

الموضوع

دور القيادة التنظيمية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال

(شركة نينجا – المملكة العربية السعودية)

The role of organizational leadership and its relationship
to effective decision making at Ninja Delivery Company

أسم الطالب

(مرام فؤاد عبدالله ابو شوارب)

الرقم الجامعي

٢٠٢١٢٠٤٨٣٢

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

قائمة المحتويات

٢	جدول الأشكال.....
٤	الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....
٥	المقدمة.....
٧	مشكلة البحث.....
٧	أهمية البحث.....
٨	أسئلة البحث الفرعية.....
٨	أهداف البحث.....
٨	فرضيات البحث.....
٩	نموذج البحث.....
٩	الدراسة الميدانية.....
٩	منهجية البحث.....
١٠	هيكل المشروع المقترح.....
١١	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة.....
١٢	المقدمة.....
١٤	المتغير الأول (القيادة التنظيمية).....
٢٢	المتغير الثاني (اتخاذ القرار).....
٢٧	العلاقة بين متغيرات البحث.....
٢٨	الخاتمة.....
٣١	المراجع.....

جدول الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	نموذج البحث. المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	٨
٢	نموذج ملخص منهجية البحث المصدر (الطالب، (٢٠٢٤	٩
٣	نموذج الحاجة للقيادة (زغينة، ٢٠٢٢)	١٥
٤	نموذج القيادة الناجحة (عايب، ٢٠٢٠)	١٦
٥	نموذج السمات (زغينة، ٢٠٢٢)	١٧
٦	نموذج الفرق بين القيادة و الإدارة (عمراني، ٢٠٢٠)	١٩
٧	نموذج الفرق بين القيادة و الإدارة (عبدلي، ٢٠١٥)	١٩

٨	نموذج الشبه و الاختلاف بين صنع القرار و اتخاذ القرار (محيوز، ٢٠٢٠)	٢٢
٩	نموذج أهمية اتخاذ القرار (مولاي، ٢٠٢٣)	٢٣
١٠	نموذج الفرق بين القرارات المبرمجة و القرارات الغير مبرمجة (مولاي، ٢٠٢٣)	٢٤
١١	نموذج العوامل المؤثرة في القرارات (مولاي، ٢٠٢٣)	٢٥

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

تعتبر القيادة العقل والقلب النابض لكل المنظمات، والحديث عنها قديم قدم التاريخ حيث تعددت الاتجاهات و الأطر النظرية عبر مراحل تطورها فالبعض اتجه إلى تعريفها على أنها مجموعة من الصفات الشخصية وآخرون اعتبروا أن القيادة هي القدرة على التأثير في نشاطات الجماعة المنظمة بهدف تحقيق الاهداف التي تسعى إليها. (بلخامسة و آخرين، ٢٠٢٢)

ونظرا للتطور السريع الذي حصل منذ بداية الثورة الصناعية ، تزايد الاهتمام بالقيادة بشكل يخدم المؤسسة من خلال التأثير الإيجابي المباشر والغير المباشر على القوى العاملة، والذي يمثل تفاعلهم مع قيادتهم المحور الأساسي في نجاح العمل وتطويره. (عمراني، ٢٠٢٠)

وتكون القيادة داخل مؤسسة وتحكم فيها العلاقات الإدارية حسب موقع كل فرد من الجماعة التنظيمية داخل الإدارة، ومن هنا نجد أن القيادة الإدارية هي التي توجه وتقود المرؤوسين نحو مسار وهدف الذي تقوم عليه المؤسسة، حيث تعتبر جزءا أساسيا من إدارة المنظمات وتؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين ونجاح المنظمة عامة. (بلخامسة و آخرين، ٢٠٢٢)

فالقائد يعبر عن حاجات الجماعة التي يقودها ويشاركها مشاكلها وأهدافها، فسلطته نابعة من جماعته وله مقدرة في التأثير على سلوك الغير للوصول إلى أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية، وعليه فالقائد الإداري تبرز مكانة شخصيته وسلطته في كل عملية داخل المؤسسة وأثرها في تنظيم الوحدة الإدارية. وهذا من حيث التوجيه والرقابة. (عمراني، ٢٠٢٠)

وتشمل القيادة القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الاهداف المحددة أو المرجوة ولا تقتصر القيادة على مدربين و المسؤولين فقط بل يمكن لأي شخص اي يكون قائدا سواء في الدائرة الشخصية او المهنية بحيث يجب أن تتوفر لديه مجموعة من صفات التي تميزه عن غيره والتي تتمثل في القدرة على وضع رؤية واضحة للمستقبل وتحديد الأهداف و وضع الخطط بدقة كما يجب أن يكون قادراً على التواصل بوضوح وفاعلية مع الموظفين بطريقة مباشرة ومفهومة للجميع ويستطيع تحفيز الموظفين وتعزيز روح العمل الجماعي لديهم والإلتزام لتحقيق الأهداف المشتركة وتكون لديه القدرة على تفويض الصلاحيات والمسؤوليات لأعضاء الفريق وتمكينهم من اتخاذ القرارات وتحقيق النتائج بالإضافة إلى تعاملهم مع المشاكل التي تواجهه والوقوف في وجه التحديات المختلفة و اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب دون التهرب من هذه المشاكل. (بلخامسة و آخرين، ٢٠٢٢)

فالقيادة هي من أهم المواضيع المعالجة في إطار علم الاجتماع، والذي وضع عدة نظريات لتفسير سلوك القادة في مختلف الظروف والمستويات التنظيمية. (عمراني، ٢٠٢٠)

ويجب أن يتمتع القائد بصفات القيادة حتى يكون قائدا فعال وناجح ويستطيع التسيير الحسن للقوانين والقرارات اللازمة حيث أن اتخاذ القرار داخل المؤسسة هو عملية حيوية تتطلب تحليلا وتقييما دقيقا للمعلومات والبيانات المتاحة لاتخاذ قرار صائب وفعال. (بلخامسة و آخرين، ٢٠٢٢)

ويمكن تعريف القيادة على أنها مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة.(عمراني، ٢٠٢٠)

إن عملية القيادة هي عملية تأثير وتأثر بين الأفراد تنجم عنها سلوكيات معينة كما أنها عملية لتوجيه الاتصال فرد من أفرادها بحيث تجعل من عزفها نغما متناسقا.(عمراني، ٢٠٢٠)

كما يعتبر اتخاذ القرارات المناسبة داخل المؤسسة جزءا أساسيا من عملية الإدارة والقيادة حيث تأثر القرارات على توجه المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها وهناك العديد من العوامل التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرارات داخل المؤسسة منها جمع القرارات وتحليلها بشكل دقيق وموثوق لفهم الوضع الحالي وتوجهات المستقبلية المحتملة مثل الإحصاءات ومؤشرات الرئيسية للأداء لتقييم القرارات المحتملة وأيضا يجب تحديد أهداف المرجوة من قرار معين وتحديد المعايير المستخدمة لقياس نجاحه. (بلخامسة و آخرين، ٢٠٢٢)

ويمكن تعريف القرار بأنه: « العمل الذي يمثل الإجراء الذي يقوم به المدير لحسم الموقف والفصل في القضايا والمشاكل المطروحة، من زاوية حكمه الشخصي.(عمراني، ٢٠٢٠)

وعليه فإن القيادة الإدارية تلعب دورا حاسما في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة فالقادة الفعليون ليسوا فقط يحددون الرؤية والأهداف الإستراتيجية بل يؤثرون أيضا على كيفية اتخاذ القرارات وتنفيذها في المؤسسة حيث أن القادة الإداريون يساهمون في تشجيع ثقافة اتخاذ القرار داخل المؤسسة من خلال وضع المعايير والممارسات المناسبة، يمكن للقادة أن يعززوا مستوى التفكير القراري بين الموظفين ويشجعوا على مشاركة الفعلية في هذه العملية بوجود بيئة تشجع على اتخاذ القرارات، ويمكن للمدراء أن يكونوا أكثر إبداعا ومبادرة مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المؤسسة وعلاوة على ذلك يتحمل القادة المسؤولية في توجيه عملية اتخاذ القرارات نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة واتخاذ القرارات الصعبة عند الضرورة. بحيث لا يمكن معرفة مدى تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة إلا من خلال الدخول إلى الإدارة ومعرفة مختلف جوانبها. (بلخامسة و آخرين، ٢٠٢٢)

وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة وجدت الباحثة بعض القصور، فمن جانب القيادة التنظيمية لا تتوفر معلومات كافية حول الكيفية الصحيحة لتفعيل القيادة في شركات التوصيل السعودية، أما من جانب اتخاذ القرار فلا توجد دراسات حديثة تقيس علاقة القيادة التنظيمية في اتخاذ القرار حسب حدود علم الباحثة.

كما أن الدافع الأساسي خلف هذه الدراسة هو محاولة معالجة جوانب القصور التي ستكشف عن دور الأداء بالقيادة التنظيمية و علاقتها باتخاذ القرار الفعال في إحدى شركات التوصيل.

وتحتوي هذه الدراسة على المقدمة، ومشكلة وأهمية البحث، وكذلك كلاً من أسئلة وفرضيات وأهداف البحث، بالإضافة إلى منهجية البحث والمخطط المقترح للمشروع، والدراسات السابقة، والمراجع.

مشكلة البحث:

تعد القيادة التنظيمية واتخاذ القرار اثنين من العناصر الأساسية في إدارة المؤسسات وتحقيق النجاح المؤسسي، حيث يشير دور القيادة التنظيمية إلى القدرة على توجيه وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ رؤيتها واستراتيجيتها، بينما يشير اتخاذ القرار إلى القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة في الوقت المناسب، وتنقسم مشكلة البحث إلى مشكلة نظرية وعملية:

المشكلة النظرية:

- تحديات لوجستية: يواجه مديرو شركات التوصيل تحديات في تنظيم وإدارة العمليات اللوجستية، بما في ذلك التخزين الفعال للبضائع وتسليمها وفقاً للطلبة مواعيد التسليم .
- تحسين تكنولوجيا المعلومات: تعتمد شركات التوصيل بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لإدارة العمليات وتحسين تجربة العملاء، ويجب على الإدارة النظر في كيفية اعتماد أحدث التقنيات والتكيف مع التغيرات في التكنولوجيا لتحقيق الكفاءة و القدرة التنافسية.
- تحديات التنظيم والإدارة: قد تواجه شركات التوصيل تحديات في إدارة فرق العمل الموزعة وتنسيق العمليات بين مختلف الأقسام والفروع، وذلك يتطلب ذلك قيادة قوية وتنظيم فعال للتأكد من تنفيذ العمليات بسلاسة.

المشكلة العملية:

- قلة الأبحاث العلمية التي تتناول مواضيع اتخاذ القرار الفعال في شركات التوصيل السعودية.
- وتحاول هذه الدراسة أن تجيب على السؤال التالي: ما هو أثر القيادة التنظيمية على اتخاذ القرار الفعال في شركة نينجا؟

أهمية البحث:

ان أهمية البحث تكمن في محاولة تحسين تجربة المستخدم، وتوفير الوقت والجهد، وتوفير وصول أوسع إلى المنتجات، وتنقسم الأهمية إلى قسمين نظري وعلمي.

الأهمية النظرية:

- توفير معلومات حول أثر القيادة التنظيمية باتخاذ القرارات لشركات التوصيل.

الأهمية العملية :

- تحسين تجربة المستخدم لشركة نينجا من خلال تزويدهم بنتائج هذه الدراسة.
- إثراء الحصيلة العلمية فيما يتعلق بشركات التوصيل السعودية

أسئلة البحث الفرعية

- ما أثر اعتماد التقنيات الجديدة في القيادة التنظيمية على تعزيز اتخاذ القرار الفعال في شركة نينجا؟
- ما أثر إعادة الهيكلة للقيادة التنظيمية في تعزيز التواصل والتعاون بين فرق العمل في شركة نينجا؟
- ما مدى امكانية العمليات الجديدة في تحقيق اتخاذ القرار الفعال في شركة نينجا؟
- ما أثر تغيير الثقافة التنظيمية في تعزيز اتخاذ القرار الفعال بشركة نينجا في المملكة العربية السعودية؟

اهداف البحث

الهدف العام: استكشاف العلاقة بين القيادة التنظيمية واتخاذ القرار الفعال.

الأهداف الفرعية:

- تقييم فعالية اعتماد التقنيات الجديدة في القيادة التنظيمية على تعزيز اتخاذ القرار في شركة نينجا بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل اثر إعادة الهيكلة في تعزيز التواصل والتعاون بين فرق العمل في شركة نينجا بالمملكة العربية السعودية.
- تحديد امكانية العمليات الجديدة في اتخاذ القرار الفعال في شركة نينجا بالمملكة العربية السعودية.
- تقييم فعالية تغيير الثقافة التنظيمية التي تعزز في اتخاذ القرار الفعال في شركة نينجا بالمملكة العربية السعودية.

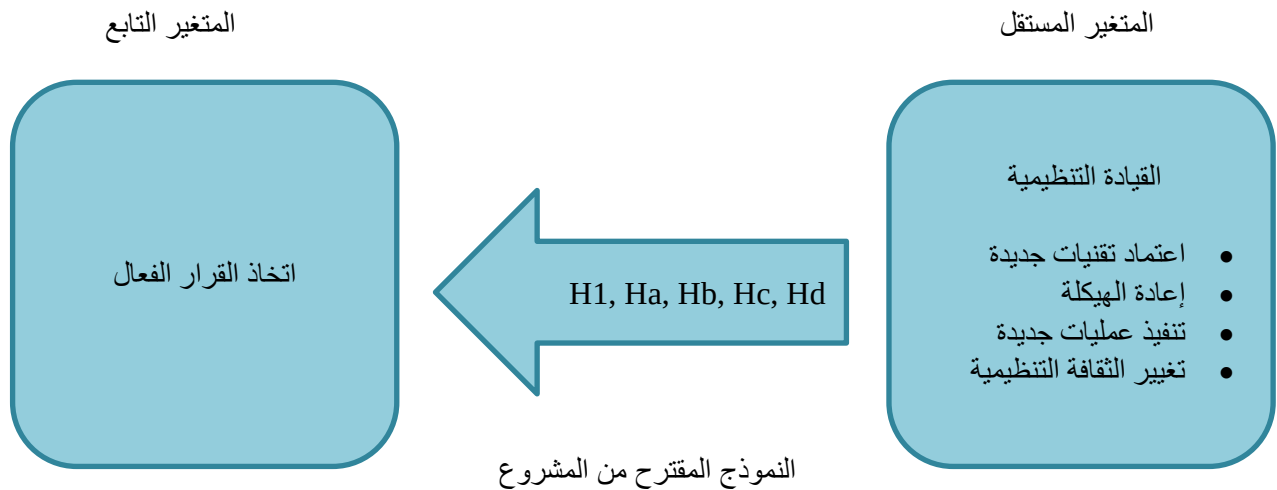
فرضيات البحث:

- H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أثر القيادة التنظيمية على اتخاذ القرار الفعال.
- Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التقنيات الجديدة واتخاذ القرار الفعال.
- Hb: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة وتعزيز التواصل والتعاون بين فريق العمل.

- Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين العمليات الجديدة وتعزيز اتخاذ القرار الفعال.
- Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية واتخاذ القرار الفعال.

نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



نموذج الشكل رقم: ١ المصدر: الطالب

الدراسة الميدانية:

يعد دراسة موضوع دور القيادة التنظيمية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال من المواضيع المهمة ، لذا سوف يقوم الطالب بدراسة ميدانية عن دور القيادة التنظيمية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال بالتطبيق على شركة نينجا للتوصيل.

منهجية البحث:

فلسفة البحث: المنهج الوضعي positivism

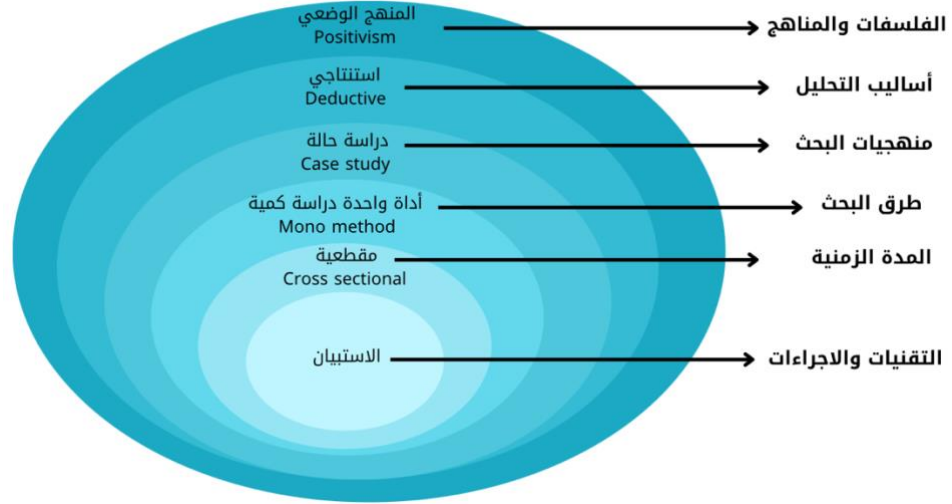
أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive

استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study

أداة البحث: كمية Mono method

المدة الزمنية: مقطعية cross sectional

تقنيات تجميع البيانات: استبيان



نموذج ملخص منهجية البحث

الشكل رقم: ٢ المصدر: الطالب

هيكل المشروع المقترح:

- الفصل الأول: المقدمة
- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

٢-١ المقدمة

تتركز دراسة البحث الحالية على دور القيادة التنظيمية وعلاقتها باتخاذ القرار في سياق شركة نينجا للتوصيل، وتم اختيار هذا الموضوع بناءً على أهميته البالغة في تحسين دور القيادة التنظيمية في الشركة.

إن القيادة التنظيمية الناجحة تمثل سلعة نادرة في الوقت الحاضر . وان استقطاب مثل هذه القيادات يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والاستمرار في نموها وتقدمها ، من خلال استغلال موارد المنظمة بكفاءة وجعلها ذات قيمة أعلى . (عبد علي، ٢٠١٢)

و القيادة هي الركيزة الأولى والمعيار الأساسي التي تتحدد به عملية النجاح والكفاءة، إضافة إلى أنها السبيل لسير المؤسسات ومؤشرها لبناء الخطط البنائية الناجحة منها والأزماتية، على اعتبار أنها النشاط الإداري القادر على صياغة ثقافة مرنة من خلال ما تملكه من سلطة في توجيه المورد البشري وتحفيزه، فالتطور السريع الذي شهدته التنظيمات في الوقت الراهن أدى إلى اتساع الإدارة وازدياد حاجتها إلى المرونة والقدرة على مواجهة المشكلات بأنواع تقنية تنظيمية وسلوكية، يتمتع بها نوع من الأفراد بأسلوب ومهارة عالية لأداء الجهاز تنظيمي. (بو حفص، ٢٠١٩)

كما يعد موضوع الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي لمعالجة مدى انسجام أفراد التنظيم، فالأفراد ذوي الالتزام المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية في أعمالهم بصورة دائمة إلى المحافظة على استمرار ارتباطهم لمنظمتهم والتزامهم بالقوانين، ويطبقون ما تمليه عليه من خلال حصوله على علاوات وكفاءات نتيجة تحقيقه عائد كبير للمؤسسة، حيث تزيد الثقة بين العاملين إضافة إلى زيادة ولائهم للمنظمة، وانضباطهم بمواقيت العمل بمعنى أن الالتزام التنظيمي هو الإخلاص والمحبة والاندماج والاستعداد لبذل جهد لتحقيق أهداف المؤسسة. (عطا الله، ٢٠١٧)

و ايضاً تواجه المؤسسات العديد من التحديات التي تهددها، فهناك البعض منها يتمكن من مواجهتها والتصدي لها وهناك من تفشل في ذلك مما يؤدي إلى زوالها وإفلاسها . وهذا يرجع إلى مدى فعالية القيادة الإدارية في إتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة لمواجهة هذه التحديات التي تحق بالمؤسسة، والذي يسمح لها بالإرتقاء نحو مستقبل أفضل. حيث أن نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة وكفاءة قياداتها على تحديد أهداف واضحة واختيارهم لأنسب وأنجح الطرق والوسائل لتحقيقها . (عايب، ٢٠٢٠)

وبالتالي تظهر المشكلة في كيفية إتخاذ القرار الذي يضمن لهذه المؤسسات مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية حتى يكتب لها البقاء والإستمرار بنجاح . وهو ما يلقي على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية إتخاذ القرار السليم الذي يسمح للمؤسسة بالإرتقاء نحو مستقبل أفضل، حيث يعد النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على تحديد أهداف واضحة واختيار أنسب الوسائل لتحقيقها. (بو حفص، ٢٠١٩)

فإن غابت القيادة الناجحة غاب الاداء الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق اهدافها وبما ان نجاح المنظمة مرهون بمدى تحقيق الاهداف المخطط لها فإن دور القادة الإداريين هو القيام على إنجاز العمل المطلوب بحيث لا يمكن

إتباع نمط قيادي واحد في جميع الظروف والاقوات كما ان دور كل قائد يختلف باختلاف الانماط القيادية التي يتبعها و ينتهجها في وضع القرار في المنظمة وهذا يعني ان القيادة هي الركيزة والاساس التي تتحدد بها عملية الكفاءة والنجاح داخل المنظمة. (بلخامسة و آخرين، ٢٠٢٢)

وأيضاً بعد انتشار وسائل الانترنت وآثار العولمة في أرجاء العالم، وقد اتضح أن قدرة تلك المنظمات على الاستمرار يتوقف على حسن ادارتها لقراراتها الاستراتيجية، وضمان صنعها وفق معايير عالية المهنية لتحقيق الأهداف المرجوة منها، بينما تكمن الخطورة في سوء التقدير عند صنع تلك القرارات لعواقب قد تؤدي لانهايار وعدم بقاء الكثير من منظمات الأعمال، وتستخدم المنظمات الكثير من الوسائل التي تساعد على صنع القرارات وفق منهجية تحاكي الأساليب العلمية، وبما يتوافق وواقع بيئة الأعمال التي تحيط بها.(العكش و اخرون، ٢٠٢٢)

وبناء على ذلك كانت القيادة المعاصرة محل اهتمام باحثي وكتاب الإدارة منذ بدء التاريخ، وحتى وقتنا هذا وهي ظاهرة تستحق البحث لما لها من تأثير مباشر على التنظيم، وهي العملية التي يمكن من خلالها توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهي مجموعة تصرفات وسلوكيات تتوافر في شخص، وما يقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون لتحقيق الأهداف، وهي عمل إنساني يهتم بالموارد البشري، ولذلك فالاهتمام بالعنصر البشري وتوجيهه والعناية بالعوامل المؤثرة في أدائه من الضروريات لنجاح القيادة. (عطا الله، ٢٠١٧)

ويعتمد القادة الإداريين في ذلك على إتخاذ القرارات السليمة والصائبة والمناسبة، حيث تعد عملية إتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية والموجه الأساسي للمؤسسة وهي وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان لتسيير مختلف الأمور، معتمداً بذلك على مختلف قدراته العقلية وإمكاناته المتطورة التي تؤمن له الإختيار السليم، فكما أن الفرد يتخذ قرارات مختلفة في حياته اليومية فإن عملية إتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط تنظيم، وغيرها، وتتطلب هذه العملية توفر المعلومات الدقيقة في الزمان والمكان المناسبين. (عايب، ٢٠٢٠)

اذ ان دور القادة الاداريين هو العمل على اتخاذ قرارات ذات جودة حتى تبقا مؤسساتهم جديرة بحق التواجد دائما، غير ان دور هؤلاء القادة الاداريين يختلف باختلاف الانماط القيادية في حد ذاته و الاساليب التي ينتهجها كل قائد في اتخاذ القرار بالمؤسسة، حيث ان نمط القيادة الذي يمارسه القائد في اشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على جودة و فعالية القرار بالمؤسسة وعلى المرؤوسين التقبل و التنفيذ، ومنه فان عملية اتخاذ القرار لم تأت من الفراغ بل كانت استجابة لمطلب ملح للتدخلات والتعقيدات الكبيرة بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي و اتساع حجم المؤسسات و القوى البشرية العاملة وتأثير البيئة الداخلية و الخارجية بالإضافة الى حجم المعلومات الهائل الذي تطلبه عملية اتخاذ القرار. (زاير، ٢٠٢٣)

وبما، ان نجاح القادة في إدارة وقيادة مؤسساتهم يتحقق بقدرة هؤلاء على التكيف مع هذه المتغيرات، فإن الحاجة لوجودهم أصبح أمراً ضرورياً لتسيير الإدارة بشكل فعال، وهذا باعتبار أنهم يملكون المهارات والقدرات الحقيقية التي تجعلهم يؤثرون في الآخرين.(عبدلي، ٢٠١٥)

كما أن لب العملية الإدارية ممثل في القيادة وجوهرها هو التأثير الذي يبثه القائد في المرؤوسين حتى يقوموا بما عليهم فعله ويقدمون أداء فاعلا يساهم في تحقيق الأهداف الموضوعة وكما قلنا مسبقا أن القيادة دافع الجماعة فهي أيضا تساهم في تماسك الجماعة وبالتالي تفاعلها وتقوي العلاقات الإنسانية التي هي أساس تشكل الجماعة منذ الوهلة الأولى وهذه العلاقات تنبني على أساس أن كل فرد له وظيفة خاصة في المنظمة يؤديها وبالتالي يعمل كل فرد في مكانه وبالتوافق مع الآخرين حتى تسير العملية الإنتاجية والإدارية بشكل مرضي. (مولاي و اخرون، ٢٠٢٣)

ومن هذا المنطلق يجب الاطلاع على الدراسات السابقة للكشف عن الفروقات المتعلقة بموضوع دور القيادة التنظيمية و علاقته باتخاذ القرار.

٢-٢ المتغير الأول (القيادة التنظيمية):

١-٢-٢ تعريف القيادة:

لغة: قادة، يقود، قيادة وقودا ، وقادة الدابة إذ أخذ بقيادتها وسيرها ، أيضا هي الجمع بين الإثنين، وهي قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة بغية تحقيق الهدف. إصطلاحا: هي عملية تحريك مجموعة من الناس بإتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل.

فالقيادة هي فن التأثير على الافراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، لتحقيق الولاء والاهداف المحددة، ولها دور اجتماعي يتمثل في المساعدة على تحقيق الأهداف، وهي شكل من اشكال التعامل الاجتماعي. (زغينة، ٢٠٢٢) و القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة والقيادة بذلك تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي: القائد ومجموعة من الأفراد وهدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه . (عايب، ٢٠٢٠)

وتعتبر القيادة حلقة الوصل بين رؤية ورسالة وأهداف المنظمة من جهة وبين الموظفين من جهة أخرى وذلك لمواكبة المتغيرات الداخلية والخارجية وتوظيفها لتحقيق غايات المنظمة، وهناك تعريفات عديدة للقيادة منها أن القيادة هي قدرة شخص ما على التأثير على مجموعة ما بحيث تقبل المجموعة أوامره طوعية دون الحاجة إلى إلزام قانوني لاعتقاد المجموعة بأن القائد يعبر عن طموحهم وآمالهم .(العلوان ، ٢٠٢١)

و أن يخلق القائد بيئة عمل تنظيمية تعزز فيها الاحترام والثقة والتعاون والدعم العاطفي والاهتمام بمتطلبات وتفضيلات الموظفين بحيث تعود بالفائدة على الموظفين والمنظمة.(الحارثي ، ٢٠٢٣)

كما عرفت ايضا بانها ذلك التفاعل بين المرؤوسين و القائد الذي تم اختياره من خلال مؤهلاته وقدراته التي يمتلكها و بالتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة.(جانفي، ٢٠١٧)

وبصفة عامة يمكن القول ان القيادة هي القدرة على التأثير على المرؤوسين بنجاح على اساس عوامل النجاح المستمدة الى رسائل و اهداف المؤسسة لغرض تنفيذ المهام بدافع رغبة مرؤوسيه و تفاعلهم معه ، فالقائد الاداري الناجح هو من كانت قراراته مبنية على توجهات المؤسسة ذات التغيير الايجابي. (زاير، ٢٠٢٣)

وأخيرا ما يمكن قوله أن القيادة بصورة عامة هي التفاعل بين القائد والمرؤوسين والذي يعتمد على مهارات القائد في تحقيق التفاعل الايجابي لبلوغ الأهداف المشتركة، والقيادة الفعالة تتطلب الوعي الكامل بالأبعاد السلوكية لشخصية المرؤوسين حتى يتمكن من اختيار أفضل الأساليب التي تضمن التأثير الايجابي عليهم، وتتطلب القيادة المشاركة الفعالة مع العاملين لتحقيق الأهداف وعدم الاكتفاء بدور التوجيه فقط وإنما يتطلب الأمر المشاركة الصريحة من القائد مع المرؤوسين في تحقيق الأهداف. (القل، ٢٠١٦)

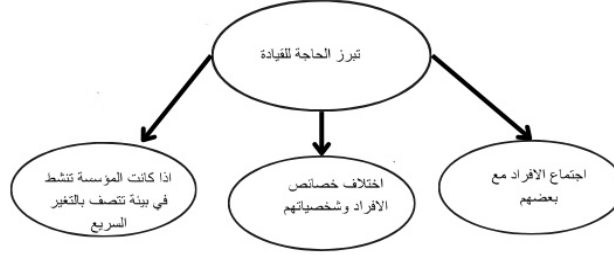
٢-٢-٢ أهمية القيادة :

تكتسي القيادة أهمية كبيرة في الحياة البشرية بمختلف صورها فمن المستحيل أن تسير أمور البشر دون قيادة تسهر على توجيه الأفراد لتحقيق أهداف المجتمع وهذا في مختلف صور الحياة سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية. (بلخامسة و آخرين، ٢٠٢٢)

و يمثل الأفراد العاملين أهم وأثمن عناصر الإنتاج . وان للقيادة الإدارية دورا فعالا في تحقيق أهداف المنظمة ، وان نمو المنظمات وتطورها يعتمد على القيادات الإدارية المبدعة التي تحسن استخدام عناصر الإنتاج (الموارد) في تحقيق الأهداف المنشودة ، وتعد السبب الأساس في نجاح المنظمة وبلوغ أهدافها. (عبد علي، ٢٠١٢)

كما ذهب كثير من رجال الفكر الإداري أيضا، إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض و أنها مفتاح الإدارة، و أن أهمية مكانتها و دورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها. (حشوف ، ٢٠٢٢)

و تبرز الحاجة الى القيادة:



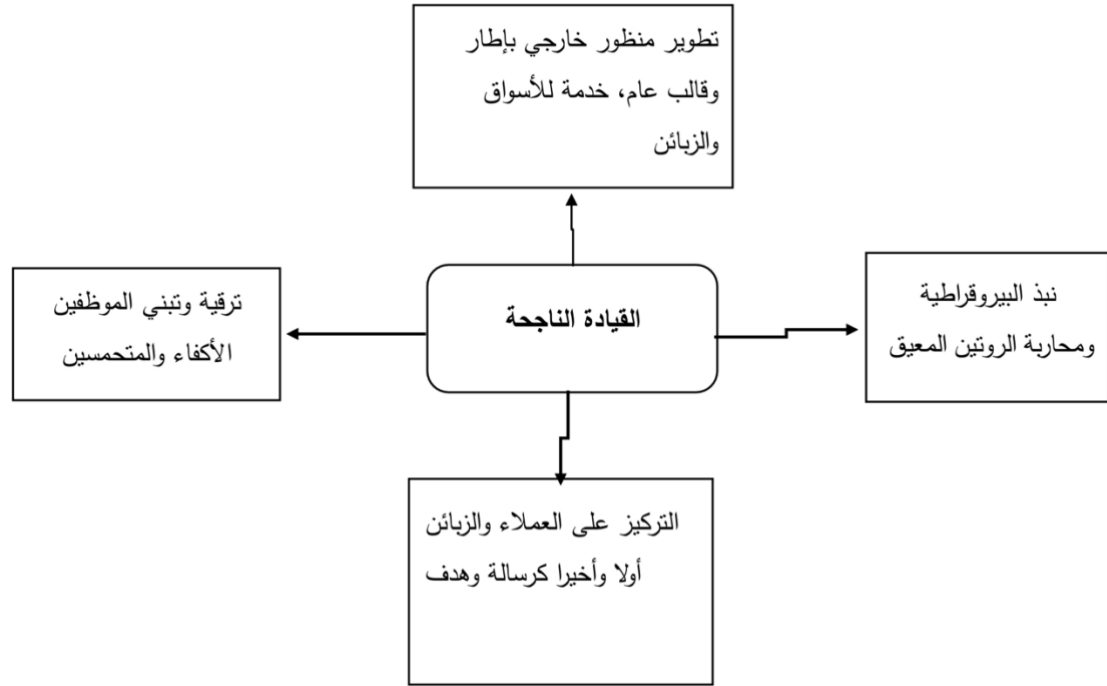
نموذج الشكل رقم ٣ : (زغينة ٢٠٢٢)

٣-٢-٢ العوامل المؤثرة على القيادة:

لا شك أن القيادة التنظيمية هي علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين لهم. وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجابياً أو سلبياً. وأهم هذه العوامل ما يلي:

السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه ونعني بذلك صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية والنفسية والسلوكية ، و صفات وشخصيات المرؤوسين هذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية، و أيضاً أهداف المنظمة سواء منها أهدافها الإستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى، و كذلك نوع المنظمة سواء من حيث حجمها أو هيكلها التنظيمي أو إنتاجها أو الأساليب التنظيمية أو نوع القرار فيها ونوع المهام والحوار وجماعة العمل، والظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل أي ما تمر به من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئته العامة أو بيئته الداخلية، و أيضاً التعليم حيث أن الأفراد الأعلى تعليماً يفضلون نمط العلاقات الاجتماعية والإنسانية أكثر من نمط القيادة المهتم بالعمل والذي يركز على الإنتاج، أما ذوي التعليم المنخفض قد يناسبهم نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج، و السن فإن أجيال العاملين الجدد ذوي السن الصغير يفضلون ويتجاوزون مع النمط المشارك للقيادة وإن كبار السن ذوي القيم التقليدية يتجاوزون أكثر مع النمط الموجه ، و حجم الجماعة : كلما كانت الجماعة صغيرة الحجم أمكن القائد أن يعطي إهتماماً للعلاقات الإنسانية أما إذا كانت الجماعة كبيرة الحجم فلا يجدي هذا النمط. ويكون نمط القيادة الأفضل هو المهتم بالعمل والإنتاج، و أيضاً خصائص الجماعة كلما كانت الجماعة متماسكة ومستقرة ومنضبطة أمكن للقائد أن يستخدم أساليب العلاقات الإنسانية والمشاركة أكثر من الجماعات المفككة والمتنازعة، و وضوح المهام كلما كانت مهام وأنشطة العمل صعبة وغامضة ، كلما كان من الأفضل أن يكون نمط القيادة موجهاً على العمل، لأن هذا النمط يساعد على توضيح العمل وإجلاء الغموض عنه وبالإضافة إلى هذا لو أن القائد يعاني من انخفاض مستواه الفني مقارنة بالمرؤوسين

فعليه أن يركز على العلاقات الإنسانية وليس على الإنتاج، لأن ذلك يشجع مساهمتهم التي تساعد على تطوير العمل وتساعد القائد في تحديد الإجراءات والقواعد، وكذلك طبيعة هدف التنظيم فكلما كان هدف التنظيم محددا وواضحا وكميا مثل حجم الأرباح وكميات الإنتاج وحجوم المبيعات، كلما كان نمط القيادة الموجه والمهتم بالعمل والإنتاج أفضل، أما إذا كان هدف التنظيم أو القسم أو الإدارة هدفا نوعيا ويهتم بالجودة كان من الأفضل إتباع نمط القيادة المشارك والمهتم بالعلاقات الإنسانية، والموقف والضغوط الزمنية يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة ذلك أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين وتلعب الضغوط الخارجية والحاجة الملحة لإتخاذ القرار دورا في ميل القائد إلى الإنفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين. لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك التي تراعي كل هذه العوامل المحيطة بها، هذا بالإضافة إلى القدرة الذاتية للقائد ومحدوديته والخلفية والشخصية والخبرة العلمية والعملية، وقدرته على الإتصال ودرجة الثقة لديه، وإدراك وفهم القائد لنفسه وللموقف وللمرؤوسين. هذه العوامل مجتمعة تؤثر في قدرة القائد على التأثير . (عايب، ٢٠٢٠)



نموذج الشكل رقم: ٤ القيادة الناجحة (عايب، ٢٠٢٠)

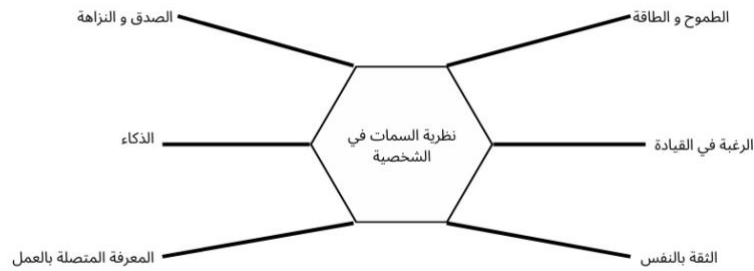
٢-٢-٤ نظريات القيادة:

نظرية الرجل العظيم : محتوى هذه النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون لكنها واجهت العديد من الانتقادات كونها لا تعتمد على أساس علمي لكن اعتمد عليها الباحثون كنقطة انطلاق لسمات القائد والتي إذا امتلكها يكون قائدا مثل : السمات الذهنية كالذكاء والسمات الاجتماعية كالتعاون إضافة إلى السمات المهنية كحب المسؤولية . (بو حفص، ٢٠١٩)

نظرية السمات: نجد بعض العلماء أرجع هذه السمات إلى عوامل وراثية يرثها الفرد لا يكتسبها أي أن القادة يولدون لا يصنعون وهذا الاتجاه يرتبط بما تم في الماضي من محاولات لاكتشاف صفات وقدرات القائد بواسطة دراسة شخصيات القادة الذين ظهر في المواقف التاريخية القديمة، وكانت نتيجة هذا الاتجاه قوى غير طبيعية يهبها الله للقائد كقدرة على قراءة الأفكار وعلى استقراء المستقبل وله قدرات تفوق قدرات الشخص العادي وأخذها العلماء من نظرية الرجل العظيم التي كانت لها الأثر على بعض العلماء والباحثين في صياغة نظرية السمات. (بلخامسة و آخرين، ٢٠٢٢)

ثم تطورت هذه النظرية فأصبح مفهومها (ان القائد يشبه الناس العاديين من حيث السمات الا ان نسبة توافرهم فيه اكثر منهم لذا يصبح متميزاً بينهم)، وقد وضعت قوائم عديدة لسمات القائد تتراوح بين جسمية فيزيولوجية تتمثل في الهيئة ونبرة الصوت والحجم والوسامة ... الخ، وسمات نفسية كالحماسة والثقة بالنفس والقدرة على المبادرة والنضج الانفعالي وتوفر الحاجة للإنجاز والشجاعة ... الخ وسمات عقلية كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل وغيرها من السمات. (زغينة، ٢٠٢٢)

و عموماً يمكن اجماع السمات بالشكل التالي:



نموذج الشكل رقم ٥: (زغينة، ٢٠٢٢)

النظرية الاجتماعية: لقد كان لعلماء الاجتماع الفضل في البحث عن مفهوم القادة وخصائصها حيث يؤكدون على دور الجماعة في ذلك ، ولقد جاءت لتضع معياراً ثابتاً لتحديد الخصائص اللازمة للقائد ، حيث جاءت كرد فعل على فشل نظرية السمات وغيرها من النظريات الفردية، وتؤكد هذه النظرية على أن المواقف تصنع الرجال دون أن تنفي أهمية الصفات والسمات الشخصية التي تؤهل القائد المركز القادة. (بو حفص، ٢٠١٩)

النظرية السلوكية: انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة من ناحية أخرى. وهي تقوم على أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معا ، وأن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية. (مولاي و اخرون، ٢٠٢٣)

النظرية الموقفية : تؤكد هذه النظرية على دور الموقف في تحقيق فاعلية القيادة، ويرى مؤيدو تلك النظرية أنه لا يوجد قائد يصلح لكل المواقف، فالمواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط مختلفة من قادة. وبالتالي فإن فاعلية القيادة تتوقف على مدى ملائمة النمط القيادي للقائد مع متطلبات الموقف الذي هو بصدد قيادة الآخرين فيه ولذا نرى أن القائد الذي يتسم بالخبرة يمكنه تغيير سلوكه القيادي حسب ظروف الموقف وكذلك من فرد لآخر ومن مجموعة لأخرى. ولذا فإن متطلبات فاعلية القيادة تختلف من مجال لآخر وتختلف بالاختلاف حجم المنظمة. (بلخامسة و آخرين، ٢٠٢٢)

كما تركز هذه النظرية أيضا على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات داخل المؤسسة تتناسب معها ، كما أن نظرية الموقف تتمحور حول ثلاث عوامل رئيسية : نوع القائد ، ونوع الجماعة، وطبيعة الموقف. (ال قماش، ٢٠٢٠)

ولذا فإن متطلبات فاعلية القيادة في المجال السياسي تختلف عنها في المجال العسكري تختلف عنها في المجال الصناعي تختلف عنها في أي مجال آخر كما أن متطلبات القيادة تختلف باختلاف حجم المنظمة فالقائد الناجح في منظمة صناعية صغيرة قد لا يكون بذات الدرجة من النجاح في منشأة صناعية كبيرة، كما أن ثقافة المنظمة قد تفرض على القائد نمط قيادي معين ليتلائم مع تلك الثقافة ويمكن للقائد تعديل ثقافة المنظمة ليُطبق أنماط قيادية مختلفة ولكن ذلك يحتاج إلى المزيد من الوقت وتهيئة التابعين لتقبل النمط القيادي الجديد. (مصباح، ٢٠٢٠)

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إنه على الرغم من تعدد وتطور نظريات القيادة على مدى أكثر من قرن إلا إنه لا يوجد نموذج متكامل لنظريات القيادة حتى الآن؛ فكل نظرية تهتم بجانب واحد في القيادة وتتجاهل الجوانب الأخرى فمثلا ركزت نظرية السمات على الخصائص التي تُميز القائد عن غيره وتجاهلت سلوكيات وتصرفات القائد. (تمام ، ٢٠٢٠)

٢-٢-٥ الفرق بين القيادة والإدارة:

الاختلاف الأول بين القيادة والإدارة هو ببساطة اختلاف في الهدف، فالإدارة تهدف إلى إدارة الأعمال بينما القيادة تهدف إلى قيادة الأفراد. إذاً فالقيادة هي عملية تأثيرية بالدرجة الأولى، بينما الإدارة هي بالتحديد عملية تشغيلية.

الاختلاف الثاني بين القيادة والإدارة هو اختلاف في الأدوار، فدور المدير إدارة وحدته أو قسمه بعقلانية ورقابة مركزاً اهتمامه بصورة خاصة على حل مشكلات العمل بينما دور القائد هو توجيه الأفراد والمجموعات واستخدام ما بوسعه لجعلهم ينجزون ويحققون أهداف مؤسسته.

العنصر	القيادة	الإدارة
العلاقات	تؤثر على العلاقات	تسيطر على العلاقات
التسميات	القادة و الأتباع	المديرون و المرؤوسون
العمليات	تتوجه نحو التغيير الحقيقي	تتبع و تسوق الخدمات و السلع
الأهداف	التغيير المطلوب هو انعكاس لأهداف مشتركة	سلع الخدمات هي حصة نشاطات منسقة

نموذج الشكل رقم: ٦ (عمراني، ٢٠٢٠)

القيادة	الإدارة
- تركيز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد لهذا النفوذ - الجماعة هي مصدر السلطة - السلطة غير رسمية - وظيفة من وظائف المدير - التفاعل بين الأفراد هم جوهر القيادة	- تركيز السلطة الرسمية وعلى إذعان وإمتثال الأفراد لهذه السلطة - التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة - السلطة رسمية ومقتتة - مفهوم أشمل للقيادة - الوصف التنظيمي للعلاقات هي جوهر التصرفات الإدارية

نموذج الشكل رقم: ٧ (عبدلي، ٢٠١٥)

فمن خلال الجداول نستنتج أن القائد هو عضو من بين أعضاء المؤسسة ، يتولى قيادة العاملين انطلاقاً من قدرته على أحداث التفاعل بينه وبين المرؤوسين ولا يعتمد على السلطة الرسمية إلا كوسيلة من الوسائل لتحقيق التفاعل.

٦-٢-٢ أنماط القيادة:

القيادة الديمقراطية:

يلجأ القائد الديمقراطي إلى مشاورة مرؤوسيه وإشراكهم معه ، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في إتخاذ القرارات كذلك وهو بالإضافة إلى ذلك يعين مرؤوسيه على حسن التصرف وسرعته وعلى حل المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج و يعتمد كذلك إلى تدريبهم على حل المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج كذلك

إلى تدريبهم على تحمل المسؤولية و يأخذ بأيديهم إلى طريق النمو الإداري ، وتشير الدراسات إلى أن هذا النمط من القيادة هو أحسن الأنماط كونه يسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والإهتمام بالجانب الإنساني للمنظمة. (بو حفص، ٢٠١٩)

القيادة الأوتوقراطية:

يعرف هذا النوع من القيادة أيضا بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه حيث كانت القوة ضربا من ضروب الحياة، فالحياة هذا فالدولة القوية تحتل الدولة الضعيفة والقبيلة القوية تحتل القبائل الضعيفة وتسبي نسايتهم وأولادهم، ويتميز النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، ويستغل القائد الاستبدادي سلطته ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفق إرادته وأهوائه متبعا في أكثر الأحيان أساليب التهديد والتخويف ومستغلا سلطته أو مركزه أو قوة شخصيته للتوصل إلى أهدافه. فالقائد من هذا النوع لا يكثر عادة بالتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم فهو الذي يختار الأهداف و يقوم بتحديدتها واختيار سبل تحقيقها من غير أن يكون لإتباعه رأي فعال، وللقيادة الأتوقراطية عدة أشكال هي : القيادة الأتوقراطية التسلطية أو التحكيمية: يتميز القائد الأتوقراطي المتسلط بأنه يحاول تركيز السلطات في يده ويحتفظ بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها ولذلك فهو لا يفوض سلطاته، والقيادة الأتوقراطية الخيرة أو الصالحة يتصف القائد الأتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل وتبدو مهارته الرئيسية في حلم موظفيه على تنفيذ ما يرد هو أن ينفذه، والقيادة الأتوقراطية المتعاملة أو اللبقة على الرغم من أن سلوك القائد من هذا الطراز سلوك أوتقراطي إلا أنه يتميز بلباقتة في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لانجاز العمل ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجه في العمل، والقيادة الحرة ويطلق عليها القيادة المطلقة أو غير الموجهة ، أو القيادة الفوضوية وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد ، وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء . وفيها يتنازل القائد المرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح القائد في حكم المستشار ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم، ولذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماما . وتتمثل في رئيس غائب عن العمل وهو فيه، لا يتدخل لتعيين الأعمال أو رفاق العمل فيعمل العاملون ما يعين لهم من أفكار سريعة غير متفكة وأهداف التنظيم فتظهر الآراء المضطربة والعمل الفردي، ويشيع في المجتمع روح الاستهتار والتفكك وكثرة الفاقد من الوقت والجهد والمال . ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية الخصائص التالية : اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه الممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل واتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم ، و أيضاً إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب

الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمروسيه وسهل لهم سبل الاتصالات.(مولاي و اخرون، ٢٠٢٣)

الخلاصة:

يُعد الأسلوب القيادي من بين العوامل المهمة ذات التأثير الكبير في تحقيق الحركية والنشاط في الجماعات والمنظمات، وفي تعزيز التفاعل الإنساني الضروري لتحقيق الأهداف، سواء كانت هذه الأهداف تتعلق بالأفراد أو المنظمة. وتظهر فعالية القيادة بشكل خاص في المواقف المتكررة وذات الأجل الطويل، حيث يتشكل للقائد علاقات تفاعلية مستدامة ومستمرة مع الآخرين.

٣-٢ المتغير الثاني (اتخاذ القرار):

١-٣-٢ تعريف اتخاذ القرار :

هو عملية إدارية تسمح بنجاح أو إفشال المؤسسة ، أي عملية يتم فيها المفاضلة والاختيار بين عدة بدائل من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم ، فمحور العملية الإدارية متداخلة في جميع الوظائف إذ أن عملية التخطيط تتطلب اتخاذ قرارات معينة لتحقيق الأهداف المسطرة و كذلك عندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ويحتاج الأفراد في إرشادهم وتوجيههم إلى عملية إشراف مناسبة و اتصال دائم بين العمال ورؤسائهم من أجل اتخاذ القرار السليم . (زاير، ٢٠٢٣)

ويعرف كذلك القرار : هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكل، انتهاز فرصة ، ويمكن كذلك تعريفه ضمناً بأنه : الخطة أو المرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو أكثر وتدفع توقعات إنسان ما في هذه اللحظة إلى طرف لحل معين والتزام يوجهه إلى بذل قواه العقلية وجهوده لتحقيق ذلك الهدف. (مولاي و اخرون، ٢٠٢٣)

٢-٣-٢ أوجه الشبه والاختلاف بين صنع القرار و اتخاذ القرار:

هناك الكثير ممن يخلط بين اتخاذ القرار، وصنع القرار ظانين أنهما عملية واحدة، لكن الحقيقة أنهما ليستا عملية واحدة بل تختلفان في كثير من النواحي؛ وذلك لكونهما يقومان على آليات مختلفة من حيث المحتوى والأداء والأثر، وعليه يكون من الضروري الوقوف على النقاط الفاصلة بينهما، حتى نتدارك التداخل الذي قد يقع عندما يتعلق الأمر بالخوض في أحدهما أو كلاهما، بما يتطلبه الموقف العلمي، كما يظهر في الجدول الآتي:

أوجه المقارنة	صنع القرار	اتخاذ القرار
المراحل	تحديد المشكلة بدقة، تحليل أسباب المشكلة، البحث عن البدائل، تقييم البدائل المختلفة، اختيار البديل الأمثل، تطبيق البديل الأمثل، متابعة وتقييم النتائج	هي مرحلة اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة
درجة الشمول	أشمل وأدعم حيث أنه يتضمن عدة مراحل	يتمثل في مرحلة واحدة فقط
المستوى الإداري	يشترك في صناعة القرار جميع المستويات الإدارية	اتخاذ القرار مسؤولية القائد الإداري فقط
متابعة تحقيق النتائج	لابد من متابعة التنفيذ حتى نتأكد من تحقيق الأهداف	تنتهي عملية اتخاذ القرار بالوصول إلى القرار المناسب
المعلومات	تجميع وتحليل البيانات من أجل اتخاذ القرار المناسب	يستخدم القائد المعلومات المجمعة ويتخذ القرار في ضوئها
الوقت المستغرق	طويل نسبيا	قصير نسبيا
العلاقة بينهما	تشتمل صناعة القرار على عملية اتخاذ القرار	هي جزء من عملية صناعة القرار

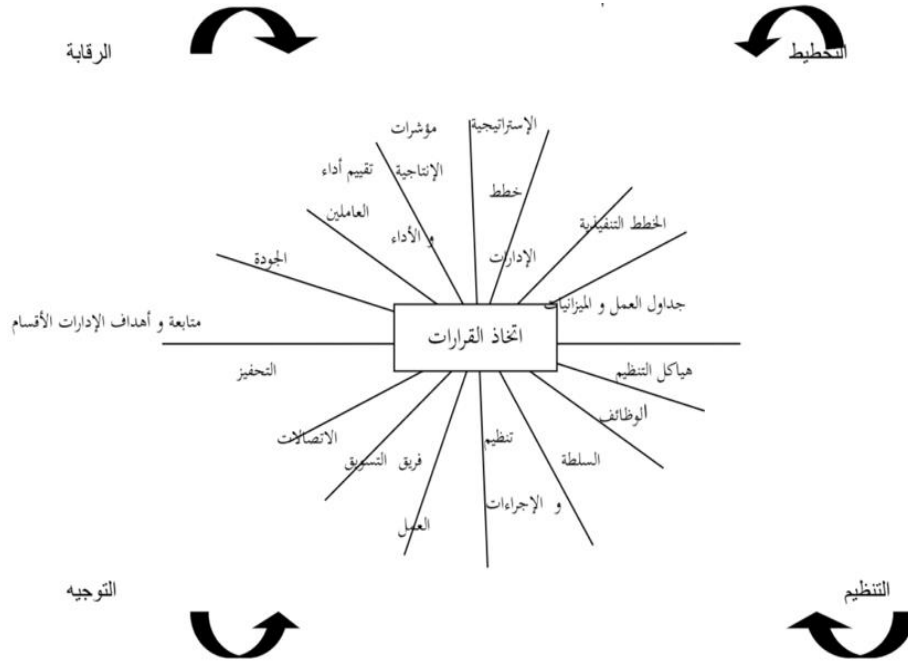
نموذج الشكل رقم: ٨ الشبه و الاختلاف بين صنع القرار و اتخاذ القرار (محيوز، ٢٠٢٠)

٣-٣-٢ أهمية اتخاذ القرار :

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية بأكملها فهي المحور الذي تدور حوله كل الجوانب اللازمة للتنظيم الإداري فالعملية الإدارية وصناعة واتخاذ القرار مترادفان فالمدیر لا يستطيع ممارسة أعماله دون اللجوء إلى اتخاذ سلسلة من القرارات. وتبرز أهمية صناعة القرار من خلال ارتباطها الوثيق بالأفراد والجماعات والمؤسسات فالقرارات تؤثر وتتأثر بالأفراد والجماعات بالإضافة إلى زيادة الحاجة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات كلما ازداد حجم المنظمة وتشعبت مهماتها فالقرار الناجح هو ما تسعى إليه المنظمات. تعلق المنظمات المختلفة أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التي تقول ان القرار الخاطئ له تكلفة وتكتسب هذه العملة أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حتى أنها أصبحت حديث الساعة في القاعات والدروس والمؤتمرات العالمية وبرنامج التدريب في دول متعددة كما جذبت هذه العملية اهتمام العديد من

الأطراف في ميادين علمية متعددة كالهندسة والطب والمحاسبة والرياضيات والإحصاء..... الكل ينظر إلى اتخاذ القرارات من زاويته لاستخدامها للوصول إلى حلول للمشاكل التي تواجهها. (بلخامسة و اخرون ٢٠٢٠،)

وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطا مباشرا بوظائف الإدارة كالخطيط التنظيم، التوجيه، الرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات. المدير العام والمشرف على العمال ومديري الإدارات سواء في الإنتاج أو التسويق أو غيره تتطلب منهم اتخاذ القرارات، وعملية اتخاذ القرار بهذا الشمول تمثل الإدارة الرئيسية التي يستخدمها المديرون في التخطيط التنظيم، التوجيه، والرقابة حتى أن هذا الشمول دفع بعض الكتاب إلى القول أن الإدارة ماهي إلا عملية اتخاذ القرارات . يعتبر القرار الإداري من اهم الوسائل القانونية التي اعترف المشرع للإدارة العمومية بسلطة إصداره وهذا للقيام بوظائفها وخدمة المصلحة العامة. ذلك انه من غير الممكن ان تباشر جهة الإدارة عملها دون اصدار القرارات إدارية. الإدارة تحتوي على عنصر البشري ومهما كثر هذا الأخير أو قل، أو كان متواجدا، في مكان واحدا أو أماكن مختلفة، ومهما كانت طبيعة ومركز جهة الإدارة كونها إدارة مركزية أو إدارة محلية أو مرفق عام فإنها تحتاج إلى عملية اتخاذ القرار لبلوغ الأهداف المنوطة بتحقيقها. اتخاذ القرار يمثل مظهر من مظاهر ممارسة أعمال داخل الإدارة. القرار الإداري يعتبر محور الرقابة على الإدارة فهو الذي يخضع الافراد للرقابة ضمانا للحقوق والحريات العامة. (بلخامسة و اخرون ٢٠٢٠،)



اتخاذ القرارات هو جوهر العملية الادارية

نموذج الشكل رقم : ٩ أهمية اتخاذ القرار (مولاي و اخرون، ٢٠٢٣)

٢-٣-٤ خصائص عملية اتخاذ القرارات :

تتسم عملية اتخاذ القرارات بالخصائص التالية: - أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح هي عملية إجرائية، رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار، فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة، إيجاد البديل - إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرارات. - تتم عملية اختيار البدائل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل. - إن اختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار، والمعطيات الواقعية. - إن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية. (بوحفص، ٢٠١٩)

٢-٣-٥ أنواع القرار:

فالقرارات المبرمجة هي حلول جاهزة من واقع الخبرة السابقة لحل مشاكل روتينية وتلك المشاكل مألوفة للمدير وواضحة بالمعلومات التي تحتاجه لا كما أنها روتينية ويمكن توقعها أن هذا يعني أن القرار يمكن برمجته وصياغته مسبقا ويتم تنفيذه عند الحاجة. أما القرارات الغير المبرمجة فهي على العكس عبارة عن حلول خاصة لمشاكل غير روتينية أو مهيكلية وهي موقف غامض وناقص معلومات يتطلب قرار غير مبرمج. (مولاي و اخرون، ٢٠٢٣)

القرارات الغير المبرمجة	القرارات المبرمجة	المتغير القرار
معقدة تعتمد على الابتكار	- بسيط وروتيني	- نوع الجهد
- لا يوجد تأثير للخبرة السابقة	- تتأثر إلى حد كبير بالخبرة السابقة	- الاعتماد على سياسات المنظمة
- يتخذ رجال الإدارة العليا عادة في شكل جماعات	- المستويات الإدارية الدنيا	- متخذ القرار

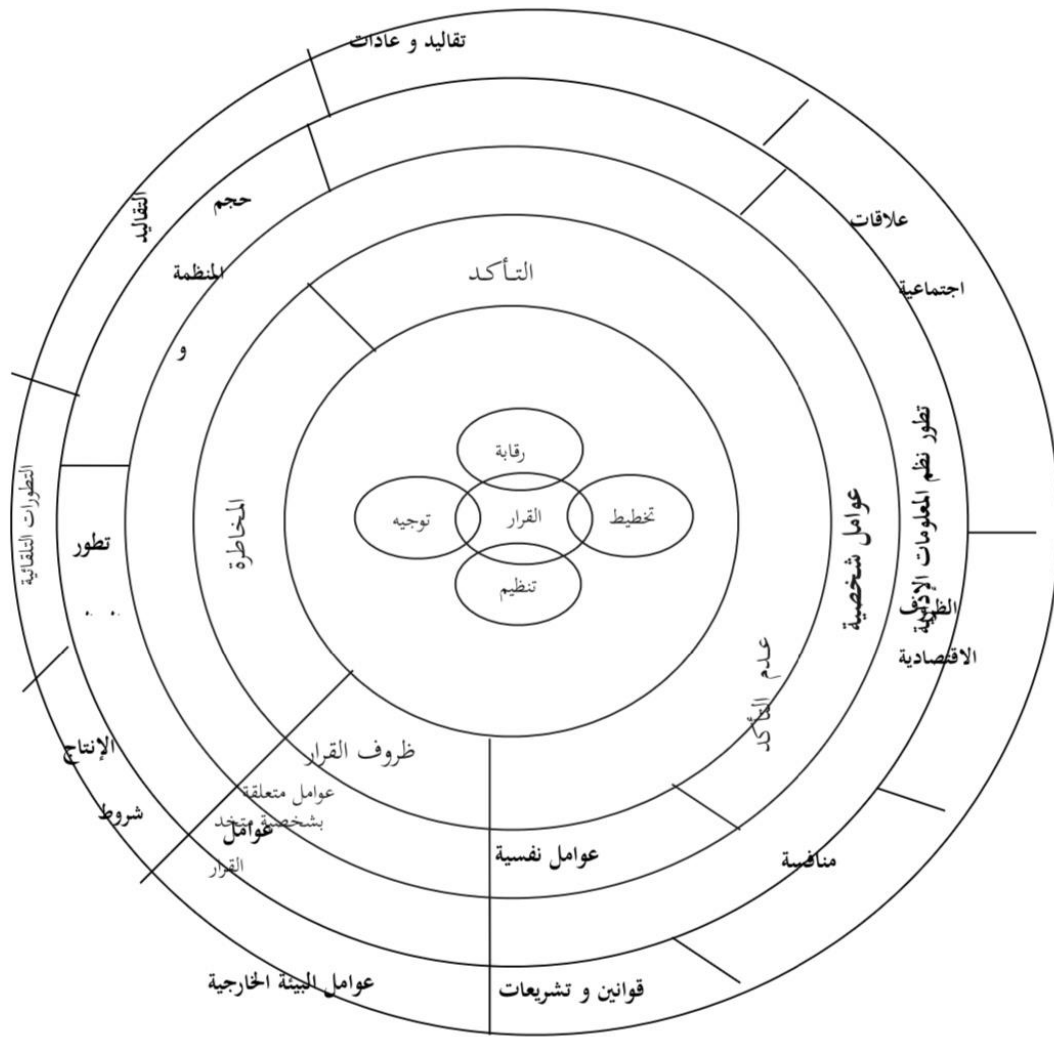
نموذج الشكل رقم: ١٠ الفرق بين القرارات المبرمجة و القرارات الغير مبرمجة (مولاي و اخرون،

(٢٠٢٣)

٢-٣-٦ العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات:

بالرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد، فقد يخطأ من يتصور أن اتخاذ القرارات عملية تتصف بالسهولة أو البساطة، فاتخاذ قرار واحد مهما كان بساطته أو انخفاض تكلفته يستلزم التفكير

في عدد من العوامل بعضها سلوكي أو إنساني والبعض الآخر بيئي تنظيمي، بالإضافة إلى عوامل أخرى ترتبط بالتكلفة أو العوائد المتوقعة وبالقياس، نجد أيضاً أن حل المشكلات يواجه نفس الأنواع من القيود أو العوامل التي تؤثر على فاعلية الحلول أو الحل المقترح وتتمثل هذه العوامل فيما يلي: الاعتماد بالدرجة الأولى على الخبرات السابقة أو عدم اهتمام من يتخذ القرارات من مقاومة للتغيير من قبل المرؤوسين و أيضاً مدى قبول والاقتناع بالقرار من طرف العاملين أو الذاتية والاعتماد على العواطف وعملية الخلط بين مظاهر المشكلة والمشكلة ذاتها. (عبدلي، ٢٠١٥)



نموذج الشكل رقم: ١١ العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات (مولاي واخرون، ٢٠٢٣)

الخلاصة:

إن عملية اتخاذ القرارات هي أساس الإدارة وقلبها، حيث عرف اتخاذ القرار منذ القدم من خلال مختلف المواقف وأفكار الإدارة. ومن خلال ما جاء في هذا الفصل الذي يؤكد على أهمية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وذلك في وجود العديد من المتغيرات داخلها لرقيتها للمستوى المطلوب فمقياس نجاحها مرتبط بالقرارات المتخذة داخلها، فهو يتميز بمكانته الجوهرية في العمليات الإدارية إذ لا بد من وجود القرارات المفاضلة التي تقود إلى الاختيار في جميع نشاطات الإدارة ووظائفها. (بلخامسة، ٢٠٢٠)

٢-٤ العلاقة بين متغيرات البحث:

يعتبر اتخاذ القرار مكونا أساسيا من مكونات العملية التنظيمية وهو ذو ارتباط بوظائف الإدارة الأربعة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تدخل في إطارها كل الممارسات الإدارية في المنظمات وإن كان اتخاذ القرار يدخل في كيفية أداء وظائف الإدارة الأربعة إلا أنه وثيق الصلة بالوظيفة الأولى والأهم وهي وظيفة التخطيط وتجمل هذه العلاقة بعبارة إن كل خطة قرار وليس كل قرار خطة، واتخاذ القرارات عملية تمارس في كافة المستويات الإدارية في المنظمات مع اختلاف نوع وأهمية القرار الذي يتخذ في هذه المستويات وهي مستوى الإدارة العليا والتي تتخذ القرارات المتعلقة بالخطط والسياسات والأهداف ومستوى الإدارة الوسطى والتي تتخذ القرارات الخاصة بتنفيذ الخطط والسياسات والإدارة المباشرة التنفيذية " والتي تتخذ القرارات اليومية التفصيلية في العمل الروتيني والعمل التنفيذي اليومي ومن هنا نجد الارتباط الوثيق بين اتخاذ القرار وبين القيادة التنظيمية وهي أولى وأهم وظائف الإدارة وبما أنه ما من مؤسسة أو منظمة تستطيع أن تعمل من دون خطة قائمة على جمع المعلومات وتحليلها وطرح بدائل يختار من بينها فإن قيادة المنظمة تتخذ قرار أو قرارات في كل خطوة ومرحلة من مراحل العملية التخطيطية ثم مراحل التنفيذ والمتابعة والتقييم ثم الحصول على التغذية الراجعة التي تتخذ على ضوءها قرارات أخرى بتعديل الخطط الجاري تنفيذها أو تطوير مراحل عمليات التخطيط للمستقبل بحيث تكون أكثر علمية ودقة. (محيوز، ٢٠٢٠)

كما تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية حيث تعتبر القدرة على اتخاذ القرار من المهارات الأساسية في مختلف مجالات الحياة وضرورة أساسية لمواجهة التغيرات في البيئة الاجتماعية عامة والإدارية بصفة خاصة، فلا اتخاذ قرار ما وجب على القائد أو المدير إتباع المراحل العلمية للوصول إلى القرار الرشيد والجيد الذي يكون في صالح المنظمة، وقد تطرق العديد من العلماء والمفكرين إلى دراسة هذه العملية المهمة وتم بناء العديد من النظريات لها. (عايب، ٢٠٢٠)

وفيما يتعلق بالتنظيم فعملية اتخاذ القرار تعتبر أداة لقياس السلوك التنظيمي وسلوك العاملين أفرادا وجماعات والعوامل النفسية التي تؤثر في أداء التنظيم وكفاءته والعلاقات الهرمية بين قيادة المنظمة وقاعدتها ومدى التعاون والتنسيق وتفويض السلطة والنشاطات الإدارية الأخرى التي تتم داخل التنظيم والتي تؤثر كلها في كفاءة التنظيم وقدرته على اتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها والتنبؤ بآثارها. (محيوز، ٢٠٢٠)

٥-٢ خاتمة:

ومما سبق يمكننا القول بأنه أمام الظروف والأوضاع التي تعيشها المؤسسات في ظل هذه التغيرات والتحديات التي يشهدها العالم اليوم فإن القيادة الإدارية تعد من أهم المقومات لقيام المؤسسات فبدونها لا تقوم الوظائف الإدارية إذ يعتمد سير العمل داخل المؤسسة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية وهذه العمليات لا تتم إلا في وجود قيادة سليمة، فبالقيادة تستطيع المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح وكل هذا يتحقق من خلال تبني نمط قيادي ناجح إذ أن سبب نجاح أي مؤسسة يرجع بالدرجة الأولى إلى نجاح القادة داخلها ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسيههم وتحفيزهم على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، حيث عندما يكون لدى القادة رؤية واضحة للأهداف وللإستراتيجيات المطلوبة يمكنهم توجيه الموظفين نحو اتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق تلك الأهداف، فالقيادة الإدارية الجيدة توفر للموظفين الثقة والوضوح اللازمين لاتخاذ القرارات الصحيحة، كما يمكن للقادة الإداريين تحسين عملية اتخاذ القرار عن طريق تشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي للموظفين من خلال توفير بيئة يشجع فيها العمال على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة كما يمكن للقادة الإداريين تعزيز عملية اتخاذ القرار لتحسين القرارات اللازمة. (بلخامسة و اخرون، ٢٠٢٢)

واظهرت دراسة عمرانى ان القيادة الإدارية تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، فالقادة الإداريون يحددون الرؤية وأهداف المستقبلية وهذا يساعد في عملية اتخاذ القرار باتجاه محدد، فالقيادة الإدارية تلعب دورا هاما في توجيه الموظفين وتوضيح احتياجاتهم والمتطلبات داخل المؤسسة وسهم في تعزيز عملية اتخاذ القرار بما يخدم المؤسسة. (عمراني، ٢٠٢٠)

كما اظهرت دراسة بلخامسة إن النمط القيادي السائد داخل مؤسسة ما، يؤثر على كيفية اتخاذ القرار فيها، فالنمط المشارك أو المتعاون يقوم بأخذ رأي المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرار، فالكيفية التي تتم بها اتخاذ القرارات داخل المؤسسة المحل الدراسة؛ تكون عن طريق استماع القادة للمرؤوسين بهدف جمع المعلومات والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم، وتتخذ القرارات أغلبها في المستويات العليا بشكل تشاوري بين رؤساء الفرق ورؤساء المصالح ومدير المؤسسة ، كما ينطبق هذا على جميع الوحدات داخل المؤسسة إذ يلجا رؤساء المصالح بمعية رؤساء الفرق والعمال على مبدأ التشاور في اتخاذ قرار من اجل إرضاء منفذيه فالأمر هنا نفسي فحين يتخذ القائد القرار، هناك أشخاص قد لا يعجبهم، لكن القائد يريد منهم تنفيذه بحماس ودون اعتراضات ، إذا فالرجوع إلى من يعينهم القرار امر ضروري . فالمشاوره تنطبق أيضا في حل المشاكل التي تتم داخل الوحدات (الإنتاج التخزين)، وما يمكن قوله أن القرارات في اغلب الأحيان تكون بشكل تشاوري

سواء في المستويات العليا أو المستويات الدنيا ، كما أن حجم المؤسسة يساعد على سرعة الاتصال والإلمام بجميع المعلومات في وقت زمني قصير. (بلخامسة و اخرون، ٢٠٢٠)

و اظهرت نتائج دراسة عبدلي في ظل سيادة النمط الديمقراطي الذي يضمن المشاركة الفعالة للعاملين في الإدارة ورفع الإنتاجية والرضا الوظيفي زيادة الثقة بالنفس وهذا لان المرؤوس يشعر بان له أهمية داخل التنظيم وبالتالي تكون القرارات بصفة نسبية عقلانية ورشيده لأنه يكون هناك أكثر تدفق للمعلومات نتيجة المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرار على عكس النمط القيادي الأتوقراطي الذي لا يمكن للقائد أن يحقق العقلانية أو الترشيده في اتخاذ القرارات وهذا يرجع إلى أن سلطة اتخاذ القرار مركزية كما أن القائد لا يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار.(عبدلي، ٢٠١٥)

و ايضاً اظهرت نتائج دراسة عطا الله يمكن القول أن الأسلوب القيادي له علاقة بالالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، حيث نجد النمط المتوصل إليه النمط السائد داخل المؤسسة هو الأسلوب الديمقراطي التشاركي أكبر أسلوب سائد. تؤكد الدراسة وجود أساليب القيادة المتمثلة في القيادة التشاركية والقيادة الاستشارية والقيادة الأتوقراطية الخبرة إذ كان لها مساهمة كبيرة في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي وأبعاده الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري)، وفي خضم الدراسة النظرية نستنتج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الأسلوب القيادي وابعاد الالتزام التنظيمي، يعود إلى إستراتيجيات المؤسسة المنتهجة، كما كشفت الدراسة عن أن الأسلوب السائد في المؤسسة وهو أسلوب ديمقراطي يساهم في تنمية العلاقات الإنسانية وزيادة الروح المعنوية.(عطا الله، ٢٠١٧)

و اظهرت نتائج دراسة عايب إن النمط القيادي السائد بمؤسسة صنع الأجر هو النمط الديمقراطي ويتضح ذلك من خلال إعطاء القادة الإداريين نوع من الحرية لمرؤوسيه للتعبير عن آرائهم دون الإفراط في ذلك والإصغاء لهم وأخذ ما يقولونه بعين الاعتبار، وكذا تشجيعه لتسهيل سبل الإتصال داخل المؤسسة ومواكبة التطورات الحاصلة بالمجتمع، حيث أن القائد في هذا النمط يعتبر وسيطاً رغم أنه صاحب القرار النهائي ومسؤولاً مسؤولية مباشرة عن النتائج، ويحث أعضاء الجماعة على إظهار حق المبادرة والإبداع في وضع الخطط والسياسات والمشاركة في إتخاذ القرار . 2 إن هذه المؤسسة مثلها مثل أي مؤسسة تتخللها بعض المشكلات والنزاعات بين أفرادها تتمثل في المشكلات الإدارية بصفة أساسية أكثر من المشكلات الشخصية.(عايب، ٢٠٢٠)

كما اظهرت نتائج دراسة عايب إن إشراك العمال في صنع واتخاذ القرارات يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال وكذا تحقيق الأهداف العامة والخاصة وإحساس المرؤوسين بفعاليتهم ومكانتهم بالمؤسسة، كما أن المشاركة الفعالة للعاملين في الإدارة يؤدي إلى الرضا الوظيفي، وزيادة الثقة بالنفس وهذا لأن المرؤوس يشعر بأن له أهمية داخل التنظيم، وبالتالي فإن القرارات تكون بصفة نسبية عقلانية ورشيده، لأنه يكون هناك أكثر تدفق للمعلومات نتيجة المشاركة الجماعية في عملية إتخاذ القرار .(عايب، ٢٠٢٠)

و اظهرت نتائج دراسة مولاي ان اغلب المبحوثين يجمعون على وجود قرارات فردية تصدر من القيادة فقط والتي يرونها تسلطية وإرغامية, وهذا ما يبرر العلاقة بين القيادة ونمطها من جهة ونتائجها المتمثلة في نوع القرارات الصادرة في المؤسسة والطريقة التي تتخذ بها والميادين الخاصة بها أيضا, ووجدنا أن اغلب المبحوثين يطرقون باب النقابة من أجل مشاركتهم في اتخاذ القرارات وهذه الأخيرة وجدناها قليلة وهذا متعلق بالنمط القيادي الذي لا يتميز بخاصية إشراك العاملين في القرارات إذ أن المشاركة تزيد من الروح المعنوية وتدفع العمال إلى أداء مهامهم أكثر من ذي قبل. (مولاي و اخرون، ٢٠٢٣)

المراجع:

- بلخامسة، (٢٠٢٢)، أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- عمراني، (٢٠٢٠)، القيادة التنظيمية و أثرها على اتخاذ القرار.
- العكش، (٢٠٢٠)، تقييم دور اللوحة القيادية في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- العنوان، (٢٠٢١) القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي.
- بو حفص، (٢٠١٩) القيادة الإدارية و اثرها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- عبدعلي ، (٢٠١٢) أنماط القيادة.
- مصباح، (٢٠٢٠) نظرية القيادة.
- تمام، (٢٠٢٠) المداخل النظرية في دراسة القيادة التنظيمية.
- عبدلي ، (٢٠١٥) تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة العمومية الجزائرية.
- الففل ، (٢٠١٦) إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار.
- عطا الله ، (٢٠١٧) الأسلوب القيادي و علاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين.
- جانفي، (٢٠١٧) القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية.
- زاير، (٢٠٢٣) تأثير نمط القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- الحارثي، (٢٠٢٣) دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية.
- زغينة ، (٢٠٢٢) القيادة و الاتصال المؤسساتي.
- عايب، (٢٠٢٠) فعالية القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرار.
- حشوف، (٢٠٢٢) القيادة و اتخاذ القرار.

مولاي، (٢٠٢٣) نمط القيادة و علاقته باتخاذ القرار.

ال قماش، (٢٠٢٠) نظريات القيادة و اتخاذ القرارات.

محيوز، (٢٠٢٠) مقياس القيادة التنظيمية.