المداخل الأساسية لبناء الثقافة الاتصالية المؤسسية

دة.ليلى سليماني

أستاذة محاضرة في قسم علوم الإعلام
والاتصال بجامعة غرداية -الجزائر-

الأصالة للنشر / الجزائر

المداخل الأساسيّة لبناء الثقافة الاتصالية المؤسّسية

المداخل الأساسيّة لبناء الثقافة الاتّصالية المؤسّسية

د. ليلى سليماني

أستاذة محاضرة في قسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة

غرداية -الجزائر-

تجديد ورسالة

الأصالة للنشر / الجزائر

الأصالة للنشر / الجزائر

© شركة الأصالة

ISBN : 978-9969-547- 97-9

الإيداع القانوني: أكتوبر 2025

شركة الأصالة للنشر/ الجزائر

العنوان: حي موحوس مقطعة رقم 93، برج الكيفان

الجوال: 57 94 03 0675 / 20 75 10 0699

البريد الإلكتروني: assala.edition@assala-dz.net

الموقع الإلكتروني: www.assala-dz.net

مقدّمة

إنّ الحديث عن **الثقافة الاتّصالية** يحيلنا إلى الحديث عن أهميّة الثقافة بشكل عامّ ودورها في المجتمع، فهي تمثّل الإطار القيمي والمرجعي الذي يحكم السّلوكات ويحدّد المهام والأدوار والمسؤوليّات ضمن نسق اجتماعي معيّن.

وقد شكلت الثقافة مجالا بحثيا لدى الكثيرين باعتبارها عاملا مؤثرا في تكوين شخصية الأفراد وتأهيلهم لممارسة أدوارهم في المجتمع، إذ تمثل الكل المركب من عدة مظاهر (الدين – اللغة – العلوم- الفلسفة – التراث ...) والذي يمكن من خلاله التمييز بين المجتمعات وتحديد سماتها واستجلاء رقيها وتطورها وحضارتها.

كما أصبحت الثقافة رافدا هاما لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء بالنسبة للمؤسسات على اختلاف أنواعها، حيث سعت هذه الأخيرة لبناء ثقافة اتصالية تضمن لها تحقيق أهدافها.

وهذا لأنها بحاجة إلى التكيف مع المستجدات والتطورات التقنية والثورة المعرفية، وذلك خلال دمج تقنيات إدارة المعرفة حفاضا على مكانتها وضمانا لبقائها واستمراراها، ومن بين أهم الاستراتيجيات التي تعمل على تحقيق هذا هو تأسيس ثقافة اتصالية تهدف من خلالها إلى تمكين عملائها من ايجاد مفاهيم مشتركة وأنماط وعادات وأساليب عمل تكون بمثابة السياق العام الذي يحكم سلوكاتهم التنظيمية.

وفي هذا الإطار يؤكد العديد من الباحثين أن للقيادة دور كبير في بناء ثقافة المؤسسة، فالنمط القيادي المتبع من قبل القائد يؤثر بلا شك في اختيار الأسس التي ستبنى عليها الثقافة الاتصالية للمنظمة خاصة اتاحة قنوات الحوار، والتي تمثل عملية المشاركة في اتخاذ القرار وجها رئيسيا لها.

ومنه يمكن القول إن القيادة الإدارية والمشاركة في عملية اتخاذ القرار تعد من أهم المداخل **الأساسية لبناء الثقافة الاتصالية المؤسسية**. وهو ما يمثل المنطلقات النظرية التي ترتكز حولها فصول هذا الكتاب.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للثقافة الاتصالية وأساسياتها

تمهيد.

أقرّت الدّراسات والبحوث العلميّة أهميَّة الاتصال ودوره في تحقيق نجاح المؤسسات في ظل بيئة تفاعلية أنتجت وأفرزت أنماطا تواصلية أضحت ضرورة حتمية لا يمكن إغفالها أو تجاوزها، من ضمنها مفهوم الثقافة الاتصالية والذي يمثل أحد التوجهات الحديثة لدى المؤسسات من أجل الحفاظ على بقائها واستمرارها لتحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها وتحقيق اتصالاتها المتكاملة وفق رؤية اتصالية شاملة.

ولبيان أهمية الثقافة الاتصالية في المؤسّسة، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى أربعة محاور وهي:

1.مدخل للثقافة التنظيمية (مفهومها، أنواعها، خصائصها).

2.مفهوم الثقافة الاتصالية في المؤسسة ومؤشراتها.

3.العوامر المؤثرة في تشكيل الثقافة الاتصالية.

4. خصائص الثقافة الاتصالية وأسس بنائها.

مدخل للثقافة التنظيمية (مفهومها، أنواعها، خصائصها)

تواجه المؤسسات اليوم رهانا حقيقيا يكمن في مدى التحكم في علاقاتها مع جماهيرها وانتاج ثقافة تنظيمية تحقق لها التميز والجودة في الأداء، لهذا نجد أن مفهوم ثقافة المؤسسة يحمل أبعادا متعددة تعكس شموليته وتنوعه وتجلياته المرتبطة بالمناخ التنظيمي، هذا الأخير الذي يتأثر بعدة عوامل منها: القيادة الإدارية، عملية صنع القرار، خطوط الاتصال وغيرها ... وعليه نجد أن هذه المفاهيم المترابطة فيما بينها تدعوا إلى تكامل الوظائف الإدارية.

1-1مفهوم الثقافة التنظيمية

يُعد مفهوم الثقافة التنظيمية من بين المفاهيم الحديثة التي تُمثل إطارا فكريا للمؤسسات تسعى من خلاله إلى الاستجابة للمستجدات الراهنة ومجابهة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، وذلك قصد تعبئة الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الابتكار والتميز والكفاءة في الأداء، **فقد تم تعريفها على أنها:**

- معنوية مترابطة من المعتقدات، الاتجاهات، القيم المعايير والأعراف منظومة التي تشكل هوية المنظمة وتوجه السلوك الفردي والجماعي فيها [1].
- تمثل القيم والمعتقدات والأعراف والمثل الاجتماعية والقصص والرؤية والأحلام والأساطير التي يتقاسمها أعضاء المنظمة، وبذلك هي الفهم الجماعي للثقافة التي يتبناها أعضاء المنظمة. [2]

---

(1) - سعد علي ريحان المحمدي، **إدارتا التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2022، ص46.

(2) - سحاب صبري، سعيد صبري، **التطوير التنظيمي والتغيير الاستراتيجي**، جامعة نورث ايسترن، ط02، 2024، ص41.

▪كما تشير إلى منظومة المعايير والرموز السائدة في التنظيم، فهي الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد من أجل إدراك الأشياء، والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية، وبذلك فهب تعتبر عملية تراكمية دون استثناء التغيير[3].

▪من خلال هذه التعاريف يمكننا تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية على أنها: ذلك الكل المرتبط بالقيم والطقوس والعادات والأعراف وقواعد العمل، والتي يتم تحديدها وبناؤها قصد توجيه السلوك وتوحيد الفهم المشترك وتعزيز العمل الجماعي، وقيادة التغيير، وتشجيع الابداع تحقيقا للأهداف المنشودة التي تتطلع المؤسسة لتحقيقها.

إن هذا التعريف الذي تم استخلاصه يعكس شمولية مفهوم الثقافة التنظيمية وتعدد أبعاده وعناصره. وبذلك نجد أن ثقافة المؤسسة تهدف إلى خلق سبل الاستجابة للتغيرات المحيطة بالعمل وايجاد نوع من التأقلم الاجتماعي بين أفرادها.

"حيث أظهرت الأبحاث السوسيولوجية والأنتروبولوجية تعقد ما يسمى بثقافة المؤسسة فهي ليست مجرد نتيجة للمنظومة التنظيمية وانما هي في الوقت نفسه انعكاس للثقافة المحيطة وإنتاج جديد يتكون في كنف المؤسسة عبر عدة ردود فعل توجد على كل المستويات بين أولئك الذين ينتمون إلى التنظيم نفسه"[4]. وهذا يرتبط بتحليل وتشخيص **محددات الثقافة التنظيمية** والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

---

(3) - عبشاوي وهيبة، عيشاوي هجيره، **الثقافة التنظيمية في المؤسسة**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد07، أكتوبر 2016، ص98.

(4) - دوني كوش، **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**، ترجمة قاسم المقداد، اتحاد الكتاب العرب دمشق ،2002، ص119.

من بين هذه المحددات نذكر ما يلي[5]:

-**التاريخ والملكية**: يعكس تاريخ المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

-**الحجم**: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغير بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

-**التكنولوجيا**: تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

-**الغايات والأهداف**: حيث تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فعلى سبيل المثال المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

-**البيئة**: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين...سوف تؤثر في الكيفية التي نظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقتها.

-**الأفراد**: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

---

(5) - جمال الدين المرسي، **الثقافة التنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية: مصر، 2006، ص29.

إن ما سلف يُفسر تعدد أنماط الثقافة التنظيمية وتنوعها، حيث تم تصنيفها وفقا لأنماطها بين تلك المتمثلة في ثقافة القوة، وثقافة الدور، ثقافة المهمة وثقافة الفرد :[6]

▪**ثقافة القوة:** وذلك حين تتركز القوة في يد شخص واحد أو عدد محدود من الأشخاص.

▪**ثقافة الدور:** وذلك بمعنى أن هناك نمطا من الثقافة يرتبط في العادة بطبيعة الدور الذي يقوم به الشخص، في المنظمة: مدير، رئيس، قسم، مراقب...

▪**ثقافة المهمة:** وذلك بمعنى أن كل مهمة أو واجب محدد له نوع من الثقافة الخاصة به، فمهمة التخطيط مثلا قد ترتبط بنوع من الثقافة ومهمة التقويم مثلا قد ترتبط كذلك بنوع من الثقافة.

▪**ثقافة الفرد**: والمقصود هنا هو الثقافة الشخصية للفرد.

إن هذا التنوع في أنماط الثقافة التنظيمية يرجع إلى كونها تُسهم في خلق الاتساق والانسجام بين المعايير السلوكية لأفراد التنظيم؛ عن طريق ايجاد فلسفة للعمل الجماعي والمتمثلة في تحديد قيم وقواعد العمل المشتركة؛ التي تضمن لها التحكم في بيئة العمل الداخلية والتكيف مع متطلبات التغيير التي تفرضها البيئة الخارجية وذلك قصد تحقيق التميز والأداء المؤسسي. وهذا يتطلب معرفة أهم العوامل التي من شأنها التأثير على ثقافة المؤسسة حتى تتمكن من بناءها وتكوينها ورسم استراتيجياتها، والعمل على تحقيق التكامل بين مستوياتها الثلاثة.

---

(6) - أحمد بطاح، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار الشروق، عمان، ط01، 2007، ص51.

حيث تتضمن الثقافة التنظيمية مستويات ثلاثة مترابطة فيما بينها بعلاقة قوية وهي [7]:

- **المستوى الأول: الافتراضات الأساسية.**

تقع الافتراضات الأساسية في الجذر الأعمق لثقافة المنظمة، وتمثل الجزء الخلفي غير الملموس في تفاعلات الأفراد، وهي موجودة في منطقة اللاوعي ضمن المعتقدات الأساسية الأولية لمعظم الأفراد الموجودين في المنظمة. ويجري تعليمها للأفراد الجدد الذين يدخلون إلى المنظمة ليندمجوا عبر تعلمهم لها بهذه الوحدة التنظيمية.

- **المستوى الثاني: القيم والمعتقدات**

تأتي القيم والمعتقدات في المستوى الثاني من حيث درجة الوضوح في ثقافة المنظمة، وهي الثقافة التي يعتنقها الأفراد بوعيهم وإدراكهم الظاهر في سلوكهم، وتتجلى في التطبيق والممارسة. وتؤدي القيم دور المرشد والموجه للعاملين بما تحمله من أخلاقيات عامة ومبادئ فكرية عند وضع التشريعات الخاصة بالمنظمة والبرامج التنفيذية لها.

- **المستوى الثالث: الإبداع والنتاجات الإنسانية**

وهو ما يلاحظ في سلوكيات الأفراد بأشكال مختلفة، سواء في لباسهم أو في المعايير التي يعتمدونها أو في اللغة وطريقة التعبير التي يستخدمونها والتي تعد مؤشرا قيميا للثقافة المطبقة أثناء العمل.

وللطقوس والتقاليد كذلك أثر في تعزيز ثقافة المنظمة مثل حفلات تكريم المتقاعدين، أو حفلات الوداع لبعض أفراد المنظمة، إلى جانب سرد قصص المتميزين

---

(7) - عدنان عبد السلام العضايلة، الإدارة **التربوية: نظرياتها، تحدياتها وآفاقها المستقبلية،** اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص319.

الذين كان لعم فضل في التأسيس في المنظمة للأفراد الجدد العاملين فيها؛ إن هذه الأساليب تعبر عن القيم والافتراضات المتجذرة لدى الأفراد.

ومنه نجد أن المستوى الأولى يعبر عن كل ما يؤمن به الأفراد من قيم مشكلة لواقعهم الاجتماعي والانساني بينما يعبر المستوى الثاني عن معايير السلوك التي تنتج في إطار المنظمة والتي تعكس من خلالها قيمها ومبادئها بينما يركز المستوى الثالث عن مختلف الممارسات التي تعكسها الثقافة التنظيمية. وبالتالي تشكل هذه المستويات بتكاملها الرؤية التنظيمية والقيم والمحددات السلوكية المميزة للثقافة التنظيمية.

2-1 أنواع الثقافة التنظيمية

بما أن ثقافة المنظمة هي الموجه الرئيسي للسلوك التنظيمي، فهي تتضمن عدة أنواع، لكل نوع منها خصائص مميزة له.

ومن بين هذه الأنواع نذكر ما يلي[8]:

1.**الثقافة الإبداعية (Culture Innovative)** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

2.**ثقافة العمليات (Culture Process) ويكون** الاهتمام محصورا في طريقة إنجاز العمل وليس في النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد، الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وانتظاما والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

3.. **ثقافة المهمة(Culture Task)** هذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج من خلال استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

---

(8) - محمد فكرى محمد، **أثر الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية"**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،2019، ص:299-300.

4.. **الثقافة البيروقراطية (Culture Bureaucratic)** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما والوحدات يتم التنسيق بينها، كما تقوم على تسلسل السلطة بشكل هرمي وعلى التحكم والالتزام.

5. **ثقافة الدور (Culture Role) وتركز** على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد

6.**الثقافة المساندة (Culture Supportive) تتميز** بيئة العمل بالصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

كما يوجد تصنيفات أخرى لأنواع الثقافة التنظيمية ممثلة فيما يلي[9]:

- **الثقافة السائدة:** وهي التي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم.

- **الثقافة الفرعية:** تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة.

- **الثقافة القوية:** وهي تلك النوعية التي تنشأ فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم.

- **الثقافة الضعيفة:** ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسيرون في طرق غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة.

تعكس هذه الأنواع الإطار العام للثقافة التنظيمية ومستوياتها، والذي تعبر من خلاله المؤسسة عن فلسفتها وتوجهاتها وسياساتها، وتحدد به جملة الضوابط التي تحكم سلوكها التنظيمي وتعمل على تطوير أدائها، وتضمن تكيفها مع بيئتها. وهذا ما ينم عن أهميتها

---

(9) - محمود عبد الفتاح رضوان، **مهارات إعداد الهياكل التنظيمية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص83.

ودورها في تحقيق نجاح المؤسسات بناء على ما تتضمنه من خصائص تسمح لها بقيادة التغيير وتنمية وتطوير وتحسين الأداء.

حيث تتشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل عدد من العناصر مع بعضها البعض نذكر منها ما يلي[10]:

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية ومدى توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في المنظمة.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة مثلا:

- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.

- أخلاقيات وقيم المهنة الوظيفية التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.

- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

وعليه تنطوي الثقافة التنظيمية على عدة خصائص أهمها ما يلي[11]:

-**الإنسانية:** فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم من تفاعلهم مع التنظيم.

---

(10) - رمضان توفيق رمضان عبيد، **الثقافة وأثرها على التنمية في مواجهة التحديات التي تواجه العالم الإسلامي**، مكتبة مدبولي، ص50.

(11) - يزن سمير صالح، **أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية) دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الاونروا في دمشق)** ، ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص:44-45.

-**الاكتساب والتعلم:** يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صالته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين.

-**الاستمرارية:** فالثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد، إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدها.

-**التراكمية:** هذه الخاصية تأتي كنتيجة حتمية لخاصية الاستمرارية، حيث أن استمرار وجود الثقافة يؤدي بالضرورة إلى تراكم السمات الثقافية، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة.

-**الانتقائية:** يؤدي تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة تعجز الأجيال عن الاحتفاظ بها كلها، وهنا يفرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية بقدر ما يحقق إشباع حاجاته، وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها.

-**القابلية للانتشار**: تنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية، وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم، والاتجاهات، والعادات السلوكية، وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

-**التغيير:** تتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع، ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية: مادية

ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغير في الأدوات والأجهزة والتقنيات، ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، جعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية الثقافة، ما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

-**التكاملية:** تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازنا ومتكامل مع السمات الثقافية، يحقق بنجاح عملية التكيف مع المتغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات.

تتمحور هذه الخصائص السالفة الذكر حول الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية [12]

1.تزويد المنظمة والموظفين فيها بالإحساس بالهوية.

2.تقوية الالتزام برسالة المنظمة.

3.دعم وتوضيح معايير السلوك.

بناء على ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي منظومة مرجعية (القيم – الطقوس والمعتقدات وأساليب العمل..) والتي تنقيها المؤسسة للتعبير عن هويتها ضمن نسق تكاملي يضمن تعزيز العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الرضى والولاء التنظيمي وتوسيع نطاق المشاركة وتوحيد السلوك وتوجيهه نحو ضمان الأداء الكفء.

وهذا ما يتجسد أيضا من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الثقافة التنظيمية والمتمثلة فيما يلي [13]:

---

(12) - علي مفتاح محمد، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء للموظفين بجامعة سرت**، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت المجلد01 ،2018، ص29.

(13) - محمد عبد المنعم شعيب، **إدارة المستشفيات منظور تطبيقي**، الجزء الثامن، 2014، Dar Annashr For Universit، ص 233.

-الثقافة التنظيمية تشكل للإدارة نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

-الثقافة التنظيمية تقوم بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

-الثقافة التنظيمية تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.

-الثقافة التنظيمية تحقق التكامل الداخلي والخارجي بين أفراد المنظمة والمجتمع المحيط من خلال معاملات الاتصال والتكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية.

-الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة والمساعدة على خلق الالتزام بينهم بالسلوك الملائم.

-الثقافة التنظيمية ترسخ مفاهيم الولاء التنظيمي وتقرر استقرار وتوازن المنظمة كنظام جماعي.

-الثقافة التنظيمية دليل سلوكي ينتقل من جيل إلى جيل لتوضيح السلوك الوظيفي ومستويات الأداء ومنهجية حل المشكلات في أنماط العلاقات الداخلية والخارجية.

-الثقافة التنظيمية تمثل اهتمام القيادات في استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بيهم داخل وخارج المنظمة وتفعيلها في عمليات الإدارة والتدريب والتثقيف.

ومنه فالثقافة التنظيمية هي ثقافة تراكمية تحتاج وقت لبنائها وتأسيسها، مستمرة باستمرار ملازمتها لنشاط المؤسسة، متغيرة بتغير مستجدات بيئتها الداخلية والخارجية، مكتسبة يتم تعليمها للموظفين عن طريف التعلم وتبادل الخبرات والتجارب، كما تتميز بطابها الشمولي فهي ملزمة لجميع أعضاء التنظيم.

وعليه نجد أن أهمية الثقافة التنظيمية على مستوى الأفراد تتجلى فيما يلي[14]:

---

(14) - محمد الفاتح محمود المغربي، **السلوك التنظيمي** ، دار الجنان للنشر والتوزيع، 1994، ص 273.

1.**الاهتمام الفائق باحتياجات العملاء أو الأفراد العاملين**: إذ أن الثقافة التنظيمية كفاءتها مرهونة بدراسة سلوك الفرد العامل من خلال التحليل والعمل على جعل الثقافة التنظيمية مراعية لتلك الاحتياجات التي يسعى الفرد جادا في تحقيق الاشباع اللازم لها.

2.**حرية تقديم الأفكار الجديدة**: إذ تتيح الثقافة الكفؤة الحرية في تقديم الافكار للعاملين بما يحقق التطور والتقدم، والتغيير والتطوير الكفء لثقافة المنظمة وهو ما يتطلب ضرورة فتح المجال للأفراد للتقدم بالآراء التي يرونها مناسبة، والتي من شأنها تحقيق الهدف المطلوب من التطوير، إذ يحقق ذلك شعور الأفراد بأهميتهم في التنظيم، ولذلك الأثر الواضح في ولائهم للمنظمة ورضاهم عن العمل.

3.**تحقيق الثقافة التنظيمية الكفؤة للاتصالات المفتوحة** بين الأفراد مع بعضهم البعض من خلال العمل المشترك والتعاون، ومع مدراءهم ومسؤوليهم من خلال ايضاح ثقافة المنظمة للاتصالات في العمل.

4.**تحقيق الفاعلية في العمل**: حيث تعمل الثقافة التنظيمية من خلال خططها الوظيفية على ايصال الأعمال وتوظيفها وفق ما يتناسب مع مقدرات الشخص أو الفرد، وبذلك تكون فاعليته في إنجاز العمل الموكل إليه واقعية.

5.**إكساب الأفراد الخبرة في العمل** مما يحقق للفرد صياغة هويته تجاه عمله وتجاه منظمته، كما تعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين الفرد والعمل.

بالنظر لما تقدم تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير على سلوك الأفراد من خلال خلق بيئة عمل يسودها التقدير والاحترام وتشجيع الابداع وإتاحة فرص المشاركة وفتح قنوات التواصل الفعال وتكريس قيم التعاون المشترك وتحقيق المصالح العامة. فهي بذلك تمثل الإطار المرجعي الذي يحكم السلوك التنظيمي لأعضاء التنظيم ويدفعهم نحو تحقيق الفعالية في الأداء الوظيفي.

2- مفهوم الثقافة الاتصالية في المؤسسة والمؤشرات المرتبطة بها

تُعد الثقافة الاتصالية رافدا هاما لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء بالنسبة للمؤسسات على اختلاف أنواعها، حيث تعتبر مدخلا لتفسير فلسفة المؤسسة ورسالتها وتحديد هويتها خاصة في ظل التطور الذي عرفته بيئة الأعمال و استجابة للمتغيرات الحاصلة، هذا وتسعى جل المؤسسات أيضا إلى الاعتماد عليها كمطلب استراتيجي يضمن لها بقائها واستمرارها؛ وذلك من خلال اتباع الآليات والمناهج وطرق تسيير المعرفة التي تمكنها من تخطيط جهودها وأنشطتها وبرامجها واستراتيجياتها لبلوغ الأهداف المنشودة وتحسين صورتها وسمعتها لدى عملائها.

ومنه فالثقافة الاتصالية هي:

▪ذلك المناخ العام الذي يحكم طبيعة العمل والعلاقات بين العاملين داخل المؤسسة وفي الوقت نفسه يوجه سلوكهم وتصرفاتهم في اتجاه تحقيق المصلحة العامة.[15]

▪كما تعرف على أنها مجموع السلوكيات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية المتبناة من طرف أفراد المؤسسة، والتي تترجم في مجموعة من العادات والقيم التي يتم توارثها عبر أجيال العمال المتعاقبة فيها، ومن خلال مختلف القنوات والدعائم الاتصالية، والتي من شأنها بناء نظام معلوماتي واضح المعالم والذي يترجم في السلوكات الاتصالية لموظفيها داخل المنظمة بغية تعزيز القدرة على تحقيق أهداف التنظيم الاتصالية من خلال الحفاظ على تراثها المعرفي والتاريخي، وكذا بناء صورة موحدة ومشتركة للمؤسسة.[16]

---

(15) - فؤاد البكري، **العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات** ،عالم الكتب، مصر، ط01، 2014، ص17.

(16) - عبد الرحمان بن طير، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بناء الثقافة الاتصالية وتنمية الرأس مال البشري في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية: دراسة حالة**

▪مجموعة من المبادئ الأساسية التي تبنيها المنظمة لحل مشكلاتها كالانفتاح على العالم الخارجي من خلال تكوين شبكات اتصال مع محيطها، بالإضافة إلى القيم التي تساعد على التكيف الداخلي انطلاقا من توفير مبدأ الاستماع للغير واحترام القواعد الأساسية في الحوار. [17]

▪هي منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه. [18]

وعليه يمكن القول أن الثقافة الاتصالية تعد مدخلا رئيسيا تسعى من خلاله المؤسسات إلى تعزيز روح التعاون بين أعضائها، ضمن إطار تواصلي مرن يسمح لهم بتنمية مهاراتهم، ويمكنهم من تحقيق الابداع وتشجيع الابتكار ومجابهة التحديات وهو ما يضمن للمجموعة تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

لمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، مجلة بحوث في القانون والتنمية، المجلد02، العدد03، جوان 2023، ص53.

(17) - هشام بوسحاية، و جهاد صحراوي. **دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية على موظفي بلدية الشريعة ولاية تبسة**. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، 05(03)،أكتوبر 2023، ص 194.

(18) - شنشونة محمد،**مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة**. مجلة أبحاث اقتصادية وادارية(13)،جوان 2013،ص 94.

ومنه يمكن أن نقيس مؤشرات الثقافة الاتصالية الايجابية بمجموعة من المؤشرات نذكر منها [19]:

- ترتبط الثقافة الايجابية باستمرارية الموظفين في المؤسسة وتطورهم أو رحيلهم إلى مؤسسة أفضل.

- وجود اتصال مستمر متواصل، واعتماد نبرة وطريقة اتصال وتواصل واحدة مهما ارتفع المستوى الوظيفي.

- انتشار ثقافة المعلومات بين العمال في وقتها المناسب.

- الجو العائلي السائد داخل المؤسسة.

- التنويع في الموارد البشرية (أعمار ومستويات تعليمية مختلفة).

- سهولة التواصل مع القائد الإداري أو المسؤول الأعلى.

- احترام المؤسسة للموظف واعطائه قيمة مهما اختلفت وظيفته (عون أمن-بستاني-إطار...).

- احترام العامل للقوانين واللوائح القانونية الداخلية.

- انتشار ثقافة روح العمل كفريق بين الموظفين.

- عدم الخلط بين العلاقات المهنية والعلاقات الشخصية.

من خلال ما سلف ذكره نجد أن مؤشرات الثقافة الاتصالية تتجلى في العناصر الآتية كما يوضحها الشكل الآتي:

---

(19) - ايمان عبادي، **الثقافة الاتصالية في المؤسسة -قراءة في الأسس والمقومات**. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، 08(01)،أفريل2023، ص 302.

الشكل رقم01: يوضح مؤشرات الثقافة الاتصالية

المصدر: إعداد الباحثة.

- **التشاركية:** تداول المعلومات والمعارف حول كل ما يتعلق بالمؤسسة بين أعضاء التنظيم ومشاركتها مع الجميع.
- **الشفافية والوضوح:** تحديد قنوات وأساليب اتصال واضحة متاحة لكافة الأعضاء.
- **الثقة:** العمل على ارساء مبدأ الثقة.

▪**الاهتمام والتقدير:** وذلك من خلال التعامل مع كافة الأعضاء بنفس مستوى الاحترام مهما اختلف الرتب أو المستويات التعليمية.

▪**شبكة العمل:** التأسيس لهيكل تنظيمي جيد يضمن التناسق بين وحدات التنظيم.

▪**التوافق:** العمل على توفير وخلق جو عمل مناسب يضمن التوافق والانسجام ويقرب وجهات النظر ويقلص من الفوارق والاختلافات الفردية.

▪**المرونة:** وهي كيفية التعامل مع المستجدات والتطورات والأزمات.

▪**الصراع:** تفادي مواطن سوء الفهم التي تؤدي إلى خلق الصراع بين الأعضاء، من خلال التأكيد على مبدأ تكافؤ الفرص واتاحة المشاركة في اتخاذ القرار.

▪**الشمولية والتدرج:** التأسيس لثقافة شاملة يشترك الجميع في الالتزام بها، مع ضمان تدرج العاملين الجدد خاصة في فهمها والتقيد بها.

إن الحديث عن مؤشرات الثقافة الاتصالية يعكس أهمية هذا المفهوم الذي بدأ يتطور مع تطور الاهتمام بالتأثير في جماهير المؤسسة؛ وذلك لأن نجاحها مرهون بمدى استخدامها لوسائل وأساليب الاتصال المناسبة لتحقيق ذلك، وقد أبانت الدراسات على العلاقة التفاعلية بين وسائل الاتصال والجمهور، ومنه فإن إحداث الأثر المطلوب يعتمد على مدى بناء ثقافة اتصالية تعبر من خلالها المؤسسة عن فلسفتها وتوجهاتها وسياساتها، وتحدد به جملة الضوابط التي تحكم سلوكها التنظيمي وتعمل على تطوير أدائها، وتضمن تكيفها مع بيئتها.

وهذا يعتمد على مدى التحكم في أبعاد الثقافة الاتصالية والمتمثلة فيما يلي :[20]

- **مرونة التنظيم**: أي قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

- **طبيعة العمل ومتطلباته**: من حيث من حيث طبيعتها الروتينية التي تكرس الملل وتحد الابداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابداع والابتكار.

- **التركيز على الانجاز**: إن معظم المشاريع تركز على الانجاز بوصفه أساسا للمكافآت أو الترقية أو التقدم.

- **أهمية التنمية الإدارية والتدريب**: أي درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين؛ فالاستثمار في العنصر البشري يعد من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة بالنفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ورفع معنوياته.

- **أنماط السلطة**: إن السلطة المركزية توحي بالتصلب وعدم المرونة، ومن ثمة يحد من الابداع لأن الموظف لا يملك فرصة اتخاذ القرار.

- **أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة**: إن الأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها؛ فالإدارة تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص لتحصل على تعاون العاملين معها.

---

(20) - عدنان عبد السلام العضايلة، مرجع **سبق ذكره**، ص317

إن ما سبق يشير إلى ضرورة التأسيس لثقافة اتصالية ايجابية تمكنها من تحقيق ذلك خاصة في ظل الإشكال الفعلي الذي يمثل رهانا وتحديا للمؤسَّسات الاقتصاديّة، وهو التكيف مع الطبيعة الديناميكية للبيئة المحيطة بها سواء الداخلية أو الخارجية، مما يفرض عليها ضرورة البحث عن آليات واستراتيجيات تمكنها من تحقيق التكامل بين أهدافها والاستجابة لتطلعات ومتطلبات عملائها، وهو ما يضمن نموها وتطورها، ويحافظ على بقائها واستمراريتها ودعم هويتها المؤسسية.

حيث تعتبر الهوية المؤسسية محور نجاح المؤسسات، كما تُعد الواجهة التي تعكس من خلالها **ثقافتها الاتصالية** ممثلة في قيمها ورسالتها وتطلعاتها المستقبلية، وهي ما يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

فالهوية **المؤسسية** تعرف على أنها الطريقة التي تختار المؤسسة من خلالها أن تعرف نفسها لجمهور معين، عن طريق رموز الاتصال والسلوك كما تعتبر الهوية المؤسساتية الظهور الملموس والبصري والمادي لشخصية وثقافة المؤسسة، والهوية المؤسساتية هي هوية شاملة لهوية المنتجات والعلامات وكل ما تتيحه وتنتجه المؤسسة[21].

وهي التي عبر عنها شوفالييه بالغايات والأهداف والقواعد والمعايير والأنشطة المنتجة لثقافة المؤسسة. وتعتد على ثلاثة عناصر أساسية لبنائها وهي[22]:

---

(21) - فاطمة بخوش، **الهوية المؤسساتية: إشكالية المفهوم**، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلج04، العدد04، أكتوبر 2021، ص 179.

(22) - فضيل دليو ، **هوية المؤسسة من التصميم إلى التدقيق**، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد، 2017، ص481.

▪**الأهداف**: ضرورة الاعتماد على المهمة (أو المشروع) لتكوين الهوية المؤسسية، وذلك لارتباط الهوية بالفعل (أي من أجل ماذا؟).

▪**القيم**: هي التي تحدد دوافع عمل المؤسسة وشكل أدائها، وهي عبارة عن المبادئ والتصورات (أي لماذا؟ وكيف؟).

▪**السلوكات:** وهي التي تشكل البعد العملي للهوية في شكل العرف أو التقاليد والعادات الشخصية لإدارة كينونتها.

فالهوية المؤسسية تُمثل إرثا اتصاليا وإطارا قيميا ومرجعا فكريا تسعى من خلاله إلى تحقيق نجاحات رائدة في مجال الاتصالات ومساهمة مستدامة في إطار تبنيها لمسؤوليتها الاجتماعية.

حيث يتطلب رسم الهوية المؤسسية براعة بنائها على رؤية طموحة يشترك في تخيلها كل المنتسبين للمؤسسة ليشعروا أنها جزء مهم من أحلامهم وتطلعاتهم ومستقبلهم، وعلى رسالة صريحة تتضمن مهمة المؤسسة ودورها وممارستها اليومية ، وعلى مجموعة من القيم ذات معنى في المجتمع ومرتبطة برسالة المؤسسة توحد ثقافتهم المؤسسية وتحفزهم على تنفيذ رسالتهم وتحقيق رؤيتهم، مع العمل على الثبات على الهوية المؤسسية والاتجاه المحدد لكسب ثقة العملاء والموظفين، وتجنب الانعكاسات السلبية التي تحدث نتيجة تغيير الهوية المؤسسية، والحرص على التطوير المستمر للرسالة التسويقية لهوية المؤسسة.[23]

انطلاقا مما سبق تتأكد أهمية الثقافة الاتصالية في دعم الهوية المؤسسية، فهي تمثل المزيج الاتصالي التي تترجمه في خطابات ورسائل تُسوق من خلالها لقيمها ورسالتها وأهدافها.

---

(23) طلال الشريف، **الهوية المؤسسية**، فبراير 2021،

https://makkahnewspaper.com/article/1532409 تمت زيارة الموقع يوم 2025/03/30

3.العوامر المؤثرة في تشكيل الثقافة الاتصالية.

تنحصر أهم مصادر الثقافة الاتصالية فيما يلي:[24]

1.**العادات والتقاليد والأعراف**: تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية في شخصيات أفراد المجتمع وتحدد أنماطهم السلوكية.

2.**الطقوس الاحتفالات والمناسبات**: حيث تؤثر أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات.

3.**الأساطير والخرافات**: التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بتراثه وثقافة مجتمعه القديمة لاستجلاء العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات.

4.**المجاز والطرائف والنكت والألعاب**: أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف صراعات وضغوط العمل.

5.**البطولات والرموز الاجتماعية**: قصص وسيرة القادة في المجالات السياسية والاقتصادية والتاريخية الذين يقتدى بهم في المنظمات.

6.القصص والحكايات: تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

هذا وتوجد عدة عناصر تعمل هي الأخرى على تشكيل الثقافة الاتصالية لأي منظمة، فهي تُمثل جزءا أساسيا في التعريف بها وتحديد هويتها ورسالتها، كما تُمثل محورا رئيسيا لأهدافها واستراتيجيتها، نوضحها من خلال الشكل رقم 02.

---

(24) بطرس حلاق، **السلوك التنظيمي**، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص61.

الشكل رقم 02: يوضح العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة الاتصالية.

المصدر: إعداد الباحثة.

إن هذه العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة الاتصالية التي يوضحها الشكل السابق نلخصها فيما يلي ما يلي:

- **الرؤية:** وهي التي تحكم استراتيجية الشركة. وهي سبب وجودها وهي التي تحدد المثل العليا. تشكل الرؤية هدفًا يمكن للموظفين الالتزام به. فهي التي تحدد "سبب" النشاط الخاص بالمؤسسة، وتعطي معنى لوظيفة الجميع. ومن خلالها يتم تحديد المكانة المثالية لكل فرد في المنظمة، تتأثر الإدارة وأسلوب الإدارة بشكل مباشر بهذه الرؤية.
- **القيم:** وهي المبادئ الأساسية التي تحكم حياة الشركة. تقوم على أساس التعاون بين الموظفين. فهي تشكل أساسًا ضمنيًا يمكن للجميع من خلاله توجيه أفعالهم وسلوكياتهم. وهي دليل حقيقي للسلوك في الشركة، كما تترجم القيم إلى التزامات قوية (اجتماعية، بيئية، اقتصادية، إلخ) تمثل مُثُل المديرين والتطلعات التي يمكن للموظفين الالتزام بها.

▪**الرموزCodes** : والتي تعكس القيم الأساسية للمؤسسة تتمثل في اللغة المستخدمة، واستغلال المساحة، وقواعد ونمط اللباس، والتفاعلات، وشعارات المؤسسة ..... وغيرها. وهي التي تعمل على الترويج للعلامة التجارية للمؤسسة.

▪**الطقوس Rites:** الروتين، أساليب العمل، العادات، الاجتماعات، كل ما يشكل طقوس للمؤسسة، فهي تمثل إطارا منظما للعمل لكافة الموظفين.

▪**القيادة الإدارية:** لقد أقرت الدراسات بأهمية القيادة الإدارية في تعزيز العلاقات بين الأفراد وتحقيق التفاعل الإنساني بينهم والذي يمثل رهانا حقيقا يسهم في نجاح المؤسسة ويضمن بقائها واستمرارها. فهو يعمل على اشباع الحاجات وتلبية الرغبات وخلق التفاهم المشترك.

وفي هذا الصدد نجد أن العلاقات الإنسانية بين الموظفين تؤدي دورا بالغ الأهمية في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وهو ما يعتمد على النمط القيادي المتبع الذي يسمح لهم بإبداء آرائهم ومقترحاتهم واشراكهم في عملية لتخاذ القرار ويشعرهم بالانتماء والرضى الوظيفي. وهو ما سينعكس في أداء مهامهم ويسمح لهم بتقديم الخدمات بصورة أفضل تقديرا وامتنانا لمؤسستهم التي يسعون إلى بناء وتكوين آراء ايجابية تجاهها لدى الجمهور الخارجي.

استنادا على ما سلف نجد أن لثقافة المؤسسة أهمية بالغة تكمن من خلال العناصر التالية[25]:

---

(25)بوعلام الله يوسف، **ثقافة التشارك داخل المؤسسة وعلاقتها بالجانب التنظيمي**. مجلة الدراسات الحقوقية، 06(01)، جوان 2019،ص150.

1.**بناء احساس بالتاريخHistory**: فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز وكذا الأشخاص البارزين في المؤسسة.

2.**ايجاد الشعور بالتوحد Oneness**: حيث توجه الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة.

3.**تطوير احساس العضوية والانتماء Membership**: تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا، وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

4.**زيادة التبادل بين الأعضاءExchange** ويأتي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فريق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

حيث تميل المنظّمات التي تشكّل ثقافتها الاتصالية إلى أن تكون لديها قوة عاملة أكثر اندماجًا وتماسكًا. ويساعد هذا النظام بدوره المنظمات من خلال عدة عوامل تحدد الثقافة الاتصالية لها لتمكّنها من مواجهة التّحديات والتكيّف مع التغيّرات بمزيدٍ من الفعاليّة.

ومن بين العوامل الأخرى والتي لها أثر في تشكيل الثقافة الاتصالية في المؤسسات ما يلي [26] :

---

(26)**مؤسسة بكة**، الثقافة التنظيمية وأهميتها وتأثيرها وأمثلة عليها في الشركات الكبرى،2025/01/05، https://bakkah.com/ar/knowledge-center، **تمت زيارة الموقع يوم 2025/03/14على الساعة 01.30.**

مبادئ القيادة:

مبادئ القيادة تمثّل القواعد التوجيهيّة التي يتبعها القادة لتشكيل ثقافة المنظمة. فالقادة الأقوياء يلهمون فرقهم ويمكّنونها من الاجتماع على هدفٍ واحد. فهم يضربون مثالًا قويًا للتعلّم والتكيّف المستمرين، واللذين يعززان ثقافة النّمو لدى المنظمة.

نوع المنظمة:

يؤثّر نوع الأعمال التجارية تأثيرًا كبيرًا على ثقافتها التنظيمية. ومثال على ذلك:

فالأعمال التجاريّة المعتمدة على التكنولوجيا تشجّع على التجريب والمخاطرة. وعلى النقيض من ذلك، يمكن لشركةٍ أو مؤسسة -أكثر تقليدية- أن تعطي الأولوية للاستقرار والتّسلسل الهرميّ.

الأعمال التجاريّة الموجّهة نحو الخدمات تركّز على العملاء.

الصّناعات الإبداعيّة تعتمد على الفردية والتعبير الإبداعيّ.

وبغضّ النّظر عن نوع العمل التجاريّ، فإن قيم الشركة وممارساتها تشكّل الثقافة التنظيمية، وتؤثر على كيفية تفاعل الموظفين

العملاء والموظفون: يؤثّر العملاء والموظفون بشكلٍ كبير على قيم العمل، مما يؤثّر على الثقافة التنظيمية من خلال:

تشكيل المنتجات والخدمات والاتّصالات استنادًا إلى أفضلياتهم.

تعزيز تجاربهم الإيجابيّة المبتكرة، في حين أنّ التحديّات تحفّز التحوّلات الثقافيّة.

وعلى الجانب الآخر؛ يساهم الموظّفون في الثقافة التنظيمية من خلال:

تأثير قيمهم على سلوكياتهم أثناء التّعاون بينهم.

خلق ثقافة العمل الجماعي مع اضطلاع القيادة بدور رئيسيّ.

إعطاء الأولوية للموظّفين الدّاعمين وتمكينهم من النّمو.

بناء على ما سلف ذكره من خلال تحليلنا للعناصر المكونة للثقافة الاتصالية حيث تسعى إلى تأسيس لغة مشتركة بين عملائها تعكسها خطابات المؤسسة، والتي تعبر من خلالها عن أهدافها وتطلعاتها المستقبلية وفق رؤية استراتيجية ترجمتها في عبارات وشعارات أكدت عليها عبر مواقعها وصفحاتها، وبذلك فهي تُمثل إرثا اتصاليا وإطارا قيميا ومرجعا فكريا تسعى من خلاله إلى تحقيق نجاحات رائدة في مجال الاتصالات ومساهمة مستدامة في إطار تبنيها لمسؤوليتها الاجتماعية.

وهذا يكون من خلال عملية التنشئة الثقافية التي تسعى المؤسسة فيها إلى صقل شخصية الموظفين ودمج ثقافة المؤسسة مع ثقافتهم ونمذجة سلوكاتهم بما يتوافق مع قيم ومعايير وقواعد العمل المحددة لهويتها. وهو ما يُسهم في تنمية شعورهم بالولاء التنظيمي وسعيهم لدعم رسالة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

4.خصائص الثقافة الاتصالية وأسس بنائها.

بما أن الثقافة الاتصالية هي ذلك الميكانيزم الذي يعمل على تحقيق التفاعل بين أعضاء التنظيم وتنسيق الجهود بينهم، ويضمن سهولة الوصول إلى المعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة، فهو يتمتع بخصائص مميزة له.

يمكن توضيحها وفقا للخصائص العامة لثقافة المنظمة فيما يلي [27]:

- **نظام متشابك:** حيث تتكون من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض، وهي:

---

(27) رباب محروس عبد الحميد. **مفهوم الثقافة التنظيمية -مراجعة نظرية تطبيقية**. المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، 01(01)، يناير 2022،ص61 .

- الجانب المعنوي: ويشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

- الجانب السلوكي: ويشمل العادات والتقاليد لأفراد المجتمع.

- الجانب المادي: ويشمل كل ما هو أشياء ملموسة مثل المباني والأدوات والمعدات والألبسة.

- **نظام شامل**: فهو يخلق باستمرار الانسجام التام بين مختلف عناصره؛ لذا فإنه في حال إذا ما طرأ تغيير على أحد جوانب نمط الحياة فهو ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

- **نظام تجميعي متواصل**: حيث يتم توريثه عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الاجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

- **نظام متقلب ومتقدم**: فهو يتميز بعملية التغيير المستمر، حيث تطرأ عليه ملامح جديدة ويفقد ملامح قديمة.

بالنظر إلى هذه الخصائص نجد أن ثقافة المؤسسة تبنى في إطار رسالتها وهويتها وأهدافها، فهي تحدد لأعضائها المعايير الضابطة لسلوكاتهم والمحفزة لأدائهم، حيث ترتكز على ثلاث مجالات أساسية تعكس دورها وأهميتها وهي:

- تعزيز الانتماء والاحساس بالهوية المؤسسية.

- تنمية وتعميق الصلات بين أهداف العملاء وبين مدى التزامهم بتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

▪تأطير العمل وتحديد معايير السلوك التنظيمي وتعزيز الاتصال بين أعضاء المؤسسة.

وفي هذا الصدد يرى الباحث **J.Gring** أن أغلب المنظمات ذات **الثقافة الاتصالية الايجابية** تحتاج إلى سياق تنظيمي يعززها، ويسمح لها بإدارة الاتصال في مناخ مناسب وملائم، حيث يتضمن السياق التنظيمي خمسة مبادئ [28]:

▪ثقافة تشاركية.

▪شبكة اتصالات داخلية متوازنة.

▪هيكل عضوي.

▪برامج تعزز تكافؤ الفرص بين الموظفين.

▪الرضا الوظيفي.

ومن ضمن الآليات الرئيسية لبناء الثقافة الاتصالية المؤسسية نذكر ما يلي [29]**:**

1. اختيار الموظفين: فهي خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، فمن خلالها يتم العرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.

---

(28) فاتح مختاري، فطومة بن مكي، **الثقافة الاتصالية في المنظمات حسب مقاربة الإدارة اليابانية: المفهوم والاستراتيجيات**، مجلة بحوث في القانون والتنمية، المجلد 02، العدد 03، ص27.

(29) محمد سرور الحريري، **ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2016، ص135.

2. الممارسات الإدارية: إن الممارسات الإدارية تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلالها أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين.

3. **التنشئة والتطبيع:** يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمترشحين المناسبين اخضاعهم لعملية التدريب كنوع من التطبيع الاجتماعي الذي يتعلم من خلاله الموظفين الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى.

كما يمكن أيضا بناء ثقافة اتصالية عن طريق ممارسة الاتصال المؤسساتي وذلك من خلال ما يلي[30]:

- التكوين حول كيفية الاتصال الرقمي الجيد (كتابة المضامين، التعاليق، إجراء الحوارات الخ...)
- تشجيع العمال على التعبير عن انشغالاتهم وإبداء آرائهم بخصوص المسائل التي تهم المؤسسة.
- إعلام العمال بكل ما يحدث في المؤسسة وتوفير المعلومات المتعلقة بالموظفين ونشاط المؤسسة.
- تنظيم لقاءات واجتماعات منتظمة فردية وجماعية على مدار السنة.
- إنشاء منصات الكترونية تسمح للعمال بطرح انشغالاتهم وأفكارهم والرد عليها (التواصل).

---

(30) زهية عبد العزيز، بغالية أمينة، **تمثلات الثقافة الاتصالية عبر الفضاءات الافتراضية للمؤسسة دراسة تحليلية لصفحة فاسبوك لمديرية الشباب والرياضة لولاية وهران**، مجلة بحوث في القانون والتنمية، المجلد 03، العدد01، ص:39-40.

▪استخدام وسائل الاتصال الملائمة لكل نشاط اتصالي (التنويع في الوسائل الاتصالية) .

▪توضيح الصلاحيات والمسئوليات للعاملين بالمنظمة حتى ينعكس ذلك إيجابا على الاتصال المؤسساتي.

▪تطوير ثقافة العمل الجماعي.

ومنه نجد أن الاتصال المؤسساتي رافدا هاما للتأسيس لثقافة اتصالية فاعلة فهو وظيفة إدارية توفر إطارا للتنسيق الفعال لجميع الاتصالات الداخلية والخارجية لبناء السمعة المؤسسية والهوية والحفاظ عليها مع أصحاب المصلحة والجمهور التي تعتمد عليها المنظمة.

كما يمثل الاتصال المؤسساتي دعامة أساسية للمؤسسة من أجل التعريف بتوجهاتها وسياساتها لدى مختلف متعامليها، مما يساعدها على تحسين صورتها والحفاظ على علاقاتها وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم شريطة أن تتسم الاتصالات الخارجية والداخلية بنوع من المصداقية والشفافية والذي يعتبر مسألة غاية في الأهمية لإدارة العلاقة مع عملائها. فهو يعد من أهم فرع من فروع الاتصال الشامل يهدف إلى ايجاد التكامل بين الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة حفاضا على وصورتها وسمعتها مع عملائها. ومنه نجد أن بناء الهوية المؤسسية يعتبر من الأدوار الأساسية التي يقوم عليها الاتصال المؤسساتي.

ولتحقيق ما سبق يرى البعض أنَّ الاتّصال المؤسّساتي "وظيفة لإدارة الاتّصالات المتكاملة بهدف تعزيز استراتيجيات المؤسّسة"[31]. فهو الاتّصال الذي يسمح بإدارة مختلف الأنشطة الاتّصالية التي تقوم بها المؤسّسة لدعم هويتها وصورتها وبناء ثقافتها الاتصالية.

- (31)Alain Lavigne, **La communication institutionnelle vue par l'entreprise de six grands – Systèmes relationnels: proposition d'une typologie,**

ومن بين أسس ومعايير الاتصال التي يجب أن تبنى عليها الثقافة الاتصالية للمنظمة هي[32]:

▪**التعبير عن رؤية المنظمة:** إن تجسيد رؤية المنظمة في مضمون رسائلها الاتصالية يعمل على خلق الأهمية للمنظمة ومنتجاتها ويدفع في اتجاه تدعيم سمعتها ومكانتها.

▪**ثقافة المنظمة:** التعبير عن القيم والمعايير الأخلاقية للمنظمة ما يساهم في بناء سمعتها.

▪**وضع إطار للمعاني المشتركة بين المنظمة وجماهيرها الأساسية:** حيث يستجيب الأفراد إلى المعاني التي في الكلمات والأحداث أكثر من الكلمات نفسها؛ فوضع إطار للمعاني المشتركة يستخدمها القائمون بالاتصال لخلق المعنى الذي يحرك ويؤثر على وضع ومكانة المنظمة في عقل الجمهور.

▪**الالتزام بالمبادئ التي يقوم عليها الاتصال:** فمن أهم سمات الاتصال الأكثر فعالية أن يتسم بالدقة والتكامل في تقديم المعلومات... والشفافية التي تسمح للجماهير الأساسية بتكوين اعتقادات عن أداء المنظمة.

ومنه فالاتصال يُعدُّ محورا استراتيجيا لسياساتها، فهي تعمل على إيجاد التناغم بين أهدافها ومتطلَّباتهم، خصوصا في ظلِّ التغيير الدَّائم والمستمر لهذه المتطلبات، وحتى تتمكَّن من مواكبتها والحفاظ على مكانتها، تسعى إلى الوصول إلى أقصى درجة ممكنة من الاستجابة لها، وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء. والذي يقتضي التأسيس لثقافة اتصالية ايجابية تمكنها من تحقيق ذلك.

Communication et organisation, open édition journals, Presses universitaires de Bordeaux, 21 | 2002,p02.

(32) فؤادة عبد المنعم البكرى، **مرجع سبق ذكره**، ص28.

وعليه يمكن القول أن انعكاسات ثقافة المؤسسة تتجلى من خلال الممارسات الاتصالية التي يوضحها الجدول رقم 01:

أولا: على المستوى الداخلي:	شبكات الاتصال السائدة داخل المؤسسة. - الهيكل التنظيمي-نمط القيادة- طرق اتخاذ القرار- القوانين-طبيعة التنظيم. سياسة الموارد البشرية.
ثانيا: على مستوى الاتصال الخارجي:	القيم البارزة من خلال الاتصال الاشهاري- اتصال المسؤولية الاجتماعية- العلاقة مع وسائل الاعلام- التعامل مع الأزمات- العلاقة مع العملاء.
ثالثا: أشكال الاتصال غير اللفظي:	الرمز- الألوان- الفضاء الداخلي وتصميم المكاتب- البناء الخارجي.
رابعا على مستوى الاتصال الرقمي:	تصميم الموقع الالكتروني والصفحات على الشبكات الاجتماعية. الانسجام بين الهوية والهوية الرقمية - التفاعل مع الجمهور- السمعة الالكترونية.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على: غنية شافعي، **محاضرات في مادة الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة**. جامعة سوق أهراس: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية -قسم العلوم الانسانية، (2022/2021). ، **ص:19-20.**

إن هذه المستويات الأربعة تعكس أهمية الثقافة الاتصالية كنهج متكامل يسمح للمؤسسة بالتنسيق بين جهودها الاتصالية، بضمان مشروعيتها ومصداقيتها لدى جماهيرها، وهو ما يعمل على تدعيم سمعتها وبناء صورتها. وعليه نستخلص أن بناء

الثقافة الاتصالية في المؤسسة يقوم على توفير جملة من المتطلبات الضرورية لضمان ثقافة اتصالية ايجابية.

وفي هذا الصدد تم تحديد خطوات بناء وتشكيل الثقافة الاتصالية وفقا للتسلسل التالي [33]:

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.

- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة، بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة، وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.

- التدريب الدوري للعاملين.

- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.

- ارشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.

- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديها.

- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة، كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة للمنظمة. وعليه فإن فهم آلية نشوء الثقافة الاتصالية في

---

(33) محمد بشير محمودي، **وظيفة العلاقات العامة نحو تشميل الثقافة الاتصالية للمنظمة**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد08، العدد02، جوان 2021، ص292.

المؤسسة، تأتي عندما يتقاسم ويشترك الأعضاء بالمعرفة والافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرق للتعامل مع القضايا الآتية[34]:

- قضايا التكيف والبقاء، التي تنجزها المؤسسة في بيئتها الخاصة، وحدد شاين هذه القضايا كما يلي:

- رسالة المؤسسة واستراتيجياتها، إذ يجب أن تحدد رسالة أولية للمؤسسة واختيار استراتيجيات لتحقيقها.

- أهداف المؤسسة، إذ يتم وضع أهداف خاصة بالمؤسسة.

- الوسائل (الهيكل ونظم المكافأة).

- قياس مدى مساهمة الأفراد والفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة.

قضايا التكامل الداخلي: التي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المؤسسة وتحافظ على فاعليتها، وحدد شاين هذه القضايا بالآتي:

- اللغة والمفاهيم، بما فيها تحديد طرق الاتصال وتطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم.

- حدود الجماعة والفريق وتأسيس معيار محدد للعضوية فيها.

- القوة والمكانة، وما يتصف بها من قواعد محددة لاكتسابها، والمحافظة عليها وفقدانها.

---

(34) نعمة عباس الخفاجي، **ثقافة المنظمة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص107-108.

- المكافآت والعقوبات عن طريق تطوير نظم تشجع السلوكيات المرغوبة وعدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة.

تشكل هذه القضايا تحديات تحتم على إدارة المؤسسة الاستجابة لها باقتراح أشكال مختلفة لثقافة المؤسسة.

ومن بين أهم الوسائل التي تسهم في تغيير الثقافة الاتصالية في المنظمة هي كما يلي[35]:

1.**مشاركة العاملين**: تُعد النظم التي توفر فرص المشاركة للعاملين أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة، فهي تشجع على الانغماس في العمل، ما ينمي الإحساس بالمسؤولية تجاه نتيجة الأعمال، ويزيد من التزام الفرد في الجانب النفسي.

2. الإدارة **عمل ريادي**: يُعد ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة، فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم، وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية، حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة العليا التي تعزز أقوالها، وتجعل الأفراد يصدقون ويؤمنون بما تقوله.

3.**المعلومات عن الآخرين**: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، والرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين تعد عنصرا مهما في تكوين الثقافة، فعندما

(35) حلاق بطرس، **مرجع سبق ذكره**، ص70.

يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

4. نظم **الحوافز والمكافآت**: لا يقصد بنظم الحوافز المال فقط وانما تشمل الاحترام والقبول والتقدير، للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها وهو ما يرفع روحه المعنوية، كما أنها تركز على الجوانب الذاتية والعمل على الشعور بالانتماء إلى المنظمة.

أما عن معوقات الثقافة الاتصالية فنجد أن المنظمات تواجه العديد من التحديات التي تعوق بناء وتفعيل الثقافة الاتصالية التنظيمية بشكل فعال ومن أبرزها ما يلي [36]:

- **المقاومة للتغيير:** يواجه تبني ثقافة تنظيمية جديدة مقاومة من بعض الأفراد الذين يرون أن التغيير قد يضر بمصالحهم أو يهدد وضعهم الحالي.

- **تضارب القيم:** قد يحدث تضارب في القيم التي تتبناها الثقافة الاتصالية التنظيمية والقيم الشخصية للأفراد، مما يؤدي إلى عدم انسجام الجهود وتشتتها.

- **قيود الهيكل التنظيمي**: يمكن أن تعوق البيروقراطية أو الهيكل التنظيمي الصارم قدرة الثقافة التنظيمية على التأثير في جميع جوانب المنظمة.

- **نقص الاتصال الداخلي**: يعد ضعف قنوات الاتصال والتواصل داخل المنظمة من أبرز العقبات التي تؤثر على نشر القيم التنظيمية وتعزيزها.

---

(36) محمد الصطوحي ابراهيم علي ، **الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام للمنظمة: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات**، دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، 2025، ص81-82.

- **إهمال التنوع والشمولية**: يؤدي عدم التركيز على التنوع والشمولية إلى عرقلة تحقيق التكافؤ والمشاركة الفعالة بين أعضاء التنظيم.

- **القيادة الضعيفة**: يؤثر غياب القيادة القوية والملتزمة بالثقافة التنظيمية بشكل سلبي على تبنيها وتنفيذها.

- **غياب الشفافية والثقة**: نقص الشفافية وغياب الثقة بين الأفراد داخل المنظمة يمكن أن يضعف الالتزام بالثقافة التنظيمية.

- **السلوكيات السلبية المتكررة**: إذا كانت السلوكيات السلبية مثل العدائية أو الانتهازية متأصلة في المنظمة فإن تغييرها يتطلب جهودا كبيرة.

- **عدم توافق القيم مع البيئة الخارجية**: عندما تختلف القيم والممارسات التنظيمية عن توقعات البيئة الخارجية قد يؤدي ذلك إلى تحديات في تحقيق الانسجام بين الطرفين.

- **ضعف الالتزام المؤسسي**: نقص دعم القيادة العليا وعدم التزام الأعضاء الرئيسيين بتعزيز الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تجاهلها بكل سهولة.

في الأخير يمكننا القول أن نجاح الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة وتحقيق فعاليتها يتوقف على مدى تحديد استراتيجية واضحة المعالم، تعكس من خلالها هويتها وسمعتها وصورتها وتضمن بها نجاحها وتميزها، وهذا يعتمد على توفير المداخل الأساسية لبناء الثقافة الاتصالية، ومن أهمها القيادة الإدارية والمشاركة في عملية اتخاذ القرار فهي بمثابة اللبنة الأساسية لذلك، وهو ما سنتطرق له في الفصلين اللاحقين.

الفصل الثاني:

أهمية القيادة الإدارية في التأسيس للثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

تمهيـد

تعتبر القيادة من أهم قضايا الفكر الإداري التي عرفت اهتماما واسعا من قبل الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة وإلى يومنا هذا، ويعود هذا إلى أهميتها في التعامل مع التطورات والتحديات التي تشهدها بيئة الأعمال. وهو ما يفسر توجه المؤسسات نحو تبني الاستراتيجيات الفعالة قصد تعزيز قيادتها الإدارية باعتبارها جوهر ومحور نجاحها والحفاظ على استمرارها.

وفي هذا الفصل سنحاول إلقاء الضوء على أهم أبجديات القيادة الإدارية، وذلك بالتعرف على العناصر الأساسية التالية:

1. **ماهية القيادة الإدارية ومتطلباتها.**
2. **القيادة الإدارية وأهميتها في الفكر الإداري.**
3. **القيادة التشاركية ودورها في تشكيل ثقافة المؤسسة.**

1.ماهية القيادة الإدارية ومتطلباتها.

1-1 مفهـوم القيادة الإدارية، أركانها ومبادئها.

يختلف مفهوم القيادة باختلاف الفلسفة التي يؤمن بها الإداري من جهة، وباختلاف العوامل المؤثرة في عملية القيادة من جهة أخرى، وفي هذا العنصر سنحدد المفهوم الأساسي للقيادة لغة واصطلاحا.

- **القيادة لغـة:**

لقد جاء في كتاب "لسان العرب " **لأبو الفضل جمال الدين بن مكرم** (ابن منظور) [37]: أن **القيادة** هي: من القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها. فالقيادة: هي الانقياد والطاعة والخضوع والإذعان. والاسم الفاعل للقيادة هو: القائـد جمعه قواد وقادة.

أما الاشتقاق اللغوي لكلمة القيادة **Leadership** "فهي مشتقة من الفعل اليوناني "**Archein**" الذي يتفق مع الفعل اللاتيني "**Agere**" ويعني الفعل: يقود، أو يحرك أو يحكم، فالقيادة في بدايتها انفرادية وعمل يطبقه الآخرون حسب إرشادات شخصية المنفرد بها "[38].

- **القيادة اصطلاحا**

لقد تطور المفهوم الاصطلاحي للقيادة مع تطور الاتجاهات الفكرية المرتبطة به، وهذا ما يفسر تعدد التعاريف وتنوعها. وفيما يلي عرض للبعض منها:

---

(37)أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (ابن منظور)، **لسان العرب**، دار صادر، بيروت ،2003، ص 3770.

(38)عينة مسعود، القيادة **الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية** (رسالة ماجستير)، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر ،2010/2009، ص14.

- حيث يرى" **كوهن" (Kohn)** أن القيادة "هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد"[39].، وهنا يركز **كوهن** على أن مهارة القيادة ترتكز حول مدى رغبة الأتباع في تنفيذ ما يحدده القائد.

- يشير ليكرت للقيادة بأنها : " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"[40].

- ويشترك «**هيمان" (HAIMAN)** مع **ليكرت** في تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير حيث عرفها "بأنها عملية تفاعلية، بها يقوم الفرد بالتأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين"[41].

- أما "**روبرت ليفنجستون" (Robert Livingston)** فعرفها على أنها "هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات "[42].

---

(39) عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد عزام، **السلوك التنظيمي في المنظمات**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،2011، ص333

(40) حريم حسين، السلوك **التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ،1997، ص260.

(41) صالح خليل أبو أصبع، إدارة **المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي**، دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، عمان ،1997، ص 104.

(42) أحمد عبيدات سهيل، **القيادة: أساسيات نظريات مفاهيم**، عالم الكتاب الحديث، عمان، ط1 ،2007، ص 12.

- ومن وجهة نظر أخرى يرى كلا من «**هانسون**" (**HANSON**)و "**هيو**" (**HOY**) و "**مكسل**" (**MISKEL**) وآخرون في تعريف القيادة بأنها:"عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة"[43]

- ومن بين الباحثين العرب الذين عرفوا القيادة نذكر "**نجم عبود نجم**" بحيث يرى أنها "عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطاؤهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة"[44]. وفي هذا التعريف يشير الباحث إلى السياق المتمثل في الظروف والأحداث كعنصر مهم في القيادة.

- ويعرف" **إبراهيم مطاوع**" القيادة على أنها [45] " فن استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف ".

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر نرى أنه لا يوجد تعريف عام وشامل ملم لكل ما تحمله القيادة من معاني فنجد أنها تنوعت واختلفت وجهات النظر فيها، فمنها ما ركزت على السمات الشخصية للقائد، ومنها على البعد الاجتماعي للقيادة،وأخرى على حاجات الجماعة وموقفها... غير أنها أجمعت في مجملها على أن القيادة ترتكز على ثلاثة أسس: وهي **القائد**، **التأثير**، **الأتباع**.

---

(43) سلامة كايد، **أنماط السلوك القيادي لسير المؤسسة الفعال (ورقة عمل)**، دائرة التعليم المستمر جامعة ليرموك، اربد ،1997، ص 2.

(44) نجم عبود نجم، **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 23.

(45) ابراهيم عصمت مطاوع، الإدارة **التربوية في الوطن العربي: أوراق عربية عالمية**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2003، ص194

وهذا ما أشار إليه "**ستوجدل**"(**R. STO GODILLE**) الذي يعتبر من بين الرواد في مجال الأبحاث العلمية في القيادة: إلى أن هناك على الأقل ثلاثة شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة وهي [46]:

- وجود جماعة (من شخصين أو أكثر مرتبطة بعضهم بالبعض الأخر).
- وجود مهمة عامة مشتركة بينهم.
- وجود اختلاف أو تمايز في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة.

وما تقدم يمكن أن نستخلص تعريف للقيادة بأنها:

" تتمحور في مدى قدرة القائد على تفهم رغبات واستعدادات الآخرين للتأثير فيهم واستمالتهم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ".

- **القيادة الإدارية:**

إن تحديد مفهوم القيادة يعزو إلى جملة من العوامل المتحكمة فيه وهي عوامل الماكروبيئة (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية ...) وكذا المنظومة القيمية والثقافية للمجتمع، ولكن قبل التطرق لتعريف القيادة الإدارية تجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين مفهوم الإدارة ومفهوم القيادة.

وفي هذا الصدد يؤكد **المخلافي** التداخل بين المفهومين (القيادة والإدارة) مشيرا إلى ما ذكره "**أونس**" (**Owens**) من أن الإدارة تعني" إدارة الأشياء وليس إدارة الأفراد،

---

(46) أحمد قوراية، **فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص25.

فنحن ندير الشيء ولا نقوده، أما القيادة فتعني قيادة الأفراد وليس قيادة الأشياء، فنحن نقود الأفراد وليس الأشياء"[47].

كما أورد" **جي**" أن "**هوارد كارليسل** "يرى " بأن القيادة مصطلح ومفهوم أكثر محدودية من الإدارة، ذلك أن الإدارة Managementتتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المنظمة لأهدافها، في حين أن القيادة أكثر محدودية في حفز الآخرين على تحقيق هذه الأهداف، وهكذا فإن القيادة تنطوي تحت الإدارة، إنها وظيفة فرعية من وظائفها، فالإدارة تشمل التخطيط والتوظيف والتنظيم والإشراف والرقابة وغير ذلك، والقيادة ترتبط بالعملية الإشرافية. وإذا كانت الإدارة هي معرفة الحاجات التي ينبغي أن تؤدى لجعل التنظيم ناجحاً، فإن القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤدون ذلك[48].

ويوضح "**علاقي**" أن القيادة الإدارية " تعد إحدى الوظائف البارزة للمديرين، والتي يمارسونها سواء كانوا أعضاء في جماعة أم رؤساء بها، غير أنه ليس كل مدير بحكم عمله قد يصبح قائداً، فالمدير يحكم بالسلطة والقائد يحكم بالسلطة وبالمميزات الشخصية الفطرية والمكتسبة التي يتصف بها "[49].

وبذلك فالمنظمات الحديثة تحتاج إلى كل من القيادة والإدارة لنجاحها، لأن " بعض المدراء قد يكونوا قادة جيدين ولكن ليس بالضرورة أن يكون القادة الجيدين مدراء،

---

(47) عبيد بن عبد الله بن بحيتر السبيعي، الأدوار **القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير** (رسالة دكتوراه)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ،2009/2008، ص 45.

(48)جي أحمد، الإدارة **التعليمية والإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة،1998، ص 186.

(49)علاقي مدني عبد القادر، الإدارة، مكتبة دار جدة، جدة ،1998، ص 380.

وبسبب تركيز القيادة المحدود على الصلاحية فإنها تتعامل مع التابعين على العكس من الإدارة التي تقوم على الصلاحية لتركز بذلك على التعامل مع المرؤوسين"[50].

ومما سبق ذكره نجد أن الفرق الأساسي بين القائد والرئيس الإداري تكمن في أن القائد يستمد سلطته ومهامه من الجماعة التي تخول له ذلك بين الإداري فسلطته تتمحور في السلطات الممنوحة له في إطار مهمته الإدارية، وهي التي تحددها له سلطات أعلى منه درجة.

وفيما يلي سنحدد بعض الفروقات بين القيادة والإدارة.

1- يميز **لونينبيرج** بين المدير والقائد حيث يرى "أن المدير يقوم بالعمل بطريقة صحيحة بينما القائد يصحح العمل، المدير يهتم بتحقيق السياسة أما القائد فهو يشكل السياسة ..المدير لديه نظرة واحدة محدودة وضيقة والقائد لديه نظرة واسعة وعميقة، المدير ينظر إلى الأشجار أما القائد فيتعامل مع الغابة كلها، المدير يتخذ الكثير من القرارات الآنية أما القائد فيصنع قرارات قليلة لكنها ذات مستوى عال من الأهمية...."[51].

2- بالإضافة إلى خلق الرؤى الجديدة وإلهاب مشاعر العاملين، "يشارك القائد في أنشطة أخرى تشمل التعامل مع الآخرين"[52].

3- تحتاج القيادة إلى مهارات إبداعية يوظفها القائد في تكييف الظروف واستغلال الفرص الممكنة لتحقيق الأهداف بطريقة يرغب فيها الآخرين إلى توحيد جهودهم لبلوغها،

---

(50)احسان دهش جلاب، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 470.

(51) ماجد عبد العزيز الخواجا، **القيادة من منظور اختلافي.. رؤية أخرى**، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، بدون سنة نشر، ص 10.

(52) إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج ، **الإدارة العامة والإدارة والتربوية**، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 85-86.

أما الإدارة فهي مسؤولة على تتبع مدى انجاز الأنشطة والمهام المسندة للآخرين والتأكد من مسايرتها للخطط والهياكل الموضوعة مسبقا.

على ضوء ما سبق نستخلص: أن المنظمات الناجحة خاصة في الوقت الراهن بحاجة لتكامل كل من القيادة والإدارة حتى تتمكن من مسايرة التطورات والتغيرات السريعة، التي تحتاج وتعتمد بشكل كبير على مدى قدرة مسيريها والقائمين عليها في استغلال الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المبتغاة بشكل يسمح لها بالحفاظ على بقائها واستمرارها.

الجدول (2): يوضح الفرق بين الإداري والقائد.

الرقم	الإداري	القائـــــــد
01	**ينفذ أكثر مما يخطط، فهو معني بتوفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية.**	**يخطط أكثر مما ينفذ، فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية.**
02	**يقتصر عمل المدير على تنسيق نشاط الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة.**	**يقوم القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.**
03	**يحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره.**	**يحاول تغيير الواقع وتجديده فهو داعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث تغيرات في البناء التنظيمي.**

04	**يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل.**	**يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر.**
05	**يعمل وفق خطوات محددة سلفا.**	**يبتكر ويبدع ويجدد.**
06	**سلطته رسمية يستمدها من القرانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة.**	**سلطته غير رسمية في الغالب، ويستمدها من قدرته على التأثير على الأفراد للتعاون والعمل المشترك.**
07	**الإدارة مفروضة على الجماعة.**	**تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير.**
08	**الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد.**	**يشارك الأفراد القيادة في تحديد الأهداف.**

المصدر: عبد العزيز عطا الله المعايطة، الإدارة **المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1،2007، ص327

من خلال التفريق بين القيادة والإدارة نجد أن مفهوم القيادة الإدارية، هو مفهوم مركب من: القيادة والإدارة، فإذا كانت الإدارة: هي تنسيق وتوحيد جهود العاملين لتحقيق أهداف معينة، فما المقصود إذن بالقيادة الإدارية؟

عرفها "**ففنر**" و "**برشوس**" (**Fiffner and Presthus**) بأنها:"نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية "[53]. كما تعرف بأنها:"القدرة التي يستأثر

(53)أحمد عبيدات سهيل، **مرجع سابق،** ص 07.

بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى له بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته "[54].

ونصل في ختام حديثنا عن مفهوم القيادة الإدارية للمفهوم الذي نتباه وهو تعريف ريدي READY حيث يرى أن القيادة الإدارية هي" عملية اتصالات واتخاذ القرارات ". تمكن القائد من التأثير على سلوكيات العاملين وتوجيههم التوجيه الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة في ظل علاقات إنسانية جيدة.

1-1- 2 أركان القيادة الإدارية ومبادئها.

أ-أركان القيادة الإدارية.

للقيادة عدة ركائز وأركان أساسية تقوم عليها هي (القائد، الموقف والتابعين)، وهذه الأركان الثلاثة تشكل بتفاعلها عملية القيادة، حيث يشير "**ربيع هادي**" إلى" ضرورة التوافق بين هذه الأركان الثلاثة حتى يتم التفاعل"[55].

- **القائد (LAEDER):**

ينقسم القادة إلى نوعين: فهناك القادة الطبيعيون وهم الذين يولدون قادة بالفطرة ويتملكون موهبة القيادة من خلال صفات وخصال وراثية. إذ ذكر "**جودت عزت عطوي**" عدة صفات للقائد حيث" يجب أن يتمتع بمجموعة من الخصال مثل: الذكاء، الاتزان العاطفي والانفعالي، الخبرة بالعمل، ومحبة الآخرين ويشير إلى ركن أخر وهو" اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة"[56]. كما هناك قادة يكتسبون

---

(54)صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة ،2001، ص 195.

(55)ربيع هادي، **المدير المدرسي الناجح**، مكتبة المجتمع العربي، عمان ،2006، ص 136.

(56)جودت عزت عطوي، **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها**، دار الثقافة، عمان، ط1، 2008، ص69.

مهارة القيادة فهم " يحتاجون إلى تنمية وصقل موهبة القيادة لديهم عن طريق التعليم، التدريب، وهم القادة الإداريون"[57].

▪**الموقف:** ويقصد به" ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد تحتم وجود القائد ... فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ويبرز الاحتياج إليها"[58]. فقد يكون القائد في موقف مختلف تابعا وليس قائدا.

وقد أورد "**حسن ماهر**" مجموعة من الأبعاد التي حددها "**هيمفل" (Hemphill)** والتي من خلالها يتم تحليل الموقف وتحديد ملامحه الأساسية وهي [59]:

▪كبر حجم المجموعة.

▪تعاون وتكاتف الجماعة والعمل بروح الفريق الواحد.

▪تجانس المجموعة فيما بينها من حيث السن، التعليم والخبرة.

▪التقارب بين أفراد المجموعة بدون قيود.

▪استقرار المجموعة نفسيا.

▪مشاركة المجموعة للأفراد الجدد وضمهم لها.

▪تمكن المجموعة من تحقيق أهدافها والتركيز على ما تكلف به من عمل.

---

(57)نواف العتيبي، **الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية،** (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ،2008، ص 17.

(58)محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010، ص 58.

(59)حسن ماهر، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم،** دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد،2004، ص 24-25.

- استقلالية المجموعة ومعرفة صلاحيتها.
- تقيد المجموعة بمستوى محدد من الضبط ومدى قدرتها على ضبط سلوك أفرادها.
- قبول أفراد المجموعة المشاركة في النشاطات الجماعية ودعمها
- التواد بين أفراد المجموعة.
- درجة شعور الأفراد بالسعادة والرضا نتيجة انضمامهم للمجموعة.
- تحديد الفرد لموقعه ضمن هرم المجموعة التنظيمي.
- درجة شعور الأفراد بأهمية المجموعة ودورها.
- مستوى ودرجة الاعتمادية المتبادلة بين أفراد الجماعة.

وفيما ذكرناه نجد ضرورة توفر رؤية لدى القائد والأتباع، وهي الحالة التي يرغب الوصول إليها، والدافع للإبداع والابتكار ووضع الخطط لتحقيقها.

- **الأتباع المخلصون**

لابد لكل قائد من أتباع مخلصون يؤمنون بأفكاره ويسعون منه لتحقيق الرؤية التي يسعى القائد معهم إليها. وذلك لأن العلاقة بينهم- القائد والأتباع- " تتأثر بالاتجاهات والأفكار التي يعيشونها فكلما كانوا متكيفين مع قيادتهم ارتفع فهمهم لفكرها وإدراكهم للأهداف التي تسعى لتحقيقها [60]".

وليتمكن القائد من تحقيق الانسجام مع التابعين وجب عليه تهيئة عدة عوامل منها [61] :

✓ إيجاد الجو المناسب من الرضا الوظيفي والقبول في علاقته بمرؤوسيه.

---

(60)نواف العتيبي، **مرجع سابق،** ص 18.

(61)حسن ماهر، **مرجع سابق،** ص 26-27.

✓توعية الأفراد بمتطلبات العمل الذي سيقومون به من خلال معرفة السياسة العامة للتنظيم، ومسؤوليته وواجباته، وحقوقه، ومكانته في التنظيم، وخصائص رئيسه في العمل.

✓وجود نظام واضح يحدد علاقات العمل، فعلى القائد أن يوضح النظام الذي تسير عليه المنظمة، والأسس التي تحكم علاقات الأفراد، وأسس الثواب والعقاب وتطبيقاتها بعدالة.

✓تلبية حاجات الأفراد المختلفة، الاقتصادية، النفسية والاجتماعية.وهذا يتطلب تمكن الفرد من ممارسة العمل الذي يناسبه، ومكافأته بالأجر المناسب، وترك المجال له للترويح عن نفسه، وتعزيز دوره في الجماعة.

لذا فإن العمل على تشجيع وتحفيز الأتباع هو غاية في الأهمية، لأنه يرتبط بمعنوياتهم لإعطائهم دفع ورغبة في بذل جهد لتحقيق أهداف المنظمة. وبذلك تشكل هذه الأركان (القائد- الموقف- الأتباع) عملية تفاعل اجتماعي يمثل في مضمونه أبعاد القيادة ومتطلباتها، فالقائد لا يمكنه العمل بمعزل عن الآخرين لذا من شروط نجاحه هو تفهم قدرات واستعدادات الآخرين لكي يستطيع التأثير فيهم،" وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة" [(62)].

ب-مبادئ القيادة الإدارية:

تعتمد القيادة في مضمونها على عدة مبادئ عامة وشاملة رغم الاختلافات الجزئية في أسلوب الممارسة المعتمد فيها سواء استبدادي أو ديمقراطي، وهذا ما سنفصل فيه

---

(62)كامل المغاربي وآخرون، أساسيات **في الإدارة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1995، ص163-164.

لاحقا في عنصر أنماط القيادة وأساليبها، ومن بين هذه المبادئ التي حددها "**جودت عزت عطوي** "في كتابه "**الإدارة التعليمية والإشراف التربوي**" ما يلي [63]:

1.القيادة تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه.

2.المركز الوظيفي لا يعطي بالضرورة القيادة، فليس كل من يشغل مركزا رسميا قائدا.

3.القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار، فالقائد يمارس دوره على نوابه الفرعيين وهؤلاء يمارسون دورهم على مرؤوسيهم ويكون دور القائد أيضا علاوة على عملية القيادة التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.

4.معايير أو مبادئ المجموعة هي التي تقر من هو القائد، فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص الذين ترى فيهم سندا لمبادئها.

5.مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعا في موقف آخر.

6.إن الأشخاص الذين يبالغون في عمليات الإقناع أو يعطون برهانا برغبتهم في السيطرة لا يصلحون لتولي أدوار القيادة.

7.أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معنيا بمشاعر الناس الذين يقودهم وحاجاتهم ولا يزعجه تصريحاتهم وتصرفاتهم.

---

(63)جودت عزت عطوي، **مرجع سابق،** ص 70.

يتضح من خلال مبادئ القيادة أنه "يجب على المديرين معرفة دلالة ومعنى القيادة سواء في سلوكاتهم وتصرفاتهم وطريقة نشرهم للاستراتيجية على مستواهم، لضمان الأداء الجيد لمؤسساتهم"[64].

2.1. أنماط القيادة الإدارية وأساليبها

تعددت **الأنماط القيادية*** التي حددها الباحثين تبعا لزوايا ووجهات نظرهم، غير أنها تستند في مجملها على أساس طريقة وأسلوب استخدام القائد للسلطة الممنوحة له وطريقته في التأثير، كما تختلف أنماط القيادة لدى القادة باختلاف درجاتهم العلمية واتساع خبراتهم وخلفياتهم الثقافية.

وقد أجمعت الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة على تصنيف أنماط القيادة إلى **ثلاثة أنماط رئيسية**. ويعود هذا التقسيم إلى دراسة أجراها [65]" **ليبيت** "و"**وايت**" **(Lipitt – Whit)** تحت إشراف "**كيرت ليفين**"(**Kurt Lyvin**) عن الأنماط القيادية

---

(64) Elisabeth Chapperon-Dancet, **Développer le leadership**, Insep Consulting éditions, 2007, p04 .

*- **النمط القيادي** هو :" السلوك المتكرر للقائد في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم، من أجل تحقيق أهداف معينة". للمزيد من المعلومات انظر: - الحراحشة محمد، **العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوية والنفسية**، العدد 1 ، ص14-41

(65) محمود الفياض، أثر **النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، (رسالة ماجستير)، الجامعة الأردنية، 1995، ص 78-91.

وأثرها على سلوك الجماعة، فاختاروا عدد من الأطفال وتم تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات مع تكليف كل مجموعة بعدد من الأشغال اليدوية.

حيث قسمت المجموعات إلى ما يلي [66]:

- **المجموعة الأولى** :القائد فيها يتشاور معهم ويشتركون في وضع الخطة.
- **المجموعة الثانية** :القائد فيها يضع الخطة بنفسه دون مشاركة ويوزعها على الأفراد ويقسم العمل ولا يسمح بأي مناقشة.
- **المجموعة الثالثة** :يترك القائد فيها المجموعة تفعل ما يحلو لها.

وقد توصلت التجربة إلى عدة نتائج هي كالأتي [67]:

- تميزت المجموعة الثانية بإنتاجية عالية في البداية وبعدها تفوقت عليها المجموعة الأولى، أما المجموعة الثالثة فكانت اقلهم إنتاجية.

- لوحظ في المجموعة الثانية انخفاض الإنتاج عند غياب القائد وظهور بعض السلوكات العدوانية، بينما المجموعة الأولى حافظت على نفس الوتيرة مع ظهور أنماط تعاونية وروح المحبة بين الأفراد، في حين أن المجموعة الثالثة لم يتأثر أدائها بغياب القائد.

وفى ضوء هذه النتائج قام" **ليفين**" و"**ليبيت**" و"**وايت**" بتحديد ثلاثة أنماط من القيادة كانت كالأتي

1. القيادة التسلطية (الأوتوقراطية).
2. القيادة الترسلية(الفوضوية).
3. القيادة الديمقراطية.

---

(66) محمود الفياض، **المرجع السابق**، ص 78-91.

(67) **المرجع السابق**، ص 78-91.

أولا: القيادة **الأوتوقراطية** (**Autocratic Leadership**)

إن مصطلح **أوتوقراطي Autocratic**:"هي كلمة من أصل يوناني **Autokrates** والتي تعني حكم الفرد الواحد، وتعني خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة وبطش شخص واحد داخل المنظمة"[68].

شاع هذا النمط في الفترة التي برزت فيها النظريات الكلاسيكية التي نظرت للإنسان أنه كسول بطبعه، وخير وسيلة لدفعه نحو العمل هو الأسلوب الردعي التسلطي وهو ما يبرر ضرورة وجود قيادة صارمة تجبره على القيام بالعمل.

كما يقوم النمط الأوتوقراطي على مبدأ " الاستبداد بالرأي والتصرف والتعصب للقرارات الفردية ، مستخدما في هذا الإطار الفرض والإجبار والإكراه والتخويف لإجبار الآخرين على القيام بالأعمال وتنفيذها، سواء كانت معبرة عن مشاعرهم أو طموحاتهم أم لا ، ولا يسمح بمقاطعة هذه القرارات أو الاعتراض عليها أو رفضها، حيث يكون دور الأعضاء تنفيذ هذه القرارات والتوجيهات والتعليمات[69] ".يستمد القادة الإداريون في هذا النمط سلطتهم من اللوائح القانونية والصلاحيات الممنوحة لهم ، وعادة ما يكونوا منعزلين عن الأتباع، ويكون الجو مشحون بالكراهية والعداء الضمني للقائد من قبلهم وتنعدم رغبتهم في إتقان العمل والإبداع فيه.

ومن هنا نستخلص أن القيادة الإدارية الأوتوقراطية: هي القيادة التي يغيب فيها دور الأتباع فهم مجرد مطيعي للأوامر ليس لهم حق المشاركة وإبداء الرأي، وفيها ينفرد القائد بالسلطة ويركز على تحقيق أهداف المنظمة على حساب العلاقات الإنسانية.

---

(68) اسماعيل محمد دياب، الإدارة **المدرسية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ،2001، ص 280.

(69) طارق عبد الحميد البدري، **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005، ص 53.

وفي هذا السياق حدد " **نبيل مرسي**" جملة من النقاط الجوهرية التي يقوم عليها هذا النمط وهي [70]:

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية.
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.
- الاهتمام والتركيز على العمل "أولا وآخرا" دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالاتهم، ورغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة ولا رغبة.
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوابا أو عقابا على أساس موضوعي.
- الانفراد بصنع السياسات وإصدار القرارات ووضع الخطط، وتحديد أوجه النشاط وأساليب العمل.
- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على انجاز الأعمال.
- السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة أو الجماعة.

يتميز النمط الديكتاتوري بصلاحيته في حالات الطوارئ التي يمر بها التنظيم والتي تتطلب الحزم وعدم التهاون، وعندما تكون مجموعة العمل غير قادرة على المبادرة وتحبذ الانقياد. كما ثبت ضرورة الاعتماد على النمط الدكتاتوري في حال كانت الجماعة غير متجانسة ولا يعرف أعضائها بعضهم البعض، وعندما يكون الوقت محددا لتحقيق أهداف معينة.

---

(70) نبيل محمد مرسي، **المهارات والوظائف الإدارية: كيف تنمي مهاراتك الإدارية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ،2006، ص260.

من مساوئ النمط الدكتاتوري ما يلي [71]:

1.يحاول بعض أفراد المجموعة التقرب إلى المدير على أكتاف الآخرين.

2.تفكك أفراد المجموعة في جو يسوده الخوف والقلق.

3.تكثر المشاحنات والتكتلات بين أفراد المجموعة.

4.تقل المقترحات البناءة.

ثانيا: القيادة الديمقراطية* (Democratic Leadership) وهي القيادة التي تسمح للأتباع بتقديم آرائهم وأفكارهم وتمنحهم ثقة كبيرة وتعمل على تحقيق التعاون والانسجام والوصول للأهداف والمصالح المشتركة. يعتمد هذا النمط أو الأسلوب على العلاقات الإنسانية ويؤكد على أهمية الفرد والجماعة في المنظمة. وهذا النوع من القيادة على النقيض من القيادة التسلطية أو الديكتاتورية "يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، هذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته"[72].

---

(71) حيدر علي حيدر، الأنماط **القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة** البحوث التربوية والنفسية، العددان السادس والعشرون والسابع والعشرون، ص 12.

* **الديمقراطية :** تعني " حكم الشعب " وهي مأخوذة من اللفظ اليوناني Demokratia حيث اشتق منه Demo بمعنى الشعب و Kratas تعني الحكم. ويعرف عبد الرحمن أبو الهيجاء الديمقراطية بأنها :العمل بروح الفريق، وحرية التعبير عن الرأي والرأي الآخر بلغة الحوار واحترام المعارضة واتخاذ القرارات بالأغلبية، وتطبيق العدل والمساواة والقوانين والأنظمة والصلاحيات. **انظر**: محمد قاسم قابلة، **التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 139.

يتسم سلوك القائد الإداري الديمقراطي بما يلي [73]:

- الاحترام المتبادل بينه وبين المجموعة.
- احترام خصوصية الأفراد ما دام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين.
- إتباع مبدأ المساواة في الحقوق والامتيازات.
- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة.
- إتباع أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين معه.
- تحلي المسؤول بالحكمة والذكاء والعقلانية في تصرفاته مع مرؤوسيه.
- لا ينفرد برأيه بل يشرك الآخرين معه في التخطيط وصنع القرار.
- يسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه [74].
- لا يستأثر بالسلطة بل يفوض جزءاً من صلاحيته في العمل للآخرين.
- يحرص على أن يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم.
- يلجأ إلى استخدام سلطته دون تعسف.

ومن بين الأسس التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية ما يلي [75]:

1-تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيعهم على ممارسة أسلوب فريق العمل.

---

(72) فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص234.

(73) غالب حباب محمد الحربي، **القيادة الإدارية في الجمعيات الخيرية** (رسالة ماجستير)، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود،2009، ص32.

(74) عابدين محمد عبد القادر، **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الشروق، عمان،2001، ص73.

(75)غالب حباب محمد الحربي، **مرجع سابق**، ص 32-33.

2-المشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.

3-تكافؤ السلطة مع المسئولية. (تفويض السلطة وعدم تركيزها لدى القائد).

4-التعرف على قدرات العاملين واستعداداتهم الخاصة

5-تحديد الأعمال وتوزيعها على العاملين بناءً على التخصص مع مراعاة الميول الشخصية والعبء الوظيفي.

6-خضوع العاملين لأهداف ووسائل عامة بدلاً من خضوعهم لسلسلة من التعليمات المفروضة.

7-إنشاء برنامج للعلاقات العامة لتوضيح دور المؤسسة في المجتمع، والسياسة التي يتبعها.

وعلى ذلك يمكن القول أن النمط الديمقراطي يرتكز على أسس ثلاثة هي: إقامة العلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والولاء للجماعة بأكملها وليس لفرد بذاته.

غير أن ما يؤخذ على هذا النمط " الاهتمام البالغ بالعاملين قد يؤثر سلبًا على الإنتاجية، لأنه قد تغلب أهداف العاملين على أهداف المؤسسة، وذلك يؤثر على المصلحة العامة، والفكر الإداري الحديث ينادي بإحداث توازن بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة"[76].

ثالثا: القيادة الترسلية أو الفوضوية Laissez Fair Leadership

يستند هذا النمط إلى " مبدأ إطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ ما يُريدون، وبالأسلوب الذي يعتقدونه مناسباً وصحيحا، ونادرا ما يتخذ القائد المتساهل موقفاً

---

(76)عبد الباقي صلاح الدين، **السلوك الفعال في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ،2002، ص 76.

صريحا، يُبين رأيه بالعاملين معه، وتسود هذا النمط الفوضى الإدارية والتسيب، لانعدام روح العمل الجماعي. كما يعاب على هذا النمط مبالغة القائد في استخدام " الديمقراطية "فيترك كل شيء للأتباع وذلك يرجع في بعض الأحيان لعدم مقدرته على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة. كما أنه لا يشترك اشتراكًا له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها"[77].

ومن أهم خصائص هذا الأسلوب التي كشفت عنها الدراسات التطبيقية [78]:

●إطلاق العنان والحرية الكاملة إلى أقصى حد للعاملين لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، فدور القائد هنا دور سلبي، يصل إلى أدنى درجة من الإسهام في أنشطة المؤسسة التي يديرها.

●والقائد المتساهل يتجه إلى تفويض السلطة للعاملين على أوسع نطاق، وتعليماته عامة وغير محددة، وهو يؤمن بسياسة الباب المفتوح.

●لإعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها، تاركاً للعاملين حرية التصرف حيالها.

تعرض النمط المتساهل أو كما يسمى أيضا "**القيادة الحرة**" إلى الكثير من النقد الذي ركز فيه الباحثين على مردودية العمل وقد أثبتت البحوث شعور العاملين بالملل في العمل وتماطلهم في أدائه نتيجة غياب التنظيم والمراقبة، رغم هذا النقد يرى البعض صلاحية هذا النوع من القيادة خاصة في مراكز البحث العلمي، التي تستدعي ضرورة إعطاء الباحثين الحرية المطلقة للتفكير والإبداع

---

(77) بجي مصطفى عليان، **العمليات الإدارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 181.

(78) نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، مطابع الفرزدق، الرياض، ط2، 1985، ص 202.

2. القيادة الإدارية وأهميتها في الفكر الإداري.

1.2-القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي

احتلت القيادة منذ القدم ولا تزال تحتل أهمية كبرى لما لها من دور فعال في المجتمعات، فهي ظاهرة اجتماعية ضربت بجذورها إلى أعماق التاريخ الإسلامي منتجة بذلك أبرز المظاهر القيادية، وأعظم الشخصيات القيادية التي كانت المصدر والمنهل الذي يقنن منه للعملية القيادية هي قيادة النبي الكريم رسول البشرية للناس وإرسائهم على مبادئ الإسلام. وفي ذلك وردت الكثير من الآيات القرآنية التي تحدثت عن قيادة النبي صلى الله عليه وسلم نذكر منها:

- ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ﴾. **(سورة آل عمران: الآية 159.)**

- ﴿ لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُواْ ٱللَّهَ وَٱلْيَوْمَ ٱلْأَخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرًا﴾. **(سورة الأحزاب:الآية 21.)**

-كما وردت عدة آيات قرآنية أشارت للقيادة ومنها قوله تعالى﴿أُوْلَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ هَدَى ٱللَّهُۖ فَبِهُدَىٰهُمُ ٱقْتَدِهْۗ﴾. **(سورة الأنعام:الآية 90)**.

- وقوله﴿ وَكَذَٰلِكَ مَآ أَرْسَلْنَا مِن قَبْلِكَ فِي قَرْيَةٍ مِّن نَّذِيرٍ إِلَّا قَالَ مُتْرَفُوهَآ إِنَّا وَجَدْنَآ ءَابَآءَنَا عَلَىٰٓ أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَىٰٓ ءَاثَٰرِهِم مُّقْتَدُونَ﴾. **(سورة الزخرف:الآية 23)**.

كما وردت في السنة عدة أحاديث نبوية تؤكد على أهمية القيادة، حيث ورد عن **أبي سعيد "رضي الله عنه"** أن **النبي" صلى الله عليه وسلم"** قال:" **إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم**"[79].

وفي قوله صلى الله عليه وسلم: " ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته". وهنا يشير المصطفى إلى أهمية القيادة كضرورة اجتماعية لتفادي الخلاف في بعض شؤون حياتهم.

ومن خلال ما تقدم نرى أن القيادة في المفهوم الإسلامي مرتبطة ارتباطا وثيقا بالعقيدة الإسلامية.

وفي هذا يقول "**حامد بدر**": "أن القيادة الإسلامية هي ما يقوم به القائد من تأثير على سلوك الأفراد مستخدماً الأسلوب الإسلامي من أجل تحقيق أهداف مشروعة في الإسلام، بحيث يستجيب له الأفراد امتثالاً لتعليمات الدين بالطاعة لولي الأمر"[80].

❖أسس وركائز القيادة الإدارية في الإسلام

لقد استمدت القيادة الإدارية الإسلامية أسسها من القرآن الكريم والسنة النبوية نذكر منها:

1-تطبيق مبدأ الشورى

وذلك لقوله تعالى ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾. (**سورة الشورى: الآية 38**). "إن مشورة الآخرين تعتبر الأساس الذي يقوم عليه إسلامنا العظيم، لما تحققه عملية المشورة من نتائج جيدة؛ لأنها عصارة خبرات الآخرين فهي اختبار ما عند كل واحد منهم

---

(79) محمد حسنين العجمي، **مرجع سابق،** ص 109.

(80) غالب حباب محمد الحربي، **مرجع سابق،** ص 38.

واستخراج ما عنده"[81] ، وبالتالي تقتضي تعاليم الدين التشاور بين المسلمين وعدم انفراد القائد باتخاذ القرارات، وقد كان النبي عليه الصلاة والسلام من أكثر القادة مشورة لأصحابه، وهذا ما توارثه من بعده الخلفاء الراشدين.

2.القدوة الحسنة

أكد الإسلام في العديد من الآيات على ضرورة التحلي بالأخلاق حتى يكون المسلم قدوة لغيره في تعاملاته وسلوكاته، وقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم خير قدوة للبشرية جمعاء، وذلك لقوله تعالى ﴿لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾. (**سورة الأحزاب:الآية 21.**)

3. القيادة تكليف ومسؤولية

يعتبر الإسلام القائد مسؤولا عن كل ما يقع تحت مسؤوليته من أفراد وأعمال، طبقا لحديث النبي الكريم " ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته". فقد كان صلوات الله عليه "لا يولي على الأعمال إلا الأذكياء من المسلمين القادرين على العمل، وكان يرد عماله ويوجههم إلى كيفية أداء العمل وواجباته ثم يحاسبهم بعد ذلك على أعمالهم محاسبة دقيقة"[82].

4. الالتزام والطاعة

بما أن القيادة تشكل في مضمونها عملية التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق الأهداف المسطرة، فإنها تتطلب الانسجام بين القائد والمرؤوسين وحتى يتحقق هذا الأخير، لابد أن يلتزم القائد أمام مرؤوسيه قولا وعملا حتى يؤثر فيهم ويكسب طاعتهم واحترامهم وولاءهم.

---

(81) منى حمد قشطة، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ظل المعايير الاسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها** (رسالة ماجستير)، قسم أصول التربية الاسلامية، الجامعة الاسلامية –غزة، 2009، ص 28.

(82) محمد حسنين العجمي، **مرجع سابق،** ص111.

فالولاء والطاعة للقائد أمر مهم يدفع من الإخلاص في العمل، وقد أقر الإسلام وجوب طاعة القائد في قوله تعالى ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ ﴾.(**النساء: الآية 59**) وهذا الالتزام والطاعة" ينبع داخلياً دون الرقابة الخارجية لأن هذه هي توجيهات الإسلام حيث قال رسول الله- صلى الله عليه وسلم-:"اسمعوا وأطيعوا وإن استعمل عليكم عبد حبشي كأن رأسه زبيبة"[83].

ومن خلال الأسس التي ذكرناها نستخلص أن القيادة الإدارية الإسلامية تحكمها مبادئ وتعاليم الدين الإسلامي، المستقاة من تعاملات النبي الكريم مع الصحابة من خلال مبدأ المشورة وتعامله مع عامة الناس باحترام الآخر وإعطاء كل ذي حق حقه.

2-2 النظريات المفسرة للقيادة في الفكر الإداري

لقد اختلف الباحثين والمفكرين في تفسير ظاهرة القيادة وعملية انتقاء المديرين الذين تتوافر فيهم خصائص القيادة الإدارية الناجحة، وذلك لاختلاف القادة في خصائصهم الشخصية، وتصرفهم بأساليب وأنماط سلوكية تختلف باختلاف المواقف القيادية، ومن هنا ظهرت عدة نظريات تختلف معاييرها وتفسيراتها للقيادة، سنشير فيما يلي إلى أهم النظريات التي تناولت القيادة ومدى فعاليتها.

تم تصنيف الباحثين لنظريات القيادة في ثلاث مجموعات رئيسية هي[84]:

أولا: مجموعة النظريات التقليدية في القيادة.

ثانيًا :مجموعة النظريات السلوكية في القيادة.

---

(83)منى حمد قشطة ، **مرجع سابق**، ص 41.

(84)فتحي محمد أبو ناصر، **مدخل إلى الإدارة التربوية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 23.

ثالثًا :مجموعة النظريات الموقفية(الاحتمالية) في القيادة.

أولاً: النظريات التقليدية في القيادة:

1-نظرية الرجل العظيم.

تعتبر من أقدم النظريات الكلاسيكية التي فسرت القيادة،" تعود إلى عهد الإغريق والرومان حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثة وليست مكتسبة، إذ يقول **أفلاطون** "أن القادة العظماء قد ولدوا عظاما "[85].

تنطلق هذه النظرية " من الافتراض القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم إذا كان هؤلاء الأتباع وهذه المجتمعات في ظروف مواتية لحدوث مثل هذه التغييرات غير العادية "[86].

كما تفترض هذه النظرية "أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة، إنما مصدرها شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة بقبول التغيرات"[87].

تنطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية منها: [88]

أ-**نظرية الأمير The Prince Theory**

ب-**نظرية البطل** The **Hero Theory**

---

(85)طارق عبد الحميد البدري، **أساسيات علم إدارة القيادة**، دار الفكر، عمان،2002، ص 157.

(86)جودت عزت عطوي، **مرجع سابق،** ص 81.

(87) نور هاشم جمجوم، سيكولوجية **الإدارة**، دار الشروق، جدة ،1991، ص 235.

(88)علي أحمد عياصرة، محمد الفاضل، **القيادة والدافعية في الادارة التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006، ص 82.

ج- نظرية الرجل المميز The Superman Theory

مما تقدم نلاحظ أن هذه النظرية تستند على الصفات الوراثية والجسمية معتبرة أن القيادة شيء فطري يولد لدى البعض، وانطلاقا من هذا تعرضت إلى عدة انتقادات كان أهمها ما يلي [89]:

1. أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها. (هناك بعض القادة الذين كانوا في ظروف ما قادة وفي ظروف أخرى فشلوا في القيادة).
2. إن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير إذ لا بد من الاعتماد على أسس ومبادئ علمية وعلى البحث والتجريب والتدريب لأن القيادة فن وعلم.
3. أنها لا تقوم على أساس علمي وتهمل طبيعة الظروف والمواقف المتغيرة للمجتمعات.

2- نظرية السمـات أو الخصال Traits Theory

سادت أفكار هذه النظرية في النصف الثاني من القرن 18، هي" امتداد لنظرية الرجل العظيم ترى أن بعض الأفراد ينشئون كقادة لأنهم وجدوا ولديهم السمات الضرورية للقيادة، أي أن توفر سمات محددة في الأفراد تؤهلهم أن يكونوا قادة "[90]. وقد قسمت هذه السمات إلى سمات جسمية، سمات شخصية، وسمات وظيفية، وسمات اجتماعية.

-حيث يرى "**ألفين براون** (BROWNE) أن من صفات القائد "المظهر، الذكاء، القدرة على التعبير وتحمل المسؤولية، الثقة بالنفس، السيطرة على الأعصاب، وحسن المعاملة والتعاون مع الغير ..."[91]. كما يؤكد "**أوردواي تيد**"(**O. TEAD**) في أبحاثه على

---

(89)بلال خلف السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر، عمان ،2010، ص 68.

(90)فتحي محمد أبو ناصر، **مرجع سابق**، ص 23.

(91)سعيد السيد علي، **الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة "العملية الإدارية**، دار الكتاب الحديث، الجزائر،2007، ص 240.

عشرة صفات واجب توفرها في القائد وهي:"الذكاء، الايمان، الاستقامة، الجسمانية، الشعور القوي، الحماس، الثقة، القدرة على التنظيم، الخبرة الفنية، الحزم)"[92].

تعرضت هذه النظرية إلى عدة انتقادات أهمها [93]:

- فشلت هذه النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك.

- فشلت النظرية أيضا في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشتركة.

- فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.

- فشلت في تحديد الصفات المهمة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورية لدعم شخصيته.

- إن النظرية" تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد"[94].

ثانيًا :مجموعة النظريات السلوكية في القيادة

بناء على الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات اهتم أصحاب النظرية السلوكية بالعوامل التي تحكم سلوك القائد، وتوجه اهتمامه وتركيزه على ماذا يعمل القائد وكيف

---

(92)نواف كنعان، **مرجع سابق،** ص 151.

(93)وفيق حلمي الأغا، **دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق ،2003، ص 253.

(94)علي عياصرة، محمد الفاضل، **مرجع سابق،** ص 86.

يعمل، وليس على ماذا يملك من السمات. ورغم تعدد النظريات السلوكية فإنها بمجملها تبني تحليلها لسلوك القائد على بعدين هما [95] :

- سلوك القائد بآلية العمل.
- سلوك القائد بالنسبة للأفراد والناس.

ومن أهم النظريات السلوكية نذكر:

1. نظرية البعدين في القيادة Tow – Dimensional Theory of Leadership

وهي "مجموعة دراسات جامعة **أوهايو Ohio University Study** التي قام بها الباحثين بعد الحرب العالمية الثانية حول سلوك القادة ومدى تأثير سلوكاتهم على أداء الأتباع لعملهم. من رواد هذه النظرية" **أندرو هالبن" (Andrew Halpin)** حيث أعاد الدراسة التي قام بها كلا من "**هامبل" (Hamphl**) و"**كونز" (Coons)** عام 1940 وقد حددت هذه النظرية بعدين رئيسيين يمكن أن يتخذ القائد الإداري أيًا منهما أسلوبًا للقيادة في المنظمة وهي" [96] :

- **تحديد المهام Initiating Structure**: يقوم هذا الأسلوب على نمط تحديد القائد للمهام المناطة للأفراد وفقًا للأنظمة والتعليمات ويطلعهم على كيفية أداء تلك المهام دون أي اعتبار معين لمشاعرهم أو أحاسيسهم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز هذه المهام.

---

(95) فتحي أبو ناصر، **مرجع سابق**، ص 24.

(96) خضير كاظم حمود، **منظمة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان، ط1، 2010، ص 113.

▪**مشاعر العاملين Consideration Structure:** إن هذا الاتجاه يقوم على مراعاة مشاعر العاملين وأحاسيسهم ودوافعهم ولذا فإنه يسعى لإيجاد مناخ تنظيمي صحي بين الأفراد العاملين ويزرع روح المودة والثقة والتعاون بينهم ويشاركهم في اتخاذ القرارات.

وفقا لهذه النظرية القائد يحدد العمل وينظمه في نفس الوقت يولي اهتماما لمشاعر الأتباع ويحترم أفكارهم لتحقيق التواصل والفهم المتبادل.

2.نظرية (س) (X) ونظرية (ص) (Y) أو نظرية الأنماط القيادية.

لقد قام "**دوجلاس ماكجريجور**" وهو عالم نفس اجتماعي بوضع نظريتي **(Y)و (X)** وضح من خلالهما افتراضات للسلوك الإنساني، فنظرية (**س، X**) هي التي تقابل القيادة التسلطية وتهتم بالإنتاج وتتركز حول تصميم العمل وإجراءاته. أما نظرية (**ص، Y**) تتشابه مع أنماط القيادة الديمقراطية وتهتم بالآخرين وتتركز حول العاملين والعلاقات الإنسانية"[97]."فهي ترى أن الفرد يعتبر العمل شيء عادي.

3. نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory

تعتبر نظرية الشبكة الإدارية من أكثر النظريات المعروفة، حيث قام كلّ من "**روبرت بلاك**" (**Blake Robert**) و"**جين موتون**" (**Jane Mouton**) تحديد أسلوبين لسلوك القائد وهي [98]:

---

(97) أحمد ماهر، السلوك **التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية للطبع، الإسكندرية ،2007، ص 309.

(98) محمد مقابلة، **مرجع سابق**، ص 156.

1-**الاهتمام بالأفراد Concern for people.**

2-**الاهتمام بالإنتاج Concern for production.**

أظهرت هذه النظرية أن القائد الذي يستطيع أن يحافظ على التوازن بين البعدين يكون أكثر فاعلية من القائد الذي يرجح واحدًا على الآخر. كما قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على (81) واحد وثمانين نمطًا قياديًا، ولكنهما اهتما بوصف خمسة أنماط قيادية وهي:

1-**القيادة الضعيفة**: ويتميز أسلوب القيادة باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأفراد وهذا الأسلوب يسمى بالأسلوب الفوضوي.

2-**القيادة المتسلطة**: ويتميز أسلوب القيادة باهتمام عال بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأشخاص، وهذا الأسلوب يمثل القيادة الأتوقراطية.

3-**القيادة الإنسانية**: ويتميز أسلوب القيادة باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عال بالأفراد.

4-**قيادة الفريق**: يتميز أسلوب القيادة باهتمام عال بالإنتاج وبالأفراد ويركز القائد هنا على روح الفريق في العمل.

5-**القيادة المعتدلة**: يتميز أسلوب القيادة باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج والقائد هنا يوازن اهتمامه بالإنتاج والأفراد ويتصف هذا الأسلوب بالمرونة.

وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعا مختلفة من أساليب القيادة وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج، إلا أن الباحثين (بلاك و**موتون**) أشارا إلى أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة هو أسلوب قيادة الفريق.

بعض الباحثين انتقدوا هذه النظرية" بأنها لم تتطرق للسلوك القيادي الذي يركز على التطوير ويتضمن عدة عناصر سلوكية منها المخاطرة، تطوير الرؤية، الهدف، التغذية العكسية، وأنها أهملت العوامل الموقفية مثل: دوافع ونضوج المرؤوسين (التابعين)، ودرجة هيكلة المهام والعلاقات بين القائد والمرؤوسين وقوة القائد وأهداف المجموعة"[99] .

4-نظرية الخط المستمر في القيادة

إن " **تاننبوم وشميدت** " حدد العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل، تمثل نهاية الطرف الأيسر لهذا الخط سلوك القائد الأوتوقراطي، وتمثل نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد الديمقراطي، وبين هاتين النهايتين تقع بقية أنماط السلوك القيادي السبعة" [100]، وقد حددت هذه النظرية الأنماط القيادية بناء على كيفية اتخاذ القرارات.

ترى هذه النظرية أن القرارات للأنماط القيادية السبعة تتخذ على النحو التالي من قبل القائد [101]:

1.يتخذ القرارات وحده ويعلنها.

2.يتخذ القرارات وحده ويقنع المرؤوسين بها.

3.يرحب بالأسئلة على ما يطرحه من أفكار.

---

(99) محمد اسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي: بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،2008، ص 275.

(100) تيسير عبد القادر المغاري، **نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار من وجهة نظر العاملين بها** (رسالة ماجستير)، قسم الإدارة التربوية، جامعة الأزهر،2009، ص30.

(101) أحمد اسماعيل حجي، **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، ط1، 2000، ص 199.

4.يطرح بدائل لاتخاذ القرار ويتعهد بالتغيير والتعديل.

5.يطرح المشكلات ويتلقى اقتراحات قبل اتخاذ القرارات.

6.يوضح للمرؤوسين الحد الذي يمكن لهم التحرك فيه ويطلب مساعدتهم في اتخاذ القرار.

7.يسمح لمرؤوسيه باتخاذ القرارات.

5.نظرية " ليكرت " لنظم القيادة:Likert Theory

طور هذا النموذج" "**رنسيس ليكرت"Rensis Likert** خلال الدراسات التي أُنجزت بمركز البحوث في جامعة ميتشيغان الأمريكيةUniversity of Michigan التي ركزت على الأسلوب الديمقراطي في الإدارة. ومن هذا المنطلق، فإن المدير الفعال، في رأيه، هو الذي يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الإدارية، على أساس أن يعمل المدير، ومعه مرؤوسوه، في إطار من القيم والطموحات، والتوقعات، والأهداف المشتركة"[102].

ميز ليكرت بين أربعة أنظمة للقيادة وهي:

- **النظام التسلطي الاستغلالي** Exploitative Authoritative ويتصف القادة هنا بأنهم مركزيون بدرجة عالية وثقتهم بمرؤوسيهم قليلة ويحفزونهم للعمل عن طريق الخوف والإكراه [103].

- **النظام المركزي النفعي** Bevel Volant Authoritative "يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية، ولكن يعطي قدرًا من الحرية للمرؤوسين في أداء أعمالهم ولكن وفقًا

---

(102) Rensis Likert, **New Patterns of Management ,The Human Organization**, McGraw- Hill Book Company, New York, 1967.P30.

(103) جودت عزت عطوي، **مرجع سابق**، ص 84.

للإجراءات والطرق المحددة من قبل المدير أو رؤساء العمل ولذا فإن مستوى الثقة بين العاملين وإدارة المنظمة تبقى محدودة وضعيفة"[104].

- **النظام الاستشاري**Consultative ويتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مرؤوسيهم ويستفيدون من أفكار مرؤوسيهم وآرائهم.

- **النظام الجماعي المشارك**Participate Group يتوفر للقائد هنا ثقة مطلقة بمرؤوسيه، يستفيد من أفكارهم باستمرار وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد ومرؤوسيه [105].

كا دعا **ليكرت**" لاستخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعاليته، وذلك لأن الإدارة الوسطى هي همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار"[106].

ثالثًا :مجموعة النظريات الموقفية(الاحتمالية) في القيادة.

تهتم النظريات الموقفية بدراسة مدى تأثير المواقف المختلفة على فاعلية عمل القائد، ولذلك أكد الباحثون الداعمون لهذه النظريات على أن القيادة الفعالة تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف أكثر من اعتمادها على السمات الشخصية للقائد أو السلوك الذي يتمتع به. ومن أشهر النظريات الموقفية نجد:

1-**النظرية الموقفية (التكيف) لفيدلر** : قام " **فريد فيدلر** " (**Ferd Fiedler**) بوضع نموذج أطلق عليه نموذج " **الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة** »و"تعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات

---

(104) خضير كاظم حمود، مرجع **سابق**، ص 116.

(105) جودت عزت عطوي، **مرجع سابق**، ص 85.

(106) بلال السكارنة ، **مرجع سابق**، ص 80.

وخصائص القائد، وقد تبنى **فيدلر** نمطي" بعدي" القيادة اللذين استخدما في دراسات **ميتشغان وأوهايو** "[107].

وفي هذا النموذج يرى **فيدلر** أن "القائد يحتاج إلى فهم واستيعاب وتشخيص الموقف لربط الأسلوب القيادي بالموقف، وذلك إما عن طريق تغيير الموقف بملائمة الأسلوب أو إعطاء دور القائد لأحد أعضاء الفريق الذي يناسب أسلوبه الموقف"[108].

يرى " فيدلر "أن قدرة القائد على ممارسة التأثير، تتوقف على [109]:

1-ظروف المرؤوسين (موقف عمل المجموعة).

2-نوعية القائد وشخصيته (طرازه القيادي وأسلوبه في العمل).

3-أسلوب اقترابه وتفاعله مع المجموعة.

كما يرى" **فيدلر**" أن تحديد النمط القيادي المستخدم يتطلب تحليل عناصر الموقف الثلاثة وهي [110]:

---

(107) حريم حسن، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ،2004، ص211-212.

(108) محمد حديد موفق، **الإدارة العامة: هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية**، دار الشروق، عمان، ط1، 2007، ص 136.

(109) F. E. Fiedler, **A Theory of Leadership Effectiveness**, McGraw-Hill Book Company, New york 1997.p7.

(110)خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ،2002، ص 257.

▪**العلاقة بين القائد وموظفيه**: ويتطلب ذلك قياس مدى ارتياح العاملين لشخصية القائد.

▪**البناء التنظيمي للعمل**: وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازا محددا واضحا.

▪**سلطة منصب القائد**: بمعنى أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها من السعة بحيث تمكن القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب، كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين.

ما تقدم نرى أن هذا النموذج يعتبر القيادة وليدة الموقف، والقائد الناجح هو من يستطيع أن يكيف أسلوبه حسب ما يقتضيه الموقف.

2- **نظرية المسار والهدف** The Path – Goal Theory[111]: تعتبر نظرية المسار نحو الهدف التي قدمها" **روبرت هاوس** (Robert House) سنة1971 ثم طورها" **ميتشل**"(Mitchell)1974 محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين كما وتعتبر امتدادًا للنظرية الموقفية **لفيدلر** ولكنها تميزت بأنها استخدمت نظرية التوقع في الدافعية ويعتبر ذلك تطورًا سليمًا " [112].

وقد تطرقا إلى أربعة أنواع قيادية هي[113]:

---

(111) **للمزيد من التوضيحات حول النظرية أنظر المراجع التالية:**

1R. J. House and T. R. Mitchell, " **Path-Goal Theory of Leadership**". Journal of Contemporary Business. Autumn, 1974.

2 Don Hellriegel & Slocum John, Management, Reading Mass, Addison- Wesley Publishing Co ,6th ed,1992, P59.

(112) علي أحمد عياصرة، القيادة **والدافعية في الإدارة التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 72.

(113) محمد مقابلة، **مرجع سابق، ص** 153.

1-القيادة الموجهة Directive Leadership:

في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بتوجيه التابعين إما خطيًا أو شفويًا، حيث يوجد علاقة إيجابية بين رضى الأفراد (التابعين) وبين توجيه القائد خاصة في المهام، والأعمال الغامضة، وعلاقة سلبية في المهام والأعمال الواضحة.

2-**القيادة المشاركة Participative Leadership** يقوم القائد باستشارة المرؤوسين يأخذ باقتراحاتهم وآرائهم قبل اتخاذ أي قرار، حيث يقوم التابعين بمشاركة القائد في وضع الأهداف وإلى إنجاز الأعمال بطريقة أفضل.

3-**القيادة الداعمة (المساندة)[114] Supportive Leadership** تمثل نمط القيادة الذي يهتم بالتابعين وحاجاتهم الشخصية، والقائد يتميز هنا بالانفتاح، الصداقة، وإمكانية التحدث معه والوصول إليه والمعاملة العادلة للتابعين، وخلق المناخ المناسب لعمل الفريق.

4-قيادة الانجاز(التحصيل)[115] Achievement Oriented Leadership

تظهر في المواقف التي فيها القائد يصنع ويوضح للمرؤوسين الأهداف الكبيرة والطموحة، وبالتالي الضغط من أجل أن يحققوا الجودة العالية في الأداء وتحسين الأداء الحالي بما ينسجم مع هذه الأهداف مع إبداء الثقة بقدرة المرؤوسين على تحقيقها ومساعدتهم في ذلك.

انطلاقا مما تقدم يتضح أن هذه النظرية تقوم على أساس مدى إدراك المرؤوسين لأهدافهم، والمسار الذي يسلكونه لتحقيق هذه الأهداف، يتأثر إلى حد كبير، بسلوك القائد

---

(114) احسان دهش جلاب، **مرجع سابق،** ص 500.

(115) نجم عبود نجم، **مرجع سابق،** ص 109.

في تحفيزه لهم، ومدى تأثير نمط قيادته على دافعيتهم للأداء، وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية.

3- النظرية الموقفية لهيرسي وبنشارد Hersey & Blanchard نظرية دورية الحياة Life Cycle Theory.

ويدعى" هذا النموذج بنظرية النضج الوظيفي للعاملين أو نظرية دورة الحياة والتي طورها كل من "**باول هيرسي**" (**Paul Hersey**) و"**كينث بلا نشرد**" (Kenneth Blanchard) خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحاث القيادة بجامعة أوهايو Ohio "[116].

تفترض هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد الإداري والمرؤوسين تمر عبر مراحل أربع أساسية تسمى بمراحل النضج الوظيفي وهي كالآتي:

1. مرحلة النضج الأولى [117]: في هذه المرحلة يكون المرؤوس موظفًا جديدًا لا يمتلك أي معرفة أو مهارة في إنجاز الأعمال، وليس لديه خبرة عملية في إنجاز العمل بالدقة والسرعة المطلوبة، كذلك لا يمتلك أي معرفة بالأشخاص العاملين معه في المؤسسة ولا يعرف الأهداف التنظيمية لذلك يكون غير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه ودرجة تحمله للمسؤولية محدودة.

2. مرحلة النضج الثانية :[118]مع مرور الوقت ونتيجة لاكتساب الموظف الخبرة والمهارة من عمله الجديد، ونتيجة لاحتكاكه مع رؤساء العمل وزملاءه نجد أن الموظف قد ينتقل إلى هذه المرحلة، وبذلك تكون قدرة الموظف على القيام بالأعمال المناطة به مكتملة أو بعبارة أخرى متدنية إلا أنه لديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية.

---

(116) علي عياصرة، **مرجع سابق،** ص 68.

(117) محمد مقابلة، **مرجع سابق**، ص 155.

(118) علي أحمد عياصرة، مرجع **سابق، ص** 69.

3.مرحلة النضج الثالثة: ومع زيادة مرور الوقت يصبح الموظف في هذه المرحلة قادرًا على القيام بالعمل بشكل جيد، وقادرًا على تكوين علاقات مع العاملين، ومع هذا قد يفتقر إلى بعض الشيء من الثقة بالذات وعدم الأمان نتيجة لازدياد المسؤولية الملقاة عليه.

4.مرحلة النضج الرابعة [119]**:** يصبح الموظف في هذه المرحلة قد اكتملت قدراته بشكل عال، بمعنى تكوين معلوماته ومهاراته، واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة، ويكون تواقًا لتحمل مسؤولياته، نتيجة ثقته بذاته وولائه نحو التنظيم الذي يعمل فيه.

ومن خلال هذا النموذج يتضح أن أسلوب القائد وتعاملاته تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى نضج الأتباع واحتياجات الموقف.

رابعا: النظرية التفاعلية

من بين رواد هذه النظرية: **هيرسي**(**p.Hersey**)، **توماس جوردن** (**T. Gordon**)، **سانفورد** (**Sanford**). ترتكز هذه النظرية في مفهومها للقيادة "على الجمع بين النظرية الموقفية ونظرية السمات، حيث ترى أن القيادة عبارة عن عملية التفاعل الاجتماعي لا تتوقف على تفاعل السمات الشخصية، وإنما يجب أن تتعدى ذلك إلى التفاعل بين شخصية القائد والتغيرات المحيطة بالموقف "[120]، حيث تتحدد خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد هي:

- السمات الشخصية.
- عناصر الموقف.

---

(119) علي أحمد عياصرة، محمد الفاضل، **مرجع سابق**، ص 150.

(120) مليكة كامل لويس، **سيكولوجيا الجماعات والقيادة**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ،1989، ص 262.

▪خصائص المرؤوسين.

كما يكشف سانفورد (**Sanford**)[121] في تحليله للنظرية التفاعلية عن الأبعاد والخصائص التي يمكن على أساسها تحديد ما إذا كان وضع جماعة عمل معينة ملائمة لتمكين القائد من التفاعل والتعامل معها وأهمها ما يلي:

- حجم المجموعة العاملة.

- المناخ الاجتماعي الذي تعمل في إطاره المجموعة.

- درجة الألفة بين أفراد المجموعة.

3- الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

▪نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية):

يقوم هذا النمط من القيادة " على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس، فالقيادة التبادلية كما يرى **Bass** تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم الاحتياجات المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال .وهناك ثلاثة عناصر للقيادة التبادلية ذكرها **Bass & Avolio** وهي [122]:

---

(121) تصيفا جبيير ميدين ، بيتر تشافير، ترجمة عبد العظيم سلامة حسين، **تحديات القيادة الإدارية الفعالة**، دار الفكر، عمان ،2005، ص 104.

(122) الهلالي الشربيني الهلالي، **إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر،2006، ص 133.

- المكافأة الطارئة (المشروطة): وتتضمن تقديم مكافآت عندما يكون هناك مبرر لذلك.

- الإدارة بالاستثناء :وفيها يتدخل القادة فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، وذلك من خلال استخدام التعزيز السالب أو الموجب.

- الإدارة بدون تدخل :حيث يتابع القائد ويعطي الفرصة للآخرين للاستمرار ومواصلة العمل

▪**نظرية القيادة التحويلية :تعتبر** نظرية القيادة التحويلية مدخل جديد وهي ترى أن القائد يسعى لإحداث تغييرات ايجابية في طريقة إدارته.

القيادة التَّحويليَّة هي" عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتسعى القيادة التَّحويليَّة إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التَّحويليَّة يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين، فالقائد التَّحويليّ يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمي **Burns** تلك القيم باسم: القيم الداخلية .والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التَّحويليّ أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم"[(123)].

(123)العتيبي سعد بن مرزوق، **دور القيادة التَّحويليَّة في إدارة التغيير**، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث : إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، قسم العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود جدة،2006، ص 07.

كما يرى البعض أن هناك تشابه بين القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية، وفي ذلك يقول "**سعيد أنور سلطان** ""القيادة التحويلية ما بعد الكاريزما [124]".

يتجلى من خلال العرض السابق لنظريات القيادة أن موضوع القيادة من الموضوعات التي شغلت الباحثين والمفكرين على مر العصور في محاولة لفهم ظاهرة القيادة والتعرف على أبعاد السلوك القيادي .وإذا كانت النظريات القديمة مثل نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات قد ركزت على الخصائص والمميزات الفردية للقائد، فإن الاتجاه الجديد في دراسة ظاهرة القيادة يركز على التفاعل بين القائد والموقف، وصولاً إلى تأكيد الدور الجوهري الذي يؤديه القادة في تغيير المنظمات وتحويلها من وضع غير مرغوب إلى وضع مستقبلي أفضل من خلال القدرة على قيادة عملية التغيير.

3. القيادة التشاركية ودورها في تشكيل الثقافة الاتصالية للمؤسسة

إن بناء ثقافة اتصالية ايجابية داخل المؤسسة من بين أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها **التوجهات الحديثة في الفكر الإداري**، والذي يرتكز حول العمل في إطار فريق عمل تتكامل فيه الأعمال والمهام لضمان الأداء الكفء، وذلك من خلال تحسين قنوات الاتصال وتعزيز العلاقات الإنسانية، كما تساعد أيضا على تنمية وتطوير المهارات التي تدعم أواصر العمل الجماعي المشترك.

ولتحقيق هذا يجب تبني **قيادة تشاركية**، تعمل على حفز وتوجيه جهود العاملين وبعث النشاط في نفوسهم وغرس روح التعاون وحب العمل الجماعي وتفويض الصلاحيات من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

---

(124) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك **التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية ،2003، ص 346.

ومنه ينبغي على القادة الإداريين توفير أهم المتطلبات الرامية إلى تحقيق النجاح والتأثير في ثقافة المنظمة والمتمثلة فيما يلي :[125]

1.تحمل المسؤولية الشخصية عن قيادة الثقافة وملاحظتها من جميع الوجوه من خلال الالتزام النموذجي بالمعتقدات الأساسية ودعم التفكير الاستراتيجي الذي يدعم ازدهار الثقافة.

2.الاستعداد الدائم لتعديل محتوى رسالة المنظمة الناتج عن نقاشات متعددة المستويات وضمان مشاركة فاعلة لكافة الموظفين بالمنظمة.

3.استخدام الموروث الثقافي للمنظمة لدعم التطوير بالكيفية المثالية التي تستفيد من الماضي في صقل الحاضر الذي يؤسس للمستقبل ولا يهمل الماضي.

4.تشجيع التصرفات التي تؤثر على جميع عناصر الأداء التي تسهم في الارتقاء بالمنظمة ككل وفقا للتوقعات الاستراتيجية التي تضعها القيادة.

1.3مفهوم القيادة التشاركية

القيادة التشاركية تعني " مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم وللامركزية في القيادة وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستثارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكاريه" [126].

ترتكز القيادة التشاركية على ما يلي:

1--تفويض السلطة للمرؤوسين.

---

(125) موسى نسيمة أميرة، **أهم المؤشرات السوسيو تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة: مقاربة نظرية تحليلية**، مجلة الانسان والمجال، العدد02، أكتوبر 2015، ص94.

(126)عبد العظيم حسين سلامة، الإدارة **المدرسية والصفية المتميزة**، دار الفكر، الأردن، ط1، 2006، ص 89.

2-إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين.

3-اشتراك المرؤوسين في المهام القيادية.

كما تعني **القيادة التشاركية** "مشاورة ومشاركة المرؤوسين، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في اتخاذ القرارات كذلك، وتعني هدم جدران المركزية المطلقة وتعتمد على تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية وتأخذ بيدهم في طريق النمو الإداري"[127].

إن **نمط القيادة التشاركية**" يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، ويقوم المدير قبل اتخاذ القرار بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذه بطريقة حكيمة، كما أنه يقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسئولية، وتهتم القيادة التشاركية بالمرؤوسين وتقودهم في جو من الأمن والطمأنينة"[128].

ومن جهته يؤكد كلا من " **كيث** "و"**جيرلينج**"(**Keith & Girling**) أن النمط التشاركي هو ذلك "النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة" النظامية "و"الملموسة" للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المدرسة ومهامها ومشكلاتها"[129].

هذا وتقوم العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه في ظل القيادة التشاركية" بالمشاركة في العمليات القيادية من اتخاذ القرار والاتصال الإداري وتقويم الأداء والعمل على تحفيزهم للوصول للأهداف المرجوة، ويعد هذا النوع من القيادة فعالا وبخاصة عندما تكون قوة

---

(127) حمد أحمد إبراهيم، الإدارة **المدرسية في القرن الواحد والعشرون**، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 1، 2003، ص 104.

(128) جودت عزت عطوي، الإدارة **المدرسية الحديثة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 26.

(129)S. Keith, Girling, **Educational Management and Participation**, Allyn & Baccon, USA, 1991, p27.

العمل متمرسة وقادرة على أداء المهام المنوطة بها باستقلالية مع أدنى التوجيهات اشرافية" [130].

لقد بات نموذج **الإدارة التشاركية** حقيقة مفروضة على المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها وتحقيق الجودة المبتغاة من خلال ما تحققه، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم في المؤسسة، لكسب تأييدهم ومشاركتهم في تجسيد الأهداف على أرض الواقع، **وهو ما يسمح بتأسيس ثقافة اتصالية هادفة وبناءة.**

2.3-نطاق القيادة التشاركية ومستوياتها

طرحت عدة تساؤلات حول معنى وحدود مشاركة المرؤوسين، هل يتم إشراك كافة المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم أم تنحصر المشاركة على ذوي الخبرة والكفاءات، وفي هذا توضح "**هناء القسي**" أن هناك اتجاهان اتجاه تقليدي واتجاه حديث وكل اتجاه يفسر المشاركة ويحدد نطاقها كما يلي [131]:

1-الاتجاه التقليدي: يرى أن المشاركة مرتبطة بنوعية القرارات إذ أن المستويات الإدارية العليا تتخذ القرارات الاستراتيجية في حين تتخذ القرارات الروتينية من قبل الإدارات الدنيا.

2- **الاتجاه الحديث** :يرى أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية وهذا يتطلب إشراك المرؤوسين جميعا، إن هذا الأسلوب يصعب تطبيقه عمليًا لأنه مكلف للوقت والمال إذ أن هذا يعني مشاركة الأفراد التي

---

(130) قاسم بن عائل الحربي، **القيادة التربوية الحديثة**، الجنادرية، الأردن ،2008، ص 131.

(131) هناء محمود القيسي، **الإدارة التربوية مبادئ – نظريات – اتجاهات حديثة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 130.

يعنيهم الأمر من خارج التنظيم والتي سوف تتأثر بالقرار ومن هؤلاء مثلا الأجهزة الاستشارية ، مساعدي المدير ، الوحدات الأخرى داخل التنظيم أو التابعة لتنظيمات أخرى فضلا عما يتعرض له صاحب القرار من ضغوط ومما يترتب عليها من مناخ نفسي لديه، مما يحدد من تطبيق المشاركة بهذا النحو ذلك ما أثبتته دراسة" **بلز**".

وعليه نجد أن القيادة التشاركية لها درجات ومستويات متفاوتة.

حيث يرى "**حافظ أحمد**" أن هناك درجات متفاوتة للمشاركة ويمكن أن تقسم درجات المشاركة إلى [132]:

1- درجة الفهم المتبادل بين العاملين والمستويات الإدارية العليا والغرض منها فهم بعضهم البعض من ناحية الاتجاهات والواجبات حتى يتكون روح الفريق بينهم ويصبحون أكثر شعورًا بالمسؤولية.

2- درجة الاستشارة وفيها يسعى الرئيس للحصول على مقترحات المرؤوسين في موضوعات القرارات التي تتعلق بأمورهم ولكنه يحتفظ لنفسه بسلطة اتخاذ القرار في ضوء الاستشارة التي أجراها مع مرؤوسيه.

3- درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار وفيها يفوض الرئيس بعض السلطات للمرؤوسين لاتخاذ القرار النهائي، وتظهر أهمية التفويض في عمل المؤسسات الكبيرة حيث يصبح التفويض مطلبًا هامًا لأداء الأعمال وانتظامها في سرعة مناسبة، ولا يقصد بالتفويض تخلي الرئيس عن بعض سلطاته أو أن يسلب حقه في استرداد ما فوض، فالرئيس له حق إلغاء التفويض أو تعديله.

---

(132) حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ، **إدارة المؤسسات التربوية**، عالم الكتب، القاهرة،2003 ، ص 111.

3.3 أنواع القيادة التشاركية وسماتها

1-4 أنواع القيادة التشاركية

يرتبط موضوع القيادة بالمشاركة بموضوعات أخرى مشابهة ومتداخلة معه، ومن هذه الموضوعات ديمقراطية العمل Democracy Work والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، وتقدم فكرة القيادة بالمشاركة إثراء لظاهرة الأنماط والسلوك القيادي، وذلك حيث يمكننا أن نفرق بين عدة أنماط سلوكية للقيادة، وذلك من وجهة نظر الحجم الذي يسمح به القائد للمرؤوسين في الاشتراك في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء ومعالجة الموضوعات التي تمسهم .حيث **يقدم تانينبوم وشميت** Tannenbaum and Sehmidt **نموذجًا تحليليًا لأنواع القيادة بالمشاركة وهي** [133]:

1-**القائد المستبد** :قائد يتخذ القرارات مباشرة ويعلنها.

2-**القائد المساوم:** قائد يتخذ القرارات ويقنع الآخرين بها.

3-**القائد المحاور** :وهو النوع المستقصي الذي يبني قراراته بعد استقصاء آراء العاملين.

4-**القائد الاستشاري** :وهو النوع التجريبي الذي يطرح قرارًا مؤقتًا قابلا للتغيير.

5-**القائد المحلل :وهو** النوع الباحث والذي يبسط المشكلة للنقاش، ثم يحلل المقترحات ليتخذ القرار.

6-**القائد الموجه:** وهو النوع المبتعد عن المسؤولية والذي يبسط أبعاد القضية ويدعو العاملين لاتخاذ القرار.

---

(133) احسان دهش جلاب، **مرجع سابق،** ص 503.

7-**القائد الديمقراطي:** أي القائد المتساهل الذي يعطي الحرية للتابعين في اتخاذ ما يرونه مناسبا من القرارات في ضوء الحدود المعلنة.

4.3 سمات القيادة التشاركية

إن تباين الاتجاهات القيادية وتنوع أنماطها أدى إلى أن يكون لكل منها سمات تميزها ومن أهم سمات القيادة التشاركية ما يلي [134]:

1-احترام شخصية العاملين والاهتمام بمشكلاتهم وإعطاء الاختيار التام لأفكارهم ومقترحاتهم.

2-التعامل مع الآخرين بكرامة واحترام.

3-التركيز على الضبط الذاتي لأفراد الجماعة أو العاملين في المنظمة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

4-التركيز على إظهار سلوكيات الإنسان الذي يهتم بأهداف النظام وبيئته، وكذلك العلاقات الإنسانية بين أفراده.

5-سيادة الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة ولا سيما عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات الهامة.

6-أفضلية القيادة التشاركية على غيرها من الاتجاهات الحديثة في تخفيض حدة العداوة والبغضاء بين العاملين.

7-إشراك كل أفراد الجماعة في صنع القرار واتخاذه على حسب التخصص مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والشعور بالأهمية.

---

(134) قاسم بن عائل الحربي، **مرجع سابق، ص** 135- 136.

8-أن القيادة التشاركية تخلق وتوفر المناخ الصحي السليم النفسي والاجتماعي داخل إطار العمل، بما يساعد على تنمية الابتكار والمبادرة ويقلل الاعتماد على القائد، وإطلاق قدرات العاملين وطاقاتهم وزيادة تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

9-أن القيادة التشاركية تتيح للعاملين فرص العمل الجماعي التعاوني، وتساعدهم على التكيف مع العمل وتحديد الاختصاصات لكل منهم، وتوضيح الدور الذي يمكن أن يقوم به كل منهم دون أن يتعارض مع أدوار الآخرين.

يتبين من **سمات القيادة التشاركية** أنها قيادة تعتمد في جوهرها على البعد الإنساني القائم على الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه وذلك بتمكينهم واحترام توجهاتهم ومنحهم الفرص الممكنة للاستفادة من خبراتهم وأفكارهم لتحقيق التعاون والانسجام والوصول إلى الأهداف المشتركة، **وهو ما يمثل جوهر ما تصبو إليه الثقافة الاتصالية على مستوى المؤسسات.**

3- أسس القيادة التشاركية وخصائصها

3-1 الأسس التي تقوم عيها القيادة التشاركية

تقوم القيادة التشاركية على مجموعة من الأسس منها مايلي: [135]

- الإقرار بالفروق الفردية لدى المرؤوسين والمحافظة عليها وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات، وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه.

---

(135) حاتم دحلان، **التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية: المفهوم، المبررات، الفوائد،المعيقات** ، مجلة رؤى التربوية، العدد الحادي والعشرون، مركز القطان ،2003، ص 133-134.

▪التجديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المؤسسة، ومهامه، وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات ولا يؤدي إلى التناقض أو المشاحنات بين المرؤوسين.

▪الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيها بناء وتعزيز انتمائه إلى مؤسسته، وثقته بنفسه واحترامه للعمل الجماعي والشورى والالتزام، والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص.

▪تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيع التعاون بينهم بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدا عن الذاتية والأنانية.

▪إشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتحاد القرارات، وتقويم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.

▪تكافئ السلطة مع المسؤولية :حيث يقوم القائد التشاركي تمشيا مع مبدأ المشاركة في الإدارة، بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، وبمنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم.

▪اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمرؤوسين دون محاباة أو تحيز.

▪يعتمد على الترغيب والإقناع ويبتعد عن أسلوب العقاب والإرهاب ويوظف الحوافز المادية وغير المادية من اجل العمل على زيادة الإنتاج.

2-3 خصائص **القيادة التشاركية**

لنمط القيادة التشاركية عدة خصائص تميزه عن باقي الأنماط القيادية الأخرى وقد حددت "**رافده الحريري**" جملة من الخصائص وهي كما يلي [136] :

- تفويض السلطة في اتخاذ القرارات.
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية.
- إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.
- الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
- مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
- تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
- تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الإبداع لديهم.
- سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه.
- وضوح منهجية العمل وسياسة القائد.
- وضوح الأهداف واحترام وإدراك الفروق الفردية بين العاملين.

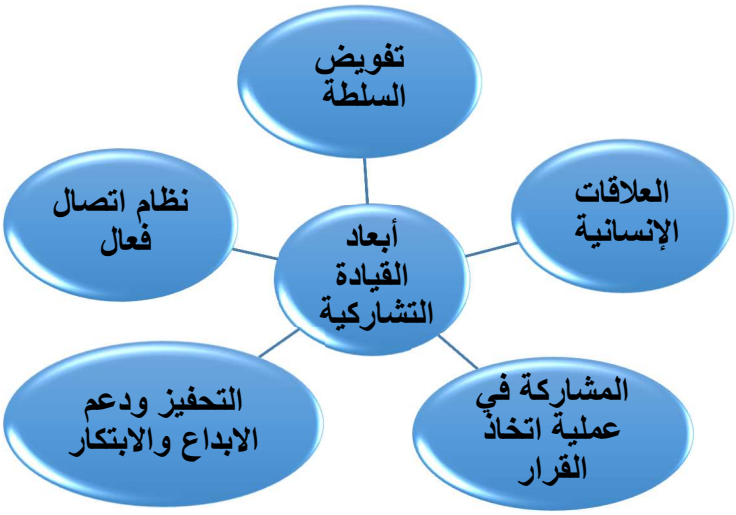
---

(136) رافده عمر الحريري، **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ،2008، ص 28.

- بناء علاقة طيبة ووظيفية مع المجتمع المحلي.
- احترام الوقت وحسن إدارته، وتشجيع البحث والتجريب.

ما تقدم نستخلص أن خصائص القيادة التشاركية وسماتها تشترك مع الثقافة الاتصالية في تحقيق نفس الأهداف التي تركز على بعد العلاقات الإنسانية بين القائد والأتباع في جو يسوده الاحترام والتواصل التي تمكن من كسب الثقة المتبادلة، ومنها إلى تحقيق التعاون والتشارك من أجل بلوغ أهداف المنظمة. **وهو ما يمثل مرتكزات وأبعاد القيادة التشاركية التي سنوضحها في هذا الشكل.**

الشكل رقم 03: أبعاد القيادة التشاركية.



المصدر: إعداد الباحثة

بناء على ما سبق يتجلى دور القيادة في بناء الثقافة الاتصالية (التنظيمية) من خلال ما يلي [137]:

1-وضع القيم الأساسية:

القادة هم المسؤولون عن تحديد القيم التي يجب أن تتبناها المؤسسة ونقلها إلى جميع أفراد الفريق. بمعنى آخر، القادة يضعون الأساس للثقافة التنظيمية من خلال اختيار القيم التي تتماشى مع رؤية المؤسسة وأهدافها. وعلاوة على ذلك، يُظهر القادة هذه القيم من خلال أفعالهم وتفاعلاتهم اليومية، وبهذا الشكل يصبحون قدوة يحتذي بها الموظفون.

2- تعزيز السلوكيات المرغوبة:

القادة يلعبون دورًا محوريًا في تعزيز السلوكيات التي تعكس القيم التنظيمية. على سبيل المثال، من خلال تقديم المكافآت والتقدير، يمكن للقادة توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، يساعد تشجيع السلوكيات الإيجابية على خلق بيئة عمل تدعم الالتزام والانتماء. وبالتالي، يصبح الموظفون أكثر تحفيزًا للعمل بجدية لتحقيق النجاحات المشتركة.

3-إدارة التغيير الثقافي:

عندما تتطلب الظروف تغيير الثقافة التنظيمية، يكون للقادة دور حاسم في تخطيط وتنفيذ هذا التغيير. وفي هذا السياق، يجب أن يكون القادة قدوة في تبني القيم

---

(137)مصطفى قطب، الثقافة التنظيمية ودورها في نجاح المؤسسات وتطورها، 2025/01/08 https://spskills.com/articles، تمت زيارة الموقع 2025/03/14، على الساعة 03.30.

الجديدة، إلى جانب مساعدة الفريق على التكيف مع التغيرات. ومن ثم، يساهم ذلك في تخفيف مقاومة التغيير ويضمن الانتقال السلس نحو ثقافة تنظيمية تعكس الاحتياجات الجديدة للمؤسسة.

وعليه يمكن القول أن القيادة التشاركية تشكل في مضمونها عملية تأثير في الآخرين ودفعهم نحو العمل على تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، لذا فهي تحتاج إلى مهارات يجب أن يتحلى بها القائد،

ومن بين المهارات الأساسية اللازمة للقيادة وسبل نجاحها في التأسيس للثقافة الاتصالية. نذكر ما يلي:

- المهارات الفكرية:" تعني القدرات المكتسبة لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينهما"[(138)]. هذه الميزة تمكن القائد من التنبؤ بالمشكلات الممكنة ووضع الحلول والخطط العلاجية لحلها في حال حدوثها. وهذا يعتمد على الخبرة والرصيد المعرفي لديه حول بيئة العمل الداخلية والخارجية.

- المهارات الإنسانية: وهي تعني " فن التعامل مع البشر والتعامل مع الناس على قدر عقولهم فهي أولى المهام، وتعتبر مركز الإدارة التربوية وذلك لان الإدارة تتطلب باستمرار التعامل مع البشر على كافة مستوياتهم ...وعلى ذلك تتطلب المهارة الإنسانية أن يكون القائد الفعال لديه القدرة على بناء علاقات حميمة طيبة مع مرؤوسيه، وذلك

(138) رائف شحادة نايف شحادة، **مرجع سابق**، ص15.

من خلال معرفته بميول واتجاهات المرؤوسين وفهم لمشاعرهم وتقبل لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة"[139].

المهارات الإنسانية هي محل اهتمام الاتجاهات الفكرية الإدارية الحديثة لأنها ضرورية لنسج علاقة بين القائد ومرؤوسيه يسودها الاحترام والثقة وهي من أهم مخرجات الثقافة الاتصالية الجيدة.

- **المهارات الفنية:** وهي "المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تقوم به المؤسسة بحيث يصبح مميزا بمعرفته وخبرته بين العاملين في المؤسسة في المجال الذي يتخصص فيه .ويمكن اكتساب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب وهو على رأس عمله أو قبل التحاقه بالوظيفة"[140].

- **المهارات السلوكية:** تتمثل في جملة الصفات التي تتجسد في تصرفات القائد أثناء عمله ومن بين هذه الصفات كما حددها "**موسى اللوزي** "هي [141]:"الاستقامة في السلوك، العدالة مع الموظفين، محبة التعاون على البر، يعرف كيف يدير نفسه قبل إدارة الآخرين، الشجاعة في مواجهة المشاكل، التحرر من القيود الروتينية والبيروقراطية، حاسما في إصدار القرارات، حسن المعاملة مع الآخرين.

إن المهارات السلوكية للقائد تعد بمثابة تجسيد للسلوك التنظيمي القائم على قيم المؤسسة وأساليب العمل واحترام النظام الداخلي وهو ما يمثل أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة الاتصالية للمؤسسة.

---

(139) محمد حسنين العجمي، مرجع **سابق**، ص 211-212.

(140) رائف شحادة نايف شحادة، **مرجع سابق**، ص 16.

(141) موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم محمود، **مبادئ إدارة الأعمال**، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان،2008، ص111.

كما هناك من يضيف إلى هذا التصنيف **المهارات التنظيمية، المهارات السياسية والمهارات الإدارية**، حيث تتمثل كل هذه المهارات في مدى مقدرة القائد على إدراك المتطلبات والاحتياجات لخلق الحلول والأفكار التي تمكنه من استغلال إمكاناته البشرية والمادية لتحقيق الطموحات والخطط المستقبلية التي يسعى فريق القيادة إلى تجسيدها معتمدا على قدرته في بعث روح العمل وخلق التفاهم والتفاعل بين كافة الفاعلين.

وكخلاصة لهذا الفصل نجد أن خصائص القيادة التشاركية تعد بمثابة مؤشرات الثقافة الاتصالية الفعالة على مستوى المنظمات والتي يمكن توضيحها بشكل أكبر في الجدول الآتي:

الجدول رقم 03: يوضح العلاقة بين خصائص القيادة التشاركية ومؤشرات الثقافة الاتصالية

خصائص القيادة التشاركية	مؤشرات الثقافة الاتصالية
إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات- إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها	التشاركية
سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه - وضوح منهجية العمل وسياسة القائد-توفير نظام اتصال فعال	الشفافية والوضوح
-الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء – دعم الابداع والابتكار	الثقة
الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.	الاهتمام والتقدير
مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن- تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق	شبكة العمل (الهيكل التنظيمي)

تفويض السلطة في اتخاذ القرارات-	المرونة
وضوح الأهداف واحترام وإدراك الفروق الفردية بين العاملين- تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص.	تجنب الصراع
احترام الوقت وحسن إدارته، المساعدة على التكيف مع العمل وتشجيع البحث والتجريب.	الشمولية والتدرج

المصدر: إعداد الباحثة

الفصـــل الثالث:

اتخاذ القرار الإداري وأثره في دعم الثقافة الاتصالية

تتبوأ عملية صنع القرار مكانة بارزة في الفكر الإداري المعاصر لأنها تتعلق بتصميم الأهداف وتشكيلها، كما تعتبر قلب وجوهر كافة العمليات الإدارية، حيث أولت المنظمات والمؤسسات اهتماما كبيرا لعملية اتخاذ القرار نظرا لدورها في التحديث وعمليات التغير الاجتماعي التي تمر بها المجتمعات المعاصرة، هذه الأخيرة التي تواجه في تاريخها منعطفات واحتمالات متعددة للمستقبل يتم رسم معالمها الأساسية من خلال قرارات تمس الحاضر وتغير الواقع.

انطلاقا من أن عملية صنع القرار لا تقتصر فقط على اتخاذ القرار وإنما هي عملية معقدة وديناميكية تدخل فيها مجموعة من العوامل وتتضمن في مراحلها المتعددة تفاعلات مختلفة، في هذا الفصل سنحدد ماهية اتخاذ القرار الإداري، أنواعه ومراحله، وتطوراته في الفكر الإداري وصولا إلى مفهوم صناعة القرار وأهمية المشاركة فيه وهذا ما يمثل أحد منطلقات واهتمامات هذا الكتاب لأن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تعد لبنة أساسية لبناء ثقافة اتصالية فعالة داخل المؤسسة.

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى العناصر الأساسية التالية:

1. ماهية صناعة القرار واتخاذه.

2. القرارات الإدارية (أنماطها - الأساليب المتبعة في اتخاذها والعوامل المؤثرة فيها).

3. أهمية المشاركة في اتخاذ القرار وأثره في بناء الثقافة الاتصالية

1.ماهية صناعة القرار واتخاذه

1.1مفهوم صناعة القرار الإداري

- **لغـــة:**

هناك عدة تعريفات لغوية للقرار منها ما يلي:

ورد لفظ **القرار** في معجم **لسان العرب** "**لابن منظور**" بمعنى "ما قر فيه، قال تعالى في (سورة غافر: الآية 63) ﴿الله **الذي جعل لكم الأرض قرارا**﴾ أي مستقرا، وصار الأمر إلى قراره ومستقره بمعنى تناهى وثبت "[142].

كما ورد في **قاموس المحيط** القرار" هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف"[143]. ويقصد به " تقرير شيء أو محاولة الوصول إلى حكم في موضوع من الموضوعات أو مشكلة من المشاكل، ويتم الوصول إليه من خلال الدراسة المعمقة وجمع المعلومات المرتبطة وتحليلها والمفاضلة بين الاختيارات المتاحة أمامه واختيار البديل الأفضل" [144].

قبل التطرق لمفاهيم اتخاذ القرار تجدر الإشارة إلى أن عملية صنع القرار هي عملية بالغة التعقيد تختلف اختلافا كليا عن عملية اتخاذ القرار، هذه الأخيرة التي تعد مرحلة جزئية وهامة من مراحل عملية صنع القرار.

وفي هذا ميز "**حريم حسين**" بين القرار وعملية صنع القرار حيث رأى أن" القرار هو سلوك، تصرف واعي من بين عدة بدائل، وأنه اختيار واعي من بين بديلين فأكثر تم تحليلهما، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار. أما عملية صنع القرار فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته"[145].

وفي هذا الكتاب ينصب اهتمامنا على مفهوم اتخاذ القرار باعتباره مرحلة هامة من مراحل صنع القرار، حيث تختلف اتجاهات قيادة المؤسسات في أسلوب اتخاذه.

---

(142) جمال الدين ابن مكرم ابن منظور، **المجلد05، مرجع سابق،** ص 585.

(143) قاموس المحيط، **المجلد2** ، دار إحياء التراث العربي، بيروت،1992، ص 735.

(144) محمد منير حجاب، **المعجم الإعلامي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2004،1، ص 418.

(145) حريم حسين، السلوك **التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،2004، ص 225.

■ **اصطلاحا:**

حضي مفهوم القرار الإداري باهتمام عدد كبير من العلماء في شتى فروع العلوم الاجتماعية خاصة علم الإدارة، وانطلاقا من اختلاف التوجهات الفكرية للباحثين والمفكرين تعددت تعاريف مفهوم اتخاذ القرار غير أن أغلبها تتفق في تحديد عناصره ومقوماته.

- فعملية اتخاذ القرار وفقا لما يراه **"تتنباوم وزملائه"** (Tannenbawn, Weschler and Massarik) هي "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية ..."[146]، ومن خلال هذا التعريف تتضح أهمية المفاضلة بين البدائل، فكل قرار وله عواقبه، مما قد يؤثر على مساره وتنفيذه.

- هناك أيضا تعريف إداري لعملية اتخاذ القرار نادى به "**نيجرو**" (Nigro) فعرف اتخاذ القرار بأنه " الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين"[147].

- ومن جهته "**هربرت سيمون**"**(Herbert Simon)** رائد نظرية صناعة القرارات فيذهب أبعد من ذلك في تعريفه لعملية اتخاذ القرار، حيث يراها مرادفة للإدارة، وأن مهمة صناعة القرار تهيمن على العمل الإداري. بقوله "الإدارة هي اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات هي الإدارة "[148]، ويبرر ذلك بكون القرار هو الحل الأنسب والمحتمل في ظروف معينة.

---

(146)R. Tannenbawn, R. Weshler and F.Massarik**, leadership and organisation Abhavioral science approach**, M.C Graufill book,NewYork, 1961, P 267.

(147) نواف كنعان، اتخاذ **القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007، ص83.

(148)عبد العظيم عبد الحميد، **القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار:دراسة مقارنة**، دار النهضة العربية، القاهرة ،1996، ص 463.

- وفي ذات السياق يعرفه" **كرتينر"(Kreitner)** بأنه: " اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة، ثم اختيار أحسن وأنسب هذه البدائل وفقًا لطبيعة الموقف"[149]. يضيف **كرتينر** في هذا التعريف أن عملية الاختيار والمفاضلة بين البدائل تكون بناء على متطلبات الموقف وطبيعته.

- كما يرى " **شمس الدين عبد الله"** أن اتخاذ القرار تشير إلى عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار وتبني حل معين لمشكلة ما من بين عدد من الحلول البديلة، وتتم عملية الاختيار هذه استنادا إلى هدف يبغي متخذ القرار تحقيقه، ضمن قيود وشروط محددة، وهذه العملية تستوجب الدقة والحذر في اختيار المؤشرات الكمية والكيفية لأهداف القرار وقيوده وقواعد صنعه وسبل تنفيذه "[150].

- ويتفق معه في نفس التعريف "**شهاب ابراهيم** " حيث يرى أنه" العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة، ضمن معطيات معينة"[151].

---

(149) Kreitner Robert, Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1995, p239.

(150) شمس الدين عبد الله شمس الدين، **مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية**، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق،2005، ص 05.

(151) شهاب ابراهيم بدر، **معجم مصطلحات الإدارة العامة**، مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1998، ص 17.

- كما أشار "**أحمد ماهر**" أن اتخاذ القرار هو أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة، بدائل الحل، تقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار وهو اختيار البديل المناسب"[152].

- أما التعريف القانوني للقرار: " يرى أن القرار هو إفصاح عن الإرادة المنفردة الملزمة للأفراد بمالها من سلطة عامة والذي يصدر في الشكل الذي تتطلبه القوانين واللوائح وذلك بقصد إحداث أثر قانوني متى كان ممكنا وجائزا قانونا وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة"[153].

من خلال التعاريف السالفة الذكر نرى أن عملية اتخاذ القرار هي عملية واعية وهادفة تسعى إلى دراسة وتقييم كل بديل لاختيار الأنسب وفق ما تقتضيه الظروف المحيطة والمتدخلة في عملية صنع القرار. **وبالتالي عملية اتخاذ القرار تتميز بمجموعة من الصفات أجملها" نواف كنعان"** فيما يلي [154]:

- أنها عملية قابلة للترشيد.
- تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية.
- عملية تمتد في الماضي والمستقبل.
- عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.
- عملية تتصف بالعمومية والشمول.

---

(152) أحمد ماهر، **اتخاذ القرار بين العلم والابتكار**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 21.

(153)السيد عليوه، **صنع القرار في منظمات الإدارة العامة**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ،1987، ص 150-151.

(154)نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق**، ص 87.

- عملية ديناميكية مستمرة.
- عملية مقيدة تتسم بالبطء أحيانا.
- عملية معقدة وصعبة.

2.1أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

إن تعدد وتعقد المشكلات التي تواجهها المنظمات اليوم جعلتها تولي أهمية كبرى لعملية اتخاذ القرارات التي ترهن بقاءها واستمرارها فنجاحها وتطورها يعتمد على فعالية قراراتها المتخذة، ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار جوهر كل العمليات الإدارية وقلبها النابض، وقد حدد العديد من المفكرين والباحثين درجة أهمية عملية اتخاذ القرارات منها ما يلي:

3.1أهمية القرارات الإدارية من الناحية العلمية والعملية [155].

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.

- تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية، مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.

- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة.

- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار، دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

---

(155)حسين بلعجوز، المدخل **لنظرية القرار**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2010، ص100-101.

▪**أهمية القرارات من الناحية العملية:**

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وانجازها بأسلوب علمي وعملي.

كما يشير" **بشير العلاق**" إلى" أن الحاجة إلى صناعة القرارات الفعالة أكثر أهمية من أي وظيفة إدارية أخرى، فإذا كانت عملية صناعة القرارات خاطئة فمعنى ذلك حدوث الأخطاء في كافة الوظائف الإدارية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فبدون القرارات السليمة لا يمكن لهذه الوظائف أن تأخذ مكانها في المؤسسة. مما يعني انتهاء وجود المؤسسة بأسرها"[156]. أورد "**محمد حسنين العجمي**" في كتابه "**الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**" علاقة اتخاذ القرار بباقي العمليات الإدارية الأخرى نلخصها فيما يأتي[157]:

1.**اتخاذ القرار والتخطيط**: تتضح العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والتخطيط من خلال تحديد معنى التخطيط وبيان خطوات العملية التخطيطية ...لأن هذه الأخيرة هي في النهاية تقوم على اتخاذ القرار.

---

(156) بشير العلاق، **مبادئ الإدارة**، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 1999، ص 147.

(157) محمد حسنين العجمي، **مرجع سابق**، ص 231-235.

2.**اتخاذ القرار والتنظيم**: ترتبط عملية اتخاذ القرار بالتنظيم من زوايا متعددة أهمها: الهيكل التنظيمي والإجراءات التنظيمية، وطبيعة العلاقات بين العاملين، وتقسيم العمل ومسؤولية العاملين، والتنظيم الإداري يؤثر في عملية اتخاذ القرار من خلال تقسيم العمل.

3.**اتخاذ القرار والتنسيق**: إن ارتباط التنسيق بعملية اتخاذ القرار يبرز من خلال تنظيم وتوحيد الجهود والطاقات البشرية والمادية في المنظمة، لضمان حسن استخدامها لاتخاذ القرار وتنفيذه.

4.**اتخاذ القرار والسياسات**: تعرف السياسات بأنها تعبير صريح أو ضمني عن المبادئ والقواعد التي وضعتها القيادة الإدارية لتسترشد بها المنظمة ولضبط الفكر والعمل بها...حيث يرى عبد الفتاح حسن أن (السياسات ليست إلا قرارات وأن مراحل وخطوات عملية رسم السياسات تكاد تتفق في مضمونها مع مراحل وخطوات اتخاذ القرارات الإدارية).

5.**اتخاذ القرار والاتصالات**: إذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر من ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرار، لأن الاتصالات واتخاذ القرار يشكلان جانبين مهمين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل منهما على الأخر.

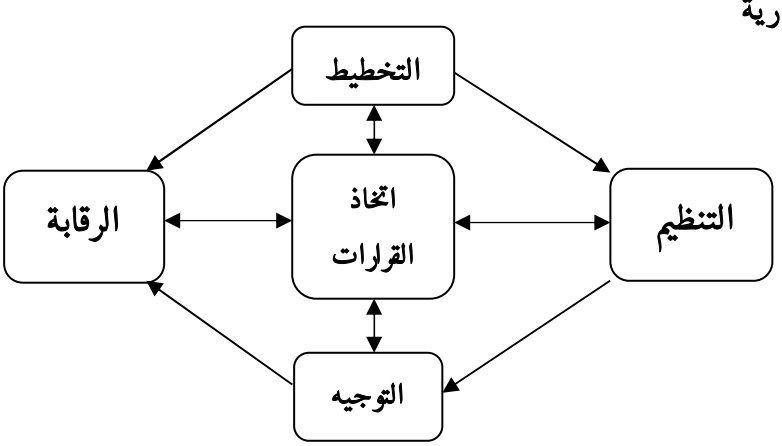
6.**اتخاذ القرار والتفويض**: " لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدها إلى تزايد الأعباء، على عاتق القيادات الإدارية التي يفرضها عليها المركز القيادي في التنظيم ، ذلك أن زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة ،وتعقد أعمالها ، وتشعب نشاطاتها أدى إلى تزايد مسؤوليات قياداتها ،وأصبح من أهم الأعباء التي تواجه قيادة التنظيم الإداري العمل على رفع الواجبات اليومية غير المهمة عن كاهل القائد ليتسنى له التفرغ والتفكير في العمليات

الاستراتيجية والمهمة في التنظيم، وليتاح له الوقت الكافي للاطلاع على نشاطات مرؤوسيه ومعالجة مشاكلهم"[158].

ولذلك أصبحت القيادة في وضع يحتم عليها الإقدام على تفويض اتخاذ بعض القرارات للمستويات الإدارية الوسطى والمباشرة.

وذلك لأن عملية اتخاذ القرارات تمثل مرتكز العمليات الإدارية الأخرى من تنظيم وتخطيط وتنسيق ... لذا تكتسي أهمية قصوى، فاتخاذ أي قرار إداري كان له عواقبه ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة مما يتطلب الدقة والتمحيص والتفكير الجدي قبل اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطا، حتى تتمكن المؤسسة من إنتاج قرارات فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات والتطورات المتسارعة.

يوضح الشكل رقم (4): ارتباط عملية اتخاذ القرارات بمختلف العمليات الإدارية



المصدر: الشامي لبنان ونينو ماركو، **الإدارة :المبادئ الأساسية**، المركز القومي للنشر، عمان، ط 1، 2001، ص 28.

(158) محمد حسنين العجمي، **المرجع السابق، ص** 231-235.

3.1مراحل عملية صناعة القرار واتخاذه

تتمحور عملية اتخاذ القرار حول معالجة مشكل معين ضمن إطار عام يتطلب توفر عدة عناصر أهمها [159] :

- تحديد وتشخيص المشكلة (الموقف).
- جمع البيانات والمعلومات الصحيحة عن المشكلات.
- تحليل المشكلة (الموقف).
- إيجاد بدائل لحل المشكلة.
- تقييم البدائل المختارة.
- اختيار الحل الملائم.
- تنفيذ القرار ومتابعته.

من خلال هذه العناصر حدد الباحثين عدة مراحل تمر بها عملية اتخاذ القرار، رغم اختلافهم في هذه المراحل غير أن أغلبها يتفق على المراحل الأساسية التي تعتبر محصلة لمجموعة من الإجراءات المنطقية تمر بها عملية اتخاذ القرار.

يمكن تلخيص أهم هذه الخطوات فيما يلي:

- يرى "**سيمون**" (**Simon**) أن خطوات صناعة القرار تمر بالمراحل التالية [160] :

---

(159)أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة: الاتصالات والمعلومات والقرارات**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية،2000 ، ص316.

(160)علي خلف حجاجة، اتخاذ **القرارات الإدارية**، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 37.

1-مرحلة البحث والاستطلاع: وهي مرحلة البحث والاستعلام عن مواقف مناسبة لصناعة القرارات التي توجب ضرورة صناعة القرار بشأنها.

2-مرحلة التصميم: مرحلة البحث عن بدائل مختلفة لمواجهة تلك المواقف.

3-مرحلة الاختيار: يتم من خلالها اختيار أحد البدائل من بين البدائل المتاحة.

- أما" **لندبرج**" فقد قدم تحليلا لعملية اتخاذ القرارات بتقسيمها إلى ثلاثة أنواع من السلوك هي:[161]

- التعرف على المشكلة واكتشاف موقف يدعو لاتخاذ قرار.

- تجميع معلومات تساعد في حل المشكلة.

- الاختيار.

وأن كلا من تلك المراحل تتصل ببعضها في دورة متكاملة، وأن هذه الدورات قد تتم على مستويات مختلفة، أي أنه تجميع المعلومات (المرحلة 2) قد تتم أثناءها التعرف على مشكلات واختيار حلول معينة.

كما وضع كلا من "**توماس**" و"**سكوت**" (**Thomas and Scott**) إطاراً منهجياً لخطوات صنع القرار على النحو التالي[162]:

---

(161)محمد عبد الفتاح ياغي، **مبادئ الإدارة العامة**، مطابع الفرزدق، الرياض، ط1، 1983، ص 97-100.

(162)علي عباس، **تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين، العدد الأول، يناير2012 ، ص 129–157 .

1-تحديد المشكلة :تتعامل المنظمة مع ثلاثة أنواع من المشاكل، هي:

- **المشاكل المتكرر :وهي** التي يتكرر حدوثها باستمرار، ولها علاقة بالأمور اليومية، مثل: قرارات صرف الأموال، قرارات الإجازات، وقرارات البيع والشراء.

- **المشاكل الجوهرية:** وهي تلك المشاكل المتعلقة بالتخطيط، التنبؤ، السياسات، الرقابة الإجراءات، التنظيم، والتوجيه...

- **المشاكل العرضية(الطارئة) :** ويقصد بذلك الإحداث والمفاجآت غير المتوقعة داخل المنظمة أو في بيئتها الخارجية، مثلاً :حدوث أزمة سياسية، تغير مفاجئ في السياسات الحكومية، وارتفاع مفاجئ في أسعار الطاقة والمواد...

2-وضع بدائل الحلول : أي وضع البدائل المحتملة لحل المشكلة التي تم تحديدها في الخطوة الأولى.

3-تقييم بدائل الحلول: وهي أهم وأصعب خطوة في عملية صنع القرار؛ لأنها تهدف إلى تدريج بدائل الحلول حسب أهميتها وقدرتها على حل المشكلة، فالبديل الذي تنطبق عليه المعايير المستخدمة يكون هو بديل الحل الأول، وعادةً ما يقوم مّتخذ القرار بتقدير النتائج الإيجابية والسلبية المتوقعة من كل بديل على حدة.

4-تنفيذ القرار :من الضروري أن يقوم متخذ القرار بإقناع القائمين على عملية التنفيذ، ثم مناقشتهم؛ لغرض كسب موافقتهم عليه؛ لتجّنب أي مقاومة من طرف بعضهم في تنفيذه.

5-متابعة تنفيذ القرار :متابعة تنفيذ القرار مهمة للغاية، لأنه يعتمد عليها نجاح أو فشل القرار في حل المشكلة، والمتابعة تساعد على اكتشاف الانحرافات، أو معرفة مدى القبول أو المقاومة من جانب التنفيذيين.

6-تقييم النتائج :أي معرفة نسبة نجاح بديل الحل الذي تم اختياره في حل المشكلة، هل90%... ، 100% ؟ ثم نحكم على كفاءة متخذ القرار ومدى نجاحه.

- أما " **ديل**" (**DILL**) فأشار إلى خطوات صناعة القرار كما يلي[163] :

1-تحديد الأهداف والأنشطة بالنسبة للتنظيم وترتيب الأولويات لكل الأهداف والأنشطة.

2-البحث عن أساليب عمل وبدائل تجميع المعلومات يمكن استخدامها في تقويم تلك البدائل.

3-المفاضلة بين البدائل واختيار واحد منها.

4-تنفيذ القرار.

وما تقدم نرى أن خطوات صنع القرار تتمثل في المراحل الآتية:

تشخيص المشكلة محل القرار (الشعور بالمشكلة ودراستها):

" تعتبر الخطوة الأولى في سبيل الوصل إلى حل لها، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية، فإن القرار الذي سوف يتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملائمته للمشكلة التي صدر بشأنها"[164].

وذلك لأن " المشكلة المحددة تحديدا واضحا تعتبر نصف محلولة ولذلك فمن المستحسن أن يتم تحديد المشكلة تحديدا كميا حتى تسهل عملية العلاج "[165].

---

(163)محمد عبد الفتاح ياغي، **مرجع سابق**، ص 106.

(164)أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 251.

(165) تعلب سيد صابر، **نظم دعم واتخاذ القرارات الإدارية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص292.

➢**جمع المعلومات والبيانات حول المشكلة:**

يقتضي تحليل المشكلة محل القرار تصنيفها وتحديد وتحليل البيانات المطلوبة لحلها [166]:

- تصنيف المشكلة: تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها والحل الأمثل المطلوب لحلها.

- تحديد وتحليل البيانات: على صانع القرار تحديد المصادر المناسبة التي يمكن الحصول منها على البيانات اللازمة لفهم المشكلة محل القرار مع تحديد أهم الوسائل للحصول عليها ومراعاة التكلفة والوقت اللازم لذلك ومن تم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا ويقارن الحقائق والأرقام، ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات إلى عدة تصنيفات منها [167]:

1.البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2.البيانات والمعلومات الكمية.

3.البيانات والمعلومات النوعية.

4.الآراء والحقائق.

---

(166) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ط2، 1998، ص 425.

(167) واهر أحمد قناديلي، **اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العام**، قسم إدارة تربوية وتخطيط، جامعة أم القرى-المملكة العربية السعودية ،1430، ص 05.

" تعتبر عملية تجميع الحقائق والمعلومات من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرارات، حيث أن القرارات لا تتخذ في فراغ أو جهل معلوماتي، بل يجب على متخذ القرار أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة واستبعاد غيرها من المعلومات. وعموما هناك معلومات قد لا يتم الحصول عليها بسهولة وهنا يجب على متخذ القرار أن يكون ملما بالمعلومات الناقصة حتى يتمكن من تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار ومدى دقته"[168].

" فكلما زادت المعلومات الصحيحة والشاملة زادت صوابية القرار[169]، وهذا ما يدل على أهمية المعلومات بالنسبة لصوابية القرار.

وضع الحلول والبدائل الممكنة:

" تدور هذه المرحلة حول تحديد واقتراح الحلول البديلة الممكنة، وبقدر ما يستطيع الإداري توسيع منظور البدائل بقدر ما تتوفر لديه أقرب الحلول السليمة لمواجهة المشكلة"[170].

كما يؤكد "**بربر**" أن هذه الخطوة تعد من أصعب وأدق خطوات عملية صناعة القرار، لأنها تعتمد على تفكير متخذ القرار، حيث تتطلب تفكيرا ابتكاريا يساعد على توفير

---

(168) عدنان عواد الشوايكة ، **دور نظم وتكنولوجيا المعلومات**، دار اليازوري، عمان، 2011، ص 236.

(169) خالد الحسن أبو السعيد، **لكي لا تكون القيادة استبدادا**، مكتبة الثقافة للنشر، عمان، ط1 ،1995، ص18.

(170) عبد الغني النوري، **اتجاهات جديدة في الإدارات التعليمية في البلاد العربية**، دار الثقافة قطر -الدوحة، 1991، ص472.

مجموعة من البدائل الابتكارية لعلاج المشكلة، لأن واقع الأمر يعتبر أن كل بديل في هذه الخطوة هو البديل الأوفر حظا لاختياره كبديل أفضل "[171].

و" لنجاح الخطوة لا بد لمتخذ القرار من أن يعتمد التفكير المبدع الخلاق لابتكار بدائل مختلفة وبخاصة عند مواجهة مشكلات جديدة، ثم يستبعد البدائل الضعيفة والبدائل غير المشجعة لتحصر في أقل عدد ممكن من البدائل المتوقع تحقيقها بنسب متفاوتة "[172].

تقييم البدائل والمفاضلة بينها

" يتم في هذه الخطوة التعرف على الحلول أو البدائل المحتملة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف الذي يراد اتخاذ قرار إداري بشأنه، ودراسة البدائل المحتملة، ومقارنتها والموازنة بينها وتقييمها في ضوء الإمكانات البشرية والمادية المتاحة، وفي إطار الظروف والملابسات التي تحيط بالموقف أو المشكلة موضوع القرار"[173].

"بعد اختيار بدائل حل المشكلة، يجب إجراء تقييم شامل للحلول المتاحة حتى يتم اختيار الحل من بين عدة الحلول العديدة بعض المزايا والعيوب، إذ لا تتساوى الحلول جميعا من حيث قدرتها على تحقيق الهدف. وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تظهر عند تنفيذ الحل مستقبلا .ويتطلب

---

(171) محمد كامل بربر، **الإدارة عملية ونظام**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1996، ص 165-168.

(172) موسى شهرزاد محمد شهاب، **القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص55.

(173) طارق البدري، **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، دار الفرقان، عمان، 2001، ص 167.

تحليل هذه المرحلة بيان معايير تقييم كل بديل من البدائل المتاحة، وكيفية التمييز بين العناصر الملموسة وغير الملموسة في تقييم بدائل الحل.

وفيما يلي نعرض أهم المعايير التي تستند إليها عملية تقييم البدائل" [174]:

- إمكانية تنفيذ البديل، ومدى توافر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة له.

- تكاليف تنفيذ البديل، والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل والخسائر التي قد تترتب عليه.

- آثار تنفيذ البديل على المنظمة: على الأقسام والإدارات، والوظائف، والأداء، أو على المنظمات الأخرى وهذا يختلف باختلاف طبيعة المشكلة وأهميتها.

- الآثار الاجتماعية والإنسانية للبديل وانعكاساته على الأفراد والجماعات ومدى قوة العلاقات التي يمسها.

- مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل، وهذا عنصر هام يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقييم البدائل، وذلك لأن عدم استجابة المرؤوسين للبديل أو معارضتهم له يخلق عقبات تحول دون تنفيذه، ويضيع كل الجهود التي بذلت في المراحل التي سبقت التنفيذ.

- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل، وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها. ومن الأمور الهامة أن يتم تنفيذ البديل خلال وقت محدد حتى لا يضيع الوقت ويصدر القرار بعد مدة ويضيع الهدف.

---

(174) نواف كنعان، اتخاذ **القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق،** ص 149- 150.

" تفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل وذلك بطرح وإهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعية"[175].

➢اختيار البديل الأمثل (اتخاذ القرار).

" بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل وتقييم كل بديل يمكن بعد ذلك سهولة اختيار البديل الأمثل، أي البديل الذي يحقق أحسن من سواه الأهداف التي من أجلها اتخذ القرار" [176].

إن اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة يتطلب من متخذ القرار الاستعانة بمجموعة من المعايير ذكرها "**محمد عبد الفتاح ياغي**" تتلخص فيما يلي [177]:

1.الأهداف التي يحققها بديل معين، وقد تتفاوت الأهداف في درجة الأهمية فيفضل البديل الذي يحقق أهم هذه الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيق الأهداف الكلية أو الشاملة.

2 . مدى اتفاق البديل مع أهداف المنظمة واتساقه مع سياساتها وخططها ونظمها وفلسفتها وتوافقه مع مجموعة من الاعتبارات الحاكمة التي تحددها مثل الاقتصاد في النفقات أو مستوى الجودة أو الكفاءة أو غيرها.

3 . المنفعة أو المكاسب التي يمكن تحقيقها، وتتمثل هذه المكاسب في القيمة أو الفائدة المحصلة من الموارد المتاحة بإتباع بديل معين.

---

(175)كاسر نصر المنصور، **نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص 48.

(176)الشامي لبنان ونينو ماركو، **مرجع سابق**، ص 294.

(177) محمد عبد الفتاح ياغي، **مرجع سابق**، ص 111.

4 . درجة المخاطرة المتوقعة من إتباع البديل، وتعني المخاطرة احتمال عدم تحقيق المنفعة أو المكاسب المذكورة.

5 . مقدار الجهد اللازم بذله في تنفيذ البديل فتتم المقارنة على أساس هذا السؤال : أي البدائل يعطي نتائج أحسن بمجهود أقل؟

6. كفاءة البديل، أي مدى استغلاله للموارد المتاحة.

7. المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه أو تعطليها له وتعويق نتائجه.

8 . التوقيت ودرجة السرعة المطلوبة في الحل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

9 . اعتبارات أخرى مثل قوانين المجتمع وعرفه وتقاليده وعاداته.

➢**مرحلة تنفيذ القرار**[178] : في هذه المرحلة يتم وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ، وغالبا ما تتطلب مرحلة التنفيذ إجراء تغيرات معينة يستلزمها هذا الحل مثل إعادة تخصيص الموارد المالية المتاحة، تدريب العاملين، تغييرات تنظيمية...وغيرها.

وكنتيجة لأن تنفيذ القرار يتطلب إقناع للأطراف المشاركة وتلك التي سوف تقوم بالتنفيذ فإن الأمر يحتاج إلى عمليات اتصال بين العديد من الأطراف المعنية بالقرار، ومن ثم يمكن استخدام نظم دعم القرار مثلا في إجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات

---

(178)اسماعيل مناصرية ، **دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية القرارات الإدارية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم** (رسالة ماجستير)، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف – المسيلة ،2003-2004، ص109. **نقلا عن**: ابراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)**، الدار الجامعية الطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 81.

الحاسب الآلي، كما يمكن استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير المصاحبة للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل تنفيذه.

هذا ما عبر عنه "**داركر**" في قوله:" إن أي قرار لن يكون فعالا إلا إذا تضمن التزامات محددة بالعمل على تنفيذه" [179].

➢**مرحلة متابعة تطبيق القرار ومراقبته**

" إن أية إدارة لا يمكن أن تقف عند حدود تنفيذ القرار لأن متابعة تطبيقه والرقابة في عملية تطبيقه لمعرفة أية انحرافات أو اختلالات ليقوموا بتقويمها قبل وقوعها إذا أمكن. هي من أهم مسؤولياتهم الرقابية وكذلك بعد التطبيق لابد من المراقبة لمعرفة أن ما تم التخطيط له أصلا قد تحقيقه فعلا، وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار هذا البديل وتطبيقه، وهل كانت النتائج ايجابية أم سلبية "[180].

يعتبر تقييم القرارات عملية ضرورية ينبغي أن يقوم بها من يصنع القرار، ويخضع التقييم لعدد من المحكات والمعايير منها [181]:

▪**حالة المعلومات المتوفرة لدى صانع القرار**: فنجاح أي قرار يتوقف على مدى توافر المعلومات وصحتها.

---

(179)نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق**، ص 168.

(180)حسين علي والساعد رشاد، **نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 25.

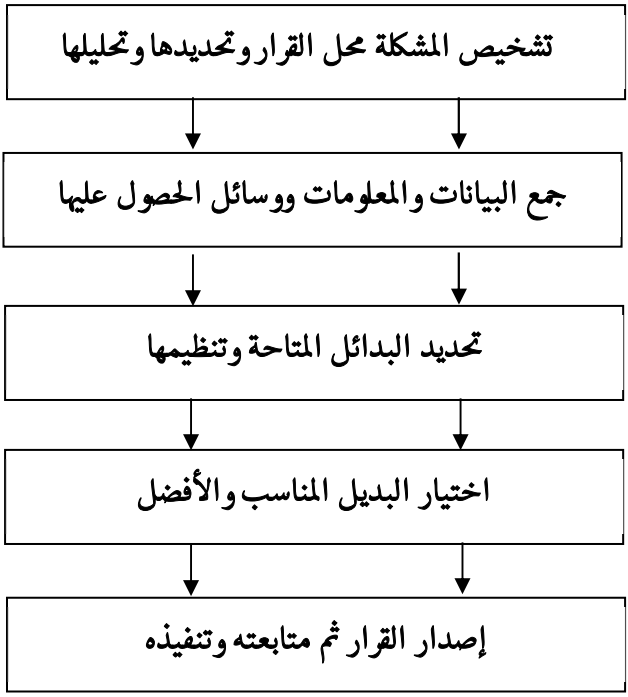
(181) إبراهيم سعد الدين وآخرون، **كيف يصنع القرار في الوطن العربي**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت ،1985، ص 101.

▪**درجة المشورة في اتخاذ القرار:** نجاح أي قرار يعتمد على القيادة الجماعية والتزام الأقلية برأي الأغلبية مع مراعاة رأي الأقلية.

▪**أهمية وإلحاح القرار:** مدى الحاجة إلى صدور مثل هذا القرار وأهميته وضرورته.

▪**آثار القرار ونتائجه:** يتضمن البحث ما إذا كان الغرض من القرار قد تحقق وبأي درجة.

من خلال ما تم تقديمه نستخلص في الشكل رقم (5): المراحل الأساسية لصنع القرار



المصدر: سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة **العامة: الأسس والوظائف**، مطابع الفرزدق، الرياض، 1997، ص 235.

2-القرارات الإدارية (أنماطها - الأساليب المتبعة في اتخاذها والعوامل المؤثرة فيها).

1.2أنواع القرارات الإدارية (تصنيفها وخصائصها).

حدد الباحثين عدة معايير لتصنيف القرارات الإدارية وفيما يلي سنذكر أهم هذه التصنيفات والتقسيمات:

- **تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية في المنظمة:** هذا التصنيف قائم على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة وهي [182]:

1- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: متخذ القرار في هذا النوع يتخذ قرارات تتعلق بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات العامة والفرعية والإجراءات التي تتبع في التنفيذ، وكذلك القرارات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي وإسناد المناصب الإدارية فيه وتوجيه العاملين وإرشادهم وتحديد المعايير الرقابية. ومنها **قرارات تتعلق بالتمويل**، قرارات **تتعلق بالإنتاج**، **قرارات تتعلق بالتسويق** ...

2- قرارات تتعلق بشؤون العاملين (بشرية): تتخذ في هذا المجال قرارات تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الأفراد وطرق اختيارهم وتعيينهم وبرامج تدريبهم، وأسس تحليل الوظائف وتوصيفها وتقويمها، وسياسة دفع الأجور والتعويضات والمكافآت.

- **تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:**

حسب هذا المعيار هناك ثلاث أنواع من القرارات كما حددها **Ansoffوهي** [183]:

1.قرارات استراتيجية:

وهي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها، فهذا النوع يتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقاتها المتبادلة ...وهي عادة تغطي مدة زمنية أطول.

---

(182) سيد الهواري، **الإدارة: الأصول والأسس العلمية**، مكتبة عين شمس، القاهرة ،1996، ص 10.

(183)M. Darbelet. **Economie d'entreprise**, Ed: Foucher, Paris, 1992. P 20.

2. **القرارات التكتيكية:**

"هي القرارات التي تتعلق بالبدائل، أو الأدوات التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، وهي قرارات يغلب عليها طابع المرحلة في تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة" [184].

3.**القرارات التنفيذية (التشغيلية)**:

"هي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بخطط المنظمة، فهي قرارات روتينية بسيطة تعنى بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية البسيطة للمنظمة، ومثل هذه القرارات تتطلب قدرا ضئيلا من الإبداع والاستقلالية... تصنع هذه القرارات في المستويات التنظيمية الدنيا"[185].

➢**تصنيف القرارات وفقا لإمكانية جدولتها وبرمجتها**:

1-القرارات المبرمجة:

"هي تلك القرارات التي يتكرر حدوثها واتخاذها يومياً في المؤسسة بحيث لا تستدعي جهداً كبيراً في التفكير بها نظراً لكونها مجدولة أو ذات طابع روتيني.

2-القرارات غير المبرمجة:

هي تلك القرارات التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة، أو في ظروف غير متشابهة، لذلك فهي تستدعي جهداً معيناً من التفكير والتحليل إلى جانب الحصول على

---

(184)سامي جمال الدين، **الإدارة والتنظيم الإداري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 261.

(185)علي الشريف، محمد فريد صحن، **اقتصاديات الإدارة: منهج القرارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية،1988، ص 14.

قدر معين من المعلومات، وغالباً ما تتعلق القرارات غير المبرمجة بالأبعاد الاستراتيجية للمؤسسة، خصوصاً تلك القرارات التي تتعلق بمستقبلها" [186].

تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها:

حيث تلجأ **القيادة الأوتوقراطية"** إلى اتخاذ المدير قراراته منفرداً ويصوغها ويعلنها بنفسه وما على المرؤوسين إلا التنفيذ. أما **القيادة الديمقراطية** فتميل حسب درجة ديمقراطيتها إلى درجات متباينة من المشاركة في صنع القرارات، وتفوض هنا بعض الإدارات إلى المديرين المساعدين ورؤساء الأقسام مهمة دراسة المشكلة واقتراح البدائل ليقوم المدراء بالتقييم واختيار البديل الأفضل واتخاذ القرار"[187]. **وفي** نمط **القيادة الترسلي"** فيقوم المدير بتفويض سلطته لمرؤوسيه ويتنازل عن حقه في صنع القرار"[188].

تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

تشمل المناخ، المؤثرات والقيود والتغيرات البيئية التي تؤثر على عملية صنع القرار ويمكن القول بشكل عام أن القرارات تصنع في ثلاث حالات مختلفة هي[189]:

1- حالة التأكد :يكون متخذ القرار في هذه الحالة في حالة تأكد تام بحالة الطبيعة التي ستحدث وفي هذه الحالة توجد حالة واحدة وتكون هناك معلومات كاملة ومؤكدة عنها تمكن من التنبؤ بنتائج كل بديل مسبقا وقبل التنفيذ.

---

(186)خليل الشماع، خضير حمودة، **نظرية المنظمة،** دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2000، ص 246.

(187) سامي عريفج ، **الإدارة التربوية المعاصرة**، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، ط1 ،2001، ص 91.

(188) أحمد حافظ فرج، حافظ محمد صبري، **إدارة المؤسسات التربوية،** عالم الكتب، القاهرة ،2003، ص 116.

(189) سونيا محمد البكري، **استخدام الأساليب الكمية في الإدارة**، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية،1997 ، ص34.

2- حالة عدم التأكد :يواجه متخذ القرار في هذه الحالة عدة حالات طبيعية، ويكون صانع القرارات في موقف ليس لديه فيه المعلومات الكافية والكاملة عن مختلف الحالات وبالتالي لا يستطيع إعطاء احتمالات للنتائج المرتبطة بالبدائل المختلفة لحل المشكلة.

3- حالة المخاطرة :هذه الحالة تقع في مكان ما بين حالة التأكد وحالة عدم التأكد، وفي هذه الحالة تتوفر لدى صانع القرار بعض المعلومات الخاصة بنتائج البديل، مما يمكنه من تقدير احتمال النتائج إذا تم تنفيذ البديل، فنتائج البديل تكون معروفة بعض الشيء فقط.

➢تصنيف القرارات وفقا لأسلوب اتخاذها:

تصنف القرارات وفقا لأسلوب اتخاذها إلى صنفين هما [190]:

1- قرارات كيفية وصفية: وهذا النوع من القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبرته وتجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، إلا أن اعتماد مثل هذه القرارات على التقديرات الذاتية التي تحكمها عوامل شخصية – نابعة من مشاعر المدير واتجاهاته واحتياجاته - تؤدي به في الغالب إلى اتخاذ الحل الرضائي بدلا من الحل المثالي.

1-قرارات كمية معيارية: وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذيها، والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعد على

(190)محمد حسنين العجمي، **مرجع سابق،** ص 258.

اختيار القرار الذي يؤدي إلى تحقيق أفضل مخرج بأعلى كفاءة وأقصر وقت وأقل جهد مبذول مع استغلال الإمكانات المتاحة أفضل استغلال.

أما خصائص القرارات الإدارية فهي تتميز عن غيرها من القرارات الأخرى بجملة من السمات حددها **"مسلم** " فيما يلي [191]:

1-القرارات الإدارية تسعى دائما إلى إيجاد المشاكل وذلك من خلال إتباع استراتيجية محددة للبحث عن وضع عدة بدائل مختلفة لاختيار الأنسب منها.

2-يتضمن اتخاذ القرارات إتباع الأسلوب الإداري في محاولة للتمييز بين السلوك التكيفي الذي يسعى إلى محاولة التوفيق والتكيف مع النتائج الفعلية للقرارات

وبين النتائج المتوقع الحصول عليها.

3-بعض القرارات، إن لم تكن معظمها، تتأثر بشخصية متخذ القرار وبالعوامل الشخصية الإدارية الأخرى في التنظيم.

4-إن اتخاذ القرار مرتبط بدرجة من العقلانية تميزها عن غيرها، وترسم تلك العقلانية لنفسها حدودا أثناء تطبيق القرار تدعى العقلانية المحدودة.

هناك العديد من الباحثين في ميدان إدارة الأعمال يولون أهمية إلى القرارات الإدارية خاصة قرارات الإدارة العليا والتي تسمى بالإدارة الاستراتيجية ،ذلك لأنها تأخذ قرارات استراتيجية مؤثرة في المنظمة تتعلق بالتخطيط والتنظيم والتنسيق، لذا حددوا

---

(191)عصام محمد حمدان مطر، **التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة** (رسالة ماجستير)، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية -غزة ،2008، ص 33.

مجموعة من الخصائص التي تتسم بها قرارات الإدارة العليا **وفيما يلي أهم هذه الخصائص**[192]

تتسم القضايا الاستراتيجية بالتوجه المستقبلي : فقراراتها تستند غالبا على تنبؤات المديرين المستقبلية وليس مجرد معرفتهم الحالية، والتركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تمكن المنظمة من اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية.

1.**تتسم القضايا الاستراتيجية بالتوجه المستقبلي** :فقراراتها تستند غالبا على تنبؤات المديرين المستقبلية وليس مجرد معرفتهم الحالية، والتركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تمكن المنظمة من اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية.

2.**تعدد تأثيرات أو نتائج القضايا الاستراتيجية:** فالقرارات الاستراتيجية تمتلك تأثيرات معقدة بالنسبة لغالبية مجالات النشاط في المنظمة.

3.**تتطلب القضايا الاستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار**: إن جميع منظمات الأعمال تمارس أنشطتها في ظل نظام مفتوح، وبالتالي فإنها تتأثر بالظروف والأحداث الخارجية التي تقع خارج نطاق سيطرتها.

4.**تؤثر القضايا الاستراتيجية على رفاهية المنظمة وازدهارها في الأجل الطويل:** فالقرارات الاستراتيجية تلزم الشركة بالسير في اتجاهات محددة لفترات طويلة قد لا تقل عن خمس سنوات، وتمتد آثارها لسنوات طويلة، فتبني المنظمة لاستراتيجية ما يؤثر على صورتها ووضعها التنافسي وحجم أنشطتها ومستويات مبيعاتها وأرباحها، ومن ثم قدرتها على النمو والتوسع والازدهار.

5.**تستلزم القضايا الاستراتيجية استخدام وتوظيف كميات هائلة من الموارد التنظيمية**[193]**:** فالقرارات الاستراتيجية تتضمن تخصيص قدر ملموس من الموارد المالية

---

(192)ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ط1، 2002، ص 26.

(193) ثابت عبد الرحمان إدريس، **المرجع السابق**، ص 26.

والأصول المادية والموارد البشرية، التي يجب الحصول عليها إما من المصادر الداخلية أو الخارجية، كما أن هذه القرارات تلزم المنظمة بالعديد من التصرفات خلال فترة زمنية محددة نسبيا، وهو ما يعني الحاجة إلى موارد ملموسة.

كما حدد "حسين علي والساعد" عدة خصائص تتميز بها عملية اتخاذ القرار هي :[194]

1-إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث إنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.

2- إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذه.

3- إن أي قرار إداري هو لا بد وأن يكون امتدادًا من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار للماضي.

4-إن عملية اتخاذ القرار هي عامة وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.

5-إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.

6-إنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.

7-إنها عملية تشمل عدة نشاطات ولذلك ربما قد توصف بعض الأحيان بالقصد في نشاطات أخرى.

8-تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة وباستمرار.

---

(194)حسين علي، الساعد رشاد، **مرجع سابق،** ص 21.

انطلاقا من الخصائص المميزة للقرارات الإدارية نرى أنها تمثل إحدى المهام الجوهرية للقائد الإداري، فنجاح أي مؤسسة مرهون على مدى قدرتها على إنتاج قرارات فعالة تمكنها من استغلال الفرص المتاحة واستثمارها لتحقيق أهدافها، ولذلك يجب مراعاة عدة معايير ومقومات لاتخاذ القرار الفعال. ومن بين مقومات صنع القرار الإداري الناجح نذكر ما يأتي [195]:

- **أن يكون القرار هادفا**: أي يحقق هدفا أو أهداف معينة ضمن نطاق السياسة العامة للمنظمة.

- **أن يتم اتخاذه من ضمن عدة بدائل مطروحة**: حتى نضمن صلاحية الاختيار وفاعلية القرار المتخذ.

- **أن يمثل القرار إرادة الجماعة**: أي يتماشى القرار مع مصلحة الأغلبية وفقا لأحكام القانون والإجراءات المتبعة.

- **أن يضمن القرار وسائل تنفيذه**: فالقرار الذي يصعب أو يستحيل تنفيذه، لا يكون قرارا صائبا، بل من الضروري أن يصاحب اتخاذ القرار تحديدا واضحا لطريقة تنفيذه.

2.2 الاتجاهات النظرية لصنع القرار في الفكر الإداري

منذ الخمسينات أخذت العلوم الإدارية تتجه صوب العلوم الاجتماعية وعلم النفس من أجل وضعها ضمن مناهج بحث في حقل علم مستقل لاكتشاف المعلومات التي تساعد على بناء المفاهيم والنظريات، التي تناولت عملية صنع القرار بالدراسة والتحليل وأهمها:

---

(195)حسين عبد الرحمان التهامي، **المدخل إلى أصول الإدارة والإدارة العامة**، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 265.

أ. النظرية الكلاسيكيـة:

ظهرت هذه النظرية في القرن 19 من روادها " **فريديريك تايلور**"" **هنري فايول**" " **فرانك جلبرت**"، " **ويندول إيرويك**". تعتبر هذه النظرية نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة تمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان والثورة الصناعية، والجو الغير الديمقراطي السائد حينئذ.

حيث تلخصت في الجهد الذي توصلت إليها كل من"" نظريات الإدارة العلمية"،" نظرية التنظيم الإداري"، " ونظرية البيروقراطية" بحيث ركزت الأولى على الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحقيق أكبر إنتاج بأسرع وقت و بأقل تكلفة، أي " إن صانع القرار يختار البديل الأفضل بعد أن يقيس كافة البدائل الأخرى والنتائج المترتبة عنها، و أساس اختياره للبديل الأفضل هو تحقيق الهدف المنشود إلى أقصى حد ممكن" أما الثانية والتي كان رائدها " **فايول جلبرت**" فقد كانت تركز على المبادئ العامة للتنظيم ذلك بتحديد أهدافه، وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وبالنسبة للنظرية الثالثة: فقد اهتمت بالتنظيم الأمثل وسيادة القوانين واللوائح والعلاقات الرسمية بين أعضاء التنظيم، وبالتالي فإن محور تفكير هذه النظريات كان" حول تقسيم العمل للتحقق من الكفاءة الإنتاجية"[(196)].

ركزت النظرية التقليدية على الجوانب الكمية والتنظيمية في اتخاذ القرار وأهملت العامل الإنساني والعنصر البشري، هذا الأخير الذي أولت النظرية السلوكية اهتماما به.

ب. النظرية السلوكيـة:

ظهرت في 1940، وازدهرت ما بين 1950-1960 من القرن 20، لقد ركزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية ونقطة انطلاقها.

---

(196) سيد الهواري، **التنظيم**، دار المعارف، القاهرة، ط1، 1972، ص 39.

من روادها **ماري فوليت، تشير بارنارد، هربرت سيمون، جيمس تمسون،** وقد اتجه أنصار هذه النظرية لدراسة السلوك لسببين*:

" **الأول**: إن الإنسان مركز الكون. **ثانيا**: تماثل السلوك الإنساني"[197]

فالمدرسة السلوكية تعطي لشخصية صانع القرار دورا مركزيا في عملية صنع القرار، إذ يجب أن تدخل تصورات القائد وإدراكه ونظام معتقداته في معادلة تحليل القرارات السياسية. فهي ترى أن تصورات القائد وإدراكه ونظام معتقداته تدخل في عملية تحليله للقرارات.

3.2 أساليب اتخاذ القرارات الإدارية

تتعدد أساليب اتخاذ القرارات الإدارية وتتنوع و" تتدرج من الأسهل إلى الأصعب وفقًا للجهد المبذول، والوقت المستغرق، والتكلفة المترتبة على اتخاذ القرار، فمن ضمن الأساليب ذات الطابع السهل أسلوب الخبرة ثم تتدرج بالصعوبة لتصل إلى أسلوب الأرقام القياسية وغيرها من الأساليب التي تستخدم الطرق العلمية والرياضية المعقدة، ولا يوجد أسلوب أو مجموعة من أساليب اتخاذ القرار تعتبر أفضل من غيرها يمكن تطبيقها في شتى الظروف، بل إن كل ظرف يملي نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه[198]".

---

*__السبب الأول__: أن الإنسان مركز للكون يرغب أن يكون سبب الأحداث التي تدور حوله، والسبب **الثاني**: يتفاعل الإنسان مع الآخرين لذا يشعر أن السلوك بين الأمم لا يختلف عن سلوكه.

(197)طه عدنان الدوري، **العلاقات السياسية الدولية**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ط1،1998، ص 160.

(198) مدني عبد القادر علاقي، **الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، مكتبة دار جدة للنشر والتوزيع، جدة، ط9 ،2000، ص 524.

وقد تم تقسيم هذه الأساليب إلى نوعين رئيسيين، "حيث يتوقف استخدام أحد هذه الأساليب على طبيعة المشكلة وتقدير المدير والظروف المحيطة والإمكانات المتوفرة"[199].

أولا: الأساليب **الكيفية (الوصفية).**

يقصد بها الأساليب التي تعتمد على الخبرة السابقة والتقدير الشخصي للمديرين، ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، ومن أهم الأساليب التقليدية ما يلي:

1-أسلوب الحدس الشخصي:

" يعتمد هذا الأسلوب بالدرجة الأولى على نظرة متخذ القرار للأمور وتقديره لها على أساس شخصي، معتمدا بذلك على تكوينه النفسي وخبراته السابقة وخلفيته الثقافية والمعلومات والبيانات المتوفرة لديه، ورغم بساطة هذا الأسلوب إلا أنه كغيره من أساليب اتخاذ القرار يتصف بفاعلية في معالجة المشاكل الروتينية وذات الأثر المحدود، ويعطي مجالا أوسع للاستفادة من القدرات الشخصية لمتخذ القرار، ورغم ذلك لا يمكن نقله واعتماده كأسلوب عام للتعامل مع المشاكل المستقبلية"[200].

2-أسلوب الخبرة:

و" يقصد بها التجارب التي يمر بها المدير أثناء إدارته لمهام عمله، وهنا لا تقتصر الخبرة على خبرة المدير متخذ القرار بل يمكنه الاستفادة من خبرات المديرين الآخرين أو من تجارب المديرين السابقين الذين أحيلوا على التقاعد أو من خلال خبرة المرؤوسين أو الزملاء .وهناك بعض المخاطر التي قد تترتب على اعتماد المدير على خبرته السابقة في

---

(199) موسى شهرزاد محمد شهاب، **مرجع سابق**، ص 43.

(200) ابراهيم عبد الواحد نائب، انعام عبد المنعم باقية، نظرية **القرارات**، دار وائل للنشر، عمان، ط1 ،2001، ص 36.

اتخاذه قراراته، ذلك لأن مثل هذه الخبرة قد يشوبها أخطاء أو فشل، إضافة إلى ذلك أن المشكلات القديمة التي بنى عليها خبرته قد تكون مختلفة عن المشكلات الجديدة"[201].

3-أسلوب إجراء التجارب:

" بحيث يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب على البدائل آخذًا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل .ومن المآخذ على أسلوب إجراء التجارب أنه أسلوب باهظ الثمن وفادح التكاليف، ويستنفذ الكثير من جهد ووقت المدير متخذ القرار"[202].

4-أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات:

"حيث يقوم المدير بعرض قراره المبدئي على العاملين معه لأخذ وجهة نظرهم حول ما يحتاجه القرار من تعديل أو إقرار أو إلغاء بهدف الوصول للقرار الأنسب، وكذلك يقوم المدير بدراسة الاقتراحات المقدمة إليه من قبل العاملين معه .إن الاعتماد على الآراء الجماعية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات، والقرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذه كلٌ في المجال الذي يخصه "[203].

ثانيا: الأساليب الكمية (العلمية)

وهي الأساليب التي تعتمد على البيانات والإحصاءات والطرق العلمية ومن أهم هذه الأساليب التي تعتمد في اتخاذ القرارات نذكر:

---

(201) سالم نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق،** ص 172.

(202) **المرجع السابق،** ص 184.

(203) مدني عبد القادر علاقي، **مرجع سابق،** ص 528.

1- نظرية الاحتمالات

" تعتبر الحاجة إلى استخدام أسلوب الاحتمالات انعكاسا جيدا للرغبة الملحة لمتخذي القرار في محاولة القضاء أو التخفيف من درجة عدم التأكد التي تميز نتائج الكثير من القرارات، وفي أحيان كثيرة يبدو لدى متخذ القرار بعض المعلومات والخلفيات السابقة عن موضوع معين تجعله يتوقع نتائج مهمة من اتخاذ قرار معين .غير أن المطلوب هو زيادة الحيطة والتأكد من أن القرار الذي سيتخذه لابد وأن يحقق أقصى قدر من النتائج الايجابية وهذا بدوره يأتي من خلال التنظيم الجيد للمعلومات السابقة وتقديمها في صورة إحصائية أو رقمية يمكن من خلالها حساب احتمالات الصحة أو الخطأ واحتمالات الكسب أو الخسارة"[204].

2-أسلوب بيرت PERT

" يستعمل عادة في التخطيط للمشاريع الكبيرة، يتم من خلال وضع برنامج زمني وإجراءات وقواعد ومسارات محددة توزع على فريق المهام الأزموية توضح لكل فرد من أفراد الفريق الدور المتعين القيام به، وتشرح لهم أهمية أن يتم تنفيذ مهمته بدقة كاملة سواء في التوقيت المحدد أو في النتائج المطلوبة .ويعتبر أسلوب **بيرت** أحد الأساليب التي تستخدم في عمليات التخطيط والرقابة، بحيث تتمكن الإدارة من خلاله تقليل الحد الأدنى من التوقعات والتأخير، ويتم التعامل بهذا الأسلوب في ظروف عدم التأكد"[205]

---

(204)جمال الدين لعويسات، **الإدارة: عملية اتخاذ القرارات**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ،2005، ص 85.

(205) حسن علي مشرقي، **نظرية القرارات الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1997، ص 256.

3 - أسلوب شجرة القرارات

" يستخدم هذا الأسلوب عادة في القرارات المالية للمشاريع من حيث اختيار مشروع دون آخر ، ويتخذ شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات هي: البدائل المتاحة لحل المشكلة ، والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل ، و القيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة. وأسلوب شجرة القرارات يمكّن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح ، إلاّ أن تطبيق هذا الأسلوب وخاصة في المواقف والحالات غير المؤكدة أو في المواقف المعقدة يتطلب الاستعانة بالحاسب الآلي لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة "[206].

4-أسلوب نظرية المباريات

" يتضمن نموذج رياضي كمي يرتبط بالصراع الأزموي الذي يقوم بين طرفين كل منهما يحاول أن يكسب المعركة، ويتم هذا الأسلوب من خلال معرفة المتغيرات المتوقعة الحدوث مع تصاعد الأزمة وتحديد الأطراف الذين يسعون للقضاء على الأزمة وكذلك تحديد الأطراف الذين يعملون على تصاعد الأزمة .ويتعلق هذا الأسلوب باتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة، إذ أن المباراة في اتخاذ القرارات قد تكو ن بين شركتين، أو شركة مع حكومة، أو حكومة مع حكومة أخرى"[207].

5-أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار:

يقوم هذا الأسلوب على تصور مستقبلي للأزمة المتوقعة وتصور لأحداثها وقياس توقعات ونوع وحجم التصرفات التي ستحدث أثناء عملية المواجهة بين الأطراف المختلفة واستعدادات فريق المهام الأزموية لمواجهتها"[208].

---

(206) محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة ،2003، ص 352.

(207) **المرجع السابق**، ص 346.

(208) **المرجع السابق**، ص 354.

" كما تستخدم المحاكاة من خلال الحاسبات الالكترونية والتكنولوجية الحديثة لاختبار صلاحية النماذج الرياضية والرسوم البيانية والمسارات في تقييم البدائل وتوقعات نتائج القرارات الإدارية "[209].

1076

6-أسلوب التحليل الحدي

" يهدف أسلوب التحليل الحدي إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار، والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة والمنفعة المتحققة عن هذه البدائل مستخدما في ذلك المعايير التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل ...وقد كشفت التطبيقات العلمية لهذا الأسلوب عن جدواه وفائدته في مساعدة متخذ القرار – خاصة في المواقف والظروف المتغيرة- وفي وضع معايير وأسس معينة لتقديراتهم للمستقبل "[210].

1-أسلوب دراسة الحالات

" يعتبر هذا الأسلوب العلمي من الأساليب المهمة المستخدمة في مجال اتخاذ القرار إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات متخذ القرار على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم" [211].

2-أسلوب البرمجة الخطية

" يقوم هذا الأسلوب على افتراض وجود علاقة خطية بين المتغيرات المؤثرة في موضوع معين الذي يهدف إلى حل المشاكل المتعلقة بتخصيص الموارد المحدودة (الأفراد،

---

(209) موسى شهرزاد محمد شهاب، **مرجع سابق**، ص 45.

(210) محمد حسنين العجمي، **مرجع سابق**، ص 249- 250.

(211) **المرجع السابق**، ص 250.

الأدوات، المعدات، الأموال) على الاستخدامات المتعددة بما يحقق الأمثلية لتلك الموارد "[212].

كما تعالج البرمجة الخطية مشكلة تعظيم أو تدنية دالة معينة تسمى بدالة الهدف ضمن مجال محدد بواسطة مجموعة قيود مفروضة على متغيرات الدالة وغالبا ما تكون على شكل متباينات أو متراجعات أو معادلات يشار إليها بالقيود أو الشروط. ولاستخدامها في اتخاذ القرار يتطلب أن تتوفر في المشكلة أو الموقف موضوع البحث الخصائص التالية [213]:

- تحديد الهدف أو المشكلة.
- محدودية الموارد البشرية والمادية التي يمكن استخدامها بطرق متعددة.
- تعبير عن الفعاليات الخاضعة للبرمجة بمقاييس كمية.
- تحليل العلاقات النسبية بين العناصر أو المتغيرات.

إن تطبيق الأساليب العلمية التي تم ذكرها سالفا يتطلب مهارات معينة لدى متخذي القرار.

4.2 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية

إن عملية صنع القرارات مهما كانت طبيعتها وأهميتها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل مؤثرة على اتخاذها، وقد حدد الباحثين والمفكرين عدة عوامل إنسانية وتنظيمية وحضارية وأخرى تكنولوجية يمكن تحديدها وحصرها في ثلاث مجموعات وهي [214]:

---

(212) جمال الدين لعويسات ، **مرجع سابق،** ص 84.

(213) جمال الدين لعويسات ، **المرجع السابق،** ص 84.

(214) علي السلمي، **اتخاذ القرارات الإدارية**، دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد31، جويلية 1970، ص05.

أ-العوامل الشخصية أو التكوين النفسي والاجتماعي للشخص متخذ القرار.

ب-العوامل الاجتماعية التي تصف البيئة الاجتماعية التي يتخذ القرار في إطارها.

ج-العوامل الحضارية أو الثقافية التي تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات في تصرفاتهم في مجتمع معين.

أما "**الجوهري**" فقد صنف العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار إلى ما يلي[215]:

1- أهداف المنظمة

2-الثقافة السائدة في المجتمع.

3-الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة.

4-العوامل السلوكية.

➢ **شخصية متخذ القرار**: يعود الاهتمام بالخصائص والسمات الشخصية لصناع القرار ودورها وأثرها في اتجاهات قراراتهم "إلى نمو الإدراك لأثر تلك المجموعة من المحددات اللاشعورية في سلوك الفرد،"[216] فمعتقدات صانع القرار وخبراته وتجاربه السابقة تعكس البيئة التي عاش وتفاعل معها.

" فأهم العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار هو المدير متخذ القرار نفسه من حيث عمره، خبرته السابقة، مستوى التعليم، النشأة الاجتماعية، حب المغامرة، الابتكار،

---

(215) عبد الهادي الجوهري، علم **الاجتماع والإدارة: مفاهيم وقضايا**، دار المعارف، القاهرة ،1982، ص 91-92.

(216) ثامر كامل الخزرجي، **العلاقات السياسية الدولية**، دار مجدلاوي، عمان، ط1، 2005، ص130.

المبادأة، القدرة على الاستفادة من القرارات المختلفة، المعتقدات الدينية والأدبية والأخلاقية، قدرته على الصبر والتحمل"[217].

معناه أن يكون المحيط النفسي لمتخذ القرارات قادرا على مساعدته لتحقيق حاجات وأهداف المنظمة، والذي يمكنه من الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة (نسبيا).

إن تحليل صنع القرار يتطلب تحليل دور الشخصية القيادية التي لها أثر كبير في صنع القرار والتأسيس للثقافة الاتصالية، من خلال مدى تأثيرها وحجم الدور الذي تؤديه في ذلك، وقد شكلت هذه النقطة محل تضارب أفكار الباحثين والعلماء حول ما إذا كانت الخصائص الشخصية تحدد نوعية وطبيعة القرارات حيث أدت إلى ظهور العديد من النظريات* المختلفة للشخصية القيادية.

وفي هذا المجال ركز" **سنايدر**" "على دور دوافع وخصائص صانع القرار في اتخاذ قرار معين " حيث يرى أن دوافع الدولة ليست منفصلة عن دوافع أشخاص صناعة القرار الذين يصيغون قراراتهم في إطار عقلاني"، وقد ميز "**سنايدر**" بين شكلين من أشكال الدوافع إذ يشير إلى ما يسميه الدوافع " من أجل" تعني أن صانع القرار اختار قراره لتحقيق أهداف معينة، والدوافع " بسبب كذا" وهي دوافع اللاوعي أو شبه الوعي وهي النابعة من الخبرة الحياتية لصانع القرار والتي تؤثر في اختياراته لأسباب سيكولوجية" [218].

---

(217) عاشور يوسف، **مقدمة في بحوث العمليات**، مكتبة الأمل التجارية، غزة، ط3، 2001، ص249.

* **هناك العديد من نظريات الشخصية القيادية نذكر منها**: نظرية العلاقات الشخصية، النظرية العصبية، نظرية الشخصية الفردية كمرجع، نظرية الدور، نظرية الإحباط، وغيرها للمزيد من التفاصيل أنظر، محمد علي بيومي، **دور الصفوة في اتخاذ القرار السياسي.**

(218) جيمس دروتي، روبرت بالتسغراف، **النظريات المتقاربة في العلاقات المتقاربة في العلاقات الدولية**، ترجمة وليد عبد الحي، مركز أحمد ياسين،1995، ص 318.

فكل ما ذكرناه آنفا يؤكد دور الشخصية القيادية في عملية صنع القرار.

➢ **الضغوط الخارجية**[219]:

أهمها ضغوط التجمعات غير الرسمية ومراكز القوى التي تخلقها، كذلك يعتبر من الضغوط الداخلية ضيق الوقت لدى القائد واضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة، حيث لا تكون الفرصة كافية للحصول على المعلومات الوافية عن البدائل ودراستها، وكذلك مدى تعدد الحلول البديلة، إذ كلما تعددت الحلول كلما تطلب ذلك جهدا ووقتا لدراستها.

➢ **البيئة الاجتماعية**

تمثل البيئة الاجتماعية عامل جد مهم لا يمكن تجاهله في عملية اتخاذ القرار، لما لها من تأثير كبير في مسار عملية اتخاذ القرار وتحديد إطاره العام، فكل قرار وله مجموعة من المحددات والعوامل البيئية الاجتماعية التي تؤثر فيه. ومن هذه العوامل الاجتماعية[220]:

▪ **عامل المرؤوسين**: لابد أن يدرك صانعوا القرارات أن القرارات التي يتم اتخاذها لن تكون فعالة إلا إذا كانت مقبولة لدى المرؤوسين فهؤلاء ليسوا تابعين فقط لصانع القرارات.

▪ **الزملاء**: يعتبر الشخص الذي يقوم أو يتولى عملية صنع القرارات عضوا في مجموعة تمثل الهيئة الإدارية في المنظمة، وبالتالي إذا لم يكن مستندا إلى القيم والمعتقدات ومراعيا لمصالح الزملاء سيواجه مشكلات.

---

(219) نواف كنعان، **القيادة الإدارية، مرجع سابق،** ص 396.

(220) سعود عبد الله الرويلي، **صنع القرار في إدارة تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية** (رسالة ماجستير)، تخصص أصول التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ص 20-22

▪**البيئة الخارجية**: يتأثر صانع القرار بالوقت المتاح، وبالمنافسة التي تواجهه ودرجة اليقين في تحقيق أفضل النتائج.

▪**الخبراء والمستشارون**: يتميز هؤلاء بالخبرة والمهارات الفنية فهم الذين يتولون عملية دراسة المشكلات وإجراء البحوث والتجارب وجمع البيانات والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات، فهؤلاء هم الذين يقومون بتقديم المشورة وطرح الآراء التي تفيد متخذ القرار وله الحق في الأخذ بها أو رفضها.

نطاق الإشراف: يقصد به عدد المرؤوسين الذين للمدير إدخالهم في نطاق الإدارة الخاصة به، ومدى العلاقة المباشرة بين المدير ومرؤوسيه وكيف يمكن توظيف هذه العلاقة في أداء العمل بصورة فاعلة.

3. أهمية المشاركة في اتخاذ القرار وأثره في بناء الثقافة الاتصالية

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم مؤشرات الثقافة الاتصالية وكذا متغيرا تابعا للنمط القيادي التشاركي الذي يتيح فرصة طرح الأفكار والمقترحات وفتح قنوات الحوار والمفاضلة بين البدائل وصولا إلى المشاركة في اتخاذ القرار.

1.3 أهمية ومفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات ومتطلباته

تتجه النظريات الحديثة في مجال الإدارة عامة إلى ضرورة إشراك أفراد المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات، "فالمرؤوسين كما يقول **"سيمون"** لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع، كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة وقدرة على حل المشكلات، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها البديل الأفضل"[221].

---

(221) نواف سالم كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق**، ص 390.

- حيث أشار "**مرسي**" أن "إشراك الجماعة في عملية صناعة القرار يعد من الجوانب الإدارية الحديثة التي كانت تتجسد بسبب الجهود الإدارية المبذولة للوصول إلى الوضع الأمثل في صناعة القرار. ففي بعض المنظمات الإدارية الديمقراطية يشترك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده وتنفيذه، وفي هذه القاعدة تكمن الفلسفة الحقيقية للقيادة الجماعية، والتي أصبحت تحظى بالاهتمام الكبير في المنظمات الحديثة "[222].

- وتأكيدا لما سبق يعرف "**منصور**" المشاركة في صنع القرارات أنها" إشراك الأفراد في نشاطات نفسية واجتماعية في صياغة وصناعة القرارات تحفيزا وتشجيعا للعاملين وتحقيقا لأهداف المنظمة"[223].

إن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ليست عملية اعتباطية يتم فيها السماح لأي فرد بالمشاركة وإنما هي عملية واعية تقتضي توفر شروط معينة، منها ما يتعلق بالعاملين، والبعض الأخر له صلة ببيئة المنظمة.

وقد تطرق "**حريم وآخرون**" إلى عدة عوامل يتوقف عليها نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات وفاعليتها نجملها فيما يلي [224]:

1- توفر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.

2- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق الكلفة.

3-الموضوع الذي سيشارك فيه العاملون وصلته بمصالحهم.

---

(222) محمد منير مرسي، **الإدارة التعليمية –أصولها وتطبيقاتها**، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 2001، ص102.

(223) علي منصور، **مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 194.

(224) خلف سليمان الرواشدة، **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 64.

4- مدى امتلاك المرؤوسين للقدرات المناسبة لمعالجة الموضوع من كافة جوانبه.

5- مدى توافر القدرة لدى الأفراد على التواصل.

6- درجة الأمن المتوفرة لكل طرف مشارك وعدم شعوره بالتهديد أو الخطر.

7-درجة كون المشكلة موضوع القرار ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة المعنية بصناعة القرار.

يتوقف نجاح القرارات وفعاليتها على مدى احترام شروط ومراحل ومتطلبات اتخاذها ومدى فهم المشكلة أو الموقف الذي يستدعي اتخاذها، لذا يجب على متخذي القرارات دراسة كل أبعاد وتفاعلات عملية اتخاذ القرارات وحدود المشاركة فيها للخروج بقرارات صائبة. كما يجب أيضا وضع ميكانيزمات المشاركة في اتخاذ القرار وفق ما يتم تحديده ضمن ثقافة المؤسسة وهو ما يسهم في تعزيز التقدير والاحترام بين مختلف أعضاء التنظيم واتاحة الفرصة لطرح الأفكار والآراء والمقترحات ضمن إطار تواصلي فعال.

2.3 مزايا المشاركة في صنع واتخاذ القرارات

أبرز "**قاسم حربي**" عدة مزايا لعملية المشاركة في اتخاذ القرارات نوجزها في العناصر الآتية [(225)]:

1- أن إشراك العاملين في صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم مما يتيح للمسؤولين عن المنظمة التعرف على مشكلات المرؤوسين بما يساعد على نجاح الدور القيادي لمدير المدرسة.

---

(225) قاسم بن عائل الحربي، **مرجع سابق**، ص 137-138.

2- أنها تساعد في شعور العاملين بالمنظمة بالتغيير عند إدخال تحسينات على نظم العمل في إطار مصلحة العاملين والمنظمة.

3- تؤدي المشاركة في قيادة المنظمة إلى مواظبة العاملين على مواعيد العمل وخفض معدل الغياب.

4- تؤدي المشاركة إلى خلق المناخ الصالح الملائم، كما تعمل على تنمية الدور القيادي لمدير المدرسة في المستويات الدنيا وإشعاره بأهميتها وأنها عنصر فعال، الأمر الذي يسهل عليه أداء مسؤولياته ومهامه على أحسن وجه.

5- تؤدي إلى سهولة الإشراف على العاملين بالمدرسة، وتقلل الحاجة إلى توقيع الجزاءات، إذ أن العاملين الذين يشتركون في قيادة المدرسة واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم أكثر شعورًا بالمسؤولية وتحمسًا لتنفيذها، مما يسهل على القيادة أداء أعمالها بنجاح.

كما يضيف "**التهامي**" أن إشراك المرؤوسين في صناعة القرار يؤدي إلى رفع مستوى فاعلية القرار المتخذ، حيث يشترك في ذلك مجموعة متنوعة من الأفكار والخبرات"[226].

تسهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين، أي أنها تؤدي إلى إقامة علاقة إنسانية طيبة، قوامها الاحترام المتبادل وتقبل الآراء والتوجهات المختلفة بما يخدم المصالح المشتركة. وهو ما يعزز ويدعم الالتزام بقيم الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسة.

---

(226) حسين عبد الرحمان التهامي، مرجع **سابق**، ص 261.

4 أساليب المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات وأهم المعوقات المرتبطة بها.

تتعدد أساليب المشاركة في صنع القرارات وذلك تبعا لطبيعة الموقف وحجم الأفراد المشاركين، فكل أسلوب وله مميزاته ودواعي وشروط استعماله، حيث أشار **فتحي أبو ناصر** إلى جملة من الأساليب المشاركة في صنع القرارات نحصرها فيما يلي [227]:

1- أسلوب المقابلة بين المدير والعاملين:

وهذا الأسلوب يأخذ صورًا متعددة منها مقابلة مدير مع أحد العاملين، ويطرح عليه مشكلة من مشكلاته ويأخذ رأيه فيها أو يطلب منه عرض اقتراحات معينة بشأن هذه.

2- أسلوب القرارات الجماعية :

ويتم هذا الأسلوب عندما يقوم مدير المدرسة بدعوة العاملين بالمدرسة أن يجتمعوا فيما بينهم لمناقشة مشكلة معينة، ويتوصلوا إلى حل أو قرار بشأنها.

3-أسلوب المشاركة عن طريق التفاوض:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق عقد المفاوضات لتحديد الموضوعات التي يجب أن يشارك المعلمين فيها بالرأي والمناقشة وحدود هذه المشاركة.

4- أسلوب المشاركة عن طريق الندوات [228]:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق قيام المدير بعقد ندوة تضم جميع العاملين، والغرض من هذه الندوة هو تبادل المعلومات والخبرات واستعراض المشكلات ومناقشتها ومحاولة

---

(227) **المرجع السابق**، ص 379-382.

(228) محمد فتحي أبو ناصر، **المرجع السابق**، ص 379-382.

الوصول إلى حل لها، فيقوم العاملون بطرح مشكلاتهم واقتراحاتهم ويناقشون وجهة نظرهم في جو تسوده حرية التعبير والموضوعية.

يتوقف اختيار أحد الأساليب السابقة الذكر على طبيعة القرار وخصائصه ومدى أهميته مشاركة الموظفين فيه.

ومن بين الأساليب التي أشار إليها أيضا **أحمد غنيم** هي [229]:

1-المجالس:

يتم تشكيل المجالس بقرار من الإدارة، وتأخذ الصفة الرسمية من خلال موقعها في الهيكل التنظيمي وتناط بها مهمات خاصة...كما تختص المجالس عادة بالمسائل التي تتسم بالشمول والعمومية، أما اللجنة فإنها قد تختص بأمور عامة وشاملة، وقد يعهد إليها بالمسائل التفصيلية وفقا لقرار تكوينها وما يحدد لها من مهمات.

2-اللجان: يتم تشكيل لجان دائمة، ومؤقتة من الأفراد الذين تختارهم إدارة المنظمة ليكونوا مسؤولين أمامها عن دراسة مشكلة معينة وتحليلها واتخاذ قرار بحلها، أو تقديم مقترحات خاصة بتلك المشكلة، وعادة ما يكون أفراد اللجنة من أصحاب الخبرة والاختصاص، ومن تعهد فيهم الإدارة والحرص والاهتمام.

3-المؤتمرات والندوات: تهدف إلى التشاور وتبادل الآراء بين المدير والمرؤوسين لحل مشكلة ما، وتقديم الاقتراحات.. وإعطاء فرصة للمرؤوسين لتبادل الآراء والمعلومات بينهم ومنحهم الثقة والشعور بالمسؤولية.

---

(229) أحمد غنيم، **إدارة الأعمال**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة ،2002، ص 187

أما "**خلف الرواشدة**" فذكر أيضا أهم أساليب المشاركة في صناعة القرارات منها [230]:

1-أسلوب تقديم الاقتراحات

يتم في هذا الأسلوب فتح المجال للعاملين لإبداء آرائهم فيما يخص المشكلة موضوع القرار وذلك وفقا لإحدى الطريقتين هما:

الأولى: صندوق الاقتراحات: حيث يوضع صندوق خاص بالاقتراحات في مكان بارز وواضح للعاملين، وتوعز الإدارة إلى العاملين لوضع آرائهم ومقترحاتهم في هذا الصندوق.

الثانية: الطلب المباشر: كأن تطلب الإدارة من العاملين كتابة آرائهم ومقترحاتهم حول موضوع محدد ورفعه إلى الإدارة بشكل جماعي عن طريق الرؤساء المباشرين، وذلك من خلال مدة زمنية معينة.

2-**الاجتماعات:** تعد الاجتماعات من أهم الأساليب المعتمدة في صناعة القرارات الجماعية إذ تتعدى فائدتها حدود المشكلة موضوع القرار، إلى تحقيق فوائد تنعكس على كل من الإدارة والعاملين.

3-طريقة دلفاي: يعتمد هذا الأسلوب على معالجة وحل المشكلات الإدارية عن طريق إشراك الخبراء المتخصصين من خلال الاتصال بهم بطريقة رسمية، باستخدام قوائم الاستقصاء لاستقصاء آرائهم وأفكارهم.

تتعدد الأساليب المرتبطة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وهو ما يسمح للمؤسسة بتوفير نطاق واسع منها يسمح لها بتحقيق التفاعل الايجابي بين أعضاء التنظيم وضمان قنوات اتصالية متنوعة وفعالة تعزز اتصالاتها الداخلية وتحقق لها الانسجام والتكامل في

---

(230) خلف سليمان الرواشدة، **مرجع سابق،** ص 56.

إطار ثقافة اتصالية شاملة وهادفة. وهو ما يعمل على تقليص الفجوات وتفادي المعوقات التي تحول دون تحقيق الفعالية والمشاركة في اتخاذ القرار.

وفي هذا الإطار حدد "شوقي البوهي" جملة من معوقات المشاركة في اتخاذ القرارات نجملها فيما يأتي [231]:

1 .أنها تستنزف وقت المؤسسة، والوقت هو أثمن ما تشتريه المؤسسة.

2 .أنها تشكل عائقا في وجه اتخاذ القرار ريثما يتم الاتفاق عليه من قبل الجماعة المشاركة وقد يفوت المقصود من القرار قبل الوصول إليه.

3 .أنها قد تستغل ستارًا لفرض رأي فرد واحد عندما يكون مثل هذا الفرد مسيطرًا على الجماعة.

4 .أنها قد تدفع بعض الناس إلى سلوكات غير شريفة لاستمالة الجماعة والحصول على الأصوات الكافية لإنجاح قرار ما دون أن يكونوا حقيقة مقتنعين به.

5 .أن القرارات التي تتخذ من قبل أناس متعددين ومختلفي الآراء تميل غالبا إلى الجانب التوفيقي بين الآراء واختيار الحلول التي تعمل على إرضاء جميع الأطراف بدلا من الحل الصحيح والقرار النابع من الموضوعية التي لا تخضع للضغوط.

لذا على المؤسسات ايجاد الحلول الرامية لاجتنابها وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار لجميع أعضائها.

---

(231) فاروق شوقي البوهي ، **الإدارة التعليمية والمدرسية**، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2008، ص 67.

خاتمـــة

خاتمـــة

إن المؤسسات اليوم بحاجة إلى التكيف مع المستجدات والتطورات التقنية والثورة المعرفية، وهذا من خلال التأسيس لثقافة اتصالية مؤسسية تهدف من خلالها إلى تمكين عملائها وايجاد مفاهيم مشتركة وأنماط وعادات وأساليب عمل تكون بمثابة الإطار المرجعي الذي يوجه سلوكهم التنظيمي.

وكذا التركيز على الثقافة الاتصالية كأحد أهم المداخل الأساسية لإدارة المعرفة فهي تساعد على تمكين الأفراد من تحصيل المعرفة من خلال الممارسات وطرق التعلم التي تنتهجها المؤسسة وذلك بجعلهم أفراد قادرين على مجابهة المستجدات وايجاد أفضل الحلول الممكنة للتعامل معها، وتوسيع مدركاتهم، ما يسهم في تنميتها وتطورها **واكسابها** قيما تنافسية.

وهو ما يحتم عليها تطوير أنظمتها المعلوماتية خاصة النظم الخبيرة ونظم دعم القرارات، وهذا للأهمية التي تنبني عليها عملية القرارات بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها.

كما يجب عليها اتباع نمط قيادي تشاركي يتيح للموظفين امكانية مشاركة آرائهم واقتراحاتهم وهو ما سيشعرهم بالرضى الوظيفي والذي يمكن استثماره لبناء ثقافة اتصالية مؤسسية قائمة على المشاركة وتبادل المعارف وتثمين الجهود واتاحة المجال للإبداع والابتكار، وهو ما يتطلب وجود قيادات واعية بضرورة تحقيق التكامل في الاتصالات المؤسسية.

قائمـــة المراجـــع

- المراجع باللغة العربية:

▪ الكتب:

1.إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج ، **الإدارة العامة والإدارة والتربوية**، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.

2.إبراهيم سعد الدين وآخرون، **كيف يصنع القرار في الوطن العربي**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت ،1985.

3.ابراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)**، الدار الجامعية الطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.

4.ابراهيم عبد الواحد نائب، انعام عبد المنعم باقية، نظرية **القرارات**، دار وائل للنشر، عمان، ط1 ،2001.

5.ابراهيم عصمت مطاوع، الإدارة **التربوية في الوطن العربي: أوراق عربية عالمية**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2003.

6.أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (ابن منظور)، **لسان العرب**، دار صادر، بيروت ،2003.

7.احسان دهش جلاب، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.

8.أحمد اسماعيل حجي، **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، ط1، 2000، ص 199.

9.أحمد إبراهيم، الإدارة **المدرسية في القرن الواحد والعشرون**، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 1، 2003.

10.أحمد بطاح، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار الشروق، عمان، ط01، 2007.

11.أحمد حافظ فرج، حافظ محمد صبري، **إدارة المؤسسات التربوية**، عالم الكتب، القاهرة ،2003.

12.أحمد عبيدات سهيل، **القيادة: أساسيات نظريات مفاهيم**، عالم الكتاب الحديث، عمان، ط1 ،2007.

13.أحمد غنيم، **إدارة الأعمال**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة ،2002.

14.أحمد قوراية ، **فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

15.أحمد ماهر، السلوك **التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية للطبع، الإسكندرية ،2007، ص 309.

16.أحمد ماهر، **اتخاذ القرار بين العلم والابتكار**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

17.أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.

18.أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة: الاتصالات والمعلومات والقرارات**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية،2000 .

19.اسماعيل محمد دياب، الإدارة **المدرسية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ،2001.

20.بشير العلاق، **مبادئ الإدارة**، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 1999.

21.بطرس حلاق، **السلوك التنظيمي**، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.

22.بلال خلف السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر، عمان ،2010.

23.تصيف ا جبيير ميدين ، بيتر تشافير، ترجمة عبد العظيم سلامة حسين، **تحديات القيادة الإدارية الفعالة**، دار الفكر،عمان ،2005.

24.تعلب سيد صابر، **نظم دعم واتخاذ القرارات الإدارية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.

25.ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ط1، 2002.

26.ثامر كامل الخزرجي، **العلاقات السياسية الدولية**، دار مجدلاوي، عمان، ط1، 2005.

27.جمال الدين المرسي، **الثقافة التنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية: مصر، 2006.

28.جمال الدين لعويسات، **الإدارة: عملية اتخاذ القرارات**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ،2005.

29.جواهر أحمد قناديلي، **اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العام**، قسم إدارة تربوية وتخطيط، جامعة أم القرى-المملكة العربية السعودية ،1430..

30.جودت عزت عطوي، الإدارة **المدرسية الحديثة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

31.جودت عزت عطوي، **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها**، دار الثقافة، عمان، ط1، 2008.

32.جيمس دروتي، روبرت بالتسغراف، **النظريات المتقاربة في العلاقات المتقاربة في العلاقات الدولية**، ترجمة وليد عبد الحي، مركز أحمد ياسين،1995.

33.حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ، **إدارة المؤسسات التربوية**، عالم الكتب، القاهرة،2003 ..

34.حجي أحمد، الإدارة **التعليمية والإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة،1998.

35.حريم حسن، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ،2004،

36.حريم حسين، السلوك **التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ،1997..

37.حسن علي مشرقي، **نظرية القرارات الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1997.

38.حسن ماهر، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد،2004.

39.حسين بلعجوز، المدخل **لنظرية القرار**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2010.

40.حسين عبد الرحمان التهامي، **المدخل إلى أصول الإدارة والإدارة العامة**، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

41.حسين علي والساعد رشاد، **نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

42.خالد الحسن أبو السعيد، **لكي لا تكون القيادة استبدادا**، مكتبة الثقافة للنشر، عمان، ط1 ،1995.

43.خضير كاظم حمود، **منظمة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان، ط1، 2010.

44.خلف سليمان الرواشدة، **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.

45.خليل الشماع، خضير حمودة، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2000.

46.خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ،2002.

47.دوني كوش، **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**، ترجمة قاسم المقداد، اتحاد الكتاب العرب دمشق ،2002.

48.رافده عمر الحريري، **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ،2008.

49.ربحي مصطفى عليان، **العمليات الإدارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

50.ربيع هادي، **المدير المدرسي الناجح**، مكتبة المجتمع العربي، عمان ،2006.

51.رمضان توفيق رمضان عبيد، **الثقافة وأثرها على التنمية في مواجهة التحديات التي تواجه العالم الإسلامي**، مكتبة مدبولي.

52.سامي جمال الدين، **الإدارة والتنظيم الإداري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.

53.سامي عريفج، **الإدارة التربوية المعاصرة**، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، ط1 ،2001.

54.سحاب صبري، سعيد صبري، **التطوير التنظيمي والتغيير الاستراتيجي**، جامعة نورث ايسترن، ط02، 2024.

55.سعد علي ريحان المحمدي، **إدارتا التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2022.

56.سعيد السيد علي، **الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة "العملية الإدارية**، دار الكتاب الحديث، الجزائر،2007.

57.سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ط2، 1998.

58.سلامة كايد، **أنماط السلوك القيادي لسير المؤسسة الفعال (ورقة عمل)**، دائرة التعليم المستمر جامعة ليرموك، اربد ،1997.

59.سونيا محمد البكري، **استخدام الأساليب الكمية في الإدارة**، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية،.1997

60.سيد الهواري، **الإدارة: الأصول والأسس العلمية**، مكتبة عين شمس، القاهرة ،1996.

61.سيد الهواري، **التنظيم**، دار المعارف، القاهرة، ط1، 1972.

62.السيد عليوه، **صنع القرار في منظمات الإدارة العامة**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ،1987..

63.شمس الدين عبد الله شمس الدين، **مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية**، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق،2005..

64.شهاب ابراهيم بدر، **معجم مصطلحات الإدارة العامة**، مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1998.

65.صالح خليل أبو أصبع، إدارة **المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي**، دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، عمان ،1997.

66.صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة ،2001.

67.طارق البدري، **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، دار الفرقان، عمان، 2001.

68.طارق عبد الحميد البدري، **أساسيات علم إدارة القيادة**، دار الفكر، عمان،2002.

69.طارق عبد الحميد البدري، **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005.

70.طه عدنان الدوري، **العلاقات السياسية الدولية**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ط1998،1.

71.عابدين محمد عبد القادر، **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الشروق، عمان،2001.

72.عاشور يوسف، **مقدمة في بحوث العمليات**، مكتبة الأمل التجارية، غزة، ط3، 2001.

73.عبد الباقي صلاح الدين، **السلوك الفعال في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ،2002.

74.عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد عزام، **السلوك التنظيمي في المنظمات**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،2011.

75.عبد العظيم حسين سلامة، الإدارة **المدرسية والصفية المتميزة**، دار الفكر، الأردن، ط1، 2006.

76.عبد العظيم عبد الحميد، **القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار: دراسة مقارنة**، دار النهضة العربية، القاهرة ،1996.

77.عبد الغني النوري، **اتجاهات جديدة في الإدارات التعليمية في البلاد العربية**، دار الثقافة قطر – الدوحة، 1991..

78.عبد الهادي الجوهري، علم **الاجتماع والإدارة: مفاهيم وقضايا**، دار المعارف، القاهرة ،1982.

79.عدنان عبد السلام العضايلة، الإدارة **التربوية: نظرياتها، تحدياتها وآفاقها المستقبلية،** اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

80.عدنان عواد الشوايكة، **دور نظم وتكنولوجيا المعلومات**، دار اليازوري، عمان، 2011.

81.علاقي مدني عبد القادر، الإدارة، مكتبة دار جدة، جدة ،1998.

82.علي أحمد عياصرة، القيادة **والدافعية في الإدارة التربوية،** دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.

83.علي أحمد عياصرة، محمد الفاضل، **القيادة والدافعية في الادارة التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006.

84.علي الشريف، محمد فريد صحن، **اقتصاديات الإدارة: منهج القرارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية،1988.

85.علي خلف جاجة، اتخاذ **القرارات الإدارية**، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.

86.علي منصور، **مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.

87.فاروق شوقي البوهي ، **الإدارة التعليمية والمدرسية**، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2008..

88.فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009.

89.فتحي محمد أبو ناصر، **مدخل إلى الإدارة التربوية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.

90.قاسم بن عائل الحربي، **القيادة التربوية الحديثة**، الجنادرية، الأردن، 2008،

91.قاموس المحيط، **المجلد2** ، دار إحياء التراث العربي، بيروت،1992.

92.كاسر نصر المنصور، **نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2000.

93.كامل المغاربي وآخرون، أساسيات **في الإدارة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1995.

94.ماجد عبد العزيز الخواجا، **القيادة من منظور اختلافي.. رؤية أخرى**، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، بدون سنة نشر.

95.محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة ،2003.

96.محمد اسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي: بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،2008.

97.محمد الفاتح محمود المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الجنان للنشر والتوزيع، 1994.

98.محمد حديد موفق، **الإدارة العامة: هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية**، دار الشروق، عمان، ط1، 2007.

99.محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010.

100.محمد سرور الحريري، **ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2016.

101.محمد سعيد أنور سلطان، السلوك **التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية ،2003.

102.محمد عبد الفتاح ياغي، **مبادئ الإدارة العامة**، مطابع الفرزدق، الرياض، ط1، 1983.

103.محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات منظور تطبيقي، الجزء الثامن، 2014، Dar Annashr For Universit.

104.محمد قاسم قابلة، **التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

105.محمد كامل بربر، **الإدارة عملية ونظام**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1996.

106.محمد منير حجاب، **المعجم الإعلامي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2004،1.

107.محمد منير مرسي، **الإدارة التعليمية -أصولها وتطبيقاتها**، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 2001.

108.محمود عبد الفتاح رضوان، **مهارات إعداد الهياكل التنظيمية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.

109.مدني عبد القادر علاقي، **الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، مكتبة دار جدة للنشر والتوزيع، جدة، ط9 ،2000.

110.مليكة كامل لويس، **سيكولوجيا الجماعات والقيادة**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ،1989..

111.موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم محمود، **مبادئ إدارة الأعمال**، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان،2008.

112.موسى شهرزاد محمد شهاب، **القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.

113.نبيل محمد مرسي، **المهارات والوظائف الإدارية: كيف تنمي مهاراتك الإدارية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ،2006.

114.نجم عبود نجم، **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.

115.نعمة عباس الخفاجي، **ثقافة المنظمة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

116.نواف كنعان، اتخاذ **القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007..

117.نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، مطابع الفرزدق، الرياض، ط2، 1985.

118.نور هاشم جمجوم، سيكولوجية **الإدارة**، دار الشروق، جدة ،1991.

119.الهلالي الشربيني الهلالي، **إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر،2006.

120.هناء محمود القيسي، **الإدارة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.

121.وفيق حلمي الأغا، **دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق ،2003.

.122

- **المجلات والدوريات:**

1.ايمان عبادي، **الثقافة الاتصالية في المؤسسة -قراءة في الأسس والمقومات**. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، 08(01)، أفريل2023.

2.بوعلام الله يوسف، **ثقافة التشارك داخل المؤسسة وعلاقتها بالجانب التنظيمي**. مجلة الدراسات الحقوقية، 06(01)، جوان 2019.

3.حاتم دحلان، **التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية: المفهوم، المبررات، الفوائد المعيقات**، مجلة رؤى التربوية، العدد الحادي والعشرون، مركز القطان ،2003.

4.الحراحشة محمد، **العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوية والنفسية**، العدد 1.

5.حيدر علي حيدر، الأنماط **القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة** البحوث التربوية والنفسية، العددان السادس والعشرون والسابع والعشرون.

6.رباب محروس عبد الحميد. **مفهوم الثقافة التنظيمية -مراجعة نظرية تطبيقية**. المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، 01(01)، يناير 2022.

7.زهية عبد العزيز، بغالية أمينة، **تمثلات الثقافة الاتصالية عبر الفضاءات الافتراضية للمؤسسة دراسة تحليلية لصفحة فاسبوك لمديرية الشباب والرياضة لولاية وهران**، مجلة بحوث في القانون والتنمية، المجلد 03، العدد01.

8.شنشونة محمد،**مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة**. مجلة أبحاث اقتصادية وادارية (13)، جوان 2013.

9.عبد الرحمان بن طير، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بناء الثقافة الاتصالية وتنمية الرأس مال البشري في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية: دراسة حالة لمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار**، مجلة بحوث في القانون والتنمية، المجلد02، العدد03، جوان 2023.

10.عبشاوي وهيبة، عيشاوي هجيره، **الثقافة التنظيمية في المؤسسة**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد07، أكتوبر 2016.

11.علي السلمي، **اتخاذ القرارات الإدارية**، دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد31، جويلية 1970.

12.علي عباس، **تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين، العدد الأول، يناير2012 .

13.علي مفتاح محمد، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء للموظفين بجامعة سرت**، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت المجلد01 ،2018.

14.فاتح مختاري، فطومة بن مكي، **الثقافة الاتصالية في المنظمات حسب مقاربة الإدارة اليابانية: المفهوم والاستراتيجيات**، مجلة بحوث في القانون والتنمية، المجلد 02، العدد 03.

15.فاطمة بخوش، **الهوية المؤسساتية: إشكالية المفهوم**، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلج04، العدد04، أكتوبر 2021.

16.محمد بشير محمودي، **وظيفة العلاقات العامة نحو تشميل الثقافة الاتصالية للمنظمة**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد08، العدد02، جوان 2021.

17.محمد فكرى محمد، **أثر الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية"**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،2019.

18.موسى نسيمة أميرة، **أهم المؤشرات السوسيو تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة: مقاربة نظرية تحليلية**، مجلة الانسان والمجال، العدد02، أكتوبر 2015.

19.هشام بوسحاية، وجهاد صحراوي. **دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية على موظفي بلدية الشريعة ولاية تبسة**. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، 05(03)، أكتوبر 2023.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

1.اسماعيل مناصرية، **دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية القرارات الإدارية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم** (رسالة ماجستير)، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف – المسيلة ،2003-2004

2.تيسير عبد القادر المغاري، **نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار من وجهة نظر العاملين بها** (رسالة ماجستير)، قسم الإدارة التربوية، جامعة الأزهر،2009.

3.سعود عبد الله الرويلي، **صنع القرار في إدارة تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية** (رسالة ماجستير)، تخصص أصول التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

4.عبيد بن عبد الله بن بحيتر السبيعي، الأدوار **القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير** (رسالة دكتوراه)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ،2009/2008.

5.عصام محمد حمدان مطر، **التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة** (رسالة ماجستير)، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية –غزة ،2008.

6.عينة مسعود، القيادة **الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية** (رسالة ماجستير)، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر ،2010/2009.

7.غالب حباب محمد الحربي، **القيادة الإدارية في الجمعيات الخيرية** (رسالة ماجستير)، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود،2009.

8.محمد الصطوحي ابراهيم علي، **الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام للمنظمة:دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات**، دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، 2025.

9.محمود الفياض، أثر **النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، (رسالة ماجستير)، الجامعة الأردنية، 1995..

10.منى حمد قشطة، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ظل المعايير الاسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها** (رسالة ماجستير)، قسم أصول التربية الاسلامية، الجامعة الاسلامية -غزة، 2009.

11.نواف العتيبي، **الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية**، (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ،2008.

12.يزن سمير صالح، **أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية) دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الاونروا في دمشق)** ، ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.

- ورقة عمل ضمن ملتقى

العتيبي سعد بن مرزوق، دور القيادة التَّحويليَّة في إدارة التغيير، **ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث :إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، قسم العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود جدة،2006.**

▪محاضرات

غنية شافعي، **محاضرات في مادة الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة**. جامعة سوق أهراس: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية -قسم العلوم الانسانية، (2022/2021).

- المراجع باللغة الأجنبية.

1.Alain Lavigne, **La communication institutionnelle vue par l'entreprise de six grands – Systèmes relationnels : proposition d'une typologie**, Communication et organisation, open édition journals, Presses universitaires de Bordeaux, 21 | 2002.

2.Don Hellriegel & Slocum John, Management, Reading Mass, Addison- Wesley Publishing Co ,6th ed,1992.

3.Elisabeth Chapperon-Dancet, **Développer le leadership**, Insep Consulting éditions, 2007.

4.F. E. Fiedler, **A Theory of Leadership Effectiveness**, McGraw-Hill Book Company, New york 1997.

5. Kreitner Robert, Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1995.

6.M. Darbelet. **Economie d'entreprise**, Ed: Foucher, Paris, 1992.

7.R. Tannenbawn, R. Weshler and F.Massarik**, leadership and organisation Abhavioral science approach**, M.C Graufill book,NewYork, 1961.

8.R. J. House and T. R. Mitchell, " **Path-Goal Theory of Leadership**". Journal of Contemporary Business. Autumn, 1974.

9.Rensis Likert, **New Patterns of Management ,The Human Organization**, McGraw- Hill Book Company, New York, 1967.

10. S. Keith**,** Girling**, Educational Management and Participation**, Allyn & Baccon, USA, 1991.

- مواقع الأنترنيت:

1.**مصطفى قطب**، التقافة التنظيمية ودورها في نجاح المؤسسات وتطورها، https://spskills.com/articles 2025/01/08، تمت زيارة الموقع 2025/03/14، على الساعة 03.30.

2.مؤسسة بكة، **الثقافة التنظيمية وأهميتها وتأثيرها وأمثلة عليها في الشركات الكبرى**،2025/01/05، https://bakkah.com/ar/knowledge-center، تمت زيارة الموقع يوم 2025/03/14على الساعة 01.30.

3.طلال الشريف، الهوية المؤسسية، فبراير 2021،

https://makkahnewspaper.com/article/1532409 تمت زيارة الموقع يوم 2025/03/30.

فهرس المحتويات:

مقدّمة.....4

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة الاتصالية وأساسياتها.....6

مدخل للثقافة التنظيمية (مفهومها، أنواعها، خصائصها).....8

1-1مفهوم الثقافة التنظيمية.....8

2-1 أنواع الثقافة التنظيمية.....13

2- مفهوم الثقافة الاتصالية في المؤسسة والمؤشرات المرتبطة بها.....20

3.العوامر المؤثرة في تشكيل الثقافة الاتصالية.....28

4.خصائص الثقافة الاتصالية وأسس بنائها.....33

الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية في التأسيس للثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.....45

1.ماهية القيادة الإدارية ومتطلباتها.....47

1-1 مفهوم القيادة الإدارية، أركانها ومبادئها.....47

2.1. أنماط القيادة الإدارية وأساليبها.....60

2. القيادة الإدارية وأهميتها في الفكر الإداري.....68

1.2-القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي.....68

2-2 النظريات المفسرة للقيادة في الفكر الإداري.....71

3. القيادة التشاركية ودورها في تشكيل الثقافة الاتصالية للمؤسسة.....88

1.3مفهوم القيادة التشاركية.....89

2.3-نطاق القيادة التشاركية ومستوياتها.....91

3.3 أنواع القيادة التشاركية وسماتها.....93

شركة الأصالة للنشر / الجزائر

المقر: حي موحوس رقم 93 برج الكيفان - الجزائر
الهاتف: 0675 03.94.57/ 0699 10.75.20
البريد الإلكتروني: assala. edition@assala-dz.
الموقع الإلكتروني: www.assala-dz.net

ISBN: 978-9969-547-97-9

4.3 سمات القيادة التشاركية 94

الفصـــل الثالث: اتخاذ القرار الإداري وأثره في دعم الثقافة الاتصالية.....104

1.ماهية صناعة القرار واتخاذه.....105

1.1مفهـوم صناعة القرار الإداري 105

2.1أهمية اتخاذ القرارات الإدارية 110

3.1مراحل عملية صناعة القرار واتخاذه.....114

2-القرارات الإدارية (أنماطها - الأساليب المتبعة في اتخاذها والعوامل المؤثرة فيها).....126

1.2أنواع القرارات الإدارية (تصنيفها وخصائصها).....126

2.2 الاتجاهات النظرية لصنع القرار في الفكر الإداري.....133

4.2 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية 141

3. أهمية المشاركة في اتخاذ القرار وأثره في بناء الثقافة الاتصالية.....145

1.3 أهمية ومفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات ومتطلباته.....145

2.3 مزايا المشاركة في صنع واتخاذ القرارات 147

4 أساليب المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات وأهم المعوقات المرتبطة بها.....149

خاتمـــة.....154

قائمـــة المراجـــع.....155

فهرس المحتويات: 173