



جامعة الجلفة "الشهيد زيان عاشور"  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



مطبوعة خاصة بمقياس :

# القيادة والإتصال المؤسسي

دروس موجهة إلى طلبة السنة أولى ماستر (علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل)

السداسي: الثاني      الرصيد: 5      المعامل: 2

إعداد : د. عزوز محمد

الموسم الجامعي : 2022 / 2023

## بطاقة التواصل ومعلومات

### مقياس القيادة والاتصال المؤسسي

- الكلية : العلوم الانسانية والاجتماعية

- القسم : علم الاجتماع والديموغرافيا

- المستوى : اولى ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

- السداسي : الثاني

وحدة التعليم: أساسية

- الرصيد : 5

- المعامل : 2

- الحجم الساعي: ساعة ونصف

## محتوى المادة:

### المحور الأول: مدخل عام للقيادة

1. مفهوم القيادة
2. أهداف القيادة وأهميتها
3. تطور القيادة
4. محددات السلوك القيادي (المهارات القيادية)

### المحور الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي:

1. مفهومه
2. أهميته
3. أنواعه
4. أشكاله
5. وسائله
6. معوقات الاتصال التنظيمي

### المحور الثالث: أنماط القيادة والاتصال المؤسسي

1. القيادة التشاركية
2. القيادة البيروقراطية
3. القيادة الأوتوقراطية
4. القيادة التكنوقراطية

## المحور الأول: مدخل عام للقيادة

### القيادة في الفكر القديم.

في هذا المطلب سيتم عرض بعض المبادئ القيادية التي عرفتھا الإدارة في ظل الحضارات القديمة، كالحضارة المصرية، الصينية، اليونانية، الرومانية والعربية الإسلامية.

### 1. الحضارة المصرية.

شهدت مصر القديمة خلال الفترة ما بين 2475-2900 قبل الميلاد تطوّرًا ملحوظًا في النظم الإدارية وممارسات القيادة، مما يُشير إلى رقي الحضارة المصرية القديمة وتقدمها في مجال التنظيم والإدارة. وتميزت هذه الفترة ب نظام ملكي مركزي يرتكز على سلطة الفرعون كمُطلق السلطة، والذي كان يُساعده وزير أول في إدارة شؤون الدولة والإشراف على مختلف المصالح الحكومية، مثل الخزانة، والتموين، والزراعة، والأشغال العامة.

و أشار عدد من المؤرخين وعلماء الاجتماع، منهم ماكس فيبر، وميشال روستوفتزنف، وجيمس بريستاد إلى أن مفهوم القيادة في مصر القديمة ارتكز على تنسيق الجهود الاقتصادية لتحقيق الرخاء والرفاهية للشعب. واتّبع الحكام أسلوبًا أبويًا في القيادة انطلاقًا من اعتبارهم مصر ملكية خاصة بهم ومسؤوليتهم تجاه شعبها.

و حرصت الإدارة المصرية القديمة على تدريب كبار الموظفين وتنمية قدراتهم القيادية لتأهيلهم للقيام بأدوارهم بفاعلية. وُطبّق نظام للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الموظفين على العطاء والتميز في أداء مهامهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة:عمان، ط 1999، ص3، ص27-28.

ويرى كل من ماكس فيبر Max Weber، ميشال روستوفتريف Michael Rostovtzeff وجيمس بريستاد James Breasted أن مفهوم القيادة في تلك الفترة، كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود<sup>2</sup>

الاقتصادية، من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم، وأنها بيتهم الواسع، مما حدا بهم لإتباع الأسلوب الأبوي في القيادة، كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما طبقت نظاما للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين

## 2. الحضارة الصينية :

شهدت الحضارة الصينية القديمة تطورًا ملحوظًا في نظم الإدارة، حيث كان لها تأثير كبير على الفكر الإداري من خلال تقديم حلول مبتكرة للتحديات التي واجهت القادة. ومن بين أهم إنجازاتها كان تطبيق نظام الامتحانات لشغل المناصب القيادية، والذي استمر لأكثر من ألفي عام للكشف عن المهارات القيادية. كما تم تطوير أساليب الاتصالات الإدارية بوجود مستشارين متخصصين. واستمدت المبادئ الإدارية من فلسفة كونفوشيوس، كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس أثر بارز في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجيهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة كالحكمة، القدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بآرائهم، وتحذيره من مخاطر الأسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه

<sup>2</sup> 1 Luc Boyer & Noël Equibey, Organisation : Théories et Applications, Editions d'organisation : Paris, 2ème éd, 2003, pp23-24.

المروسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب، وتقريره لبعض السمات المطلوب توافرها فيمن يتولون المراكز القيادية كالمعرفة والنظرة العميقة إلى جانب النزاهة والإيثار<sup>3</sup>

### 3. الحضارة الرومانية:

تطور القيادة والإدارة في الحضارة الرومانية: من الجمهورية إلى الإمبراطورية المسيحية مرّت القيادة والإدارة في الحضارة الرومانية بتحوّلات ملحوظة خلال فترة الجمهورية (78-280 قبل الميلاد) وفترة الإمبراطورية (78 قبل الميلاد - 306 ميلاديًا).

فترة الجمهورية: تميّزت بتركيز السلطة في يد الحاكم ومجلس النبلاء، حيث كانت الثروة والأصل النبيل هي المعايير الرئيسية للانضمام إلى الطبقة الحاكمة<sup>4</sup>.

فترة الإمبراطورية: شهدت تحوّلًا في معايير شغل المناصب القيادية، حيث أصبح التركيز على القدرات الذهنية والعملية أهم من الأصل النبيل أو الثروة. وظهرت نماذج قيادية جديدة، مثل أسلوب الإدارة بالمشاركة الذي طبقه الإمبراطور دقلديانوس، حيث قام بتقسيم الإمبراطورية إلى أربعة أجزاء وعيّن حاكمًا على كل جزء، مُدرِّكًا أهمية توزيع السلطة وتعدد وجهات النظر في إدارة إمبراطورية واسعة.

و بلغت الإدارة الرومانية أوجها من التنظيم والكفاءة في فترة الإمبراطورية المسيحية، حيث أصبحت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية نموذجًا للإدارة الفعّالة في الحضارة الغربية. ومن أبرز المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية، والذي أصبح من المبادئ الأساسية في الإدارة الحديثة.

<sup>3</sup> طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، ط1، 2002، ص22.

<sup>4</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص31-33.

#### 4. الحضارة اليونانية :

أولت الحضارة اليونانية اهتمامًا بالغًا لدراسة وتحليل مفهوم القيادة لا سيما من خلال أعمال فلاسفتها البارزين مثل سقراط وأفلاطون وأرسطو وانعكس هذا الاهتمام على ممارسات القيادة في المجتمع اليوناني والتي تميزت بالتركيز على المهارات الذهنية والعقلانية والتشاركية في اتخاذ القرارات<sup>5</sup>

#### سقراط ورؤيته للقيادة كمهارة مُستقلة:

أكد الفيلسوف سقراط 470-399 ق م على أن القيادة ليست مجرد معرفة فنية أو خبرة عملية بل هي مهارة مُنفصلة تتطلب مواهب ذهنية خاصة ويُعد هذا التعريف قريبًا من المفهوم الحديث للقيادة الذي يُركز على أهمية الذكاء العاطفي والتواصل الفعال والتفكير الاستراتيجي في نجاح القائد وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد، وهذا قريب الشبه للمفهوم الحديث للمهارات القيادية.

#### رؤية أفلاطون للقيادة:

تناول الفيلسوف أفلاطون 428-348 ق م مفهوم القيادة في كتابه الجمهورية حيث أشار إلى أهمية وجود مسافة بين القائد والمرؤوسين وضرورة تميّز القائد بصفات عقلانية وأخلاقية رفيعة ورأى أن دور القائد يتمثل في التحكم والتوجيه بينما يقوم المرؤوسون بتنفيذ المهام وحدد أفلاطون صفات القائد السياسي المثالي بـ الرجل الذي يتميز بدقة الفهم والقدرة على التفكير الناقد والتميز بين الصواب والخطأ واختيار الوسائل المناسبة لتحقيق الخير العام أما سمات القائد عنده فيمكن استخلاصها من قوله في سمات السياسي: "إن السياسة تحتاج إلى رجال أرهف المران العقلي إدراكهم،

<sup>5</sup> طارق الشريف ، مرجع سابق ، ص32

وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة، وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين، والمفاضلة بين الوسائل المناسبة وغير المناسبة لتحقيق الخير..."

### الديمقراطية في القيادة اليونانية:

شهدت الحضارة اليونانية تطبيقًا عمليًا لمفهوم القيادة الديمقراطية وخاصةً في مدينة أثينا خلال العصر الذهبي لبيركليس 429-495 ق م ووصف بيركليس نظام الحكم في عهده بـ الديمقراطية قائلاً إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة وتميز هذا النظام بـ مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات واختيار قاداتهم من خلال الانتخابات

### 5. القيادة والإدارة في عهد النبوة: نموذج إسلامي أصيل:

شهد المجتمع العربي في فترة ما قبل الإسلام حالة من التفكك وغياب النظام السياسي والإداري. ومع ظهور الإسلام وتأسيس الدولة الإسلامية الأولى في عهد الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، ظهر نظام إداري متكامل شمل جميع أجهزة الدولة، وتم تأسيس أركان الدولة من أرض وشعب ونظام حكم.

و تميز النظام الإداري في عهد النبوة بكونه نظامًا أصيلاً لا يستند إلى نماذج حضارية سابقة، بل استمد مبادئه من التعاليم الإسلامية وسنة الرسول صلى الله عليه وسلم. وكان الرسول ﷺ هو القائد الأعلى للدولة، ويتولى في شخصه مهام الرسالة، والتشريع، والقيادة العسكرية والإدارية<sup>6</sup>.

و أكد الإسلام على أهمية القيادة كضرورة اجتماعية لتحقيق النظام والعدل، كما يتضح من أحاديث الرسول ﷺ التي تحث على اختيار قائد لأي مجموعة من الأفراد، مثل قوله: "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم."

و من أبرز السمات القيادية التي تميز بها الرسول ﷺ وطُبقت في الإدارة الإسلامية الأولى:

<sup>6</sup> فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن خطاب، دار روائع مجدلاوي: عمان، ط 2003، ص35.

- القدوة الحسنة: كان الرسول ﷺ قدوةً حسنةً في الأخلاق والسلوك، مما جعله محل احترام وتقدير من جميع أتباعه.
  - الإخاء والرحمة: أكد الإسلام على أهمية التراحم والتعاون والتكافل بين المسلمين، وانعكس ذلك على ممارسات القيادة في عهد النبوة.
  - اختيار الأصلح: حث الرسول ﷺ على اختيار الأكفأ والأكثر أمانةً لشغل المناصب القيادية، كما في قوله: "من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولي رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين."
  - العدل والأمانة: أكدت التعاليم الإسلامية على أهمية العدل والأمانة في جميع شؤون الحياة، وخاصةً في ممارسة السلطة.
  - الأجر على قدر العمل: طُبّق مبدأ المساواة في الأجور بناءً على كمية وجودة العمل المنجز، استناداً إلى قوله تعالى: "ولكل درجات مما عملوا ولنؤفيهم أعمالهم وهم لا يُظلمون."
  - الشورى: أكد الإسلام على أهمية التشاور في اتخاذ القرارات وأخذ آراء ذوي الخبرة والكفاءة، كما في قوله تعالى: "وأمرهم شورى بينهم."
  - تقسيم العمل: وُظف مبدأ تقسيم العمل لتنظيم المهام وزيادة الكفاءة، حيث تم تعيين موظفين متخصصين في مختلف المجالات الإدارية، مثل كتابة العهود، وإدارة الأموال، والترجمة.
- ومن أهم السمات القيادية التي عرفتھا الإدارة في عهد الرسول (ص)، القدوة الحسنة، الإخاء، البر والرحمة والإيثار، وكان عليه الصلاة والسلام يحث أولى الأمر على أن يولوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، لقوله (ص): "من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولي رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين"<sup>7</sup>

<sup>7</sup> عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومه: الجزائر، د ط، 2003 ص16.

استمر تطور النظم الإدارية وممارسات القيادة في العصر الإسلامي بعد عهد النبوة، حيث شهد عهد الخلفاء الراشدين تطبيقًا لعدد من المبادئ الإدارية المتقدمة منها الأسلوب الديمقراطي في اختيار الخلفاء من خلال الشورى، ومبدأ التظلم الإداري الذي كرس حق المواطنين في التظلم من قرارات الحكام والمسؤولين والبحث عن العدل والإنصاف، بالإضافة إلى مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية حيث تم ربط السلطة بالمسؤولية وكان كل مسؤول يُحاسب على أفعاله وقراراته، كما تم تطبيق نظام للمكافآت لتشجيع الموظفين على التميز والعطاء، وتم توزيع المهام بناءً على مهارات وخبرات الموظفين لضمان الكفاءة والإنتاجية. وفي عهد الدولة الأموية، ومع اتساع رقعة الدولة الإسلامية، تم تطبيق مبدأ تفويض السلطة للولاة لإدارة شؤون الولايات، مع التشديد على أهمية الكفاءة والأمانة في اختيار القادة. أما في عهد الدولة العباسية، فقد شهدت الإدارة تطورًا ملحوظًا من خلال إنشاء نظام دواوين مُحكم وتطبيق مبادئ جديدة لترشيد السلوك الإداري، مثل الرقابة على الموظفين، وبناء علاقات إنسانية طيبة معهم، والتروّي في اتخاذ القرارات، وإنجاز العمل بسرعة وكفاءة. وشكّلت هذه المبادئ الإدارية في الحضارة الإسلامية إرثًا هامًا أثر في تطور الفكر الإداري في العصور اللاحقة. 8.

## 6. القيادة في صدر الإسلام: نماذج من الخلفاء الراشدين والقادة العسكريين

شهدت فترة الخلافة الراشدة، بداية من أبي بكر الصديق وحتى علي بن أبي طالب، ظهور نماذج قيادية فذة ساهمت في ترسيخ دعائم الدولة الإسلامية وتوسيع نطاقها. ولم يقتصر التأثير على القيادة السياسية والإدارية فحسب، بل امتد إلى القيادة العسكرية التي حققت انتصارات كبيرة للجيش الإسلامي.

أبو بكر الصديق (رضي الله عنه): تميّز أبو بكر بالحكمة والرؤية الثاقبة في إدارة شؤون الدولة الناشئة، وحرصه على وحدة المسلمين وتثبيت أركان الإسلام. ومن أبرز مواقفه القيادية تصديه لِحركة الردة وإرسال الجيوش لفتح الشام والعراق.

عمر بن الخطاب (رضي الله عنه): عتبر عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) أحد أبرز شخصيات التاريخ الإسلامي، ونموذجًا مُلهمًا للقيادة الرشيدة والإدارة الفعّالة. لم يقتصر تأثيره على فترة توليه الخلافة فقط، بل امتد إلى قرون لاحقة، حيث ظلت إنجازاته ومواقفه مصدرًا للإلهام والتعلم في مجال القيادة والإدارة والفقہ والتشريع. عُرف عمر بـ العدل والشدة في الحق، وكان مُنظمًا دقيقًا في إدارة شؤون الدولة. ومن أبرز إنجازاته تأسيس الديوان ونظام الشرطة والقضاء وبناء المدن الجديدة، بالإضافة إلى قيادة الفتوحات الإسلامية في بلاد الشام ومصر والعراق وفارس.

عثمان بن عفان (رضي الله عنه): تميّز عثمان بـ التواضع والزهد والكرم. ومن أبرز إنجازاته في فترة خلافته جمع القرآن الكريم في مصحف واحد. وواجه عثمان في نهاية خلافته فتنة كبيرة أدت إلى استشهاده.

علي بن أبي طالب (رضي الله عنه): كان علي من أبرز فقهاء الصحابة وأكثرهم علمًا وحكمة. وتميزت فترة خلافته بـ الصراعات السياسية والعسكرية التي أدت إلى انقسام المسلمين. وبالرغم من ذلك، ظلّ علي رمزًا للعدالة والشجاعة والتضحية.

خالد بن الوليد (رضي الله عنه): لقّب بـ "سيف الله المسلول" لِ قُدراته العسكرية الاستثنائية وانتصاراته الكبيرة في معارك حاسمة مثل اليرموك والقادسية. وتميز خالد بـ الشجاعة والذكاء والمُبادرة والقدرة على تحفيز جنوده.

عمرو بن العاص (رضي الله عنه): كان عمرو قائدًا عسكريًا وسياسيًا محنًا. ومن أبرز إنجازاته فتح مصر ونشر الإسلام في شمال إفريقيا. وتميز عمرو بـ الدهاء والمرونة والقدرة على التفاوض وكسب الولاء

واختيار الأصلاح كما يقول الإمام ابن تيمية يكون باختيار الأمثل في كل منصب بحسبه، ويعرف الأمثل بقوته وأمانته لقوله تعالى: ﴿ **إِنْ خَيْرٍ مِنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِي الْأَمِينِ** ﴾<sup>9</sup>، والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام، والأمانة ترجع إلى

<sup>9</sup> سورة القصص، الآية .

خشية الله؛ كما طبقت الإدارة في هذه الفترة، مبدأ الأجر على قدر العمل تطبيقاً لأحكام الآية الكريمة: ﴿ولكل درجات مما عملوا ولنوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون﴾<sup>10</sup>، وطبقت الإدارة كذلك مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام لقوله تعالى: ﴿وأمرهم شورى بينهم﴾<sup>11</sup>، كما عمل صلى الله عليه وسلم بمبدأ تقسيم العمل حيث عين اثنين وأربعين كاتباً، يقوم كل منهم بعمل معين، فكان علي بن أبي طالب كاتبه للعهود إذا عاهد والصلح إذا صالح، وكان حذيفة بن اليمان صاحب سره، كما له كتاب ينظمون أموال الصدقات، المغانم، الديون والمعاملات، كما كان زيد بن ثابت ترجمانه بالفارسية والرومية والحبشية واليهودية

### 7. حكمة النبي ﷺ في اختيار قادة الجيش: الشباب والكفاءة

اختار الرسول ﷺ في بعض المعارك قادة للجيش من الصحابة الشباب، وكان معهم في هذه الجيوش صحابة كبار في السن والخبرة. وقد يثير هذا التصرف التساؤل للوهلة الأولى، لكن عند التدقيق في حكمة النبي ﷺ ومعاييره في اختيار القادة، يتضح أن الأمر كان مبنياً على أسس منطقية وأهداف استراتيجية، ولم يكن قراراً عشوائياً أو اعتباطياً. ومن أهم الأسباب التي دفعت النبي ﷺ إلى اختيار قادة شباب للجيش:

1. الكفاءة والمهارة: كان النبي ﷺ يُولي أهمية كبيرة لـ الكفاءة والمهارة في اختيار القادة، بغض النظر عن العمر. وكان بعض الصحابة الشباب يتمتعون بـ قُدرات قيادية وعسكرية مُميزة أهلّتهم لقيادة الجيوش، مثل: أسامة بن زيد، وعبدالله بن جعفر، والقعقاع بن عمرو.

2. إعداد جيل جديد من القادة: أراد النبي ﷺ إعداد جيل جديد من القادة الشباب ليتولوا مسؤولية الدولة الإسلامية في المستقبل. وكان من أفضل طرق التدريب

<sup>10</sup> سورة الأحقاف، الآية 19.

<sup>11</sup> سورة الشورى، الآية 38.

والتأهيل هو منحهم فرصة لقيادة الجيوش واكتساب الخبرة العسكرية والإدارية على أرض الواقع.

3. تحفيز الشباب ورفع معنوياتهم: كان اختيار قادة شباب للجيوش دافعًا قويًا لـ الشباب المسلم لـ المشاركة في الفتوحات الإسلامية وبذل قصارى جهدهم في خدمة الدين والدولة.

4. كسر الحواجز الاجتماعية: كان المجتمع العربي قبل الإسلام يُعطي أهمية كبيرة لـ العمر والنسب في تحديد المراكز الاجتماعية. وأراد النبي ﷺ كسر هذه الحواجز وإثبات أن الكفاءة والاستحقاق هما المعيار الرئيسي في اختيار القادة.

#### دور الصحابة الكبار:

- لم يكن وجود صحابة كبار في السن والخبرة مع القادة الشباب عائقًا أمام ممارسة القيادة، بل كان داعمًا ومُكملاً لها. فقد كان الصحابة الكبار يُقدمون النصيحة الإرشاد لـ القادة الشباب، ويُساهمون في رفع معنويات الجنود وضمان انضباط الجيش.
- في غزوة مؤتة، عيّن النبي ﷺ زيد بن حارثة قائدًا للجيش، وكان معه جعفر بن أبي طالب وعبدالله بن رواحة. وعندما استشهد زيد، تولى القيادة جعفر، وعندما استشهد جعفر، تولى القيادة عبدالله بن رواحة. وجميعهم كانوا من الصحابة الشباب.
- في فتح مصر، عيّن النبي ﷺ عمرو بن العاص قائدًا للجيش، وكان معه الزبير بن العوام ومُغيرة بن شعبة، وكانوا جميعًا من الصحابة الشباب.

## (01): مفهوم القيادة:

### مفهوم القيادة الإدارية

يُشكّل بناء فهم دقيق وواضح لأي ظاهرة، منطلقًا من تعريف محدد المعالم، حجر الأساس لفهم طبيعتها واستيعاب مُجمل جوانبها. وتُعدّ دقة المفاهيم ووضوحها عاملاً حاسماً في تطوير البحث العلمي وتقدمه في أي مجال. وفي هذا السياق، تُمثّل القيادة الإدارية ظاهرة اجتماعية مُركبة، تتشابك فيها عوامل متعددة تتعلق بسلوك الفرد وتفاعلاته داخل الجماعة. وينبع التحدي في صعوبة بلورة تعريف جامع ومانع للقيادة الإدارية، نظرًا لتشابكها مع مفاهيم أخرى. ويسعى هذا البحث إلى تجاوز هذه الصعوبة من خلال استنباط تعريف دقيق للقيادة الإدارية، مع التركيز على تحليل عناصرها الأساسية وتمييزها عن المفاهيم المُتداخلة التي تُحيط بها، مما يُسهم في تفادي اللبس وسوء الفهم. كما سيتناول البحث ظاهرة القيادة غير الرسمية ودورها وتأثيرها في ممارسة القيادة الإدارية

بناء على ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية :

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

المطلب الثالث: تمييز القيادة الإدارية عن بعض المفاهيم

المطلب الرابع: القيادة غير الرسمية وموقف القائد الإداري منها

### المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

تفتقر فكرة القيادة إلى تعريف موحد يلتزم به معظم الباحثين والممارسين، وذلك بسبب تنوع خلفياتهم الفكرية والإدارية. كل شخص يقترب من مفهوم القيادة من زاوية خاصة به تتأثر بمعتقداته الشخصية والبيئة التي نشأ فيها. لذلك، فإن التعريفات المختلفة للقيادة تعكس تباين نظريات القيادة التي تأثر بها كل فرد فمفهوم القيادة من نقص في وجود

تعريف موحد يتفق عليه معظم الباحثين والممارسين، وذلك بسبب التباين الكبير في وجهات نظرهم الفكرية والإدارية. يختلف كل باحث أو ممارس في تحديد مفهوم القيادة بناءً على زاويته الخاصة التي تتأثر بالاتجاهات النظرية التي يتبناها والخلفية الثقافية والبيئية التي نشأ فيها. لذا، فإن التعريفات المتعددة للقيادة تعكس تباين النظريات والأنماط القيادية التي تؤثر بها الأفراد. بناءً على ذلك، سيكون من الضروري أولاً استكشاف تعريف القيادة بشكل عام، ثم التطرق إلى تعريف القيادة الإدارية بشكل أكثر تفصيلاً. هذا النهج سيساعد في بلورة تعريف إجرائي واضح للمفهوم، مما يسهم في تقديم إطار عمل أكثر تحديداً وفعالية في ميدان القيادة.

### أولاً- تعريف القيادة Leadership

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم، ثم مناقشتها قصد محاولة التوصل إلى تحديد الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة.

### ولاً: القيادة كعملية تأثير:

تعريف هايمان " (Haiman): عملية تفاعلية بها يقوم الفرد بالتأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين».<sup>12</sup>

.1

○ يركز هذا التعريف على الطبيعة الديناميكية للقيادة، حيث يحدث كل من القائد والأفراد تأثيراً متبادلاً يهدف إلى بلوغ نتائج مرجوة.

---

<sup>12</sup> أبو إصبع صالح خليل ، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، بدون طبعة، دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع ،عمان، الأردن ، 1997، ص 104.

2. تعريف كونتز وأدونيل " (Koontz & O'Donnell): عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. 13 "

○ يتجاوز هذا التعريف فكرة التأثير السلبي أو الإجباري، فهو يشدد على أهمية "إقناع" المرؤوسين و"حثهم" على المشاركة في إطار من العمل الجماعي الهادف.

3. تعريف ليكرت " (Likert): قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة<sup>14</sup>".

○ يُبرز هذا التعريف الشامل مجموعة واسعة من أدوات التأثير التي يستخدمها القائد، بدءاً من التوجيه والإرشاد ووصولاً إلى التحفيز، بهدف الارتقاء بأداء الأفراد وتحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة.  
ثانياً: القيادة وتحقيق الأهداف:

1. تعريف اردواي تيد " (Ordway Tead): مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم<sup>15</sup>".

○ يركز هذا التعريف على أهمية السمات الشخصية للقائد في تحفيز وتشجيع الأفراد على أداء مهامهم على أكمل وجه.

2. تعريف ألان " (Allen): النشاط الذي يمارسه المدير (القائد) ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".

---

<sup>13</sup> سلامة كايد ، أنماط السلوك القيادي لمدير المؤسسة الفعال (ورقة عمل) ، ، بدون طبعة ، دائرة التعليم المستمر ، جامعة اليرموك ، اربد ، 1989 ، ص 2 .

<sup>14</sup> حريم حسن ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات ، بدون طبعة ، دار زاهر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997 ، ص 260.

<sup>15</sup> طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1993، ص: 34..

○ يُبرز هذا التعريف الدور الفعال للقائد في الارتقاء بأداء المرؤوسين وضمان تحقيقهم للنتائج المرجوة.<sup>16</sup>

3. تعريف روبرت ليفنجستون (Robert Livingston): القيادة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات".

○ يتبنى هذا التعريف مقاربة عملية للقيادة، فهو يُركز على أهمية الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

4. تعريف تاويل (Taweel): أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال والمادة بأقصى كفاءة إنتاجية وبأقل التكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف".<sup>17</sup>

○ يُكمل هذا التعريف رؤية ليفنجستون من خلال إبرازه لعناصر الإنتاج الرئيسية كركائز أساسية لعملية القيادة الفعّالة.

5. تعريف هانسون، هوي، مسكل وآخرون (Hanson, Hoy, Miskel, et al.): "عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة".

18

○ يُسلط هذا التعريف الضوء على أهمية التعاون والتنسيق بين أفراد الفريق من أجل تحقيق أهداف

○ مُشتركة، خاصة في السياقات التعليمية.

<sup>16</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:241.

<sup>17</sup> الطويل هاني عبد الرحمن صالح، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، بدون طبعة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص

171.

<sup>18</sup> سلامة كايد، أنماط السلوك القيادي لمدير المؤسسة الفعال (ورقة عمل)، بدون طبعة، دائرة التعليم المستمر، جامعة اليرموك، اربد،

1989، ص 2.

## ثالثاً: القيادة كسمات شخصية:

1. تعريف جون اترزيوني " (John Etzioni): مهارة تستند على السمات الشخصية

للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع".<sup>19</sup>.

○ يشدد هذا التعريف على أهمية السمات الشخصية للقائد في بناء علاقات

قائمة على الثقة مع المرؤوسين وكسب تعاونهم.

2. تعريف اردواي تيد " (Ordway Tead): أن القيادة ذلك النشاط التي يمارسه

شخص للتأثير في الناس أو جعلهم يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".<sup>20</sup>

○ يقدم هذا التعريف صورة واضحة وبسيطة عن القيادة كعملية تفاعلية

تعتمد على التأثير والتعاون.

3. تعريف " L.WOLMAN مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه

والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً".<sup>21</sup>.

○ يؤكد هذا التعريف على دور السمات الشخصية كعامل حاسم في نجاح

القائد في توجيه وتنظيم عمل الآخرين.

4. تعريف R.Presthus و " T.Pfifner نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي

تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف

المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم".<sup>22</sup>.

○ يُبرز هذا التعريف البعد الأخلاقي للقيادة من خلال التركيز على أهمية

"الروح المعنوية" و "المسؤولية" في شخصية القائد، وذلك بهدف تحقيق

أهداف سامية تخدم مصلحة الفريق ككل.

نلمس في هذه التعاريف تركيزاً شديداً على أحد عناصر القيادة وهو القائد، فالقيادة في

نظرها هي صفات أو سمات معينة تتوفر في فرد (القائد)، لذا تعتبر القيادة عملية تأثير في

---

Pierre COLLERETTE, Pouvoir, leadership, autorité dans les organisations, ed Presse de l'université, <sup>19</sup> Québec, sd, P : 154.

<sup>20</sup> نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، ، بدون طبعة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 1999 ، ص 90.

<sup>21</sup> طريف شوقي، مرجع سابق ، ص: 34.

<sup>22</sup> صلاح الدين عبد الباقي، امرجع سابق ص: 241.

اتجاه واحد من القائد نحو مرؤوسيه، ولذلك فهذا التركيز المبالغ فيه على القائد وإهمال عناصر أخرى لا تقل أهمية عنه يشكل نقطة الضعف البارزة في هذه التعاريف، إذ أنها تتجاهل جماعة المرؤوسين والمواقف العملية التي تعد عاملاً حاسماً وأساسياً في تحديد نوع القيادة الذي يمارسه القائد، والظروف التي تمكنه من القيادة.

### رابعاً: القيادة كسلوك يمكن ملاحظته:

**تعريف همفيل " (Hamphil):** السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك".<sup>23</sup> بعد تطور العلوم السلوكية في الخمسينات والستينات ظهر منحى آخر يركز على القيادة كسلوك خارجي يمكن متابعته وملاحظته،

○ يُركز هذا التعريف على البُعد السلوكي للقيادة كنمط من التصرفات التي يمكن ملاحظتها وتحليلها، خاصة فيما يتعلق بتوجيه جهود الفريق.

2. **تعريف ألان " (L. Allen):** النشاط الذي يمارسه المدير (القائد) ليُجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".<sup>24</sup>

○ يُشدد هذا التعريف على الدور الفعّال للقائد في تحفيز المرؤوسين على العمل بجدية وإتقان من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### خامساً: القيادة كعملية تأثير مُركزة على النتائج:

1. **تعريف رالف ستوجديل " (R. Stogdill):** عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه".<sup>25</sup>

○ يُبرز هذا التعريف القيادة كعملية ديناميكية تُركز على التأثير في سلوك الجماعة من أجل تحقيق أهداف مُحددة.

2. **تعريف اودونيل وكونتر " (O'Donnell & Koontz):** عملية التأثير التي يقوم بها فرد (القائد) في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعّالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني".

<sup>23</sup> ظاهر كلالدة، محمد مرسى، الإدارة التعليمية، القاهرة، دار العالم العربي، 1984، ص:141.

<sup>24</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص:241.

<sup>25</sup> محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص:623.

○ يُشبه هذا التعريف تعريف ستوجديل، لكنه يُضيف أهمية "إقناع" المرؤوسين و"حثهم" على المشاركة كعنصر أساسي في عملية التأثير<sup>26</sup>. إن هذه التعاريف رغم اهتمامها بالدور الذي يمارسه سلوك القائد داخل الجماعة، وهو ما نتج عنه محاولات عديدة لوصف وتصنيف سلوكيات القيادة وفقاً لعدد من الأبعاد أو الأنماط، إلا أن هذه التعاريف تهمل عمليات التفاعل بين القائد ومرؤوسيه والتي تنتج عنها هذه السلوكيات، كما أنها تتعامل مع القيادة كظاهرة ساكنة، وكأن السلوك القيادي للقائد ثابت لا يتغير بتغير الظروف، هذا الانتقاد جعل بعض الباحثين يركزون على نتائج هذا السلوك وهو التأثير في الجماعة

3. **تعريف فيدلر (F. Fiedler):** تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معا<sup>27</sup>.

○ يتناول هذا التعريف التأثير كأداة لتحقيق توافق بين أهداف المنظمة وأهداف أفرادها.

4. **تعريف قريغن (R. Griffen):** استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المنظمة والجماعة ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة والمنظمة لتشكيل هويتها وثقافتها<sup>28</sup>.

○ يُركز هذا التعريف على أهمية "التأثير غير القسري" في تشكيل أهداف المؤسسة وثقافتها، مُشدداً على أهمية المشاركة والتعاون. وتكمن أهمية هذه التعاريف أنها تعتبر القيادة عملية تفاعل ديناميكي بين القائد والمرؤوسين، والموقف وأنها تنمو خلال هذا التفاعل وليست سابقة عليه، مما جعلها تسود بحوث القيادة المعاصرة.

<sup>26</sup> نواف كنعان، مرجع سابق ص: 98.

<sup>27</sup> ظاهرة كلالدة، مرجع سابق، ص: 18.

<sup>28</sup> طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002، ص: 149.

## سادساً: القيادة كعملية تفاعل:

رغم أهمية التأثير في القيادة، حيث يعتبر العمود الفقري لها، إلا أن هذه التعاريف لم تعط اهتماماً كافياً للعناصر الأخرى في عملية القيادة، كما أنها اهتمت بنتائج التأثير (تحقيق أهداف الجماعة) وأغفلت كيفية حدوث هذا التأثير، مما جعل أنظار باحثين آخرين تتوجه نحو عناصر القيادة الأخرى والتفاعل بينها

1. تعريف قراي وستارك (Gray) و" Stark): عملية تفاعل تتم بين القائد

والمرؤوسين بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة".<sup>29</sup>

○ يُبرز هذا التعريف الطبيعة التفاعلية للقيادة كعملية تواصل وثيق بين القائد والمرؤوسين.

2. تعريف شوقي ناجي " :نوع من التفاعل يتمكن من خلاله فرد (القائد) من استمالة

أو حث جماعة للقيام بعمل يتلاءم وتوقعات القائد".<sup>30</sup>

○ يُركز هذا التعريف على قدرة القائد على "استمالة" المرؤوسين وحثهم على تحقيق رؤيته وتوقعاته.

3. تعريف ريتشارد ايتال " (R. Etal): تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك

خصائص المرؤوسين، وكذلك المواقف التي يمرون بها أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة".<sup>31</sup>

○ يُقدم هذا التعريف رؤية شاملة تأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية للقائد والمرؤوسين وتأثير العوامل الخارجية في عملية القيادة.

4. تعريف غوردون " (Gorden): عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء

الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دوراً من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد ( القائد)

<sup>29</sup> طريف شوقي، مرجع سابق، ص: 39.

<sup>30</sup> شوقي ناجي، مرجع سابق، ص: 305.

<sup>31</sup> ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، د ن ، الرياض السعودية، 1993 ص ص : 226 – 227.

يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون  
التأثير".<sup>32</sup>

○ يُركز هذا التعريف على الديناميكية المُعقدة للقيادة والتي تتضمن أدواراً  
متعددة تختلف باختلاف قدرة الأفراد على التأثير

من خلال التعاريف السابقة للقيادة نتأكد من مدى اختلاف الباحثين في الاتفاق على  
تعريف موحد للقيادة، وهذا بسبب أن أغلبها يركز على أحد عناصر القيادة فقط، أي أنها  
تعرف الكل (القيادة) بأحد أجزائه، وكمحاوله منا للوصول إلى تعريف مقبول للقيادة، نرى  
أنه يجب البدء أولاً باستخلاص العناصر التي أجمعت عليها أغلب التعاريف، ثم بناء  
تعريف للقيادة انطلاقاً من هذه العناصر.

تتمثل عناصر القيادة التي أجمعت عليها أغلب التعاريف: القائد بسماته وسلوكه،  
الجماعة بخصائصها، الموقف أو الظروف التي تتم فيها القيادة، ثم عملية التفاعل بين  
العناصر الثلاثة السابقة، التأثير غير القسري الذي يمارسه القائد على الجماعة، وأخيراً  
الهدف أو الأهداف التي تسعى الجماعة والقائد لتحقيقها.

بناء على ذلك، يمكن اقتراح التعريف التالي للقيادة: "هي تأثير غير قسري للسلوك الذي  
يمارسه فرد معين (القائد) على جماعة (مرؤوسين) نتيجة التفاعل بين خصائص كل  
من القائد، الجماعة والظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق أهداف الجماعة".

<sup>32</sup> محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص: 31.

## التفريق بين القيادة ومختلف المصطلحات

### أولاً : التمييز بين القيادة والرئاسة ( Leadership , Headship )

يتناول حقل الدراسات الإدارية والسلوكية مفهومي "القيادة" و"الرئاسة" بشكل متميز، بالرغم من تداخلهما في بعض الأحيان. ويعود هذا التمايز إلى اختلاف مصدر التأثير وآليات ممارسة السلطة في كل منهما.

#### 1. الرئاسة (Formal Leadership/Headship):

مفهومها: تمثل الرئاسة منصباً رسمياً ضمن هيكل تنظيمي محدد، ويكتسب شأغها شرعية ممارسة السلطة من خلال المنصب نفسه والقوانين واللوائح التي تحكمه. وتعرف الرئاسة Headship هي "الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر Commandement للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزاً رئاسياً في تنظيم رسمي ويكون مسؤولاً عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم"<sup>33</sup>.  
مصدر السلطة: تُستمد سلطة الرئيس من مصادر خارجية تتمثل في:  
السلطة الشرعية: المُستمدة من الموقع الرسمي ضمن الهيكل التنظيمي.  
السلطة القسرية: المتمثلة في القدرة على فرض العقوبات والمساءلة.  
السلطة المكافئة: والتي تتمثل في القدرة على منح الحوافز.  
أسلوب التأثير: عادةً ما يعتمد الرئيس على التوجيه المباشر وإصدار الأوامر والتعليمات.

التركيز: ينصبّ تركيز الرئيس على تحقيق الأهداف المحددة بفاعلية وكفاءة، مع الالتزام بالخطط والإجراءات المعتمدة.

يتضح من التعريف السابق أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة

<sup>33</sup> ظاهر الكلالدة ، مرجع سابق، ص:24.

(بواسطة التعيين مثلا) فالأفراد يطيعون الأوامر والتعليمات ليس بالضرورة عن اقتناع ورضا، فهم قد يكونون مكرهين، وإلا عرضوا أنفسهم للمحاسبة وربما العقاب، أما القائد فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته وإنما بقدرته على الإقناع والتأثير معتمدا على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين، ويلخص سيسيل جيب Cecil GIBB النقاط الرئيسية للتفرقة بين القائد والرئيس فيما يلي<sup>34</sup>:

- يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة؛
- أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار؛
- لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن وجد فهو ضعيف، عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه؛
- توجد هوة وفجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعد في إحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة؛
- اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة، حيث أن سلطة الرئيس تنبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتنبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته؛
- الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لاتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من خلال

<sup>34</sup> طريف شوقي، مرجع سابق، ص ص : 44- 45.

اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين، في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي.

إن ما يؤخذ على المقارنة التي قدمها Cecil.GIBB للقيادة والرئاسة هو ذلك الغموض الذي وقع فيه عندما تكلم عن سلطة القائد في النقطة ما قبل الأخيرة، حيث كان عليه الحديث عن قوة تأثير القائد، لأن مفهوم السلطة مخصص لمواقف رسمية وهي أكثر ارتباطا بالرئاسة، إلا أن النقطة الأخيرة تبرز الفرق بين القائد الذي يعتمد على الإقناع والرئيس الذي يستند على السيطرة بواسطة السلطة<sup>35</sup>.

## 2. القيادة (Leadership):

مفهومها: عملية ديناميكية وتفاعلية تعتمد على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة. وتُبنى القيادة على الصفات الشخصية والمهارات التي تكسب القائد احترام وثقة من يقودهم.

مصدر السلطة: تنبع سلطة القائد من مصادر داخلية تتمثل في:

السلطة المرجعية: المُستمدة من احترام وتقدير الأتباع.

السلطة الخبيرية: والتي تعتمد على الخبرة والمعرفة في مجال معين.

السلطة الإقناعية: المتمثلة في القدرة على إقناع الآخرين برؤية أو فكرة ما.

أسلوب التأثير: يميل القائد إلى التحفيز والإلهام، وخلق رؤية مشتركة، وتمكين

الأتباع من خلال التفويض.

التركيز: يركز القائد على بناء العلاقات، وتنمية القدرات، وتحقيق التغيير الإيجابي

على المستوى الفردي والجماعي.

<sup>35</sup> Pierre COLLERETTE, OP-CIT, P : 155.

في حين تُعد الرئاسة منصبًا رسميًا يعتمد على السلطة الموقعية، تُعتبر القيادة سلوكًا مؤثرًا يعتمد على الصفات الشخصية والمهارات. وبينما يهدف الرئيس إلى إدارة العمل، يسعى القائد إلى قيادة التغيير.

وختامًا، لا يستبعد وجود أشخاص يجمعون بين خصائص "الرئيس" و"القائد" معًا، مما يُشكل نموذجًا قياديًا فعالًا للغاية

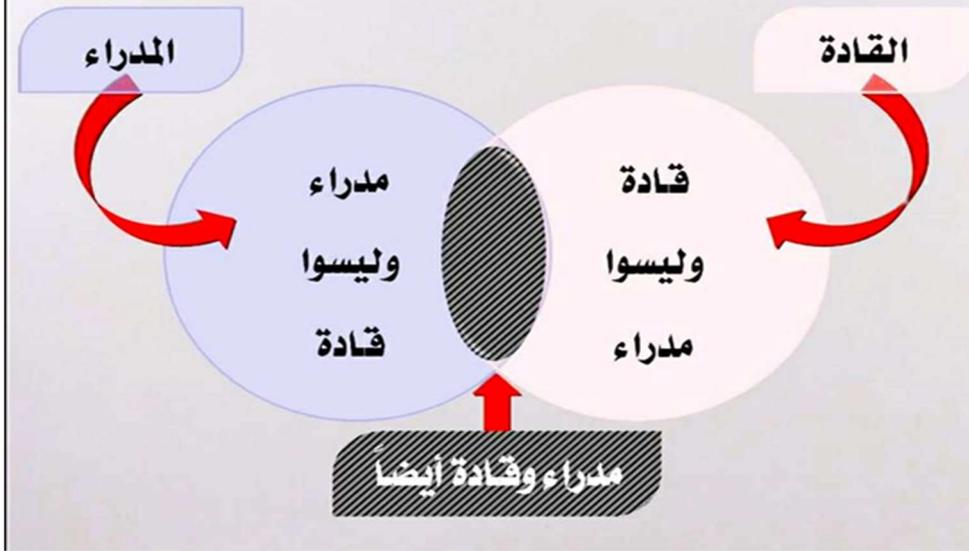
من التحليل السابق للفروق بين القائد والرئيس، يتبين أن الرئيس يمارس نشاطًا روتينيًا محددًا لا يستطيع الخروج عنه في أغلب الأحيان، أما القائد فله قدر كبير من المرونة والحرية لممارسة التأثير والإقناع قصد حفز الأفراد وتغيير الأوضاع، أي أنه - بكلمة واحدة- مبدع وملهم، لذلك فالقائد أكثر أهمية وفاعلية في المنظمات.

### **ثانيا : التمييز بين القيادة والإدارة ( Management, leadership )**

بالرغم من وجود اختلافات جوهرية بين القيادة والإدارة، إلا أنهما ليستا مفهومين متعارضين، بل متكاملين ويساهمان معًا في تحقيق النجاح التنظيمي.

على الرغم من وجود علاقة وثيقة بين القيادة والإدارة، إلا أن هذين المفهومين لا يتطابقان تمامًا. يمكن للشخص أن يكون مديرًا، قائدًا، أو يجمع بين الدورين. يُلاحظ في كثير من الأحيان أن هناك حديثًا عن الدور القيادي للمدير، حيث يُعتبر كل من القيادة والإدارة عنصرين حيويين في نجاح منظمة الأعمال. المدير الفعال هو من يجمع بين مهارات الإدارة والقيادة، ويستطيع توظيفها لخدمة المنظمة بشكل فعال. إن الهدف بالنسبة للمنظمات هو أن يتحلى جميع المدراء على مختلف المستويات بخصائص القيادة الفعالة وأن يكونوا قادرين على أداء الأدوار القيادية المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية. ومع ذلك، لا يمتلك جميع المدراء هذه الخصائص؛ فبعضهم قد يقتصر على أداء الأنشطة الإدارية بأسلوب دون المستوى المثالي. يُظهر الشكل التالي هذه الفكرة بشكل أكثر وضوحًا.

## القائد والمدير Manager and Leader



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، دم، دن، 2000، ص:263

إذا كانت الإدارة تمثل مجموعة من الممارسات والأنشطة التي تركز بشكل رئيسي على تحليل المواقف بطرق عقلانية واستخدام التحليل المنهجي والمنظم لتحديد الأهداف والاستراتيجيات، وحشد الموارد ضمن أطر تنظيمية وهيكلية رشيدة، بالإضافة إلى مراقبة وتقييم جميع هذه الأنشطة والوظائف كجزء رئيسي— من مهام الإدارة، فإن مفهوم الإدارة يعد أشمل حيث يولي اهتمامًا كبيرًا للجوانب السلوكية وغير السلوكية في معالجة القضايا الرئيسية. بالمقابل، تركز القيادة بشكل أساسي على الجوانب السلوكية. لذلك، فإن المهارات والقدرات الإدارية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المعقدة اليوم، مما يجعل من الضروري للمديرين التنفيذيين فهم الفروق الجوهرية بين القيادة والإدارة، وكيفية دمج هذين الدورين لتحقيق النجاح التنظيمي وبشكل عام، يمكن توضيح الفروق بين القائد والمدير من خلال المقارنة التالية

المدير	القائد
1. مفكر ذو توجه عقلاي واقعي.	1. ملهم ذو توجه روحي وعاطفي.
2. عقلاي يركز على تحليل الواقع.	2. رسالي ومستبصر يركز على المستقبل.
3. مشاور للآخرين ويقدم النصح.	3. متحمس ذو عاطفة متقدمة.
4. مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق.	4. قادر على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة.
5. متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية.	5. مرن ويستجيب للتغيرات.
6. واقعي المزاج ويحسب المواقف.	6. قادر على الإيحاء وإثارة الحماس.
7. تحليلي.	7. مبدع.
8. منظم على أساس إجراءات معينة وهيكل ثابت روتيني.	8. يتميز بالجرأة والإقدام.
9. محترس في اتخاذ القرارات.	9. ذو خيال واسع.
10. سلطوي ملتزم بالقوانين.	10. تجريبي.
11. يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار.	11. مبادر للتغيير.
12. قوة موقع وظيفي.	12. قوة شخصية ذاتية.
13. يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها.	13. يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها.

المصدر : من خلال محاضرات للدكتور محمد العامري على اليوتوب حول القيادة

على الرابط التالي : <https://www.youtube.com/watch?v=KOaj1u-lbMw>

## 1 القيادة كجزء من الإدارة:

يرى أنصار هذا المدخل أن القيادة مفهومًا منفصلاً، بل هي أحد المهارات الأساسية التي ينبغي على المدير الناجح التحلي بها فإلى جانب المهام التقليدية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق، يقع على عاتق المدير مسؤولية تحفيز وتوجيه مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

ولتحقيق ذلك، لا يكفي أن يكون المدير مجرد "رئيس" يمتلك سلطة رسمية، بل يحتاج إلى امتلاك مهارات قيادية تمكنه من كسب ثقة مرؤوسيه، وخلق رؤية مشتركة، وتحفيزهم على العطاء والتطور

لذا تُركز هذه المدرسة على دمج القيادة في الممارسات الإدارية لخلق بيئة عمل إيجابية وتحقيق نتائج أفضل

## الفروقات بين القائد والمدير

العناصر	القائد	المدير
الصفة الغالبة	ملهم ذو توجه روحي وعاطفي .	مفكر ذو توجه عقلائي واقعي .
طريقة التفكير	رسالي ومستبصر يركز على المستقبل .	عقلاني يركز على تحليل الواقع .
منهجية إدارة العواطف	متحمس ذو عاطفة متقدمة .	مشاور للأخريين ويقدم النصيح .
منهجية العمل	قادر على إبتكار أفكار جديدة .	مُثابر وجاد في العمل .
منهجية حل المشكلات	مرن ويستجيب للتغيرات .	متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية .
منهجية التحفيز	قادر على الإلتجاه وإثارة الحماس .	واقعي المزاج ويحسب الموقف .
منهجية التفكير	إبداعي ، تجانبي ، فريقي .	تحليلي ، تتابعي ، تقاربي .

المصدر : انفوغرافيك للدكتور محمد العامري على اليوتوب حول القيادة

على الرابط التالي : <https://www.youtube.com/watch?v=KOaj1u-lbMw>

### 2. القيادة والإدارة: مفهومان منفصلان:

يُشدد هذا المنظور على الفروقات الجذرية بين طبيعة كل من القيادة والإدارة. الإدارة: تُعتبر عملية أكثر عقلانية وتنظيمية، تهدف إلى تحقيق الاستقرار والكفاءة التشغيلية للمدير على المهام والعمليات ويعتمد على السلطة الموقعية لتوجيه العمل.

القيادة: تركز على إلهام الأشخاص وخلق التغيير من خلال رؤية مستقبلية. ويعتمد القائد على التأثير وبناء العلاقات وتنمية القدرات لقيادة الآخرين نحو أهداف جديدة ومُلهمة.

لذا لا يستلزم كون الشخص مديراً أن يكون قائداً بالضرورة، فقد يجيد الأول إدارة المهام دون أن يمتلك القدرة على إلهام وتحفيز من حوله.

## الفروقات بين القائد والمدير

العناصر	القائد	المدير
منهجية اتخاذ القرار	يتميز بالجرأة والإقدام ومحفز للبداية .	منظم على أساس إجراءات معينة ومحفز للنهاية .
منهجية الإبداع	ذو خيال واسع .	متحرس في اتخاذ الإجراءات .
منهجية المبادرة	تجريبي .	سلطوي ملتزم بالقوانين .
منهجية إدارة التغيير	مبادر للتغيير .	يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار .
من أين يستمد السلطة ؟	قوة شخصية ذاتية .	قوة موقع وظيفي .
منهجية المنفعة	يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها .	يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل بها .

المصدر : انفوغرافيك للدكتور محمد العامري على اليوتوب حول القيادة

على الرابط التالي : <https://www.youtube.com/watch?v=KOaj1u-lbMw>

### 3. القيادة: مُحرك النجاح الإداري:

يُقر هذا المنظور بأهمية كل من القيادة والإدارة في تحقيق النجاح التنظيمي، لكنّه يُسلط الضوء على دور القيادة كقوة دافعة للابتكار والتغيير. فبينما تُركز الإدارة على تحقيق الأهداف الحالية بكفاءة، تأخذ القيادة المنظمة نحو آفاق جديدة من خلال التغيير والتطوير وخلق فرص جديدة.

لذا تُعد القيادة عاملاً أساسياً في تمكين المنظمات من مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل الحديثة.



المصدر : انفوغرافيك للدكتور محمد العامري على اليوتيوب حول القيادة

على الرابط التالي : <https://www.youtube.com/watch?v=KOaj1u-lbMw>

في الاخير يمكننا ان نقول ان :

- تُمثل القيادة والإدارة ركيزتين أساسيتين للنجاح التنظيمي.
- فبينما تُركز الإدارة على إدارة العمل بشكل فعال، تركز القيادة على قيادة الأشخاص نحو التغيير الإيجابي.
- ويتمثل التحدي للمنظمات في إيجاد التوازن المناسب بين هاتين العملتين من خلال اختيار وتطوير القادة الذين يجيدون إدارة المهام وإلهام الأفراد في آن واحد.

جدول رقم (1) : مقارنة بين المدير والقائد

المدير	القائد
- يعتمد على السلطة	- يعتمد على السمعة
- يثير الخوف	- يثير الحماس
- يؤنب الآخرين على الفشل	- يصلح الفشل
- يعرف كيف يتم العمل	- يوضح كيف يتم العمل
- يستخدم الناس	- ينمي الأفراد
- ينظر إلى اليوم	- ينظر إلى اليوم والمستقبل
- يهتم بالأشياء المادية	- يهتم بالأفراد والناس
- يأمر	- يسأل
- يقول أنا	- يقول نحن
- يعمل جاهدا لينتج	- يعمل جاهدا حتى يتبعه الآخرون

## جدول يوضح الفروق بين القيادة والإدارة:

الميزة	القيادة	الإدارة
التركيز	الأشخاص	المهام
الأساس	التأثير	السلطة
الأسلوب	الإلهام	التوجيه
الهدف	التغيير	الاستقرار
النظرة	المستقبل	الحاضر
السؤال	لماذا؟	كيف؟
التفكير	استراتيجي	تكتيكي
النتيجة	التغيير الإيجابي	تحقيق الأهداف

المصدر : من اعداد استاذ المقياس، الدكتور عزوز محمد ، جامعة الجلفة

### 1. التركيز:

- يركز القائد على الأشخاص كأهم مورد في المنظمة، ويسعى إلى تحفيزهم وتنمية قدراتهم وتوجيههم نحو رؤية مُشتركة.
- أما الإدارة ، فيركز المدير على إدارة المهام وإنجازها بكفاءة وفقاً للخطط والإجراءات المُحددة.

### 2. الأساس:

- يقوم القائد بالتأثير في الآخرين من خلال صفات شخصية ومزايا قيادية تكسبهم ثقتهم وتدفعهم للتحرك نحو تحقيق رؤية مُشتركة.

- بينما يعتمد المدير على السلطة المُستمددة من منصبه الرسمي لتوجيه وتقييم أداء العاملين.

### 3. الأسلوب:

- يستخدم القائد أسلوب الإلهام والتحفيز لخلق بيئة عمل إيجابية تُشجع على الإبداع والتطور.
- أما المدير فعادةً ما يلجأ إلى التوجيه المباشر وإصدار التعليمات لضمان إنجاز المهام بشكل صحيح.

### 4. الهدف:

- يسعى القائد إلى خلق التغيير الإيجابي في المنظمة وقيادة الفرق نحو تحقيق طموحات جديدة.
- يهدف المدير إلى الحفاظ على الاستقرار والتوازن في بيئة العمل وتحقيق الأهداف المُحددة بأقل التكاليف الممكنة.

### 5. النظرة:

- يتمتع القائد برؤية مستقبلية بعيدة المدى، ويسعى إلى تحديد الاتجاهات الجديدة التي ستساهم في نجاح المنظمة مستقبلاً.
- أما نظرة المدير فعادةً ما تكون أقصر أجلاً، حيث يركز على الحاضر وتحقيق أهداف العمل الحالية.

### 6. السؤال:

- يسأل القائد "لماذا؟" للبحث عن الغاية من الأهداف ومحاولة فهم الأسباب الجذرية للمشاكل والتحديات.

- يسأل المدير "كيف؟" للبحث عن أفضل الطرق والوسائل لتنفيذ المهام وإيجاد حلول عملية للمشاكل الطارئة.

#### 7. التفكير:

- يميل القائد إلى التفكير الاستراتيجي الذي يتسم بالشمولية ورؤية العلاقة بين العناصر المختلفة.
- عادةً ما يكون تفكير المدير أكثر تركيزًا على الخطط التكتيكية القصيرة المدى والحلول العملية.

#### 8. النتيجة:

- تُساهم القيادة في تحقيق التغيير الإيجابي والتطور المُستمر على مستوى الأفراد والفرق والمنظمات.
- تُساعد الإدارة على تحقيق الأهداف بكفاءة وضمن سير العمل بشكل منظم.

#### تعليق عام على الجدول:

- يُقدم الجدول مقارنة مُبسطة بين القيادة والإدارة، وفي الواقع توجد تداخلات كبيرة بين المفهومين في العمل التطبيقي.
- فالكثير من المدراء يجيدون استخدام أساليب قيادية في عملهم، كما أن القادة الناجحين يعتمدون على مهارات إدارية لتحقيق أهدافهم.
- لذا لا يجب النظر إلى القيادة والإدارة كمفهومين متعارضين، بل متكاملين ويساهمان معًا في بناء منظمات ناجحة.

## (02): أهداف القيادة وأهميتها

### اهداف القيادة :

القيادة تُعد من الأسس الجوهرية لأي مؤسسة أو مجتمع، حيث تلعب دورًا حاسمًا في تنظيم وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة. أهمية القيادة تتجلى في عدة جوانب:

1. تحقيق التنسيق والتنظيم: القيادة تضمن توجيه الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة نحو هدف مشترك، مما يعزز التنسيق بين الأفراد والأقسام المختلفة.
2. تعزيز العدالة والاستقرار: القائد يضمن تطبيق سياسات عادلة ويعمل على حل النزاعات بفعالية، مما يساهم في استقرار البيئة الداخلية.
3. تحقيق الرؤية المؤسسية: القائد هو من يربط بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وعملياتها اليومية. من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة، يصبح القائد جسرًا بين الخطط المستقبلية والعمليات الجارية.
4. تعزيز الابتكار والإيجابية: من خلال توجيه الاستراتيجيات والسياسات نحو دعم القوى الإيجابية داخل المؤسسة، يساعد القائد في خلق بيئة عمل تدعم الابتكار وتحفز الأداء الجيد، مما يعزز من فعالية المؤسسة في مواجهة التحديات.
5. التأثير على الثقافة المؤسسية: القيادة تساهم في تشكيل الثقافة المؤسسية من خلال تحديد القيم والمبادئ التي يجب أن يتبناها الأفراد. هذا التأثير يمتد ليشمل سلوكيات الأفراد وعلاقاتهم داخل المؤسسة.
6. إدارة الموارد البشرية بفعالية: الأفراد يُعتبرون أهم أصول أي مؤسسة، والقائد يلعب دورًا أساسيًا في تطوير هذه الموارد من خلال التدريب المستمر، وتحفيزهم، وتوفير بيئة عمل داعمة لنموهم المهني.

7. **قدوة ومثال يحتذى به:** القائد يُعتبر نموذجًا يُحتذى به داخل المؤسسة. الأفراد ينظرون إليه كمصدر إلهام ويأخذون منه الإشارات في كيفية التصرف والعمل، مما يعزز من التزامهم برؤية المؤسسة وأهدافها.

8. **حل المشكلات واتخاذ القرارات:** القائد الفعّال يمتلك القدرة على التعامل مع المشكلات التي تواجه المؤسسة، سواء كانت داخلية أو خارجية، ويعمل على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة لضمان استمرارية العمل وتقديمه.

9. **إلهام الآخرين:** الهدف الأساسي للقيادة هو تحفيز وإلهام الأفراد داخل المنظمة. يتطلب ذلك من القائد أن يكون نموذجًا يُحتذى به وأن يمتلك القدرة على تعزيز الثقة في أعضاء الفريق. القائد المُلهم يزرع الشغف ويقود بقُدوة، مما يخلق بيئة عمل مُشجعة تُمكن الأفراد من التفوق في أداء مهامهم.

10. **تحقيق الرؤية:** القيادة تركز على توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤية مشتركة. يجب على القائد أن يحدد بوضوح الهدف البعيد للمنظمة ويعمل على توجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الرؤية. هذا يتطلب القدرة على استشراف المستقبل ووضع استراتيجيات فعّالة للوصول إلى الأهداف المحددة.

11. **الابتكار:** في سياق القيادة، يُعد الابتكار أمرًا حيويًا لدفع المنظمة نحو التطور والتكيف مع التغيرات المستمرة. القائد الناجح يشجع على التفكير خارج الصندوق ويخلق ثقافة تشجع على الإبداع وتبني الأفكار الجديدة التي يمكن أن تُحسن من كفاءة العمل وتحقيق نجاح مستدام.

12. **التواصل الفعّال:** التواصل الجيد هو حجر الزاوية في أي قيادة ناجحة. القائد الفعّال يُؤسس قنوات اتصال مفتوحة وصادقة، حيث يتم تبادل المعلومات بحرية وبوضوح. التواصل الفعّال يضمن أن جميع أعضاء الفريق يدركون أهدافهم وأدوارهم بشكل جيد، مما يعزز التنسيق ويساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

13. **التحفيز:** يرتكز هذا الهدف على دور القائد في تعزيز الحماس داخل الفريق. التحفيز يتضمن تقدير الجهود المبذولة وتوفير التقدير المادي والمعنوي للأعضاء. عندما يشعر الأفراد بالتقدير والاعتراف بمساهماتهم، يصبحون أكثر حماسًا واستعدادًا لتحقيق أهداف المنظمة.

14. **تحقيق الأهداف:** الهدف النهائي للقيادة هو ضمان تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. يتطلب ذلك من القائد توجيه الفريق نحو الأهداف، وتقديم الدعم اللازم، ومراقبة الأداء لضمان الوصول إلى النتائج المرجوة. القائد يُعتبر المسؤول الأول عن تحقيق النجاح التنظيمي من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

القيادة ليست مجرد وظيفة إدارية؛ بل هي عنصر أساسي في بناء مؤسسة ناجحة ومزدهرة. القائد يساهم بشكل كبير في توجيه دفة المنظمة نحو النجاح من خلال توفير الإلهام، والتحفيز، وضمان التزام الأفراد بالأهداف المشتركة، مما يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي والاستدامة على المدى الطويل.

### **عناصر القيادة :**

تُعرف القيادة بأنها عملية ديناميكية تتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك. ولا تحدث القيادة في فراغ، بل تتأثر بعوامل متعددة تُشكل عناصرها الأساسية. وبفهم هذه العناصر وكيفية تفاعلها معًا، نستطيع فهم طبيعة القيادة الفعالة وسبل تطويرها.

#### **1. القائد كمحور للتأثير:**

يُعتبر القائد هو المحرك الأول لعملية القيادة، حيث يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق رؤية مُعينة. ولا تقتصر مؤهلات القائد على شغل منصب رسمي

(رئيس)، بل تتعداه إلى امتلاك مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات التي تُمكنه من قيادة الآخرين بفاعلية.<sup>36</sup>:

وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة، وقد أورد كارتر J. Carter خمس تعاريف للقائد تتلخص في<sup>37</sup>:

1- " يمثل القائد مركز سلوك الجماعة":

يؤكد هذا التعريف التفاف الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة، إلا أن الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فرد ما مركزا لانتباه الجماعة، ولكنه ليس قائدا، مثل المخمور والمجنون.

2- "القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها":

رغم أن هذا التعريف أقوى من سابقه، إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو غير أهدافها بل نحو أهدافهم الشخصية، ومع ذلك فهم قادة مثل هتلر.

3- "القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة":

إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة وتقبله الجماعة طوعا دون أن يبين خصائص هذه القيادة.

4- القائد هو " الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة":

رغم أن هذا التعريف يشير إلى التغييرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة، لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير.

<sup>36</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 99.

<sup>37</sup> بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر، 1998، ص: 17 .

5- " القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة " .

ومن أهم صفات القائد: الثقة بالنفس، النزاهة، الحماس، المرونة، القدرة على اتخاذ القرارات.

كما أن امتلاك المهارات التالية ضروري للقائد: التواصل الفعال، بناء العلاقات، حل المشاكل، التفكير الاستراتيجي، التفويض.

بالإضافة إلى الصفات والمهارات، يُعد الذكاء العاطفي من العناصر الأساسية التي تُميز القائد الناجح، ويتضمن الذكاء العاطفي الوعي الذاتي، التحكم في الذات، التعاطف، ومهارات التواصل الاجتماعي.

#### 1. الأتباع كشريك في العملية القيادية:

لا تكتمل عملية القيادة دون وجود أتباع مستعدين للتأثر والتجاوب مع القائد. و لفهم طبيعة هذه العلاقة الديناميكية بين القائد والأتباع، يجب النظر إلى مستوى نضج الأتباع، حيث يُؤثر مستوى خبرة الأتباع ونضجهم في تحديد أسلوب القيادة المناسب.

فالأتباع ذوو النضج العالي قد يحتاجون إلى توجيه أقل، بينما يحتاج الأتباع الأقل خبرة إلى دعم وتوجيه أكبر.

وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها<sup>38</sup>.

كذلك يجب على القائد فهم ما يُحفز الأتباع ويدفعهم للعمل بجد، سواء كانت هذه الدوافع مادية أو معنوية، وذلك لتوجيه جهودهم بشكل أفضل.

كما تُؤثر ثقافة الأتباع وقيمهم على مدى تقبلهم لأنماط قيادية مُعينة. فما يُناسب ثقافة معينة قد لا يُناسب أخرى، لذا يجب على القائد مراعاة هذه الفروقات الثقافية لتحقيق التأثير المطلوب.

### 1. السياق كعامل مؤثر في القيادة:

لا تحدث القيادة في عزلة، بل تتأثر بالسياق الذي تُمارس فيه. وتشمل العوامل السياقية التي تُؤثر على القيادة طبيعة العمل، حيث تختلف متطلبات القيادة باختلاف طبيعة العمل والمهام المُوكلة للفرق. فقيادة فريق عمل إبداعي تختلف عن قيادة فريق عمل يُركز على إنتاج كميات كبيرة بسرعة. كما يُؤثر الهيكل التنظيمي على توزيع السلطة والمسؤولية داخل المنظمة، مما يُؤثر على الدور القيادي وحدود التأثير المُتاح للقائد.

بالإضافة إلى ذلك تُؤثر التغيرات التي تحدث خارج المنظمة، مثل التطورات التكنولوجية، والأزمات الاقتصادية، والتغيرات الاجتماعية، على طبيعة التحديات التي يواجهها القادة والمهارات التي يحتاجونها للنجاح.

### 1. التأثير كهدف أساسي للقيادة:

يُعد التأثير هو الغاية الأساسية من القيادة. فالقائد الناجح هو من يستطيع التأثير في الآخرين ودفعهم نحو تحقيق رؤية مُشتركة. ويتحقق التأثير من خلال مجموعة من العمليات،

منها خلق رؤية واضحة، حيث يجب على القائد أن يكون لديه رؤية مستقبلية مُلهمة، وأن يكون قادرًا على نقل هذه الرؤية بشكل واضح ومُحفز للآخرين. كذلك يُعد التواصل أداة أساسية في يد القائد لتحقيق التأثير، فهو يساعده على بناء العلاقات، ونقل المعلومات، وخلق التوافق بين أعضاء الفريق. كما لا يمكن للقائد أن يُؤثر في الآخرين دون كسب ثقتهم واحترامهم.

و يُعزز القائد من شعور الأتباع بالملكية والمسؤولية من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والمشاركة في عملية التطوير.

و يحرص القائد على متابعة الأداء وتقديم التغذية الراجعة بشكل مستمر لتحسين الأداء وتحقيق التطور المستمر.

تُسلط هذه النظرة الشاملة على عناصر القيادة الضوء على أهمية فهم التفاعل المُعقد بين القائد، والأتباع، والسياق المحيط. فالقائد الفعال هو من يستطيع التكيف مع هذه العناصر المُتغيرة وتوظيفها بشكل إيجابي لتحقيق أهدافه وإلهام من حوله.

## النظريات التقليدية في القيادة:

### 1) نظرية الرجل العظيم :

#### اولا الجذور التاريخية للنظرية :

تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادة مورثة (فطرية) وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون "إن القادة العظام قد ولدوا عظاماً"<sup>39</sup>، لذا يجب أن يتركز الاهتمام على حسن اختيار القادة أكثر من تدريبهم على القيادة، ويعتبر فرنسيس جالتون Francis Galton (1879) من أكبر الدعاة لهذه النظرية، حيث أكد على الدور الجوهري للوراثة في بروز القادة، فهم يشيع بروزهم في أسر معينة، كما يشير وودز G.Woods أنهم يميلون ليكونوا رجالا ذوي تأثير ضخم، لأن لهم نفس الخصال الوراثية المؤهلة للقيادة، كما يقول: "إن قصر— الزواج بين أبناء تلك الطبقات الراقية على أفرادها فقط يخلق في النهاية طبقات مختلفة بيولوجيا عن الطبقات الدنيا، ويجعل بروز القادة من بين هذه الطبقات أكثر احتمالاً"<sup>40</sup>، كما قام وودز بدراسة ظروف القيادة لـ 14 أمة عبر فترات امتدت من 5 إلى 10 قرون، وخلص من تلك الدراسة إلى أن شخصية القائد هي التي تصنع الأمة وتشكلها طبقاً لقدراته القيادية<sup>41</sup>، أما جينينجز Jennings فقد قام في 1960 بمسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم وقدم عدة نماذج من القادة من الأمراء، الأبطال والرجال المتميزين<sup>42</sup>.

#### تاصيل النظرية :

تعد هذه النظرية من أولى النظريات التي ظهرت في القيادة، وتقوم على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، ن

طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، ص: 157. 39.

طريف شوقي، مرجع سابق، ص: 57-58. 40.

محمد شويح، مقومات وشروط القيادة الإدارية، أطروحة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2001، ص: 22. 41.

محمد أبو الفضل عبد الشافي، مرجع سابق، ص: 17. 42.

وا هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر العصور، وأن جميع الظواهر التاريخية هي من صنع الرجال العظماء والأبطال الموهوبين الذين يعتبر تفوقهم منحة إلهية وهبة الله من ويعمل هؤلاء الرجال إما على تشكيل تلك العمليات والأنماط الاجتماعية أو على طباعتها بطابعهم الشخصي- ويعمل بعض العلماء على تفسير ظاهرة الرجل العظيم الملهم على أساس عوامل الوراثة والبيئة والتاريخ ويعتمد المفكرون من إتباع نظرية الرجال<sup>43</sup>

فنظرية الرجل العظيم في القيادة تُعد من أقدم النظريات التي تناولت مفهوم القيادة، وترجع أصولها إلى القرن التاسع عشر. وفقًا لهذه النظرية، القيادة ليست مكتسبة أو قابلة للتعلم، بل هي صفة فطرية يولد بها الأفراد. ويُعتقد أن القادة العظماء هم أشخاص يمتلكون قدرات استثنائية وكاريزما طبيعية تمكنهم من التأثير على الآخرين وقيادتهم في الأوقات الحرجة.

### مفاهيم أساسية:

1. **السمات الفطرية:** تؤكد النظرية على أن القيادة تعتمد على سمات شخصية طبيعية مثل الذكاء، القوة، والشجاعة. تعتبر هذه السمات متوارثة وغير مكتسبة، مما يجعل القادة العظماء نادرين.
2. **التاريخ والقادة العظماء:** غالبًا ما يُستشهد بقيادة تاريخيين مثل يوليوس قيصر ونابليون بونابرت، ومارتن لوثر كينغ جونيور، كمثال على قادة ولدوا بهذه القدرات الطبيعية. يعتبر هؤلاء الأشخاص أمثلة حية على تطبيق النظرية، حيث تمكّنوا من التأثير على مسارات التاريخ بفضل خصائصهم القيادية الفطرية.
3. **نقد النظرية:** مع تقدم الزمن، تعرضت النظرية لانتقادات واسعة. من بين الانتقادات الأساسية هو تجاهلها لعوامل البيئة والتعليم والتجربة الشخصية في

<sup>43</sup> نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة دار ، الفجر، عمان ، 2009ص12.

تكوين القادة. يرى المعارضون أن القيادة ليست فقط نتيجة للصفات الفطرية، بل يمكن أن تتطور من خلال التعليم والخبرة<sup>44</sup>.

بالرغم من انتشارها لسنوات طويلة، إلا أن نظرية الرجل العظيم تعرضت إلى العديد من الانتقادات من قبل علماء الإدارة والسلوك التنظيمي، ومن أبرز هذه الانتقادات:

**تجاهل دور البيئة والتجربة:** تُركز النظرية بشكل أساسي على الصفات الفطرية وتتجاهل تأثير العوامل البيئية مثل: الظروف الاجتماعية، والثقافة السائدة، والخبرات المكتسبة في تشكيل شخصية القائد وتطوير مهاراته.

**عدم وجود دليل علمي قاطع:** لم تستطع الدراسات العلمية إثبات وجود "جين القيادة" أو مجموعة من الصفات التي تضمن نجاح الشخص كقائد في جميع الظروف.

**التحيز للنخبوية والذكورية:** اعتمدت النظرية في الغالب على نماذج ذات خلفيات اجتماعية وثقافية مُحددة، وغالبًا ما كانت ذكورية الطابع، مما أدى إلى تهميش دور المرأة والفئات المُهمشة في القيادة.

**التبسيط المُفرط لظاهرة القيادة:** تُعتبر القيادة عملية مُعقدة وديناميكية لا يمكن تفسيرها بمجموعة مُحددة من الصفات الفطرية، بل تتأثر بعوامل متعددة ومتغيرة.

### **أهمية النظرية في الفكر القيادي:**

على الرغم من الانتقادات الموجهة إليها، فإن نظرية الرجل العظيم شكلت أساسًا مهمًا لفهم القيادة، وفتحت المجال لتطوير نظريات أخرى، مثل نظرية السمات، التي حاولت تحديد السمات الشخصية المشتركة بين القادة. هذه النظريات تم تطويرها لاحقًا لتشمل عوامل أكثر تعقيدًا مثل التأثير الاجتماعي والظروف المحيطة<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان: 2002، ص 43.

<sup>45</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2003، ص 33.

تمثل هذه النظرية حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة. لقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين لذلك اعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم مفترضين أن هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص. فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة يحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينقادون طوعاً له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق إنجازات عظيمة. وفي الإطار السياسي أو العسكري يمكن أن نتذكر شخصيات فذة من التاريخ القديم والحدث. وفي إطار الأعمال يمكن أن نجد شخصيات فذة ساهمت في نجاح منظمات كانت صغيرة أو مغمورة وتحولت إلى أعمال يشار لها بالبنان وحققت نجاحات هائلة<sup>46</sup>

## 2. نظرية السمات القيادية

نظرية السمات القيادية تفترض أن القيادة تعتمد على مجموعة من السمات الشخصية التي إذا توفرت في الفرد، يمكن أن تجعله قائداً ناجحاً. على عكس نظرية "الرجل العظيم" التي ترى القيادة كصفة وراثية، تركز هذه النظرية على أن السمات الضرورية للقيادة ليست بالضرورة موروثية، بل يمكن أن تتوفر لدى الأفراد بغض النظر عن أصولهم. هذه السمات قد تشمل الذكاء، الحزم، الثقة بالنفس، والقدرة على التأثير على الآخرين، مما يفتح المجال أمام أشخاص كثر لتطوير أنفسهم كقادة ناجحين.<sup>47</sup> وقد استخدمت السمات والخصائص لفترة طويلة لتفسير القيادة الفعالة، حيث كانت المنظمات تركز على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد<sup>48</sup>، إلا أننا لا نجد اتفاقاً بين الباحثين والممارسين بخصوص نوع تلك السمات اللازمة للقيادة، إذ هناك العديد من الدراسات المتباينة.

<sup>46</sup><https://www.mohammedaameri.com/blog/39>

أبو الفضل محمد عبد الشافي، مرجع سابق، ص: 17.47

عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993، ص: 414.48

## 1- دراسة أردواي تيد Ordway Tead

يري تيد في كتابه " فن القيادة " (1935) أن القادة الناجين يمتلكون خصائص وسمات يمكن التعرف عليها، على أن من أكثرها أهمية<sup>49</sup>:

— الطاقة الفيزيائية والعصبية، فالقيادة عمل شاق والقائد لابد أن يمتلك أكثر من القدر المتوسط من الطاقة الفيزيائية والعصبية لتحمل ضغوط العمل القيادي؛

— الحس بالغرض أو الاتجاه، فلا بد للقائد أن تكون له أهداف، وأن يوجي للآخرين بأن يتبعوه؛

- الحماس، فالقادة الجيدون كثيرا ما يشعرون أن أنفسهم مدفوعة بقوة وبشكل ما يتحول حماسهم إلى نفوذ وتأثير في مرؤوسيه؛

— الرفق والتعاطف، ولم يكن يرى تيد بأنه من الأفضل للقائد أن يكون موهوبا عن أن يكون محبوبا، على العكس فالقادة يحتاجون إلى مودة أتباعهم حتى يمارسوا عليهم النفوذ المطلوب؛

— النزاهة، فيكون القائد صادقا مع ضميره، وهو ما يجعله موضع ثقة مرؤوسيه، لذا فالمصداقية إحدى الدعائم الأساسية للنجاح في القيادة.

## 2 . دراسة رالف ستوجديل Ralph stogdill

يعتبر ستوجديل أشهر من قام بدراسة شاملة لنظرية السمات، حيث توصل من خلال الدراسة الميدانية لمعرفة السمات التي تجعل من الإنسان قائدا ناجحا، ومن أهمها<sup>50</sup> :

- المقدرة على القيادة: وهي تتضمن قوة الذكاء، طلاقة وفصاحة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة؛

<sup>49</sup> جان ديكان، مرجع سابق، ص:226.

نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص: 212- 213 .<sup>50</sup>

— مهارة الإنجاز: وتتضمن التعليم والثقافة، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط؛

— تحمل المسؤولية : وتتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، الرغبة في التفوق والطموح؛

— المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل المنظمة أو خارجها، كما تتطلب أن يكون له مركز اجتماعي ومالي؛

— روح المشاركة: وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية، الطيبة، التعاون، القدرة على التكيف، روح الفكاهة والدعابة؛

— القدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا، مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم، والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت الظروف.

### 3. دراسة برنارد باس Bernard Bass

تعتبر دراسة باس أكثر الدراسات حداثة للسمات القيادية (1990)، حيث يقترح ثلاث مجموعات من السمات تتمثل في<sup>51</sup> :

- الحيوية، أي أن يكون القائد مفعما بالطاقة ويعرف كيف يفرض نفسه عن طريق الاتصال بالآخرين للتأثير فيهم وإقناعهم بآرائه؛

- الذكاء والكفاءة، حيث يتمتع بالحدس بفعل المعلومات والخبرة التي يملكها من دون أن يتهور أو يتعجل، حيث أنه يعرف كيف يعيد التفكير في المشكلات إذا كان ذلك ضروريا وبسرعة؛

- الكفاءة الاجتماعية، وهي قدرة الاتصال وتنمية العلاقات مع الآخرين والتفاهم معهم وإدارة الصراعات والاستجابة بطريقة ملائمة للأوضاع الجديدة، وكذلك الفهم الجيد لحاجات الجماعة وإشباعها.

يقول الدكتور محمد العامري: جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة والسمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد ويتفرد بها بحيث تجعل منه قائدا فذا لجميع الظروف والأحوال، والقائد هو الشخص الذي يمتلك هذه السمات أو الخصائص. في إطار هذه النظرية تم دراسة خصائص مجموعة كبيرة من المدراء والقادة الناجحين لمعرفة أي الصفات والخصائص سيمكن اعتبارها ضرورية ومحددة لنجاح القائد. ورغم أن النظرية والباحثين في إطارها أشاروا إلى مجموعة كبيرة إلا أنه لم تؤشر بدقة خصائص معينة ترتبط دائماً بتحقيق النجاح. فالفرد الذي لديه شعور عالي بالمسؤولية ودرجة ذكاء عالية وتصريف حاسم في المواقف الحرجة والاندفاع العالي والدافعية والثقة بالنفس والقدرة على فهم المعلومات والتفكير الإبداعي والأصيل والاستقامة والأمانة والإلمام بالمعرفة الجيدة بالعمل وغيرها يمكن اعتبارها صفات ضرورية للنجاح لكنها غير كافية لتفسير ظاهرة القيادة<sup>52</sup>.

و بالرغم من أن النظرية لا تُنكر أهمية العوامل السياقية، إلا أنها تُعطي أولوية لـ "من يكون القائد" أكثر من "ما يفعله القائد." إلا انها تمتاز بعدة نقاط اذكر منها :

- **الصفات المميزة:** تُركز النظرية على تحديد قائمة من الصفات الشخصية التي تتوافر بشكل أكبر لدى القادة الفعالين، منها: الذكاء، الثقة بالنفس، الطموح، النزاهة، الكاريزما، والتحمل.
- **القياس والتنبؤ:** تسعى النظرية إلى تطوير أدوات قياس تُساعد على التنبؤ بقدرات الأفراد القيادية من خلال قياس مدى امتلاكهم لهذه الصفات.

- التطوير من خلال التعلم: تفترض بعض نماذج نظرية السمات إمكانية تطوير بعض هذه الصفات المميزة من خلال التعلم والتدريب والخبرة.

### نقد نظرية السمات:

نظرية السمات في القيادة تُعد من النظريات المبكرة التي حاولت تفسير لماذا يصبح بعض الأفراد قادة بينما لا يفعل الآخرون. رغم أنها قدمت إسهامًا مهمًا في فهم القيادة، إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات:

#### 1. عدم وجود قائمة موحدة للصفات:

- اختلاف الدراسات: لم تتوصل الدراسات التي اعتمدت على نظرية السمات إلى قائمة موحدة وشاملة للصفات التي تضمن نجاح القيادة. فقد تختلف الصفات المهمة للقائد باختلاف طبيعة العمل والسياق المحيط<sup>53</sup>.

- تجاهل التفاعل بين الصفات: لا تكفي مجرد امتلاك الصفات لتحقيق النجاح القيادي، بل يعتمد الأمر على كيفية دمج هذه الصفات وتوظيفها بشكل فعال وفقًا للظروف المحيطة.

#### 2. تجاهل دور الأتباع والسياق:

- تركيز مُبالغ فيه على الفرد: تُركز النظرية بشكل أساسي على صفات القائد الفردية وتُهمل دور الأتباع وطبيعة العمل والعوامل السياقية الأخرى في نجاح القيادة.
- محدودية التطبيق العملي: من الصعب تطبيق النظرية بشكل فعال في بيئات عمل متغيرة تتطلب مرونة في أسلوب القيادة وتكيفًا مع ظروف مُختلفة.

#### 3. صعوبة قياس الصفات القيادية:

<sup>53</sup> Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press. P44.

• طبيعة الصفات الشخصية: تُعد الصفات الشخصية من المفاهيم المُجردة التي يصعب قياسها بدقة موضوعية.

• محدودية أدوات القياس: لا توجد أدوات قياس مثالية يمكنها التنبؤ بدقة بنجاح الشخص كقائد بناءً على صفات شخصية فقط.

• بالإضافة الى عدة انتقادات اخرى اذكر منها: 54

1. **تجاهل السياق:** النظرية تركز بشكل أساسي على السمات الفردية وتغفل تأثير البيئة والسياس الذي يعمل فيه القائد. الظروف المحيطة قد تلعب دورًا كبيرًا في تحديد فعالية القائد.

2. **عدم وضوح السمات:** لم تُحدد النظرية مجموعة واضحة من السمات القيادية التي يمكن تطبيقها في كل الحالات. فقد تختلف السمات المطلوبة للقيادة بناءً على الموقف أو الصناعة أو حتى الثقافة.

3. **التركيز على الفرد:** تفترض النظرية أن القائد يمتلك سمات ثابتة تجعله قائدًا في كل المواقف، وهو ما لا يتماشى مع الواقع الذي يظهر أن فعالية القيادة تعتمد على التفاعل بين القائد وفريقه.

4. **إمكانية اكتساب السمات:** النظرية تقترح أن السمات القيادية إما متوفرة لدى الفرد أو غير متوفرة، لكنها لا توضع في اعتبارها إمكانية تطوير هذه السمات من خلال التدريب والتجربة.

يمكننا القول انه بينما قدمت نظرية السمات إطارًا لفهم القيادة، إلا أنها لا تقدم تفسيرًا شاملاً يمكن تطبيقه في جميع الظروف، مما دفع الباحثين إلى تطوير نظريات أكثر شمولاً تأخذ بعين الاعتبار تفاعلات متعددة الأبعاد في عملية القيادة.

### 3. النظريات السلوكية:

تُعد النظريات السلوكية (Behavioral Theories) نقلة نوعية في دراسات القيادة، حيث انتقلت من التركيز على "من يكون القائد" إلى "ما يفعله القائد". فبدلاً من البحث عن صفات فطرية، اتجهت هذه النظريات إلى دراسة أنماط السلوك التي يمارسها القادة الفعالين، والتي عُرفت بـ "أساليب القيادة". وافترضت هذه النظريات أنه من خلال تحديد أفضل أساليب القيادة وتدريب الأفراد عليها، يمكن تحسين فاعلية القيادة وتحقيق أفضل النتائج.

و من أبرز الدراسات التي ساهمت في بلورة النظريات السلوكية دراسات جامعة ميشيغان وجامعة أوهايو في أربعينيات القرن الماضي.

#### أولاً: دراسات ميشيغان:

- حددت هذه الدراسات نمطين رئيسيين لسلوك القائد: التركيز على العمل (Job-Centered Behavior) والتركيز على العاملين (Employee-Centered Behavior).
- التركيز على العمل: يُركز القائد في هذا النمط على إنجاز المهام بكفاءة واتباع الإجراءات وتحقيق الأهداف المُحددة.
- التركيز على العاملين: يهتم القائد في هذا النمط بـ بناء علاقات قوية مع مرؤوسيه، وتوفير الدعم لهم، وتلبية احتياجاتهم، وخلق بيئة عمل إيجابية.
- \* وخلصت الدراسة إلى أن التركيز على العاملين يُعد أسلوباً أكثر فاعلية بشكل عام من التركيز على العمل فقط، حيث يُساهم في تحسين رضا الموظفين وولائهم للمنظمة.

## ثانيًا: دراسات أوهايو:

- بشكل مُشابه لدراسات ميشيغان، حددت دراسات أوهايو نمطين رئيسيين لسلوك القائد: الاهتمام بهيكل العمل (Initiating Structure) والاهتمام بالعلاقات (Consideration).
- الاهتمام بهيكل العمل: يركز هذا النمط على تنظيم العمل وتحديد الأدوار والمسؤوليات وضمان وضوح التوقعات.
- الاهتمام بالعلاقات: يركز هذا النمط على بناء علاقات ثقة واحترام مع المرؤوسين، وتوفير الدعم العاطفي لهم، وتشجيع المشاركة والتعاون.
- وخلصت الدراسة إلى أن دمج كلا النمطين بشكل متوازن يُحقق أفضل النتائج، حيث يُساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة رضا الموظفين.

## نقد النظريات السلوكية:

- بالرغم من مساهمتها في تطوير فهمنا للقيادة، إلا أن النظريات السلوكية تُواجه بعض الانتقادات، منها:
- التبسيط المفرط: قد يُبسّط تقسيم سلوك القائد إلى أنماط مُحددة من طبيعة القيادة المُعقدة، حيث لا يمكن حصر جميع سلوكيات القائد ضمن هذه الأطر المُحددة.
  - تجاهل السياق: لم تُعطي هذه الدراسات الاهتمام الكافي لتأثير السياق المحيط على فاعلية أنماط القيادة المُختلفة. فقد يُناسب أسلوب قيادي معين بيئة عمل مُعينة، بينما يُصبح غير فعال في بيئة أخرى.

#### 4. نظرية الشبكة الإدارية :

تحليل إطار "الشبكة الإدارية" لفهم أنماط القيادة

تُعد "الشبكة الإدارية" التي طوّرها بليك وموتون أداةً هامة لفهم وتحليل أنماط القيادة لدى المدراء. وتُركز هذه الشبكة على بعدين رئيسيين: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وتُصنّف المدراء إلى خمسة أنماط قيادية رئيسية بناءً على مدى تركيزهم على كل من هذين البعدين.

أولاً: أبعاد الشبكة وأنماط القيادة:

- البُعد الأول: الاهتمام بالإنتاج ويُعبّر عنه مدى تركيز القائد على تحقيق الأهداف التنظيمية، وإدارة المهام بكفاءة، والحرص على تحقيق النتائج.
- البُعد الثاني: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ويُعبّر عنه مدى حرص القائد على بناء علاقات قوية مع المرؤوسين، وتلبية احتياجاتهم، وخلق بيئة عمل إيجابية تُشجع على المشاركة والانتماء.

و بناءً على هذين البعدين، يمكن تصنيف المدراء ضمن خمسة أنماط قيادية أساسية:

1. الإدارة المُهملة: يتسم هذا النمط بعدم اكتراث القائد بالعمل أو بالعلاقات الإنسانية، مما يُؤدي إلى انخفاض الأداء وضعف الروح المعنوية، ويُهدد استمرارية العمل في المنظمة.
2. الإدارة الودودة: يهتم القائد في هذا النمط بشكل أساسي برضا موظفيه وبناء علاقات اجتماعية قوية معهم، دون الاهتمام الكافي بإنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية.

3. الإدارة السلطوية: يُركز هذا النمط على السيطرة وإصدار الأوامر، مع تجاهل تام لاحتياجات ومشاعر المرؤوسين، مما يُمكن أن يُحقق نتائج على المدى القصير، لكن مع تبعات سلبية على رضا الموظفين وانخفاض ولائهم للمنظمة.

4. الإدارة المُتوسطة: يسعى هذا النمط إلى تحقيق توازن بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، إلا أنه قد يفتقر إلى الفاعلية في بعض الحالات التي تتطلب تركيزًا أكبر على أحد البعدين.

5. الإدارة الفريقية: يُعتبر هذا النمط هو الأمثل وفقًا للنظرية، حيث يُحقق القائد فيه أعلى مستويات الأداء من خلال خلق بيئة عمل إيجابية تُشجع على المشاركة والإبداع وتحقيق التميز.

وتتميز هذه الشبكة بأنها تلخيص اهتمامات القائد وأولوياته في قيادة المنظمة وتحقيق الأهداف وكالآتي<sup>55</sup>:

القائد (1.1): هنا لا يهتم المدير بالعمل والإنتاج ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات وبالتالي فهو قائد سيء ويمثل هذا النموذج غياب للقيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لا تستطيع المنظمة مع هذا نمط من الاستمرار بالعمل.

القائد (1.9): يركز هذا النمط من القادة على العاملين وحاجاتهم وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، ويؤدي القائد دوره وكأنه في نادي اجتماعي حيث الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنتاج ومتطلباته.

القائد (9.1): على النقيض من النمط السابق فإن القائد هنا يعطي اهتمامًا عاليًا للعمل ومتطلباته والإنجاز ويرى أن العاملين مجرد أفراد أو قوى إنتاج تبادُل الإنجاز بالمرتبات أو الأجور. وبالتأكيد فإن هذا النمط لا يمكن أن يكون ناجحًا في ظل الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وتنوعها والاهتمام بتمكينها.

القائد (5.5): هنا يعطي القائد اهتمامًا وسطًا ومتوازنًا لكل من العاملين والإنتاج فهو مدير وقائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعًا أو استثنائيًا.

القائد (9.9): هنا يكون هذا النمط مثاليًا حيث يعطي اهتمامًا عاليًا لكل من الأفراد والإنتاج ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكن يتحقق نجاح وأداء متميز للمنظمة<sup>56</sup>.

### ثانيًا: تحليل نظرية الشبكة الإدارية:

• نقاط القوة: سهولة الفهم والتطبيق، وتركيزها على أهمية بُعد العلاقات الإنسانية في القيادة.

• نقاط الضعف: التبسيط المفرط لسلوك القيادة، وتجاهل تأثير العوامل السياقية في اختيار أسلوب القيادة المناسب، والافتراض المسبق بأن "الإدارة الفريقية" هي دائمًا الأفضل دون النظر إلى طبيعة العمل أو خصائص الفريق.

: تُقدم "نظرية الشبكة الإدارية" أداة بسيطة وعملية لفهم أنماط القيادة، إلا أنها تظل بحاجة إلى المرونة في التطبيق ومراعاة العوامل السياقية لضمان فاعلية القيادة وتحقيق أفضل النتائج.

### نقد النظرية :

بالرغم من سهولة فهم النظرية وتطبيقها في التدريب، إلا أنها تواجه بعض الانتقادات التي تُقلل من فاعليتها في تفسير ظاهرة القيادة بشكل شامل. ومن أبرز نقاط النقد:

#### 1. التبسيط المفرط لسلوك القيادة:

• اختزال سلوك القائد في بعدين فقط: تبسّط النظرية من طبيعة القيادة المعقدة بتقسيمها إلى بعدين رئيسيين فقط. وفي الواقع، يتضمن سلوك القائد أبعادًا أخرى

متعددة تُؤثر على فاعليته، مثل: التواصل، حل المشاكل، القدرة على التكيف، والتفكير الاستراتيجي<sup>57</sup>.

- تجاهل التفاعل الديناميكي: لا تُراعي النظرية التفاعل الديناميكي بين سلوك القائد وسلوك الأتباع والعوامل السياقية المُحيطة. فقد يؤدي نفس أسلوب القيادة إلى نتائج مُختلفة تمامًا في بيئات عمل مُختلفة.

## 2. تجاهل تأثير السياق:

- افتراض ثبات أسلوب القيادة: تفترض النظرية أن أسلوب القيادة الأمثل ثابت للجميع وفي جميع الظروف. وفي الحقيقة، يعتمد اختيار أسلوب القيادة الأنسب على العوامل السياقية المُحيطة، مثل: طبيعة العمل، ثقافة المنظمة، وخصائص الفريق.
- إهمال العوامل الخارجية: تُركز النظرية بشكل رئيسي- على السلوك الداخلي للقائد دون النظر إلى العوامل الخارجية التي تُؤثر على القيادة، مثل: التغيرات الاقتصادية، التطورات التكنولوجية، والمنافسة.

## 3. الافتراض المُسبق بأفضلية أسلوب "الإدارة الفريقية":

- عدم مُلاءمة جميع الحالات: تفترض النظرية أن أسلوب "الإدارة الفريقية" (9,9) هو دائمًا الأفضل. وفي الحقيقة، قد لا يكون هذا الأسلوب مُناسبًا في جميع الحالات، خاصةً في بيئات العمل التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات أو توجيهًا مُباشرًا من القائد<sup>58</sup>.

<sup>57</sup> صالح مهدي محسن، وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة. 2011، ص

<sup>58</sup> صالح مهدي محسن، وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 78

- التركيز على التوافق: قد يُؤدى التركيز المُبالغ فيه على بناء التوافق والعلاقات الإيجابية إلى تجاهل الآراء المُختلفة أو الصراعات البنّاءة التي تُساهم في تحقيق الإبداع والتطوير.

## الاتجاهات الحديثة في القيادة

### 1. القيادة الكاريزمية القيادة الرأسمالية

القيادة الكاريزمية تمثل نمطًا قياديًا يتمتع فيه القائد بقدرة استثنائية على الإلهام والتحفيز. القادة الكاريزميون يتميزون بثقة عالية بالنفس، وقدرة على صياغة رؤية مستقبلية جذابة، والإقناع بهذه الرؤية. هم قادرون على تحويل الرؤية إلى مفهوم واضح يمكن للآخرين فهمه والعمل به. تتمحور القيادة الكاريزمية حول تجاوز المصالح الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل يتفوق على المتوقع. هذا النوع من القيادة يتطلب شخصية قوية تتمتع بمهارات تواصل فعالة، حساسية عالية تجاه التغيرات البيئية، وقدرة على تحفيز الآخرين لتحقيق رؤى مستقبلية براقية.

القائد الكاريزمي ينظر إليه المرؤوسون كبطل بسبب تأثيره العاطفي الكبير، حيث يجعلهم يشعرون بأنهم جزء أساسي من رؤية طموحة تتجاوز الواقع الحالي. تأثيره لا يقتصر فقط على الأداء الفعلي، بل يشمل أيضًا كسب ثقة وولاء العملاء، مما يعزز التزام الأفراد تجاه المنظمة. القادة الكاريزميون يتمتعون بقدرة فريدة على توحيد الجهود لتحقيق مستقبل مشترك، معتمدين على مزيج من الثقة، الرؤية، والإلهام لجعل هذه الرؤية قابلة للتحقيق، حتى في ظل الظروف الصعبة.

السمات الرئيسية للقائد الكاريزمي:

1. ثقة عالية بالنفس: القادة الكاريزميون يظهرون ثقة قوية في أنفسهم ورؤاهم، مما يعزز قدرتهم على التأثير في الآخرين.

2. رؤية مستقبلية: يمتلك القائد الكاريزمي رؤية طويلة الأمد وجذابة تثير حماس وتفاني المرؤوسين.

3. قدرة على الإلهام: يتمتع بمهارة فريدة في تحويل الرؤية إلى رسالة واضحة ومفهومة تلتزم بها الفرق العاملة.

4. قناعات راسخة: يمتلك القائد الكاريزمي إيمانًا عميقًا بالرؤية التي يروج لها، مما يجعله نموذجًا يُحتذى به.

5. سلوك غير اعتيادي: يتصرف بطرق متميزة وغير تقليدية، مما يجذب الانتباه ويعزز صورته كبطل بين المرؤوسين.

6. التزام بالتغيير: يظهر القائد الكاريزمي باستمرار كرجل يسعى للتغيير الإيجابي ويتفاعل بذكاء مع التحولات البيئية.

هذه الصفات تجعل من القيادة الكاريزمية أداة قوية لتحفيز الأفراد وتحقيق أهداف تتجاوز ما هو متوقع، مما يخلق بيئة عمل متفانية وملتزمة بتحقيق رؤية مشتركة ومضيئة للمستقبل.

## **2. القيادة الخدمانية (الداعمة) :**

إن القيادة في بيئة العمل الجديدة وضمن منظور القيادة الداعمة الخدمانية؛ نرى أن وجود العمل وتطوره مرتبط بالعاملين الذين يفترض أن يؤديوا أعمالهم بأفضل الصيغ بعد أن تتاح لهم الفرصة كاملة بذلك. حيث ينظر للقيادة بشكل مقلوب تدعم الآخرين المرؤوسين لأن المهمة الأساسية للقائد هي خدمة الآخرين والمنظمة. إن القيادة الخدمانية تنطلق في عملها من مستويين: الأول، إنجاز أهداف وحاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها. والثاني، إعطاء معنى للأفكار وللقدرة والمعلومات وللإنجاز، وهنا فهم يقيمون الآخرين حقيقة ويشجعون المشاركة وتقاسم القوة والتكريس التام للجهود وإيقاظ قوى المرؤوسين على توليد الأفكار والإبداع والالتزام.

### 3. القيادة النسائية :

تُشير الدراسات الحديثة في مجال الإدارة إلى وجود خصوصية في أساليب القيادة النسائية، والتي تُظهر فاعلية أكبر في بعض الجوانب مقارنة بأساليب القيادة التقليدية التي غالبًا ما يرتبط بها الرجال. وتُظهر تقييمات الأداء للمديرات، سواء من قبل الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين، تفوقًا في بعض الكفاءات القيادية المهمة، مثل: القدرة على تحفيز الآخرين، وتشجيع التواصل الفعال، ومهارات الإصغاء والتعاطف.

و يُطلق على هذا النموذج الخاص بالقيادة النسائية "القيادة التفاعلية (Interactive Leadership)" ويرتكز هذا النموذج على أسلوب التعاون وبناء الإجماع، والتأثير في الآخرين من خلال بناء علاقات قوية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل، بدلاً من الاعتماد على السلطة الموقعية أو فرض الرأي.

و بالرغم من ارتباط "القيادة التفاعلية" بالصفات التي تُميّز النساء بشكل عام، إلا أنها ليست حكراً على الجنس الأنثوي. بل أصبح هذا النموذج مُهمًا للنجاح في بيئة العمل الحديثة لكافة المدراء، رجالاً ونساءً، حيث تُؤكد الدراسات على أهمية التعاون والتواصل الفعال وبناء الثقة في تحقيق أفضل النتائج وخلق بيئة عمل إيجابية ومُنتجة.

### 4. القيادة الخدمائية (الداعمة) :

إن القيادة في بيئة العمل الجديدة وضمن منظور القيادة الداعمة الخدمائية؛ نرى أن وجود العمل وتطوره مرتبط بالعاملين الذين يفترض أن يؤديوا أعمالهم بأفضل الصيغ بعد أن تتاح لهم الفرصة كاملة بذلك. حيث ينظر للقيادة بشكل مقلوب تدعم الآخرين المرؤوسين لأن المهمة الأساسية للقائد هي خدمة الآخرين والمنظمة. إن القيادة الخدمائية تنطلق في عملها من مستويين: الأول، إنجاز أهداف وحاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها. والثاني، إعطاء معنى للأفكار وللقدرة والمعلومات وللإنجاز،

وهنا فهم يقيمون الآخرين حقيقة ويشجعون المشاركة وتقاسم القوة والتكريس التام للجهود وإيقاظ قوى المرؤوسين على توليد الأفكار والإبداع والالتزام.

## 5. القيادة في بيئة العمل الجديدة: إعادة التفكير في النموذج القيادي:

أحدثت التحولات السريعة في بيئة العمل والتحديات المتزايدة التي تُواجهها المنظمات إعادة تفكير جذرية في مفهوم القيادة والممارسات القيادية الفعّالة. فقد ساهمت عوامل مثل العولمة، والتجارة الإلكترونية، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خلق بيئة عمل جديدة تتميز بالتنوع والتغير المستمر وارتفاع توقعات العاملين. وأمام هذه التحولات، ظهرت نماذج قيادية جديدة تُركز على المرونة، والتكيف، والقدرة على التعامل مع التعقيد. ومن أبرز النماذج القيادية التي ظهرت في بيئة العمل الجديدة نموذج "القيادة من المستوى الخامس" (Level 5 Leadership) الذي طوّره جيم كولينز (Jim Collins) وزملاؤه. ويقوم هذا النموذج على هرم من خمسة مستويات للكفاءات القيادية، حيث يُمثل المستوى الخامس أعلى مستوى في الهرم، ويتمتع القادة في هذا المستوى بمزيج فريد من التواضع الشخصي والإرادة المهنية العالية. ويُساهم هذا المزيج في بناء منظمات عظيمة قادرة على التحمل والاستمرار في تحقيق النجاح على المدى الطويل.

ويُعد التواضع وغياب الأنانية من أهم صفات قادة المستوى الخامس، مما يُشكّل تناقضًا واضحًا مع "نظرية الرجل العظيم" التي تُركز على الصفات الفردية الاستثنائية والطموح الشخصي للقادة. ويُؤكد نموذج "القيادة من المستوى الخامس" على أن القيادة الفعّالة في بيئة العمل الجديدة تتطلب تواضعًا وتركيزًا على مصلحة المنظمة والفريق أكثر من المصلحة الشخصية.

## 6. القيادة الافتراضية :

هناك الكثير من العاملين الذين يؤدون أعمالهم في فضاء الانترنت أو عن بعد من خلال منازلهم وهذا يعني وجود بيئة عمل مفترضة وليست فعلية وقد لا يجتمع العاملون مع بعضهم إطلاقاً. هنا تواجه القيادة مصاعب للموازنة بين الهيكل والمساءلة مع المرونة: فالمشكلة هنا كيفية التأكد من أن العاملين يؤدون ما هو مطلوب منهم بدون رقابة وإشراف مباشر بالطرق المعروفة. يحدد القادة الأهداف والمهام بشكل واضح وتكون مهمتهم الرئيسية هي خلق الالتزام وتحفيزه لدى العاملين وإبقائهم على علم بما يجري في المنظمة بشكل مستمر بدون معرفة بعضهم البعض. وعليه فإن القادة الافتراضيين يجب أن يتمتعوا بصفة العقلية المتفتحة والمرنة مع التركيز على الحلول وليس على المشاكل بذاتها. كما تكون لديهم قدرات اتصال عالية وقدرات تدريبية في مجال بناء العلاقات التي تعتبر أهم المهارات المطلوبة في هذا المجال. إن اختيار التكنولوجيا المناسبة وكيفية التعامل معها وتوظيفها بمقتضى طبيعة العمل هو مهمة أخرى من مهام القادة الافتراضيين.

## الباب الثاني : الاتصال المؤسسي :

المحور الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي: مفهومه، أهميته، أنواعه، أشكاله، وسائله،  
معوقات الاتصال التنظيمي)

### المحور الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي:

تُعتبر عملية الاتصال في أي مؤسسة العمود الفقري والركيزة الأساسية لنجاحها. ويشبه الخبراء دورها في المؤسسة بدور الدماء في جسم الإنسان، حيث تنتقل من موضع إلى آخر حاملة معها المعلومات، والقرارات، والتوجيهات، ليربط مختلف الأقسام والمصالح في المؤسسة، والمساهمة في تحقيق التنسيق والتكامل بينها، وتحقيق الأهداف المشتركة. ويُؤدي أي قصور في نظام الاتصالات إلى تعطيل أو تأخير سير العمل في الإدارات المختلفة، وإعاقة تحقيق الأهداف المؤسسية. وذلك لأن العمليات الإدارية تقوم على نقل وتبادل المعلومات والبيانات، والتي تُعد جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة. ويتوقف نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال.

ويعرّف الاتصال التنظيمي (Organizational Communication) بأنه عملية ديناميكية مستمرة تتضمن نقل وتبادل المعلومات، والأفكار، والمشاعر، والمواقف بين أفراد المنظمة وجماعاتها وأقسامها المختلفة بهدف تحقيق التنسيق والتكامل وتحقيق الأهداف المشتركة. وتُشير التعريفات اللغوية لـ "الاتصال" إلى بناء صلة وعلاقة بين طرفين أو أكثر، ونقل المعلومات والأفكار بينهما بهدف الوصول إلى فهم مشترك. وتُعرف "الصلة" بأنها نوع من العلاقة التي تربط طرفين، بينما تُشير "الغاية" إلى الهدف الذي يسعى الاتصال إلى تحقيقه. ويشمل الاتصال أيضًا تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد داخل نسق اجتماعي مُحدد، بغض النظر عن حجمه.

وتتعدد التعريفات الاصطلاحية لـ "الاتصال" وفقاً لـ طبيعة التخصص والهدف من الاتصال والفترة التاريخية التي ظهر فيها التعريف. ومن أبرز هذه التعريفات:

• تعريف مايكل ويسترون: "نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم."

• تعريف هنري ألبرت: "نقل المعنى من شخص إلى آخر من خلال العالَمات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين"<sup>59</sup>.

و تؤكد هذه التعريفات على أهمية وضوح المعنى وفهم الرسالة من قبل جميع أطراف الاتصال لضمان فاعلية العملية التواصلية. وتُشير إلى أن الاتصال ليس مجرد نقل للمعلومات، بل هو عملية تفاعلية تهدف إلى بناء فهم مُشترك وتحقيق التنسيق والتكامل بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

## 1. مفهوم الاتصال المؤسسي:

-يعرفه ناصر محمد العديلي الاتصال بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر، وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه"<sup>60</sup>.

-أما قاموس إكسفورد بأنه " نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة."

61

كما عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه "عملية خلق التفاهم وإشاعته ، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد."

فالإتصال يشير إلى تبادل وانتقال للأفكار والمعلومات ما بين الأشخاص داخل نسق معين .

59 - يس عامر، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، الرياض: دار المريخ، 0011 ص.10

60 ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيم في الإدارة، معهد الادارة العامة، السعودية، 1995، ص 155.

61 محمود المساد، الادارة الفاعلة، مكتبة ناشرون، ط1، مصر، 2003، ص78.

كما نجد علماء الاتصال قد عرفوا الاتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية Communication ويقصد به " مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات." 62

و يعرف الاتصال بأنه 63 " عملية تبادل المعلومات بواسطة رموز معينة " وقد عرفه الطنوبي " 64 : بأنه ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكليهما ، ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية "

يستنتج مما سبق أن عملية الاتصال عبارة عن عملية متكاملة يتم فيها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لدى أي جماعة منشودة من الناس ، وأن عملية الاتصال هذه بمثابة نشاط اجتماعي .

## 2. أهداف الاتصال المؤسسي:

يُعد الاتصال المؤسسي عملية حيوية تتجاوز مجرد نقل المعلومات، حيث يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتنوعة التي تُؤثر في سلوك واتجاهات الجماهير. ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى أربعة محاور رئيسية:

### 1. الأهداف المعرفية: (Cognitive Objectives)

• تُشكل الأهداف المعرفية الهدف الأساسي والأصيل للاتصال، حيث تُركز على نقل المعلومات والأخبار والمعرفة إلى الجماهير من خلال قنوات الاتصال المختلفة.

62 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، مصر، 1999، ص 52

63 - شعبان فرح ، الاتصالات الإدارية

64 - محمد الطنوبي ، نظريات الاتصال ، مرجع سابق ، ص 16.

- و تهدف إلى إكساب المُستقبلين خبرات جديدة، ومهارات مُتطورة، ومفاهيم مُحدّثة تُواكب التغييرات والتطورات المُستمرة.
- و يُطلق على هذا الهدف أيضًا "الهدف التثقيفي (Educational Objective)" ، حيث يُساهم في رفع مستوى الوعي والمعرفة لدى الجماهير.

## 2. الأهداف الإقناعية: (Persuasive Objectives)

- تتجاوز الأهداف الإقناعية مجرد نقل المعلومات إلى محاولة التأثير في اتجاهات وسلوكيات المُستقبلين. وتُركز على إقناع الجماهير بوجهة نظر مُعينة، أو فكرة جديدة، أو سلوك مُحدد. وتتطلب هذه الأهداف مهارات اتصالية عالية من قبل المُرسِل (المصدر)، حيث يجب عليه تقديم الرسالة بشكل مُقنع وجذاب للتغلب على عوائق التواصل ومُقاومة التغيير التي قد تظهر لدى المُستقبل (المُتلقي).

## 3. الأهداف الترويحية: (Recreational Objectives)

- تُركز الأهداف الترويحية على تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد من خلال الاتصال.
- و تهدف إلى إدخال البهجة والسرور والاستمتاع على الجماهير من خلال أساليب الترفيه المُختلفة التي تُساهم في خلق درجة من الانسجام والاستمتاع والتخلص من الضغوط النفسية.
- وتُشير بعض الدراسات إلى أن صعوبة التواصل والتعبير عن النفس تُؤدي إلى ضغوط نفسية وعصبية، كما يتضح من قصة سيدنا موسى عليه السلام الذي كان يعاني من عُقدة في لسانه واستعان بأخيه هارون لِفصاحة لسانه في مُحاجة فرعون.

#### 4. الأهداف الاجتماعية: (Social Objectives)

• تهدف الأهداف الاجتماعية إلى بناء وتدعيم العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين الأفراد والجماعات. وتُساهم في خلق شعور بالانتماء والتضامن والتعاون بين أعضاء المجتمع.

وقام برايس<sup>65</sup> (Price) بتلخيص أهداف الاتصال في خمسة أهداف رئيسية:

1. التنشئة الاجتماعية: وتهدف إلى نشر القيم والمبادئ في المجتمع لتكوين مواطنين صالحين وتحقيق التماسك الاجتماعي.

2. الوظيفة الاجتماعية أو الطقوسية: وتُركز على تعزيز الوحدة والتجانس في المجتمع من خلال الطقوس والعادات والتقاليد المشتركة.

3. الوظيفة الأدائية: وتهدف إلى استخدام الاتصال لتحقيق أهداف عملية مُحددة، مثل: إشباع الحاجة للمعلومات، التحذير من المخاطر، أو التعليم والتثقيف.

4. الإقناع: ويُركز هذا الهدف على التأثير في اتجاهات وسلوكيات المُستقبلين وإقناعهم بـ فكرة أو منتج أو خدمة مُعينة.

5. التعبير عن النفس: ويهدف إلى تنمية المشاعر الجمالية والإبداع الفني لدى المُستقبلين من خلال الفنون المُختلفة مثل: الموسيقى، الشعر، والرسم.

ويُظهر هذا التحليل المُتعدد الأبعاد أهمية الاتصال المؤسسي في تحقيق أهداف مُتنوعة على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة. ويُؤكد على أن الاتصال ليس مجرد أداة لنقل المعلومات، بل هو عملية مُعقدة وديناميكية تُساهم في بناء الفهم المُشترك، والتأثير في الاتجاهات، وتشكيل السلوكيات، وتحقيق التغيير الإيجابي.

<sup>65</sup> Stuart price, **communication studies** (London : Longman,1996) p15.

### 3. أهمية الاتصال المؤسسي:

يؤكد كارل دوير<sup>66</sup> (Carl Duer) على أن "وظيفة الإدارة هي الاتصال"، مما يُبرز أهمية إيلاء هذا المفهوم الاهتمام اللازم من قبل الإدارة. فالاتصال ليس مجرد أداة لنقل المعلومات من نقطة إلى أخرى، بل هو عملية تفاعلية أساسية تعتمد على الحوار والتفاعل بين أفراد المنظمة.

و تُعتبر المنظمة (الإدارة) "شبكة معلومات" حيث تُمارس أنشطتها من خلال إرسال واستقبال كم هائل من المعلومات عبر قنوات الاتصال المُتاحة. ويضمن هذا التدفق للمعلومات سيرورة العمل داخل المنظمة على مُختلف المستويات (العمودية والأفقية). ويُؤدي غياب التواصل الفعال إلى الركود الوظيفي وتعطيل عمليات التغيير والتطوير. ولذلك، يُمكن القول أن الترابط الوظيفي بين أعضاء المنظمة يتم من خلال الاتصال.

و تُعد الاتصالات الفعّالة عصب حياة أي مؤسسة، حيث تُساهم في تحقيق أهدافها الأساسية وضمان نجاحها. ويمكن تلخيص أهمية الاتصال المؤسسي في النقاط التالية:

#### 1. مشاركة المعلومات:

• يُساعد الاتصال على تبادل المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال:

- توجيه سلوك الأفراد وتوضيح المهام والمسؤوليات.
- توجيه أداء العاملين وتقديم التغذية الراجعة بشأن أدائهم.
- إعلام الموظفين بـ نتائج أدائهم وتقدير جهودهم.
- تعريف العاملين بـ السياسات والإجراءات الجديدة.

<sup>66</sup> Carl Duerr : "La cinétique de la direction", édition public – union, n°72 , paris, 1972 , p. 19<sup>66</sup>

○ الاطلاع على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها، وبالبرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها<sup>67</sup>.

2. الحد من انتشار الشائعات:

- تُعتبر الشائعات عاملاً سلبياً يُؤثر على بيئة العمل، حيث تُؤدي إلى القلق، وعدم الثقة، وانخفاض الإنتاجية.
- و يُساهم الاتصال الفعال في القضاء على الشائعات من خلال توفير المعلومات الصحيحة والموثوقة لِموظفين في الوقت المناسب.

3. التنسيق بين التصرفات والأفعال:

- يسعى الاتصال المؤسسي إلى تنسيق جهود الأفراد والجماعات داخل المنظمة ودمج المصالح الشخصية مع الأهداف العامة. و يُساعد ذلك في تجنب العمل المنفصل وغير المُنسق بين الموظفين، وضمان التحرك نحو تحقيق رؤية مُوحدة.

4. مُتابعة الأداء وحل المشكلات:

- يُتيح الاتصال المؤسسي لِم الإدارة مُتابعة تنفيذ الأعمال داخل المنظمة، والتعرف على المُعوقات التي تُواجه الموظفين، وفهم مواقفهم من المشكلات المُختلفة.
- و يُساعد ذلك في إيجاد حلول فعّالة لِم المشكلات وتحسين أداء المنظمة.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين والعاملين على التعبير على سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين<sup>68</sup>، مما يسمح للموظف بإبداء رأيه وفي أي موقف دون تردد.

<sup>67</sup> جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 40.

<sup>68</sup> دادي عدون ناصر: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004، ص 56.

5. تعزيز الديمقراطية والمشاركة:

- يُساهم الاتصال المؤسسي الفعال في خلق بيئة عمل ديمقراطية حيث تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين جميع مستويات المنظمة، ويُشجّع الحوار وتبادل الآراء.

6. توضيح الأهداف والمسؤوليات:

- يضمن الاتصال المؤسسي إطلاع جميع أفراد المنظمة على الأهداف والاستراتيجيات والخطط والسياسات التي تُحدد عملها.
- و يُساعد ذلك في توضيح المسؤوليات والصلاحيات المُوكلة لكل فرد وفريق داخل المنظمة.

7. تسهيل عمليات اتخاذ القرارات:

- يُتيح الاتصال المؤسسي مشاركة جميع أفراد المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، من خلال تقديم المعلومات والآراء والمقترحات.
- و يُساهم ذلك في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وملاءمة لاحتياجات المنظمة.

8. دعم عملية التخطيط:

- يُوفر الاتصال المؤسسي المعلومات والبيانات الضرورية لـ عملية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي لـ المنظمة. و يُساعد ذلك في تحديد الأهداف ووضع الخطط والسياسات المناسبة لـ تحقيقها.

9. التعبير عن المشاعر وبناء العلاقات:

- يُتيح الاتصال المؤسسي لـ الموظفين التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم ومخاوفهم بشكل مُريح وآمن.

- و يُساهم ذلك في بناء علاقات ثقة واحترام بين أعضاء الفريق وتحسين الجو العام لِ العمل.

#### 10. حل الخلافات والنزاعات:

- يُساعد الاتصال الفعال في حل الخلافات والنزاعات الداخلية من خلال الحوار البنّاء والبحث عن حلول تُرضي جميع الأطراف.

و تُلخص الدكتورة راوية حسن<sup>69</sup> أهمية الاتصال المؤسسي في النقاط التالية:

1. يُساهم في تنسيق جميع أنشطة المنظمة، مثل: التدريب، تقييم الأداء، وغيرها.
2. يُسهّل عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات اللازمة لِ تحديد المشكلات وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات.
3. يُحقق التنسيق بين أفعال وتصرفات أفراد المنظمة، ويمنع العمل المنفصل وغير المنسق.

4. يُساعد الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن أنفسهم.

5. يُساعد على تبادل المعلومات الهامة لِ تحقيق الأهداف التنظيمية.

و تُجمع أغلب الدراسات على أن الاتصال المؤسسي الداخلي يُساعد في بناء الاتجاهات والأفكار وتعزيز الولاء لِ المنظمة، ويُعتبر العنصر الأساسي والعصب الحيوي في نجاحها. ويُؤكد ذلك على أهمية إيلاء اهتمام خاص لِ بناء نظام اتصال فعال وشفاف داخل المنظمات لِ ضمان تحقيق أهدافها وخلق بيئة عمل إيجابية ومُنتجة.

---

<sup>69</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، جامعة الإسكندرية كلية التجارة، مصر، 2001، ص 223، 224.

## 4. أنواع الاتّصال المؤسّساتي:

### 1 - الاتّصالات الرسمية :

ونقصد بها كل الاتّصالات التي تتم في إطار القواعد التي تفرض في محيط العمل وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها الجهاز التنظيمي الرسمي، فنظام الاتّصالات الرسمي هو الذي يوجه أعمال المؤسسة ونشاطاتها الرسمية<sup>70</sup>.

ويعرف معجم مصطلحات الإعلام الاتّصال الرسمي بأنه "الاتّصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها ويعتمد على المخططات أو المذكرات أو التقارير ، حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتّصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل"<sup>71</sup>،

يتضح من خلال مقارنة التعريفات المختلفة لـ "الاتّصال الرسمي" أن هناك تفاوتاً في مدى شموليتها ودقتها. ويمكن القول إن التعريف الذي يُركز على "الأطراف المعنية، والطبيعة الاتفاقية، والثقافة التنظيمية، والأدوات المُستخدمة" يُعتبر أشمل وأكثر دقة من التعريف الذي يقتصر على "المستويات الإدارية والطرق الرسمية والأدوات التقليدية".

و يُعرّف الاتّصال الرسمي (Formal Communication) بشكل عام بأنه "الاتّصال الذي يتم بين أفراد المنظمة وجماعاتها وفقاً لـ القنوات الرسمية المُحددة في الهيكل التنظيمي واللوائح والإجراءات المُعتمدة". ويتميز هذا النوع من الاتّصال بـ الاعتماد على الأساليب والأدوات الرسمية في نقل المعلومات والتوجيهات، مثل: الخطابات، والمذكرات، والتقارير، والبريد الإلكتروني المؤسسي. وهناك من يعرفه على أنه: "عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط

<sup>70</sup>- وسيلة كروش: الاتّصال داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004، ص 64.

<sup>71</sup>- عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الاتّصال والرأي العام (الأسس النظرية والإسهامات العربية)، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1993، ص 40.

يقوم به عدد من الأشخاص، لتحديد أهداف مشتركة ومحددة وذلك حسب نظام تقسيم العمل وهيكل السلطة<sup>72</sup>.

وعليه، فالإتصال الرسمي هو كل ما يتم وضعه من قبل الإدارة مسبقا ، والذي يبقى معروفا ومتعارفا عليه داخل المؤسسة وخاضعا للتنظيم الهيكلي للمؤسسة.

وبمعنى آخر، هو مجموع الأنشطة الإتصالية المحددة من قبل الإدارة، وعليه فكل أطراف المؤسسة مطالبون بالامتثال لهذا النوع من الإتصال لكن هذه الفكرة تبقى غير كافية لتحديد معالم الإتصال الرسمي لذلك هناك من يعرفه على أنه: "ذلك النظام المتينة عناصره بصورة مكتوبة ورسمية في الجهاز الإداري ، وعادة ما توجه نظم الإتصالات الرسمية في الأجهزة الإدارية لخدمة سياسات المؤسسة<sup>73</sup>."

- اتجاهات تدفق الإتصالات داخل المؤسسة :

مكن تصنيف الإتصالات داخل المؤسسة وفقاً لإتجاهات تدفقها إلى ثلاثة أنواع رئيسية: العمودي، والأفقي، والقطري. ويرتبط الإتصال العمودي بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يتحرك تدفق المعلومات عمودياً بين مختلف مستويات السلطة والمسؤولية داخل المنظمة. ويشمل الإتصال العمودي اتجاهين رئيسيين:

### 1. الإتصال النازل: (Downward Communication)

- **التعريف:** هو الإتصال الذي يتدفق من المستويات العليا في الهيكل التنظيمي إلى المستويات الأدنى. ويشمل التوجيهات، والتعليمات، والقرارات، والمعلومات التي تُصدرها الإدارة العليا وتُمررها إلى المستويات التنفيذية من خلال سلسلة القيادة.
- **أمثلة:** إصدار المدير العام لإتعليمات حول مواعيد العمل، أو العطلات، أو أسعار البيع، أو التسهيلات المالية، أو كيفية التعامل مع العملاء.

<sup>72</sup> مصطفى العشوي: "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص. 14.

<sup>73</sup> عاطف عدلي العبد، مرجع سابق، ص 23.

• ويعتبر الاتصال النازل أو الهابط من الأنواع الأكثر شيوعاً وانتشاراً في التنظيمات الإدارية ومع "الأجهزة الكلاسيكية التي يكون فيها التركيز منصباً على نقل المعلومات، الأوامر والتوجيهات من الأعلى إلى الأسفل<sup>74</sup>،

• الارتباط بـ نظريات الإدارة: يتناسب الاتصال النازل مع نظرية البيروقراطية التي تُركز على السلطة المركزية والتسلسل الهرمي في اتخاذ القرارات ونقل التوجيهات.

• السلطة والتأثير: يرتبط الاتصال النازل بـ مفهوم السلطة في المنظمات، حيث تتمتع الإدارة العليا بـ سلطة إصدار التوجيهات والتعليمات وتُلزم المستويات الأدنى بـ تنفيذها. ويُمكن لـ الإدارة العليا استخدام وسائل مُختلفة لـ ضمان التزام الموظفين بـ تعليماتها، مثل: المكافآت، العقوبات، والتقييمات الدورية لـ الأداء.

وللإشارة فهناك خمسة أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرفين والمرؤوسين في أي تنظيم وهي:

1- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة من خلال توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.

2- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى من خلال شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي أعمال المنظمة.

3- معلومات حول الإجراءات والممارسات التنظيمية، وذلك يتم بإعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.

4- معلومات ترجع للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق، من خلال إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الأداء.

5- معلومات ذات طبيعة إيدولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم، تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين، نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم .

وعليه، فالإتصال النازل هو كل اتصال تهدف من خلاله إدارة المؤسسة إلى تمرير رسائلها إلى الموظفين وهذا عبر عدة وسائل "كالإصدارات الكتابية، الجريدة الداخلية الملصقات والمذكرات.

ويمكن حصر أهداف الإتصال الهابط أو النازل في أنه يهدف إلى توجيه سلوكات الموظفين وفق ما يخدم سياسة الإدارة ، وهذا من خلال إرسال تعليمات دون مناقشتها مع الموظفين مما يجعل هذا النوع من الإتصالات قائما على اتصال من جانب واحد.

هذا، ويستدعي الإتصال النازل من الإدارة التركيز والدراسة المعمقة لمحيط المؤسسة لأجل التحكم الجيد في مواردها البشرية داخل المنظمة أو المؤسسة.

بالرغم من أهمية الإتصال النازل في نقل التوجيهات والتعليمات من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية، إلا أنه لا يخلو من سلبيات تؤثر على فاعليته وتُعيق تحقيق أهدافه بشكل مثالي. ومن أبرز هذه السلبيات:

1. استغلاله لأغراض دعائية: قد تُسيء بعض الإدارات استخدام الإتصال النازل لإتجميل صورة الواقع وإخفاء السلبيات والمشكلات عن الموظفين. ويُؤدي ذلك إلى بناء ثقافة مؤسسية قائمة على عدم الشفافية وغياب الثقة بين الإدارة والموظفين.

2. النمط التسلطي وغياب المشاركة: قد يتحول الإتصال النازل إلى أداة لإ السيطرة وفرض الرأي، حيث تُصدر الإدارة العليا الأوامر والتعليمات دون إعطاء الموظفين فرصة لإ التعبير عن آرائهم أو تقديم اقتراحاتهم. ويُؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بـ التهميش وغياب التقدير، مما يُؤثر على معنوياتهم وإنتاجيتهم.

3. توسيع الفجوة التواصلية: قد يُساهم الاتصال النازل في بناء حواجز وفجوات بين الإدارة والموظفين، حيث يُصبح التواصل مُقتصرًا على اتجاه واحد فقط (من الأعلى إلى الأسفل). ويُؤدي ذلك إلى ضعف التفاهم والتعاون بين مُختلف مستويات المنظمة.

4. غياب الحوار والتغذية الراجعة: يفتقر الاتصال النازل غالبًا إلى قنوات فعّالة لـ الحوار والتغذية الراجعة. ويُؤدي ذلك إلى صعوبة تقييم مدى فاعلية التوجيهات والتعليمات المُرسلة، وفهم تأثيرها على أداء العمل.

5. ظهور مُعارضة ومقاومة لـ التغيير: عندما يُصبح الاتصال النازل أداة لـ فرض القرارات دون مُشاركة الموظفين أو مراعاة احتياجاتهم، فإن ذلك يُؤدي إلى ظهور المُعارضة والمُقاومة لـ التغيير. وقد تتطور هذه المُعارضة إلى صراعات واضطرابات داخل المنظمة، مما يُؤثر سلبيًا على أدائها ونجاحها.

و لـ التغلب على سلبيات الاتصال النازل، يجب على الإدارة العليا تبني أسلوب تواصل أكثر تفاعلية وشفافية، ويُشجّع على المشاركة والحوار والتغذية الراجعة. ويُساهم ذلك في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والاحترام المُتبادل، وتحقيق التوازن بين السيطرة والمرونة في إدارة العمل.

## 2-الاتصال الصاعد :

يعتبر الاتصال الصاعد مكملًا ضروريًا لـ الاتصال النازل، وبالرغم من أنه قد يكون أقل شيوعًا في المنظمات التي تعتمد على التنظيم المركزي، إلا أنه يُشكل نافذة هامة لـ الموظفين لـ التعبير عن آرائهم، ومُشاركة انشغالاتهم، والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات. وبينما يرتكز الاتصال النازل على نمط أحادي الاتجاه (من الإدارة إلى الموظفين)، يُتيح الاتصال الصاعد لـ "القاعدة" المشاركة في صنع القرارات من خلال قنوات مُتنوعة تسمح لهم بـ طرح مشاكلهم

وتقديم اقتراحاتهم والتعبير عن احتياجاتهم. ويُساعد ذلك الإدارة العليا في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وملاءمة لواقع العمل.

ويعرّف الاتصال الصاعد (Upward Communication) بأنه "الاتصال الذي يتدفق من المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي إلى المستويات العليا"<sup>75</sup>. "ويعتبر عكسًا للاتصال النازل الذي يبدأ من القمة وينتقل إلى القاعدة. ويُشير مصطفى حجازي إلى أن "دور الموظف لا يقتصر على تلقي البيانات، بل يجب أن تُتاح له الفرصة لإيصال البيانات والمعلومات إلى رؤسائه، وهي الطريقة المثلى التي تسمح للمرؤوسين بنقل اتجاهاتهم وآرائهم حول مختلف الأمور الحيوية لإدارة المؤسسة"<sup>76</sup>.

ويشمل الاتصال الصاعد مجموعة متنوعة من الرسائل، مثل:

- التقارير الدورية حول أداء العمل.
- المقترحات والأفكار الجديدة لإتحسين العمل.
- الشكاوى والمظالم المتعلقة بظروف العمل أو المعاملة.
- الطلبات المتعلقة بالموارد أو الدعم الفني.

ويعتبر زيادة حجم المعلومات الصاعدة دليلاً على سيولة الاتصالات وفاعلية قنواتها، ويُوضح مدى تجاوب الموظفين مع توجيهات رؤسائهم. ويُوفر الاتصال الصاعد "التغذية الراجعة (Feedback)" الضرورية لإدارة العليا لإتحسين أداء المنظمة واتخاذ القرارات المناسبة لإتحسين العمل.

<sup>75</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 147..

<sup>76</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 81.

## • أهمية الاتصال الصاعد:

- يُساعد الإدارة العليا في فهم واقع العمل والتحديات التي تُواجه الموظفين.
- يُتيح للموظفين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم.
- يُساهم في بناء الثقة والتعاون بين مُختلف مستويات المنظمة.
- فهم احتياجات ومُتطلبات الموظفين.
- تحسين عملية اتخاذ القرارات.
- تعزيز الثقة والشفافية بين الإدارة والموظفين.
- خلق بيئة عمل إيجابية تُشجع على المشاركة والإبداع.

## • تحديات الاتصال الصاعد:

- قد يُواجه الموظفون صعوبة في التواصل مع الإدارة العليا بشكل فعال، خاصةً في المنظمات الكبيرة أو التي تتميز بثقافة بيروقراطية.
- قد تُتجاهل بعض المعلومات أو الاقتراحات التي يُقدمها الموظفون إذا لم تُدار عملية الاتصال الصاعد بشكل صحيح.

## 3-الاتصال الأفقي :

يُعد الاتصال الأفقي أحد أهم أنماط الاتصال داخل المنظمات، حيث يتجاوز حدود التسلسل الهرمي ويُركز على بناء علاقات تعاونية بين الأفراد والأقسام في نفس المستوى الإداري. ويُساهم ذلك في تحسين التنسيق، وتبادل المعلومات والخبرات، وحل المشكلات بشكل أكثر فاعلية. ويُشير إلى أهمية الاتصال الأفقي في "تجنب وصول مشاكل القاعدة إلى القمة" و"توفير معلومات لا يمكن الحصول عليها من خلال الاتصال العمودي، خاصةً في

المنظمات التي تتميز بـ البيروقراطية والسلطة المركزية. "زيادة على ذلك" يسمح الاتصال الأفقي بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلط<sup>77</sup>.

و يُعرّف الاتصال الأفقي (Horizontal Communication) بأنه "الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي، أو بين أفراد في مستويات مُختلفة، لكن لا تربطهم علاقة رئيس ومرؤوس." وينطبق هذا التعريف على العلاقات بين المؤسسات في المستويات الإدارية المُختلفة.

و بالرغم من أهمية "المبدأ التدريجي" في الاتصال و"تسلسل الأوامر" في الاتصال العمودي، إلا أن طبيعة الاتصال في المنظمات الحديثة أصبحت أكثر تعقيداً، حيث تتشابك قنوات الاتصال وتتفاعل في جميع الاتجاهات، مثل شبكة العنكبوت.

و يُركز الاتصال الأفقي على تبادل المعلومات بين زملاء العمل في نفس المستوى الإداري لـ تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام. ويُساهم ذلك في تمكين الموظفين من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لـ أداء مهامهم بشكل فعال، وتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق الأهداف المُشتركة.

و لـ ضمان فاعلية الاتصال الأفقي، يجب مراعاة مجموعة من الشروط:

1. وجود انسجام في الأهداف: يجب أن تكون أهداف المجموعة وتوجيهات المشاركين في عملية الاتصال مُتوافقة لـ ضمان التحرك نحو اتجاه واحد.
2. عدد المشاركين: يُساهم زيادة عدد المشاركين في إثراء المناقشات وظهور آراء مُختلفة، مما يُؤدي إلى "الاحتكاك والانسجام" بين أعضاء الفريق.

---

<sup>77</sup> عبد الرحمان عزي: "عالم الاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 25.

3. الفضاء المناسب: يُؤثر البيئة المادية والاجتماعية لـ الاتصال على فاعليته، حيث يجب أن تكون مُريحة وتُشجع على التفاعل الإيجابي بين المشاركين.

4. حرية الاتصال: يُساهم منح الموظفين حرية التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم دون تخوف في خلق مناخ من الثقة والشفافية ويُحفزهم على المشاركة بشكل فعال.

5. الاختلافات في الآراء: يُعتبر الاختلاف في وجهات النظر والآراء عاملاً إيجابياً يُساهم في إثراء المناقشات وخلق مناخ من التنافس والحماس. ويُشير شاو (Shaw) إلى أن "التفاعل يعني الاختلاف الموجود في الآراء والسلوكيات." فالتفاعل يعني الاختلاف الموجود في الآراء والسلوكيات، فمن أجل رفع مستوى الاحتكاك والحماس داخل المجموعة لا بد من أن كل فرد في المجموعة أن يتمسك بآرائه الخاصة فعدم الإتفاق يرفع من درجة التفاعل، وبالتالي فالإتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين تنمو وتتطور باحتفاظ كل فرد بخصوصيته<sup>78</sup>

وتُعد الشروط الأول، والرابع، والخامس من أهم العناصر التي يجب توفرها لـ نجاح الاتصال الأفقي، حيث تُساهم في خلق بيئة مُناسبة لـ التفاعل والتعاون والتعبير عن الآراء بـ حرية وشفافية.

وتُبرز أهمية الاتصال الأفقي في العديد من الجوانب:

- إنجاز المهام غير المُحددة: يُساعد الاتصال الأفقي في إنجاز المهام التي تتطلب تعاوناً بين مجموعة من الأفراد أو الأقسام.
- تلبية احتياجات الأفراد: يُتيح الاتصال الأفقي لـ الموظفين التواصل مع زملائهم والحصول على الدعم والمعلومات التي يحتاجونها دون الحاجة إلى اللجوء إلى الإدارة العليا.

<sup>78</sup> Jean-pierre Hogue, Dennis Levesque et d'autres : « Groupe, pouvoir et communication », Presse de l'université de Canada, 1989, p. 104.

- ممارسة الرقابة: يُمكن اعتبار الاتصال الأفقي نوعًا من الرقابة غير الرسمية على أداء الإدارة العليا وتقييم مدى تجاوبها مع احتياجات الموظفين.
- التخفيف من التنازع: يُساهم الاتصال الأفقي في التنسيق بين الأقسام والوحدات المُختلفة والتقليل من احتمالية حدوث التنازع بينها.
- تشجيع المشاركة: يُعتبر الاتصال الأفقي أداة فعّالة لِ تشجيع المشاركة وتمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات.
- وتُطبق بعض المؤسسات مُمارسات مُحددة لِ تعزيز الاتصال الأفقي، مثل:
  - النظام غير الرسمي: يُشجع التواصل غير الرسمي بين الموظفين في نفس المستوى الإداري على بناء علاقات شخصية وتبادل المعلومات بشكل أكثر مرونة.
  - اجتماعات اللجان: يُساعد تشكيل لجان تضم أفرادًا من أقسام مُختلفة في تحسين التنسيق والتعاون وتبادل المعلومات بشكل رسمي.
  - توزيع التقارير المكتوبة: يُساهم توزيع التقارير والمذكرات بشكل أفقي في إطلاع جميع الأقسام على المعلومات المُهمّة والمستجدات المُتعلقة بِ عمل المنظمة.
- ويُظهر هذا التحليل أهمية الاتصال الأفقي في خلق بيئة عمل أكثر تفاعلية وتعاونية وشفافية، ويُساهم ذلك في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية.

#### **4- الاتصالات غير الرسمية:**

لا تقتصر الاتصالات داخل المؤسسات على القنوات الرسمية المُحددة في الهيكل التنظيمي، بل تُوجد أيضًا "شبكة غير رسمية" من العلاقات التي تنشأ بشكل طبيعي بين أفراد جماعة العمل. وتُعرف الاتصالات غير الرسمية بالاتصال غير الرسمي يعرف بأنه: "ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في

الاتصالات الرسمية، الاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية<sup>79</sup>.

بأنها "الاتصالات التي لا تخضع لـ قواعد وإجراءات محددة مكتوبة ورسمية، وتتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية." وتعد وسيلة مهمة لـ إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لـ العاملين، وخلق شعور بـ الانتماء والترابط.

ويشير صالح الشبكشي إلى أن: "الاتصال غير الرسمي ينشأ في أي جهاز من تلقاء نفسه نظراً لما بين الأفراد من علاقات إجتماعية وصلات شخصية لا تخضع لأية إتجاهات محددة، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية وهذا النوع من الاتصالات في حقيقة الأمر حتمية ومن ضروريات الحياة الإجتماعية"<sup>80</sup>.

و تتميز الاتصالات غير الرسمية بـ المرونة والعفوية، وتعتمد على التفاعل المباشر بين الأفراد دون الحاجة إلى اتباع قنوات رسمية محددة. وتُقدم أمثلة على الاتصالات غير الرسمية في المؤسسات: الموظف الذي يتجاوز رئيسه المباشر لـ التواصل مع المدير، أو الموظف الذي يتمتع بـ علاقة وثيقة مع الإدارة دون وجود رابط وظيفي رسمي، أو الموظف الذي يُقيم علاقات مع زملاء العمل في أقسام أخرى.

و بالرغم من أهمية الاتصالات الرسمية في تنظيم العمل وضمان تدفق المعلومات بشكل مُنظم، إلا أن المدارس الكلاسيكية في الإدارة أهملت دور الاتصالات غير الرسمية في خلق بيئة عمل إيجابية وتحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين. وأدى ذلك إلى ظهور "تنظيم غير رسمي" مُوازي لـ "التنظيم الرسمي" داخل المنظمات. وبينما تُحدد الاتصالات الرسمية العلاقات الاجتماعية وفقاً لـ الهيكل التنظيمي والتسلسل الهرمي، تُمثل الاتصالات غير

79 - ناصر محمد العدلي، مرجع سابق، 470.

80 صالح الشبكشي: "العلاقات الإنسانية في الإدارة"، دار الفكر العربي، بيروت، 1978، ص 296 .

الرسمية شبكة العلاقات الإنسانية في إطارها الطبيعي، وتعتمد على روابط الصداقة، والمصالح المشتركة، والتفاعلات اليومية بين الموظفين.

ويشير حسن الجيلاني إلى أن "العمل ووجود الموظفين في أمكنة واحدة أو مُتقاربة" يُعد من أهم العوامل التي تُساهم في نشوء الاتصالات غير الرسمية.

وإِضمان أن تُساهم الاتصالات غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة بشكل إيجابي، يجب مراعاة مجموعة من الشروط:

1. انسجام الأهداف: يجب أن تكون أهداف المجموعات غير الرسمية مُتوافقة مع أهداف المنظمة ولا تتعارض معها.

2. عدد المشاركين: يُفضل أن تكون المجموعات غير الرسمية مُتوسطة الحجم لإِسهيل التواصل والتفاعل بين أعضائها.

3. الفضاء المناسب: يُساعد توفير أماكن مُناسبة لإِ التواصل غير الرسمي في تعزيز العلاقات بين الموظفين وخلق بيئة عمل إيجابية.

4. حرية الاتصال: يجب أن يشعر الموظفون بِالأمان والراحة في التعبير عن آرائهم ومُشاركة أفكارهم دون تخوف من العقاب أو النقد.

5. الاختلافات في الآراء: يُشجع احترام الآراء المُختلفة والتعامل معها بِشكل بناء على إثراء المناقشات والتوصل إلى حلول أفضل.

و تُشير أهمية الاتصال الأفقي إلى أهمية الاتصالات غير الرسمية في خلق بيئة عمل صحية وديناميكية تُساهم في تحقيق أهداف المنظمة. ومن أبرز فوائد الاتصال الأفقي:

• التنسيق والتعاون بين الأقسام والوحدات المُختلفة.

• تبادل المعلومات والخبرات بشكل سريع وفعال.

• حل المشكلات بِشكل أكثر إبداعًا وابتكارًا.

• بناء علاقات ثقة واحترام بين الموظفين.

• تعزيز الانتماء والولاء للمنظمة.

وتُظهر أهمية الاتصال الأفقي أهمية الاتصالات غير الرسمية في إثراء حياة المنظمة وتحقيق أهدافها. ويؤكد ذلك على ضرورة دعم وتشجيع التواصل بين الموظفين على مختلف المستويات، وخلق بيئة عمل تُرحّب بالتنوع والاختلاف في الآراء.<sup>81</sup> كما يقدر ذلك حسن الجيلاني، وعليه فمتطلبات العمل والفضاء المكاني الذي يتواجد فيه الموظفون هي من أهم العوامل التي تساهم في تكوّن الاتصالات غير الرسمية. يُعرّف الاتصال غير الرسمي (**Informal Communication**) بأنه "أي اتصال يحدث خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي المُحددة في المنظمة." ويُمكن اعتباره سلاحًا ذو حدين، حيث يُمكن أن يُساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل إيجابي، وفي نفس الوقت قد يُؤدي إلى انتشار الشائعات والمعلومات غير الموثوقة.

و من أبرز أشكال الاتصال غير الرسمي "الإشاعات"، وهي معلومات غير مؤكدة وغير ملزمة تنتشر بين أفراد المنظمة بشكل شفوي. وبالرغم من أن الإشاعات قد تكون هدامة في بعض الأحيان، إلا أن الإدارة تستطيع استغلالها ل لعب دور بناء، مثل تلمس ردود فعل الموظفين حول نظام أو قرار جديد قبل تطبيقه بشكل رسمي.

و من فوائد الاتصال غير الرسمي:

• توفير قناة اتصال ل الأفراد الذين لا يرغبون في التواصل مع الإدارة العليا بشكل مباشر.

• تسهيل التواصل والتنسيق بين إدارات مُختلفة داخل وخارج المنظمة.

• حل المشكلات بشكل أكثر مرونة وسرعة من خلال اللقاءات غير الرسمية.

و من سلبيات الاتصال غير الرسمي:

---

<sup>81</sup> حسن الجيلاني: "التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص45.

- انتشار الشائعات والمعلومات المضللة.
- صعوبة السيطرة على تدفق المعلومات وضمان دقتها.
- إمكانية استخدامه لـ نشر أفكار ومواقف سلبية تُؤثر على معنويات الموظفين وأداء المنظمة.

و تُشير بعض الدراسات إلى أن الاتصالات غير الرسمية تنشط عندما تكون المعلومات الواردة من خلال القنوات الرسمية غير واضحة أو غير كافية. ولذلك، يجب على الإدارة العليا ضمان وضوح وشفافية الاتصالات الرسمية وتوفير المعلومات اللازمة لـ الموظفين بـ شكل مُنتظم.

ويؤكد نجاح الاتصال المؤسسي على أهمية وضوح ودقة الرسائل واستخدام قنوات اتصال فعّالة لـ ضمان فهمها من قبل جميع الأطراف. ويجب على القادة الإداريين تشجيع المرؤوسين على التواصل المفتوح والتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم لـ تحقيق أهداف المنظمة بـ فاعلية.

و في الختام، يُمكن القول إن الاتصال الرسمي وغير الرسمي يُشكلان وجهين لـ عملة واحدة في المؤسسات. ويجب على الإدارة العليا فهم طبيعة كل نوع من الاتصال، واستخدام كليهما بـ شكل إيجابي لـ تعزيز التنسيق والتعاون وتحقيق الأهداف التنظيمية.

### **وتتضمن الاتصالات غير الرسمية ما يلي :**

- 1- الاتصالات العفوية فيما بين أفراد العمل المستقلة عن أي إطار رسمي.
- 2- اللقاءات والأحاديث التي تحدث داخل مكاتب الموظفين أو خصوصاً في مقهى ومطعم المؤسسة .

وهناك مناسبات أخرى قد تكون أكثر ملائمة لمثل هذه الاتصالات، مثل اللقاءات التي تحدث في أروقة المؤسسة أو خارجها ، كما تجدر الإشارة إلى أنه بقدر ما يكون الاتصال

الرسمي صارما وموجها نحو المراقبة بقدر ما تصبح الاتصالات غير الرسمية أكثر كثافة وفعالية في توجيه سلوكات الموظفين ونشاطهم على مستوى المؤسسة..

و تجنبنا لأن " تصبح الإشاعات كمصدر أساسي للمعلومات داخل المؤسسة فتتنامى وتأخذ مكانة كبيرة كلما تضاءلت الاتصالات الرسمية"<sup>82</sup> فالمؤسسة مطالبة بتفعيل وتشجيع نظم الاتصالات الرسمية بحيث كلما كانت مكثفة كلما نقصت حاجة اللجوء للإتصالات غير الرسمية بل تصبح غير مرغوب فيها.

وعليه ، فمن الضروري إعادة تنظيم الاتصالات الرسمية والتحكم في إتجاهاتها وفي عملية إنتشار المعلومات فيما بين مختلف مستويات المؤسسة من أجل تنظيمها وتوجيهها نحو خدمة نشاط الموظفين والإدارة على حد سواء ، وهذا لا يعني محاربة الإتصالات غير الرسمية ولا إلغاءها فوجودها شيء طبيعي في كل المعاملات الإنسانية إذ "لا يمكن إلغاء لقاء قد يحدث داخل مكتب الموظف أو إلغاء حديث بين جماعة من الموظفين أمام آلة القهوة أو داخل المطعم ولا يمكن أيضا قطع الحديث من الفم إلى الأذن"<sup>83</sup>.

في حال تجاهلت المؤسسة أهمية الاتصالات غير الرسمية، فإنها قد تُعتبر غير ديمقراطية في إدارة مواردها البشرية. من المهم أن توازن بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية من خلال وضع قواعد للتعامل الرسمي، مع إتاحة المجال للاتصالات غير الرسمية دون قمعها. يُلاحظ أن الاتصالات غير الرسمية لم تحظَ بالاهتمام الكافي في أبحاث العلاقات العامة. لذلك، يجب على المؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة، أن تعترف بأهمية هذه الاتصالات وتوظفها لصالحها في التعامل مع الأطراف المعنية.

---

<sup>82</sup> عزي عبد الرحمان: "الإعلام والتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1992 ، ص. 161

<sup>83</sup> Annie Batrolie : « Communication et organisation », édition les organisations, Paris, 1994, p. 94-

## 7- وسائل الاتصال المؤسسي :

### 1 وسائل الاتصال الشفوية

وسائل الاتصال الشفوية تُعتبر من أسرع طرق التواصل وأكثرها استخدامًا في المؤسسات نظرًا لقدرتها على تمكين المستقبل من الاستجابة الفورية وطلب التوضيحات اللازمة. ومع ذلك، فقدت هذه الوسيلة بعض قيمتها مع ظهور الوثائق المكتوبة، حيث أصبح الاعتماد أكبر على الكتابة. ومع ذلك، ظل الاتصال الهاتفي من أبرز وسائل الاتصال في المنظمات، نظرًا لسرعته وفعاليته في التفاعل في كلا الاتجاهين، سواء تصاعديًا أو تنازليًا. ، حيث تمكن المستقبل من الاستجابة مباشرة وطلب توضيحات أو تفسيرات معينة عما هو غامض في الرسالة التي يتلقاها ، إلا أنه بمرور الوقت فقدت هذه الوسيلة قيمتها خاصة بعد ظهور الورق فأصبح الاعتماد بالدرجة الأولى على ما هو مكتوب.84

و من أهم وسائل الاتصال الشفوية ما يلي

### الاجتماعات:

الاجتماعات تعد وسيلة فعّالة لتبادل الآراء بين الأفراد الذين يشاركون في قضية مشتركة، مما يسمح باتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على مناقشة متنوعة. تعتمد فعالية الاجتماع على التحضير الجيد، والذي يتضمن تحديد هدف الاجتماع، إعداد جدول أعمال واضح، وتحديد قائمة المشاركين. أثناء الاجتماع، يُشجع على المشاركة والمناقشة النشطة، ويتولى الرئيس تلخيص النتائج وإبلاغها للحاضرين. يمكن إيصال نتائج الاجتماع إما من خلال اجتماع آخر أو عبر ملخص يتم نشره على لوحة الإعلانات داخل المؤسسة.85

84 - خيرى خليل جميلي: الإتصال ووسائله، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.

85 - عبد الفتاح محمد دويدار: سيكولوجية الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.

## المقابلات:

تُعدّ المقابلات وسيلة تواصل مباشرة وفعّالة في بيئة العمل، حيث تجمع بين طرفين أو أكثر، كلقائد وفريقه على سبيل المثال، لمناقشة موضوع مُحدّد. وتتعدد أنواع المقابلات لتشمل: مقابلات التوظيف لاختيار الكفاءات، ومقابلات الترقية لتقييم الأداء وتحفيز الموظفين، ومقابلات إعادة التنظيم لتحديد المهام والمسؤوليات، ومقابلات الخروج/الاستقالة لفهم دوافع الموظفين وتحديد أية نقاط ضعف في بيئة العمل. وتساهم هذه المقابلات في تحسين كفاءة عمل المؤسسة من خلال اختيار وتطوير الكفاءات وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

## المقابلة الشخصية:

تُعدّ المقابلة الشخصية من أسرع وأنجح طرق الاتصال الشفوي في بيئة العمل، حيث تتميز بالتواصل المباشر بين الطرفين دون وساطة، مما يُتيح فرصة لتبادل المعلومات والآراء بشكل واضح وسريع. ويُعدّ لقاء القائد بفريقه بشكل شخصي مثلاً على ذلك، حيث يساهم في تحسين التنسيق بين أعضاء الفريق والتعامل مع المشاكل بشكل فوري. كما تُساعد المقابلة الشخصية على تقليل سوء الفهم الناتج عن التواصل غير المباشر وتعزيز العلاقات بين أفراد فريق العمل.

## اللجان المشتركة:

تُمثّل اللجان المشتركة منصّة فعّالة للتواصل ثنائي الاتجاه في بيئة العمل، حيث تضم ممثلين عن كلّ من الإدارة والموظفين. وتهدف هذه اللجان إلى تعزيز التعاون وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم بشكل مُباشر. وتُساهم اللجان المشتركة في خلق بيئة عمل إيجابية تُشجع على التعاون وتبادل الأفكار وإيجاد الحلول المُناسبة للتحديات المشتركة.

## الزيارات الميدانية:

تُشكّل الزيارات الميدانية أحد أشكال التواصل غير المباشر الفعّالة في بيئة العمل، حيث تتيح للقادة والمسؤولين فرصة الاطلاع بشكل مباشر على سير العمل والتحديات التي تواجه الموظفين في مواقعهم. وتُساهم هذه الزيارات في تعزيز العلاقات بين الإدارة والموظفين من خلال التفاعل المباشر وتبادل الأفكار والملاحظات، مما يُساعد على خلق بيئة عمل إيجابية واتخاذ قرارات أكثر فاعلية<sup>86</sup>. هنا تكون المعلومات التصاعديّة التي جمعها ذات أهمية كبيرة على عكس إذا تدخل على الفور وأعطى الأوامر لمروّوسيه ، فإنه يقضي على الاتّصال الصاعد.

## 2 وسائل الاتصال المكتوبة

وتستعمل في الحالات التالية على سبيل المثال لا الحصر

عند تعدد المستقبلين للرسالة خاصة بالنسبة للمنظمات التي تضم وحدات متعددة وكل واحد في منظمة واحدة

عندما تكون المعلومات ذات أهمية لأنها مثلا تحدد قواعد سلوكية أو الإجراءات التنفيذية للمهمة أو أهدافها على المدى الطويل

إلا أن هذا النوع من الاتصال لا يخلو من عيوب من أهمها البطء مما يعرقل المهام الإدارية كما أنها تتميز بالتضاعف فالرسالة المكتوبة تتطلب رسالة مكتوبة مثلها كل مذكرة تتطلب مذكرة متناقضة لها لأنه ليس من المعقول الإجابة عليها شفويا كما أن الاتّصال الكتابي دقيق ومحدد ، وكل ما هو مكتوب يعتبر رسمي<sup>87</sup>.

وتُعدّ وسائل الاتصال المكتوبة ركناً أساسياً في منظومة التواصل الفعّال داخل المؤسسات، حيث تُوفّر سجلاً موثّقاً للمعلومات وتضمن دقّة نقلها وحفظها.

و من أبرز هذه الوسائل:

**المذكرات المصلحية :**

وتُعدّ بمثابة تشريع داخلي للمؤسسة، تتميز بقوتها القانونية ومعالجتها لمواضيع عامة وطويلة الأمد، مما يُساهم في تنظيم العمل وتوحيد الإجراءات.

<sup>86</sup>- François Gandrand ,l'Information dans les entreprise et les Organisation ,les Editions d'organisation ,paris ,1990 ,p 202.

<sup>87</sup>- Pierre , Jardillier ,l'Organisation Humaine dans l'Entreprise R.U.F ,Paris ,France ,1965 ,p 210.

## المطبوعات الورقية:

وتشمل التقارير والنشرات والمراسلات الرسمية، وتعدّ وسيلة فعّالة لنشر المعلومات والتوجيهات للجهات المختصة داخل وخارج المؤسسة، مع أهمية التأكد من دقتها وصلاحياتها.

## الإعلانات المؤسسية:

وتستخدم لنشر التعليمات والتوجيهات والقرارات الإدارية لجميع أفراد المؤسسة، وتساهم في ضمان وصول المعلومات بشكل واضح وسريع.

## دليل المؤسسة:

ويُمثّل وثيقة أساسية تُعرّف بالمؤسسة وهيكلها وأنظمتها وخدماتها، مما يُساعد الموظفين الجدد على التأقلم مع بيئة العمل ويُسهّل على الجمهور الخارجي التعامل مع المؤسسة.

## جريدة/مجلة المؤسسة:

وتعدّ منصّة حيوية لتعزيز التواصل الداخلي، حيث تُتيح نشر الأخبار والفعاليات والمعلومات المهمّة لكافة أفراد المؤسسة، كما تُتيح لهم التعبير عن آرائهم وطرح اقتراحاتهم.

## سجل الاقتراحات:

ويُتيح للموظفين التعبير عن آرائهم وطرح مقترحاتهم بشكل مُنظّم، مما يُساهم في تحسين بيئة العمل وتطوير أداء المؤسسة.

## التلكس:

وبالرغم من التطور التكنولوجي، إلا أنه لا يزال يُستخدم في بعض المؤسسات لإرسال الرسائل الرسمية ذات الطابع القانوني بسبب ما يتمتع به من مصداقية وحماية من التلاعب.<sup>88</sup>

## 3 وسائل أخرى

كالأشرطة فيديو الشركة والفيلم دعامات الاتصال الفعال حيث تقوم بإرسال جيد للمعلومة وفهم وتخزين سهل ويبيدي استحسان المتفرجين أو المستمعين وهي وسائل تعتبر تقليدية وأكل عليها الدهر وشرب في ظل التطور التكنولوجي المشهود الذي مس كل القطاعات وكذا لتطور الإشهار وتطور وسائل التواصل الاجتماعي

<sup>88</sup>- François Gandrand , op cite , p 204.

## 4 الوسائل الجديدة

موقع الانترنت مواقع الانترنت هي مواقع تخص إدارات أو شركات معينة يتم الولوج إليها قصد التعرف على جديد المؤسسة وعروضها والتواصل مع طقم الإدارة والتعرف على أهم النشاطات

### مواقع التواصل الاجتماعي:

وهو أحدث الطرق التي سهلت التحام الموظفين وخصوصاً عند إنشاء مجموعات تعنى بتبادل الأخبار ومناقشة المشاكل واقتراح حلول وهنا يمكننا أن نميز بين نوعين من المجموعات مجموعة للعامة ويتم فيها الاطلاع على أخبار المؤسسة وانجازاتها وأهم الأخبار وعرض خدماتها والإعلانات والإشهارات ومجموعات مغلقة تخص العمال فقط ويمكننا القول أن مواقع التواصل الاجتماعي نقلت الإدارة من الواقع إلى العالم الافتراضي والعالم

## 8. معوقات الاتصال المؤسسي :

معوقات الاتصال يمكن أن تؤدي إلى خلل كبير في نقل الرسائل داخل المؤسسة، مما ينعكس سلباً على جودة الأداء. يعتمد نجاح نظام الاتصال على تكامل جميع مكوناته، وأي ثغرة قد تؤدي إلى ضعف كبير في فعاليته. تعود معوقات الاتصال إلى الفروقات الفكرية والإدراكية بين الأفراد، التي قد تؤدي إلى تشويش في الرسائل. هذه المعوقات ليست مسؤولية طرف واحد، بل هي مشتركة بين مختلف أطراف النظام. التغذية العكسية تعتبر ضرورية لضمان فعالية الاتصال، فهي تقدم دليلاً على مدى نجاح العملية التواصلية. فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات، وأن أي ثغرة قد تحدث فيه من شأنها إضعاف هذا النظام وجعله عقيماً في حالات عديدة<sup>89</sup>. وبالتالي فإن نظام الاتصال الفعال يفقد قيمته من دون وجود حلقة مؤثرة للتغذية العكسية، فالتغذية العكسية تعد صمام أمان أو مؤشر فعالية الاتصال لأنها تعطينا صورة عن مدى فاعلية الاتصال وجدواه<sup>90</sup>.

ويمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى أربعة معوقات :

### 1. المعوقات الإدراكية:

بشير العلق، نظريات الاتصال-مدخل متكامل-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص131. <sup>89</sup>

بشير العلق، نفس المرجع، ص 133. <sup>90</sup>

تشمل تأثير اتجاهات الأفراد ومشاعرهم على فعالية الاتصال، مثل تباين إدراك الأطراف، ورغبة الشخص في سماع ما يتفق مع معتقداته فقط.

○ ثبات الإدراك: يشير إلى مقاومة الأفراد لتغيير معتقداتهم رغم وجود معلومات جديدة.

○ الانتقاء الإدراكي: يتعلق بانتقاء الأفراد للمعلومات التي تتفق مع أهدافهم ومعتقداتهم فقط.

تنميط الأفراد: ميل الأفراد إلى تصنيف بعضهم البعض من حيث صفاتهم الشخصية والسلوكية وفق الجنس، السن، المهنة، الدين، ومن ثم فهذه التصنيفات تنعكس تلقائياً على تقدير الفرد من طرف أفراد الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه، بمعنى تجميد الإدراك أي الفكرة النمطية الثابتة إذ هي مجموعة من التعليمات المتحيزة والمبالغة عن فرد فيصبح فكرة ثابتة يصعب تعديلها حتى وإن توفرت الأدلة عن خطئها. 91

○ أثر الهالة: تعميم صفة واحدة على جميع صفات الفرد.

○ الإسقاط الإدراكي: تقييم سلوك الآخرين بناءً على تقدير الشخص لنفسه.

## 2. المعوقات اللغوية :

تعتمد اللغة على استخدام الرموز وترتيب الكلمات والمعاني المتفق عليها والمرتبطة بها .

وهذا هو الهدف من عملية الاتصال ، ويدخل ضمن الرموز ، الإشارات المتعارف عليها وحركة الجسم والوجه واليدين وكذلك شدة نبرات الصوت لكن يلاحظ أن نفس الرموز قد تحمل معانٍ مختلفة مما يؤدي أحياناً إلى عدم فهم نفس المعنى الذي قصده أحد طرفي الاتصال ، أما في حالة استخدام الكلمات التي يرتبط بها أكثر من معنى ، خصوصاً عند وضع أنظمة اللوائح ، ونجد أن هناك ما يسمى باللوائح التفسيرية للحد من سوء فهم بعض الكلمات وتفسيرها التفسير الخاطئ . 92

عبد الباسط محمد عبد الوهاب ، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص 91 .177

92 رضوان بلخير، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، قرطبة للنشر والتوزيع، باب الزوار، الجزائر، 2015، ص 191

### 3. معوقات شخصية في عملية الاتصال:

تشكل العوامل الشخصية أحد أبرز العوائق في الاتصال، حيث تتجسد في طبيعة الفرد وتأثيرها على التواصل واتخاذ القرارات. يمكن توسيع مفهوم هذه المعوقات على النحو التالي:

- عامل التشويه والتحريف: يحدث بسبب اللاموضوعية والأنانية، حيث يسعى الفرد لتحقيق مصلحته الشخصية على حساب الآخرين، مما يؤدي إلى تحريف الرسائل ونقلها بشكل غير دقيق.
- عامل الإدراك الشخصي-: يشير إلى التعميم الخاطئ، حيث يبني الفرد تصورات عن الآخرين على تجربة واحدة، مما يؤدي إلى انحيازات غير مبررة تؤثر سلباً على فعالية التواصل.
- عامل السمات الفردية المشوهة: ينجم عن التحيز الشخصي- أو الكراهية تجاه شخص آخر، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير عادلة أو إيذاء الآخرين، ما يعيق التفاعل البناء.
- عامل الخبرة الشخصية: يعتمد على التجارب السابقة، والتي قد تؤدي إلى تشكيل قناعات مسبقة تعيق التفاعل الفعال مع الآخرين. هذا العامل يلعب دوراً مهماً في تشكيل توقعات الفرد واستجاباته، وقد يؤدي إلى تشويش الرسائل بسبب تأثيرها بخبراته الخاصة.

تعتبر هذه العوامل معوقات رئيسية يجب على القادة والمديرين معالجتها لضمان اتصالات فعّالة وخالية من التشويه أو التحيز.

### 4. المعوقات التنظيمية أو "معوقات ظروف البيئة والاتصال":

تتأثر عملية الاتصال داخل المنظمة بالعديد من العوامل التنظيمية والبيئية التي يمكن أن تعيق أو تسهل انتقال المعلومات. هذه العوامل تنقسم إلى ظروف مادية وفيزيائية، وأخرى اجتماعية وثقافية. مثلاً، يمكن للضوضاء والمشتتات المحيطة بالمتلقي أن تعيق قدرته على استقبال المعلومات بدقة. إضافةً إلى ذلك، تتعرض الرسائل لخطر التشويه بسبب تسلسل نقلها عبر عدة أطراف، مما يؤدي إلى سوء فهمها أو تحريفها. علاوة على ذلك، تواجه الاتصالات تحديات إضافية مثل كثافة المعلومات التي يجب معالجتها، والمواقف الصعبة التي تتطلب التفاوض واللباقة في التعامل مع الآخرين.

في بيئة العمل، يشكل الاتصال الوسيلة الأساسية للتنظيم، التنسيق، المتابعة، الرقابة، والتوجيه. يعتمد نجاح هذه العمليات على وجود نظام اتصال فعال يسمح بنقل المعلومات بدقة وفهم جيد من قبل جميع الأطراف المعنية. ومع ذلك، تعاني الاتصالات التنظيمية من مشكلات مثل:

- كثافة المعلومات: حيث يجد المديرون أنفسهم مضغوطين بكم هائل من المعلومات والمهام، مما يؤثر سلبًا على قدرتهم على دراسة المعلومات بعمق واتخاذ قرارات فعالة.

- تسلسل إرسال الرسائل: مع انتقال الرسائل عبر عدة أطراف، يزداد احتمال فقدان المعنى أو تشويه الرسالة، خاصة إذا كانت الرسالة شفوية.

- المواقف الصعبة: التعامل مع الأشخاص ذوي المواقف السلبية يتطلب مهارات خاصة في التفاوض والسياسة، لتحويل هذه المواقف إلى سلوكيات إيجابية وتعزيز العلاقات داخل المنظمة.

إدارة هذه العوامل بفعالية تتطلب تطوير نظام اتصال قوي ومتربط لضمان نقل الرسائل بدقة والحفاظ على التواصل الفعال داخل المؤسسة. 93.

## المحور الثالث: أنماط القيادة والاتصال المؤسسي

### 1. القيادة التشاركية:

القيادة التشاركية هي نموذج من نماذج القيادة التي تركز على إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز من شعورهم بالتمكين ويشجع على التعاون الجماعي. في هذا النموذج، يتولى القائد دور الميسر والموجه بدلاً من أن يكون مجرد مصدر للتوجيهات والتعليمات.

#### التعريف القيادة التشاركية:

القيادة التشاركية هي عملية قيادية تعتمد على إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات والسياسات المتعلقة بالعمل، حيث يساهم القائد في خلق بيئة تشجع على المساهمة الجماعية والنقاش المفتوح. هذا النمط من القيادة يعزز من التفاعل بين القائد والمرؤوسين، ويعزز من الثقة المتبادلة والالتزام، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي واتخاذ قرارات أكثر فعالية. يتميز هذا النموذج بتركيزه على تحفيز الإبداع والابتكار من خلال الاستفادة من أفكار ومهارات أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى وبمشاركة فعالة من جميع الأطراف المعنية.

#### مزايا القيادة التشاركية تشمل:

- تحسين اتخاذ القرارات: من خلال إشراك مجموعة متنوعة من الأفراد في عملية اتخاذ القرار، يتم الحصول على رؤى وأفكار متعددة، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر شمولية وملاءمة.
- تعزيز الالتزام والتحفيز: عندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار، يزداد التزامهم بالعمل وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تعزيز التعاون والابتكار: تشجع القيادة التشاركية على تبادل الأفكار والخبرات، مما يعزز من بيئة العمل المبتكرة والمثمرة.

التحديات التي قد تواجه القيادة التشاركية تشمل:

- إدارة الوقت والموارد: قد يتطلب إشراك الأفراد في جميع جوانب اتخاذ القرار وقتاً وجهداً إضافياً، مما قد يؤثر على فعالية العمليات التنظيمية.
- تباين وجهات النظر: قد تؤدي تنوع الآراء والأفكار إلى تعقيد عملية اتخاذ القرار وتطوير الوقت اللازم لتحقيق توافق.
- في المجمل، تعتبر القيادة التشاركية من الأنماط الفعالة في تعزيز التعاون والإبداع داخل المنظمات، بشرط أن تتم إدارتها بشكل مناسب ومتوازن.

## 2. القيادة البيروقراطية:

القيادة البيروقراطية هي نمط من أنماط القيادة التي تعتمد على القواعد والإجراءات الرسمية والهيكل الهرمي الصارم لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام. يركز القادة البيروقراطيون على الامتثال للقواعد واللوائح بدقة، ويبدون اهتماماً أقل بالإبداع أو المرونة.

مميزات القيادة البيروقراطية:

- التركيز على القواعد والإجراءات: تُؤخذ القرارات بناءً على القواعد المعمول بها، ويُتوقع من الجميع اتباع نفس الإجراءات.
- الهيكل الهرمي الصارم: السلطة مركزية في أعلى الهرم، ويتم نقل الأوامر من خلال سلسلة واضحة من القيادة.
- تقسيم العمل الواضح: يتم تحديد مسؤوليات وواجبات كل فرد بدقة.

التركيز على الكفاءة: تسعى القيادة البيروقراطية إلى تحقيق الكفاءة من خلال توحيد العمليات وتقليل الأخطاء<sup>94</sup>

• الاستقرار والنظام: تساهم هذه القيادة في خلق بيئة عمل منظمة ومستقرة.

عيوب القيادة البيروقراطية:

• البطء في اتخاذ القرارات: تتطلب القرارات موافقات متعددة، مما قد يؤدي إلى بطء الاستجابة للتغيرات.

• قلة الإبداع: تُثبِّط هذه القيادة الإبداع والمبادرة، حيث يُتوقع من الموظفين اتباع القواعد بدلاً من إيجاد حلول جديدة.

• عدم القدرة على التكيف مع التغيير: تواجه هذه القيادة صعوبة في التكيف مع الظروف المتغيرة بسبب طبيعتها الجامدة.

• انخفاض الروح المعنوية للموظفين: قد يشعر الموظفون بالإحباط بسبب قلة الحرية والاستقلالية في العمل.

تُعد القيادة البيروقراطية فعّالة في بعض الحالات، مثل: 95.

• المنظمات الكبيرة والمعقدة: تساعد القواعد والإجراءات على ضمان التناسق والتنظيم في المنظمات الكبيرة.

• البيئات الخطرة: تُساعد القواعد الصارمة على ضمان السلامة في بيئات العمل الخطرة. المهام الروتينية والمتكررة: تُعد هذه القيادة فعّالة في إدارة المهام التي تتطلب الدقة والاتساق.

---

<sup>94</sup> كيرد عمار تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم ادارة الاعمال جامعة، أكلي محمد أولحاج، البويرة 2014 2015 ص 54، 55  
<sup>95</sup> توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 48.

### 3. القيادة الأوتوقراطية

القيادة الأوتوقراطية هي القيادة التي يمتلك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات دون مشاركة الآخرين، ولو لإبداء رأي.

القائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصراحة والإيجابية، والموضوعية وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية إسم القيادة السلبية لأنها تقوم على تحذير السليبي القائم على التهديد والعقاب، والقائد هنا يركز إهتمامه على الإنتاج وإهمال العلاقات الإنسانية. ويقوم هذا النمط من القيادة على مبادئ أساسية هي:

- إتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة.
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطته.
- الاهتمام والتركيز على العمل دون الاهتمام بالآخرين.
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوبا أو عقابا

#### أشكال القيادة الأوتوقراطية:

أ) القيادة الأوتوقراطية التسلطية: يؤكد هذا الشكل على فكرة السيطرة واستخدام القوة والإستبدادية، والتحكم في المرؤوسين واستعمال التهديد، مشغلا بذلك سلطته ومركزه أو قوة شخصية للتوصل إلى أهدافه.

ب) القيادة الأوتوقراطية الخيرة: يحاول القائد في هذا النمط إستخدام أسلوب إيجابي كالممدح والإطراء وايضا العقاب الخفيف وهذا كي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته لأنه يدرك أن الكسب عن طريق الاقناع لا بد عن طريق تهديد. 96

ج) القيادة الأوتوقراطية اللبقة: هنا القائد هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرارات في حين أنه الذي إتخذه بمفرده، فهو يعتقد أن مشاركة المرؤوسين له في أداء مهامه غير عملي وغير مجدي.

## 4. القيادة التكنولوجية

القيادة التكنولوجية هي نمط من أنماط القيادة التي تعتمد على الخبرة الفنية والمعرفة المتخصصة لاتخاذ القرارات. يميل القادة التكنولوجيون إلى الاعتماد على البيانات والتحليلات العلمية والمنطقية، ويؤمنون بأن أفضل الحلول هي الحلول التي تستند إلى الدقة والكفاءة التقنية.

### مميزات القيادة التكنولوجية:

- التركيز على الكفاءة: يهدف القادة التكنولوجيون إلى تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية من خلال الحلول التقنية والعمليات المحسنة.
- اتخاذ القرارات بناءً على البيانات: يعتمدون على التحليلات والأرقام والمعلومات الموثوقة لاتخاذ قرارات مستنيرة.
- حل المشكلات بطرق منهجية: يستخدمون التفكير النقدي والأساليب المنطقية لحل المشكلات وإيجاد حلول عملية.
- التركيز على الابتكار: يدعمون الابتكار التقني ويسعون جاهدين لتطبيق التكنولوجيا الجديدة لتحسين العمليات والنتائج.

### عيوب القيادة التكنولوجية:

- تجاهل العوامل الإنسانية: قد يتجاهل القادة التكنولوجيون العوامل الاجتماعية والنفسية للموظفين، مثل الدوافع والمشاعر، ويركزون فقط على الجوانب الفنية.
- صعوبة التواصل: قد يواجه القادة التكنولوجيون صعوبة في التواصل مع الأشخاص غير التقنيين، مما يعيق نقل الرؤية والأهداف بوضوح.

• المقاومة للتغيير: قد يقاومون التغيير إذا لم يكن مدعومًا ببيانات قوية أو لم يكن جزءًا من خططهم التقنية.

• التركيز الضيق: قد يكون تركيزهم ضيقًا جدًا على المجال التقني، مما قد يجعلهم غير قادرين على رؤية الصورة الكاملة واتخاذ قرارات شاملة.

تكون القيادة التكنوقراطية فعّالة في بعض الحالات، مثل:

• المجالات التي تتطلب تخصصًا تقنيًا عاليًا: مثل قطاعات التكنولوجيا والهندسة والعلوم.

• المنظمات التي تمر بتحول رقمي: حيث تُعد الخبرة التقنية ضرورية لقيادة التغيير وإدارة التحديات.

• البيئات التي تتطلب حلولًا مبتكرة: يساهم التركيز على الابتكار التكنولوجي في إيجاد حلول جديدة للمشكلات.

تُعد القيادة التكنوقراطية نمطًا قياديًا فعّالًا في بعض الحالات، لا سيما في بيئات العمل التي تتطلب الخبرة التقنية العالية. ومع ذلك، من المهم أن يراعي القادة التكنوقراطيون الجوانب الإنسانية وأن يتواصلوا بشكل فعّال مع فريق عملهم لضمان نجاحهم.

## 5. القيادة الديمقراطية :

تعرف القيادة الديمقراطية بأنها عملية إجتماعية ،فيها تحكم الجماعة نفسها بنفسها وفيها يمثل الأعضاء تمثيلا متساويا كالتعاون ،والمناقشة الجماعية 97.

هنا القائد الإداري الديمقراطي يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون ،وعليه فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على ثلاث ركائز أساسية هي:

### أ)-العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين:

لتحقيق هذه العلاقات ونجاحها لابد من التآلق والاندماج بين العاملين مشكلين فريق عمل له أهداف مشتركة يسعى إلى تحقيقها القائد والتابعين ليه في إطار أهداف المؤسسة.

### ب)-المشاركة:

اشترك المرؤوسين في صنع القرارات يزيد مسؤوليتهم ويحفزهم لزيادة الإنتاج في المؤسسة.

### ج)تفويض السلطة:

تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر بيئة عملهم ويحقق التفويض بعض المزايا منها سرعة الإنجاز وتخفيف العبء على صاحب السلطة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

1. القران الكريم
2. أبو إصبع صالح خليل، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، بدون طبعة، دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
3. أسامة الخيري، القيادة الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 1، سنة 2013.
4. الطوال هاني عبد الرحمن صالح، الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، بدون طبعة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
5. العساف، عبد الكريم، مبادئ الإدارة: مفاهيم ونظريات، الرياض: مكتبة العبيكان، 2011.
6. بشير العلاق، نظريات الاتصال - مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
7. بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر، 1998.
8. توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006-2007.
9. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
10. حريم حسن، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، بدون طبعة، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
11. حسن الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
12. دادي عدون ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
13. رضوان بلخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، قرطبة للنشر والتوزيع، باب الزوار، الجزائر، 2015.
14. سلامة كاید، أنماط السلوك القيادي لمدير المؤسسة الفعال (ورقة عمل)، بدون طبعة، دائرة التعليم المستمر، جامعة اليرموك، إربد، 1989.
15. صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار الفكر العربي، بيروت، 1978.
16. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
17. طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، طبعة 1، 2002.
18. طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002.
19. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1993.
20. عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، بدون طبعة، 2003.
21. عبد الباسط محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، 2005.
22. عبد الرحمان عزي، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

23. عزي عبد الرحمان، الإعلام والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
24. فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار روائع مجدلاوي، عمان، 2003.
25. محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
26. محمود المساد، الإدارة الفاعلة، مكتبة ناشرون، طبعة 1، مصر، 2003.
27. محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
28. ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
29. نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الفجر، عمان، 2009.
30. نواف كنعان، القيادة الإدارية، بدون طبعة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
31. وسيلة كروش، الاتصال داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004.

### المراجع الأجنبية:

1. Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. New York: Free Press.
2. C L. LE BOYER et autres, RH : Les apports de la sociologie du travail, ed organisation, Paris, 2001.
3. Carl Duerr, "La cinétique de la direction", édition public – union, n°72, Paris, 1972.
4. François Gandrand, l'Information dans les entreprises et les Organisations, les Editions d'organisation, Paris, 1990.
5. Jean-Pierre Hogue, Dennis Levesque et d'autres, "Groupe, pouvoir et communication", Presse de l'Université de Canada, 1989.
6. Luc Boyer & Noël Equilbey, Organisation: Théories et Applications, Editions d'organisation, Paris, 2ème éd, 2003.
7. Pierre COLLERETTE, Pouvoir, leadership, autorité dans les organisations, ed Presse de l'université, Québec.
8. Stuart Price, Communication Studies, London: Longman, 1996.

### مواقع الإنترنت:

1. <https://www.mohammedaameri.com/blog/39>