



جامعة آكلي محند أولحاج-البويرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مطبوعة دروس في مقياس:

القيادة والاتصال المؤسسي

موجه لطلبة السنة الأولى ماستر - علم الاجتماع التنظيم و العمل -

إعداد الدكتورة:

• فرفار سامية

السنة الدراسية: 2021-2022

فهرس المحتويات

مقدمة

محاضرة رقم 1: القيادة: المفهوم، الأهمية و الأهداف

- 03..... مفهوم القيادة.....-1
- 05..... أهمية القيادة.....-2
- 08..... أهداف القيادة.....-3

محاضرة رقم 2: تطور القيادة

- 11..... القيادة في الفكر القديم.....-1
- 13..... القيادة في الفكر العربي الإسلامي.....-2
- 16..... القيادة في الفكر الأوروبي.....-3

محاضرة رقم 3: محددات السلوك القيادي

- 21..... المهارات الذاتية و الشخصية.....-1
- 22..... المهارات الفنية.....-2
- 22..... المهارات السلوكية أو الإنسانية.....-3
- 22..... المهارات السياسية و الإدارية.....-4

23.....مصادر قوة القيادة.....-5

محاضرة رقم 4: أنماط القيادة

26.....أنماط القيادة حسب مصادر السلطة.....-1

28.....أنماط القيادة حسب نوع السلوك القيادي.....-2

محاضرة رقم 5: نظريات القيادة

37.....نظرية الرجل العظيم.....-1

37.....نظرية السمات.....-2

38.....النظرية الموقفية.....-3

45.....النظرية التفاعلية.....-4

46.....نظرية القيادة التحويلية.....-5

محاضرة رقم 6: القيادة في المؤسسة الجزائرية.....50

محاضرة رقم 7: الاتصال التنظيمي: المفهوم، الأهمية و الأهداف

65.....مفهوم الاتصال التنظيمي.....-1

67.....أهمية الاتصال التنظيمي.....-2

69.....أهداف الاتصال التنظيمي.....-3

4- عناصر الاتصال التنظيمي.....71

محاضرة رقم 8: أنواع و أشكال الاتصال التنظيمي

1- أنواع الاتصال التنظيمي.....74

2- أنماط و أشكال الاتصال التنظيمي.....84

محاضرة رقم 9: معوقات الاتصال التنظيمي

1- معوقات الاتصال التنظيمي.....86

2- المعوقات النفسية.....86

3- المعوقات الاجتماعية الثقافية.....87

4- المعوقات التنظيمية.....88

محاضرة رقم 10: نظريات الاتصال التنظيمي

1- المدرسة الكلاسيكية.....90

2- مدرسة العلاقات الإنسانية.....91

3- النظريات الإدارية.....92

4- نظرية X و Y في الاتصال.....93

خاتمة.....102

قائمة المراجع.....103

مقدمة:

يعد موضوع القيادة والاتصال من المواضيع التي حظيت باهتمام المفكرين والباحثين في مختلف التخصصات الإدارية ، الاقتصادية ، النفسية ، والاجتماعية ...، منذ القدم حتى يومنا هذا، فكل أشكال المجتمعات الإنسانية عرفت القيادة، فهي تعد سببا أساسيا لتطور هذه المجتمعات لما تؤديه من أدوار في توجيه أعضائها والتأثير في سلوكهم .

وفي ظل تطور المؤسسات وتعدد أدوارها خاصة مع التقدم الهائل والانفجار المعرفي والانفتاح على العالم، أصبحت الحاجة اليوم إلى وجود قادة يتميزون بالخبرة والمهارة والكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية والتكيف مع مستجدات البيئة الخارجية لضمان بقائها و استمرارها، و ينبغي الإشارة كذلك إلى أن نجاح القيادة لا يتوقف على القائد فقط، وإنما يرتبط كذلك بالبيئة الاجتماعية أي أنها عملية متداخلة لا يمكن فهمها بمعزل عن المحيط الاجتماعي، وإنما هي نتيجة تفاعل الأفراد فيما بينهم في سبيل تحقيق المصالح العامة.

وهذه الاستمرارية تتوقف كذلك على الاتصال التنظيمي الذي يعد عصب المؤسسة وشريانها النابض، كونه عملية حيوية تنتقل من خلالها المعلومات

والبيانات التي تعد جوهر عمل القائد الإداري وتساهم في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية للعاملين ومن ثم تطوير المؤسسة والرقى بها.

و يهدف مقياس القيادة و الاتصال المؤسسي إلى تزويد طلبة السنة الأولى ماستر في تخصص علم الاجتماع و التنظيم بالمعارف حول ماهية القيادة، أهميتها و أهدافها في التنظيم و التعريف بالأنماط القيادية و دورها في تحقيق الأهداف المسطرة هذا من جهة، و من جهة أخرى تعريفهم بالاتصال التنظيمي و أهميته في نجاح المؤسسة، و تسليط الضوء على أنواعه و أشكاله و المعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف التنظيم.

محاضرة رقم 1: القيادة: المفهوم، الأهمية و الأهداف

حظيت القيادة باهتمام العديد من الباحثين في حقل العلوم الإنسانية و الاجتماعية، باعتبارها تمثل دعامة أساسية في أي منظمة على اختلاف طبيعة نشاطها، كونها تقوم على مجموعة من النشاطات التي من شأنها توجيه سلوك الأفراد بطريقة صحيحة ليقدموا أفضل ما لديهم للوصول إلى الأهداف و تحقيق النتائج المرجوة؛ فالقيادة قبل كل شيء فن إنساني يعتمد على مجموعة متداخلة من عمليات العلاقات الإنسانية قبل أن تكون مهارة علمية يمكن التدريب عليها.

1/ مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة العملية التي يمكن من خلالها التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات و ذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة¹، كما يمكن التمييز بين "القيادة و الرئاسة على أساس أن القيادة هي شكل من السيطرة الذي يعتمد على الشخصية و على تقبل الجماعة، وهي بطبيعتها غير رسمية و ترتبط بحاجة الجماعة في وقت معين أو في مكان معين، أما الرئاسة فتشير إلى السلطة أو القوة المستمدة من المنصب، و المفروضة على الأعضاء

¹ - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سناء كاظم الموسوي، وظائف إدارة المؤسسة، مؤسسة الوراق، الأردن، ص 20.

من الخارج مثل سلطة الإدارة، و يجب على الأفراد أن يمتثلوا لها خوفاً من العقوبة، وقد نجد الرئيس يتلقى من مرؤوسيه التقدير و التعاون ما يجعله قائداً مما يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة، وقد يكون للقيادة مستويات مثل المدير، المشرف، المراقب، الملاحظ و رئيس القسم².

كما اختلفت النظرة كذلك إلى تحديد مفهومي الإدارة و القيادة، فقسم يرى أن القيادة هي الإدارة، و آخر يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، فيما يرى قسم ثالث أن الإدارة عملية مستمرة بينما القيادة حالة طارئة أو وليدة الموقف³.

كما عرفت القيادة أيضاً على أنها ظاهرة نفسية و اجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد و باقي أعضاء الجماعة، و رغبة الجماعة في الانقياد لإشباع حاجاتها و تتضمن هذه العملية أربعة عناصر:

- الأتباع من حيث صفاتهم و قدراتهم.
- الموقف الذي تحدث فيه عملية القيادة.
- القائد من حيث خصائصه الشخصية و قدراته

² - طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 73-74.

³ - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 140.

- المهمة التي يحدث فيها عملية التفاعل بين القائد و الأتباع⁴.

أما فيما يخص القيادة التنظيمية، فهي تقع في قمة الهرم الوظيفي و ترتبط بأساليب ممارسة السلطة داخل المنظمة، من خلال التخطيط و التنسيق و صياغة الأهداف و رسم السياسات و المراقبة و اتخاذ القرارات، التي تنعكس على بقاء و استمرار و نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه⁵.

انطلاقا من التعريفات السابقة، يتضح لنا بأن القيادة تمثل عنصرا أساسيا داخل المنظمات، ترتبط بالعنصر البشري و فعالية التواصل الفردي و الجماعي، فنجاح القيادة يرتبط بخصائص القائد و أسلوب إدارته لمواجهة المواقف و الأزمات المختلفة، إضافة إلى خصائص البيئة الاجتماعية و العلاقات بين جماعات العمل.

2/ أهمية القيادة:

تؤدي القيادة دورا هاما في المنظمة من خلال التأثير على الأفراد العاملين، و العمل على خلق التعاون فيما بينهم و إشراكهم في صنع القرار و تحمل

⁴ - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص139.

⁵ - عبد المنعم عبد الحي، دراسات في علم الاجتماع التنظيم و الإدارة، دار الكتب، القاهرة، 2006، ص44.

مسؤولية العمل بما يشعرون بأهميتهم و دورهم الايجابي في العمل. فهناك عدة عوامل تستوجب وجود القيادة داخل المؤسسة، "كعدم شمولية تصميم المؤسسة، حيث مهما كان من الدقة، فانه لا يمكن وضع تصميم كامل و شامل وواضح، كذلك الحال عند إعداد السياسات ووضع التعليمات و الأنظمة و تصميم المؤسسة و الواقع العملي عند التطبيق إذ لا بد من وجود قيادة فعالة تعالج هذه الثغرات"⁶.

بالإضافة إلى وجود عامل آخر يشير إلى أن المؤسسة باعتبارها نسقا مفتوحا يستلزم مواكبة التغيرات و المستجدات التي تطرحها البيئة الخارجية، و هنا يبرز دور القيادة في جعل المؤسسة تستجيب لهذه التغيرات و تتكيف معها.

و زيادة على أهمية البيئة الخارجية للمؤسسة، "فإن للبيئة الداخلية دور كذلك في إحداث التغيير و التطوير فيها، فمن خصائص المؤسسات عدم الجمود و أنها تميل إلى التوسع و النمو و هذا يتطلب زيادة في الوظائف و الأنشطة، الأمر الذي يستدعي التعديل في بناء المؤسسة، إضافة إلى ذلك فانه في بعض الأحيان لا بد من اتخاذ عدد من الإجراءات بهدف زيادة التنسيق و إحداث التغيير خاصة

⁶ - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 143.

إذا ما نشأ عدم توازن بين فروع المنظمة أو وحداتها المختلفة، مما يستدعي وجود قيادة فاعلة للقيام بذلك"⁷.

و العامل الآخر الذي يؤكد أهمية القيادة بالنسبة للمؤسسة، هو المورد البشري الذي تتفاوت دوافعه و اتجاهاته و اهتماماته، و الذي أحيانا قد تتعارض أهدافه مع أهداف المؤسسة، الأمر الذي يستدعي قيادة فاعلة لتوجيه سلوك العاملين و خلق التعاون بينهم لتحقيق الأهداف العامة.

و يمكن تلخيص أهمية القيادة كذلك في النقاط الآتية⁸:

- الإخلاص و التفاني في العمل و خدمة المشروع.
- تحقيق درجة عالية من التعاون بين الأفراد المرؤوسين.
- الوصول إلى درجة عالية من التناسق بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه الرئيس بينه و بين غيره من الأعمال الأخرى.
- انجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة و الإتقان.
- توفير الوقت اللازم لأداء العمل.

⁷ - نفس المرجع، ص144.

⁸ - زعتر جازية، اتجاهات معاصرة في القيادة، ط3، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999 ، ص 337.

و عموماً، أهمية القيادة تكمن في قدرة القائد على تقديم الدعم الايجابي و تحفيز العاملين و تشجيعهم لتأدية مهامهم بكل انسجام و تعاون لتحقيق أهداف المنظمة.

3/أهداف القيادة:

لقد نشأت الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة، فالقيادة توجد حيث توجد الجماعة و الوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة و لصالحها في عملية تربوية اجتماعية تحتاجها كل جماعة تريد أن تحقق تعاملات اجتماعية ناجحة بين أفرادها لتحقيق أهدافها.

و القيادة يمكن أن تكون لمجموعة من الأفراد، كما يمكن أن تكون لفرد واحد في وقت معين و في جماعة معينة من الأفراد؛ و الشخص الذي يقوم بالدور القيادي هو أكثر أفراد الجماعة إحساساً بحاجتها و الأسلوب الأمثل لتحقيق أهدافها.

و القيادة تهدف إلى - حل مشاكل الأفراد عن طريق خلق تعاون جماعي بينهم من خلال تحليل و تعديل الوظائف ووضع الاستراتيجيات التي تساهم

في رفع مستوى الأداء و خلق الظروف الملائمة التي تجعل أفراد المجتمع يتمتعون بحياة سعيدة.

- تحديد الأهداف المشتركة ثم تجنيد الأفراد للعمل و حثهم على التعاون فيما بينهم و بين القيادة حتى يساهم الجميع في خدمة القضايا المشتركة التي يمكننا أن نسميها بالمصلحة العامة، (بمعنى تنظيم و تحفيز التابع على صرف مجهوداتهم و طاقتهم في تحقيق الأهداف المشتركة).

- إيجاد الوسائل التي تساعد على خلق نوع من التفاهم و الانسجام بين القادة و ممثلي الأتباع عن طريق الحوار و تحسين ظروفهم حسبما تقتضيه مصلحة القيادة و مصلحة الأتباع.

بمعنى تحفيز الأتباع و خلق الثقة المتبادلة بينهم و بين القادة، بحيث يتم تحسين المستوى المادي للأتباع و ترقيةهم إلى مناصب عليا و إعطائهم فرص التكوين و تحسين مستواهم المهني.

محاضرة رقم 2: تطور القيادة

عرفت القيادة كنشاط إنساني فعال تطورات عبر مختلف العصور، حيث كان هناك اعتقاد سائد بأن مهارات القيادة تولد مع الإنسان، فالقائد يولد و لا يصنع؛ " و توضح السيرة الذاتية لبعض القادة العظام أنه ما أتوا إلى العالم بموهبة غير تقليدية و بطريقة ما يكون دورهم القيادي أمرا مقضيا و أحيانا ما يكون دورهم القيادي هذا غير معترف به"⁹.

بمعنى أن القيادة تقتصر على عدد محدود من الأفراد أهلتهم خصائصهم الذاتية و ظروفهم أن يصبحوا قادة بالفطرة.

في حين تشير "نظرية الإدارة المعاصرة إلى أن المواقف العظيمة الأحداث تحول الأشخاص العاديين إلى قادة بارزين، فتعتبر القيادة فنا يمكن تعلمه فلم يولد القادة قادة و لكنهم يصنعون من خلال التعليم و الخبرة و الفرصة، و تشير التجارب إلى أنه من الممكن اكتساب المهارات القيادية و بالتالي الاكتساب أهم من الطبيعة في تحديد من سيصبح قائدا ناجحا"¹⁰.

⁹ - تيسفا جيبير ميدين، بيتر شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، تر: سلامة عبد العظيم حسين ، ط1، الأردن: دار الفكر، 2005، ص11.

¹⁰ - نفس المرجع، ص20.

1- القيادة في الفكر القديم:

عرفت الإدارات التي سادت في الحضارات القديمة ، الفرعونية ، الصينية ، اليونانية، والرومانية كثيرا من المبادئ الإدارية المرتبطة بعملية القيادة في الحضارات القديمة ، فكان **التنظيم الحكومي المصري** يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخصه كل السلطات ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به الملك باعتباره المنظم لجهاز الحكومة، ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية .

وكان كبار الموظفين ممن يعينهم الملك في المراكز القيادية يدرسون على يد مدرسين خصوصيين، ولم تكن البرامج التدريبية تقتصر على تعريف المرشحين بأعمال إدارتهم، وإنما تتشكل كذلك على اطلاعهم على المجالات الأخرى، لتوسيع مداركاتهم وتنمية استعداداتهم وقدراتهم، هذا يشير إلى أن الإدارة المصرية القديمة أدركت أهمية القيادة والإدارة، فعملت على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركاتهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بأداء دورهم القيادي في الإدارة¹¹.

¹¹- زبيدة مشير، القيادة التربوية و مشكلات الفعالية التنظيمية بالتنظيمات التربوية المدرسية- دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية المدرسية (الثانويات نموذجاً)، أطروحة دكتوراه علوم، علم الاجتماع، جامعة الجزائر2، 2018-2019، ص ص 60-61.

أما القيادة الصينية فقد عرفت كثرة المهام الملقاة على عاتق كبار الموظفين، ما اقتضى تزويد الجهاز الحكومي بالإداريين الأكفاء من ذوي المواهب والقدرات العالية، لهذا كان الإمبراطور " شن " يمتحن كبار موظفيه ممن يشغلون مناصب قيادية كل ثلاث سنوات، ويحدد على ضوء نتائج الإمتحان إمكانية إبقائهم في مناصبهم أو عزلهم؛ وكان نظام الامتحانات على نوعين، احدهما تقليدي: قوامه إمام طالب الوظيفة بمتطلبات العمل المرشح له، والثاني وهو الأهم : قوامه التعليم الأدبي الذي يحدد به قدرات كبار الموظفين، ومراكزهم الاجتماعية.

يتضح من هنا أن الإدارة الصينية القديمة، أثرت الفكر الإداري و أوجدت أكثر الوسائل تقدما لشغل الوظائف والمناصب القيادية.

أما القيادة في الفكر اليوناني، فقد كانت قائمة على تقسيم المدن وكل منها تكون دولة صغيرة مستقلة، أما الجهاز الإداري للمدينة، فيقوم على رأسه إداريون يتم اختيارهم من بين مرشحين عن طريق الإنتخاب الشعبي المباشر، وليس عن طريق القرعة بينهم. وقد أشاد الفلاسفة اليونان (الإغريق) بديمقراطية الإدارة في عهدهم، وأجمعوا على أن حكم الطغاة هو أسوء نظم الحكم، لأنه يعني حكم القوة

الغاشمة غير المشروعة، كما آمنوا بأن القدرة فقط هي التي تحدد مدى نجاح رجل الإدارة في خدمة الحكومة¹².

2- القيادة في الفكر العربي الإسلامي:

لم تظهر قضية ومشكلة السلطة أو إشكالية القيادة في الفكر الإسلامي إلا بعد التطورات التي حدثت عقب وفاة الرسول صلى الله عليه و سلم، وخصوصاً أثناء الشقاق التاريخي الكبير حول زعامة الأمة بين متنافسين قوين على الخلافة وهما علي بن أبي طالب رضي الله عنه، ومعاوية بن أبي سفيان والي الشام والذي يعتبر مؤسس الدولة الأموية...ومن ثم كانت البداية التاريخية للمجتمعات العربية والإسلامية على الصراع حول القيادة وما ينتج من التساؤلات عنها حول: من يقود ؟، وكيف يكون القائد ؟ وماهي الصفات التي يجب أن يتميز بها ؟¹³

و لقد اتجه الفكر الإسلامي اتجاها ديمقراطياً إتباعاً لما نصت عليه الآيات القرآنية الكريمة من إتباع طريقة التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات، فقال تعالى: « وأمرهم شورى بينهم » [الآية 38 من سورة الشورى]، أو في أمره تعالى إلى رسوله الكريم: « وشاورهم في الأمر » الآية 159 من سورة آل عمران، فكان

¹² - نفس المرجع السابق، ص ص 61-63 بتصرف.

¹³ - أحمد قوراية، فن القيادة (المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي و الثقافي)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،

2007 ، ص 101.

رسول الله صلى الله عليه و سلم يمارس الشورى بنفسه، حيث كان أبرز مستشاريه أبو بكر الصديق وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما .

كما أن الإسلام قد عني بقضية الإمام أو السلطان أو الأمير أو الحاكم أو الرئيس أو القائد ووجوب اختيارهم من قبل الجماعة وذلك لما جاء مصداقا لقوله تعالى : « يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم » [الآية 59 من سورة النساء] .

و من هذه المرجعية الربانية، ومن صميم القرآن الكريم فإن سلف الأمة وأهل السنة وجمهور الطوائف قد أجمعوا على أن تنصيب الإمام أو الحاكم أو الرئيس أو القائد هو أمر واجب على المسلمين شرعا، وفي السنة المحمدية هناك عدة أحاديث شريفة لنبينا عليه الصلاة والسلام التي تزخر وتوجب وتلزم الإمارة، ومن هذه الأحاديث قول الرسول صلى الله عليه و سلم : « إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم »، وقوله أيضا : « إن أحب الناس إلى الله يوم القيامة وأدناهم منه مجلسا إمام عادل، وأبغض الناس إلى الله وأبعدهم مجلسا إمام جائر »، وقوله صلى الله عليه و سلم : « من مات وليس في عنقه بيعة مات ميتة جاهلية ».

و هناك عدة آراء لبعض المفكرين العرب المسلمين، من بينهم "ابن خلدون الذي أعطى أهمية كبيرة للإمام بمعنى القائد الذي يقود المجتمع وأن غياب هذا الأخير يجعل الفوضى تعم، فإن القيادة بمفهوم الخلافة هي محل الثقافة على مقتضى النظر الراعي وهو يرى أن القائد أو الخليفة في حراسة الدين والدنيا، وحتى لدى "الماوردي" الذي يرى أن خلافة النبوة في حراسة الدين وسياسة الدنيا.

يضيف "ابن خلدون" في ذلك أنواعا من القيادة والخلافة والحكم وهي الحكم الإسلامي ذو مكانة على مقتضى النظر الشرعي في مصالحهم الأخروية والدينيوية ، و الحكم السياسي بالمعنى الديمقراطي و هو ذو مكانة على النفس العاقلة في جلب المصالح الدنيوية ودفع المضار؛ وأخيرا الحكم الطبيعي الاستبدادي الذي يوحى به الحاكم لإرضاء شهواته وهو ما أكد عليه الإمام "أبو حامد الغزالي" و"الفارابي" اللذان حددا جملة من الصفات التي على القادة الالتزام بها و لعل أهمها : الذكاء ، العلم ، الأخلاق الفاضلة ، العدل والمساواة.

و كل ما سبق يؤكد على ضرورة وأهمية القائد في قياد الأمة من جهة، ومن جهة أخرى ضرورة وأهمية الحكم الديمقراطي القائم على إعطاء كل ذي حق حقه ، الأمر يجعل القائد يحظى بالقبول والطاعة من طرف مرؤوسيه .

و بالنسبة لتصور القيادة في الفكر العربي المعاصر، فإن أكبر مثال عنه تصور "عبد الرحمن الكواكبي"، "جمال الدين الأفغاني"، "رشيد رضا" و"محمد عبده" الذين ركزوا على ضرورة الفصل بين القيادة الدينية والقيادة السياسية لتفادي الاستبداد وضرورة استعمال الشورى كمبدأ أساسي في الحكم والقيادة، وهذا ما يرسخ الديمقراطية بمختلف أبعادها كما ركزوا على صفات القائد ودورها في نجاحه من جهة وانعكاسها على الأمة ومستقبلها من جهة أخرى.

3- القيادة في الفكر الأوروبي :

لقد كان الفكر الأوروبي مواكبا للاتجاهات النفسية والاجتماعية في بعدها الفلسفي التي سارت في أوروبا وما رافقها من إضافات علمية ونظرية لمفهوم القيادة ومجالاتها أو حتى أساليبها المستعملة.

ومن أبرز وأهم المفكرين الأوروبيين نجد، "أرسطو" الذي كان يؤمن بدور الغالبية من الناس في القيادة، فهي وإن كانت لا تتألف من رجال فضلاء إلا أنها تستطيع مع ذلك مجتمعة أن تمتلك التفوق الجماعي، كما أنه كان يدعو إلى الديمقراطية المعتدلة، فهو ينكر مسألة وجود فرد من بين المواطنين يتفوق على الآخرين تفوقا عظيما يبرز إسناد القيادة المشاعة إليه .

أما التطور الفكري للقيادة لدى "أفلاطون" يجمع مبدأ الحكمة في القيادة الملكية ومبدأ الحرية في القيادة الديمقراطية، وهو من أنصار الاعتدال ما بين هذين المبدأين لأن القيادة الملكية قائمة على التعسف والطغيان، وهو ما يؤدي إلى سوء القيادة؛ كما ربط "أفلاطون" بين القيادة السياسية بوصفها علما وبين الفلسفة، مؤكداً في ذلك بأن القيادة السياسية لن تكون علما إلا إذا أصبح الفلاسفة قادة، فهو يجعلهم في المرتبة الأولى من القيادة المثالية، ثم تأتي الطبقات الأخرى مثل طبقة المحاربين، ثم طبقة المزارعين والصناعيين والمعلمين والعمال .

و بالنسبة "لهيغل"، نجده يؤكد على دور الفرد القيادي في حياة الدولة، و الفرد هنا ليس أي فرد بل القائد أو الرجل العظيم أو البطل، و يكمن دور القادة الأبطال في الأوقات التي لا توجد فيها دولة أو أنها ممزقة، ومحطمة بفعل أزمة عميقة، وهذا الدور القيادي البطولي يظهر في بعث الدولة من جديد.

أما "مونتسكيو" قدم نظرية متطورة للقيادة قسم فيها أنواع القيادات وفق التسلسل الآتي:

القيادة الملكية : ويظهر فيها قيادة فرد واحد، ومبدأ الملكية هو الظرف أي

روح التكتل الفئوي.

القيادة المستبدة: يتولى فيها قائد يحكم على هواه بدون قوانين ومبدأها الإكراه.

القيادة المعتدلة: وهنا يكمن نتاج وتطور نظرية "مونتسكيو"، فالقيادة المطلوبة هي أن تكون مبدأها التوازن، فانفصال القيادات والهيئات الوسيطة، اللامركزية والأخلاق جميعها أشغال توازنية وقوى تمنع الحكم من الوقوع في الاستبدادية.

في حين يعتبر "لوك" من المفكرين في مجال القيادة الذين يمكن تسميتهم بالثوريين، فقد قسم مستويات القيادة إلى : القيادة العليا وهي القيادة التشريعية التي تضع القوانين، والقيادة التنفيذية التي تمثل القيادة الممنوحة للأمير لكي يرضى المصلحة العامة....وعنده أن القيادتين لا تجتمعان في يد واحدة.

أما "ماركس" جاءت أفكاره في سياق الأفكار السياسية التي تنقد المعالجات للمجتمع حول القيادة، حيث كان يؤمن بأن حل التفاوت الاجتماعي يجب أن تقدمه القيادة وأن إصلاح القيادة يأتي بعد إصلاح المجتمع، ويؤمن "ماركس" أن الثورة الاجتماعية السياسية، لا يمكن أن تكون إلا من فعل البروليتاريا (الطبقة العاملة) فهذه الطبقة تلغي كل أنواع السيطرة في المجتمع لتصبح هي بذلك الطبقة المسيطرة والقائدة¹⁴.

¹⁴ - أحمد قوراية، مرجع سابق، ص ص 150_163 بتصرف.

كما صنف أرسطو الأنساق السياسية إلى الملكية و الارستقراطية و الديمقراطية، و ذلك على أساس عدد المواطنين الذين عليهم أن يحكموا، فإذا كان العدد قلة يكون الحكم ارستقراطيا، أما إذا كان الحكم كثرة أو أغلبية فإن الحكم يكون ديمقراطيا.

و في ظل الديمقراطية أو الارستقراطية يستحوذ شخص أو أكثر على السلطة، و هي تقوم على عدم المساواة في المولد و القوة و الثروة، ففي ظل النظام الارستقراطي يحكم أغنياء المجتمع، و في ظل الديمقراطية يحكم فقراء المجتمع¹⁵.

و يتوضح لنا من المعطيات السابقة، بأن القيادة داخل المؤسسة عملية متداخلة لا يمكن فهمها بمعزل عن محيطها الاجتماعي، و إنما هي نتيجة تفاعل الأفراد فيما بينهم في سبيل تحقيق المصالح العامة.

¹⁵ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة-دراسة غي علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص28.

محاضرة رقم 3: محددات السلوك القيادي

تعتبر القيادة ظاهرة إنسانية و اجتماعية تقوم على علاقة تبادلية بين القائد و أعضاء الجماعة، حيث يسعى إلى توجيه سلوكهم للعمل بجد و رغبة لتحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يتوقف على مهاراته القيادية و سلوكه القيادي الذي يتمثل في " التأثيرات المتبادلة بين الأفراد التي تساعد الجماعة على بلوغ أهدافها، و يتكون هذا السلوك من المكونات الآتية¹⁶:

- 1- **المبادأة:** و تعني امتلاك القائد لزام الموقف و الأمور.
- 2- **العضوية:** أي اختلاط القائد بأعضاء الجماعة العاملين معه.
- 3- **التمثيل:** أي تمثيل القائد لجماعته و دفاعه عنها.
- 4- **التكامل:** يعني العمل على تخفيف حدة الصراع و التوتر بين أعضاء المجموعة.
- 5- **التنظيم:** أي تحديد القائد للعمل الذي يقوم به و عمل الآخرين معه.
- 6- **العلاقات التي تحكم طبيعة العمل.**

¹⁶ - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص ص 144-145.

7- السيطرة و الرقابة: و تعني تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ

القرارات أو التعبير عن الرأي.

8- الاتصال: و يقصد به تبادل الأفكار و المعلومات و البيانات بين

القائد و أعضاء الجماعة.

9- التقدير: يعني تأكيد القائد و مخالفته لأعضاء الجماعة.

10- الإنتاج: يقصد به تحديد مستويات الجهود و الإنتاج لأعضاء

الجماعة.

1/ المهارات القيادية: يمكننا تصنيف المهارات القيادية كالآتي¹⁷:

1- المهارات الذاتية و الشخصية: و يقصد بها الصفات و القدرات

اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية (قدرة الفرد

المتصلة بالثروة البدنية و العصبية وقوة التحمل)، و القدرات العقلية

(كالاستعدادات الفكرية و الذهنية و أهمها الذكاء)، و ملكة الابتكار

و ضبط النفس) و هي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع

- نفس المرجع، ص ص 146-147.17

القرار و اتخاذه دون تردد و بحسم و توقع الاحتمالات و مواجهتها
بهذوء).

2- **المهارات الفنية:** و هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم
وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف،
بمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية و التكنولوجية
لتحقيق الهدف المنشود.

3- **المهارات السلوكية أو الإنسانية:** وتعني قدرة القائد على التعامل مع
البشر بصفة عامة و تابعيه بشكل خاص و العمل على تنسيق جهودهم
و العمل بروح الفريق، و قد ثبت أن هذا النوع يعد من المهارات
الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة.

4- **المهارات السياسية و الإدارية:** و يقصد بالأولى قدرة القائد على
رؤية التنظيم الذي يقوده و مهارته في تبصر المصالح و الأهداف
العامة و ما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده
و سياسته من ناحية. و أهداف و سياسة النظام القائم، أي التوفيق بين
الاتجاهات و الضغوط الموجودة في المجتمع و بين نشاط التنظيم،

و على القيادة ألا تتجاهل المثل العليا و الأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها.

بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها و تحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم و إشباع حاجات و رغبات التابعين، و يتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد و التنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية و وضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية و فعالة.

2/ وظائف القيادة: تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام و تختلف هذه الوظائف باختلاف نوع الجماعة و طبيعتهم و من هذه الوظائف ما يلي¹⁸:

- **وظائف القائد الهيكلية/ التركيبية:** إن الإجراءات و القواعد التي تضعها المنظمات لا يمكن أن تكون كاملة و كافية، فعند وجود فجوات تنظيمية فإن من وظائف القادة أن يقدموا التعليمات و الإجراءات و الأدوات و الطرق التي تساعد على تأدية المرؤوسين لعملهم لسد هذه الفجوات.

¹⁸ - علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 105.

- وظائف القادة في خلق الدافعية و الالتزام: لقد وضعت مجموعة من

الافتراضات المتعلقة بكيفية سلوك القائد من أجل تحقيق التزام الموظفين

و زيادة دافعيتهم للعمل.

فمنظري المدرسة الكلاسيكية في الإدارة اقترحوا الإشراف المحكم من أجل

تحقيق التزام الموظفين، أما منظري حركة العلاقات الإنسانية فقد اقترحوا

القيادة الداعمة التي ترفع من الروح المعنوية للموظفين، بينما اقترح منظرو

المدرسة السلوكية القيادة المشاركة بمعنى توزيع وظيفة القيادة بين القادة

و التابعين، حيث يشارك التابعون في صنع القرارات و بالتالي يزيد اهتمامهم

بتنفيذها.

- بناء قيم المنظمة: يقع على عاتق القائد أكثر من أي شخص آخر في

المنظمة مهمة نشر القيم الرئيسية و المعتقدات و التوقعات التي توجه عمل

المنظمة و بكلمات أخرى فإنه الشخص الذي يجب أن يشكل ثقافة المنظمة

و يضعها في القالب المرغوب و يوضح نظام القيم و يبث فيه الحياة، كل

ذلك من خلال القدوة.

3/ مصادر قوة القيادة:

إن ممارسة وظيفة القيادة تجعل من الشخص قائد، قد يكون هذا القائد مدير و لكن ليس كل مدير قائد، فالقيادة تختلف عن الرئاسة و السلطة، و قد كان "ميكافيلي" Machiavelli صاحب مقولة "الغاية تبرر الوسيلة" سباقا إلى التفريق بين مفهوم السلطة أو الرئاسة و مفهوم القيادة، حيث بين أن القيادة تعتمد على مدى قدرة إرضاء المرؤوسين و على مدى قبول الرئيس و منحه ولائهم؛ فالقيادة تتبع تلقائيا و بصورة غير رسمية من الجماعة التي يعمل أو ينتمي إليها، أما الرئاسة فتستمد من سلطة خارج الجماعة، و هي سلطة النظام الرسمي و الجانب القانوني الذي يلزم الأفراد بضرورة الانصياع لقراراته و الامتثال لسلطته.

إن القائد الفعال هو الفرد الذي تتوفر فيه صفات ذاتية قيادية تكون له القدرة على تحقيق التوازن في الاهتمام بكل الأفراد و لديه القدرة على ممارسة التأثير على الجماعة في موقف معين، و عليه يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة إلى نوعين أساسيين:

1- السلطة الرسمية: مصدر هذه السلطة هو القانون الذي يتم بموجب

نصوصه و قراراته وضع فرد معين في وقع رسمي ضمن البناء

الهرمي للسلطة، فيصبح مسؤول عن قيادة مجموعات عمل، و توجيه سلوكها و اتخاذ كافة الإجراءات لتتضمن الأداء أو رفضه، تنقسم هذه السلطة إلى:

✓ قوة المكافأة: عندما يشعر الفرد العامل أن طاعته لأوامر المسؤول ستعود عليه بمكافأة سواء كانت ذات طبيعة مادية أو ذات طبيعة معنوية، الأمر الذي من شأنه أن يدفع العامل إلى مزيد من الطاعة، و الإخلاص في العمل و الولاء و يشعره بقوة تأثير رئيسه فيعتبر قائد.

✓ قوة الإكراه: إن وجود العامل في موقع الفشل و عدم نجاحه في مهامه أو ارتكابه خطأ، يشعره بالخوف من رئيسه، لأنه سيحرمه من المكافآت و يسلط عليه صور من العقاب مادي كان أم معنوي.

2- السلطة التأثيرية: مصدرها كاريزما الشخصية و قوتها التأثيرية في الآخرين، و ليس لها علاقة بالمنصب أو الموقع الرسمي الذي يحتله

الفرد في هرمية البناء التنظيمي و تنقسم إلى نوعين أساسيين هما: قوة

التخصص و قوة الإعجاب¹⁹.

3/ معوقات القيادة: تتعدد و تتنوع المعوقات التي تتعرض لها القيادة في الدول

النامية و تحد من فاعليتها و من أهمها:

- المركزية الشديدة و عدم التفويض.
- التخطيط غير السليم.
- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- البيروقراطية و تباين و تعقد الإجراءات.
- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.
- عجز القيادات عن القيام بدورها القيادي.
- حل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل التغيير و التطوير الذي تشهده الأجهزة الإدارية و منها:
- عدم توفير إطارات قيادية كفؤة.
- عدم سلامة طرق و أساليب اختيار هذه القيادات.

¹⁹ - ليليا بن صويلح، مدخل لعلم الاجتماع التنظيم و العمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر، تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل، جامعة قلمة، 2016/2015، ص 117-118.

- خوف القيادات من المسؤولية و ترددها و إجماعها عن اتخاذ القرارات لحل المشاكل الطارئة.

- عدم إحساس القيادات بالأمان و الاطمئنان الوظيفي و النفسي.
- عدم اهتمام القيادات بالأساليب العلمية و التكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة.

المعوقات البيئية: تتبع من اعتبارات سياسية و اجتماعية و فنية و ضغوط و تأثيرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة و المنظمات المهنية و كلها تحول دون تمكين القيادات من ممارسة مهامها و دون التزامها بالموضوعية:

- عدم استقرار الأنظمة السياسية.
- الانقسامات السياسية و الاجتماعية داخل هذه الأنظمة.
- الموروثات الاجتماعية و ما يرتبط بها من عادات و تقاليد.
- غموض و جمود الأنشطة و اللوائح.
- عدم الاستفادة من التقدم العلمي و التكنولوجي²⁰.

²⁰ - فانت عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص ص127-128.

محاضرة رقم 4: أنماط القيادة.

يرتبط أسلوب الإنسان في القيادة بالعديد من المميزات الشخصية، ولكي يكون الفرد قائدا جيدا لابد أن يقبل تابعوه تلك المميزات الشخصية، وبناء على ذلك تتعدد أنماط القيادة و تتنوع بتنوع المؤسسات و اختلاف الشخصيات و الوظائف و المواقف، و سنوضح هذه التصنيفات فيما يلي:

1- الأنماط القيادية حسب مصادر السلطة: يرتبط هذا التصنيف

بمصادر السلطة التي حددها ماكس فيبر، وتبعا لذلك قسمت أنماط القيادة

إلى²¹:

- **النمط التقليدي:** هي نوع القيادة التي يضيفها الناس على شخص يتوقع منه

القيام بدور القيادة، و أساسها تقديس و احترام كبير السن الذي يتمتع

بفصاحة القول و الحكمة...و يسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات

الريفية و القبلية، حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد.

- **النمط الملهم:** تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات

شخصية محبوبة، ينظر إليه تابعوه على انه شخص مثالي لا يخطئ، لديه

قوة خارقة، فهو شخص ملهم يعرف ما لا يعرفون، و قادر على عمل ما لا

²¹ - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص ص 151-152.

يستطيعون عمله. و تكون علاقتهم على أساس الولاء و الطاعة، و أي إشارة منه هي بمثابة الأمر واجبه التنفيذ و العمل، و يغلب على هذا النمط الصفة الشخصية، حيث لا يصلح للمنظمات الرسمية، و أفضل ما يناسب الزعامات الشعبية و الحركات الاجتماعية.

- **النمط العقلاني:** و هو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، و يستمد سلطاته و قوة تأثيره من مركزه الرسمي و ماله من صلاحيات و اختصاصات، و يركز اهتمامه على سيادة و تطبيق القوانين و الأنظمة و التعليمات في المؤسسة، و يتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك. و تعتبر السلطة و المسؤولية و المعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لسلوكه القيادي، حيث قد يوقع العقوبات على الشخص المخالف لتطبيق اللوائح و القوانين.

و يتصف هذا النمط بأنه قانوني، و بالتالي فإن الطاعة و الولاء من المرؤوسين لا تكون بناء على الاعتبارات الشخصية للقائد و إنما تبعا للمعايير و القواعد المعمول بها في المؤسسة.

2- أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي: يعود هذا التصنيف إلى

الدراسة التي قام بها كل من "لوين" Lewin و "ليببيت" Lippit في أواخر

الثلاثينيات، حيث صنفوا من خلال دراستهم القيادة على أساس المجموعات

إلى:

• القيادة الأوتوقراطية (التسلطية):

يكون هذا الأسلوب متمركزا حول القائد، بمعنى أن السلطة المطلقة في يد القائد

الاستبدادي فهو الذي يضع سياسة الجماعة و يقسم أهدافها وهو الذي يفوض على

الأعضاء ما يقومون به من أعمال و يعطي الأوامر و يصر على إطاعتها دون

مراعاة للجو الانفعالي المحيط به، و يملئ على أعضاء الجماعة خطوات العمل

خطوة خطوة فلا يتسنى لهم عمل شيء من دونه، كما ينفرد بوضع خطة العمل

وتحديد أهدافه دون أن يشرك معه أحدا²². كما يتميز هذا الأسلوب بالخصائص

التالية²³:

- تركيز السلطة في يد القائد مع عدم تفويضها.

²² - . أحمد قوراية، مرجع سابق، ص74.

²³ - عصام الهلالي، محمد الشحات، مدخل إلى الاجتماع الرياضي، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، 2016، ص59.

- إتباع صارم يصل في معظم الأحيان إلى حالة الجمود بالنظم و اللوائح و التعليمات والقوانين.

- الفصل التام بين السياسات و النظام الإداري المنظم و أي اعتبارات شخصية.

- تقويم العاملين في ضوء مستويات الالتزام الصارم بالنظم واللوائح.

- تقييد حرية المرؤوسين في أي قرارات لا تتفق مع النظام الصارم.

- عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مقابل الانجاز الروتيني.

- التهديد المستمر بالعقاب²⁴.

و يترتب عن هذا الأسلوب عدم شعور الجماعة بالأمن النفسي أو الميل إلى التبدل و الأنانية و العدوانية مع انخفاض شديد في تماسك الجماعة و انخفاض الروح المعنوية، كما يقرر هذا النمط أنماط سلبية مثل النفاق و التملق عند بعض الأشخاص طمعا في تحقيق الفوائد وتجنب العقاب.

²⁴ - . عصام الهلالي، مرجع سابق، ص 60.

• القيادة الديمقراطية:

ينبع هذا الأسلوب القيادي الديمقراطي من احتياجات الجماعة، فهؤلاء القادة يشجعون أعضاء الجماعة على أداء وظائف و مسؤوليات القيادة، فهؤلاء القادة يقترحون و لا يأمرن و يعتمدون على إرضاء الأتباع، و يفضلون عمليات صنع القرارات المشتركة بين الأتباع و القائد، فالقائد يتحمل مسؤولية القرار و لكن يتشاور مع أتباعه و غالبا ما يميل إلى رأيهم لأنهم أقرب إلى العمل منه²⁵.

حيث تركز القيادة الديمقراطية على دعم العلاقات الإنسانية في الجماعة من خلال المشاركة و إرساء قيم الإحترام، فالقائد الديمقراطي يتسم بالتسامح و تقبل النقد الإيجابي و يدعم قيم احترام الأفراد و إيجاد مسارات جيدة عن العلاقات الإنسانية مع كل فرد.

و ينتج عن هذا النمط ارتفاع ملحوظ في الروح المعنوية و التماسك الداخلي للجماعة كما يدفع الجماعة على تحقيق مستويات عالية من الإنجاز نتيجة

²⁵ - تيفسا جبير ميدين، مرجع سابق، ص 33.

المشاركة مع تحديد الأهداف و السياسات و الوسائل و نتيجة كذلك إلى الشعور بالأمان. و يمكن إجمال أهم مزاياه فيما يلي²⁶:

- ارتفاع الروح المعنوية و زيادة التماسك الداخلي للجماعة.
- الشعور بالنحن مما يؤكد قيم الولاء و الالتزام و المسؤولية داخل الفريق.
- سيادة روح المحبة و التسامح داخل الفريق.
- ظهور قيادات مساعدة ذات توجهات جديدة دائمة.
- سيادة روح المشاركة و الحوار البناء القائم على المصلحة العليا للفريق.
- عدم مركزية السلطة مما يؤكد حرية الابتكار و تنفيذ المهام في ضوء الأهداف العامة للفريق.

• القيادة الفوضوية:

يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة الحبل على القارب و لا يشترك في المناقشة و لا في اتخاذ القرارات أو التنفيذ و لا يوجههم أو يعلق على أعمالهم إلا متى طلبوا ذلك منه، فالقائد الفوضوي لا يتدخل في

²⁶ - عصام الهلالي، مرجع سابق، ص ص 61-62.

توجيههم و إرشادهم أو حل مشكلاتهم أو يحدد هدفا مشتركا يسعى الجميع لبلوغه²⁷.

" بمعنى أن القائد غير موجود على المستوى الوجداني أو العملي، فهو غير مهتم بالعمل أو العاملين و غير قادر على تحديد الأهداف أو التوجيه أو المتابعة فهو يفضل سياسة عدم التدخل، و تأتي قراراته غير سليمة كما أنها قد تكون متضاربة في أحيان كثيرة و غالبا لا تتصاع الجماعة لأي توجيهات أو قرارات له. و ينتج عن هذا النمط سيادة حالة من الفوضى داخل الجماعة، و يمكن إجمال أهم النتائج السلبية فيما يلي:

- انخفاض شديد في مستويات الانجاز و تشتت جهود الجماعة.
- انخفاض الروح المعنوية و التماسك داخل الجماعة
- ظهور مراكز قوى متصارعة داخل الجماعة.
- سيادة ثقافة عدم الاحترام سواء القائد أو الزملاء.
- تصاعد مستمر لحدة الصراعات الداخلية و تبادل القادة اللوم.

27 - أحمد قوراية ، مرجع سابق، ص ص45-76

و يمثل هذا النمط من القيادة نموذجاً للفشل و سوء الإدارة.

• القيادة التدميمية (النمط الإنساني):

الاتجاه الحالي في المنظمات الأمريكية هو التحول من القيادة الأوتوقراطية الأبوية، إلى إعطاء مزيد من الحرية في التصرف و المشاركة في اتخاذ القرارات، و يقوم أسلوب الإدارة التدميمية أو المعاونة على مبدأ العلاقات المدعمة و الذي اقترحه "رانسيس ليكرت Likert Rensis"، و لكي يتم التدميم و الأخذ بهذا المدخل فإن كل فرد لا بد أن تكون لديه خبرة سابقة و مدركات حول أسلوب المشاركة أو الحفاظ على إحساسه بأهمية و قيمة العنصر البشري، و يتوقف نجاح نظام الإدارة بالمشاركة على القيادة و المحفزات أكثر مما يعتمد على السلطة و المكافآت الاقتصادية، و يجب على الإدارة توفير البيئة التي تشجع الأفراد على تنمية قدراتهم و لديه الاستعداد لقبول المسؤولية و ممارسة السلطة المفوضة إليه، و يمكن للمدير من خلال تفويض السلطة حفز الأفراد على المشاركة في الإدارة و ركزت على الجهود حول البيئة و المناخ الاجتماعي و كذلك حول إدارة التغيير أكثر من الاهتمام في إدارة الوضع الحالي، فهذا الأسلوب في القيادة يدرك أهمية التنظيم غير الرسمي داخل الهيكل التنظيمي الرسمي حيث يرحب المدراء بآراء

الآخرين و يشجع على إبداء الرأي و يتحمل المخاطر الناجمة عن أخطاء

المرؤوس²⁸.

جدول رقم 1: يوضح مقارنة بين الأنماط الكلاسيكية للقيادة

الأبعاد	الدكتاتورية	الديمقراطية	الفوضوية
أهم السمات	- تركيز شديد للسلطة - عدم أهمية العلاقات الإنسانية - سيادة أسلوب النقد و العقاب - مركزية تحديد الأهداف و السياسات و آليات التنفيذ	- تفويض جزء من السلطة حسب الموقف - مناخ مشترك و تداول الآراء ووجهات النظر - تحديد جماعي للأهداف و السياسات - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	- تفويض كامل للسلطة - عدم وجود أي علاقات إنسانية داخل الفريق - سيادة أسلوب عدم التدخل - عدم وجود مرجعية للأهداف أو السياسات
أسلوب الاتصال	أحادي من القائد	شبكي من جميع الأفراد	فوضوي غير محدد

²⁸ - مرياح مليكة، ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص116.

<p>- غير فعال و غير مسؤول</p> <p>- يسهل قبوله للضغط من جانب السلطة أو الأفراد</p>	<p>- مشارك</p> <p>- يدعم العلاقات الإنسانية</p>	<p>- تسلطي</p> <p>- مركزي</p> <p>- يتوقع الطاعة المطلقة</p>	<p>إدارة الجماعة</p>
<p>سلبى غير مشارك أو موجه</p>	<p>- روح الجماعة</p> <p>- الدعم الايجابي</p> <p>- العدالة في توزيع الحوافز</p>	<p>- العقاب/المكافأة</p> <p>- النقد السلبى</p> <p>- الضغط المستمر</p>	<p>أسلوب الدعم</p>
<p>- عدوان نتعدد الاتجاهات لدى العمال</p> <p>- انخفاض الفروح المعنوية</p> <p>- تفكك و انهيار</p> <p>- مستويات منخفضة من الانجاز</p> <p>- حالة من الفوضى الكاملة</p>	<p>- روح معنوية عالية</p> <p>- تماسك الجماعة</p> <p>- ارتفاع مستويات الانجاز و الحاجة للانجاز</p> <p>مقاومة غالبية للازمات و الضغوط</p>	<p>انجاز قوي و سريع لكنه مستمر. (موقفي)</p> <p>- علاقات داخلية سلبية (مشاجرات، صراعات)</p> <p>- التتصل من المسؤولية)</p>	<p>أهم النتائج</p>

محاضرة رقم 05: نظريات القيادة

تعددت واختلفت المداخل النظرية المفسرة لظاهرة القيادة، حيث يمكننا تصنيفها إلى مداخل نظرية تقليدية، تنظر إلى القيادة من حيث شخصية القائد وقدرته ومواهبه الفردية، حيث تتطوي هذه النظرة على هرم يكون القائد على قمته (أي تعظيم القائد) يملك سلطة أكبر تقلل من سلطة المرؤوسين، بمعنى الامتناع عن تفويض السلطة، وإشراك التابعين بل العمل على السيطرة وإعطاء الأوامر فقط وتغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الموظفين.

و مداخل نظرية معاصرة تعتبر أن القيادة الحقة تعتمد على كل من دور القادة والتابع في تحقيق الأهداف المشتركة، أي تشجيع العمل على المشاركة في وضع الرؤى والخطط والأهداف والمهام؛ فالقيادة عمل جماعي عن طريق المشاركة في المسؤوليات وتفويض السلطة والعمل على تحفيز وترغيب الموظفين بدلا من إصدار الأوامر من خلال تشجيع القدرات الإبداعية، فالقادة الناجحون هم دائما على اتصال بموظفيهم ويهتمون بقيمتهم ومعتقداتهم ، ومشاعرهم وعواطفهم .

1_ نظرية الرجل العظيم :

تعد من أولى النظريات التي تناولت القيادة، تقوم على افتراض أساسي أن القيادة لا تكتسب وإنما هي فطرية، "من خلال تلك المواهب والقدرات العالية والفردية والاستثنائية التي يتميز بها أفراد عن غيرهم، مما يجعلهم مدعاة للاعتراف والفخر من قبل أعضاء الجماعة التي ينتمون إليها.²⁹

إلا أن هذه النظرية واجهت نقدا كبيرا، فقد أظهرت العديد من الدراسات جوانب القصور فيها، من خلال أن أفكارها جاءت بتصورات وتأملات لم تبنى على أسس علمية وموضوعية، موضحين في ذلك بأن هناك عوامل متداخلة تؤدي إلى صنع القائد، وهو ما يوضح إختلاف وجهات النظر بين من يرى بأن القيادة فطرية لا تكتسب وبين من يراها فن يمكن تعلمه واكتسابه.

2_ نظرية السمات :

تعتبر نظرية السمات تطور تحليلي لنظرية الرجل العظيم، حيث قامت على محاولة البحث عن الخصائص والسمات الشخصية المشتركة التي تميز القادة عن

²⁹- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط 3، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 228.

بعضهم، وتقوم هذه النظرية على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على مجموعة من السمات والخصائص تميز القادة نوضحها كالاتي³⁰:

_ مجموعة السمات والخصائص الجسمية وأهمها التمايز الجسمي و الصحي.

_ مجموعة السمات الشخصية (النفسية) : أهمها المسؤولية ، السيطرة ، الحماس ، الثقة بالنفس ، الحاجة للإنجاز ، الانبساط .

_ مجموعة السمات الاجتماعية : وأهمها المشاركة الإجتماعية، التعاون، اللباقة، مهارات التفاوض .

و قد وجهت جملة من الانتقادات إلى نظرية السمات، أهمها صعوبة توافر السمات المذكورة في شخص واحد، إضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين، وكذلك تجاهل دور المرؤوسين في فعالية القيادة

3_ النظرية الموقفية:

يقوم هذا المدخل النظري على أن القيادة بوصفها نوعية ونسبية، مرتبطة بالموقف الخاص الذي تظهر فيه، حيث يؤكد أنه من العسير تحديد أنماط

³⁰- عصام الهلالي، محمد الشحات، مرجع سابق، ص 51.

وأساليب جامدة ومستقرة للقيادة ، وأن القائد الناجح هو الذي يحاول أن يجعل سلوكه متوافقا ومتسقا مع المتطلبات الجديدة والمتغيرة³¹.

ومن أهم هذه النظريات :

_ نظرية فيدلر Fiedler

أكد على أن القيادة تكمن في فعالية الإنجاز وفق الموقف المتغير، بمعنى أن فعالية أداء القائد تقاس بمدى إنجاز المرؤوسين، حيث اعتمد "فيدلر" في أبحاثه على مقياس أقل تفضيل للزميل وهو قائم على قياس بعدين أولهما خصائص القائد والثاني خصائص الموقف³².

وذله من خلال تحليل عناصر الموقف الثلاثة التالية³³:

_ العلاقة بين القائد والمرؤوسين: من حيث تقبل المرؤوسين للقائد ومدى ولائه له.

_ تركيب المهمة (وضوح المهام والأدوار) : وتعني دراسة درجة إجرائية للعمل.

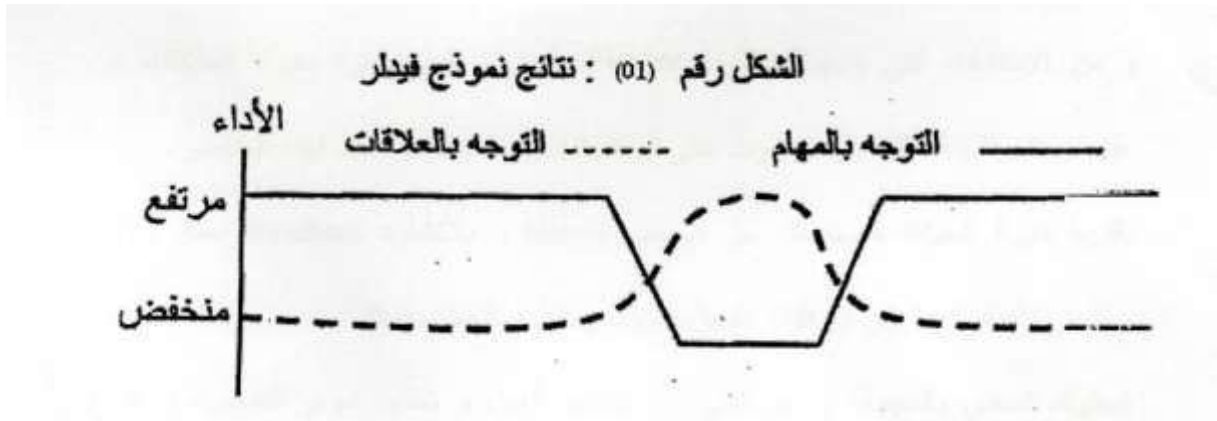
_ قوة المركز الإداري (القائد) : من حيث إمكانية الثواب و العقاب.

والشكل الآتي يوضح عرضا للنتائج التي توصل إليها Fiedler

³¹- عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص 48.

³²- عصام الهاللي، محمد الشحات، مرجع سابق، ص 52.

³³ -John R Schermerhorn , Janes G Huny , Richard Nosbon , **Comportement humain et organisation** , 2eme édition , Édition village mondial , Paris , 2002 , p 367 مرجع سابق



الوضعيات	1	2	3	4	5	6	7	8
علاقة القائد بالافراد	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	سيئة
تركيب المهام	عال	عال	منخفض	منخفض	عال	عال	منخفض	منخفض
قوة المركز	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف

المصدر : زبيدة مشير، مرجع سابق، ص69.

يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه أن Fiedler توصل إلى نتيجة مفادها أن أسلوب القائد المناسب يختلف باختلاف الظروف، ويعتقد كذلك أنه في الظروف المفضلة أو غير المفضلة للقائد، أي إذا كانت المتغيرات الثلاثة عالية جدا أو منخفضة جدا، يكون النمط أو الأسلوب هو الذي يهتم بالعمل؛ ويرجع سبب ذلك إلى أن المرؤوسين يكونون على استعداد للعمل تحت إشراف قائدهم الموجه

في حالة الظروف المفضلة (الوضعيتين الأولى والثانية)، وفي حالة الظروف غير المفضلة (السابعة والثامنة) يستلزم الأمر التوجيه الدقيق وتدخل القائد. أما بالنسبة للظروف المتوسطة، (الوضعيات الأربع المتبقية)، حيث أن المتغيرات مختلطة فالنمط الأنسب هو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية.³⁴ ومن الانتقادات التي وجهت لنظرية Fiedler أنها لم تقدم تفسيراً مقبولاً للعلاقات بين عناصر الموقف الثلاثة، بل اقتصرت على أن القيادة ترتبط بمعرفة القائد لهذه العناصر.

_ نظرية دورة الحياة: قدمها كل من هيرسي Hersey ، وبلانشارد Blanchard سنة 1977 وتشير هذه النظرية إلى أن القائد الفاعل يقوم بمهمتين أساسيتين هما : **السلوك المعني بالمهمة:** وهو الذي يهتم بتنظيم العمل وتحديد أدوار التابعين، وأنواع الأنشطة التي يقومون بها.

السلوك المعني بالعلاقات: وهو السلوك الذي يسهل التفاعل والتعامل الإيجابي بين القائد والتابعين، ويعمل على المحافظة على العلاقات الودية والطيبة والمساندة بين القائد والتابعين، ويرتبط استخدام القائد بهاتين المهمتين الأساسيتين في ضوء

³⁴- زبيدة مشير، مرجع سابق، ص ص 69-70.

طبيعة الموقف الحادث كنتيجة لمستوى نضج التابعين، وميز هيرسي Hersey وبلانشارد Blanchard بين نوعين من النضج:

نضج العمل: والمقصود به القدرة على تحديد أهداف معينة لتحقيقها، ورغبتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية ومدى خبرتهم ومستوى تعليمهم، وهذا يعني مدى كفاءتهم في إنجاز العمل .

النضج النفسي: ويقصد به مستوى الثقة بالنفس وتقدير الذات بالنسبة لأداء العمل المطلوب، وأشار "هيرسي" و "بلانشارد" إلى أن تميز التابعين بدرجة عالية من النضج يعني قدرتهم على أداء العمل المطلوب ولديهم ثقة في إنجازهم، أما تميز التابعين بدرجة منخفضة من النضج يعني أن التابعين يفتقرون إلى كل من القدرة والخبرة وكذلك الثقة في أداء العمل المطلوب³⁵.

ويتضح من ذلك أن أسلوب القيادة في هذه النظرية يمر بأربعة مراحل وفقا للمراحل التي يمر نضج المرؤوسين بها، وبناء على تطور قدرتهم ورغبتهم في العمل وفق الترتيب الآتي³⁶:

³⁵أحمد قوراوية، مرجع سابق، ص 275.

³⁶– زبيدة مشير، مرجع سابق، ص 70.

_ التوجيه: يركز القائد في هذه المرحلة على إعطاء التوجيهات والإرشادات للمرؤوسين ومحاولة اكتساب كل ما هو جيد في مجال العمل .

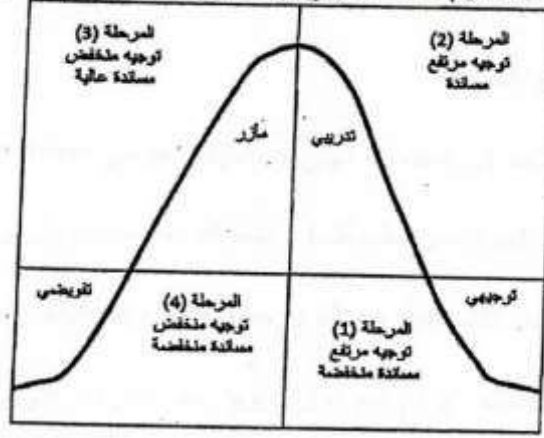
_ التدريب : من خلال تقديم القائد للدعم والمساندة اللازمين لتعزيز ثقة المرؤوس بنفسه وبقدراته وإثارة حماسه نحو العمل .

_ المساندة : في هذه المرحلة يقوم القائد بدعم ومساندة المرؤوس لحل المشاكل التي تواجهه، وتشجيعه لتحمل مسؤوليات أكبر عن كريق مشاركته في صنع القرار .

_ التفويض : في هذه المرحلة يكون المرؤوس قد وصل إلى درجة عالية من النضج الوظيفي مما يؤدي بالقائد للعمل على تفويض بعض المهام إليه ، وتحميله مسؤولية صنع القرارات .

الشكل رقم 02 : نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد

الشكل رقم (02) : نموذج للقيادة الموقفية لهيرسي و بلانشارد



المصدر : زبيدة مشير، مرجع سابق، ص71

من خلال الشكل يتضح لنا بأن مستوى النضج لدى التابعين ينتقل عبر أربع مراحل، حيث يركز القائد في المرحلة الأولى على التوجيه وهنا يكون المرؤوس في حاجة إلى ذلك، وعندما يصل المرؤوس إلى قدر عال من النضج يقوم القائد بخفض المساندة والتوجيه، أي أن القائد يتبع الأسلوب القيادي الذي يتناسب مع مستوى نضج المرؤوسين.

ومن الانتقادات الموجهة لنظرية دور الحياة أنها اهتمت بمتغير النضج وأهملت متغيرات الموقف الأخرى زيادة إلى إهمالها لخصائص القادة.

4_ النظرية التفاعلية:

تقوم النظرية التفاعلية على المزج بين نظرية السمات والنظرية الموقفية، وهي تفسر القيادة من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين سمات القائد وطبيعة الجماعة وعناصر الموقف، وتقوم فاعلية القيادة هنا على مقدار المعرفة المرتبطة بالجماعة والموقف والمتطلبات و الأهداف، و على قدرة القائد على قيادة الجماعة خلال المواقف المختلفة³⁷.

و من أهم الجهود في هذه النظرية نجد إسهامات "هولند" Hulland و "جوليان" Jullian اللذان أكدا على أن القيادة عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين، في موقف معين، وتأثير المرؤوسين بالمقابل في القائد في هذا الموقف³⁸، أي أن القيادة عملية تفاعلية متبادلة بين القائد والمرؤوسين والموقف.

بالإضافة كذلك إلى إسهامات شيتي Shetty وهيرسي Hersey اللذان ربطا العناصر الثلاثة السابقة (القائد، المرؤوسين، الموقف) ونمط القيادة، حيث يريان أن القائد الناجح هو الذي لديه القدرة على إيجاد تكامل بين هذه القوى جميعا.

³⁷ - عصام الهاللي، محمد الشمات، مرجع سابق، ص 56.

³⁸ - زبيدة مشير، مرجع سابق، ص 72.

كما ركز الباحثان على شخصيات المرؤوسين، حاجاتهم وتوقعاتهم، إذ أن لهم دورا حيويا يحدد القدرات التي يمكن أن يستخدمها القائد في موقف معين، ويريان كذلك أن عملية التفاعل التي تقوم عليها عملية القيادة لا تقتصر على علاقة القائد بالمرؤوسين وإنما تشمل أيضا علاقاته مع من هم أعلى سلطة منه (رؤساءه) وعلاقته مع زملائه³⁹.

و تعد هذه النظرية أقرب النظريات إلى الصحة لأنها تأخذ بعين الاعتبار خصائص القائد من جهة، وخصائص التابعين من جهة أخرى، في كل موقف من المواقف، ونجاح القيادة يتوقف على تكامل وارتباط هذه العناصر فيما بينها.

5_ نظرية القيادة التحويلية:

تقوم القيادة التحويلية على ضرورة التمييز بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل الاستقرار، فالقيادة التحويلية تتمثل في سعي القائد لإحداث التغيرات الإيجابية في طرق العمل وتحويل المرؤوسين والمؤسسة لوضع أفضل⁴⁰، وهذا لن يتحقق إلا إذا قام القائد بأربعة مهام رئيسية مهمة جدا⁴¹.

³⁹ - طارق عبد الحميد البدوي، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط 1، دار الفكر للطباعة، الأردن، 2001 ، ص 59.

⁴⁰ - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي _ رؤية مستقبلية _ ، جامعة بنها، القاهرة، 2000 ، ص 316.

⁴¹ - أحمد قوراية، مرجع سابق، ص ص 243_244.

1_ **تحديد الرؤية:** والمقصود بها هو عملية تخطيط وتوضيح صورة المستقبل المنشود أي أن القائد يوضح للأتباع الحلم، ويحدده في صورة جميلة للمستقبل المنشود بما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب ومتماسكين في جماعتهم ومتحمسين في أداء المهام المطلوبة منهم، والأهداف المشتركة بينهم.

2_ **إيصال الرؤية للأتباع :** تقول هذه النظرية أنه لا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وجميلة إذا لم يفهمها الأتباع ويؤمنوا بها، والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للأتباع بطريقة عاطفية، وبصورة واضحة تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها ويندفعون نحوها ويضحون من أجلها، وهذا ما نجده لدى القادة في التاريخ يستعملون التعبيرات اللغوية الرائعة لأجل إيضاح الصورة المستقبلية والرؤية المنشودة.

3_ **تطبيق الرؤية :** القائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها، فهو لا يدير أتباعه من برج عالي ويحدثهم من فوق عن المستقبل والآمال والأحلام، فهو صبور وذو تصميم وإرادة عالية في سيره وانطلاقته نحو رؤية جماعته، وبإصراره وثباته، تتماسك الجماعة وتزداد ثقتهم بهذه الرؤية وبإخلاص قائدهم وصدقه ووضوح الفهم لديه.

4_ رفع التزام الأتباع اتجاه الرؤية: بعد أن يحدد القائد الرؤية ويوصلها لأتباعه، يستعمل القائد طرقاً شتى لغرس هذا الالتزام.

وعموماً يمكننا القول بأن تطور نظريات جاء بفعل التوجه نحو المجتمع الصناعي الذي أصبح لا يستجيب إلى أنماط القيادة السابقة، حيث اشترط هذا النموذج في القيادة على الصفة العلمية والتزامها بالأحكام والقوانين الوضعية، وابتعادها عن الذاتية والانفعالية و العلاقات القرابية، حيث يتم فيه اتخاذ القرار بأسلوب علمي يبدأ بتحليل المشكلة والتفصيل بين عدة بدائل للوصول إلى قرار حكيم، لا يأخذ بعين الاعتبار المنفعة الفردية أو الآراء أو الأهواء الشخصية، واحترام القواعد التي تعطي الشرعية للتنظيم مثل : احترام السلبية والقضاء على المحسوبية⁴².

فالمداخل المعاصرة للإدارة، تعتبر أن القيادة الحقة تعتمد على كل من دور القادة والأتباع في تحقيق الأهداف المشتركة أي تشجيع العمل على المشاركة في وضع الرؤى والخطط و الأهداف والمهام، فالقيادة عمل جماعي عن طريق المشاركة في المسؤوليات وتفويض السلطة والعمل على تحفيز وترغيب الموظفين بدلاً من

⁴² - مرياح مليكة، ناصر قاسمي، إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير، الجزائر، دار الكتاب الحديث، 2018 ، ص 123

إصدار الأوامر من خلال تشجيع القدرات الإبداعية فالقادة الناجحون هم دائما على اتصال بموظفيهم ويهتمون بقيمتهم ومعتقداتهم ومشاعرهم وعواطفهم.

محاضرة رقم6: القيادة في المؤسسة الجزائرية

سنحاول من خلال هذه المحاضرة عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة في المؤسسة الجزائرية، و إبراز أهم النتائج التي توصلت إليها من خلال التحقيق الميداني.

• الدراسة الأولى⁴³: للباحثة "زبيدة مشير" القيادة التربوية و مشكلات الفعالية

التنظيمية بالتنظيمات التربوية المدرسية- دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية المدرسية(الثانويات نموذجاً)- أطروحة دكتوراه علوم، علم الاجتماع، جامعة الجزائر2، 2018-2019.

هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى تصور واضح حول استراتيجيات القيادة التربوية الناجحة لتحقيق الفعالية التنظيمية بالوقوف على واقع المدرسة الجزائرية الحالية و محاولة الوصول إلى بعض الحلول لمشكلاتها.

و على هذا الأساس انطلقت الباحثة من إشكالية أهمية القيادة الإدارية في نجاح المؤسسة على اختلاف طبيعتها و حجمها، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمدرسة الجزائرية التي عرفت جملة من الإصلاحات المتتالية في النهوض بها و تحقيق

⁴³- زبيدة مشير، القيادة التربوية و مشكلات الفعالية التنظيمية بالتنظيمات التربوية المدرسية- دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية

المدرسية(الثانويات نموذجاً)، أطروحة دكتوراه علوم، علم الاجتماع، جامعة الجزائر2، 2018-2019.بتصرف

جودة في التعليم تضاهي الدول المتقدمة؛ ففعالية الإدارة المدرسية و التعليمية

تتأثر بعوامل و متغيرات من أهمها صفات مدير المدرسة الذي يتعين عليه أن

يكون قائدا تربويا ناجحا. و انطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي الآتي:

ما دور القيادة التربوية في التقليل من مشكلات الفعالية التنظيمية بالمؤسسة

التربوية المدرسية؟ و ما المعوقات الوظيفية أمام تحقيق الفعالية التنظيمية

المطلوبة؟. تفرعت عنه التساؤلات الآتية:

- ما درجة مساهمة القادة التربويين لمهاراتهم الإدارية و الفنية من وجهة

نظرهم؟

- ما تأثير المركزية الإدارية على فعالية العمل للقائد التربوي؟

- هل هناك استجابة ايجابية من قبل الجماعة التربوية للقائد التربوي؟

- هل البيئة المدرسية المحيطة تؤثر على فعالية العمل بالنسبة للقائد التربوي؟

- هل تختلف استراتيجيات القادة التربويين في التعامل مع مشكلات الفعالية

التنظيمية باختلاف فئاتهم الوظيفية؟

و كإجابة مؤقتة عن هذه التساؤلات اقترحت الباحثة الفرضيات الآتية:

- تختلف درجة ممارسة القادة التربويين لمهامهم باختلاف محدداتهم السوسيو مهنية.

- تؤثر استجابة الجماعة التربوية على فعالية الأداء للقائد التربوي.

- يواجه القادة التربويين ضغوطاً من طرف البيئة المدرسية مما يؤثر على الفعالية التنظيمية.

- تختلف استراتيجيات القادة التربويين في التعامل مع مشكلات الفعالية التنظيمية باختلاف محدداتهم السوسيو مهنية.

و اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي ساعدها في وصف ظروف عمل القائد التربوي و علاقاته مع مختلف الفاعلين، بما يمكن من استخلاص المؤشرات و الدلائل التي تشير إلى وجود أو غياب الفعالية التنظيمية؛ و ذلك بالاستعانة بتقنية المقابلة التي وجهت للعناصر القيادية في المؤسسات التربوية. و بالنسبة لعينة الدراسة فتمثلت في 38 مبحوث (مدير، نائب المدير للدراسات، مستشار التوجيه) موزعين على 15 ثانوية في ولاية تبسة.

توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج تمثلت في:

✓ جاءت آراء القادة التربويين حول ممارسة مهامهم باختلاف فئاتهم الوظيفية و باختلاف محدداتهم السوسيو مهنية الأخرى ايجابية بالتأكيد على حرية ممارسة المهام، كما أكدوا أن هناك جملة من المعوقات عرقلت أداء مهامهم لتحقيق الفعالية التنظيمية و يتجلى ذلك في صعوبة حفظ النظام التي أرجعوها إلى نقص التأطير، القوانين، ظروف العمل و للعامل البشري خاصة غياب التلاميذ ثم صعوبة حفظ الأمن بهذه المؤسسات.

✓ تبين أن المركزية الإدارية بالقطاع التربوي تؤثر على اتخاذ القرار التربوي و صنعه، فالقادة التربويون يرون أنهم مسئولون عن صنع القرار التربوي على المستوى المدرسي، بينما على المستويات العليا فالقرار التربوي هو من صنع الوصاية و الذي لا يتناسب في كثير من الأحيان مع وضعية المؤسسة و هو ما أثر على السلطة التنظيمية للقادة.

✓ كشفت الدراسة أن البيئة المدرسية المحيطة تؤثر على الفعالية التنظيمية بالمدرسة، و ذلك من خلال مختلف الضغوط التي تواجهها من طرفها المرتبطة بالثقافة و الوضع الاجتماعي للأولياء، ثم المجتمع المحلي

و الوصاية زيادة على التدخلات و الوساطة، الإحراج، التهديد و رفض

القرارات مما يؤدي إلى زيادة الفوضى و عدم الانضباط.

• **الدراسة الثانية⁴⁴:** للباحث " عبد الله ثاني محمد النذير " بعنوان: القيادة

الإدارية و علاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية

الجزائرية-دراسة حالة نفضال الجزائر(نموذجاً)، شهادة ماجستير في علوم

الإعلام و الاتصال، جامعة وهران، 2010/2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تجسيد تقنيات القيادة الإدارية في

المؤسسة الجزائرية الحديثة، و إبراز دورها الفعال في مشروع إستراتيجية الاتصال

بالمؤسسات.

و انطلق الباحث من إشكالية ابرز فيها أهمية القيادة الإدارية التي أصبحت من

الضرورات الحتمية في عالم تسوده التنظيمات مهما كان نشاطها، فهي تعمل على

تحسين المردود المؤسسي و الإنتاج البشري الذي يركز عليه التنظيم، بالإضافة

للموارد المالية و المواد الأولية، فلولا فعالية المورد البشري لانهار التنظيم و تمثل

التساؤل الرئيسي في الآتي:

⁴⁴- عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية و علاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة حالة

نفطال الجزائر(نموذجاً)، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة وهران، 2010/2009. بتصرف

- هل نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال يتوقف على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (نفاط أنموذجا).

الذي تفرعت عنه التساؤلات الآتية:

- ما هو مفهوم اتصال القيادة الإدارية في التنظيمات البشرية؟

- كيف تطورت نظرية القيادة الإدارية؟

- ما هي إستراتيجية اتصال القيادة في التنظيمات البشرية؟

- هل يؤثر الجانب المهامي على نجاح مشروع استراتيجية الاتصال

بمؤسسة نفاط؟

- هل يؤثر الجانب العلاقي على نجاح مشروع استراتيجية الاتصال

بمؤسسة نفاط؟

- هل هناك عقبات تواجه مؤسسة نفاط في تطبيق استراتيجية الاتصال

بمؤسسة نفاط؟

و كإجابة مؤقتة عن هذه التساؤلات اقترح الباحث الفرضيات الآتية:

- القيادة الإدارية بمؤسسة نفاط تهتم بالجانب المهامي في التأثير على

نجاح مشروع استراتيجية الاتصال.

- القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال تهتم بالجانب العلاقتي في التأثير على نجاح مشروع استراتيجية الاتصال.

- القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال تواجه عقبات لنجاح مشروع استراتيجية الاتصال.

و اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف ظاهرة القيادة الإدارية كما هي في الواقع، و من ثم تحليلها و تفسيرها و ربطها بإستراتيجية الاتصال.

و تمثل مجتمع البحث في عمال مؤسسة نفضال بوهران البالغ عددهم 100 عامل، و الذي اختيرت منه عينة ممثلة ل 50 مبحوث و هي عينة قصدية يتم من خلالها اقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات و بيانات، و هذا لإدراك الباحث المسبق و معرفته الجيدة لمجتمع البحث و عناصره الهامة التي تمثله تمثيلا صحيحا، و بالتالي لا يجد صعوبة في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة.

و توصل الباحث إلى جملة من النتائج نورد أهمها في ما يلي:

✓ أظهرت النتائج أن دور القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية و فعاليتها في نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال هي التي تنجح و تؤثر على الأفكار و الاتجاهات و السلوك، أي تأثير بالحرص على عناصر القيادة التي لا بد أن تتميز بعوامل لتخلق اتصال فعال منها المتعلقة بالمرسل(القائد) كالمصداقية و وجود مهارات اتصالية؛ أما فيما يخص الأتباع هي متعلقة بالمستقبل كالإدراك الحسي و رجوع الصدى من قبل الأتباع.

✓ حتى تتصف القيادة بالفعالية لا بد أن تتسم بالسمات و المهارات المتفق عليها من قبل علماء الإدارة، و التي تتمثل في المهارة الفكرية لأن القائد بحاجة إلى هذه السمات لتفعيل الدور القيادي و الذي مؤداه حسب ما خلص إليه الباحث في الدراسة أن التفاعل بين القائد و الأتباع هادف من نوعه و موجه نحو غرض معين لا بد أن تكون إستراتيجية الرسالة القيادية واضحة و مفهومة و صحيحة.

✓ واقع القيادة في مؤسسة نفضال يطغى عليه الجانب السلطوي في اتخاذ القرارات، أي مركزية في اتخاذ القرار، لا يوجد رجوع صدى أو تغذية عكسية، و توجد أنماط قيادية ديمقراطية في بعض الأحيان، لكن القيادة في

المؤسسة تحتاج إلى تحسين في إطار تكوين الموارد البشرية لتحسين
المردودية و مواكبة تطورات العصر في تسيير الموارد البشرية مثل
الاستثمار في المورد البشري.

✓ علاقة القائد بالأتباع و مشاكل القيادات و تسييرهم للامزمات في مؤسسة
نفعال، أنها تحتوي على القيادات ذوي الخبرة أكثر من الجامعيين الجدد،
و أن جل القيادات ذكور، و مع أنهم راضين بجسر العلاقات الإنسانية
الجيدة و بحالتهم الاجتماعية إلا أن القيادات يعانون من تدخل المتعامل
الاجتماعي في شؤون تسيير الموارد البشرية التي تعتبر كعائق كبير في
زيادة مردود العامل البشري في مؤسسة نفعال و انعكاساته على مشروع
إستراتيجية الاتصال.

✓ العقبات التي تشهدها مؤسسة نفعال هي الإستقرار في النظام التسلسلي
و مشكل الكفاءات و العوامل الاجتماعية كجل المؤسسات الوطنية،
الاتصال الأوتوقراطي التسلطي، نقص وسائل العمل، صعوبة الاتصال
لبلوغ الغاية المرجوة، فقد كانت جل القيادات تصر على صعوبة تطبيق

الأسلوب القيادي المثالي في ظل المناخ السياسي و التنظيمي و الاجتماعي و المعاش.

• **الدراسة الثالثة⁴⁵**: للباحث "درويش توفيق" تحت عنوان: القيادة الإدارية و علاقتها بتحسين الأداء-دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك-، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع التنظيم و العمل، الجزائر2، 2007/2006.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الأسباب الرئيسية التي تقف وراء ضعف الأداء عند العمال في المؤسسات الجزائرية، و البحث عن أهم الأنماط القيادية المتبعة في إدارة المؤسسة و أهم العوامل التي يمكن أن تتبعها القيادة الإدارية و تساهم في تحسين أداء العمال.

و انطلق الباحث من إشكالية أبرز فيها أهمية العنصر البشري في المؤسسات كونه المعادلة الأساسية في نجاح المؤسسة أو فشلها؛ و لأجل ذلك اهتمت المؤسسات أو الدول على اختيار الأفراد القادرين على مسؤولية القيادة الإدارية الفعالة التي يكون لها تأثير على العمال نحو تحسين أدائهم، و بما انه لا يمكن

⁴⁵- درويش توفيق، القيادة الإدارية و علاقتها بتحسين الأداء-دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك-، مذكرة

ماجستير، علم الاجتماع التنظيم و العمل، الجزائر2، 2007/2006. بتصريف

التنبؤ بقدرات الأفراد القيادية لجأت هذه الدول إلى القيام بدورات تدريبية لمجموعة من الأفراد على خصائص القيادة الفعالة المؤثرة، التي يكون لها دور في قيادة المؤسسة و قيادة الأفراد و إثارة دافعيتهم نحو بذل مجهود أكبر و أداء جيد للأعمال و الوظائف مستقبلا. و طرح الباحث تساؤلا رئيسيا تمثل في:

هل للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال، و ماهي أهم العوامل التي تتبعها و التي تساهم في كيفية تحسينه؟ تفرعت عنه التساؤلات الآتية:

- ما هو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسين أداء العمال؟
- ماهي أهم العوامل التي يمكن أن تطبقها و تتبعها القيادة الدارية و تكون لها أهمية في تحسين أداء العمال؟

و كإجابة مؤقتة عن هذه التساؤلات اقترح الباحث الفرضيات الآتية:

- للقيادة الإدارية الجيدة دور فعال في تحسين الأداء للعمال بواسطة إتباع النمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة.
- تساهم القيادة الإدارية الفعالة في الرفع من مستوى أداء العمال بالاستعانة بأهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء و نخص بالذكر التدريب، الحوافز، التسيير بالمشاركة، الرقابة.

و اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي ساعد إبراز مدى علاقة القيادة الإدارية في تحسين أداء العمال كظاهرة تتطلب الدراسة و البحث، باستعمال تقنيات البحث المتمثلة في الملاحظة و المقابلات الشخصية مع العمال و مسيري المؤسسة و كذا تقنية الاستمارة.

و طبق الباحث العينة القصدية في اختيار المبحوثين الذين بلغ عددهم 92 مبحوث من مجموع عمال مؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك، شملت جميع المسؤولين على الأقسام و المسيرين و بعض العمال.

و توصل الباحث إلى جملة من النتائج نعرض أهمها في الآتي:

✓ للقيادة الإدارية دور أساسي و فعال لإثارة دافعية العمال لتحسين أدائهم و ذلك من خلال القدرة على اختيار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة الأفراد التابعين من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي و الإقدمية في العمل.

✓ أفضل نمط قيادي يساهم في دفع العمال نحو تحسين أدائهم يتمثل في النمط الديمقراطي و بدرجة أقل النمط الأبوي الذي يعتمد على السلطة و المشاورة.

✓ لتحقيق فعالية القيادة الإدارية و كتحديم للأنماط القيادية يتطلب الأمر

الاستعانة ببعض العوامل التي تساهم في تحسين الأداء للعمال ومن هذه

العوامل: التدريب، الحوافز، التسيير بالمشاركة، الرقابة.

✓ يعمل التدريب في تحسين أداء العمال، حيث يساهم في تطوير مهارات

و معارف العمال فيما يخص متطلبات الوظيفة التي يقومون بها، سواء من

حيث زيادة الجهد أو لتحسين نوعية و طريقة الأداء و زيادة الإنتاج كما

و نوعاً.

✓ تساهم عملية الرقابة في تحسين الأداء و ذلك إذا استخدمت بطريقة جيدة

و فعالة، حيث لا يتصور أن تدير مؤسسة بدون أن يكون هناك جهاز

رقابي، لأن عملية الرقابة تسمح بمعالجة المشكلات التي تعيق السير

الحسن للمؤسسة لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها وقت حدوثها؛ مما

يسمح ذلك بمعرفة النقائص في الأداء و التي أدت إلى عدم سير العمل

على النحو المرغوب و معالجتها في حينها، و تتمثل الأنظمة الرقابية

حسب هذه الدراسة في الرقابة بواسطة المشرفين عن العمل و بدرجة أقل

الرقابة بواسطة لجنة خاصة بذلك.

و انطلاقا من معطيات و نتائج الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع القيادة و أهميتها في المؤسسة الجزائرية على اختلاف طبيعة نشاطها، يمكننا القول أن القيادة كوظيفة إدارية هامة عملية معقدة و متداخلة، فنجاح القيادة لا يتوقف على القائد في حد ذاته بل يتعدى الأمر إلى تأثير عوامل أخرى أكثر أهمية ترتبط بالبيئة الخارجية مثلما أشارت إليه دراسة " زبيدة مشير " حيث أكدت أن ثقافة المجتمع تمارس ضغوطا على القائد في اتخاذ قراراته مثل التدخلات و الوساطة و المحاباة التي تعيق السير الحسن للمؤسسة.

إضافة إلى البيئة الداخلية للمؤسسة و التي ترتبط في مجملها بظروف العمل المختلفة المادية و غير المادية، حيث نجد أن المؤسسة الجزائرية يطغى عليها الجانب السلطوي في اتخاذ القرارات، أي مركزية في اتخاذ القرار، و لا يوجد رجع صدى أو تغذية عكسية مثلما أشارت إليه دراسة "عبد الله ثاني محمد النذير" و هو ما جعل المؤسسات الجزائرية تعيش صراعات دائمة بين الأتباع و القادة مما يعيق سير العمل و تحقيق الأهداف المرجوة.

و هي الحلقة الجهنمية التي تحدث عنها "ميشال كروزيه" بحيث يكون فيها الأفراد منعزلين عن بعضهم البعض في ترتيب تسلسلي كنتيجة لهيمنة المبادئ

غير الشخصية، هذه المبادئ يحددها التنظيم الرسمي و هنا يتم تحديد السلوك في إطار ضيق جدا، بمعنى أن الفرد إذا سلك هذه القواعد يكون له سلوك معروف. كما أن تمركز سلطة القرار في المناصب العليا و اتخاذها بناء على معطيات ناقصة في المستويات العليا لتطبق في المستويات السفلى، يؤدي إلى الصدام و الصراع بين الطبقات المنفذة و بين هذه القرارات.

و حتى تكون القيادة فعالة و ناجحة في تسيير المؤسسة، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الخاصة للفاعلين في المؤسسة و الاهتمام بتطلعاتهم و الاستعانة ببعض العوامل مثلما أشارت إليه دراسة "توفيق درويش" من أجل تحقيق جودة في الأداء مثل الاهتمام بتدريب العمال، توفير الحوافز المادية و المعنوية، إشراكهم في التسيير و اتخاذ القرارات.

محاضرة رقم 7: الاتصال التنظيمي: المفهوم، الأهمية و الأهداف

تمثل العملية الاتصالية شريان التنظيمات، فالمهام لا يمكن انجازها إذا لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة تعمل على تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي و خارجه.

كما نشير كذلك إلى أن الحالة المعنوية للفاعلين داخل التنظيم و إنتاجيتهم تتوقف على فعالية الإيصال و كفاءته، فتتدفق المعلومات من الإدارة إلى العمال ووضوحها يحقق تبيان الواجبات و الأعباء الخاصة بالعمل لكل فرد و الطريقة المناسبة لإنجازها، كما يقضي على الغموض و التردد بما يساعد على القيام بالعمل بكفاءة عالية و عدم إهدار الوقت أو المواد المستخدمة.

1/ مفهوم الاتصال:

يعرف الاتصال بصفة عامة على أنه " عملية منظمة و عفوية أيضا، تنطوي على إرسال و تحويل معلومات و بيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات و المعلومات المحولة مفهومة و مستساغة من قبل المستهدفين

بها⁴⁶؛ كما يعرف بأنه " نقل المعاني وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال و يتصرفون وفقه بشكل سليم"⁴⁷.

و يمكن تعريف الاتصال أيضا، "بأنه العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعا بينها و تؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، و بذلك يصبح لهذه العملية عناصر و مكونات، و لها اتجاه تسير فيه و يؤثر فيها، مما يخضعها للملاحظة و البحث و التجريب و الدراسة العلمية بوجه عام"⁴⁸.

أما الاتصال التنظيمي يعرف بأنه نقل المعلومات بين الموظفين و رؤسائهم

على مختلف الاتجاهات و المستويات الإدارية في المنظمة"⁴⁹.

كما يعرف الاتصال التنظيمي بأنه " إيصال المعلومات من عضو إلى آخر يمر

من مركز اتخاذ القرار المباشر إلى مراكز أخرى لتنفيذ العمل، أو هو إيصال

46 - بشير العلاق، نظريات الاتصال-مدخل متكامل-، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص14.

47 - نفس المرجع، ص 14.

48 - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 162.

49 - بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 31.

القرارات إلى مختلف الأجهزة و الأطراف و الهدف من كل ذلك هو إحداث تغيير في تصرفات الأفراد و الجماعات⁵⁰.

و من خلال التعريفات السابقة، تتضح لنا أهمية الاتصال في الحياة العامة من جهة و داخل تنظيمات العمل من جهة أخرى، باعتباره عملية إدارية و اجتماعية و نفسية يتم من خلالها تحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية بتحقيق الأهداف و خلق التماسك بين مكونات البناء التنظيمي.

2/ أهمية الاتصال التنظيمي:

تكمن أهمية الاتصال التنظيمي في كون المؤسسة " ليست مجرد هياكل تنظيمية و أقسام إدارية، بل هي تشمل أيضا جملة من العلاقات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي، و هذه الاتصالات هي الركيزة التي تعتمد عليها الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات و التي هي أساس العملية الإدارية بشكل كلي⁵¹.

فالهدف الحقيقي من الاتصال هو محاولة التأثير و الإقناع و ليس مجرد إرسال الرسائل باستخدام الوسائل المختلفة، فلا قيمة للاتصال دون تحقيق هدف، و لا نجاح للاتصال دون إحداث تأثير، فالفرد يتصل ليؤثر و يتعرض للاتصال

⁵⁰.BENOIS(D) : INFORMATION , COMMUNIVATION ,EDITION ORGANISATION ,PARIS1992,P5

⁵¹ - بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 31.

ليتأثر؛ و يتصل الفرد كذلك مع الآخرين لنشر المعلومات و التعبير عن المشاعر و قد يكون ذلك بطريقة لفظية أو غير لفظية⁵².

فقد أثبتت الدراسات بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة و ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال، كما يتم بواسطة الاتصال إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز العمل و تلقي النصائح و الإرشادات و الرد على تساؤلات المرؤوسين و حل مشاكلهم، إضافة إلى توفير المعلومات للرؤساء لوضع الخطط و رسم السياسات و الاستراتيجيات و التعرف على مدى تقدم العمل و تصحيح الأخطاء⁵³.

كما تبرز أهمية الاتصال من خلال الوظائف الرئيسية لعمليات الاتصال داخل التنظيم على النحو الآتي⁵⁴:

- **الانفعالات(العواطف و المشاعر):** إن عملية الاتصال بين الأفراد بعضهم مع الآخرين لها مضمون عاطفي أو انفعالي، حيث يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم و قناعاتهم للإدارة و لبعضهم البعض، كذلك من خلال عملية الاتصال

52 - علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص26.

53 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة،، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص157

54 - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص ص 164-165.

يستطيع الأفراد حل الغموض بشأن أعمالهم و الصراع القائم بين الأفراد و الجماعات.

- **الدافعية:** إن وظيفة الاتصال هي تحفيز و توجيه و رقابة و تقويم أداء أعضاء المنظمة، كما أن جميع الأنشطة و الممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار أوامر و مكافأة السلوك و الأداء و التقويم وتحديد المهمات و تدريب المرؤوسين تتضمن جميعا القيام بعملية الاتصال.

- **المعلومات:** يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، و على خلاف المشاعر و التأثير، يكون الاتصال هنا توجه تقني بحيث يكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات، و طرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد و الجماعات و القرارات التنظيمية. -**الرقابة:** إن المنظمات تحاول السيطرة، أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الاتصال الرسمي(الهيكل التنظيمي)، إن طبيعة الأعمال الروتينية و إجراءات العمل المقننة لها تتم عن طريق الاتصال الرسمي، إذن تمثل قنوات الاتصال الرسمي وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات.

3/ أهداف الاتصال التنظيمي: يرتبط نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بنجاح

عملية الاتصال داخلها و خارجها، و سنحاول عرض أهداف الاتصال في

الآتي⁵⁵:

- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي و التنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد و الجماعات.

- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف و الغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج و الخطط و السياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين و الصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.

- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال و دواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.

- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال، و المعوقات التي تواجهها و مواقف المرؤوسين من المشكلات و سبل علاجها.

55 - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال-، ط5، الأردن: دار وائل للنشر، 2009، ص220

- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية و السياسات مؤشرات يلتزم العاملون باتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم، و في تقديمهم لمقترحاتهم، و تؤدي التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة، إذ تضبط سلوك أعضائها.

- تعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين، لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به، و كيف يمكن تحسين أدائهم، إذ أن تحديد الأهداف و توفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف و تعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية.

4/ وظائف الاتصال: يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة، و تأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، و من الوظائف الرئيسية لعملية الاتصال ما يلي⁵⁶:

1-الانفعالات (العواطف): من خلال عملية الاتصال يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم و قناعاتهم للإدارة و لبعضهم البعض؛ يضاف إلى ذلك أن الاتصال يهيئ ميكانيكية معينة يستطيع الأفراد عن طريقها مقارنة الاتجاهات

56 - علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص ص 28-29.

و حل الغموض بشأن أعمالهم و الأدوار التي يقومون بها، و كذلك مناطق الصراع بين الأفراد و الجماعات، فإذا لم يكن العامل راضيا عن أجره، فانه غالبا ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي لتحديد غن كانت أحاسيسه مبررة أم لا.

2-الدافعية: إن الوظيفة الثانية للاتصال هي تحفيز و توجيه و رقابة و تقييم أداء أعضاء المؤسسة، فقد أكدت الأدبيات في مجال القيادة على حقيقة أن القيادة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين و أدائهم، و يعد الاتصال الوسيلة الرئيسية لهذه السيطرة. و أن نشاطات القيادة و ممارستها من إصدار الأوامر و مكافأة السلوك و الأداء، و مراجعة الأداء و تقييمه، حيث يتضمن تحديد المهمات و تدريب المرؤوسين و تطويرهم القيام بعملية الاتصال.

3-المعلومات: فضلا عن الوظائف العاطفية و التحفيزية يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، و على خلاف المشاعر و التأثير يكون للاتصال هنا توجيه تقني؛ حيث ركزت البحوث التطبيقية في هذا المجال من الاتصال على النشاطات المتعلقة بمعالجة المعلومات و طرق تحسين

دقة قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد و الجماعة و القرارات التنظيمية.

4-الرقابة: يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطا محكما، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تمثل قنوات رسمية للاتصال داخل المنظمات. فقد أشار "سيمون" إلى أن المنظمات تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، و أن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزء أساسيا من الاتصال الواسع لهذه البرامج... مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات.

4/عناصر الاتصال التنظيمي: تتم العملية الاتصالية من خلال العناصر التالية:

1- المرسل: هو مصدر الرسالة الاتصالية أو النقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية "و قد يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر مثل الراديو و التلفزيون و الصحف و المجالات و غيرها، وفعالية الاتصال تعتمد على صفات

معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة و التقدير و القدرة على التأثير⁵⁷.
و يتحدد المرسل في المؤسسة في كافة أطراف العملية الإدارية بغض النظر عن
المستويات الإدارية.

2- الرسالة: تعني مجموعة المعاني و الأفكار و المعلومات و القيم و المهارات
التي يوجهها المرسل إلى المستقبل عبر قنوات مختلفة بغية التأثير في سلوكه.
و تعد الرسالة أساس العملية الاتصالية لذا يجب أن تكون واضحة في رموزها
اللفظية و الكتابية و مصطلحاتها المستخدمة وفي أهدافها، حتى لا تحتمل
تفسيرات خاطئة.

3- المستقبل: هو هدف عملية الاتصال، يتلقى المعلومات المرسلة التي يفسرها
و يعطي لها المعاني و الدلالات بما يتناسب و مستواه التعليمي وخبراته السابقة
و المهارات و المعارف التي يملكها. وبناء عليها تتحدد الاستجابة المناسبة لها في
صورة تطبيق للأوامر و تنفيذ المهام.

57 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008 ، ص231.

4- **القناة:** هي الوسيلة أو الوساطة المادية التي تستخدم في إيصال الرموز الحاملة للمعاني التي تشكل الرسالة و تعدد الوسائل المستخدمة في تنفيذ عملية الاتصال منها⁵⁸:

- **القناة اللفظية:** فيها تستخدم اللغة اللفظية سواء كانت شفوية أو مكتوبة.
- **القناة التصويرية:** فيها تستخدم الملصقات و كتابات الحائط و لوحة الإعلانات.
- **القناة الكتابية:** فيما يستخدم اللغة المكتوبة لنقل الرموز و المعاني (صحف، مجلات، كتب، مطبوعات)
- **القناة الحركية:** فيما تستخدم اللغة دون اللفظية التي تضم أشكالاً متعددة أهمها اللغة الحركية مثل (الإيماءات، شكل الوقوف)، و كذلك اللغة الانفعالية الفيزيولوجية مثل (النظرات، الابتسامة، تقطيب الحاجبين).

5- **الاستجابة(التغذية العكسية):** هي عملية تبين جدوى التعليمات و مدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه، و تختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال و لا يقتصر قياس أثر الاتصالات على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها. و التي يفترض أن تتم لمعرفة ردود فعلها

⁵⁸ - محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2007، ص ص42-43.

حول ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية و التعزيز للجوانب الايجابية، و قد تكون التغذية العكسية فورية إعلامية تصحيحية و تعزيزية⁵⁹.

6-التأثير: هو المحصلة النهائية للاتصال، ويتم بتغير معلومات و اتجاهات و سلوك المستقبل بما يتفق مع أهداف المرسل⁶⁰.

59 - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 222.

60 - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 169.

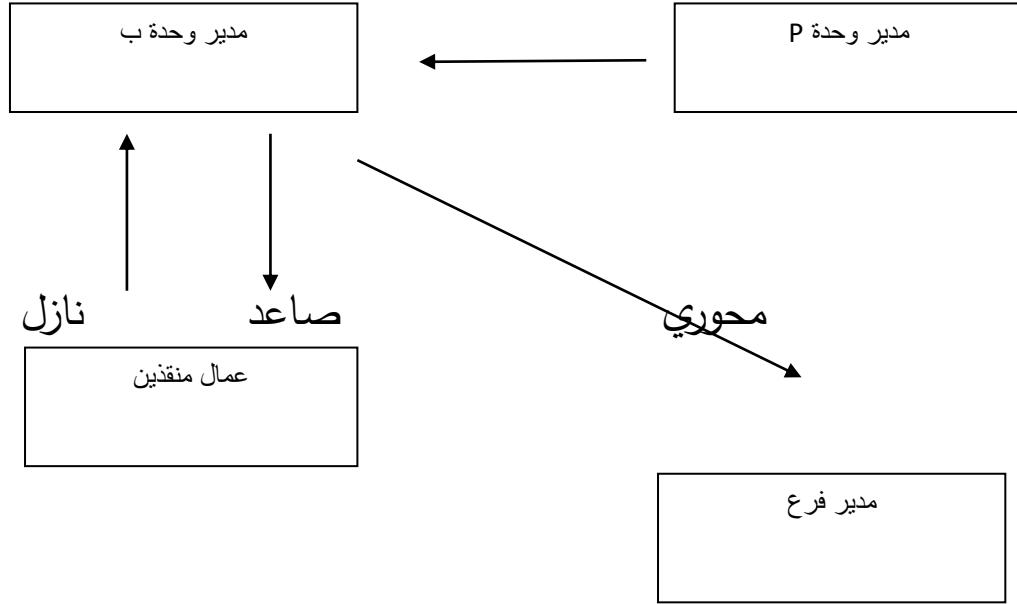
محاضرة رقم 8: أنواع و أشكال الاتصال التنظيمي

توجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري و عملية الاتصال، فالتنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل و تحديد المسؤوليات و الواجبات و كذلك العلاقات الوظيفية بالتوازي معه نجد التنظيم غير الرسمي و الذي يتحدد بين العمال على أسر شخصية تفاعلية، و عليه يرتبط الاتصال الرسمي بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يرتبط الاتصال غير الرسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه.

1-الاتصال الرسمي:

يعبر عن القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات و يتم من خطوط و قنوات خاضعة لقوانين و قواعد تفرضها المنظمة، و يعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير و الاجتماعات الرسمية، و قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً، و تتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي و تتقيد بلوائح معينة.

و يهدف الاتصال الرسمي إلى توطيد الثقة بين المنظمة و العمال بما يخدم المصالح المشتركة و يسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها. و مما أشرنا إليه يتخذ هذا النوع 4 أشكال:



شكل رقم 1: يوضح الاتصال الرسمي و اتجاهاته.

1-1 الاتصال النازل: يتجه من الأعلى إلى الأسفل، فمن خلاله تتدفق الرسائل من أعلى التنظيم إلى أدناه، و قد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، و هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر و التوجيه و التعليم.

" إذ بدون هذه الاتصالات يتعذر على العمال معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل، و قد فطن الباحثون الإداريون الأوائل لهذه الوظيفة، إذ حدد تايلور وظيفة الاتصالات كأحد الوظائف المهمة الواجب على المدير القيام بها.

و يمكن أن نلمس اهتمام تايلور بالاتصالات من خلال تأكيده على أن الإدارة العلمية ليست إلا ثورة ذهنية بالنسبة للعاملين فيما يتعلق بفهمهم لأنفسهم و واجباتهم نحو رؤسائهم و نحو أصحاب العمل، إذ يرى تايلور أن من مهام المديرين جمع المعلومات و ترتيبها و تصنيفها لتصبح قوانين و صيغ يستفيد منها العمال في تحسين مستوى أدائهم"⁶¹.

و من أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي، الاجتماعات الرسمية و النشرات الخاصة بالموظفين، مجالات الحائط، التقارير... الخ، إذ يجب متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها و فهمها بالطريقة الصحيحة و السليمة، و يكون هذا عن طريق التغذية الراجعة.

⁶¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 236.

مزايا الاتصال النازل⁶²:

- تعليم الموظفين و توجيههم، و توضيح المواقف المختلفة لهم و وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم و شكوكهم و بالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟.

- يمكن من خلق شعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام و تقدير الإدارة في المستويات العليا، و هذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء و الاعتزاز بالنفس و العمل.

- تمكين العاملين من متابعة التغيرات و التجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة، و ما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

• **معوقات الاتصال النازل:** إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى

عدة صعوبات:

⁶² - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، ص

- الاعتماد على وسائل الاتصال الكتابية بدلا من الشفهية يفقد الاتصال قيمته و هدفه.

- حجب بعض المعلومات عن المستويات الدنيا، و معظم هذه المعلومات تؤثر بشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل النازلة من الإدارة للعاملين.

- عدم إدراك و فهم المرؤوسين بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، و هذا من شأنه أن يحد من فعالية الاتصال.

- مصداقية المرسل و مدى سلطته و مدى الثقة فيه و الخبرات السابقة معه كل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الاتصال و العكس.

1-2/ الاتصال الصاعد: يتجه من الأسفل إلى الأعلى، "و يهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج في المتحققة المنظمة، فهذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، و يمكن أن يتم هذا النوع عن طريق صناديق الاقتراحات و الاجتماعات و سياسة الباب المفتوح"⁶³.

⁶³ - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص170.

• مزايا الاتصال الصاعد⁶⁴:

- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم و مشاعرهم و هذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية و الذاتية لهم.
- يمكن اكتشاف الأخطاء قبل استفحالتها أو وصولها لمرحلة الخطر و معالجتها.
- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية و تحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس، و بناء عليه يشعر المرؤوسين بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة المعلومات التي يلمسها في بيئة العمل حتى يمكن الإدارة تطوير و تحسين ظروف العمل و رفع مستوى الأداء و زيادة الإنتاجية.

• معوقات الاتصال الصاعد: هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف

المرجوة من الاتصال الصاعد.

- "محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به و يحاول أن يترك كذلك أثرا ايجابيا لدى الرئيس، و يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في مستوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات"⁶⁵.

⁶⁴ - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 224.

- البعد المكاني بين الرؤساء و المرؤوسين، و إتباع سياسة الباب المغلق، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل بعيدة عن المسؤول.

1-3/ الاتصال الأفقي: يعود إلى انسياب المعلومات على نفس المستوى الإداري من التنظيم، كقيام مديري الإدارة العليا بالاتصال مع بعضهم البعض أو قيام رؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى بالاتصال مع بعضهم البعض. و هذا النوع من الاتصال ضروري لزيادة درجة التنسيق بين العاملين و الأنظمة الفرعية في المنظمة⁶⁶.

• **مزاياه:** -يساعد في وصول المعلومات و الآراء و المقترحات إلى كل مستوى و في كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمسؤولين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

- يعزز الروح المعنوية للعمال من خلال إبرازهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم كمرؤوسين عليهم الخضوع و الامتثال.

• **معوقاته:** هناك معوقات تحول دون الأداء الفعال لهذه الاتصالات.

⁶⁵ - خليل محمد الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 1991، ص 283.

⁶⁶ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 244.

- التركيز على مبدأ التخصص و تقسيم العمل داخل المنظمة أدى إلى خلق نوع من الولاء داخلها مما يحول دون تحقيقها.

- الإفراط في التمسك بالشكليات و المبالغة في إطالة الإجراءات و التعقيدات يعيق عملية الاتصالات.

1-4/ الاتصال القطري: يتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم و وحداتهم من أجل انجاز العمل، فالمديرين و غير المديرين يسعون إلى عمل كل ما من شأنه أن يسهم في إنتاج العمل بكفاءة من أجل ذلك فإن جزء كبيراً من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات و مستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم⁶⁷.

و ما يمكن قوله أن كل شكل من أشكال الاتصال التنظيمي له أهمية كبيرة في التأثير على التنظيم العام للعمل داخل المنظمة، فالاهتمام بكل هذه الأشكال يساعد على تنمية و زيادة الدوافع الداخلية للفاعلين و التي تعمل على زيادة تماسكهم و تعاونهم و بالتالي تحقيق الرضا في العمل.

2/ الاتصال التنظيمي غير الرسمي: يعتمد هذا النوع من الاتصالات على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد في المؤسسة الواحدة،

⁶⁷ - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص170.

و هي مكملة لدور الاتصالات الرسمية، و لكن قد تستخدم الاتصالات غير الرسمية للتشويش على الإدارة وتستغل لأغراض شخصية، لذا على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين (الرسمي و غير الرسمي)، بإتقان و مهارة إذا رغب في رؤية عمله⁶⁸.

و بصفة عامة يمكننا القول بأن الاتصال غير الرسمي يخرج عن الإطار القانوني للمؤسسة، فهو يحدث بطرق غير مضبوطة و غير مقننة، تكون شفوية غير ملزمة، و برز هذا المفهوم مع مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "التون مايو" Mayo الذي أكد على أهمية الاتصال غير الرسمي في إنجاز أهداف المنظمة.

2-1- عوامل نشأة الاتصال غير الرسمي:

- وجود حاجات و رغبات و اتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- عدم مرونة التنظيم الرسمي يجعله لا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- عدم توفير مبدأ العدالة في المنظمة و ظهور ما يسمى بالأفراد الموالين و المقربين.

68 - نفس المرجع، ص 170.

- إتباع نمط القيادة الديكتاتورية و المركزية المفرطة و منع حرية التعبير.

- عدم التقيد و الالتزام بقنوات التنظيم الرسمية و يعود السبب في ذلك إلى عدم

وضوحها بالنسبة للعمال.

و يترجم الاتصال غير الرسمي في شكل علاقات تتمثل في:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل - الحوار المتبادل داخل المكاتب -

الاتصال المباشر من شخص لأخر (من الفم إلى الإذن) و الذي ينقل بسرعة

و بصفة سرية للمعلومات و التي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (

الإشاعة).

2-2- سلبيات الاتصال غير الرسمي: -انتشار الشائعات و المعلومات المشوهة

مما يترك أثارا سلبية على الأداء و على العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

- انخفاض الروح المعنوية و اضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن رواد أفعال

انتقامية بالدرجة الأولى و ذلك بسبب الإشاعات.

3/ أنماط و أشكال الاتصال التنظيمي : يمكن حصر أنماط شبكات الاتصال

الرسمي في خمسة أنواع كالآتي⁶⁹:

1/ نمط الدائرة: يمكن الشخص من الاتصال بجاريه (عن اليمين و عن اليسار)

و لكنه لا يستطيع الاتصال بالآخرين.

2/ نمط السلسلة: هذا النمط يمكن الفرد من الاتصال بجاريه إلا أن الشخصين

في طرفي السلسلة لا يقدران على الاتصال إلا بشخص واحد فقط. و في هذا

النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي

يجب عليه القيام بالإجراء اللازم، و يمتاز هذا النمط بالبطء الشديد.

3/ نمط العنقود: يمكن شخصا واحدا من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة

أشخاص آخرين، إلا أنه لا يمكن من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض

بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من

خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجاة.

⁶⁹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 247 - 248.

4/ **نمط العجلة:** و ضمن هذا النمط يكون هناك شخص محوري، و في الغالب يكون المدير حيث يكون هو المصدر الرئيسي للاتصال ومن ثم تتم اتصالات الأفراد من خلاله فقط.

5- **نمط النجمة:** و في هذا النمط يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر و بدون أي قيود و باستخدام جميع قنوات الاتصال، و لذا فإن هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة.

محاضرة رقم 9: معوقات الاتصال التنظيمي

تواجه العملية الاتصالية داخل التنظيمات مجموعة من العوائق التي تحد من فعاليتها و تحول دون تحقيق أهدافها، و يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى ثلاثة أنواع:

1/ المعوقات النفسية:

ترتبط بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال بين المرسل و المستقبل حيث تحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء و بالتالي فهمهم لعملية الاتصال و أهم هذه المعوقات⁷⁰:

- **تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية و البيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

- **الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته و أفكاره و آرائه و العمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات و آراء و أفكار.

⁷⁰ - نفس المرجع، ص 225.

- الانطواء: - عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- حبس المعلومات و عدم الإدلاء بها أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير و الإدلاء بالمعلومات.
- تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.
- سوء العلاقات بين الأفراد، و بالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة و لا تناسب بسلاسة.

2/ **معوقات اجتماعية ثقافية:** ترتبط المعوقات الاجتماعية بالتنشئة الاجتماعية للأفراد و البيئة التي يعيشون فيها سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم و المعايير و المعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم، "فالتحيزات الاجتماعية تؤدي إلى ظهور الأنانية و الفرقة، ويمكن أن ترتكز على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية"⁷¹. و يمكن توضيح هذه العوائق أكثر فيما يلي:

- **التباعد الاجتماعي:** و يعني الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين، أي انتماء الفاعلين إلى مناطق مختلفة بما تشتمله من فوارق لغوية و عرقية

⁷¹ - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص174.

ودينية و فكرية... وهو ما يؤدي إلى خلق حواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج و قواعد اتصالية حيث يعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

• **الاختلافات الثقافية:** للعامل الثقافي دور كبير و هام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم، "فالتمايز و التباين بين الثقافات ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها و إنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته و عاداته و تقاليدھا المتواجدة في المجتمع و البيئة الثقافية التي يعيش فيها"⁷².

3/المعوقات التنظيمية: ترتبط بالهيكل التنظيمي، و يمكن تصنيف هذه العوائق فيما يلي⁷³:

- عدم وجود هيكل تنظيمي مما يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات.

⁷² - كامل محمد الغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم-، ط1، دار الفكر، الأردن، 2004، ص242.

⁷³ - - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 252 - 253.

- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي إلى تشويه المعلومات.

- عدم الاستقرار التنظيمي و التغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات و تصنيفها و توزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال.

- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: إن البيئة تزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين و الموردين و سوق العمل...

و عموماً فإن معوقات الاتصال ترتبط بعناصره المختلفة المرتبطة بالمرسل و الرسالة و المستقبل و وسيلة الاتصال، و تجاهل التغذية العكسية بما يؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال داخل المنظمة مما ينقص من فاعلية الاتصال و يحول دون تحقيق الأهداف المسطرة.

محاضرة رقم 10: نظريات الاتصال التنظيمي

1- المدرسة الكلاسيكية:

عملت على تطوير نظرية للتنظيم الرسمي، مؤكدة في ذلك على أن الترشيد التنظيمي يأتي فقط من أعلى التنظيم البيروقراطي و أن مهمة قاعدة التنظيم هو التنفيذ فقط ، على غرار دراسة فيبر Weber و تايلور Taylor.

و على هذا الأساس كانت نظرتها للاتصال ضيقة، فهو مرتبط بطبيعة نمط السير الذي انتهجته و الذي يقوم على إصدار الأوامر من الجهات العليا إلى العمال الذين يجب عليهم الامتثال و الخضوع. فحسب فيبر "أن المنظمات تتميز بطبيعتها بنظام تراتبي و مراتبي في الوقت نفسه مع تركز السلطة في مستوياته العليا"⁷⁴، بمعنى أن الاتصال هنا يعني إرسال الرسائل في شكل أوامر و لا تنتظر الرجوع من طرفهم (انعدام التغذية العكسية).

⁷⁴ - أنتوني غدنز، علم الاجتماع، تر: فايز الصباغ، ط4، المنظمة العربية للترجمة، الأردن ، 2005، ص 408.

2- نظريات العلاقات الإنسانية:

أشارت إلى أهمية الاتصال الإنساني، من خلال افتراضها بأن "الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة اجتماعية هي التعاون و ليس التنافس"⁷⁵؛ حيث قدم Mayo من خلال دراسته حلولاً للمشكلات المرتبطة بالعلاقات الإنسانية من خلال فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و الاستماع إلى مشاكلهم، حيث أثبتت الدراسة أن المقابلة الشخصية بين القائد و مرؤوسيه لها أثر واضح في إشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية.

كما وضح كيف يصبح الاتصال "وسيلة لبناء نوع آخر من العلاقات يختلف عن العلاقات المفردة في الرسمية و التي تجعل العامل في حالة ترقب و خوف اتجاه الرئيس، بل يصبح الاتصال هنا وسيلة لبناء علاقات اجتماعية قائمة على الثقة و التعبير الصريح عن اهتمامات العاملين و كل ما يقلقهم في العمل حتى و لو كان شخص الرئيس، ووسيلة لإزالة ضغوط العمل و ضغوط القيادة و ضغوط الرقابة، ووسيلة لمعرفة النقائص في العمل و كفاءة العاملين حتى يمكن اتخاذ

⁷⁵ - زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2011، ص37.

الإجراءات المناسبة مثل تغيير المهام و التكوين و الابتعاد عن كل أشكال الإرغام و التهديد⁷⁶.

3- النظريات الإدارية:

يقوم الاتصال على مبدأ توزيع المهام و المراكز، فالإدارة العليا تتصل من أجل إرسال الأوامر و تقديم المعلومات و التوضيحات، كل شخص له مجال اتصال معين تحدده له النصوص القانونية.

تظهر أهمية هذه النظرية من خلال مبادئ "فايول" "Fayol"، (مبدأ وحدة القيادة) الذي أكد من خلاله على أن القائد هو مركز الاتصال و مصدر القرار، مبدأ وحدة التوجيه و وحدة الحركية يؤكدان على ضرورة احترام تدرج السلطات.

بمعنى أن الاتصال يكون هرميا، حيث أكد في هذا الصدد بأن الاتصال العمودي يضيع الوقت مشيرا في ذلك إلى أن اتصال شخص في أي منصب بشخص آخر يمر عبر سلسلة اتصالية طويلة، و عليه اقترح ما يطلق عليه

76 - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة-دراسة نظرية و تطبيقية-، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص

الجسر أو المعبر، و بالتالي التأسيس للاتصالات الجانبية للقضاء على التسلسل التقليدي و توفير الوقت و الجهد.

4- نظرية (X و Y) في الاتصال:

• الاتصال و نظرية (X) :

إن النتائج النهائية لسلوكيات هذا الاتصال تتسم بعدم الثقة و الخوف و سوء الفهم، و يميل العاملون إلى النظر بالشك لكافة أنواع الاتصالات، و يتبنى المديرون السلوكيات الآتية: إتباعهم لاتجاه الاتصال الرأسي، كما أنهم يميلون إلى مركزية اتخاذ القرارات بناء على المعلومات غير الصحيحة أو الناقصة.

و سلوكيات العاملين فتنتم بما يلي: قلة التفاعل بين العاملين و من ثم يتولد الإحساس بالخوف و نشوء شبكة من الاتصالات غير الرسمية لعدم انسياب الاتصالات خلال التنظيم الرسمي.

• الاتصال ونظرية (Y):

في هذه النظرية يسود جو من الثقة و التفهم بين كافة أطراف الاتصال، هذا إلى جانب التعاون و الصداقة الناجمة عن حسن الظن بين العاملين في التنظيم.

المديرون الذين يتبنون نظرية (Y): تتسم سلوكياتهم بالاتي:

- إتباع معظم المديرين لاتجاه الاتصال الصاعد و الهابط، مما يتسبب في تحريك و انسياب المعلومات من خلال جسر مفتوح للاتصالات.
- إتباع المديرين لأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات، حيث تعتمد على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات.
- الاعتماد على المعلومات الواردة من كافة المستويات الإدارية بالمنظمة، مما يعمل على تحسين نوعية القرارات.

أما سلوكيات العاملين في إطار هذه النظرية تتسم بما يلي:

- خلق جو من الثقة و الأمان بين العاملين لاستمرار التفاعل بينهم.
- إشباع حاجات العاملين نظرا لتزايد انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل و الإقلال من أهمية الاتصال الصاعد نظرا لتشجيع المعلومات و إصغاء الإدارة لأراء العاملين⁷⁷.

و يمكننا القول، بأن نظرية (X) في الاتصال أقرب من النظريات الكلاسيكية التي تركز للنموذج المغلق و تضيق الاتصال، في حين تركز نظرية (Y)

77 - مرياح مليكة، ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 77-78.

للمودج المرن في التنظيم الذي يسعى إلى تحقيق التوازن الداخلي عبر أجزاء العملية الاتصالية و ارتباط أجزاءها.

خاتمة:

يتوقف نجاح المؤسسة على توفر قيادة فعالة من جهة واتصال جيد من جهة أخرى، وحتى تكون القيادة فعالة لابد أن تكون واعية بدورها ومسئوليتها وقادرة على التحكم في زمام الأمور، بما يمكننا من توجيه الأتباع والتأثير في سلوكهم ، لتحقيق الأهداف العامة، والعمل على تقليص فجوة النزاعات والصراعات التي يمكن أن تنشأ داخل المؤسسة بما يعيق سير المؤسسة .

ونمط القيادة من دون شك سيكون له انعكاس على فعالية الاتصال لأن القيادة والاتصال عمليتان متداخلتان ومتكاملتان، فالاتصال يهدف إلى إيجاد فهم مشترك في التفكير بين الأفراد التنظيم الواحد، بما يساعد على تماسكهم وتعاونهم وتقوية دافعيتهم وتنمية روح الإبداع والابتكار وطرح المفاهيم التي تساهم في تطوير المؤسسة.

قائمة المراجع:

1/الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد قوراية، فن القيادة (المرتكزة على المنظور النفسي و الاجتماعي و الثقافي)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي _ رؤية مستقبلية _ ، جامعة بنها، القاهرة، 2000.
- 3- أنتوني غدنز، علم الاجتماع، تر: فايز الصباغ، ط4، الأردن: المنظمة العربية للترجمة، 2005.
- 4- بشير العلاق، نظريات الاتصال-مدخل متكامل-، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010.
- 5- بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 6- زعتر جازية، اتجاهات معاصرة في القيادة، ط3، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1999.

- 7- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2011.
- 8- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة-دراسة غي علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
- 9- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2007 .
- 10- طارق سويدان، عمر فيصل باشراحيل، صناعة القائد، ط1 ، دار بن الحزم، لبنان، 2001.
- 11- طارق عبد الحميد البدوي، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر للطباعة، الأردن، 2001.
- 12- كامل محمد الغربي، السلوك التنظيمي- مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم-، ط1، دار الفكر، الأردن، 2004 .
- 13- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.

- 14- مرباح مليكة، ناصر قاسمي، إستراتيجية إدارة الأزمات و فعالية التسيير، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2018.
- 15- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال-، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 16- محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2007.
- 17- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 18- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة-دراسة نظرية و تطبيقية-، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 19- عبد المنعم عبد الحي، دراسات في علم الاجتماع التنظيم و الإدارة، دار الكتب، القاهرة، 2006.
- 20- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.

- 21- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن.
- 22- عصام الهلالي، محمد الشحات، مدخل إلى الاجتماع الرياضي، ط1، القاهرة: مركز الكتاب للنشر ، 2016.
- 23- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة التربوية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 24- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سناء كاظم الموسوي، وظائف إدارة المؤسسة، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق.
- 25- تيسفا جببير ميدين، بيتر شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، تر: سلامة عبد العظيم حسين ، ط1، دار الفكر، الأردن، 2005.
- 26- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 1991.

2/ الأطروحات و المطبوعات:

- 1- بن صويلح ليليا، مدخل لعلم الاجتماع التنظيم و العمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر، تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل، جامعة قالمة، الجزائر، 2016/2015.
- 2- درويش توفيق، القيادة الإدارية و علاقتها بتحسين الأداء-دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك-، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع التنظيم و العمل، الجزائر2، 2007/2006.
- 3- مشير زبيدة ، القيادة التربوية و مشكلات الفعالية التنظيمية بالتنظيمات التربوية المدرسية- دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية المدرسية (الثانويات نموذجاً)، أطروحة دكتوراه علوم، علم الاجتماع، جامعة الجزائر2، 2019-2018.
- 4- عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية و علاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة حالة نفضال الجزائر(أنموذجاً)، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة وهران، 2010/2009.

2/Les Ouvrages:

1BENOIS(D) :**Information ,Communication** ,Edition ;Orgni
sation ,Paris ;1992,