

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية  
قسم: العلوم الاجتماعية  
شعبة: علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

مطبوعة بيداغوجية حول:

## القيادة والاتصال المؤسسي

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

إعداد الدكتورة: زرفة بولقواس

السنة الجامعية: 2019-2020

## المحتويات

مقدمة عامة:	ص04.....
المحور الأول: مدخل عام للقيادة.....	ص07.....
مقدمة:	ص08.....
أولا: مفهوم القيادة.....	ص08.....
ثانيا: أهداف القيادة وأهميتها.....	ص13.....
ثالثا: تطور القيادة.....	ص15.....
رابعا: محددات السلوك القيادي.....	ص29.....
خاتمة:	ص31.....
المراجع:	ص31.....
المحور الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي.....	ص33.....
مدخل عام للاتصال التنظيمي:	ص34.....
مقدمة:	ص35.....
أولا: مفهوم الاتصال التنظيمي.....	ص35.....
ثانيا: أهداف الاتصال التنظيمي.....	ص36.....
ثالثا: أهمية الاتصال التنظيمي.....	ص38.....
رابعا: عناصر الاتصال التنظيمي.....	ص38.....
خامسا: أنواع الاتصال التنظيمي.....	ص39.....
سادسا: وسائل الاتصال التنظيمي.....	ص45.....
سابعا: معوقات الاتصال التنظيمي.....	ص49.....

خاتمة:	50.....
المراجع:	51.....
المحور الثالث: أنماط القيادة والاتصال المؤسسي	53.....
مدخل عام:	54.....
مقدمة:	55.....
أولاً: أنماط القيادة حسب المصدر	55.....
ثانياً: أنماط القيادة حسب الأسلوب القيادي	56.....
ثالثاً: أنماط القيادة حسب متطلبات التغيير التنظيمي	58.....
خاتمة:	66.....
قائمة المراجع	66.....
خاتمة عامة:	67.....

## مقدمة عامة:

تشكل القيادة عامل أساسي في النهوض بالمجتمعات والتنظيمات على اختلاف أنشطتها، إذ تعتبر ظاهرة اجتماعية لأنها تتأثر بظروف المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، فهي كذلك ليست قصة تروى وتحفظ، بل هي رؤية تطبيقية، ومبادئ علمية، ومقومات واقعية، وعلاقات إنسانية متميزة ومهمة صعبة، تتحقق في ظل ظروف وشروط معينة.

فالقيادة أهم ما تعنيه هو العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهي تختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة، فقد يكون النشاط سياسي، ديني، عسكري، إداري،... الخ. وبهذا أصبحت ترتبط بنشاط البيئة التي تعمل فيها، بعدما كانت في بادئ الأمر في التنظيمات العسكرية. وفي الوقت الراهن أصبحت محور الإدارة في جميع مستوياتها، لما تؤديه من أدوار تنظيمية، تتجلى من خلال التأثير التي عبر عملية الاتصال، فالمؤسسة باعتبارها مجتمع مصغر، فهي تقوم على جماعات عمل تربطهم علاقات إنسانية وتحكمهم قوانين مشتركة، ويتحركون لغايات إشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف مؤسساتهم بتبادل المعلومات، وتلك العملية التي يتفاعلون من خلالها تحكمها أساليب معينة من الاتصال المؤسساتاتي.

فعملية الاتصال داخل المؤسسة أي كان نشاطها وحجمها ليست بالعملية السهلة، وذلك لعدة عوامل تتداخل فيها: الوسائل، الفهم، الوقت، المكان، الوضوح، الأسلوب، السهولة... ولا يمكن معرفة هذه العوامل إلا عبر فهم القيادة التي تدير هذه المؤسسة ودورها عبر الاتصال الذي لا يقتصر على إيصال المعلومات إلى العاملين سواء بالشكل الفردي أو الجماعي لكي يفهمونها ويعملون على ضوئها، بل يمتد إلى إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن كل ما يجول في أفكارهم حتى تكون القيادة على علم ودراية بمشاكلهم وحتى طموحاتهم.

والاتصال المؤسسي يمثل رهان النجاح بالنسبة للقيادة والمؤسسة على حد سواء، فهو يؤدي إلى

رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الاجتماعية بينهم، وكذا زيادة الرضا الوظيفي لديهم والعكس، تفشل المؤسسة وقيادتها في عدم القدرة على توظيف آليات العملية الاتصالية بما يخدم سمعة القائد وأهداف المؤسسة، فالقيادة والاتصال ميكانيزمان متساندان داخل المؤسسة، فغياب أحدهما يؤثر سلباً على نشاط المؤسسة، وتلازمهما سيعمل على استمرار المؤسسة وإدخالها مجال المنافسة.

و من خلال هذه المطبوعة، نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- أن تكون دليلاً بيداغوجياً يساعد الطلبة على فهم المادة والاهتمام بدراساتها.
- 2- التعريف بمسار تطور مفهوم القيادة.
- 3- تحليل أنماط القيادة التقليدية والمعاصرة.
- 4- الوقوف على مهارات القيادة نظرياً.
- 5- التعرف على أهمية الاتصال داخل المؤسسة.
- 6- التعريف بمقومات الاتصال الفعال: الإصغاء، الحديث المؤثر، وسائل الإقناع، استعمال لغة الإشارة والجسد، السؤال والمناقشة، التقويم والاستجابة.
- 7- الوقوف على آليات تحليل و معالجة معوقات الاتصال.
- 8- إكساب الطلبة مهارات القيادة والاتصال الفعال - نماذج تدريبية في الحصص التطبيقية-

وسعى لتحقيق هذه الأهداف، جاءت هذه المطبوعة، مطابقة للبرنامج الوزاري، موزعة في المتوسط

الزمني على أربعة عشرة أسبوع في السادس الثاني، و مقدمة في ثلاثة محاور أساسية كالتالي:

**المحور الأول:** تضمن مدخل عام للقيادة، أين تم التطرق إلى كل من: مفهوم القيادة، عناصر

القيادة، أسس القيادة، أهم المفاهيم المرتبطة بالقيادة، أهداف القيادة وأهميتها، تطور القيادة في الفكر

الإنساني: القديم، الحديث والمعاصر بالإضافة إلى محددات السلوك القيادي المتمثل أساسا في المهارات القيادية.

**أما المحور الثاني:** فتم التطرق فيه لماهية الاتصال التنظيمي المحددة في العناصر التالية: مفهوم الاتصال، أهمية الاتصال، أهداف الاتصال، عناصر الاتصال، أنواع الاتصال، وسائل الاتصال وأخيرا معوقات الاتصال.

**المحور الثالث:** فتم تناول فيه لأنماط القيادة حسب كل من : المصدر، الأسلوب القيادي، متطلبات التطور المؤسسي وهذا بتوازيها مع أشكال الاتصال التي تم التطرق لها في المحور الثاني، ثم خاتمة عامة.

## المحور الأول:

### مدخل عام للقيادة

#### الأهداف التدريسية:

- إدراك المعنى النظري والعملي لمفهوم القيادة.
- التمييز بين القيادة والمفاهيم المرتبطة بها.
- إدراك التكامل والفروق في نظريات التنظيم لعملية القيادة.

## مقدمة:

تعتبر القيادة عنصر مهم وضروري في أي تنظيم لكونها تعمل على تنسيق الجهود المختلفة والمتباينة في اتجاه محدد ليتم بذلك تحقيق الأهداف المسطرة، كما هي عملية لتحديد المسؤوليات وإنجاز الأعمال، هذا ما جعلها تحتل أهمية كبرى في الفكر الإنساني عبر مختلف الفترات الزمنية، وبذلك تباين مفهومها ومهارات ممارستها تباين النظريات والتنظيمات وكذا المواقف.

## أولاً: مفهوم القيادة:

إن مفهوم القيادة ليس وليد الفكر الحديث، وإنما جذوره تمتد إلى كل من الفكر اليوناني - الإغريقي - واللاتيني، واستخدم الباحثون متغيرات مختلفة لتعريفها، والسبب هو تعدد الزوايا التي ينظر ويحلل من خلالها المفهوم.

1- **تعريف القيادة:** إن كلمة قيادة **Leadership** مشتقة من الفعل: يفعل أو يقوم بمهمة ما، فالفعل اليوناني **Archein** يقصد به، يبدأ، أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني **Agere** والذي يعنى به يحرك أو يقود. (نواف، 2009: 86).

يتبين من هذا المعنى أن مفهوم القيادة ينطوي على طرفان طرف يوجه أي يبدأ بالفعل، وطرف يتلقى التوجيه، أي ينجز العمل. وعرفت القيادة حسب سمات وصفات القائد بأنها: " الوظيفة التي يستخدم الشخص ما يملكه من سمات وخصائص للتأثير على الآخرين ". (القحطاني، 2002: 5). يتضح من هذا التعريف تركيزه على السمات الشخصية التي يوظفها القائد للتأثير على تابعيه.

ويعرفها "باس" **B.Bass** بأنها: " عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب ". (نواف، 2009: 90). أما "الكلابي" فعرفها بأنها: " العلاقة التبادلية ما بين القائد والمرؤوسين، والتي تعتمد بشكل حيوي على الأخذ والعطاء كأساس لنجاحها ". (الكلابي، 2001: 9).



يتبين من التعريفين أن القيادة عملية تأثيرية، وتبادلية هدفها هو الوصول إلى رضا كل من القائد والعاملين، كما يمكن القول أن مفهوم القيادة مرتبط بالاتجاهات النظرية، إذ تركز النظريات التقليدية في تقديم المفهوم على قدرة القائد بالتأثير في المرؤوسين من حيث امتلاكه للمهارات للقيم والإمكانيات الشخصية، أما النظريات السلوكية فتقدم المفهوم من خلال سلسلة السلوكيات التي يقوم بها القائد ويكون لها تأثير في التابعين، غير أن النظرية الموقفية تقدمه-المفهوم- بأنه عملية تجهيز وترتيب الموقف، في حين الاتجاهات الحديثة ترى بأن القيادة هي وظيفة موقعية وأن ظهورها يتم جزئياً استجابة لظروف ومتطلبات الموقع، كما تركز على توضيح الرؤية الإستراتيجية وتحفيز العاملين لفهمها والعمل بها في ومما سبق أيضا يمكن استخلاص شروط وجود القيادة، وهي: (نواف، 2009: 91-95).

- 1- وجود جماعة من الأشخاص: والجماعة هي وحدة تتألف من مجموعة أفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم.
- 2- عملية التأثير: إن عملية التأثير المقصودة هي تلك الآلية التي تتم عن طريق نشاط إيجابي في ممارسة من يتولى عملية التأثير.
- 3- تحقيق الأهداف المرغوبة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة.

يتضح مما سبق أن شروط القيادة على اختلاف نشاطاتها، هي وسيلة لحل مشكلات الجماعة وتوجيه نشاطها نحو الاتجاهات الاجتماعية الايجابية، كما يتولد عن الشروط عناصر أو مكونات.

- 2- عناصر القيادة: رغم تعدد الآراء حول مفهوم القيادة، فمن رؤى تربطه بخصائص الفرد، إلى أخرى تحدده بالمكانة والمركز الذي يشغله الشخص في جماعته، إلا أنها اتفقت حول مكونات توافر القيادة من خلال العناصر التالية: (حسين عبد الحميد، 2010: 49).

- القائد: يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويحوز على مهارات لبلوغ هدف أو أهداف محددة.

- الأتباع: مجموعة من الأشخاص لديهم قدرات وأفكار تمكنهم من بلوغ الهدف وتمثل صفاتهم.

- شخصية الأتباع واحتياجاتهم تكون محورا رئيسيا لتحقيق الهدف.

- موقف يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك.

- عملية التأثير التي يمارسها القائد على أتباعه ووسائله في ذلك.

- الأهداف المراد تحقيقها.

- توزيع مسؤوليات واضحة ومحددة على أعضاء الجماعة.

- وجود الثقة والولاء المتبادل.

يتبين من خلال طرح عناصر القيادة، أنها تتطوي على عملية سلوكية تتمثل في إمكانية تحريك

الجماعة، وإحداث تأثير إيجابي على تركيبها وأدائها، كما لها دور اجتماعي يبرز من خلال عملية

الاتصال التي تتم بين القائد وأتباعه، أيا كانت بيئتهم التنظيمية: إداري في مؤسسة، سياسي في حزب،...

3- أسس القيادة: إن مفهوم القيادة حظي باهتمام كل من علماء النفس والاجتماع، لذا فأسس القيادة

يمكن أن تقسم إلى: (نواف، 2009: 88-89).

3-1- الأسس النفسية: إن وجهة نظر علم النفس تقوم على أن الفرد يعيش معظم فترة حياته في ظل

تبعية، فخلال طفولته يعتمد كلياً على والديه، وفي مرحلة دراسته يخضع لإشراف وتوجيه مدرسيه، إلى

جانب والديه، ولما ينتقل إلى الحياة العملية يخضع لتوجيه رؤسائه ومديره حتى يصبح هو نفسه موجهاً

ومرشداً.

3-2- الأسس الاجتماعية: إن وجهة نظر علم الاجتماع تحدد أن القيادة ظاهرة اجتماعية توحد كل

موقف اجتماعي، وتؤثر في نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق هدف معين.

يتبين مما سبق أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تستند على رابطة متبادلة بين القائد وأعضاء

الجماعة التي يقودها، زيادة إلى رغبة الجماعة في الانقياد له لإشباع حاجاتها.

4- أهم المفاهيم المرتبطة بالقيادة: إن مفهوم القيادة لم يرق إلى الدقة الجامعة لمعانيه، بل استقطب مفاهيم إضافية إليه، جعلت للمهتمين صعوبة في التفريق بينهم، لذا أضحت ضرورة التمييز بينهما لازمة، ومن أهم تلك المفاهيم.

4-1- القيادة والرئاسة: كثيرا ما يتم الخلط بين المفهومين، رغم أن القيادة يعنى بها تلك العملية التأثيرية التي تستمد سلطتها من جماعة الأفراد، سواء التي انتخبها أو منحها الولاء، فهي ليست مرادفة للسلطة، بل مهمة تستند إلى شخص له تابعين عن قناعة، ويلتزم القائد برعاية مصالحهم وتحقيق أهدافهم. أما الرئاسة فيستمدها الشخص من قدرته القانونية التي يخولها إياها مركزه القانوني والوظيفي، ومنها حق إصدار الأوامر للآخرين، مع ضرورة الالتزام والامتثال لها، والجدول التالي يوضح الفكرة أكثر.

#### جدول رقم 01: الفرق بين القيادة والرئاسة.

القيادة	الرئاسة
- تتبع من داخل الجماعة، وتظهر تلقائيا في أغلب الأحيان.	- مصدر السلطة هو النظام الرسمي.
- الجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد.	- تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من قبل الأفراد.
- التفاعل الديناميكي بين أعضائها شرط أساسي.	- يوجد تباعد اجتماعي بين الرئيس وأعضاء الجماعة.
- تكون مسبقة بعملية تنافس بين عدد من أعضاء الجماعة.	- الرئيس هو من يختار للجماعة الأهداف.
- القائد يشارك الجماعة معاييرها وأهدافها.	- تستند الرئاسة إلى السلطة والسيطرة.
- سلطة القائد تمنح له تلقائيا، ويتولد عن ذلك أتباع له.	- ليس من الضروري أن تقوم الرئاسة على مشاعر الود والاحترام من أجل تحقيق غاية مشتركة.
- تقوم القيادة على مشاعر الود والاحترام من أجل الوصول إلى الغاية المشتركة.	

المصدر: (ماهر محمد، 2004: 85)

كما يتوحد مفهوم القيادة والرئاسة، من حيث اشتراكها في صفات معينة، كالتشابه في المسؤوليات

من حيث إصدار الأوامر للآخرين، احتلال مصادر عليا في التنظيمات، السعي إلى تحقيق الأهداف.

4-2- القيادة والقوة: تعبر القيادة عن سلوك الفرد عندما يدير نشاطا مجموعة نحو أهداف مشتركة، بينما

القوة هي القدرة على ممارسة التأثير بغية تغيير سلوك الجماعة.

3-3- القيادة و الإدارة: إن الاعتقاد السائد بأن القيادة هي الإدارة، يحمل دلالة الخلط وعدم التفريق

الواضح بين المفهومين، غير أن واقع التحليل النفس سوسولوجي يحزر اللبس، ويفسر أدق جزئيات

التداخل بين المفهومين، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم 02: الفرق بين القيادة والإدارة.

القيادة	الإدارة
- تركز القيادة على التنفيذ والتأثير الاجتماعي وقبول الأفراد لهذا التنفيذ.	- التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.
- الجماعة هي مصدر السلطة.	- التركيز على أوامر وتوجيهات السلطة الرسمية.
- السلطة غير رسمية.	- تقوم على الامتثال للسلطة الرسمية.
- القيادة وظيفة من وظائف المدير.	- الإدارة مفهوم أشمل من القيادة.
- التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة.	- الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.
- تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل.	- تركز على الأداء والانجاز في الوقت الراهن.
- تحرص على التأكد من عدم الخوف.	- تركز على المعايير وإتقان العمل.
- تهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية.	- تهتم باللوائح وحل المشكلات.
- تمارس أسلوب القدوة والتدريب.	

المصدر: (عادل، 2008: 183)

4-4- القيادة والزعامة: الزعامة هي أحد أشكال القيادة ويقصد بها تأثير الفرد- الزعيم- على الأفراد وجعلهم ينفذون أوامره طواعية.(عامر، 2007: 49). كما هي سلطة ملهمة تقوم على الإيمان بالمقدسات، وحلة من الحب والعاطفة التي تجمع بين الجماعة وأحد أعضائها، وتصبح الجماعة أثيرة لشخصيته الكاريزمية.

4-5- القيادة والإشراف: هو تلك الشخصية التي تستمد سلطتها من خلال الموافقة والقبول من الأعضاء، بغية تقديم أعمال هادفة، في حين المشرف له مكانة رسمية، ويمارس سلطته من التنظيم، ويعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها.

### ثانيا: أهداف القيادة وأهميتها:

إن تواجد القيادة مرتبط بوجود الجماعة، وبالتالي فإن وظيفتها الأساسية هي العمل لصالح الجماعة، ومن هذا المنطلق يمكن إجمال المبتغى الأسمى من فكرة القيادة.

1- أهداف القيادة: إن أهداف القيادة يمكن استنباطها من عناصر القيادة، وتحديدتها في النقاط التالية:  
(أحمد، 2007: 33).

- تحديد الأهداف المشتركة للجماعة.
- تجنيد الأفراد للعمل.
- حث الأفراد على التعاون فيما بينهم.
- خدمة القضايا المشتركة- المصلحة العامة-
- إيجاد الوسائل التي تساعد على خلق التفاهم والانسجام.
- تحفيز الأتباع وتشجيعهم على العمل.
- خلق الثقة بين القمة والقاعدة.

مما سبق يتبين أن هدف القيادة هو العمل من أجل الصالح العام، والتأسيس للولاء الطوعي المبني على ركائز لا يشوبها خلاف ولا اختلاف، وبالتالي من يتولى هذه المسؤولية لابد أن يتصف

بسمات عقلية وجسمية وسلوكية عدة أهمها : الإبداع، التضحية، الوفاء، الفطنة... الخ

2- أهمية القيادة: إن أهمية القيادة مرتبطة ارتباطا وثيقا بأهدافها، لذا فضرورتها تتجلى في ترتيب حياة المجتمعات البشرية، والإحالة دون أن يتمكن القوي من إقصاء الضعيف، والنقاط التالية تلخص أهميتها: (حسين عبد الحميد، 2010: 112).

- العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، واستمرارها وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعد على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.

- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في المجتمع.

- توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.

- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف المشتركة التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة.

- توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها.

- العمل على تحديد الاحتياجات ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها.

- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.

- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.

## ثالثاً: تطور القيادة:

مما لا شك فيه أن الوجود الإنساني المشترك لشخصين أو أكثر يتطلب نوعاً من تنظيم العلاقات بينهم، فيتولى أحده القيادة، ويكون الآخر أو الآخرين تابعين، ولذا فالقيادة تعتبر سبباً أساسياً في تطور المجتمعات. فكل أشكال المجتمعات الإنسانية عرفت القيادة في ممارستها الفكرية، والتي انعكست بصورة مباشرة على الواقع العملي، الذي سائر تطور الحضارات في مختلف الأحقاب الزمكانية.

1- القيادة في الفكر القديم: إن القيادة كعملية محورية لإدارة الحكم الراشد والتسيير العقلاني لجل التنظيمات القديمة والحديثة، عرفت ممارسات متباينة، وإن كان بروزها في الحضارات القديمة- حضارات ماقبل الميلاد- تجلى بوضوح في طريقة تسيير الحكم، ومن أهم تلك الحضارات:

1 † القيادة في الحضارة المصرية: شهدت الحضارة المصرية القديمة تطوراً في شتى المجالات، وما الشواهد المادية كالأهرامات والقبور إلا دليل على ذلك. "إذا كان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها فرعون، والذي تتركز في شخصه كل السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين هو الآخر بأربعة مقررین". (نواف، 2009: 26).

يتضح من هذه الفكرة أن أسلوب القيادة كان أبويًا، وفرعون كان يرى في مصر ملكاً له ولأسرته، أما ممارستها فتقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية، من أجل تحقيق الازدهار للمجتمع.

1-2- القيادة في الحضارة الصينية: عرفت الحضارة الصينية أفكاراً رائدة على مستويات عدة منها تسيير الحكم، ومن حاملي تلك الأفكار نجد " كنفوشيوس" الذي كانت له رؤية واضحة حول سلوكيات القائد المتمثلة في الأخذ بعين الاعتبار بالمشاكل التي تواجه التابعين -الرعية- وأن تتاح لهم الفرصة لإبداء آرائهم المتباينة، كما يستوجب على القائد دراسة الحقائق المقدمة له بعمق وموضوعية. وفي تحديده للأسلوب القيادي يرى " كنفوشيوس" أن: " الحاكم إذا حاول قيادة الشعب بالاستعانة بالسلطة المطلقة، وتوقيع شتى العقوبات لإقرار الأمن والنظام، فسوف يجد أفراد غير عابئين باحترام سلطانه وإرادته، ولكن

إن استعان الحاكم لقيادتهم بالفضيلة والقودة الحسنة، فسوف يرتبط الناس برباط معنوي مكين، يدي إلى تقويم أنفسهم وإصلاح حالهم". (نواف، 2009: 32).

يتضح أن أسلوب القيادة في الحضارة الصينية، شهد وضعاً متطوراً، وأثر ذلك في الفكر الإنساني، نتيجة ما قدمه من حلول ناجحة لحل المعضلات التي كانت تواجه القادة على اختلاف نشاطاتهم، سياسية، اقتصادية، دينية، عسكرية، إدارية... الخ. كما اهتمت الحضارة الصينية القديمة إلى إيجاد الوسائل لشغل المناصب القيادية كطريقة نظام الامتحانات الذي طبق على مدى تجاوز الألفي عام، إدراكاً منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية. وما زالت الدول والمؤسسات المتقدمة تأخذ بصورة نظام الامتحانات الصيني لاختيار القيادات المؤسساتية بعد تطويره، بما يتوافق والأهداف المرجوة.

1-3- القيادة في الحضارة الإغريقية: تعتبر الحضارة الإغريقية أو اليونانية، هي حضارة اليونان القديمة التي امتدت من عام 1200 قبل الميلاد، حتى موت الاسكندر الأكبر في عام 323 ق.م، وتركت أثر لا مثيل له على الحضارة الغربية. (simon,2018: site)

أما أهمية القيادة في الحضارة اليونانية، فتتجلى من خلال كتابات مفكري تلك الحضارة أمثال سقراط وأفلاطون وأرسطو. فسقراط جعل مسألة العلم هي الأساس والفاصل بين المؤهلين للقيادة وغير المؤهلين، فكان رأيه أن القيادة الحقيقية مصدرها العلم الصحيح لا التصويت العام، وأن ذلك لا يتأتى إلا للعلماء والحكماء. (أحمد، 2007: 150).

أما أرسطو فقد قسم النظام السياسي إلى الملكية والأرستقراطية والديمقراطية، وأساسه في هذا التصنيف هو عدد الأفراد الذين عليهم أن يحكموا، فإذا كان العدد قلة يكون الحكم أرستقراطياً- أوليجاركيًا- أما إذا العدد أغلبية، فإن الحكم يكون ديمقراطياً. ففي ظل النظام الأوليجاركي يحكم أغنياء المجتمع، وفي ظل الديمقراطية يحكم فقراء المجتمع، وفي ظل الجمهورية يباشر الشعب أمور الدولة،



ولهذا وجد أن الحل هو إنشاء دولة مثالية تحقق سيادة القانون، ويسود العقل بدون أن ينحرف بتأثير العاطفة والهوى. (حسين عبد الحميد، 2010: 53).

في حين أفلاطون أقام فهمه للقيادة في كتابه الجمهورية على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، حيث يرى أنه: "كلما دعت الحاجة إلى قائد كحق للجميع، مثل حق الآباء على الأبناء والشيخوخة على الشباب والأحرار على العبيد والأقوياء على الضعفاء... وعلى هذا الأساس يرى أن القادة المختارين بالقرعة على غيرهم من الموظفين، تؤدي طريقة اختيارهم إلى الشقاق والاختلاف، فعليه أن الحق الطبيعي الوحيد في القيادة هو حق الحكماء على من هم دونهم حكمة، ولكن هذا الأمر يتعلق بالقيادة المثالية، وعليه فلأجل الحصول على أفضل قائد يحدد للصفات الأخرى المطلوبة مثل حق السن والحسب والثروة، مع بعض التساهل فيما يختص بالقرعة إرضاء للديمقراطية". (أحمد، 2007: 154).

وعرف عن أفلاطون أنه من أنصار الاعتدال، إذ حاول أن يجمع بين مبدأ الحكمة في القيادة الملكية ومبدأ الحرية في القيادة الديمقراطية. والجماعة-الدولة- كنظام للخدمات يقوم فيه كل عضو بقدر من العطاء، وأهمية العضو تقتزن بالعمل الذي يؤديه.

#### 1-4- القيادة في الفكر الروماني : لقد شهدت الحضارة الرومانية نموذجين من القيادة، فالنموذج

الأول مرتبط بالإمبراطورية في عهدها الأول، والنموذج الثاني مرتبط بأواخر العهد الروماني.

في عهد الجمهورية الأول، كانت المناصب العليا محتكرة من قبل الطبقة الأرستقراطية، وكانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي الثروة والأصل النبيل... ولذلك كان من النادر أن يصل رجل عادي تنقصه المؤهلات طريقه إلى تلك الطبقة، وبالتالي إلى المناصب العليا، أما في أواخر العهد، فقد طبق أسلوب القيادة بالمشاركة. (نواف، 2009: 39).

مما سبق يمكن القول أن القيادة سواء في الحضارة الإغريقية أو الرومانية، أسست بطريقة أو بأخرى لمفهوم التسلسل الإداري في الحضارة الغربية الوليدة عن هاتين الحضارتين، إذ أصبحت الوظائف لا تخضع للمعايير الأرستقراطية ولا لمشئئة الملوك، بل إلى معايير موضوعية منها الكفاءة والخبرة.

2- القيادة في الفكر الحديث : يعنى بالفكر الحديث، الفترة التي امتدت من أوائل القرن العشرين إلى يومنا هذا، والتي انتشر فيها الإنتاج الفكري الاجتماعي وبالخصوص النظريات، وهذه الفترة بدورها تقسم إلى فترات منها المتتالية والمتداخلة، وهذا التتالي أو التداخل يظهر متلازم التجسيد إلى حد كبير مع الإنتاج المادي الملموس. وموضوع القيادة من المواضيع التي استقطبت اهتمام الباحثين في المجالين التنظيمي والإداري، وشهد موضوع القيادة بنماذجها المختلفة تنظيرات فكرية، متباينة أحيانا ومتكاملة أحيانا أخرى ، وهذا التعدد في الرؤى ما هو إلا نتيجة لاختلاف زوايا الاهتمام والمدارس دون القفز على إرصاصات التغيير الاجتماعي، وبذلك ندرج التقسيم التالي:

2-1- القيادة في النظريات الكلاسيكية: شهد التراث السوسيوتنظيمي اهتماما كبيرا بموضوع القيادة، بدءا بنظرية التنظيم العلمي للعمل، مروراً بنظرية التقسيم الإداري، ووصولاً إلى ما يعرف بالنظرية البيروقراطية، وممن رسخ أفكار هذه النظريات فريدريك تايلور، هنري فايول، ولوثرجوليك وكذلك عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر.

2-1-1- نظرية التقسيم العلمي للعمل: إن تجارب ودراسات فريدريك تايلور، أقامت الدليل على أن ما تعانيه الإدارة في زمانه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، ولذا جمع تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من تصوره أن العامل يتعلم أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه، فإنه سيبدل أقصى قدرته الجسمية الممكنة حسب تقديرات دراسات الحركة والزمن. ( yeves ,2005 : 291) وقد أسهم تايلور من

خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات، والتي كان لها تأثير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية، وذلك من خلال تصوره لمهام المدير .

فقد رأى أن المدير عليه أن يأخذ بالمعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه، وأن يختار مرؤوسيه ويديرهم على أساس علمي، وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين التابعين. كما تطرق إلى أهمية الحوافز المادية وأثرها الكبير في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، وربط بينها وبين الأجر الجيد. (نواف، 1999: 58)

رغم ما يؤخذ على نظرية التقسيم العلمي للعمل من نظرتها إلى العاملين كآلات صماء يستخدمها المدير - المسؤول - ويؤثر فيها بأي اتجاه يشاء، وإغفالها للحوافز المعنوية، والمشاعر الإنسانية إلا أنها ساهمت في ترشيد وتوجيه الرؤى إلى أهمية القيادة وتأثيرها في عملية الإنتاج.

2-1-2- نظرية التقسيم الإداري: من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام الصريح والواضح لخطوط السلطة الرسمية والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، ومن أبرز رواد هذه النظرية نجد هنري فايول.

تقوم أفكار هنري فايول، على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة، وهي المهام الرئيسية للقائد أو المدي. (carole et autres, 2004 : 14) .

وعملياتها الإدارية، وتوزيع نشاطاتها، ومن ثم وضع المبادئ العامة التي تسير أية مؤسسة.

ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية تقديمه مجموعة من السمات التي رأى أنه ينبغي توافرها في المدير لتجعل منه قائدا ومنها: صفات جسمية، وصفات ذهنية، وصفات أخلاقية، وسعة الاطلاع، والمعرفة المتخصصة وأخيرا الخبرة. (القحطاني، 2001: 48).

2-1-3- النظرية البيروقراطية: لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني " ماكس فيبر " Max Weber في

تطوير مفهوم القيادة الإدارية، من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج

أساسية: السلطة الشرعية، نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزمية، وجعل معيار التمييز بين

النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد. (24 : 2004, carole et autres)

ومن أبرز ما قدم فيبر في مجال القيادة الإدارية، تصوره لأسلوب القيادة الذي يتلاءم مع كل

نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، ففي ظل نموذج السلطة الرشيدة تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد

المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في

إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد، وأن المرؤوسين يتبعون هذه القواعد باعتبارها قواعد

رسمية للتنظيم.

أما نموذج السلطة التقليدية، فسلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين بقدسية التقاليد التي تقوم

عليها السلطة، فتبعية المرؤوسين تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي. أما السلطة الكاريزمية فإنها

تقوم على اعتقاد المرؤوسين بأن القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز ويتفوق على الآخرين،

وأن أوامره مقدسة. (نواف، 2009: 70).

ورغم اعتراف فيبر بأهمية القيادة الشخصية، غير أنه لا يمكن الاستغناء عن القيادة البيروقراطية

في المجتمع المعاصر، لأن تنظيم المناصب يقوم على مبدأ خضوع المنصب الأقل لإشراف المنصب

الأعلى منه. أما الانتقادات التي وجهت لإلى نموذج ماكس فيبر، هو تجاهله للعلاقات غير الرسمية التي

تتم داخل التنظيمات الرسمية، وتركيزه على البناء الرسمي للتنظيم الإداري.

2-2- القيادة في النظريات الكلاسيكية الحديثة: تلقى مفهوم القيادة عموماً والقيادة الإدارية خصوصاً

اهتماماً واضحاً من قبل الباحثين، والذي كان انعكاساً صريحاً للأفكار التي تبنتها نظريات التنظيم

الإداري، على اعتبار أن التنظيم الإداري يمثل الإطار الذي تتم في نطاقه عمليات الإدارة ونشاطاتها،

ومن النظريات التي جاءت لتأخذ بايجابيات النظريات السابقة- الكلاسيكية البحتة- وتقتنص فرصة الثغرات الممكنة نتطرق إلى:

2-2-1- نظرية العلاقات الإنسانية: إن دراسات العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل للأساليب والنظريات الكلاسيكية، إذ بنت نظرتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر وأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وأن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية التي تساعد القادة الإداريين على أداء مهامهم، ومن الباحثين الذين أرسوا أفكار هذه المدرسة "ألتون مايو" و"كيرت لوين".

تعتبر تجارب الهاوثورن التي قام بها "ألتون مايو" بين عامي 1924-1932 من أهم الدراسات التي قامت عليها مدرسة العلاقات الإنسانية، وقد كشفت نتائج هذه التجارب عن عدم كفاية ظروف العمل المادية، وأن نقص الإنتاج يرجع إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعاملين. وأصبحت هذه التجارب تعبر عن وجهة النظر الإنسانية في نظرية القيادة الإدارية الحديثة.

ومن أهم الأفكار التي جاء بها أنصار هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية، الدراسات التي قام بها "كيرت لوين" Kurt Lewin والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وأن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد على تحفيزهم على الأداء الجيد. (نواف، 2009: 76).

مما يؤخذ على نظرية العلاقات الإنسانية، أنها ركزت اهتمامها على جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة، وهو العنصر البشري، أي أعطت أهمية كبرى للروابط الاجتماعية للعاملين التي تتم في إطار التنظيم، ولم تعير لعلاقات العاملين خارج التنظيم أي أهمية، رغم ما يترتب عن تلك العلاقات من تغيير في اتجاهاتهم ووضعهم العام في التنظيم.

2-2-2- نظرية صنع القرار: H.Simon ترى هذه النظرية أن فاعلية القائد تكون عن طريق القرارات التي يتخذها، وبهذا اختلفت عن نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على المكافآت المعنوية لزيادة أداء المرؤوسين.

فدور القائد في اتخاذ القرارات حسب "سيمون" يتحدد حسب مكانته، فكلما ارتفعت في التنظيم زاد إسهامه في عملية اتخاذ القرارات، وينفرد بالقرار حين يكون أوتوقراطي، أي يستند على المرؤوسين في الحصول على المعلومات، أو حتى في حالة ما يكون استشاري- القرار فردي-.(كعباش، 2006: 146). أما "Yotton" فيرى أن مهمة القائد الفعال هي اختيار أنسب وسيلة لاتخاذها من خلال عدة عوامل كجودة القرار ودرجة قبول القرار من طرف المرؤوسين ومشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.( محمد سعيد، 2003: 356).

إن نظرية صنع واتخاذ القرار، كانت بداية لأفكار اهتمت فيما بعد بالسمات القيادية، وباتجاهاتهم النفسية والاجتماعية التي تساعد على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم، بما يتوافق وأهداف التنظيم الذي يمثلونه.

2-2-3- القيادة وفق النظرية الذاتية: اهتمت النظرية الذاتية أو الفردية بالسمات اللازمة لتكوين القادة، وتنقسم إلى نظريات فرعية أهمها نظرية السمات، نظرية الرجل العظيم ونظرية التابعين.

أ -نظرية السمات: يقوم مفهوم هذه النظرية التي سادت منذ بداية القرن العشرين حتى الحرب العالمية الثانية على أساس أن القادة يمتلكون سمات معينة تمكنهم من إظهار سلوكيات تختلف عن المرؤوسين، ومن أهم سمات القادة حسب هذه النظرية.(محمد، دت: 236)

- الخصائص الجسدية: يكون القادة أقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية، وسلامة البدن من العيوب.

- القدرات العقلية: حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعيا بالأحداث من مرؤوسيه، كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار.

- السمات الاجتماعية: وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية، كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات، ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع حقائق انبساطية وروح فكاوية وقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي يناهدي بها، مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين.

في الحقيقة إن هاته السمات قد تكون مشتركة بين القادة وغير القادة، لذا لا يمكن التسليم بها على أنها سمات وخصائص خاصة فقط بالقيادة، كما أنها سمات غير واقعية، لأنه من الصعب العثور على أشخاص تتوافر فيهم كل السمات أو معظمها بالصفة المقترحة.

ب- نظرية الرجل العظيم: تبنى هذه النظرية العديد من العلماء، وكان "فرانسيس جالتون" Francis Galton أكثر تحيزا لها، بل حاول إثباتها بالبيانات الإحصائية والوراثية. وتفترض هذه النظرية أن القائد الفرد يملك مواهب وقدرات غير عادية، ويقود من خلال شخصية قوية وإرادة حديدية. (هلال، 2005: 20).

إن نجاح هذه النظرية يعتمد على مدى إخلاص القائد للجماعة وقدرته على الشعور بمشاكل الآخرين دون أن يظهرها، وهذا النموذج من النادر جدا أن يتجسد في الواقع الإنساني، أما إخفاق هذه النظرية فيتمثل في اعتمادها على الفرد وسحب البساط من الجماعة.

ج- نظرية التابعين: تهتم هذه النظرية بمساهمة الفرد وتنمية قواه الكامنة بدلا من التركيز على المؤسسة في هيكلها التنظيمي وطرق عملها، وتقوم القيادة بحفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم لتصل بهم إلى أقصى

إمكاناتهم الكامنة. وتقوم هذه النظرية على أساس أن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجاته السيكولوجية الأساسية التي يمكن إشباعها ضمن الإطار العام للمؤسسة، فالإنسان يحتاج إلى اعتراف الآخرين وتقديرهم والانتماء للجماعة. (ماهر محمد، 2004: 22).

إن هذه النظرية يغلب عليها الطابع الإنساني، وهذا غير كاف في تحديد الخصائص اللازمة للقيادة، والتي تتجاوز مهمتها إشباع حاجات التابعين، وإنما لها اهتمام موازي هو تحقيق أهداف المؤسسة.

د- نظريات سلوكيات القائد وقدراته: تتميز هذه النظريات عموماً بعدة خصائص، كاستخدام القائد لسلطته في التأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وظهوره دائماً بمظهر القوة، وقدرته على إنجاز العمل تحت إدارته ومواجهة المشاكل، ودعم التابعين بالتحفيز المعنوية لزيادة عطائهم ومن أهم هذه النظريات.

✓ نظرية الخط المستمر: حددت هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل يقيس سلوك القائد، بحيث يكون الطرف الأيمن السلوك الديمقراطي والأيسر السلوك التسلطي، والذي يحدد هذه الأساليب هو مدى الحرية التي يرغب القائد تركها لمرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات، والتي تبرز صيغها كالتالي: (بلال خلف، 1010: 71).

- يتخذ المدير القرار ويبلغه للمرؤوسين.
- يتخذ المدير القرار ويقنع به المرؤوسين.
- يقدم المدير أفكاره ويتقبل الأسئلة.
- يقدم المدير قرارات أولية قابلة للتغيير والتعديل.
- يقدم المدير المشكلة ويتقبل اقتراحات ويتخذ قرارات.
- يحدد المدير أبعاد المشكلة للمجموعة ويطلب منها اتخاذ القرار.



- يسمح المدير للمرؤوسين بأخذ القرار ضمن حدود يضعها لهم.

✓ نظرية الشبكة الإدارية: تمكن "روبرت بلاك" و "جين موتون" في عام 1964 تصنيف السلوك

القيادي في خمس مجموعات أساسية هي: (بلال خلف، 2010، 71).

- القيادة الضعيفة: اهتمام ضعيف بالأفراد والإنتاج.

- القيادة المعتدلة: اهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج.

- القيادة الإنسانية: اهتمام عال بالأفراد وضعيف الإنتاج.

- قيادة الفريق: اهتمام عال بالأفراد والإنتاج.

- القيادة المتسلطة: اهتمام عال بالإنتاج وضعيف بالأفراد.

يتبين من هذه النظرية أنها تركز على بعدين أساسيين هما: بعد الاهتمام بالأفراد وبعد

الاهتمام بالإنتاج.

2-2-4- القيادة وفق النظرية الموقفية: يقوم مفهوم النظرية الموقفية على أساس أن خصائص

القيادة لا ترتبط بسمات عامة، بل بخصائص وسمات ذات علاقة بموقف معين، فنجاح القائد في

أي تنظيم أو مجتمع ليس دليل على نجاحه في كل المنظمات والمجتمعات.

ويذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد معينين

ليكونوا قادة، والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف لا يكون قائدا في موقف آخر. فقد يصلح الفرد

لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم، فالجانب الأساسي المركز

عليه في النظرية الموقفية هم: القائد، الجماعة، الموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في

تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه. (محمد، 2001: 99).

إن القراءة الشاملة لهذه النظرية توضح أن القيادة غير محصورة في عدد من الأفراد ممن تتوفر فيهم صفات وقدرات معينة، وإنما قاعد القيادة واسعة، بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائداً في بعض المواقف، كما تكّد بأن هناك سمات ومهارات يمكن اكتسابها بالتعلم والمهارة والتدريب.

لقد برزت نظرية الموقف منذ عام 1935، كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، فهي ترى أنه ليس من الضروري توفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف حتى يكون قائداً ناجحاً، فسمات القائد السياسي تختلف عن سمات القائد الإداري، أو القائد العسكري. (القحطاني، 2001: 83).

استناداً إلى ما سبق فإن هذه النظرية تعد أسلوباً مرناً يمكن القائد من إيجاد الطريقة المناسبة لحل مشاكل المؤسسة، استناداً إلى القرار للموقف وتعد المواقف الصعبة محكات لتشخيص مدى نجاح القيادة. ومن النماذج الفرعية لهذه النظرية نذكر التالي:

أ - نموذج فيدلر: إن هذا النموذج نشر في منتصف الستينات، ويفترض أن الفاعلية القيادية ما هي إلا نتيجة للتفاعل بين القائد والموقف القيادي، والحالات القيادية تختلف فيما بينها حسب درجة أفضليتها، ويكون التفضيل بين الحالات بناء على عناصر الموقف التالية:

- العلاقة بين القائد والمرؤوس.

- هيكل العمل.

- قوة المركز الوظيفي. (الكلابي، 2001: 30).

ب- نظرية هاوس - المسار والهدف:- يفترض "هاوس" أن وظيفة القائد تشتمل على توضيح الأهداف لمرؤوسيه والمسارات والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، وقد خلص إلى أن هناك أربعة من الأنماط القيادية التي يلجأ القادة إلى تبنيها في ظل معطيات هذه النظرية وهي: (الكلابي، 2001: 36)

- القيادة الداعمة والمشجعة: ويؤدي القائد في هذا النمط اهتماماً بالعاملين واحتياجاتهم.

- القيادة التوجيهية: ويحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله.
- القيادة المشاركة: في هذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرارات.
- القيادة المنجزة: وهو نمط يضع فيه القائد أهدافا عالية ويوجه المرؤوسين لانجازها.
- ج- نموذج فروم وتين: إن الغرض من هذا النموذج هو تحديد طبيعة طرق اتخاذ القرارات التي تستخدم من قبل القادة بناء على تشخيص متطلبات الموقف، وأحتوى النموذج على خمسة أنماط قيادية، وسبعة أبعاد موقفية وأربعة عشرة مشكلة، وسبع قواعد اتخاذ قرارات.
- د- نظرية الحالات القيادية لهيرسي وبلانشارد: في هذا النموذج يختلف الأسلوب القيادي باختلاف درجة نضج الأتباع، ومراحل النضج حددت كما يلي:(القحطاني، 2002: 84)
- مرحلة الانضمام المبكر: يكون سلوك القائد توجيهيا في هذه المرحلة.
- مرحلة العضوية المبدئية: تتطلب هذه المرحلة سلوكا قياديا قائم على الإقناع والاهتمام العالي بالمرؤوسين، حيث يحاول القائد شرح المهام لهم وتنمية العلاقات معهم.
- مرحلة العضوية التامة: إن الموظف في هذه المرحلة يحتاج إلى الدعم والتأييد والمشاركة وليس التوجيه.
- مرحلة النضج العالي: ينخفض دور القائد في هذه المرحلة إلى أقصى درجاته، حيث يكون الموظف أكثر ثقة بنفسه وقدراته، أما السلوك القيادي فيكون تفويضيا.
- وبهذا يمكن القول أن النظرية الموقفية تجعل القائد خاضعا لظروف المواقف التي يتعرض إليها والتي تمثل محكات للنجاح والفشل، ونتيجة للموقف يتحدد سلوك القائد من حيث الاستقامة والليونة، كما أن هذه النظرية لا تعطي للقائد حجه الطبيعي وإنما تختبر مهاراته في المواقف.
- 2-2-5- القيادة وفق النظرية التفاعلية: ركزت نظرية السمات على الخصائص الذاتية للقائد، وجعلت نظرية الموقف عناصر الموقف كأهم ما يحدد السمات المطلوبة في القائد الناجح، وهاتين النظريتين على طرفي نقيض، فجاءت النظرية التفاعلية لتكون في موقع الوسط. وتعتبر النظرية التفاعلية من أهم

النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي، وتقوم على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة والمتمثلة في شخصية القائد وقدراته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة من حيث بنائها، وعلاقاتها وخصائصها وأهدافها، والمواقف المحيطة وبيئة العمل وطبيعتها.

ترى النظرية التفاعلية أن القيادة تفاعل اجتماعي بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي، معتمدة على أبعاد أساسية أهمها: (بترج نورت، 2006: 63).

- المناخ التنظيمي: يتمثل في الموقف والظروف المحيطة بالعمل وطبيعته.
  - الأفراد: يمثل كل القادة والأتباع تقويم للمهارات القيادية واحتياجات المؤسسة.
  - الاختلاف بين القادة والعاملين: إن الاختلاف المكونين يمثل تكامل شريطة استمرارية الاتصال بينهم.
- والقائد في هذه النظرية يجب أن يكون عضوا المؤسسة يشاركها مشاكلها ومعاييرها وآمالها، ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم ويتعرف على مشكلاتهم، وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة، قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو بذلك يكون تكفل بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب. ( محمد، 2001: 99).

تبدوا النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم في ظل معطيات البيئة المحيطة.

## رابعاً: محددات السلوك القيادي:-المهارات القيادية-

تناول علماء علم النفس والإدارة المهارات التي ينبغي توافرها في القائد لكي يكون ناجحاً، وتقاطعت آراء هؤلاء في عدد من النقاط، كما اختلفت في بعضها الآخر، وعلى اعتبار المهارة تكتسب وتتمى اقتضبت كالتالي:(ماهر محمد،2004: 98).

1- **المهارات الذاتية:** وتشمل على القدرات العقلية والاستعدادات الفكرية، والابتكار، والقدرة على ضبط النفس مما يساعد القائد على حسن استخدام قدراته وإمكاناته.

2- **المهارات الفنية:** ويقصد بها قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة، وبراعته في استخدام الطرق العملية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لانجاز العمل، ويرتبط بالمهارة الفنية الجوانب التالية:

- القدرة على تحمل المسؤولية.

- الفهم العميق والشامل للأمور.

- الحزم.

- الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.

3- **المهارة الإنسانية:** وتتمثل في قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ومن السمات المرتبطة بهذه المهارة الاستقامة وتكامل الشخصية.

- **المهارة الذهنية:** وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطه، وينبثق عن هذه المهارات نوعان آخران هما:

- **المهارة السياسية:** وتعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه ومدى تقديره للمصالح العام، والسياسة العامة للدولة.

- **المهارة الإدارية:** وتتمثل في قدرة القائد على فهم مهمة عمله وممارسة نشاطه، بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم.

يلاحظ أن جل المهارات المستعرضة يمكن أن تكون محل إجماع أكثر منها محل اختلاف، لأنها

تتطوي على عموميات واضحة، كما يقترح (yuki, 1989) نماذج مهارتية أخرى منها:

- مهارة تفويض السلطة: وتعني إشراك العاملين في أعمال الرقابة والتأثير في الآخرين، وأن امتلاك

المدير -قائد- لهذه المهارة تدفع العاملين إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المؤسسة،

ومن ثم دفعهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل.

- مهارة الحدس: وهي القابلية على التوقع بالتغيير وتوسيع الرؤية المستقبلية، وتبني الثقة، وامتلاك روح

المبادرة وقبول التغيير.

- مهارة فهم الذات: وهي قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه، والتعرف على قدراته

وإمكاناته واختيارها من أجل إكساب مهارات معينة.

- مهارة الانسجام: وهي قدرة القائد على فهم واستيعاب مبادئ مسيرة للعمل في المؤسسة، وقيم العمل وقيم

العاملين وإحداث التوافق بينها من أجل الانجاز الأفضل.

- مهارة التبصر: وهي قابلية القادة على التصور والتخيل والنظر إلى ما وراء الحالات التي قد تواجه

المؤسسة في المستقبل القريب للعمل على جني الايجابيات لصالحها. والقائد الذي يتمكن من تصور

مستقبل مؤسسته من خلال نشاطها، وبترجمه إلى خطة عمل فعلية يكسب الثقة والتفاف أتباعه حوله.

إن هذه النماذج من المهارات القيادية المقترحة تمثل جزء يسير من الأدبيات المتعلقة بالمهارات

التي يجدر بالقائد امتلاكها، لذا نعتقد أن القراءة العامة يمكن أن تفسح المجال لتبصر الجزئيات والعكس

صحيح، طالما أن المهارات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالسلوك الإنساني الذي يعكس تأثيرات وجدانية ونشاطات

عقلية، وممارسات خاضعة للتطوير والتكيف.

## خاتمة:

من خلال هذا المحور اتضح أن موضوع القيادة من المواضيع القديمة والمتجددة والتي عرفت اهتماما واسعا من قبل المهتمين في علم النفس والاجتماع ومازالت. وأن ما تتلقاه القيادة التنظيمية من اهتمام هو انعكاس للأفكار المتعددة الزوايا لنظريات التنظيم، والتي ما فتئت تتطور وتستلهم معايير توجهاتها من الواقع الثابت المتغير.

## المراجع:

- 1- أحمد، قوراية، 2007، فن القيادة، المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 2- بترج، نورت هاوس، 2006، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، القيادة الإدارية النظرية التطبيق، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 3- بلال، خلف السكارنة، 2018، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، الأردن.
- 4- القحطاني، سالم سعيد، 2001، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الرياض.
- 5- الكلابي، سعد عبد الله، 2001، نحو نموذج شامل في القيادة، دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.
- 6- حسين، عبد الحميد أحمد رشوان، 2012، القيادة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
- 7- عادل، ثابت، 2008، الإدارة المعاصرة، دار أسامة، الأردن.
- 8- عامر، مصباح، 2007، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر.
- 9- كعباش، رابح، 2006، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 10- ماهر، محمد صالح حسن، 2004، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، عمان.
- 11- محمد، شفيق، 2001، العلوم السلوكية، المكتب الجامعي، القاهرة.
- 12- محمد، سعيد أنور سلطان، 2004، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
- 13- نواف، كنعان، 2009، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن.
- 14- هلال، محمد عبد الغني، 2005، مهارات قيادة الآخرين، مركز تطوير الأداء، مصر الجديدة.

15–Carole, Hamon ,et autres,2004, Management de l'équipe commerciale,  
Dunod

16–Simon, Horblower,17-1-2018,Acient «Greek Civilization »

[www.britanica.com](http://www.britanica.com),Retrived:15-2-2018 edited .

17–Yves ,Frédéric Livian,2005 ,Organisations Théories et pratiques ,Dunod  
paris, 3éd .



## المحور الثاني:

### ماهية الاتصال التنظيمي

الأهداف التدريسية.

- إدراك المعنى النظري لمفهوم الاتصال التنظيمي.

- التعريف بمقومات الاتصال التنظيمي.

- الوقوف على تحديد كل من : الأنواع، والأشكال وكذا وسائل الاتصال التنظيمي.

- تحليل معوقات الاتصال التنظيمي.

- تحليل نماذج عملية للاتصال التنظيمي.

## مدخل عام للاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال التنظيمي أحد المواضيع الهامة التي لا تزال تستقطب اهتمام الدارسين في مجال العلوم الاجتماعية وبالخص علم اجتماع التنظيمات وعلم اجتماع التنظيم والعمل لماله من أثر واضح في تحقيق أهداف المؤسسة.

والاتصال التنظيمي يعتبر وظيفة اجتماعية بارزة، الهدف منها توجيه مجموع بالمعاملات الاجتماعية والإنسانية في المؤسسة وذلك مهما كان النشاط الذي تؤديه، فلا يمكن تصور أي تنظيم- مؤسسة- دون اتصالات داخلية أو خارجية، فالاتصال الداخلي هو الذي ينظم ويضمن العلاقة الموجودة بين مختلف الأفراد والأقسام، يجعلها متكاملة ومنسجمة، بما يخدم نشاط تلك المؤسسة، وغيابه يؤثر عليها سلبا. أما لاتصال الخارجي فيتمثل في كافة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى، أو مع زبائنها أو المتعاملين معها من عامة المواطنين.

إن تكامل الاتصالات الداخلية والخارجية، سيسهم بإيجاد نظام فعال للاتصال التنظيمي في المؤسسة، ويكون السبيل الأفضل في ترجمة الخطط والاستراتيجيات الموضوعة من قبل المؤسسة لبلوغ أهدافها. ويبقى الاتصال الداخلي هو الركن المميز الذي تستند إليه أية مؤسسة لذا سيتم التركيز على هذا النوع.

## مقدمة:

يعتبر الاتصال التنظيمي عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات داخل المؤسسة. كما يساهم بقسط كبير في نجاح المؤسسة وبلوغ أهدافها، وعملية الاتصال رغم كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته، فهي عملية هامة تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين بها. فبدون الاتصال التنظيمي سيحدث بالضرورة خلل في التعامل بين المشرف أو المسؤول مع مرؤوسيه، والمرؤوسين مع رؤسائهم، ولذا سيتم توضيح ماهية العملية الاتصالية بنوع من التفصيل.

## أولا: مفهوم الاتصال:

تعتبر مدرسة الأنساق المفتوحة من المدارس الأولى التي حاولت دراسة الاتصال التنظيمي على جميع مستوياته وأشكاله داخل المؤسسة، بالإضافة إلى اهتمامها بتفاعل البيئة الخارجية، والاتصال التنظيمي شأن جل المفاهيم في علم الاجتماع لا يوجد تعريف شامل ودقيق حوله وإنما هناك تعاريف من زوايا متكاملة منها:

1- **تعريف لاتصال التنظيمي:** يدل الاتصال التنظيمي على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها، وبالتالي ضمان حياته وفعالته في المنشأة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة. (أحمد بدوي، 1985: 44).

كما تعرف الجمعية الأمريكية للتدريب والاتصالات التنظيمية بأنها: "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة". (بلال، 2010: 369)

مما سبق يتبين أن لاتصال التنظيمي عملية هادفة تركز على تبادل المعلومات التنظيمية من أجل الفهم المشترك، وعبر تحديد المسؤوليات والوظائف المدرجة عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

والاتصال التنظيمي هو العملية التي عن طريقها يمكن إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر، قصد إحداث تغيير، وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل والعكس أو على مستوى أفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع. (محمد، 1969: 360).

وبهذا يمكن القول أن الاتصال التنظيمي هو مجموع الأنشطة الإعلامية والتي تتم بين أي فرد داخل المؤسسة، تصاعديا من القاعدة إلى القمة، أو تنازليا من القمة إلى القاعدة وكذا أفقيا، أو حتى أي شكل آخر بهدف تحقيق التعاون والغاية المنشودة بين جميع أعضاء التنظيم.

### ثانيا: أهداف الاتصال التنظيمي:

إن عملية الاتصال التنظيمي تسعى إلى تحقيق هدف عام، وهو التأثير في المستقبل، لكي يتشارك مع المرسل الاتجاهات والمهارات، لذلك يمكن تحديد أهداف الاتصال إلى: (أحمد بخوش، 2008: 15).

أ- هدف توجيهي: يمكن أن يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

ب- هدف تثقيفي: ويتحقق حينما يتجه الاتصال نحو تبصير المستقبلين بأمور تهمهم، بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور من حولهم من أحداث.

ج- هدف تعليمي: ويتم ذلك حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل معارف أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

د- هدف ترفيهي أو ترويجي: ويتحقق ذلك من خلال توجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور إلى نفس المستقبل.

هـ - هدف إداري: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ، ودعم التفاعل بين العاملين في التنظيم.

و - هدف اجتماعي: يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم ببعض، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

كما يمكن توضيح أهداف الاتصال التنظيمي، من خلال صور توضيحية أخرى، رغم أن البعض منها مُضمن بطريقة أو بأخرى في الأهداف السابقة ومنها: ممارسة مختلف العمليات مثل عملية التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها، بالإضافة إلى إيصال المشاكل التي تنشئ بين جماعات العمل وإعطاء الحل لذلك والجدول التالي يلخص أهداف الاتصال التنظيمي.

#### جدول رقم 03: أغراض الاتصال التنظيمي

التوجه	الأهداف	مجال التركيز الفطري والبحث
الانفعال	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار.
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية النفوذ والسلطة والمواكبة وتعديل السلوك.
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات.
الرقابة	البيئة	توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية. التصميم التنظيمي.

المصدر: (بلال ، 2010 : 370 )

يتبين من الجدول السابق ارتباط جل الأهداف التي تسعى إليها عملية الاتصال التنظيمي بمهام وأدوار واضحة، وبذلك تتجلى أهمية الاتصال.

### ثالثا: أهمية الاتصال التنظيمي:

للاتصال دور هام في المؤسسة وخصوصا عندما تلقى هذه العملية اهتمام خاص من جانب قائد المؤسسة، وما تجدر الإشارة إليه هو أن الاتصال التنظيمي لا يرتبط فقط بالنشاط الإداري الذي يسعى إلى تنظيم مجموع المعاملات التي تحدث داخل البيئة التنظيمية وإنما يهدف إلى تكوين مناخ من التقارب والاحتكاك فيما بين الموظفين بغية تعزيز العمل الجماعي وتوجيه جل الجهود لخدمة المؤسسة، وانطلاقا مما سبق يمكن إبراز أهمية الاتصال التنظيمي في النقاط التالية:

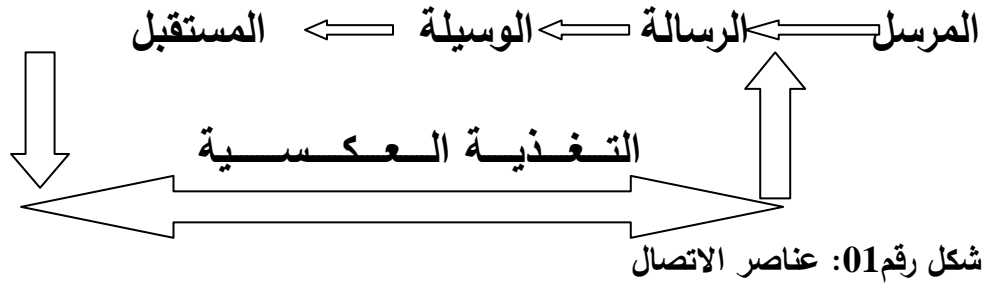
- يساهم الاتصال في تفعيل العمل الجماعي والترابط بين الموظفين.
- للاتصال دور في حل الأزمات والخلافات التي قد تحدث فيما بين الموظفين داخل المؤسسة وتوجيه الاختلافات والصراعات نحو المصالحة والاتحاد. (carl, 1872 : 19).
- الاتصال هو الأداة التي تمكن من قياس درجة ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة، والتي يمكن اكتشافها من خلال مجموع المعاملات التي يجب أن تتم بشفافية في الحوار.
- يساهم الاتصال داخل المؤسسة في إضفاء القوة بداخلها، حيث أنه الأداة التي تؤثر من خلاله المؤسسة على أفرادها. (أحمد خاطر، 1982: 140).

### رابعا: عناصر الاتصال التنظيمي:

إن عملية الاتصال تتكون من أربعة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي: المرسل، والرسالة، والوسيلة، والمستقبل إضافة إلى تلك العناصر هناك عنصر مهم لا يمكن تفاديه والعناصر كالتالي: (بلال، 2010: 372).

1- المرسل: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.

- 2- الرسالة: وهي الموضوع أو المحتوى- المعاني والأفكار- الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معا.
- 3- الوسيلة: وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
- 4- المستقبل: وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة السمع، البصر، الشم، الذوق واللمس ثم يقوم بتفسير الرموز ويحاول إدراك معانيها.
- 5- التغذية العكسية: وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة، إلا أن سرعة حدوث التغذية العكسية، تختلف باختلاف الموقف.



### خامسا: أنواع الاتصال التنظيمي:

هناك عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات ومنها:

- 1- الاتصال الداخلي: وهو تلك العملية التي تتم داخل نطاق التنظيم، سواء كان ذلك بين أقسامه وفروعه المختلفة، أو بين العاملين به، وفي جميع المستويات ويقسم إلى قسمين:

1 † -الاتصال الرسمي: يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية وفي إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد

فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي، تتجه التعليمات

والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلف، وتأخذ الاتصالات الرسمية اتجاهات عدة منها:

أ- الاتصال النازل: ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى

المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي وتقسّم العناصر التي تعبر عن

رسائل في هذا النوع إلى: (ناصر، 2010: 36).

- تعليمات الوظيفة: وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.

- التبرير: ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيه ومدى تلاحم وتكامل مختلف أنشطة

المؤسسة ككل، وله دور مهم في عملية الإقناع وتحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة وغيرها.

- الأيديولوجيا: وهي تكمل ما قبلها، بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة وفلسفتها وتفسير تصرفات

الرؤساء تجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة المعنوية لهؤلاء.

- المعلومات: وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة واستراتيجياتها واحتمالات نموها

وواجبات العمال وغيرها، وهي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر والانضمام إلى المؤسسة بعد إطلاعه

على أسباب ووسائل ترتبط بها حياته.

- الرد: وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل، فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل جهدا معتبرا، وفي نهاية

الشهر، يحدد عادة ردا على هذه الجهود أو التباطؤ في النشاط، عن طريق الأجرة أو الرسائل

المتعلقة بالشغل لمن قام بعمله كاملا ومكافأته ولو شفهيًا في حالة العكس التحذير وتابعاته.

وعلاوة على أهمية الاتصال النازل في توجيه سلوك الموظفين على حسب ما يتوافق مع أهداف

المؤسسة، فإن لهذا النوع عدة سلبيات أهمها: (philipe,2000 :90)



- استخدام هذا النوع من أجل مهمة دعائية تشغلها الإدارة لتزيين الواقع الذي تعيشه المؤسسة وإخفاء كل السلبيات التي قد تشوه صورتها أمام الموظفين.

- إقامة جدار فيما بين الإدارة والموظفين، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالتهميش وبأنهم بعيدون كل البعد عن نشاط وأهداف مؤسستهم، وهذا من شأنه أن يوسع من الفجوة الاتصالية بين الإدارة والموظفين.

- إعطاء أوامر للموظفين دون السماح لهم في مقابل ذلك بعرض أو تقديم آرائهم واقتراحاتهم، وبالتالي يصبح هذا النوع من الاتصال أداة للاحتكار والسيطرة على الموظفين.

- تمر الرسائل والمعلومات من خلال هذا النوع من الاتصال من طرف واحد دون وجود قنوات للحوار بين الإدارة والموظفين.

وبما أن الاتصال النازل يهدف إلى توجيه سلوك العاملين وفق ما يخدم سياسة الإدارة، وهذا من خلال إرسال التعليمات دون مناقشتها، مما يجعل هذا النوع قائما على اتجاه واحد. كما يستدعي الاتصال النازل الدراسة المعمقة لمحيط المؤسسة، لأجل التحكم الجيد في مواردها البشرية ، لذلك يجب أن يخضع إلى الخطة التالية:

الإعلام ← التوضيح ← الإقناع ← الاندماج

### شكل رقم 02: الاتصال النازل

ب- الاتصال الصاعد: لا يقل الاتصال الصاعد أهمية عن الاتصال النازل، وإن كان أقل انتشارا في المؤسسات ذات التنظيم المركزي، إذ يعد الفرصة التي تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم. والاتصال الصاعد هو تلك العملية التي تتم من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها، وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي الخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ، أو تلك التي

تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم. (عبد الكريم وليلي، 1976: 477).

إن القائد-المدير - الذي يشجع هذا النوع من الاتصالات تكون لديه صورة شاملة عن المؤسسة والعاملين بها وكيفية سير العمل، كما يتوقف مدى تدفق المعلومات الصاعدة إلى القائد على اتجاهاته نحو العاملين.

ويتضمن الاتصال الصاعد مايلي:(مصطفى، 1992: 147).

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
  - تقديم الشكاوي وطلب المساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال.
  - تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين.
  - الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.
- إن الاتصال الصاعد غير توجيهي، ويأخذ شكل استفسارات ويمثل نظام للمعلومات المرتدة، ومن الوسائل المستخدمة فيه، الاجتماعات، اللقاءات وجها لوجه، التقارير، المذكرات المكتوبة،...الخ.

وتوجد عدة أشكال لهذا النوع من الاتصال منها:( Philipe , 2000 : 92 )

- رسمية: أي محددة من حيث أطراف العملية الاتصالية، المرسل والمستقبل.
  - غير الرسمية: غير محددة من حيث المرسل والمستقبل، خصوصا إذا ارتبطت بالإشاعة.
  - عفوية: غير متعلقة بمعلومة نازلة، أو تكون كإجابة على معلومة مرسل من القمة.
  - عكسية: أي تكون كردة فعل لوضعية جديدة تحمل انشغالات الموظفين - رجع الصدى -
- مما سبق يتبين أن الاتصالات العمودية مهمة في أية مؤسسة، إذ تتضح رسالة الاتصال النازل لمعلومية كل من المرسل والمستقبل وفحوى الرسالة، ولا توجد فرصة لمستقبل الرسالة بالتعبير عن آرائه،

عكس الاتصال الصاعد الذي تكتسي فيه التغذية الرجعية أهمية كبرى، يمكن للإدارة استغلالها، إن أرادت تحقيق أهداف المؤسسة البعيدة والقريبة المدى.

أما أهمية الاتصال الصاعد فيمكن حصرها كمايلي: ( أحمد خاطر وآخرون، 1987: 222-223)

1- بالنسبة للموظفين:

- نقل اتجاهاتهم وانشغالاتهم إلى رؤسائهم.
- مساهمتهم في عملية اتخاذ القرارات داخل مؤسساتهم.
- مساهمتهم في عملية اتخاذ القرارات داخل مؤسساتهم.
- إبداء ملاحظاتهم دون الإحساس بالخوف.
- إمكانية تغيير سلوكيات مسؤوليهم والتقرب أكثر منهم.

2- بالنسبة للإدارة:

- معرفة الواقع ووضعية الموظفين وكذلك أهم المشاكل والانشغالات المطروحة من قبلهم.
- التعرف على آراء الموظفين حول مسؤوليهم ومحاولة التقرب منهم.
- تسمح استطلاعات الرأي-حال وجودها- بالاختبار الاسترجاعي لما يعيشه ويحسه الموظفون،ولهذا السبب على الإدارة ألا تظهر أي تهديد أو خطر،بل أن تبرز روح الثقة والمرونة.
- ج- الاتصال الأفقي: هو تلك العملية التي تتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمؤسسة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينهما، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات، وتدبير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية. ( محمد

منير، 2004: 11).

إن هذا النوع من الاتصال يستعمله الفاعلون داخل التنظيم بهدف الوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الاتصال النازل، وخاصة المنشآت التي يسودها التسلط، الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا من مصادر القوة والسلطة. وتتوقف فعالية هذه الاتجاهات الثلاث للاتصال الرسمي على عدة عوامل هامة أهمها: (بشير، 2009: 100).

- وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة.
- صلاحية هذه القنوات للعمل وفعاليتها في نقل الاتصالات.
- استخدام خط السلطة وعدم تخطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل.
- عدم توقف قنوات الاتصال بسبب تغييب بعض الرؤساء أو خلو المناصب التي يشغلونها.
- أن تتم الاتصالات في إطار رسمي بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول وأن يكون مضمونها في نطاق اختصاصه.

وبعيدا عن العوامل التي قد تؤثر على العملية الاتصالية عموما، تظهر الاتصالات الأفقية مهمة في تشكيل مناخ اجتماعي منسجم من حيث النشاط والأهداف، وفرصة لتشكل نوع آخر من الاتصالات وهي الاتصالات غير الرسمية.

1-2- الاتصال غير الرسمي: يعتبر الاتصال التنظيمي غير الرسمي، اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المؤسسة، ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء، حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية. (عبد الغفار، 1990: 559).

والاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري تظهر بطريقة تلقائية، نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية، وصدقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد بعضهم ببعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي، ولا يخضعون لاتجاهات محددة كما الحال في الأسلوب الرسمي، رغم ذلك هناك بعض الأشكال لهذا النوع من الاتصالات ومنها: (بلال، 2010: 376-377).

1- شكل العجلة: إن هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس.

2- شكل الدائرة: هذا النمط يكون كل عضو مرتبط بعضوين ، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء الجماعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.

3- شكل السلسلة: في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر، إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، والفرد الذي يملك النفوذ والتأثير الأكبر هو الذي يقع منصبه في الوسط.

4- الشكل المتشابك: في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم الاتصال المباشر بأي فرد فيها، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

إن الاتصال غير الرسمي يعتبر ظاهرة صحية، فوجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بها اهتماما عرضيا، بل يهتمون بأمورهم اهتماما شخصيا، وبالتالي ينبغي على القائد- المدير- ألا يغفل الاتصالات غير الرسمية، ويعمل على التعايش معها لصالح التنظيم، لذلك لا يجب كبت الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في المؤسسة، خاصة إذا كانت لا تعيق أو لا تعطل الاتصال الرسمي.

### سادسا: وسائل الاتصال التنظيمي:

تستعمل عدة أساليب ووسائل لنقل الأفكار والمعلومات بين فئات المؤسسة، واختيار الأسلوب يتوقف على بيئة المؤسسة، المتمثل في نمط التعامل السائد ونوع المادة المراد نقلها. وأكثر أساليب الاتصال المعمول بها في جل المؤسسات مايلي:

1- أسلوب الاتصال الكتابي: يتم هذا الأسلوب بواسطة الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ولكي يحقق هذا النوع من الاتصال هدفه، يجب أن تتسم الرسالة بالوضوح والبساطة، ومن صور هذا الأسلوب نحدد التالي:

1- 1- الملصقات الحائطية: تعتبر الملصقات بمختلف أنواعها من أكثر الوسائل استعمالاً في الاتصال المؤسساتي ومن أهم أنواعها:

أ- مذكرة المصلحة: تحتوي مذكرة المصلحة على توضيحات وتعليمات عن موضوع ما بأسلوب بسيط، دقيق ولا يحبذ فيها الجمل الطويلة. (Marie Hélène, 1998 : 81). وتعتبر من أكثر الوسائل استعمالاً من قبل إدارات المؤسسات لإعلام الموظفين بأهم التعليمات المتعلقة بنشاطهم.

ب- الجداول الملصقة: يهدف هذا النوع من الملصقات إلى تنظيم أهم المعلومات والمعطيات المتعلقة بنشاطات مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة. (Annie, 1994 : 77).

لكن سلبيات هذا النوع تتمثل في عملية الإعداد، إذ يتطلب ذلك وقتاً طويلاً، لذا فهذا النوع لا يواكب المعلومة الآنية.

1 2 - الرسائل: هي تلك المعلومات التي يقوم مسؤول المؤسسة بإرسالها إلى الموظفين والمتعلقة بموضوع مهم أو شخصي أو لتقديم تشكرات تقديراً لمجهود معين:

1 3 - التقارير: تعد التقارير من أهم الوسائل التي تهدف إلى نقل أهم المعلومات إلى مختلف أفراد المؤسسة، وتلخص التقارير محتوى ندوة أو اجتماع معين، ومن أهم محتوياتها.

(Marie, 1998 : 87)

- العنوان: موضوع التقرير.

- مقدمة عن المشكل، ملخص عن المضمون.

- عرض القضية: حوصلة سريعة.

- تحليل الحلول الممكنة: إبداء الحكم.

- الحل المقترح: تقديم رأي الجماعة أو الرأي الشخصي.

- الخلاصة: اقتراحات محددة مع توضيح سبل تحقيقها على أرض الواقع.

2- أسلوب الاتصال الشفهي: يعتبر من أقدم وأكثر أساليب الاتصال شيوعاً، وأفضلها استخداماً، وذلك لما يوفره من الوقت والسماح بالاتصال الشخصي، أي الاتصال وجهاً لوجه، وهذا ما يشجع على تبادل الأفكار والآراء.

والاتصال الشفوي هو الذي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، لا يشترط أن يرى المرؤوس، فقد يكفي بسماع صوته، وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر إقناعاً للمرسل إليه. (محمود، 1971: 16). ولهذا الأسلوب طرق عديدة منها:

2-1- الاجتماعات: تختلف أنواع الاجتماعات تبعاً للأهداف المراد تحقيقها ومن أنواعها:

أ- الاجتماع الذي يهدف من خلاله المدير تمرير المعلومات للمرؤوسين مثل القرارات والتعليمات وهو الذي يوصف بالاتصال النازل.

ب- الاجتماع الذي تستمع من خلاله الإدارة إلى انشغالات المرؤوسين، والذي يشار إليه بالاتصال الصاعد.

ج- الاجتماع الذي يتم فيما بين الموظفين بهدف تبادل المعلومات والآراء فيما بينهم لإيجاد حل للمشكل معين وهو الموصوف بالاتصال الأفقي على مستوى الموظفين.

2-2- الندوات: للندوات دورين أساسيين هما:

أ- الدور الإعلامي: قد تهدف الندوة إلى إصدار تعليمات وتوصيات إذ يقوم المسؤول بعقد ندوة مع الموظفين ليمرر لهم أهم التوصيات والقرارات المتخذة من قبل الإدارة. (Annie, 1994 : 79) وعليه

يمكن هذا النوع ضمن الندوات الرسمية التي يهدف من ورائها مسؤول المؤسسة توجيه مجموعة من التعليمات إلى القاعدة.

ب- الدور الاتصالي: قد تستعمل الندوة في مثل هذا النوع لتمير انشغالات الموظفين إلى القمة عن طريق تنظيم لقاءات مباشرة تجمعهم مع مسؤول المؤسسة وهي قائمة على الحوار والشفافية بين جميع الأطراف ليتم من خلالها نقل المعلومات وتقديم الاقتراحات.

2-3- المقابلات: المقابلة هي أحد الأساليب الهامة في الاتصال، والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، والهدف منها هو الحصول على حقائق والوقوف على قدرات طالب وظيفة أو لقياس الاتجاهات كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة أو شروطها وخدماتها وما إلى ذلك. (أحمد محمد وآخرون، 2009: 84).

يتبين من العناصر السابقة أن الاتصال الشفهي له أهمية كبرى تتجلى في المسؤولية والقدرة على تشكيل أفكار أكثر تماسا بالعمل التنفيذي، مما يسهم في الوصول إلى أفضل النتائج على مستوى المؤسسة.

3- أسلوب الاتصال الالكتروني: إن التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال أحدث طفرة نوعية في عالم الاتصال، والذي أحدث هو الآخر عدة تحولات داخل المؤسسة. فاستعمال البريد الالكتروني مكن الموظفين و المسؤولين داخل المؤسسة من الاحتكاك والتقارب فيما بينهم، من خلال تبادل الرسائل الالكترونية، كما تصبح الشبكة الداخلية في ربط بعضهم ببعض، وبالتالي تجاوز الحواجز المكانية التي قد تعرقل من احتكاكهم وتفاعلهم.

كما لم تصبح المجموعات داخل المؤسسة بفضل تكنولوجيات الاتصال الجديدة بحاجة إلى

اتصال فيزيائي، لأن هذه التكنولوجيات سمحت بتفعيل التعاون فيما بين وحدات

العمل. (Marc, 1997 : 55).



إن توظيف تكنولوجيا الاتصال الجديدة في المؤسسات أدى إلى إحداث تحولات اجتماعية داخل المؤسسة، فأصبح الحوار المباشر هو الأسلوب الذي تتصل به الإدارة مع الموظفين، ويفضل التكنولوجيا الجديدة أصبح الموظفون في اتصال شبه مباشر مع إدارتهم، كما أصبحت جل المعلومات في متناول أغلبية الأفراد داخل المؤسسة، ولذا بات من الضروري والأفيد للجميع إحداث التوازن بين الاتصال الإلكتروني والاتصال المباشر على مستوى المؤسسة لضمان السير الحسن لنظامها الاتصالي ولنشاطها بصفة عامة.

### سابعا: معوقات الاتصال التنظيمي:

يعنى بمعوقات الاتصال كل الأشياء التي تحول دون نقل وتبادل المعلومات، أو تأخر إرسالها واستلامها، أو حتى تشويه معانيها، والمعوقات تختلف باختلاف التصنيفات والمنظمات، وعموما لا تخلو أية مؤسسة من وجود بعض صور المعوقات، ومن أهمها:

1- المعوقات النفسية: وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال، فقد تكون المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى انتقاء ما يسمعه ويقرأه، ونفس الشيء قد يحمله المستقبل أي يدرك الرسالة وفق فهمه الخاص.

فالمُرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة، فإنه يُصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد وفقا لمشاعره وسلوكه وخلفيته، ومركزه الوظيفي، وقيمه وعاداته، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها تبعا لسلوكه ومشاعره، والاختلاف في المشاعر والقيم، قد يؤدي إلى فهم المرسل إليه بموضوع الاتصال على نحو ما لم يقصده المرسل.

2- المعوقات التنظيمية: تتعدد المعوقات التنظيمية، بتعدد المستويات الإدارية، إذ كثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير العلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة. (إبراهيم عبد العزيز، 1997: 403).

وهكذا تعتبر ظاهرة تعدد المستويات الإدارية عقبة أمام الاتصال الهادف، لاحتتمال تحريف مضمون الرسالة المراد نقلها، وخصوصا إذا كانت قنوات الاتصال غير أمنية، كما قد يؤدي الازدحام في مجال الاتصال الالكتروني إلى حدوث مشاكل فنية وإدارية فقد لاتصل الرسالة أبدا دون تجاوز معوقات الرسالة اللغوية.

3- المعوقات الفنية والمادية:(الوسيلة والرسالة)إن هذه المعوقات ترتبط بالجوانب الخاصة بالعمل أي تتعلق بالأشياء الملموسة في الاتصال كأدوات الاتصالية والعناصر المادية، ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، وتعطي لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبطا وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية.(علي وآخرون،2009: 73).

### خاتمة:

يتضح مما تم التطرق إليه في هذا المحور، أن الاتصال التنظيمي في أية مؤسسة أي كان نشاطها وحجمها يمثل عصب حياة استمرارها وبقائها، كما هو وقود حركيتها وديناميبتها، والعملية التي تساهم في تحقيق الانسجام بين أفرادها واحتكاكهم فيما يخدم احتياجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة عموما. فالعناصر السبعة تؤكد ضرورة العملية وتوظيفها على مستويات عدة، رغم مايشوبها من معوقات نفسية، اجتماعية وتنظيمية قد تحد بطريقة أو بأخرى من وصول المؤسسة إلى أدنى مبتغياتها.

## المراجع:

- 1- إبراهيم، عبد العزيز شيحة، 1997، الإدارة العامة، شباب الجامعة، الاسكندرية.
- 2- أحمد، بخوش، 2008، الاتصال والعولمة، دار الفجر، القاهرة.
- 3- أحمد، بدوي، 1985، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة.
- 4- أحمد، خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي، القاهرة.
- 5- أحمد، خاطر عاصم الأعرجي، وآخرون، 1987، مبادئ الإدارة العامة، بغداد، العراق.
- 6- أحمد، محمدعليق وآخرون، 2009، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- 7- بشير، العلق، 2009، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري، الأردن.
- 8- بلال، خلف السكارنة، 2010، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان.
- 9- عبد الغفار، حنفي، 1990، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 10- عبد الكريم، درويش، وليلى، تكلا، 1976، أصول الإدارة والتنظيم، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة.
- 11- علي، عياصرة، وآخرون، 2006، الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان.
- 12- مصطفى، عشوي، 1992، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر
- 13- محمد، فهمي العطروري، 1969، العلاقات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية، علم الكتب، القاهرة.
- 14- محمود، عودة، 1971، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي، مصر.
- 15- محمد، منير حجاب، 2004، المعجم الإعلامي، دار الفجر، القاهرة.
- 16- ناصر، دادي عدون، 2010، الاتصال وكفاءته في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر.

17- Marie Hélène, Westphalen, 1998, Communication, »3éd, Dunod .

18- Carl, Duerr , 1972, « La cinétique de la direction », édition publique union, n<sup>o</sup> 72, Paris.

19-Marc, Guillaum, 1997, Ou vont les autoroutes, édition Descartes et vie, Paris.

20-Annie, Batrolie, 1994, Communication et Organisation, édition les organisations, Paris.

21-Philippe, More, 2000, La communication d' entreprise, édition librairie Vuibert, Paris.

## المحور الثالث:

### أنماط القيادة والاتصال المؤسسي

الأهداف التدريسية:

يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التعرف على أنماط القيادة التنظيمية.

- البحث في العلاقة بين:

أنماط القيادة وأنواع الاتصال.

- إمكانية تحليل الفروقات بين:

الأنماط الكلاسيكية والحديثة.

## مدخل عام:

إن ما يشهده العصر الحالي من تطور مذهل في تكنولوجيا الاتصالات، فرض على المنظمات العديد من التحديات والصعوبات في كيفية التكيف مع هذا المعطى الجديد، إذ جعلها تبحث عن طرق ابتكارية، وخصوصا في نماذج التسيير.

فالقيادة المؤسسية- الإدارية- أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أية مؤسسة، فمهما توافرت الكفاءة والمهارة والفنية، لكن بدون قيادة تنظيمية واعية تقود الأعضاء إلى تحقيق الأهداف المشتركة، يبقى التنظيم عموما شبه مشلول، غير أن ديناميكية المنظمات الحديثة تستوجب مهارات قيادية، قد تختلف كليا عن النماذج التقليدية المعروفة- ديمقراطي، أوتوقراطي، متساهل-.

ولذا فالأنماط القيادية التي أفرزها التطور التكنولوجي قد تلتقي في بعض التقاطعات مع النماذج الكلاسيكية، شأن القيادة التشاركية التي تقترن بالنمط الديمقراطي. فالقيادة الحديثة هي القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، فضلا عن قدرة تحفيز ودفع الآخرين للاقتناع بهذه الرؤية، والمساهمة في تجسيدها على أرض الواقع عبر بلورة الأفكار البدعة وتحويلها إلى نتائج خلاقة، ودون توقيف العمل الروتيني اليومي والذي يتقنه أقل الإداريين تأهيلا وأدناهم معرفة وتجربة.

## مقدمة:

يعنى بالأنماط القيادية الطريقة التي يستخدمها القادة في إدارة صلاحياتهم لقيادة الآخرين، وهذه الطريقة تتأثر بالعديد من المتغيرات: الزمان، المكان، المرؤوسين، الهدف المراد الوصول إليه، جماعات العمل،...وبذلك ظهرت نماذج قيادية متباينة بعضها لقي الاستحسان والآخر النقد. وبالتالي من الصعب إتباع أو تفضيل نمط قيادي محدد، فسلوك القائد قد تحدده طبيعة الموقف الذي يتعرض له.

والأنماط القيادية تقسيمات متعددة منها: الكلاسيكي والحديث، وسيتم التطرق إلى الأنماط الكلاسيكية التي تحدد وفق كل من المصدر، الأسلوب القيادي والسلوك القيادي، والأنماط الحديثة المتمثلة في كل من النمط التشاركي، التبادلي والتحويلي.

## أولاً: أنماط القيادة حسب المصدر:

إن القيادة في المؤسسة تتأثر بالعديد من العوامل، فهي تبدي حركة تفاعلية للفرد من خلال شرعية السلطة الرسمية، كما تظهر في ديناميكية علائقية غير رسمية، حينما يبرز في المؤسسة فرد يتمتع باحترام وجاذبية متعددة الأبعاد ضمن جماعة عمل ما، وبحسب هذا الإيحاء فإن أنماط القيادة المؤسساتية وفق المصدر نوعان.

1- القيادة الرسمية: هي تلك السلطة التي تستمد شرعيتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة، وفهمها يقوم على المقومات التي يركز عليها هذا التنظيم، فهي تمارس مهامها ضمن نطاقه. وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسها لها، ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى. (خليل و خضير، 2000: 224).

والجانب الاتصالي يمثل جانب مهم في إدارة أنشطة المؤسسة، إذ يمثل المدير-القائد- جوهر

العملية في كل المستويات التنظيمية، فهو من يعطي التعليمات ويراقب تنفيذها من قبل المرؤوسين.

2- القيادة غير الرسمية : تمثل حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين

الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله

للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة، فالقائد غير الرسمي يبرز في مجموعته نتيجة للمكانة التي

يحظى بها لدى هذه الجماعة، والتي تحدد مدى قبوله من أعضائها كقائد غير رسمي لها.

وتبدو أهمية القيادة غير الرسمية في المؤسسة ظاهرة من خلال الدور الايجابي والمؤثر الذي يقوم

به القائد غير الرسمي في توجيه التنظيم غير الرسمي وضبط نشاطاته، معتمدا في ذلك على تأثيره القوي

على أفراد مجموعته، لكونه يخلق الإحساس لديهم بالاستقرار والأمن من خلال إشباع حاجاتهم وتحقيق

مصالحهم وأهدافهم وحل مشاكلهم التي قد تتوانى القيادة الرسمية عن حلها.(نواف:2009: 280).

فالقيادة غير الرسمية تظهر نتيجة لمواقف اجتماعية عديدة، يمكن أن تفرضها طبيعة العلاقات

والتفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، ولا يكون للتنظيم الرسمي أي دخل في ذلك.

## ثانيا: أنماط القيادة حسب الأسلوب القيادي:

تقسم القيادة وفق هذا النموذج إلى أنواع برز جلها في مواقف عملية:سياسية وإدارية بالخصوص

وهي:

1- القيادة الديمقراطية : تعرف بأنها:"العمل بروح الفريق، وحرية التعبير عن الرأي والرأي الآخر بلغة

الحوار، واحترام المعارضة، واتخاذ القرارات بالأغلبية، وتطبيق العدل والمساواة والقوانين والأنظمة

والصلاحيات"( محمد قاسم، 2011: 139). إن هذا الأسلوب من القيادة يؤكد أهمية العمل الجماعي وما

يتيح من فرص التعاون بين الأفراد.

والقيادة الديمقراطية تهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين، ومحاولة مشاورتهم في اتخاذ القرارات، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة، ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد، وزيادة ولائهم وانتمائهم، كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المؤسسة. (فلية، 2009: 234).

إن القائد في هذا النوع يقف موقف الموجه والمحرك لأعضاء جماعته، إذ يعمل على توزيع المسؤوليات لتحقيق الأهداف المرجوة.

**2- القيادة المتساهلة:** يتميز هذا الأسلوب بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويطلق لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاؤون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها ويعملون كل ما يحلو لهم<sup>5</sup>. فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم ولا يميلون إلى احترام قائدهم والاتصال بين القائد والأعضاء يكون في أضيق الحالات.

إن هذا الأسلوب من القيادة غير صالح للتطبيق في المؤسسات عموماً والإنتاجية خصوصاً، فههدف أية مؤسسة هو تحقيق الاستمرارية والتنافس، وهذا ما لا يتوافق وخصائص القيادة الترسلية-المتساهلة-.

**3- القيادة الأوتوقراطية-الديكتاتورية-:** إن القائد في هذا النوع من الأسلوب يحرص على إخضاع الأمور التي يريد لها لسلطته، والعمل يسير بموافقتة وتوجيهه المباشر، بحيث تنتهي عنده كل العمليات، ويقوم بكل صغيرة وكبيرة، ولا يشارك غيره من العاملين بصنع القرارات ولا يقبل مراجعته في أي أمر من الأمور، وغالبا ما ينسب أي نجاح له وليس لمرؤوسيه كما يعتمد الرقابة الدقيقة والإشراف المستمر في تنفيذ القرارات. (الغامدي، 2013: 60).



إن هذا النمط لا يتلاءم والتنظيمات الحديثة التي تركز على العلاقات الإنسانية مع العاملين في

المؤسسة، غير أنه يفضل في الحالات الطارئة والتي تستوجب من القائد أن يعطي موقف صريح، كما تصلح مع المرؤوسين الذين لا يصلح معهم أسلوب الإقناع والمشاركة، ويحبذون الانقياد ولا يوجد لديهم أي استعداد للمبادرة.

4- القيادة غير الموجهة: إن هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد من ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية، كما في مؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية وغيرها. (الهوري، 2002: 250).

يتبين من هذا الأسلوب أن القائد يصبح مستشار ولا يتحكم في مرؤوسيه، بل يتنازل لهم عن سلطة اتخاذ القرار بهدف الوصول إلى الغاية المنشودة.

#### ثالثاً: أنماط القيادة حسب متطلبات التطور:

إن هذا النمط من القادة ينطوي ضمن ما يعرف بالاتجاهات الحديثة في القيادة، والتي تركز على توجيه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والحصول على أداء يتجاوز المتوقع، ومن أهم هذه الأنماط نتوقف بشكل من التفصيل على الأشكال التالية:

#### 1 - القيادة التشاركية: تنوعت التعاريف الاصطلاحية للقيادة التشاركية شأن في ذلك شأن جل

المفاهيم في العلوم الاجتماعية والإدارية، ومن أبرز تلك التعريفات:

تعرف بأنها: دعوة القائد للعاملين والالتقاء بهم لمناقشة وتحليل مشكلاتهم التي تواجههم، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يعزز الثقة لديهم ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية، وخاصة عند ما يأخذ القائد بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبديها العاملون، والتي بدورها تيسر له تحديد الأهداف وصنع القرارات. (القيسي، 2009: 129).

كما تعرف بأنها: مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، واللامركزية في القيادة، وتوفر نظام فعال للاتصالات واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية. (حمود والشيخ، 2010: 147).

يتبين من التعريفين أن القيادة التشاركية تحمل معنى الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة، التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها، والقرار النهائي يكون دائماً للأغلبية من المرؤوسين دون تسلط أو خوف، كما يفوض القائد التشاركي بعض سلطاته للعاملين بما يتماشى مع البيئة التنظيمية.

والقائد التشاركي يهتم بإيجاد جو لا يجعله بحاجة إلى فرض رقابة شديدة، لأنه يعلم أنه في الجماعة السوية ينبع الضبط من الجماعة ذاتها، وهذا في حقيقة الأمر أكثر فاعلية من ضبط الأنظمة والتعليمات المكتوبة المرسله من الإدارة العليا، مع أن هذه التعليمات لازمة وضرورية لضبط العمل. (هاني عبد الحميد، 2006: 34). وبهذا فالقيادة التشاركية تعني:

- أن كل الأعضاء لهم الفرصة في أن يصبحوا قادة.
- سلوك القائد يحدد مدى نجاح القيادة التشاركية.
- القائد يقيم علاقات إنسانية مع المرؤوسين.
- إن تبادل الأدوار والمسؤوليات يعطي كل الأعضاء الفرصة في تنمية مهاراتهم القيادية.
- إن عملية اتخاذ القرار تتم بشكل جماعي.
- 1-1- أهداف القيادة التشاركية: تعددت أهداف القيادة التشاركية عند الباحثين والمفكرين ومنها:
  - تتيح للمرؤوسين المجال في التعبير عن آرائهم، والإسهام بمقترحاتهم، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين.

- تعمل على تنمية القيادة الإدارية في الصفوف الدنيا، وإشعارها بأهميتها وفعاليتها في المؤسسة.
  - تؤدي إلى عملية ترشيد القرار. (القيسي، 2009: 131).
  - الاتصال يتم بشكل ثنائي.
  - تقديم الحوافز.
  - مواجهة النزاع وحله.
  - تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقتهم.
  - تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.
  - تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
  - تهدف إلى الحصول على كفاءة عالية من جميع المرؤوسين.
  - اتخاذ القرارات استراتيجي مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي.
  - تهدف إلى إشراك المرؤوسين في الخطط الإستراتيجية. (رافدة، 2008: 41).
- 1- 2- خصائص القيادة التشاركية: تتسم القيادة التشاركية بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيرها من الأنماط القيادية ومنها: (رافدة، 2008: 28).
- تفويض السلطة في اتخاذ القرارات.
  - الاهتمام بمبدأ العلاقات الإنسانية.
  - إشراك المرؤوسين في اتخاذ لقرارات.
  - الثقة المتبادلة بين القائد والأتباع.
  - إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.
  - مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم إلى حد كبير.
  - رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.

- تحفيز العاملين للعمل بروح الفريق.
  - سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد والمرؤوسين.
  - تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الإبداع بينهم.
  - وضوح الأهداف.
  - وضوح منهجية العمل وسياسة القائد.
  - احترام الوقت وحسن إرادته وتشجيع البحث والتجريب.
  - احترام وإدراك الفروق الفردية بين العاملين.
  - بناء علاقات طيبة ووظيفية مع المجتمع المحلي.
- يتضح مما سبق أن أهم خصائص القيادة التشاركية هي زرع الرغبة لدى المرؤوسين للاستجابة للتعليمات والتوجيهات عن اقتناع واحترام، أي يتم التركيز على العلاقات الإنسانية بمفهومها السوسولوجي، وما ينجم عنها من إيجابيات على مستوى كل من الفرد والمؤسسة.
- بالإضافة إلى الخصائص السابقة، يمكن البناء على تباين الاتجاهات وتنوع أنماط القيادة التشاركية الوقوف على السمات التالية: (قاسم، 2008: 135-136).
- زيادة الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة، ولاسيما عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات المهمة.
  - التركيز على إظهار سلوكيات الإنسان الذي يهتم بأهداف النظام وبيئته، كذلك العلاقات الإنسانية بين أفراد.
  - التركيز على الضبط الذاتي لأفراد الجماعة أو المرؤوسين في المؤسسة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
  - إشراك جميع أفراد الجماعة في اتخاذ القرار، واتخاذها على حسب التخصص مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والشعور بالأهمية.

- التعاون مع الآخرين بكرامة واحترام.

- احترام شخصية المرؤوسين والاهتمام بمشكلاتهم، وإعطاء الاختيار التام لأفكارهم ومقترحاتهم.  
- إن القيادة التشاركية تتيح للمرؤوسين فرص العمل الجماعي للتعاون، وتساعدهم على التكيف على العمل في تحديد الاختصاصات لكل منهم، وتوضيح الدور الذي يقوم به كل منهم دون أي تعارض مع أدوار الآخرين.

- إن القيادة التشاركية توفر المناخ الصحي السليم النفسي والاجتماعي داخل إطار العمل مما يساعد على تنمية الابتكار والمبادرة، ويقلل الاعتماد على القائد ، وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم وزيادة تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

- أفضلية القيادة التشاركية عن غيرها من الاتجاهات الحديثة هو تخفيض حدة العداوة بين العاملين.  
1-3- مستويات القيادة التشاركية : إن مستويات القيادة التشاركية تحدد في النقاط التالية:(سعيد ومروان، 2007: 185).

- إتاحة فرصة للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرار الذي يتوافقون عليه، والقبول بما يتفق عليه.  
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار في موقف معين.  
- يتخذ القائد القرار ثم يناقش المرؤوسين أفضل الطرق لتنفيذه.  
- إتاحة فرصة محددة للمرؤوسين في صنع القرارات، وفي مثل هذه الفرصة يعلم القائد بظروف اتخاذ القرار بعد اتخاذه.

-إتاحة فرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية صنع القرار من خلال وضع المشكلة أمام مرؤوسيه والطلب منهم إيجاد الحل المناسب لهذه المشكلة دون أن يغامر باتخاذ قرار ربما لا يكون مقبولاً منهم.

1-4- محددات القيادة التشاركية : إن القيادة التشاركية تتوافق والتوجهات الحديثة في كل من علم

النفس، الاجتماع، والإدارة وعلم الاتصال، ولكن الظروف التي يتواجد فيها القائد تيسر له النمط

القيادي الذي يتبعه، ومن المحددات: (رافدة، 2009: 45-46).

أ- **شخصية القائد:** إن شخصية القائد تؤدي إلى تحديد النمط القيادي الذي سيتبعه القائد، فالقائد الذي

يؤمن بضرورة العلاقات الإنسانية، يختلف عن القائد المنعزل وأن لكل شخص قدراته وميزاته.

ب- **الفروق الفردية للمرؤوسين :** بما أن القائد يوجد حيث توجد الجماعة، والمرؤوسين يتباينون كبشر

بميولهم وقدراتهم وأفكارهم وثقافتهم وتصرفاتهم، وهذا سيكون بالطبع عاملا أساسيا لانتقاء النمط القيادي

الذي يتمكن من التعامل مع هذه الفروق الفردية.

ج- **حجم التنظيم:** يختلف نمط القائد في المنظمات الصغيرة عن نمطه في المنظمات الكبيرة، فالتعامل

مع المنظمات الصغيرة الحجم قليلة الأفراد سيكون أسهل من تلك الضخمة معقدة التركيب.

هـ - **سياسة الدولة:** تشكل سياسة الدولة عاملا آخر في انتقاء النمط القيادي من حيث وجود النظام

المركزي واللامركزية، ومن حيث فرض رقابة من السلطات العليا أو تفويض السلطة من حيث الأهداف

والميزانية وسوق العمل وغيرها.

و- **المجتمع الخارجي:** هناك عادات وتقاليد تفرض سلطتها على القائد ليختار النمط الملائم، إضافة إلى

ثقافة المجتمع ومستوى المعيشة والأمور المرفوضة والسياسات المقبولة لدى المجتمع كل هذه الأمور

مجتمعة تتدخل في اختيار النمط القيادي المناسب.

ز - **طبيعة العمل :** هناك بعض الإدارات التي تسير عملها بشكل سريع متطور بعيدا عن الروتين

والضغوط، بل هدفها تحقيق الأهداف بأسرع وقت وأقل جهد، بينما هناك العكس في بعض الإدارات التي

تمارس التسلط والروتين والتي تكون فيها المهام غير واضحة، وتتمركز السلطة كلها بيد الإدارة العليا، مما يدفع القيادة لاختيار النمط الذي يتلاءم مع طبيعة العمل سعياً وراء تحديد الأهداف المنشودة. يتضح مما سبق أنه لا يمكن إيجاد نمط قيادي مثالي، بل لكل نموذج مزايا وعيوب، والنموذج الذي يلائم مواقع تنظيمية معينة قد لا يلائم مواقع أخرى.

#### 1- 5- مجالات تطبيق القيادة التشاركية : إن أهم المجالات التي تبرز فيها القيادة التشاركية نحدد

العناصر التالية:

أ- تفويض السلطة: إن تفويض السلطة يساعد المديرين على إنجاز مهامهم من خلال الآخرين، مما يوفر الوقت اللازم لأداء المهم الإستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرار، مما يزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات ايجابية بين المديرين والمرؤوسين، ومن ناحية أخرى يساهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات لتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم . (محمد قاسم، 2003: 259).

ب- تفعيل العلاقات الإنسانية: تعد العلاقات الإنسانية لب العمل الإداري، حيث تعتبر جزءاً من دائرة الاهتمامات بشؤون الأفراد والجماعات، فهي تعمل على تخفيف وطأة الآلية المفرطة في العمل، والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلًا ومملاً، والقائد في أي تنظيم إداري هو الذي يعمل على استثمار جهود الأفراد، وإثارة دوافعهم للعمل وتنسيق تلك الجهود وحفزها، ورفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة. (ليلي محمد، 2013: 109).

ج- المشاركة في اتخاذ القرار: إن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار يضمن تعاونهم الاختياري والتزامهم بتنفيذها، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة، وعملية اتخاذ القرار الإداري تتطلب توفر الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة، ولكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة، فإنه

ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات أهمها: الوقت المتاح، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين، وسرية القرارات. (أحمد إبراهيم، 2003: 163).

1-6- مزايا وسلبيات القيادة التشاركية: رغم أن القيادة التشاركية تتيح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في

صنع واتخاذ القرار أو تقديم الاقتراحات، كما تعمل على احترام إنسانية الإنسان، وهذا بالطبع ينعكس

إيجاباً على مستوى كل من الفرد والمؤسسة، ومن أهم مزايا القيادة التشاركية: (القيسي، 2009: 131).

- تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا، وإشعارها بأهميتها وفعاليتها في التنظيم.

- تتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين

الإدارة والمرؤوسين، ويرفع من روحهم المعنوية.

- المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار،

والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة في اختيار البدائل، فضلاً على أن المشاركة تمنع معرصة

القرار، وتخفف من العقبات التي قد تحول دون تنفيذه.

أما السلبيات فيمكن استخلاصها في النقاط التالية:

- بعض القرارات تتطلب السرعة في اتخاذها، وعملية المشاركة تحتاج إلى وقت طويل.

- توسيع المشاركة تؤدي إلى ضياع الوقت، وتأخير اتخاذ القرار.

- صعوبة تحديد المسؤولية الفردية.

- صعوبة تفويض بعض المسؤوليات في بعض المواقف.



## خاتمة المحور:

إن النمط القيادي النموذجي، هو الذي يتفق مع توقعات الجماعة التنظيمية في ظروف وشروط معلومة. بالإضافة إلى ذلك فالقيادة الفاعلة هي القريبة من الواقع، وممارستها لوظيفتها ليس بالضرورة في شكلها القديم والحديث، وإنما في قدرتها على إدارة الوقت والتأثير على سلوك العاملين. والنمط القيادي الفاعل هو الذي يمتلك المرونة في التعامل مع المواقف، ورؤية واضحة لكل من البيئة الداخلية والخارجية.

## المراجع:

- 1- أحمد، إبراهيم أحمد، 2002، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية.
- 2- القيسي، هناء محمود، 2009، الإدارة التربوية، مبادئ،-نظريات-، اتجاهات حديثة، دار المناهج عمان.
- 3- الهواري، السيد، 2002، الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن 21، دار الجيل، مصر.
- 4- حمود، خضير، والشيخ، روان، 2010، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان.
- 5- خليل، حسنا الشماخ، وخضير كاظم، محمود، 2000، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان.
- 6- رافدة، الحريري، 2008، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان.
- 7- سعيد، الأسدي، ومروان، إبراهيم، 2007، الإشراف التربوي، دار الثقافة، عمان.
- 8- عليان، ربحي مصطفى، 2010، العمليات الإدارية، دار صفاء، عمان.
- 9- فلية، عبد المجيد، 2009، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان.
- 10- قاسم، الحربي، 2008، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية، عمان.
- 11- ليلي، محمد أبو العلا، 2013، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا، عمان.
- 12- محمد، قاسم القريوتي، 2003، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان.
- 13- محمد، قاسم مقابلة، 2011، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق، عمان.
- 14- نواف، كنعان، 2009، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان.
- 15- هاني، عبد الحميد الطويل، 2006، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل عمان.

## خاتمة عامة:

إن مفهوم القيادة رغم وجوده منذ قرون، إلا أنه لم يستخدم في البيئة التنظيمية، إلا مع نهاية القرن التاسع عشر ميلادي، والقيادة التنظيمية- الإدارية- تعتبر العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية داخل المؤسسات.

والقيادة بإمكانها أن تعطي التميز للمؤسسات حال اهتمامها بالاتصال التنظيمي، وإعطاء الأولوية له، لا لشيء لأنه يمثل الميكانيزم الديناميكي لنشاط المؤسسة. كما تعد القيادة ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، لأنها تمثل مفتاح نجاحها، وهذا المفتاح يبقى مختل الوظيفة ما لم تستعمل عملية الاتصال بكل وسائلها وأشكالها في التأثير على المرؤوسين وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم بما يلبي احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، ويحقق أهداف المؤسسة على المديين المتوسط والبعيد. إن نجاح في أية مؤسسة يعتمد على مجموعة من الآليات التنظيمية والتوجيهية، ومنها بالأساس الاتصال التنظيمي، الذي تسعى القيادة الحكيمة والمتلى إلى إرساء أرضية له تكون بمثابة البساط الدائم للعمل والحافز للتنمية والتطور.