

تأثير نمط القيادة الادارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة

**The impact of the administrative leadership style on the decision-making process within the organization**

زاير نصيرة

المركز الجامعي مرسلبي عبد الله - تيبازة، -nacerazair5@gmail.com

القبول: 2023-04-18

الاستلام: 2023-01-24

**ملخص:**

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة نمط القيادة الادارية و اثره على عملية اتخاذ القرار ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واجراء دراسة تطبيقية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية تيبازة ولعلى اهمية هذا الموضوع تظهر من خلال ابراز المشاكل التي تعترض المؤسسات و تقديم الحلول باتصالات دائمة بين الرؤساء و المرؤوسين من اجل علاقات انسانية طيبة تخدم عمليات اتخاذ القرار .

**كلمات مفتاحية:** انماط. القيادة. الادارية، عملية. اتخاذ. القرار، الاتصال.

**Abstract:**

The current study aims to know the style of administrative leadership and its impact on the decision-making process. To achieve this goal, the descriptive analytical approach was relied on and an applied study was conducted at the level of the Directorate of Youth and Sports in the state of Tipaza. The importance of this topic appears by highlighting the problems facing institutions and providing solutions through permanent contacts Between superiors and subordinates for good human relations that serve decision-making processes.

**Keywords:** Administrative leadership styles, decision-making process, communication

## 1. مقدمة:

يحتل موضوع القيادة الادارية في العقود الاخيرة بأهمية كبرى ضمن مختلف النقاشات والدراسات الاكاديمية، ويشكل محورا هاما في السياسات الادارية للدول، فقد شهدت القيادة بالمفهوم الحديث تطورات كبرى التي سعت الكثير من الدول الى اعادة هندسة هياكلها التنظيمية المنظمة للإدارات تماشيا والمتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية عن طريق استعمال انماط قيادية تجسد قدرتها على الاستغلال الامثل لمقومات المؤسسة ومواردها، ومن هذا المنطلق فقد ساهمت هذه الحركية الى التأسيس لميلاد حقل معرفي اخر يوحي بنهاية القيادة التسلطية التعسفية وبعث طريقة جديدة اساسها الوصول الى تحقيق فرص النجاح

## مشكلة البحث:

تعالج هذه الورقة البحثية اهمية ومكانة الدور المنوط للقيادة واسلوبها في التأثير على افراد الجماعة نحو السلوك الايجابي المرغوب والذي يتماشى وأهداف المؤسسة ويتوقف كل هذا على قدرة وكفاءة قادتها على اتخاذ القرارات اي قدرة القائد على الاختيار بين مجموعة من البدائل ما يسمح للمؤسسة بالارتقاء نحو مستقبل افضل، حيث يتوقف نجاح اي مؤسسة بتحقيق الاهداف المخطط لها، 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 .

و يعد الاتصال داخل المؤسسة واحد من اهم العمليات التي تهدف الى نقل او تحويل فكرة ما من شخص مرسل الى شخص مستقبل بتوصيل البيانات و المعلومات بين اقسام المؤسسة و يرتبط نوع الاتصال ومضمونه بنوع القيادة الادارية السائدة في المؤسسة و القائد الاداري لا ينقل الى مرؤوسه قراراته واوامره فحسب اذ ينقل اليهم الحماس و روح التعاون و التصميم على بلوغ الهدف .

و من هنا يمكن حصر اشكالية الموضوع في السؤال المركزي التالي:  
ما مدى تأثير نمط القيادة الادارية على عملية اتخاذ القرار ؟  
و يندرج ضمن هذا السؤال المركزي اسئلة فرعية:  
كيف يساهم اسلوب القيادة الديمقراطي في عملية اتخاذ القرار ؟  
ما اهمية الاتصال الاداري في عملية اتخاذ القرار ؟

### أسباب اختيار الموضوع:

ان التوجه لأي موضوع ما يستوجب وجود اسباب مقنعة تدفع بالباحث الى اختيار موضوع ما دون اخر منها ما هو ذاتي كاهتمامنا البالغ و الميل الى مواضيع القيادة الادارية زد على ذلك ارتباط الموضوع بمجال التخصص بالإضافة الى ان موضوع القيادة الادارية موضوع مهم جدا اذ يلعب دورا فعالا في المؤسسات الجزائرية ويحتاج الى التعمق فيه اكثر .  
و منها ما هو موضوعي كقابلية الموضوع للدراسة على ارض الواقع و ايضا نظرا لما يعانيه العاملين في المؤسسة جراء سوء المعاملة والتسلط عليهم من قبل رؤسائهم ما جعل العديد من الباحثين يعالجون المشكل من خلال دراسات متنوعة في هذا المجال.

### اهداف الدراسة :

- نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاعتبارات اهمها :
- توضيح تأثير القيادة الادارية على عملية اتخاذ القرار .
- تبيان اثر القائد الاداري بمروسيه .
- تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الاداريين .
- كيفية اتخاذ القادة الاداريين للقرارات الادارية اثناء مواجهتهم لمشاكل ومواقف صعبة .

### أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع الدراسة طابعا خاصا ذلك ان التعمق في حيثيات هذا الموضوع يقودنا الى توسيع مجال البحث ودائرة المعرفة هذا لان القيادة هو موضوع من اهتمام العديد من الباحثين في مختلف التخصصات، سواء كان في علم النفس، علم الاقتصاد، علم الادارة، علم الاجتماع.... الخ ، هذا لان القيادة الادارية تلعب دورا اساسيا في كل مراحل العملية الادارية وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة من

اجل تحقيق اهداف المؤسسة، ضف الى ذلك فهي عبارة عن محاولة لتقديم منطلقات وتصورات عن واقع وملامح تجسيد القيادة الادارية في الجزائر .

### المنهج المستخدم :

للولصول الى اهداف الدراسة ومحاولة الاجابة عن الاشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتبيان واقع القيادة الادارة في المؤسسات الجزائرية و تأثيرها عن عملية اتخاذ القرار .

### هيكل الدراسة :

للإحاطة أكثر بالموضوع تم تقسيم الدراسة الى المحاور التالية :

المحور الاول عاجلنا فيه مدخل مفاهيم لكل من القيادة الادارية و عملية اتخاذ القرار وكذلك الاتصال ، اما المحور الثاني فقد كان عبارة عن محاولة لتحليل واقع و اسلوب القيادة الادارية وانعكاساتها عن على عملية اتخاذ القرار ، اما المحور الثالث فقد تم فيه عرض النتائج المترتبة عن مشكلة الدراسة .

عرفت البيئة الدولية عدة تطورات كان ابرزها الثورة التكنولوجية نتيجة الابحاث المتكررة من طرف العلماء والباحثين وما افرزته ظاهرة العولمة من انفتاح وتطور الى توجيه سلوك العاملين وهذا ما اكده لنا فيدلر في قوله أن القيادة الادارية هي عملية التأثير في الاخرين بهدف أداء عمل مشترك.

## 2. مفهوم القيادة الإدارية

يعرف " huntlarson " القيادة الادارية بأنها الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها القائد بث روح النالف والتعاون المثمر بين الموظفين في المؤسسة من اجل تحقيق الاهداف المشتركة. (البياع، 1985، صفحة 17).

كما تعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ القرار و اصدار الاوامر والاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بغرض تحقيق هدف معين. (السيد، 2001، صفحة 67)

ويعرفها عبد العزيز صالح حبثور بأنها الوظيفة الديناميكية في الادارة وهي ليست سلطة على الموظفين ولكنها موضوعة للتأثير على الموظفين. (حبثور، 2005)

وتعرف ايضا انها تمثل عملية تأثير على الفرد و الجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات و اهداف المنظمة وترتكز القيادة على العنصر البشري بالدرجة الاولى. (العميان، 2008، صفحة 257)

وعرفت ايضا بانها قدرة تأثير شخص ما على الاخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية و دون التزام قانوني و ذلك لاعترافهم التلقائي بقيمته و كونه معبرا عن اهدافهم و امالمهم و طموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده. (قنديل، 2010، صفحة 14)

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.

### 3. أهمية القيادة الإدارية

القيادة الادارية تعد حلقة وصل بين العاملين و بين الخطط والتصورات المستقبلية، كما تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات الادارية ، وتعمل على تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الامكان و السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء ، من هنا يمكن حصر اهمية القيادة في الادارة في اربعة جوانب اساسية اهمها :

- القيادة في الجانب التنظيمي يهتم بإمداد الموظفين بكل ما يحفزهم و يبعث النشاط في نفوسهم و يحافظ على روحهم المعنوية و يغرس فيهم حب العمل المشترك.
- القيادة في الجانب الانساني تهتم بإقامة علاقات انسانية بين القائد ومرؤوسه على التفاهم المتبادل و اشتراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم ، او ما يسمى الادارة بالمشاركة .
- القيادة في الجانب الاجتماعي تهتم بتوفير الخدمات الرياضية ، الصحية ، الترفيهية والثقافية لأعضائها وتعزيز التعاون بين العاملين .
- القيادة في تحقيق اهداف الادارة تهتم بتحقيق اهداف المنظمة دون تعارض مع اهداف ومتطلبات الموظفين و بين اهداف المجتمع ككل .
- من هنا يمكن الجزم بان القيادة ضرورية لتكوين الجماعات و استمرار بقائها حيث نشأة الحاجة للقياد مع وجود الجماعة .

#### 4. انماط القيادة الادارية

القيادة الناجحة هي التي تتضمن مجالا واسعا من الثقافات و الممارسات ، بحث تتنوع الانماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف وهناك العديد من الانماط القيادية نذكر منها ما يلي :

##### 1.4 القيادة الاوتوقراطية ( السلطوية ) :

ركزت النظريات الكلاسيكية او التقليدية للإدارة على انه ينبغي انجاز العمل المحدد تحت الرقابة للتحقق من ان العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة وتتم الرقابة من خلال السلطة وتتميز هذه القيادة بعدم ثقة القائد بقدرات الافراد في اتخاذ القرار المناسب، وتركز عموما على المهمة المطلوبة وعلى انتاجية الجماعة دون الاهتمام بمشاكل الافراد ومعنوياتهم، وفي هذا النوع من القيادة.

يعتمد العمال على القائد اعتمادا كليا اذ تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وادوار الافراد و يرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين انشطتهم و نوع العلاقات بينهم وهو وحده الحكم و مصدر الثواب و العقاب وهو يهتم بضمان طاعة الافراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل او المساهمة في تقليل الاتصال بين الاعضاء،(حنفي، 1998، صفحة 585) فالالاتصال يكون عن طريقه وتحت اشرافه وهو يتدخل في معظم الامور و شتى الاعمال وتفاصيل الاشياء فهو يعمل في ظل المناخ الاستبدادي دون مناقشة وعدم ابداء الراي من قبل العاملين وهذا ما يؤدي الى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والابداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كليا.

##### 2.4 القيادة الديمقراطية (المشاركة) :

تقوم على اساس احترام شخصية الفرد وعلى حرية الاختيار والاقناع والتشاور عند اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط ، فالقائد لا يصدر الاوامر الا بعد مناقشة الامور مع ذوي العلاقة وعادة تعتمد القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف و التهديد ، فالقائد الديمقراطي يشجع الاخرين و يقترح الحلول ولا يميلها عليهم او يفرضها ويترك للأخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي في تخطيط اهداف الجماعة ورسم خطة العمل والتنفيذ والمتابعة من خلال النقاش والاقناع وتوزيع المسؤوليات بين القائد والافراد، ويهتم هذا النوع من القيادة على بناء علاقات انسانية سليمة وعلى اشباع الحاجات الممكنة للأفراد من خلال فهم الحوافز

التي تحرك دوافعهم وتحافظ على معنوياتهم وإيجاد مناخ مناسب للعمل يحقق قدرا من التفاعل والتعاون والمشاركة في عملية صنع القرار لتحميل الفرد مسؤولية انجاح العمل والإبداعية، كما تقوم هذه القيادة على تعويض بعض من سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة وهدم جدار المركزية بينها وبين العاملين. (الأشهب، 2014، صفحة 108)

### 3.4 القيادة الحرة (المتساهلة) :

يمتاز هذا النوع من القيادة بمنح الافراد درجة عالية من الحرية في وضع اهداف الجماعة وتحديد الخطة اللازمة لتحقيقها ، كما يترك لها حرية اتخاذ القرار و يكون دور القائد فيها ثانويا و يكمن دوره القيادي بإعلام المرؤوسين فقط عن مخطط سير العمل والهدف المنشود تحقيقه، ومع هذ النوع من القيادة قد يفقد اعضاء الجماعة الاحساس بالأمن و الاستقرار و يعجزون على الاتفاق على هدف واحد معين ويكثر بينهم الاصطدام ، كما تكثر الفردية . (السكرانة، 2014، صفحة 180)

يجدر الاشارة الى هذا النوع من القيادة غير عملي، اذ يفقد القائد القدرة على الاحتفاظ بالمناخ الاداري الكفاء و يكون غير الاتمام بالعمل ضئيل مما يؤدي الى حالة من القلق والتوتر في محيط العمل اذ لا يوجد توجيه حقيقي فعال او رقابة فعالة من قبل القائد مما يؤدي الى الفشل .

### 5. عناصر القيادة الادارية

تحتوي القيادة الادارية على أنشطة تعني بتوجيه الجهود في اي موقع من النظام الاداري لتحقيق مجموعة من الاهداف وفق اسلوب محدد و قد اختلفت اراء العلماء و الباحثين في تحديد هذه العناصر او الوظائف التي تسمح القيام بالعمل القيادي .

وبأن مبادئ الادارة عامة وشاملة فإنها تطبق في جميع المؤسسات سواء كانت مؤسسات اعمال او حكومية او خدمتية، لكن من الطبيعي ان تختلف وظائفها بعض الشيء بسبب ان كل منظمة تتطلب استعمال معرفة متخصصة، ووظائف اساسية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرار والرقابة.

**1.5 التخطيط :** و هو عملية تنظيمية يتم بواسطتها تحديد الاهداف و الخطوات التي توصل الى تحقيق هذه الاهداف فالقائد الناجح هو الذي يضع الخطط الصحيحة والمدروسة للعمل و يترك مجالاً للصدفة في عمله و طريق نجاحه.(الفقي، 2008، الصفحات 15-16)

**2.5 التنظيم :** وهو عبارة عن تحديد الانشطة والادوار اللازمة لتحقيق هذه الاهداف و توزيعها على الافراد حسب التخصص والمهارات وقدرات كل فرد مع منح الافراد السلطة المخولة لبلوغ وانجاز هذه الانشطة .

**3.5 التوجيه :** هو عملية ارشادية لنشاط الافراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الاهداف اذ يحاول القائد في كثير من الاحيان ان يوجه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يكفل له تحقيق اهداف المؤسسة وتشمل هذه العملية عنصرين اساسيين :

**أ. الاشراف :** و هو عملية قيادية تنفيذية تساعد على امداد الافراد بمعلومات و ايجاد جو يعث الرضا في محيط العمل .

**ب. الاتصال :** و هو العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات و البيانات و الخبرات بما يحقق اهداف المؤسسة .

**4.5 اتخاذ القرار :** هو عملية ادارية تسمح بنجاح او افشال المؤسسة ، اي عملية يتم فيها المفاضلة والاختيار بين عدة بدائل من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم ، فمحور العملية الادارية متداخلة في جميع الوظائف اذ ان عملية التخطيط تتطلب اتخاذ قرارات معينة لتحقيق الاهداف المسطرة و كذلك عندما تضع الادارة التنظيم الملائم لمهامها فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي و يحتاج الافراد في ارشادهم وتوجيههم الى عملية اشراف مناسبة و اتصال دائم بين العمال ورؤسائهم من اجل اتخاذ القرار السليم .

**5.5 الرقابة :** يعطي مطابقة العمل المطلوب انجازه على ما تم فعلا ، اي التحقق من ان التنفيذ تم وفق ما هو مقرر في الخطة ، فهي وسيلة للتأكد من ان المنظمة تسير نحو تحقيق اهدافها المسطرة .

## 6. العوامل المؤثرة في نمط القيادة الادارية

يتحدد نمط القيادة الادارية في ضوء تفاعل عدة عوامل تذكر بإيجاز :

- . خصائص القائد : تتضمن الحيوية ، الافكار و الخبرات ، الطموحات ، السمات ...
- . خصائص المرؤوسين : تتضمن المستوى العلمي ، استعدادهم لتحمل المسؤولية ، سلوكياتهم .
- . خصائص النسق التنظيمي : تتضمن الثقافة التنظيمية ، هدف المنظمة ، الهيكل التنظيمي .
- . خصائص المهمة : نمط المهمة ، مدى وضوح المهمة ، الابتكار و الابداع .
- . البيئة المحيطة : تتضمن موقع المنظمة الجغرافي ، كبر و نوع حجمها ...

تعد القيادة عملية لاتخاذ القرار لذا لا يمكن ان نتكلم عن القيادة دون التطرق الى اتخاذ القرار فهي تعد واحدة من اهم العمليات التسييرية من تخطيط و تنظيم و تنسيق و رقابة واكثرها تأثيرا في حياة الافراد والمنظمات و يقول " هيرت سيمون " في هذا الشأن " ان القرار هو القلب النابض للنشاط الاداري "(دنكان، 1989، صفحة 98) فان كان القلب هو المركز الحيوي لجسم الانسان و محدد حياته ، فالقرار يسد المكان نفسه ب النسبة للمؤسسة ، اذ جعلت هذه الاهمية المنظرين و الاداريين على حد سواء يسعون لإيجاد افضل الطرق للقيام بهذه العملية .

## 7. مفهوم عمليات اتخاذ القرار

تشير عملية اتخاذ القرار الى العملية التي تبنى على الدراسة و التفكير الموضوعي للوصول الى قرار معين ، اي الاختيار و التفضيل للبدائل او الامكانيات المتاحة ، حيث ان اساس اتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي جذورها الى ايجاد حل في الاختيار بين تلك البدائل.(العزاز، 2010، صفحة 14)

و يعرفه بلعجوز بانه اختيار احسن البدائل المتاحة بعدد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الاهداف المطلوبة.(بلعجوز، صفحة 87)

ويرى برنارد ان اتخاذ القرار عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات اوتوماتيكية او رد فعل مباشر.(كنعان، 1992، صفحة 73)

وعرفه درويش عبد الكريم بانه الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والافكار والاتصالات و  
الجدل و الدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة.(خلاصي، 2006-2007، الصفحات  
86-87)

ويعرفه الشرقاوي على انه الاختيار القائم على اسس موضوعية لبديل واحد بين بديلين او اكثر ويكون  
القرار هو البث و التحديد لما يجب ان يتم وذلك لأنها وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة  
ملموسة محل مشكلة موضع القرار.(الشرقاوي، 1977، صفحة 130)

## 8. خصائص القرارات الادارية

بهدف ضمان نجاح القرار في تحقيق اهدافه فان لا بد من توفر الخصائص التالية :

**1.8 اتخاذ القرارات في حالة التأكد :** اي جلب المعلومات الكافية و الكاملة و الواضحة عن النتائج  
المتوقعة .

**2.8 اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة :** نقص المعلومات او عدم وجودها تؤدي الى المخاطرة في اتخاذ  
القرار .

**3.8 اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد :** الاعتماد على الخبرة في تخمين احتمالات وقوع البدائل  
الممكنة.

**4.8 حالة الصراع و المنافسة :** تكون عملية اتخاذ القرار صعبة لان القائد الإداري عليه ضغوطات من  
طرف المنافس .

## 9. اهمية اتخاذ القرارات

لا يمكن اداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي اساس عمل القائد الاداري و التي يمكن  
من خلالها انجاز كل انشطة المؤسسة و تحديد مستقبلها ولا يمكن اداء اي وظيفة بالمؤسسة او اداء وظيفة  
ادارية ( كالخطيط و التنظيم، التوجيه، الرقابة ) ما لم يصدر بصدده قرار يحدد من يقوم بها و متى وأين ومع  
من و باي تكلفة وغير ذلك .

و تتحلى اهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية :

⊖ اتخاذ القرارات عملية مستمرة : أي أن عملية التسيير هي عملية مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الاقسام .

⊖ اتخاذ القرارات اداة القائد الاداري : اي يحدد القائد من خلالها ما يجب ان يعمله و متى يقوم به و من يقوم به و اين يقوم به اي كلما كانت قدرة القائد في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الاداء

⊖ القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة : ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل اي لها تأثير على نجاح او فشل المؤسسة او فشل المؤسسة .

⊖ اتخاذ القرارات جوهر العملية الادارية :تمثل عملية اتخاذ القرار اساس في جميع الوظائف الادارية كالتخطيط ، التنسيق ، الرقابة ، التوجيه .

⊖ اتخاذ القرارات الاساسية للإدارة : اي ان كل وظيفة داخل المؤسسة تتضمن مجموعة متعددة من القرارات .(ماهر، 2003-2004، صفحة 280)

⊖ اتخاذ القرار أساسه الاتصال : أي أن اتخاذ القرار الصارم لا يتم الا عن طريق تبادل المعلومات والافكار لتحقيق الاهداف المرجوة .

من هنا يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار و نظرا لأهميتها داخل المؤسسة تحضي باهتمام كبير من القادة الاداريين بسبب الدور الاستراتيجي الذي تقوم به و هو توجيه المؤسسة و ترشيدها للوصول الى الاهداف المسطرة وان اتخاذ القرار ليس امرا سهلا ولا يستهان به وانما هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق اهدافها والوصول الى النتائج المرجوة ولا يتحقق ذلك الى بتظافر الجهود بين الرؤساء والمرؤوسين و يتم ذلك عن طريق الاتصال الدائم و اللازم بينهم لهذا فالاتصال عنصر هام تعتمد عليه عملية اتخاذ القرار ولا يمكن تجاوزه .

فالفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره في المؤسسة فهناك الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين والاتصال مع الزملاء ،فالاتصال عملية رئيسية و ضرورية حيوية في بناء علاقات داخل التنظيم ، كما يلح

الكثير من الباحثين على ان الاتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الاخرى وذلك لاعتقادهم وقناعتهم بضرورة استعمال الاتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسة

## 10. مفهوم الاتصال

يعرف سكينر الاتصال بأنه "استخدام الكلمات و الحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات" (غري، 2004، صفحة 129)

ويعرف ايضا هو ذلك الاتصال الذي يجمع بين الاتصال الاداري الداخلي بأشكاله الثلاثة ( الصاعد، الهابط ، الافقي ) وبين اتصال المؤسسة مع المجتمع الخارجي المحيط بها و يتم بين ادارة المؤسسة وبين جماهيرها سواء اكانت هذه الجماهير داخلية او خارجية و بينها و بين البيئة و المجتمع الخارجي المحيط بها و يعرفه عالم الاجتماع " تشارلز كولي " بان الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الانسانية و تنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان و تتضمن تعبيرات الوجه و الايماءات و الاشارات و نغمات الصوت و الكلمات و الطباعة و البرق والهاتف.(عيساني، 2002، صفحة 12)

ويعرفه فضيل دليو بأنه تبادل مشترك للحقائق او الافكار او الآراء او المعلومات مما يتطلب عرضا واستقبالا ، يؤدي الى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود او عدم وجود انسجام ضمني ، فهو عملية تفاعل اجتماعي معلوماتي مادي.(دليو، 2010، صفحة 24)

## 11. عناصر الاتصال

يمكن ان نلخصها على النحو التالي :

الشكل 1:عناصر الاتصال



المصدر : (الباقي، 2001، صفحة 233)

المرسل : هو صاحب الافكار والمعلومات

الرسالة : و هي عبارة عن رموز التي تحملها معلومات و اراء المرسل

وسيلة الاتصال : و هو الاسلوب الذي بواسطته يتم نقل او تبادل المعلومات

المرسل اليه : و هو مستقبل الرسالة او المعلومات الموجهة له

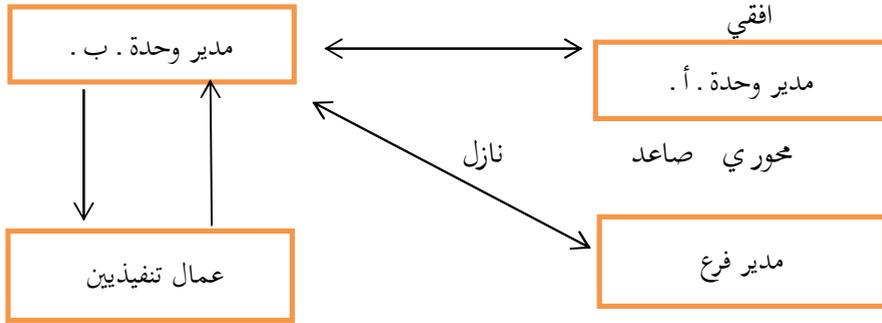
## 12. انواع الاتصال

تعتمد فعالية كثيرة من المؤسسات و الادارات على انواع الاتصالات المتعددة التي يمكن ان تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة

1.12 الاتصال من حيث درجة رسميته : و ينقسم الى اتصال رسمي و اتصال غير رسمي

أ. اتصال رسمي :

### الشكل 2: الاتصالالرسمي



المصدر : (الباقي، 2001، صفحة 235)

اتصال غير رسمي : لا تخضع للتنظيم الرسمي ولا تتحكم بها اطر نظامية .

2.12 الاتصال من حيث اتجاهه : و يندر فيه الاتصال النازل ، الاتصال الصاعد و الاتصال الافقي

أ. الاتصال النازل : تخضع الى سيورة تحرير المعلومات بخصوص العمل من المديرين الى العمال وهي

اتصالات من اعلى الى اسفل و تعتبر العمود الفقري لكل مؤسسة .

ب . الاتصال الصاعد : و تتمثل في الرسائل الصاعدة من المستخدمين الى رؤسائهم و تعتبر المرجع الرئيسي للمرؤوسين اذ تحفزهم على المشاركة في صنع القرار .

ج- الاتصال الأفقي: وتتمثل في إرسال المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة وتعد الاتصالات الأفقية ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب.(العزیز، الصفحات 249-250)

### 13. خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع تأثير نمط القيادة الادارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة توصلنا الى النتائج التالية التي سنحاول عرضها دون عرض الجداول و ذلك بالتركيز على اهم النتائج البحثية التي توصلنا اليها بعد تحليلنا و تفسيرنا و قراءتنا للجداول استخلصنا ما يلي :

✓ . القائد الناجح هو المهتم بالعمل و يقوم بتحسيس مرؤوسيه بالمسؤولية من خلال المساواة بينهم و هذا ما يدفعهم و يحفزهم الى تحسين جودة العمل .

✓ . القائد يعمل على اتخاذ القرار باشتراك و تبادل الراي مع فريقه اذ يأخذ بعين الاعتبار افكارهم و اقتراحاتهم في بعض المواقف .

✓ . القائد ديمقراطي و متفهم لظروف العمل و العمال و يهتم بمرؤوسيه و يدرك اهميتهم داخل المؤسسة و يلعب دورا في تحقيق التعاون بين العمال لكن ليس في كل المواقف .

✓ . تشجع القيادة الادارية العمال على اتخاذ القرارات الاكثر عقلانية و يتبين لنا ذلك من خلال التفاعل بين الرئيس و المرؤوسين لتحقيق اهداف المؤسسة .

✓ . القائد يهتم باقتراحات المرؤوسين التي يراها تتماشى و اهداف المديرية

✓ . القائد يأخذ باقتراحات المرؤوسين احيانا و هذا راجع الى كون المؤسسة تابعة لوزارة الشباب و الرياضة ، فالقائد هنا يخضع لأوامر صادرة من الوزارة هذا ما يجعل المرؤوسين راضين بالقرارات المتخذة.

اما بالنسبة لعملية الاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة فقد تبين لنا ان المؤسسة تسهل عملية الاتصال لأنه من الضروري توعية كافة المستويات التنظيمية بأهمية الاتصال و دوره في المساعدة لبلوغ الاهداف

وخلق روح العمل الجماعية مع خلق جو من الثقة و اتاحة الفرصة للأفراد داخل المؤسسة للاستفسار ، كما انها تحافظ على تدفق و انسياب العمل داخلها و كلما كانت هناك انظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل كما ان المؤسسة محل الدراسة تقبل مناقشة القرارات و ذلك من خلال خلق مناخ جيد من طرف القائد.

المؤسسة محل الدراسة تعتمد على طرق الاتصال الرسمية و هي تتم وفق خطوط السلطة الرسمية و تطبق بناء على قواعد و اجراءات محددة رسميا لكن احيانا ما يتجاوب القائد باتخاذ القرارات كونها تتم في وقت اني لكن نتائجها و انعكاساتها تأتي في المستقبل و هنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية .  
 . طبيعة الاتصالات في المؤسسة يكون في شكل توضيحات اذ يعتبر تركيز القائد على توضيح تفاصيل العمل مرؤوسيه امرا مهما و كلما منح تلك الجوانب اهتماما لازما كانت العمليات الاخرى افضل و اكثر سلاسة .

من هنا يمكن ان نستخلص انه من خلال النتائج المتحصل عليها و بعد تحليلها و مناقشتها تم التأكد بان النمط القيادي الديمقراطي الذي يتم مشاوره المرؤوسين فيه و اخذ آرائهم في عملية اتخاذ القرار هو النمط السائد و يعتبر القائد في هذا النوع من القيادة وسيطا رغم انه صاحب القرار النهائي و مسؤولا مسؤولية كاملة على النتائج ، و يحث اعضاء الجماعة على اظهار حق المبادرة و الابداع في وضع الخطط و السياسات و المشاركة في عملية اتخاذ القرار و هذا بدوره يضمن علاقات افضل بين الادارة و المرؤوسين و رفع الروح المعنوية لهم ، و يعد هذا النوع من القيادة فعلا خاصة عندما كون قوة العمل قادرة على اداء المهام المنوطة بها باستقلالية مع ادنى توجيهات اشرافية و باتصالات متبادلة بين القائد و مرؤوسيه التي تسمح بإعطاء الكم الهائل من المعلومات للقائد لتعطي له صورة واضحة عما يدور و يجوب و يحوم في المؤسسة و على هذا الاساس يقوم باتخاذ القرارات الاكثر عقلانية لإيجاد الحلول المناسبة لتحقيق و تسطير اهداف المؤسسة .

## 5. قائمة المراجع:

- ابراهيم الفقي. (2008). سحر القيادة، كيف تصبح قائدا فعالا. مصر: دار اليقين للنشر والتوزيع.
- ابراهيم عبد العزيز. (بلا تاريخ). الإدارة العامة. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر .
- احمد ماهر. (2003-2004). الإدارة المبادئ والمهارات . الاسكندرية: الدار الجامعية.
- بلال خلف السكارنة. (2014). القيادة الإدارية الفعالة. عمان-الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- جاك دنكان. (1989). لأفكار عظيمة في الإدارة درو من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري. (محمد الحديدي، المترجمون) القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- حسين بلعجوز. (بلا تاريخ). نظرية القرار، مدخل إداري كمي . الاسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية.
- رحيمة الطيب عيساني. (2002). مدخل إلى الإعلام والاتصال ، المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الاعلامية (الإصدار ط1). الأردن: علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2001). السلوك الانساني في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
- عبد العزيز صالح حبثور. (2005). مبادئ الإدارة العامة (الإصدار 1). الأردن: دا المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الغفار حنفي. (1998). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. مصر: الدار الجامعية المصرية .
- عبد الله بن سلمان العزاز. (2010). اتخاذ القرار الصعبة (الإصدار ط1). السعودية: دار المريخ للنشر.
- علاء محمد قنديل. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار (الإصدار ط1). عمان- الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- علي الشرقاوي. (1977). تنظيم إدارة الأعمال، الأسس والوصول العلمية . لبنان: دار النهضة.
- علي غربي. (2004). تنمية الموارد البشرية. قسنطينة ، قسم عل الاجتماع والديموغرافيا : منشورات جامعة قسنطينة.
- فضل دليو. (2010). التكنولوجيا الجديدة للاعلام والاتصال. الأردن-عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع

- محمد حسن عبد الهادي البياع. (1985). القيادة الإدارية في ضوء منهج العلمي والممارسات. الأردن: دار واسط للنشر والتوزيع.
- محمد سلمان العميان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الإصدار ط4). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مراد خلاصي. (2006-2007). اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل. جامعة منتوري: ماجيستير .
- ميلوت السيد. (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. (ط1، المحرر) القاهرة: دار السماح.
- نواف كنعان. (1992). القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر.
- نوال عبد الكريم الأشهب. (2014). أساسيات في القيادة والإدارة. عمان-الأردن: دار المجد للنشر والتوزيع.