيادية في اتخاذ القرار، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بمطار تندوف

The impact of leadership styles on decision making , case study national company of airnavigation tindouf airoport

موسي نورالدين¹، معمري زكرياء²

¹المركز الجامعي تندوف، noureddine.moussi@cuniv-tindouf.dz

²المركز الجامعي تندوف، mammerizakaria@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/06/06

تاريخ القبول: 2025/06/04

تاريخ الاستلام: 2025/02/03

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على عملية اتخاذ القرار، ومدى قبول وتنفيذ المرؤوسين للقرارات المتخذة. لتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبيان وزع على 24 عاملاً في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بمطار تندوف. أظهرت النتائج وجود أنماط قيادية مختلفة داخل المؤسسة، حيث تبين أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي هام على عملية اتخاذ القرار، بينما النمط المتساهل كان له تأثير ضعيف، والنمط الأوتوقراطي كان له تأثير سلبي. وأملت الدراسة بتعزيز النمط الديمقراطي واتخاذ إجراءات تصحيحية تجاه النمطين الأوتوقراطي والمتساهل، مع تفعيل مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار واهتمام بآرائهم

الكلمات المفتاحية: القيادة الادارية، اتخاذ القرار، المرؤوسين، المؤسسة

تصنيف JEL: m12, m14, m54

Abstract: The aim of the study was to determine the impact of the administrative leadership styles (autocracy, democracy, loose) on the decision-making process, And the extent to which subordinates accept and implement decisions, so in order to achieve the aim of the study, A questionnaire was prepared and distributed to (24) workers at the national company of air navigation, tindouf airport, the results of the study showed the existence of different types of administrative leadership in the company, And the results showed that the democratic style has an important positive impact on the decision-making process, And that the permissive mode is of little importance, but the autocratic style has had a negative effect.

Keys words: administrative leadership, the decision-making, workers, company

JEL classification codes: m54; m14; m12

المؤلف المرسل: موسي نورالدين، الإيميل: noureddine.moussi@cuniv-tindouf.dz

تمهيد:

القيادة عنصر أساسي في نجاح المؤسسات، حيث تلعب دوراً محورياً في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. في السياق المؤسسي، تتجلى القيادة في مجموعة من السلوكيات والأساليب التي يمارسها القادة لتحفيز العاملين وتنسيق جهودهم لتحقيق الأداء المثالي.

ومع تعقيد بيئات العمل الحديثة، أصبح اتخاذ القرار جزءاً لا يتجزأ من عملية القيادة، حيث تعتمد جودة القرارات على النمط القيادي المتبع ومستوى تفاعل المرؤوسين (Stogdill, 1974)

الدراسات المتعلقة بالقيادة تظهر تفاوتاً كبيراً في الأساليب والأنماط، حيث تصنف إلى ثلاثة أنماط رئيسية: الأوتوقراطي، الديمقراطي، والمتساهل.

هذه الأنماط لا تؤثر فقط على الكفاءة التشغيلية، بل تمتد لتشمل الروح المعنوية، الرضا الوظيفي، ومستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين. (Arto Haveri, 2015) من هنا تنبع أهمية دراسة العلاقة بين أنماط القيادة وفعالية اتخاذ القرار

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تحليل التأثير العملي لأنماط القيادة المختلفة على جودة وكفاءة القرارات المتخذة داخل المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بمطار تندوف.

تسعى الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية المتعلقة بفهم مدى تأثير القيادة على اتخاذ القرار في السياقات المحلية والمؤسسات الجزائرية، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي.

ولمعالجة موضوع الدراسة تم صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بمطار تندوف؟ وما النمط القيادي الأكثر فعالية في تحسين جودة القرارات ومدى قبول المرؤوسين لها؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية :

1. توجد في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية أنماط مختلفة من القيادة

2. يقبل العاملون بالمؤسسة القرارات المتخذة من طرف المؤسسة

3. يوجد أثر لأنماط القيادة في اتخاذ القرار

وتكمن أهداف الدراسة في الآتي:

تحليل العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة وعملية اتخاذ القرار.

تحديد النمط القيادي السائد داخل المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بمطار تندوف.

تقديم توصيات لتحسين القيادة الإدارية بما يعزز كفاءة عملية اتخاذ القرار.

تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى جزئين نظري وتطبيقي، فيما يخص الجزء الأول سيتم فيه التطرق إلى متغيرات الدراسة والتعريف بها وتمثل في الأنماط القيادية الثلاثة الديمقراطي والأوتوقراطي والمتساهل أما الجزء الثاني سيتم فيه التعرف على العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة ومدى وجود تأثير فيما بينها وفي الأخير سنتطرق إلى الخاتمة التي ستشمل نتائج الدراسة وأهم التوصيات.

الدراسات المتعلقة بالقيادة واتخاذ القرار متنوعة، حيث تعكس العلاقة المتشابكة بين الأنماط القيادية وفعالية القرارات في السياقات التنظيمية. ومن أبرز الدراسات ذات الصلة:

1. دراسة سليمان محمد الجرجري وآخرون (2007): (هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي. ركز الباحثون على المبررات الداخلية والخارجية المرتبطة بالتغيير، وكذلك التغلب على مقاومة العاملين للتغيير. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تعزز من تقبل التغيير، بينما يؤدي غياب إجراءات القيادة المناسبة إلى ضعف فعالية الإدارة) وآخرون (2010).
2. دراسة وسيلة واعر وعبد الناصر (2009): (تناولت العلاقة بين أنماط القيادة وفعالية القرار داخل وحدة البريد الوطنية في بسكرة، الجزائر. أظهرت الدراسة أن النمط القيادي السائد يؤثر مباشرة على مقاومة التغيير وكفاءة القرارات. وأثبتت الدراسة بتعزيز النمط الديمقراطي لتحسين الكفاءة المؤسسية). (خضير، 2009)
3. دراسة سميث وبلاك (1998): (في سياق مختلف، ناقشت هذه الدراسة أثر القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية في بيئات العمل الصناعية. وجدت الدراسة أن القيادة الأوتوقراطية تقلل من رضا الموظفين وتضعف الالتزام بالقرارات، بينما تعزز القيادة الديمقراطية الروح الجماعية والأداء) (Smith, 1998).

تحليل الدراسات السابقة

تشير هذه الدراسات إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر تأثيراً إيجابياً على اتخاذ القرار. في المقابل، يتسم النمط الأوتوقراطي بتقليل المشاركة وضعف القبول، بينما يؤدي النمط المتساهل إلى غياب التنظيم. هذه النتائج تبرز أهمية النمط القيادي المناسب في تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف المؤسسية.

الإطار المرجعي

1. تتقاطع نتائج الدراسات السابقة مع الإطار النظري لهذه الدراسة، حيث تؤكد أهمية مشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرار لتعزيز القبول والتنفيذ.
2. يمكن الاستفادة من نتائج الدراسات في تقديم توصيات محددة للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بمطار تندوف لتحسين نماذج القيادة الحالية.

1 - الجزء النظري :

تمثل القيادة عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها. إنها عملية التأثير في الآخرين لتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية وكفاءة. تعرف القيادة بتعريفات متعددة وفقاً للزاوية التي ينظر منها الباحثون، حيث عرفها ستاكر وشريدن بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة" (Stogdill, 1974)، بينما يرى هيرسي وبلانشارد أنها "عملية التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية" (Blanchard, 1966) القيادة ليست مجرد منصب أو ملاحظات إدارية، بل هي مهارة يتم تطويرها وتحسينها بمرور الوقت من خلال التجربة والتعلم المستمر. وقد أظهرت الدراسات

أن القادة الذين يتمتعون بالقدرة على تحفيز الآخرين ودعم بيئة العمل التعاونية يحققون نتائج إيجابية على [معيد الأداء التنظيمي (Bass & Riggio, 2006).

أنماط القيادة:

يتشكل النمط القيادي من مجموعة السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على تابعيه باتجاه تحقيق الأهداف ، وبذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين ، والطريقة التي يؤدي بها عمله ، فليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد فقد تكون له عدة أنماط ، ولكن النمط السلوكي الأكثر تكراراً هو الذي يحدد

النمط الذي ينتهجه القائد

وتكمن أنماط القيادة في [التي:

النمط الأوتوقراطي: تتركز السلطة بيد القائد وحده ، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ، ويحدد أدوار الأفراد، ويرسم خطط المؤسسة دون مشاركة أتباعه أو حتى استشارتهم في ذلك ، كما أنه يهتم بضمان طاعة الأفراد مستمداً القوة من مركزه الرسمي.

يعتمد على سيطرة القائد وانفرادها باتخاذ القرارات دون استشارة المرؤوسين. هذا النمط غالباً ما يؤدي بالمقاومة التغيير وضعف [لتزام (Smith, 1998).

النمط الديمقراطي: يعمل القائد الديمقراطي على توزيع المسؤولية وإشراك الأتباع في اتخاذ القرارات، ويشجع على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد المؤسسة

يتميز بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز الرضا الوظيفي ويزيد من فعالية القرارات (خيزر 2009) ،

النمط المتساهل: القائد من هذا النمط يترك لأتباعه اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف واختيار الأساليب التنفيذية ، فهو بذلك تخلى عن دوره الأساسي كمتخذ للقرارات وأ[بح يلعب دور الوسيط ويتصف بالسلبية و التسامح و التودد اتجاه أتباعه ، وقد يؤدي ذلك السلوك إلى التسبب وعدم [انضباط وانخفاض الإنتاجية كما أن من سمة هذا النمط ازدواجية الجهود، وهدر الوقت ويغلب عليه التوسع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات والتردد وعدم الثبات .

يتسم بغيا بالتوجيه والرقابة، مما يؤدي إلى تراجع الأداء وضعف [انضباط التنظيمي (واخرون 2010) ،

في بعض الحالات، يمكن أن يكون لهذا النمط فوائد محدودة عندما يكون الموظفون ذوي مهارات عالية ويعملون باستقلالية، مثل البيئات البحثية التي تعتمد على التفكير الإبداعي المستقل (Northouse, 2018). ومع ذلك، فإن [استخدام المفرط لهذا النمط قد يؤدي إلى تدني الأداء المؤسسي ويخلق بيئة عمل غير منتجة.

اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الدور الذي يلعبه القرار المناسب لتطويعها أو حل مشكلة ما تواجهها .

اتخاذ القرار هو جوهر العملية القيادية، حيثي مثلاً لقدرة على اختيار الخيارات التي تؤدي لتحقيق الأهداف. وفقاً لستيجون (Stogdill, 1974)، تعد القرارات جزءاً لا يتجزأ من الأعمال الإدارية، حيث تتطلب الموازنة بين المعلومات المتاحة، الأهداف التنظيمية، وتوقعات المستقبل.

2 - الجزء التطبيقي:

أداة الدراسة

استخدمت الدراسة أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. تم الاستبيان بعناية لضمان تغطية كافة الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة، واشتمل على ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية: تضمنت أسئلة تهدف إلى جمع معلومات حول الخلفية الشخصية والمهنية للمشاركين، مثل:

- العمر.
- الجنس.
- المستوى التعليمي.
- سنوات الخبرة في المؤسسة.

2. أنماط القيادة: شمل هذا القسم مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس مدى تبني القادة لأنماط القيادة المختلفة

(الأوتوقراطي، الديمقراطي، المتساهل) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. كان المقياس يتراوح بين:

- (1) موافق جداً.
- (2) موافق.
- (3) محايد.
- (4) غير موافق.
- (5) غير موافق بشدة

هذه الأسئلة هدفت إلى فهم كيفية تأثير كل نمط قيادي على عملية اتخاذ القرار.

3. اتخاذ القرار: تضمن هذا القسم أسئلة تهدف إلى قياس مدى كفاءة القرارات المتخذة، ومدى قبول المرؤوسين لها. ركزت

الأسئلة على جودة القرارات، وتوقيت اتخاذها، ومدى توافقها مع احتياجات المؤسسة.

عينة الدراسة

اختيرت عينة مكونة من 24 موظفًا من العاملين في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بمطار تندوف. تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لضمان شمولية البيانات وتنوعها، مما يعزز من دقة النتائج وموثوقيتها. تنوعت العينة بين مختلف المستويات الوظيفية لضمان تمثيل شامل للفئات المختلفة.

إجراءات جمع البيانات

- تم توزيع الاستبيانات يدويًا على المشاركين لضمان استيفاء الإجابات المطلوبة بدقة.
- استغرقت عملية جمع البيانات شهرًا كاملاً لضمان توفير الوقت الكافي للمشاركين للإجابة على الأسئلة بموضوعية.

تحليل البيانات

استخدمت الدراسة برامج إحصائية متقدمة مثل SPSS لتحليل البيانات المجمعة. تم توظيف أدوات تحليلية مختلفة، منها:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف البيانات الديموغرافية.
2. تحليل التباين: (ANOVA) اختبار الفروق بين الأنماط القيادية الثلاثة وتأثيرها على اتخاذ القرار.
3. تحليل الارتباط: (Correlation) لفحص قوة العلاقة بين نمط القيادة وكفاءة القرارات.

التحقق من صدق وثبات الاستبيان

- صدق الاستبيان: تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرضه على لجنة من الخبراء في مجال القيادة والإدارة.
- ثبات الاستبيان: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لضمان ثبات الأداة، حيث حصلت جميع محاور الاستبيان على قيمة أعلى من 0.85، مما يشير إلى درجة عالية من الثبات.

نتائج الدراسة :

1. ثبات اداة الدراسة

يراد به مدى ثبات و استقرار النتائج المتحصل عليها بحيث تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول الموالي

الجدول رقم 1: صدق اداة الدراسة	
صدق ا ك	معامل الثبات الفا كرونيخ
0.84	0.71

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه بأن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الإجمالي بلغ 0.71 وهو مرتفع حيث تجاوز المعدل العام المقبول 60 % فأكثر وهذا ما يفسر بأن هذه الأداة لو تم إعادة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الشروط والظروف فإننا نتحصل على نفس النتائج بنسبة 71 % مقابل ذلك فقد بلغ معامل الصدق الإجمالي 0.84 وهي نسبة عالية واندل هذا فيما يدل على تمتع الأداة المستخدمة في الدراسة على ثبات عالي ودرجة كبيرة من الصدق.

2. اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: اختبار تلك الفرضية، تم اختيار t لعينة واحدة:

H0: توجد في المؤسسة أنماط مختلفة من القيادة الإدارية.

H1: توجد في المؤسسة أنماط مختلفة من القيادة الإدارية.

الجدول رقم 2: اختبار الفرضية الأولى

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
وجود أنماط مختلفة من القيادة	2.78	0.56	18.95	1.71	22	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول اظهرت النتائج ان المؤسسة توجد بها أنماط مختلفة من القيادات الإدارية حيث بلغت قيمة t المحسوبة (18.95) بالمقارنة مع t الجدولية (1.71) كما قدرت القيمة الاحتمالية sig=0.000

وبما أن قيمة احتمال الوقوع في الخطأ $\alpha=0.05$ وعليه فإن القيمة الاحتمالية sig أقل من قيمة احتمالية الوقوع في الخطأ وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة: توجد في المؤسسة أنماط مختلفة من القيادة الإدارية

الفرضية الثانية: اختبار تلك الفرضية تم اختيار اختبار t لعينة واحدة

H0: يقبل العاملون في المؤسسة القرارات المتخذة

H1: يقبل العاملون في المؤسسة القرارات المتخذة

الجدول رقم 3: اختبار الفرضية الثانية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
مستوى قبول القرار	2.40	0.52	23.67	1.71	22	0.000

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أظهرت النتائج قبول العاملين لقرارات المتخذة في المؤسسة

حيث بلغت قيمة t, المحسوبة (23.67) بالمقارنة مع t الجدولية (1.71) كما قدرت القيمة

احتمالية $\alpha = 0.000$ sig وبما أن قيمة احتمال الوقوع في الخطأ $\alpha = 0.05$ وعليه فإن القيمة ،

احتمالية sig أقل من قيمة احتمال الوقوع في الخطأ وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل

الفرضية البديلة التي نصت على (قبول العاملين لقرارات المتخذة في المؤسسة

الفرضية الثالثة : اختبار تلك الفرضية تم اختيار اختبار χ^2 لنحدر البسيط لعينة واحدة

H0 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة في اتخاذ القرار

H1 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة في اتخاذ القرار

الجدول رقم 4: اختبار الفرضية الثالثة

البيان	معامل الارتباط	معامل التحديد	F ا سوية	T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
وجود الأثر	0.62	0.38	4.02	1.71	22	0.02

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول رقم 1 أثر أنماط القيادة الإدارية على مستوى قبول العاملين للقرارات بالمؤسسة حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مستوى قبول القرارات لدى العاملين فقد بلغ معامل الارتباط $R = 0.62$ أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.38 أي أن ما قيمته 0.38 من التغيرات في مستوى قبول العاملين من القرارات ناتج عن التغير في أنماط القيادة الإدارية وبلغت قيمة درجة التأثير $B = 0.27$ للنمط الديمقراطي و 0.3 للنمط الإوتوقراطي و 0.23 للنمط المتساهل وهذا يفسر على أن الزيادة بدرجة واحدة في أنماط القيادة يؤدي إلى الزيادة في مستوى قبول العاملين للقرارات في المؤسسة ب 0.27 للنمط الديمقراطي و 0.3 للنمط الإوتوقراطي و 0.23 للنمط المتساهل و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت 4.02 وهي دالة عند مستوى $(\alpha < 0.05)$ في حين قدرت القيمة الاحتمالية $\text{sig} = 0.02$ وبما أن قيمة احتمال الوقوع في الخطأ $\alpha = 0.05$ ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية في عملية اتخاذ القرار

الخلاصة:

بناء على كل ما سبق وذلك من خلال التطرق إلى الجانب النظري و التطبيقي يمكننا القول أن المؤسسات الناجحة هي التي تسعى إلى الاستمرارية و التميز في ظل عالم سريع التغير وبيئة غير مستقرة و هذا يتأتى إلى بالاعتماد على قيادة فعالة قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة و القدرة على تأثير في العاملين من خلال إشراكهم في صنع القرارات وتنفيذها بأريحية ورضا فتحويل من تسيير مؤسسة إلى قيادتها يحتاج إلى قادة يمتلكون مهارات وقد ارتفعت عالية لفهم التغيرات و التحديات المعاصرة ، وجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر القيادة في اتخاذ القرارات الإدارية وقد توصلنا عبر شقيها إلى مجموعة من النتائج ، وعمدنا إلى تقديم بعض التوصيات:

نتائج الدراسة

كلما كان النمط الديمقراطي زاد تأثيره الإيجابي على مستوى قبول القرار في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بمطار تندوف ، مما يشير إلى أن النمط الديمقراطي المعتمد على العلاقات الإنسانية و المشاركة في اتخاذ القرار و التفويض السليم و الاتصال الجيد يؤدي إلى تقبل العاملين للقرار و سهولة تنفيذه.

وجود أنماط مختلفة من القيادة على مستوى المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بمطار تندوف مما يدل على أن القيادة على مستوى هذه المؤسسة تستعمل عدة أنماط لتعامل مع العمال من أجل تنفيذ القرارات إلى أن النمط السائد كان النمط الديمقراطي الذي أبدى نجاحته

بخصوص النمطين القياديين الأوتوقراطي و المتساهل فقد تبين أن لهما تأثيرا سلبيا على مستوى قبول المرؤوسين للقرار وذلك بسبب عدم إشراكهم في اتخاذ القرار وعدم إدراكهم بأهميته.

قبول العاملين للقرارات المتخذة من طرف القيادة كان مرتفع مما يدل على ان النمط السائد في توجيه المرؤوسين له تأثير كبير , حيث ان النمط السائد كان الديمقراطي كما بينت النتائج

التوصيات

تعزيز النمط الديمقراطي السائد في المؤسسة لما له من تأثير ايجابي على قبول القرار المتخذ ومرونة تنفيذه
اتخاذ الإجراءات التصحيحية لسلوك النمطين الديمقراطي والمتساهل من خلال اجراء تنظيمي مناسب, او إلحاقهم ببرامج تدريبية متقدمة
ان طريقة القائد في اتخاذ القرارات دائما ما تعكس إما نزعتة الشخصية او التنظيمية الماضية قبل ان يصبح قائدا .
تفعيل مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ان ذلك يساهم في تقبلهم للقرارات المتخذة وبالتالي يصبحون اقل عرضة للمقاومة
الاهتمام بآراء المرؤوسين ومقترحاتهم ان ذلك يساهم في تكوين المواقف ايجابية عند تنفيذ القرارات ورفع مستوى الاتصال و التنسيق بين القائد و المرؤوسين.

الهوامش والمراجع

- Open Journal of Leadership: Psychology, Science and Understanding* .(1998) .B. D. Smith
، *Business and Management* ، (pp. 686–687) .
—Transformation of Local Leadership .(2015) .Jenni Airaksinen, Henna Paananen Arto Haveri
، *Open Journal of Leadership* .Narratives on changed Interaction
، *The Situational Leadership Model: How It Works* .(1966) .Paul Hersey and Ken Blanchard
، *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* .(1974) .Ralph Melvin Stogdill
، 2 .illustrée

سليمان الجرجيري وآخرون. (2010). اثر القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري . *prospective reserche* ، 40-11 .
واعر وسيلة و مُجد خيضر . (2009). انماط القيادة و دورها في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي . جامعة مُجد خيضر بسكرة .