نمط القيادة وإشكالية اتخاذ القرار في المؤسسة المعاصرة: الأبعاد والتجليات

Leadership Style and the Problematic of Decision-Making in the Contemporary Organization: Dimensions and Manifestations

وقاف مختار [1،*]

[1] مخبر مشكلات اجتماعية في المجتمع الجزائري جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي (الجزائر)
oukkaf.mokhtar@univ-oeb.dz

تاريخ الاستلام:28-02-2025 تاريخ القبول: 26-11-2025 تاريخ النشر: 04-08-2026

ملخص: يهدف هذا المقال إلى إبراز العلاقة بين نمط القيادة و اتخاذ القرار داخل المؤسسة المعاصرة وكيفية التفاعل بينهما في المنظمة المعاصرة ، فمن خلال الدراسات التي اطلعنا عليها في هذا المجال تبين لنا أن القيادة الإدارية تعد من أهم الوظائف بالمؤسسات، لما لها من قدرة على التأثير في المرؤوسين و توجيههم نحو تحقيق الأهداف المسطرة ، وتتطلب عملية التأثير قيادة تواجه التغيرات المتلاحقة و المستجدات المحيطة بالمؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي ، وعليه فالقيادة التشاركية و الاهتمام بالعمال و تكوينهم تعد بمثابة الموجه الأساسي لنجاح و تطور المنظمات في عصرنا الحالي ، كما يعتبر اتخاذ القرار أحد العناصر الأساسية في نجاح المنظمات المعاصرة ، حيث يؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للمنظمة ، و تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وتعزيز القدرة التنافسية ، و هذا في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، حيث أصبح اتخاذ القرار ضرورة حتمية لضمان استدامة المؤسسة وتطورها، يبين هذا الإطار التنظيري الدور الايجابي و الفعال لنمط القيادة في تعزيز الكفاءة الإنتاجية و القدرة على التكيف مع المتغيرات.

الكلمات المفتاحية: قيادة ، اتخاذ القرار ، قيادة تشاركية ، صنع قرار.

Abstract: This article aims to highlight the relationship between leadership style and decision-making within contemporary organizations and how they interact. Based on the studies we reviewed in this field, it became clear that managerial leadership is one of the most critical functions within institutions due to its ability to influence subordinates and guide them toward achieving set goals. Effective leadership requires the ability to address rapid changes and new developments surrounding the organization on both internal and external levels.

Accordingly, participatory leadership, employee engagement, and workforce development serve as fundamental drivers of organizational success and growth in today's era. Decision-making is also considered one of the key elements of success in modern organizations, as it directly impacts overall organizational performance, the achievement of strategic objectives, and the enhancement of competitive capabilities. Given the rapid changes in the business environment, decision-making has become an imperative necessity to ensure institutional sustainability and development. This theoretical framework underscores the positive and effective role of leadership style in enhancing productivity and adaptability to change.

Keywords: Leadership, Decision Making, Participatory Leadership, Decision Making Process

[*] المؤلف المراسل.

1- مقدمة

هذه دراسة في موضوع قد حظي باهتمام وافر، من جانب الباحثين بشكل مكثف منذ أوائل القرن العشرين، وإلى يومنا هذا، ويتعلق هذا الموضوع بمسألة القيادة واتخاذ القرار.

ومن الواضح أنه قد أصبح في السنوات الأخيرة قضية تهم سائر المؤسسات ،على اعتبار أن القيادة لها القابلية للتأثير على الجماعة باتجاه تحقيق الأهداف، وهذا باستخدام العديد من الوسائل المرتبطة بالسلطة والقوة، مثل قوة القصر، قوة المكافأة، القوة الشرعية، قوة الخبرة، القوة القانونية، القوة المرجعية.

فإذا كانت المؤسسة بحاجة للقيادة القوية من أجل اتخاذ القرارات العقلانية والمحققة لما هو مطلوب على مستوى الوحدات التنظيمية، فإن تعدد المقاربات النظرية والأبحاث الإمبريقية يطرح من جديد تنامي النزعة القيادية التي بدأت في الظهور مع ظهور أنماط تسييرية جديدة ، مثل المؤسسات الأفقية والمتعلمة، وكذا المتحررة من الإدارة.

ومع ذلك تظل القيادة إحدى الركائز الأساسية في صنع القرارات الفعالة في سياقها الاجتماعي والثقافي وفي بعديها الزماني والعملياتي، وتشير الدلائل الحديثة إلى أن ارتباط القيادة بالقوة والسلطة والتأثير، لا يستبعد بصورة مطلقة أهمية الثقة بأبعادها المختلفة مثل: الاستقامة، الجدارة، الولاء....الخ.

يعتبر موضوع القيادة من بين الموضوعات التي تحظى باهتمام الدارسين من مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية، الأمر الذي أدى إلى تعدد المقاربات النظرية والأساليب المنهجية التي تتناول هذا الموضوع الذي يشمل اهتمام المسؤولين في كل المستويات الإدارية.

2- الإشكالية.

يستمد العالم اليوم تطورا كبيرا وديناميكية مستمرة في جميع المجالات مما أدى إلى تطور الإدارة إذ أصبحت اليوم علما له قواعده ومبادئه، باعتبار أنها الركيزة الأساسية التي تقوم عليها كل المؤسسات بمختلف علومها لهذا نرى تقارب كبير بين مختلف المؤسسات من حيث سيرورة العملية الإدارية إذ تسير وفق جملة من العمليات تتمثل في سلسلة الأوامر وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والمسؤولية.

ويعتبر موضوع القيادة موضوعا ذا أهمية، إذ حظي باهتمام العلماء والباحثين منذ القدم، وبالتحديد عندما أدرك الإنسان أهمية العمل الجماعي وأصبحت اليوم من العلوم الأكاديمية التي لها أصولها النظرية والتطبيقية، كما أن اتساع مجالات الدور وتعدد نشاطاتها يجعل من معرفة نمط القيادة أمرا ضروريا ونجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة القائد على توجيه العاملين نحو الأهداف المرسومة وهذا يعكس مدى قدرته على إدارة الأفراد، بما يتصف به من صفات ومميزات وما يعرفه من معارف ومعلومات وما يمتلكه من خبرات وتجارب.

وتعد عملية صنع واتخاذ القرار في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، وإذ يعدان من أبرز وأهم المهمات القيادية، بل يرى البعض أن أهمها على وجه الإطلاق ومرد ذلك إلى أن القرار يعد مظهرا لمباشرة الإدارة لسلطاتها، لما يحققه من سرعة وفاعلية في تحقيق المؤسسة لأهدافها فالنظام القانوني للقرار الإداري يجعل منه سلطة قوية في يد الإدارة وأكثر وسائلها فاعلية للوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

إن جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات وخصوصا المهم منها مثل اتخاذ القرارات وتحديد السياسات وإقرارها، واختيار الكفاءات التي تتولى المناصب القيادية وأساليب التعامل مع الموظفين، تتأثر بشكل أو بآخر بنمط القيادة السائدة بالمنظمة، إن التغيير الذي يقوم به المديرون متخذو القرارات في جميع المنظمات على اختلاف مستوياتها وأحجامها ونوعية نشاطها، ومعرفة ذلك التغيير لدى المديرين يعد هدفا أساسيا في حياة

المنظمات، وقد يفسر ذلك أيضا أسباب الكثير من المشكلات التنظيمية التي تعاني منها تلك المنظمات إذ أصبح نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة قيادتها عن اتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات التي تطرأ ،ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري وأن أي تفكير في العملية الإدارية هو التركيز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات، والفعالية في اتخاذ القرارات تعني مشاركة باقي أفراد التنظيم في اتخاذ القرارات مما يساعدهم في زيادة تكوينهم على المواقف الصعبة واختيار الحل الأنسب لمشكلتهم التي تواجههم وبذلك يحققوا النتائج المطلوبة من خلال القرارات التي يتخذونها.

ويمكن تحديد معالم الإشكالية البحثية الراهنة في التساؤلات التي تدور حول سؤال محوري مؤداه:

-هل هناك علاقة دالة بين طبيعة القيادة الإدارية وزيادة فعالية اتخاذ القرار ؟

والذي يتفرع إلى أسئلة فرعية:

- هل تساهم القيادة التشاركية في تحقيق النتائج المطلوبة؟
- هل القائد الأكثر اهتمام بالعمال الأكثر تحقيقا للأهداف؟
- هل هناك علاقة دالة بين مستوى تكوين القائد واختيار الحل المناسب؟

3- أهداف الدراسة.

انطلاقا من المبررات السابقة، حددت الدراسة أهداف نظرية وأخرى تطبيقية.

4-الأهداف النظرية: وتتحدد فيما يلي:

- التعرف على أهم نظريات القيادة والعلاقة بينها.
- التعرف على أهم نظريات اتخاذ القرار وتنميطها.
- تحديد الخصائص البنائية للقيادة في المؤسسة المعاصرة.

-الأهداف التطبيقية: وتتضمن:

تحديد خصائص وسمات القيادة في المؤسسة الجزائرية المعاصرة.

يشكل مبحث القيادة والقرار، في إطار علم اجتماع المؤسسة على وجه الخصوص، مبحث استراتيجيا باعتباره مدخلا موضوعيا ، يمكن من رسم أو وضع خريطة لأنماط القيادة، وكذلك معرفة كيف يتم اتخاذ القرار المتعلق بحل المشكلات سواء كانت هذه القرارات روتينية أو غير روتينية.

تمثل هذه الدراسة استجابة لواقع من تسلط عليه الضوء، من أساليب الاتصال المسموعة والمشاهدة والمقروءة من شواهد المعاناة، بسبب ضعف الأنماط التسييرية وسيادة روح التواكل واللامبالاة ، ويمكن ألا يستدل على بعض من ملامح هذا التواكل من واقع المؤسسة نفسها.

يأتي الاهتمام برصد ظاهرة القيادة وممارساتها، انطلاقا من الوزن والثقل الذي تلعبه هذه الفئة في عملية التنمية، مما لهم من قدرة على إيجاد أفكار جديدة مفيدة وغير خاف أن هذه القدرة تسمح لمتخذ القرار من تقدير وفهم المتكلم بشكل كامل.

تستمد الدراسة أهميتها من وزن الظاهرة البحثية المتعلقة بالقيادة والقرار ومدى تحكمها في تشكيل الواقع ورسم المستقبل.

وإلى جانب ما تقدم، تستمد هذه الدراسة مبرراتها من عامل الرغبة الذاتية، التخصص، القيمة العلمية للظاهرة البحثية المرتبطة ببرامج البحث العلمي في الجزائر، فضلا عن توفر الوثائق العلمية حول القيادة والقرار.

5- مبررات اختيار الموضوع.

تتناول هذه الدراسة قضية تفرض نفسها على مبحث دراسة المؤسسة، وهي قضية القيادة وفعالية اتخاذ القرار، وإذا كانت هذه القضية قد تبدو لدى البعض قضية ذات صلات وثيقة بميدان البحث في سوسيولوجية المؤسسة بوجه عام، فإن المدقق فيها يستطيع أن يرى أنها تشكل منتجا لواقع مجتمعي محدد، بحيث يتعذر دراستها بمعزل عن هذا الواقع، ومن ثم فهي تستمد قيمتها في إطار المبحث السوسيولوجي بوجه عام، وفي إطار مبحث علم الاجتماع المؤسسة بوجه خاص، ولعل ذلك مرجعه بالأساس إلى ما حفلت به الدراسات الاجتماعية من دعوات متكررة ومؤكدة على ضرورة تشخيص الواقع الفعلي والاهتمام بقضايا الواقع المشاهد والمعاش، وفي مقدمتها القيادة وفعالية اتخاذ القرار.

ومن الواضح أن هذين العاملين يشكلان عصب حركية المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، والبقاء في عالم المنافسة، فالمؤسسة بحاجة لقيادة قوية تتسم بالعقلانية والرشد لتحقيق الفاعلية في مجالات شتى، وخاصة صنع القرار الذي يربط أجزاء التنظيم ويحدد علاقته الداخلية والخارجية، ويبرز أهمية التصورات التي يطرحها القادة سواء في التحكم والتوجيه، أو رسم مسارات المستقبل، ومن هنا تستمد الدراسة الراهنة أهميتها من عدة مبررات علمية ومجتمعية ومؤسساتية نجملها في العناصر التالية:

-تجسد دراسة القيادة والقرار، أو الوقوف على عناصرها وأبعادها، الواقع العام للمؤسسة والمجتمع الذي يضمها ونوع ونمط اشكالياته العامة والأساسية، فمن المسلم به أن المؤسسة لا توجد في فراغ، وإنما هي في حالة من التفاعل وتبادل علاقات التأثير والتأثر، فقيادات المؤسسة سواء كانت ضعيفة اجتماعية، معتدلة، تسلطية أو مثالية، فإنها تعتبر إفرازا لواقعها وخصائصها، وخاصة أوضاع المجتمع، ومن ثم يصبح البحث عن البدائل المنطقية لحل المشكلات مرهون بردود الأفعال الداخلية والخارجية، الشيء الذي يجعل القائد الفعال في بحث مستمر عن المعلومة، وتشخيص تعمقي للمشكلات بمختلف دلالاتها التاريخية المجتمعية و المنظمية.

2- تكشف دراسة العلاقة بين نمط القيادة السائدة في المؤسسة الجزائرية، وطبيعة القرارات الصادرة عنها منطقها وقدرتها.

3-تكشف دراسة القيادة عن طبيعة المؤسسة الجزائرية، ومدى قدرتها على التحدي والمخاطرة في عالم تسوده التقنيات العالية والمنافسة، فالقيادة من هذا المنطق تكون قادرة على تحديد وتحليل بدائل الأفعال وتقدير تأثيراتها.

1-القيادة: تعتبر القيادة من بين المفاهيم المحورية في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية الأمر الذي أدى إلى تباين استخداماته وفق الأطر المعرفية والمنهجية المعالجة له، لذا نحاول في هذه الفقرة التعرض إلى بعض التحديدات في سياقها النظري حتى يتسنى لنا تبيان نقاط الاختلاف والتقاطع، وكل هذا يقود في النهاية إلى إمكانية حصر المفهوم وربطه بالظاهرة المدروسة من أجل فهمها وتفسير علاقاتها الجوهرية والأساسية.

1.6- الإطار المعرفي للقيادة:

2.6- مفهوم القيادة: القيادة هي عملية التأثير على سلوكات الأفراد للوصول إلى تحقيق الاهداف المشتركة والمرغوبة (بشير،2010،ص14)

-يقولFlumer بأن القيادة هي "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها."

-أما رنسيس ليكرتRensislikert فيعرف القيادة بأنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة."

-أماkohn و katz يعتبران أن جوهر القيادة هو التأثير الذي يتجاوز الامتثال الآلي و الأوتوماتيكي للتوجيهات الروتينية في المنظمة.

-أما kinicki و kreitner فيعرفها على أنها: "هي عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشاركة طوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة.(حسين،2004،ص218).

– يرى kohn أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد، فهي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة بكل حماس وإخلاص(عبد الغفار ،2007،ص426).

-أنها القدرات والإمكانات الاستثنائية الموجودة في الشخص القائم في موقع والتأثير فيمن حوله ابتغاء تحقيق الهدف، أي أنها عبارة عن علاقات متبادلة بين الأفراد(محمد حسين،2008،ص30).

-عرفها تيدTead :"أنها الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونوا لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة"(خليل محمد و خضير كاظم ،2007،ص222)

3.6- محددات فاعلية القيادة ومصادر القوة والنفوذ القيادي:

1.3.6- محددات فاعلية القيادة:

تتأثر فاعلية القيادة بعدد من المتغيرات النفسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية، بالإضافة إلى الخبرة وطبيعة الشخصية. كما أن العوامل الموقفية وسلوك القائد يلعبان دوراً مهماً في تحقيق النتائج المرجوة، وتحسين الأداء، وزيادة رضا الأطراف المعنية بالقرار. ويعتمد هذا النجاح على مستوى خبرة القائد وتدريبه، بالإضافة إلى مهنيته وتوفر المعلومات اللازمة. وفي هذا السياق، تؤكد جميع النظريات الموقفية على أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد يُعتبر الأفضل والأكثر فاعلية في جميع الحالات، حيث أن هناك متغيرات موقفية تؤثر بشكل كبير في فاعلية القائد.

وقد ركزت هذه النظريات على بعض المتغيرات الموقفية المحددة، لكنها لم تقدم تفسيراً شاملاً لفاعلية القيادة لأنها أهملت العديد من المتغيرات الأخرى التي قد تعزز أو تعيق أداء القائد. تشمل هذه المتغيرات ما يتعلق بالقائد نفسه، مثل قدراته وميوله وأهدافه، وما يرتبط بالمرؤوسين من حيث قدرتهم على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى العوامل البيئية والتنظيمية المحيطة. هذه المتغيرات تتفاعل بشكل مستمر لتؤثر في اختيار النمط القيادي الفعال. ومن بين هذه المتغيرات، نجد ما يتعلق بالقائد نفسه مثل ميوله وقيمه التي تساعده على اتباع سلوك ونمط معين من القيادة، وكذلك ما يتعلق بالمرؤوسين الذين قد يتفاوتون في قدرتهم على اتخاذ القرارات وتحمّل المسؤولية. كما أن الضغوط الزمنية قد تدفع القائد إلى اتخاذ قرارات منفردة دون الرجوع إلى المجموعة. تُظهر هذه التفاعلات المستمرة بين المتغيرات تأثيرها المباشر على فاعلية القيادة ونجاح القائد في تحقيق الأهداف.(محمد قاسم ،2006،ص271).

– **الضغوط الزمنية:** كما أن الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار قد تميل بالرئيس إلى الانفراد في إصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المجموعة.(جمال الدين ،2003،ص37).

وتجدر الإشارة إلى أن المتغيرات السابقة الذكر، وغيرها مما لم يرد ذكره، تتفاعل بشكل مستمر، ومحصلة هذا التفاعل تؤثر على فاعلية ونجاح القائد

- **مصادر القوة والنفوذ القيادي:** تتعدد مصادر القوة وتتباين، بتباين الإطار التنظيمي والاجتماعي من ناحية، وبقدرة وكفاءة القائد من ناحية أخرى، وعلى أية حال فإن أساليب التأثير القيادي لها مصادر ، حيث يقدم فرينش ورافين (French and Raven) أشهر تقييم لمصادر النفوذ Power التي يتمتع بها القائد، وفيما يلي مصادر القوة والنفوذ لهذا التقسيم.

- **قوة الحافز:** وهي القوة والنفوذ التي تستند على استخدام القائد للحوافز .
- **قوة العقاب والقهر:** وهي القوة المستندة على استخدام أساليب العقاب والقهر.(احمد،2003، ص299).
- **القوة الشرعية:** وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتتدرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على المرؤوسين.
- **القوة المرجعية:** هي القوة التي يمتلكها القائد، مما يجعل الأتباع يلجؤون إليه باستمرار عند الحاجة باعتباره قدوتهم، كما تنبع هذه القوة من شدة إعجاب الأتباع بالقائد وحبهم له ورغبتهم بالتشبه به قولا وسلوكا وفكرا.(مزهر شعبان وشوقي ناجي ،2008،ص89).
- **قوة الخبرة:** هي القوة التي تستند إلى معرفة القائد وخبرته وإلمامه بمجال عمله.

وتشير البحوث والدراسات إلى تمتع القوة الشرعية أو السلطة الرسمية القانونية بجاذبية عالية لقبولها، فالمرؤوسون راغبون مستعدون أكثر مما يتوقع الرؤساء لتنفيذ الأوامر، لأن المرؤوسين يقومون بأعمالهم بمحض إرادتهم، لأن السلطة الرسمية جزء من أعمالهم.

4.6-أشكال وأنواع القيادة

1.4.6- أشكال القيادة:

تطرح الدراسات التنظيمية العديد من المعايير والمحكات المحددة لأشكال القيادة والتي تتعدد بحسب أنواع الجماعات وطريقة اختيار أو تعيين أسلوب القيادة، ونتناول فيما يلي أهم أشكال القيادة:

- **القيادة الجماعية:**

تعني توزيع المسؤوليات القيادية بين أفراد الجماعة وفقًا لقدرات كل فرد، دون أن يكون هناك ما يستوجب تركيز القيادة أو توزيعها بشكل محدد. فقد تختار الجماعة إسناد المهام القيادية إلى قائد واحد، أو توزيعها بين عدة أعضاء. وتقوم القيادة الجماعية على مبدأ عدم حصر السلطة بيد شخص واحد، بل على مشاركة الأعضاء في عملية القيادة. (شفيق،2022،ص91).

- **القيادة الإدارية:**

ينطبق الكثير مما قلناه على القيادة الإدارية، أي أن المدير يستطيع أن ينظر إلى نفسه بوصفه قائدا، وإلى مرؤوسيه بوصفهم أعضاء جماعة يتولى قيادتها، إن على القائد الإداري أن يدرس جماعته من حيث الأدوار التي يقوم بها أفرادها وتماسك الجماعة مع بناؤها وأهدافها، وعليه أن يكون تأثيره في سلوك أعضاء الجماعة وتوجيهه لهم في سبيل تحقيق أهداف الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيدا عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية، ولقد حددت نتائج البحوث أسس القيادة الإدارية الناجحة، ويلاحظ عليها أنها موقفية، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر فقد وجد أن بعض فئات المرؤوسين تختلف في استجاباتها لنفس الأسلوب القيادي حسب طبيعة العمل (فني أو يدوي) وحسب الجنس (رجال، نساء) وحجم الجماعة (صغيرة أو كبيرة)،

ويلاحظ أيضا أن هذه الأسس تتوقف على مهارات الإداري وعلى حاجات المرؤوسين وطبيعة جماعتهم.(فاندي،2024،ص2).

- القيادة العسكرية:

هي فن التأثير على الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق هدف محدد، بما يضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولاءهم وتعاونهم، وهي جميعها عوامل أساسية لتحقيق النصر في المعركة وإنجاز الأهداف. ويُستدل على نجاح القيادة العسكرية من خلال ارتفاع الكفاءة القتالية للوحدة، والتزام الأفراد بقواعد الانضباط، وتعزيز الروح المعنوية، وترسيخ روح الفريق، ولهذا يولي المسؤولون في القوات المسلحة اهتمامًا كبيرًا بهذه الجوانب.

5.6- أنواع القيادة: رغم تعدد المقاربات النظرية والتطبيقية إلا أنه يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين أساسيين من حيث سلطة القيادة.

1.5.6- القيادة غير الرسمية:

تنشأ القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة، تتشكل بفعل طبيعة العلاقات والتفاعلات بين الأفراد، دون تدخل مباشر من الجهات الرسمية في ظهورها. ويسهم في نشأة هذا النوع من القيادة التفاوت بين الأفراد في شخصياتهم وقدراتهم، ومكانتهم الاجتماعية، وأدوارهم، حيث يظهر في أي تجمع إنساني قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعل الاجتماعي، استنادًا إلى سماتهم الشخصية، ومؤهلاتهم، أو خبراتهم المتراكمة. كما أن بعض المواقف التي تمر بها الجماعة قد تبرز أفرادًا قادرين على تحقيق أهدافها عبر الدفاع عن مصالحها أو التعبير عن آرائها، ومن هنا يمكن القول إن القيادة غير الرسمية هي ناتج اجتماعي هادف يتبلور من خلال التفاعل بين الأفراد، ويعتمد على الثقة بالقائد بوصفه شخصًا يمتلك مؤهلات شخصية واجتماعية، أو مهنية تمكنه من تمثيل الجماعة والدفاع عن مصالحها.(قرينو،2025،ص5).

2.5.6- القيادة الرسمية :

هي القيادة التي تستمد سلطتها داخل المنظمة من الهيكل التنظيمي الرسمي، حيث تتحدد العلاقات والمسؤوليات وفقًا للارتباطات الإدارية وخطوط التنظيم. ويؤدي الجانب الإشرافي دورًا جوهريًا في إدارة أنشطة المنظمة، إذ يتولى المدير ممارسة الوظائف الإدارية والإشراف على مجموعة من الموظفين المسؤول عنهم، والذين يتعين عليهم تلقي التعليمات وتنفيذها وفقًا للأنظمة المعتمدة، وبصفته أعلى رتبة في المستوى التنظيمي في المؤسسة، يتحمل المدير مسؤولية توجيه العمل وضمان سيره بفعالية. وتتأثر القيادة الرسمية بعدة عوامل، مثل حجم المنظمة، مدى تعقيدها، وضوح التعليمات والأوامر، مستوى تفويض الصلاحيات، وكفاءة التنسيق بين الوحدات المختلفة.

5.6-أركان وأهمية القيادة:

6. 1.5- أركان القيادة: تجمع مختلف الكتابات على أن القيادة عنصر أساسي لضمان وجود الجماعة واستمراريتها، إذ لا يمكن لأي جماعة أن تبقى متماسكة دون قيادة، وإلا تحولت إلى مجرد أفراد منفصلين دون رابط يجمعهم. ولا يقتصر دور القيادة على ضمان التزام الجماعة أو المؤسسة بالحدود القانونية المحددة لها، بل يتجاوز ذلك إلى تحفيز الأفراد، وبث روح التعاون والعمل المشترك بينهم.

تعتمد القيادة على أربعة أركان رئيسية: القائد، الجماعة، الهدف، والموقف، فالقائد هو الشخص الذي يوجه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق الأهداف، سواء كان منتخبًا من قبل الأعضاء أو معينًا من جهة خارجية، بشرط أن يمتلك القدرة على التفاعل معهم بفعالية، أما الموقف فيساهم في إبراز الحاجة إلى القيادة وتهيئة الظروف

المناسبة لها. ومن خلال التفاعل بين هذه الأركان، تتحقق القيادة الفعالة، حيث يتمكن القائد من توظيف إمكانيات الجماعة وتعزيز التعاون بينهم لمواجهة التحديات المشتركة.(ابتسام و شوقي ،2023،ص12).

6.6- أهمية القيادة:

يعتبر العديد من المفكرين الإداريين أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي، حيث تمثل العنصر المحرك الذي يمنح الإدارة ديناميكيتها وفعاليتها، مما يجعلها مفتاح نجاح أي منظمة، ويعود دور القيادة الحيوي إلى تأثيرها العميق في جميع جوانب العمل الإداري، إذ تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة وتعزز الكفاءة التنظيمية.

ونظرًا لأهميتها الكبيرة، أصبحت القيادة معيارًا أساسيًا في تقييم نجاح أي تنظيم إداري، مما دفع علماء الإدارة إلى التركيز عليها كموضوع رئيسي في دراساتهم، وأفردوا لها مساحة واسعة في مؤلفات الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، وعلم النفس الإداري.(نواف ،2002،ص111).

ويرتبط مفهوم القيادة ارتباطًا وثيقًا بمفهومي الدور والمسؤولية، كما أن طبيعة شخصية القائد تؤثر بشكل مباشر على قدرته في أداء دوره القيادي بفعالية.

ومن هنا يتضح أن القيادة تلعب أدوارا أساسية وجوهرية في عملية التحول والتغير، كما تشكل الدعامة الأولى في وضع سياسات وإستراتيجيات المؤسسات المعاصرة في عالم متغير.

ومن هذا المنطلق، يبدو جليا أن أهمية القيادة تتخذ أبعادا اجتماعية وثقافية وتنظيمية وسياسية، فضلا عن تجذرها في طبيعة الثقافة المنظمية والمجتمعية، وبالتالي فإن المهارات الاجتماعية والتعليمية وتوفر المعلومة، كلها متطلبات أساسية لنجاح القيادة والوصول بالمؤسسة إلى مبتغاها.

7.6- خصائص القائد الناجح:

أشارت الدراسات إلى أن هناك بعض الصفات العامة التي تميز القادة عن غيرهم، وأهم هذه الصفات ما يلي:

- تميز القائد بذكاء متفوق وسعة أفق تفوق مستوى ذكاء أتباعه
- يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
- يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

فذكاء القائد واتساع أفق تفكيره أمران ضروريان من أجل اختيار العوامل التي تتناسب مع الظروف التي يعمل فيها، كما أن ذلك ضروري من أجل التخطيط لأتباعه وتحديد الأهداف التي يريد منهم تحقيقها، ويكون قادرا على تفسير أهداف المشروع بطلاقة ووضوح حتى لا تلتبس على أتباعه الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، وإذا ما أراد القائد أن يرشد ويوجه مرؤوسيه فعليه أن يتصف بالنضج العقلي والاتزان العاطفي والتحليل المنطقي وقوة الشخصية، حتى يتمكن من التكيف حسب تغير الظروف المحيطة في مجال عمله.(المغربي ،2007،ص236).

8.6.أنماط القيادة:

تناولت العديد من الدراسات أنماط القيادة وتصنيفاتها وفقًا لبيئة العمل القيادي، ومن أبرزها دراسة لبت ووايت(Lippitt & White) ، ودراسة جامعة أوهايو، بالإضافة إلى دراسة بليك وموتون (Blake & Mouton) 1965 ، وقد ركزت هذه الدراسات على تحليل مختلف الأساليب القيادية وتأثيرها على أداء الأفراد والمنظمات بشكل مستفيض، حيث يأثر اختلاف أدوار القيادات وأنماطها في سلوك الأفراد العاملين، وفي ضوء هذه الدراسات حددت ثلاثة أنماط قيادية هي:

1.8.6- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية):

تتميز القيادة الأوتوقراطية بالهيمنة المطلقة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات، وتحديد مسار الأنشطة الفنية والإدارية للأفراد، حيث يعتمد القائد على النزعة الفردية في إدارة شؤون الجماعة والتعامل معهم.

يعتمد القائد الأوتوقراطي على ممارسة الضغط على العاملين بهدف زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية، ويمكن تلخيص السمات العامة لهذا النمط القيادي في النقاط التالية:

- انتشار النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الروابط المبنية على الود والتعاون.
- محدودية التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل بيئة العمل.
- الاعتماد المفرط على الإشراف المباشر لإنجاز المهام، مما يقلل من قدرة الأعضاء على العمل باستقلالية.
- يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وافتقارها إلى التنظيم، مما يؤدي إلى انتشار الفوضى.
- انخفاض الروح المعنوية بين العاملين، وضعف تماسك الفريق وزيادة الشكاوى، وارتفاع معدل دوران الموظفين والغياب، إلى جانب ارتفاع نسبة التلف والفاقد وتصاعد النزاعات داخل بيئة العمل.

2.8.6- القيادة الديمقراطية (التشاركية):

يرتكز هذا الأسلوب القيادي على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، مع توفير مساحة للمبادرة والإبداع وتقدير جهودهم. كما يعتمد القائد على الإشراف العام لتحفيز الأفراد على زيادة الإنتاجية، مفضلاً التأثير والإقناع على استخدام السلطة الرسمية في توجيه المرؤوسين، ويتميز هذا النمط القيادي بتواصل ثنائي الاتجاه بين القائد وأعضاء الفريق، مما يعزز التفاعل والتفاهم داخل بيئة العمل.

ومن أبرز مزايا القيادة الديمقراطية:

- تعزيز الروح المعنوية للعاملين وزيادة حماسهم للعمل.
- بناء علاقات جماعية قوية وخلق بيئة اجتماعية إيجابية.
- تعزيز الشعور بالانتماء إلى الفريق والمؤسسة.
- توفير الاستقرار النفسي والشعور بالأمان الوظيفي.
- تحفيز روح الابتكار والإبداع لدى الموظفين.
- تحسين جودة القرارات المتخذة وزيادة التزام الأفراد بتنفيذها من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار.

3.8.6- القيادة الفوضوية:

تتميز القيادة الفوضوية بضعف العلاقات الودية بين القائد والمرؤوسين، وغياب الجدية في بيئة العمل، حيث لا تسود العلاقات المبنية على المودة والاحترام. ويمكن تحديد سمات هذا النمط القيادي فيما يلي:

- منح المرؤوسين حرية مطلقة في تنفيذ المهام دون أي توجيه أو تدخل من القائد.
- تقديم المعلومات فقط عند الطلب، وغالبًا ضمن نطاق محدود.
- عدم مشاركة القائد في أعمال المرؤوسين أو متابعة أدائهم بشكل فعّال.

الحد الأدنى من التدخل في المهام الموكلة للأفراد، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء وضعف العلاقات بين أعضاء الفريق.(قوراية ،2007،ص75).

8.6–أبعاد القيادة :(Dimensions of Leadership):

نعني بها الجوانب المتنوعة التي يتجلى فيها السلوك القيادي وتؤثر على فعاليته. من منظور علم اجتماع التنظيم والعمل، تتأثر القيادة بمجموعة من العوامل البنيوية والاجتماعية والثقافية، وهي ليست مجرد سمات فردية بل هي ظاهرة اجتماعية مركبة. سأقسم لك أبعاد القيادة إلى أربعة أبعاد رئيسية:

1.8.6– البعد العلائقي (التفاعلي):

– القيادة كعلاقة اجتماعية:

القيادة هنا لا تُفهم فقط كقدرة فردية، بل كشبكة من العلاقات والتفاعلات بين القائد والمرؤوسين، حيث تشمل بناء الثقة، والتأثير المتبادل، والتوصل والتفاوض حول الأدوار والتوقعات.

يتأثر هذا البعد بالتفاعلات اليومية وبالرموز والمعاني التي يُنتجها الأفراد في بيئة العمل(طلال، 2004، ص.64).

2.8.6– البعد الهيكلي (البنيوي):

– القيادة كوظيفة تنظيمية: يُنظر إلى القيادة هنا كجزء من البنية الرسمية للتنظيم، إذ تتحدد أدوار القادة ضمن هياكل و خطوط السلطة، والمسؤوليات، والتسلسل القيادي، حيث يتأثر هذا البعد بالبيروقراطية، واللوائح التنظيمية، ونظام الحوافز والعقوبات، ويركز على توزيع السلطة وتحديد العلاقات الرأسية والأفقية داخل التنظيم.

3.8.6– البعد الثقافي (الرمزي):

– القيادة كرمز ومعنى: القائد هنا رمز للقيم المشتركة، والمعايير الثقافية، والهُوية الجماعية والمهنية، حيث تتجسد في الطقوس، والاحتفالات، والخطاب الذي يعبر عن رسالة التنظيم، هذا البعد مهم جدًا في فهم كيف يستخدم القائد الخطاب والرموز لتوحيد العاملين وبناء الولاء التنظيمي(موافق أحمد، 2012، ص.42).

4.8.6– البعد السياسي:

– القيادة كعملية صراع: القيادة تُمارَس من خلال التفاوض حول الموارد، والسلطة، والمصالح بين الأطراف داخل التنظيم، حيث يشمل هذا البعد إدارة الصراعات والتحالفات، والتأثير على القرارات الاستراتيجية، و هنا يظهر الجانب الديناميكي للسلطة وكيفية توزيعها وممارستها عمليًا(مطر بن عبد المحسن، 2001، ص.30).

6– الإطار المعرفي لاتخاذ القرار:

1.7– تعريف اتخاذ القرار:

يعتبر العديد من خبراء الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات تمثل جوهر العمل الإداري، حيث يجد المديرون أنفسهم مضطرين باستمرار إلى تحديد ما يجب القيام به، ومن سيتولى تنفيذه، ومتى وأين وكيف سيتم ذلك، لذا فإن اتخاذ القرارات هو عملية مستمرة تتداخل مع كافة الوظائف الإدارية الأساسية، مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، إذ لا يمكن لهذه الوظائف أن تؤدي دورها بمعزل عن القرارات الإدارية.

حيث سيتم تناول ماهية عملية اتخاذ القرارات، ومكوناتها الأساسية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهميتها في العملية الإدارية.

2.7– مفهوم القرار:

يُعرَّف القرار بأنه "الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين عدة بدائل، بحيث يكون القرار بمثابة حسم نهائي لوضع معين بهدف تحقيق نتيجة ملموسة وحل المشكلة موضوع القرار (قاشي،2023،ص6).

يركز هذا التعريف على أهمية اتباع منهجية علمية وموضوعية في دراسة البدائل المختلفة المستمدة من الواقع، مع ضرورة مراعاة جميع التوقعات المرتبطة بالبديل المختار لضمان إنهاء الوضع القائم بفعالية.

– كما يُعرَّف القرار أيضًا بأنه "اختيار قائم على مجموعة من المعايير لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر". ووفقًا لهذا التعريف، لا يُتخذ القرار بمعزل عن الظروف المحيطة، بل يعتمد على تحليل شامل لكافة العوامل المؤثرة في المشكلة، ليتم اختيار البديل الأنسب بناءً على معايير متفق عليها داخل المنظمة.

يعرف عبد الكريم درويش القرار بأنه "الناتج النهائي لجهد متكامل يشمل الأداء، والأفكار، والاتصالات، والجدل، والدراسات التي تتم على مستويات مختلفة داخل المنظمة".

وفقًا لهذا التعريف، فإن القرار قبل تنفيذه يمر بمراحل من الدراسة والمناقشة بين جميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة، حيث يكون ثمرةً لعملية تشاور واتصالات مكثفة، مما يجعله قرارًا جماعيًا يحظى بقبول واسع.

في حين يُعرّف مارسون القرار على أنه "لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم مجموعة من البدائل المختلفة وفقًا لتوقعات متخذي القرار" (عمرون، 2024، ص.8).

يعتمد اتخاذ القرار وفق هذا التعريف، على تحديد البديل الأنسب من بين عدة خيارات، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة اتخاذ القرار في التوقيت المناسب، حتى لا يكون متأخرًا عن تحقيق الهدف ولا سابقًا لأوانه. كما أن عملية اختيار البدائل ترتبط بتوقعات متخذي القرار وسياق اتخاذه.

وبناءً على هذه التعاريف، نستنتج أن القرار هو المخرج النهائي لعملية صنع واتخاذ القرارات، حيث يمثل خلاصة تحليل وتقييم البدائل المطروحة، تمهيدًا لاعتماده وتنفيذه.

بشكل عام يمكن القول إن القرار هو حصيلة عملية إدراكية وعقلانية تهدف إلى اختيار البديل الأنسب من بين عدة خيارات، بحيث يتوافق مع الإمكانيات المتاحة، ويحقق الأهداف المنشودة، مع الأخذ في الاعتبار تجاوز العقبات المحتملة.

3.7– ماهية عملية اتخاذ القرارات:

ترتبط ماهية القرار بطبيعة المشكلة المدروسة من حيث أبعادها وعناصرها، خاصة فيما يتعلق بتقصي جوانبها واقتراح الحلول وتقييمها واختيار ما هو مناسب، حيث نحاول في هذه الفقرة تعريف القرار، وتعيين الحدود الممكنة بين عملية اتخاذ القرار وصنعه، وذلك من أجل إدراك ولمس الدلالة والمعنى للمفهوم الإرتكازي لهذه الدراسة.

– مفهوم اتخاذ القرار:

أما **Mintzberg**، فيرى أن القرار يمثل تعبيرًا واضحًا عن نية اتخاذه، بينما يعد تنفيذه مجرد المرحلة الأخيرة والمرئية من العملية، في المقابل يعرّف **مارسون** القرار بأنه "لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم مجموعة من البدائل وفقًا لتوقعات متخذي القرار".

ويشير هذا الطرح إلى أن عملية اتخاذ القرار تتم من خلال اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة من الخيارات المتاحة، في توقيت مناسب لا يسبق الحاجة الفعلية للقرار ولا يتأخر عنها، كما أن اختيار البدائل يعتمد على التوقعات والتقديرات الخاصة بصناع القرار.

وبناءً على هذه التعريفات، يمكن اعتبار القرار المخرج النهائي لعملية صنع واتخاذ القرارات، فهو في جوهره عملية إدراكية وعقلانية تعتمد على اختيار البديل الأمثل من بين عدة خيارات، بحيث يتماشى مع الإمكانيات المتاحة، ويحقق الأهداف المرجوة، مع مراعاة تجاوز العقبات المحتملة.

ومن الجدير بالذكر أن هناك خلطًا شائعًا بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، حيث يعتقد البعض أنهما مصطلحان مترادفان، بينما في الواقع يحمل كل منهما مدلولًا مختلفًا، فصنع القرار يشير إلى عملية اقتراح البدائل والحلول المحتملة، ودراستها لمواجهة المشكلة محل البحث، أما اتخاذ القرار فهو عملية انتقاء خيار واحد من بين عدة بدائل أو تحديد خطة عمل من بين الخيارات المتاحة للمدير من أجل حل المشكلة.

وبالتالي يمكن القول إن **اتخاذ القرار هو المرحلة الأخيرة من عملية صنع القرار**، والتي تعد عملية أوسع تشمل مراحل متعددة، بدءًا من تحليل البيئة المحيطة وتحديد الظروف التي تستدعي اتخاذ القرار، مرورًا بتحديد البدائل المتاحة، وانتهاءً باختيار الحل أو الإجراء الأنسب للتنفيذ.

4.7- أهمية اتخاذ القرارات:

لا يمكن تنفيذ أي نشاط دون اتخاذ قرار بشأنه، حيث تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر عمل المدير، فمن خلالها يتم إنجاز مختلف أنشطة المنظمة وتحديد مسارها المستقبلي، فلا يمكن تنفيذ أي وظيفة داخل المنظمة سواء كانت تسويقية أو إدارية أو متعلقة بالموارد البشرية، دون إصدار قرار يحدد المسؤول عن تنفيذها، والتوقيت المناسب، والمكان والموارد المطلوبة.

- اتخاذ القرارات كعملية مستمرة:

يمارس الإنسان اتخاذ القرارات بشكل يومي، بدءًا من قراراته البسيطة كاختيار ملابسه وطعامه، إلى قرارات أكثر تعقيدًا تتعلق بمواقفه الحياتية الحاسمة، وإذا كان اتخاذ القرارات أمرًا حتميًا في حياة الفرد العادي، فإنه في بيئة العمل والمنظمات يصبح أكثر تعقيدًا، حيث يتطلب اتخاذ قرارات مستمرة ومتنوعة في مختلف المجالات مثل الإنتاج والتسويق والإدارة.

-اتخاذ القرارات كأداة إدارية فعالة:

ترتبط بعض القرارات بالمدى الطويل، حيث تمتلك تأثيرًا حاسمًا على نجاح المنظمة أو فشلها، فالمدير يعتمد على اتخاذ القرارات في ممارسة مهامه اليومية، حيث يحدد ما يجب القيام به، ومن المسؤول عن تنفيذه، ومتى وكيف سيتم ذلك. وكلما تطورت مهارات المدير في اتخاذ القرارات، زادت كفاءته الإدارية وارتفع مستوى أداء المنظمة.

-القرارات الاستراتيجية ودورها في تحديد مستقبل المنظمة:

تمثل القرارات الاستراتيجية عنصرًا حاسمًا في رسم مستقبل المنظمة، حيث تؤثر على نجاحها أو فشلها في السوق. على سبيل المثال، عدم اتخاذ قرارات فعالة لمواجهة المنافسة وتقديم منتجات بتكلفة منخفضة قد يؤدي إلى فقدان المنظمة لمكانتها التنافسية. (جباري، 2014، ص.13).

- اتخاذ القرارات كأساس لإدارة وظائف المنظمة: تتضمن الإدارة الناجحة للمنظمة مجموعة من القرارات المتعلقة بمختلف وظائفها، فمثلًا ترتبط وظيفة الإنتاج بسلسلة من القرارات المتعلقة بنوعية المنتجات، وحجم الإنتاج، والفترة الزمنية للخطة الإنتاجية. وينطبق الأمر ذاته على وظائف أخرى مثل التسويق وإدارة الموارد البشرية، مما يؤكد أن اتخاذ القرارات يمثل جوهر جميع وظائف الإدارة.

-اتخاذ القرارات كجوهر للعملية الإدارية:

يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو المحور الأساسي لوظيفة التخطيط، حيث يتطلب التخطيط سلسلة من القرارات الاستراتيجية، ومع ذلك لا يقتصر دور اتخاذ القرارات على التخطيط فقط، بل يشمل جميع الوظائف

الإدارية الأخرى مثل التنظيم، والتوجيه، والرقابة، إذ تعتمد كل من هذه الوظائف على مجموعة من القرارات الحاسمة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

5.7–أنواع القرارات:

يصنف علماء الإدارة القرارات الإدارية وفقًا لعدة معايير، نظرًا لتعددها وتعقيدها وتأثيرها على مختلف جوانب العمل الإداري. كما أن طبيعة القرارات الإدارية تختلف باختلاف **المستوى الإداري** للمسؤول، ومدى الصلاحيات الممنوحة له، وتأثير البيئة التنظيمية التي تعمل في إطارها المنظمة.

تصنيف القرارات وفقًا لحجم المعلومات المتاحة:

– **في حالة التأكد الكامل** :يكون المدير متخذ القرار على دراية كاملة بجميع المعلومات والنتائج المترتبة على كل بديل متاح، مما يسمح له باتخاذ قرار مبني على معطيات واضحة ومحددة.

– **في حالة المخاطرة** :يعلم المدير احتمالات حدوث كل نتيجة ولكنه لا يستطيع التنبؤ بأي نتيجة ستتحقق فعليًا، مما يجعله يوازن بين المخاطر المحتملة.

– **في حالة عدم التأكد** :يدرك المدير جميع النتائج المحتملة ولكنه يفتقر إلى المعلومات التي تحدد مدى احتمالية حدوث كل منها، مما يجعله يواجه درجة عالية من الغموض أثناء اتخاذ القرار.

هذا التصنيف يوضح أن عملية اتخاذ القرار تعتمد بدرجة كبيرة على مدى توفر المعلومات ودقتها، مما يؤثر على فعالية القرارات الإدارية في مختلف الظروف التنظيمية.

–**الأنظمة المفتوحة:** حيث يمكن النظر إلى القرارات الإدارية وكأنها نظام مفتوح، يعمل المدير متخذ القرار من خلاله في منظمة رسمية كأحد العناصر يستقبل المعلومات من البيئة بشكل مستمر، وتتفرع البيئة إلى بيئة خارجية وداخلية، فالبيئة الخارجية هي تلك المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة مثل البيئة السياسية والاقتصادية، أما البيئة الداخلية وهي التي تؤثر على المنظمة من الداخل وتتمثل في الناحية الفنية الإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة مثل: الآلات والمعدات والأدوات المستعملة.

–**النظام البيئي التركيبي:** اقترح لـ"تومبسون وماكوين" وصف بيئات القرار الإداري وتتضمن أربع فئات تركيبيةهي:

–**البيئة العشوائية الهادئة:** وفيها تكون القوى الخارجية مبعثرة ولا تتغير نسبيا في ذاتها وليس لها القدرة على التنبؤ بردود فعل تلك القوى ويتعامل المدير متخذ القرار مع هذا النمط بحالة عدم التأكد وأن إستراتيجية هذه البيئة مبنية على التجربة والخطأ.

–**البيئة العنقودية الهادئة:** وتكون القوى الخارجية ساكنة، وأن مدير متخذ القرار يحدد أسباب الأحداث ووضع احتمالات معينة بأحداث مستقبلية، ويتعامل المدير مع عنصر المخاطرة واستخدام إستراتيجية تكون لبديل تكتيكي.

– **البيئة المشوشة المتفاعلة:** وتتميز بالحيوية والديناميكية، و يستطيع متخذ القرار أن يقوم بتنبؤات عن البيئة، ويتعامل مع عنصر المخاطرة والمعلومات تكون غير كاملة وإتباع إستراتيجية التنافس الضروري.

د– **البيئة العنيفة:** تأتي نتيجة ازدياد عدد المنظمات ونتيجة سرعة التغيرات والتوسع في التطور التكنولوجي وتضخم حجمها.

–**التصنيف حسب المستوى التنظيمي:**

– **قرارات استراتيجية:** وهي التي تعنى بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المنظمة ومستقبلها، ومن أجل اختيار أفضل الطرق فاعلية لتحقيق هدف المنظمة.

– **قرارات تكتيكية:** وهي القرارات التي تعنى بحل مشاكل قائمة، أو تحقيق أهداف قصيرة الأمد أو روتينية أو رسم سياسات للوصول إلى الأهداف التي رسمتها القرارات الاستراتيجية. (لعويسات ،2003، ص.27).

– **قرارات تشغيلية:** وهي القرارات التي تتخذ في المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة، وهي أقرب لإتباع تعليمات وإرشادات منها إلى الاختيار بين البدائل، وعادة ما تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وبفعالية، ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف تأكد تام ونتائجها معروفة مسبقا.(الشيخ،2011، ص.122)

–تصنيف القرارات من حيث طرق اتخاذها:

–القرارات الفردية: وهي عادة قرارات بسيطة، وروتينية يتم اتخاذها في معظم الأحيان لإشباع رغبات وسد حاجات الفرد.

ب–القرارات الجماعية: وهنا تتم المشاركة في صنع القرار بالإضافة إلى المدير أشخاص آخرون، وهذا نوع من أنواع الديمقراطية ويتم باستخدام هذا النوع من القرارات في حالة تعقيد المشكلة، وحاجتها إلى أكثر من جهة للمشاركة فيها.

–تصنيف القرارات حسب الطرق المستعملة:

–القرارات المبرمجة: هي القرارات المخططة لها سلفا وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية، حيث يتم تحديد أساليب وطرائق وإجراءات حل أي مشكلة سلفا أو التعامل معها، ومن أبرز الأمثلة عليها قرارات التوظيف والتعيين والإجازات.

–القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات التي تتغير مع تغير وتبدل موضوعات عملية اتخاذ القرار، أي هذه القرارات التي تتعامل مع المواقف غير المحددة أو الغير مألوفة مثل القرارات الإستراتيجية، كابتكار نوع جديد من السلع والدخول إلى أسواق تصريف جديدة وقرارات التوسع وقرارات الاندماج.

– **اتخاذ القرارات والاتصالات:** إن الاتصالات واتخاذ القرار يشكلان جانبين كاملين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به، وهذا ما عبر عنه سايمون عندما قال "يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرار بالضرورة مع مراكز الاتصالات وأن تكون هذه الأخيرة ملحقة بالأولى".

.76.– مراحل عملية صنع القرار :

هناك اتجاهين في الفكر الإداري يتناول مراحل اتخاذ القرارات الإدارية ، الاتجاه الأول هو الاتجاه التقليدي أو الاتجاه النظري، وأحيانا يسمى اتجاه الرجل الاقتصادي، أما الاتجاه الثاني فهو اتجاه إدارة الأعمال أو اتجاه رجل إدارة الأعمال، ومن الرواد الأوائل للاتجاه الأخير **هربرت سيمون (Herbert Simon).**

وبالرغم من عملية صنع القرار لا يمكن أن تختزل في معادلة، إلا أنه لابد من مدخل يحدد أو يبسط الخطوات التي تسبق الوصول إلى القرار، وأنه لابد في هذا الصدد هو الإشارة إلى بعض المداخل في صنع القرارات كدليل مرشد لصانع القرار حتى تساعده في عمليته، فضلا عن تقويم القرارات التي سبق وإن اتخذت، هذه المراحل التي نسوقها قد تقع على الترتيب الذي نوردها به، وقد يكون على غير هذه الصورة ، فليس هناك حتمية لهذا الترتيب في الممارسة العملية، إلا انه ومراعاة للأسلوب العلمي والتسلسل المنطقي والمنهجي فان القرار يمر بالمراحل التالية:

–التعرف على المشكلة و تحديدها.

-تشخيص المشكلة.

- بحث البدائل المتاحة و تحديديها.

- تحديد مزايا وعيوب كل بديل.

- تقييم البدائل والاختيار بينها.

- تنفيذ القرار وتقييمه.

وسوف نتطرق إلى تلك المراحل كالتالي:

- تحديد و تحليل المشكلة:

وتستهدف هذه المرحلة الوصول إلى فهم واضح للمشكلة حتى يتمكن من تحليلها و تحتاج هذه المرحلة إلى الخطوات التالية :

تحديد المعايير: وهي مقاييس حددت مسبقا و يجب التأكد من صدقها و حداثتها و أنها تعكس ما يتوقع منها.

تحديد الانحرافات: وهل هي أعلى أو أقل من المعايير، وهل هي فنية مرتبطة بالأداء الذي يقوم به الأفراد، أو إنسانية متعلقة بمعنوياتهم .

وصف الانحرافات: حيث توصف الانحرافات بكل دقة، إذ لا فائدة من القبول بوجود انحراف دون وصفه.(زاير، 2022 ، ص.10).

معرفة أسباب الانحراف : تتطلب هذه الخطوة استخدام المعلومات التي تم جمعها في الخطوات السابقة للكشف عن مصادر المشكلة، وحتى يتم معالجتها في ضوء الهدف الذي تتخذه إدارة المنظمة.

- تحديد الأهداف : في هذه المرحلة يتم تحديد ما يبغي أن يكون عليه الحال في المنظمة بعد أن تحل هذه المشكلة ، على أن يكون هذا التحديد واضحا بمنتهى الدقة ، لا لبس فيه وأن لا يكون وصفيا حتى يمكن تحقيقه.

- تنمية الحلول البديلة : تحدد الحلول البديلة التي يمكن أن تساهم في حل المشكلة ويمكن تقسم الحلول المتاحة إلى عدة أنواع كالتالي :

- حلول مؤقتة : قد تتطلب المشكلة حلا مؤقتا وسريعا لإيقاف الآثار المدمرة ، وهذا يعني عدم وجود الوقت الكافي للتعرف على مظاهر المشكلة وأسبابها و ظروفها.

- حلول تلاؤمية: هي الحلول التي تتسق مع الظروف القاهرة المفروضة على المنظمة ، والتي لا تستطيع تغييرها.

- حلول تصحيحية: وهي أفضل أنواع الحلول لكنها مشروطة، فعندما يمكن التحكم في ظروف المشكلة ، لابد من إيجاد الحلول التي تعمل على إزالتها و تصحيح الوضع.

حلول مانعة: إذا أمكن التنبؤ بأسباب المشكلة مسبقا قبل حدوثها، عندئذ يكون من الأفضل تنمية بدائل مانعة لتفادي هذه الأسباب.

- حلول احتياطية: عندما تكون أسباب المشكلة متوقعة ، ولكن لا يمكن التنبؤ بوقت حدوثها ، فعلى المنظمة أن تنمي حلولا بديلة احتياطية معدة سلفا ، لمواجهة هذه الظروف.

- تقييم الحلول البديلة: يقوم صانع و متخذ القرار بجمع المعلومات عند كل بديل، بحيث يتم التعرف على النتائج الإيجابية و السلبية المتوقعة لكل بديل، ومن ثم مقارنتها لمعرفة الأنسب.

–**اختيار البديل المناسب:** بعد دراسة وتحليل البدائل المختلفة التي أفرزتها عملية صنع القرار، يقوم متخذ القرار باختيار البديل الأنسب، وليس بالضرورة البديل المثالي، نظرًا للقيود العملية والواقعية التي قد تؤثر على القرار. فكل بديل يمتلك مزايا وعيوب، ويجب اتخاذ القرار بناءً على التوازن بين هذه العوامل. (بوديروة، 2012، ص81).

– **تنفيذ الحل:** تعتبر جودة التنفيذ ومدى تقبل الأفراد للقرار من العوامل الأساسية لضمان فاعليته، لذا يمكن للمديرين استخدام وسائل اتصال فعالة، واستراتيجيات مناسبة لضمان مشاركة المرؤوسين وإشراكهم في تنفيذ القرار، مما يقلل من المقاومة المحتملة ويزيد من فرص نجاحه، كما أن تعزيز الثقة لدى المنفذين يسهم في تحقيق نتائج إيجابية ويدعم عملية اتخاذ القرارات المستقبلية.

– **المتابعة و المراقبة:** بعد تنفيذ القرار يجب متابعته عن كثب لتقييم مدى مساهمته في حل المشكلة المطروحة، ورصد أي انحرافات قد تؤثر على النتائج المرجوة، ومن ثم يمكن معالجة هذه الانحرافات قبل أن تتفاقم، كما أن عملية الرقابة لا تقتصر على تنفيذ القرار فحسب، بل تشمل أيضًا تأثيره على المنظمة ككل لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة.

.77.– العوامل المؤثرة في فاعلية عملية صنع القرار:

تتزايد صعوبة وتعقيد القرارات الإدارية التي يتخذها المدير يوميًا، نظرًا لتأثير العديد من العوامل المختلفة عليها، فقد تؤدي بعض هذه العوامل إلى اتخاذ قرارات غير فعالة أو غير رشيدة، مما قد ينعكس سلبًا على المنظمة، لذلك، يجب على الإدارة مراعاة مجموعة من العوامل المختلفة عند اتخاذ أي قرار، سواء كان بسيطًا أو معقدًا، لضمان تحقيق أفضل النتائج.

حيث تنقسم العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار إلى:

–**عوامل داخلية:** وهي العوامل التي تنبع من داخل التنظيم، مثل الموارد المتاحة، والثقافة التنظيمية، وهيكل السلطة، ومدى تعاون الأفراد داخل المنظمة.

– **عوامل خارجية:** وتشمل العوامل الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والتي تؤثر على البيئة الخارجية للمنظمة.

– **عوامل سلوكية وإنسانية:** تتعلق بتصرفات الأفراد داخل المنظمة، ومدى تأثير مشاعرهم، وتوجهاتهم، وخبراتهم على عملية صنع القرار.

– **عوامل كمية:** تتعلق بالتكاليف المالية للقرار، والعوائد المتوقعة، وتحليل البيانات الرقمية التي تؤثر على جدوى القرار المتخذ.

– **العوامل الإنسانية في عملية صنع القرار:**

ترجع أهمية العوامل الإنسانية إلى أن عملية اتخاذ القرار ليست مجرد عملية تحليلية بحتة، بل هي نتاج لتفاعل العديد من العوامل المنطقية وغير المنطقية، والموضوعية والتشخيصية، إذ تؤثر الجوانب الإنسانية في كيفية تحليل الخيارات المتاحة، وتقييمها، واختيار البديل المناسب.

بالإضافة إلى العوامل الموضوعية، هناك عوامل غير موضوعية تؤثر في اتخاذ القرار، مثل الخبرة الشخصية للمدير، ومدى تأثيره على فريق العمل، وموقف المرؤوسين تجاه القرار، حيث يمكن أن تؤثر هذه العوامل على مدى نجاح القرار وفعاليته في تحقيق الأهداف المرجوة.

8.7- أبعاد اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرار في بيئة العمل ليس مجرد عملية فردية أو تقنية، بل هو فعل اجتماعي وجماعي يعكس تفاعلات القوى بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي. ولذلك، تُقسَّم عملية اتخاذ القرار إلى عدة أبعاد.

الأبعاد الرئيسة لاتخاذ القرار:

1.8.7- البعد العقلاني(التحليلي): حيث يركز على:

- جمع وتحليل المعلومات (البيانات، الأرقام، البدائل).
- مقارنة الخيارات بناءً على معايير موضوعية.
- الاختيار الأمثل وفقًا لمعايير الكفاءة والمنفعة.

يظهر هذا البعد في القرارات الروتينية او المخطط لها ، و في البيئات المستقرة ذات الأهداف الواضحة.

2.8.7- البعد الاجتماعي (التفاعلي):

حيث يركّز على:

- الأدوار والعلاقات بين الأفراد أو الجماعات المشاركة في القرار.
- عمليات التشاور والتفاوض والتأثير المتبادل.
- بناء توافق أو إدارة النزاعات بين أصحاب المصلحة.

و يتجلى في القرارات التي تتطلب التنسيق بين فرق العمل الجماعي و البيئات التعاونية.

3.8.7- البعد السياسي :

يركّز على المصالح المتشابكة، والصراعات على السلطة والموارد و التكتلات والتحالفات داخل التنظيم، و استخدام النفوذ والقوة والتفاوض لحسم القرارات.

ويظهر هذا البعد في القرارات الاستراتيجية أو المثيرة للجدل، والأوضاع التي يختلط فيها النفوذ الشخصي بالمصلحة العامة.

4.8.7- البعد الثقافي (الرمزي):

حيث يركّز على القيم والمعايير والعادات التنظيمية التي تؤثر على نجاعة القرار، وكذا الرموز والطقوس التي ترافق عمليات صنع القرار ، كما يُستخدم الخطاب أو اللغة في تبرير القرارات المتخدة، ويبرز هذا البعد في القرارات ذات الأثر الرمزي أو القرارات المتعلقة بالهوية التنظيمية، و بيئات العمل ذات الثقافات القوية.

5.8.7- البعد البيئي:

يركّز على تأثير العوامل الخارجية مثل المنافسة، و كيفية تكييف القرار مع التغيرات البيئية المضطربة، و الضغوط الزمنية وعدم اليقين، و يتجلى هدا البعد في القرارات الإستراتيجية أو القرارات ذات الأثر الطويل الأجل، و الأوضاع الديناميكية سريعة التغير.

فاتخاذ القرار هو نتاج تفكير عقلاني، بل هو تفاعل معقد بين الأفراد، والأدوار، والقيم التنظيمية، والمصالح، والبنية التنظيمية، فالقرار الجماعي يتأثر بالنسق الاجتماعي والثقافي والسياسي، فهو عملية متداخلة، قد تكون رسمية أو غير رسمية، واضحة أو خفية.

8- المؤسسة المعاصرة:

تعريف المؤسسة المعاصرة (Modern Organization) هي:

كيان اجتماعي رسمي، له هيكل تنظيمي، يعمل في بيئة ديناميكية، ويعتمد على أساليب الإدارة الحديثة، بهدف تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وثقافية متنوعة.

– هي تنظيم بشري يتسم بالتعقيد والمرونة، ويتفاعل مع بيئة متغيرة، مستفيدًا من التكنولوجيا والمعرفة الحديثة.

– مميزات المؤسسة المعاصرة:

1.8– التعقيد التنظيمي:

– تتكون من وحدات متعددة (إدارات، أقسام، فرق عمل).

– تتسم بالتخصص وتقسيم العمل، ما يتيح الكفاءة والفعالية (الكنز، 2009، ص.14).

– تتهيكل في هياكل مرنة (مثل المصفوفة، أو الفرق الشبكية و المنظمات المتعلمة).

2.8– المرونة والتكيف:

– قادرة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة (اقتصادية، قانونية، تقنية).

– تسعى لتحديث أساليب العمل باستمرار لمواكبة المنافسة.

3.8– استخدام التكنولوجيا والمعرفة:

– تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة والتشغيل.

– تستثمر في البحث والتطوير والابتكار.

– تُشجّع التعلم التنظيمي والذكاء الجماعي.

4.8– التركيز على الجودة والتميز:

– تهتم بتطبيق معايير الجودة الشاملة.

– تركز على رضا العملاء وتحقيق القيمة المضافة.

– تهتم بتحقيق الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

5.8– الطابع الشبكي :

– توسع العلاقات بين المؤسسات عبر الشراكات والتحالفات.

– يمكن أن تكون مؤسسة معاصرة جزءًا من شبكة أوسع، سواء محليًا أو عالميًا.

– العلاقات الإنسانية(سعايدية، 2023، ص.29).

– تهتم بالمشاركة، وتحفيز الأفراد، والاهتمام برفاهية العاملين.

– ترتكز على القيادة التشاركية، وتمكين العاملين، وتعزيز روح الفريق.

فالمؤسسة المعاصرة هي كيان ديناميكي، يوظف التكنولوجيا والمعرفة، يركز على الجودة والتميز و يعمل في بيئة شبكية رقمية ، ويسعى الى تعزيز العلاقات الانسانية.

9–ثنائية نمط القيادة واتخاذ لقرار في المؤسسة المعاصرة :

المؤسسة المعاصرة هي مؤسسة تعمل في بيئة سريعة التغير ، تتميز بالتكنولوجيا المتطورة، العولمة ، و التنافسية العالية ، وفي مثل هذه البيئة تتطلب القيادة و اتخاذ القرار أساليب حديثة و مرنة لضمان الاستمرارية و النمو.

9–1–دور القيادة التشاركية في تعزيز اتخاذ القرار:

– دور القيادة التشاركية و التكنولوجيا :

في العصر الحديث تلعب التكنولوجيا دورا كبيرا في تعزيز و تسهيل دور هذا النمط القيادي، من خلال تعزيز التواصل و التعاون، ومشاركة المعلومات و تدفقها بشكل كبير ، كما تعمل على تحليل البيانات و ترتكز على التغذية العكسية الفورية ، كما تمكن افراد الفريق من تطوير مهاراتهم بشكل دوري و مستمر، كما تعزز قدرة الفريق على المشاركة الفعالة في صنع القرار.

-دور القيادة التشاركية و المعرفة:

القيادة التشاركية هي أسلوب قيادي يعتمد على مشاركة أعضاء الفريق في عملية صنع القرار، فالمعرفة سواء كانت فردية أو جماعية ، تلعب دورا محوريا في تعزيز فعالية هذا النمط القيادي ، حيث يتم تشجيع أعضاء الفريق على مشاركة معارفهم و خبراتهم ، مما يؤدي الى جودة اتخاذ القرارات من خلال الاستفادة من وجهات نظر متنوعة ، كما تعزز ثقافة التعلم المستمر داخل الفريق ، فمشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق تشجع على توليد أفكار جديدة و حلول مبتكرة ، كما تمكن أعضاء الفريق من المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار.

- دور القيادة التشاركية و الشخصية:

تلعب الشخصية بما تشمله من سمات فردية و قيم و معتقدات ، دورا كبيرا في تحديد مدى فعالية هذا النمط القيادي، فالأشخاص المنفتحون يميلون إلى استكشاف أفكار جديدة و طرق مختلفة للقيام بالأشياء، كما يميلون الى العمل الجماعي و التعاون، فيعززون التعاون و التفاهم داخل الفريق، و يشجعون على التواصل و المشاركة الفعالة داخل الفريق، كما تساهم التجارب التي مر بها الفرد في الماضي في عملية صنع القرار، فالاستفادة من سمات وقيم و معتقدات متنوعة في تحسين جودة القرارات ، كما يجب تحقيق التوازن بين الجوانب الشخصية و الموضوعية لضمان أفضل النتائج.

2.9. دور القيادة البيروقراطية في تعزيز اتخاذ القرار :

- دور القيادة البيروقراطية و التكنولوجيا:

القيادة البيروقراطية هي أسلوب قيادي يعتمد على الالتزام الصارم بالقواعد و الإجراءات و الهياكل التنظيمية الرسمية، ففي العصر الحديث تلعب التكنولوجيا دورا كبيرا في تعزيز و تسهيل هذا النمط القيادي، من خلال زيادة الكفاءة و الالتزام بالقواعد، كما تمكن المؤسسة من تخزين و إدارة البيانات بشكل منظم، و تسمح بتبادل المعلومات بشكل رسمي و منظم، بهدف زيادة الكفاءة و تقليل الأخطاء البشرية، فالاعتماد على التكنولوجيا يؤدي إلى اتخاذ قرارات مستنيرة بناء على بيانات دقيقة.

- دور القيادة البيروقراطية و المعرفة:

تعتمد القيادة البيروقراطية على المعرفة الرسمية و المقننة لضمان الاستقرار و التنظيم، لكنها قد تحدّ من الإبداع و المرونة في استخدام المعرفة الحديثة ، لدى تحتاج المؤسسات المعاصرة إلى موازنة البيروقراطية مع أهداف إدارة المعرفة الحديثة لضمان التطوير المستدام.

- دور القيادة البيروقراطية و الشخصية:

تعزز القيادة البيروقراطية شخصيات تتسم بالانضباط و الطاعة لكنها قد تحد من الإبداع و المرونة، لذا تحتاج المؤسسات إلى إيجاد توازن بين الالتزام بالقواعد ومنح القادة و الموظفين مساحة لتطوير شخصياتهم بشكل أكثر إبداعا و مرونة، فالقادة الدين يمتلكون سمات مثل الدقة ، و الالتزام بالقوانين و الاهتمام بالتفاصيل ينجحون في تسيير منظماتهم.

3.9. دور القيادة الأوتوقراطية في تعزيز اتخاذ القرار:

- دور القيادة الأوتوقراطية و التكنولوجيا :

توفر التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة المراقبة و التحليلات البيانية للقادة أدوات قوية للتحكم في الموظفين، مما يعزز سلطتهم و نفودهم، كما تساهم في تسريع عملية اتخاذ القرار و تضييق الفجوة في تنفيذ الأوامر، لكنها قد تعيق الإبداع والابتكار، إذا لم تستخدم بحكمة ، فالتحدي هو استخدام التكنولوجيا لتعزيز الأداء دون قمع ديناميكية الفريق و إبداعه.

- دور القيادة الأوتوقراطية و المعرفة:

القادة الأوتوقراطيون غالبا ما يحتفظون بالمعلومات لأنفسهم ،حيث تقل فرص مشاركة الأفكار و تبادل المعرفة بين الأفراد، فهي تعتمد على المعرفة كمصدر للسلطة والتحكم ، مما يؤثر على الابتكار و التكيف مع التغيرات، لتحقيق الاستقرار و التوازن، فيمكن للقادة تبني استراتيجية تساعد في نشر المعرفة بطريقة مدروسة دون فقدان السيطرة الكاملة.

4.9- دور القيادة الأوتوقراطية و الشخصية:

تلعب الشخصية بما تشمله من سمات فردية و قيم ومعتقدات، دورا كبيرا في تحديد مدى فعالية هدا النمط القيادي، من خلال زيادة التنسيق في العمليات و زيادة الولاء و الالتزام ، و السرعة في تنفيذ المهام ، حيث تتوافق مع القيم الشخصية للقائد ، فالوصول الى قرارات أكثر فاعلية يجب تحقيق التوازن بين الجوانب الشخصية للقائد و الموضوعية لضمان نتائج أفضل.

10- العلاقة السوسيولوجية بين القيادة واتخاذ القرار:

تُعد هذه العلاقة من القضايا المحورية في علم الاجتماع، لا سيما في سياق فهم كيفية تنظيم المجتمعات والمؤسسات واتجاهها نحو تحقيق أهدافها، فيما يلي توضيح لأبرز أوجه هذه العلاقة من منظور سوسيولوجي:

1.10- القيادة كآلية تنظيم اجتماعي: القيادة تُفهم سوسيولوجيًا كجزء من البنية الاجتماعية التي تُسهم في تنظيم السلوك الجماعي، فالقادة لا يتحركون في فراغ، بل يتفاعلون مع قواعد تنظيمية، وأدوار، وتوقعات مجتمعية تُحدد مدى شرعيتهم وقدرتهم على اتخاذ القرار المناسب.

فماكس فيبر، تحدث عن "السلطة الكاريزمية" و"السلطة البيروقراطية" باعتبارها أُطرًا لفهم شرعية القيادة، مما يؤثر على نمط اتخاذ القرار داخل الجماعة أو المؤسسة.

2.10- القرارات كنتاج للتفاعلات الاجتماعية:

من منظور سوسيولوجي، لا يُنظر إلى القرار على أنه فعل فردي فحسب، بل هو ناتج عن:

- التفاعل بين القائد والمرؤوسين.
- الضغوط المؤسساتية.
- التركيبة الطبقية أو الأيديولوجية .
- الثقافة التنظيمية والمجتمعية و الهوية المهنية.

فالقرار يُفهم كنتاج لسياق نسقي اجتماعي معيّن، وليس فقط كنتيجة لقدرة عقلانية فردية.

3.10- القيادة وديناميات السلطة:

اتخاذ القرار يرتبط ارتباطًا وثيقًا بامتلاك أو توزيع السلطة، فالقادة يُمارسون سلطتهم بوسائل مختلفة (قانونية، رمزية، قهرية)، وكلما تباين نمط السلطة، تغيّر نمط اتخاذ القرار، في الهياكل الهرمية غالبًا ما يكون القرار مركزيًا، أما في الهياكل المسطحة أو الديمقراطية، تتوزع عملية اتخاذ القرار بين أطراف متعددة.

4.10- الثقافة ودورها في تشكيل نمط القيادة والقرارات:

الثقافة الاجتماعية تحدد ما إذا كانت القيادة يجب أن تكون: أبوية (Paternalistic) أو تشاورية (Consultative)، فردانية (Individualistic) أو جماعية(Collectivistic) .

هذه الأنماط الثقافية تنعكس مباشرة على أسلوب القائد في اتخاذ القرار، فمثلاً، في المجتمعات الجماعية، يميل القائد إلى اتخاذ القرار بعد التشاور لضمان الانسجام، في حين أن المجتمعات الفردانية تفضل الحسم الفردي.

5.10- نظرية الدور :

من منظور نظرية الدور، القائد يشغل موقعًا اجتماعيًا يتطلب منه أداء دور معين، ومن بين وظائف هذا الدور اتخاذ القرار، إن مدى التزام القائد بهذا الدور يعتمد على:

- توقعات المجموعة.
- الضغوط الاجتماعية.
- شرعية الموقع القيادي.

في المنظمات الحديثة، تُظهر الدراسات أن نمط القيادة التحولية (Transformational Leadership) يؤدي إلى قرارات أكثر ابتكارًا بسبب تأثير القائد على تحفيز العاملين وإشراكهم(عليان، 2008، ص.31).

فالعلاقة بين القيادة واتخاذ القرار في السياق السوسيولوجي ليست علاقة خطية أو بسيطة، بل علاقة مركبة تتأثر بالبنية الاجتماعية و الثقافية ، والديناميات المؤسسية، فالقيادة ليست فقط قدرة على اتخاذ القرار، بل هي موقع اجتماعي تُمارس من خلاله السلطة و النفود ويتم التفاعل فيه مع الآخرين داخل منظومة اجتماعية متشابكة، حيث يتجلى السلوك القيادي للقائد في المؤسسة المعاصرة في الانفراد بالقرارات ، و الاعتماد على الولاءات و الانتماء الجهوي و العشائري في التعيين في المسؤوليات.

11- خاتمة:

خلاصة القول إن العلاقة بين النمط القيادي و اتخاذ القرار هي علاقة ديناميكية و معقدة، تتطلب فهما عميقا للعوامل المختلفة التي تؤثر على هذه العملية، فالقادة الناجحون هم الدين يتمتعون بالقدرة على التكيف و استخدام الأنماط القيادية المختلفة حسب الحاجة لتحقيق أفضل النتائج، وهدا راجع لطبيعة المنظمة و اهدافها و ثقافتها و البيئة المحيطة بها ، حيث تعد القيادة التشاركية نموذجا مثاليا لتسيير المنظمات الحديثة ، حيث تساهم في تعزيز التعاون و الالتزام و الابتكار ، مما يجعلها أكثر قدرة على تحقيق النجاح و الاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة.

فمن خلال ما سبق توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تساهم القيادة التشاركية في تحقيق النتائج المطلوبة.
- القائد الأكثر اهتمام بالعمال هو الأكثر تحقيقا للأهداف.
- هناك علاقة دالة بين مستوى تكوين القائد واختيار الحل المناسب.
- القيادة التشاركية تلعب دور كبير في تعزيز التكنولوجيا.
- القيادة التشاركية تلعب دور كبير في تعزيز المعرفة.

– القيادة البيروقراطية تلعب دور كبير في تعزيز التكنولوجيا.

وقد توصلت الدراسة إلى الاقتراحات التالية :

– ضرورة إجراء دراسات ميدانية لتقييم تأثير النمط القيادي على اتخاذ القرار في مختلف المؤسسات.

– دراسة العوامل التي تساهم في تعزيز أو تعرقل نوع النمط القيادي في تحسين اتخاذ القرار الناجح.

– ينصح بإجراء مقابلات و استبيانات مع الموظفين لاستكشاف كيفية استجاباتهم و قابليته لتعامل مع مختلف القيادات بغية اتخاذ القرارات الناجعة للمنظمة.

– ضرورة اجراء دراسات ميدانية لإبراز الفرق بين القيادة ذات التكوين الطبي و ذات التكوين الاداري ، المؤسسات الاستشفائية أنموذجا.

–الاحالات والمراجع

ابتسام ب. ي.، & شوقي ع. (2023). القيادة الإدارية الحديثة. مصر: دار الفكر العربي القاهرة.

احمد م. (2003). مدخل بناء المهارات. مصر: الدار الجامعية. الإسكندرية.

بشير ع. (2010). القيادة الإدارية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان .

جباري ح. (2014). صنع القرار الإداري. العراق: دار اليازوري.

جمال الدين ا.، & ثابت عبد الرحمن ا. (2005). السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. الأردن: الدار الجامعية للنشر و التوزيع عمان.

جمال الدين ل. (2003). الإدارة وعملية اتخاذ القرار. الإمارات: دار هومه ابو ظبي.

جمال الدين ل. (2003). السلوك التنظيمي و التطوير الإداري. الإمارات: دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ابوظبي.

حسين ح. (2004). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال. الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع عمان .

حسين ع. (2008). نظرية القرارات الإدارية ، مدخل نظري وكمي. الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع ،عمان.

خليل محمد ح. ا.، & خضير كاظم م. (2007). نظرية المنظمة. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان

شفيق ر. (2002). السلوكية و الإدارة. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت.

الشيخ و. م. (2011). استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ، دراسة حالة المؤسسة Top Lait (أطروحة ماجستير). جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان.

عبد الرزاق . ا.، & أسماء . ب. م. (2018). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية –دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس ، البليدة–. مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، 1(2)، 164–179. استرجع في من https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/491/1/2/79532

عبد الغفار ح. (2007). السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية ، الإسكندرية.

عكسه.م، بوبكر.م. (2025) .أثر سلوك الصمت التنظيمي على المواطنة التنظيمية. مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، 8(1)، 10–19. استرجع في من https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/491/8/1/270009

عمار ب.، & محمد ا. (2009). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

عمرون ع. ا. (2024). اتخاذ القرار في المنظمات. الجزائر: دار كنوز المعرفة.
فاندي ع. ا. (2024). مهارات القيادة الإدارية. دار النخبة.
فوزية ب. ا. (2012). دراسات في العلوم الإنسانية. الجزائر: نوميديا للطباعة و النشر و النشر و التوزيع، قسنطينة.
قاشي م. (2023). ديناميات اتخاذ القرار الإداري. الجزائر: دار المعرفة.
قرينو ح. (2025). القيادة الإستراتجية في عصر الرقمنة. الجزائر: دار الأكاديمية.
قوراية ا. (2007). فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون.
كمال محمد ا. (2007). الإدارة أصالة المبادئ و الأسس ، ووظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن الحادي و العشرين. الأردن: دار الفكر ، عمان.
محمد قاسم ا. (2006). مبادئ الإدارة ، النظريات و العمليات و الوظائف. دار وائل.
مزهر شعبان ا.، & شوقي ناجي ج. (2008). العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات. الإمارات: إثراء للنشر و التوزيع، الشارقة.
نواف ك. (2003). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق. الأردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان.