



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة 1



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

مطبوعة بيداغوجية موسومة ب:

القيادة والاتصال المؤسسي

موجهة لطلبة ماستر 01 علم الاجتماع تنظيم وعمل

اعداد الدكتورة:

نوال زغينة

السنة الجامعية: 2022/2021

مقياس القيادة والاتصال المؤسسي

السداسي الثاني

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية

الرصيد: 5

المعامل: 2

الحجم الساعي: مقياس سداسي، من 14-16 أسبوع، ما يعادل 45 ساعة، محاضرة ساعة ونصف والتطبيق ساعة ونصف.

طريقة التقييم: المحاضرة (50% مستمرة و 50% امتحان كتابي)، التطبيق (50% مستمر و 50% مرتبط بنشاطات واعمال موجهة يكلف بها الطالب فرديا أو جماعيا، مع اختبار فجائي لمتابعة تقييم الطلبة) أي امتحان كتابي زائد مراقبة مستمرة.

المعارف المسبقة المطلوبة: معارف نظرية عن علم الاجتماع ونظريات التنظيم وبعض المفاهيم المرتبطة بالمقياس.

أهداف التعليم: (ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر)

- التعرف على أنماط القيادة وعلاقتها بالاتصال داخل المؤسسة وإبراز أهمية القيادة في المؤسسة.

- إرساء مفاهيم لدى الطالب تؤهله لفهم عملية القيادة وإمكانية تطبيق المعارف النظرية في الواقع العملي بعد التخرج.

- زيادة قدرة الطالب الباحث على اتخاذ القرارات إزاء ما يواجهه من صعوبات ومشكلات في بيئته الاجتماعية، من خلال اكسابه مهارة التفكير العلمي والتحليل المنطقي خاصة في مجال علم الاجتماع تنظيم وعمل.

- تزويد الطالب بمهارة توظيف المعارف النظرية المكتسبة في المجال العملي.

مفردات مقياس القيادة والاتصال المؤسسي

المحور الأول: مدخل عام للقيادة

المحاضرة الأولى: مفهوم القيادة وأهدافها وأهميتها.

المحاضرة الثانية: محددات السلوك القيادي (المهارات القيادية) وأنماط القيادة.

المحاضرة الثالثة: نظريات القيادة.

المحور الثاني: ماهية الاتصال المؤسسي

المحاضرة الرابعة: مفهوم الاتصال التنظيمي (المؤسسي) وأهميته، أنواعه، أشكاله.

المحاضرة الخامسة: وسائل الاتصال ونماذجه و

شبكات الاتصال في المؤسسة.

المحاضرة السادسة: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

المحاضرة السابعة: نظريات الاتصال في المؤسسة.

المحور الثالث: أنماط القيادة والاتصال المؤسسي

المحاضرة الثامنة: الهياكل التنظيمية في المؤسسة.

المحاضرة التاسعة: القيادة التشاركية.

المحاضرة العاشرة: القيادة البيروقراطية.

المحاضرة الحادية عشر: القيادة الأوتوقراطية.

المحاضرة الثانية عشر: القيادة التكنوقراطية.

خاتمة

فهرس المحتويات:

- مقدمة

❖ المحور الأول: مدخل عام للقيادة

- المحاضرة الأولى: مفهوم القيادة وأهدافها وأهميتها وعناصرها.
- مفهوم القيادة 09
- أنواع السلطة لدى القائد..... 11
- التمييز بين القيادة والرئاسة 13
- اهداف عملية القيادة في المؤسسة 13
- أهمية القيادة في المؤسسة 14
- عناصر القيادة 15
- المحاضرة الثانية: محددات السلوك القيادي المهارات وانماط القيادة
- محددات السلوك القيادي 17
- أنماط القيادة 18
- المحاضرة الثالثة: نظريات القيادة
- النظريات الكلاسيكية 24
- نظرية الرجل العظيم..... 25
- نظرية السمات 25
- نقد النظرية الكلاسيكية 26
- النظريات السلوكية – نظريات أساليب القيادة 27
- نظرية x ، y لماك غريغور في توجيه الافراد 28
- نظرية استمرارية القيادة 30
- الانتقادات الموجهة لمدخل أساليب القيادة 34
- المدخل الحديث في دراسة القيادة الإدارية 34
- النظرية الموقفية 34
- النظرية التبادلية 35

❖ المحور الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

- المحاضرة الرابعة: مفهوم الاتصال التنظيمي
- تعريف الاتصال التنظيمي 37
- أهمية الاتصال التنظيمي 38
- أنواع واشكال الاتصال التنظيمي 39
- اهداف الاتصال التنظيمي 39

- المحاضرة الخامسة: وسائل الاتصال التنظيمي ونماذجه وشبكات الاتصال في المؤسسة.
- وسائل الاتصال 40
- نماذج الاتصال 41
- استراتيجية الاتصال في المؤسسة (اعداد خطة الاتصال) 42
- شبكات الاتصال في المؤسسة 43
- المحاضرة السادسة: معوقات الاتصال في المؤسسة
- المعوقات الشخصية 47
- المعوقات التنظيمية 49
- المعوقات البيئية 49
- عوامل تحسين الاتصال التنظيمي 50
- المحاضرة السابعة : نظريات الاتصال التنظيمي
- النظريات الكلاسيكية 51
- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر 51
- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور 52
- نظرية التقييم الإداري لهنري فايول 52
- النظريات النيوكلاسيكية 55
- نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو 55
- النظرية السلوكية لكارت لوين - ديناميات الجماعة - 56
- نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ 57
- نظرية x-y لماك غريغور 58
- النظريات الحديثة وتفسيرها للاتصال التنظيمي .
- النظرية المعدلة ليكرت 59
- نظرية الإدارة بالاهداف لبيتر داركر 60
- نظرية النظم 61
- النظريات المعاصرة والاتصال التنظيمي
- الاتجاه التفسيري – نظرية التشكيل 62
- اتجاه ما بعد الحداثة – النظرية النسوية 64
- المدرسة الموقفية 65
- نظرية المعلومات 65

❖ المحور الثالث: أنماط القيادة والاتصال التنظيمي

- المحاضرة الثامنة: الهياكل التنظيمية في المؤسسة
- هيكل العلاقات داخل التنظيم 67
- تصميم هيكل تنظيمي 67
- المحاضرة التاسعة: القيادة التشاركية
- تعريف الإدارة التشاركية 69
- عوامل ظهور الإدارة التشاركية 70
- أسس الإدارة التشاركية 72
- أهداف القيادة التشاركية 74
- المحاضرة العاشرة: القيادة البيروقراطية
- فهم القيادة البيروقراطية 76
- أساليب القيادة البيروقراطية عند ماكس فيبر 77
- العناصر الأساسية للقيادة البيروقراطية 78
- صفات القائد البيروقراطي 81
- مزايا القيادة البيروقراطية 83
- عيوب القيادة البيروقراطية 84
- المحاضرة الحادية عشر: القيادة الاتوقراطية
- مفهومها 85
- صفات القائد الاتوقراطي 86
- مزايا القيادة الاتوقراطية 87
- مساوئ القيادة الاتوقراطية 89
- المحاضرة الثانية عشر: القيادة التكنوقراطية
- تعريفها 91
- مجالاتها 92
- خاتمة 93
- قائمة المراجع 96-94

مقدمة:

ان مقياس القيادة والاتصال المؤسسي، الموجه لطلبة ماستر 1 علم الاجتماع تنظيم وعمل، يعد مقياسا سداسيا، يساهم في توجيه واعداد الطلبة في التخصص وترسيخ معارفهم، وتوحيد البرامج الوزارية لتتماشى مع متطلبات التنمية.

وتهدف هذه المطبوعة الى تهيئة الطلبة لفهم الجوانب الأساسية في المؤسسة وتسايط الضوء على العمليات التي تساهم في نجاحها، والتركيز على عمليتي القيادة والاتصال لما لهما من مكانة ودور في توجيه المؤسسة ونجاحها، من خلال تقسيم المطبوعة الى ثلاث محاور تتماشى والمنشور الوزاري.

حيث قسمت المطبوعة الى ثلاث محاور تناقش وتعرض القيادة في المؤسسة من مختلف جوانبها، وكذا عملية الاتصال وأخيرا محور يبرز بعض أنواع القيادات المنتشرة في المؤسسة، مع التركيز على الهياكل التنظيمية داخل المؤسسة من حيث توزيع الأدوار وتحديد الوظائف والسلطات.

وتهدف هذه المطبوعة البيداغوجية الى إرساء مفاهيم لدى الطالب تؤهله لفهم عملية القيادة وإمكانية تطبيق المعارف النظرية في الواقع العملي بعد التخرج، وزيادة قدرته على التحليل، وتوظيف معارفه، من خلال اكسابه مهارة التفكير العلمي والتحليل المنطقي خاصة في مجال علم الاجتماع تنظيم وعمل.

المحور الأول: مدخل عام للقيادة

المحاضرة الأولى: مفهوم القيادة وأهدافها وأهميتها وعناصرها.

المحاضرة الثانية: محددات السلوك القيادي (المهارات القيادية)

وأنماط القيادة.

المحاضرة الثالثة: نظريات القيادة.

المحاضرة الأولى: مدخل مفاهيمي للقيادة في المؤسسة وأهدافها وأهميتها.

1- مفهوم القيادة:

1-1- لغة: القود في اللغة نقيض السوق يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقائد موقعه في المقدمة كالدليل والمرشد والموجه والقوة.¹

2-1- اصطلاحاً:

القيادة: " هي تلك المجموعة من خصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين امراً ناجحاً"²

أورد بوفلجة غيات في كتابه مبادئ التسيير البشري بعض التعاريف للقيادة منها: " تمثل عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه"

"القيادة هي أدوار معينة ينجزها فرد معين في وقت معين في وقت محدد وفي جماعة معينة"³. هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المؤسسة واهدافهم.⁴

والقيادة في إطار المؤسسة ترتبط بعمل الجماعة كوحدة تنظيمية وكنسق اجتماعي متفاعل حيث ورد في تعريفها بداية انها عملية تفاعل بين تابعين ومتبوعين.⁵

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين، ممن ينشدون النجاح والتميز بمختلف اشكاله ومجالاته، فالقيادة عصب المؤسسة وهي المحور الأساسي لنجاح العمل، وقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع القيادة في المؤسسة، ودراسة السلوك القيادي وما يتضمنه من ابعاد، وقد زاد الاهتمام بدراسة المعوقات التي تحول دون احداث التأثير في المرؤوسين.⁶

فللقائد تأثير كبير على المرؤوسين، كما ان درجة التفاوت في الجودة والتطوير بين المؤسسات غالباً ما تفسر بالاختلاف الموجود في الممارسات القيادية، فعلى اختلاف ميادينها تبقى في النهاية محصلة جهد انساني بحاجة الى مراجعة لتقديمها في صورتها الأكثر قبولاً

1 - ابن منظور ، لسان العرب ، (بيروت : دار صادر، المجلد 12، 2001)، ص 89.
2 - طريف شوقي، محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، (القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 1992)، ص.34.
3 - بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، (الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، ط 3، 2008)، ص. 81.
4 - سيد الهواري ، القائد التحويلي ، للعبور بالمنظمات الى القرن 21 ،(القاهرة: دار الجيل، ط 2، 1999)، ص 34.
5 - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، (الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر)، دبت، ص108.
6 - طارق عبد الرؤوف، القائد المتميز واسرار الابداع القيادي، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص. 13.

من خلال التركيز على عملية التدريب، والذي أصبح شرطاً موضوعياً لإنجاز مهمة القيادة بنجاح.

توجد اختلافات بين أهداف الإدارة ومصالح المستخدمين والقائد هو الذي يمتلك القدرة على تحقيق التكامل بين مصالح الأفراد والمؤسسة.¹

فالقيادة هي فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، لتحقيق الولاء والأهداف المحددة، ولها دور اجتماعي يتمثل في المساعدة على تحقيق الأهداف، وهي شكل من أشكال التعامل الاجتماعي.

والقيادة هي محور الربط بين القائد بما يحمله من خصائص، والعاملين بما يحملونه من سمات واعراف وتماسك والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وما تحمله من مواصفات.

والقيادة هي عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف أحداث عمليات تغيير في المؤسسة.²

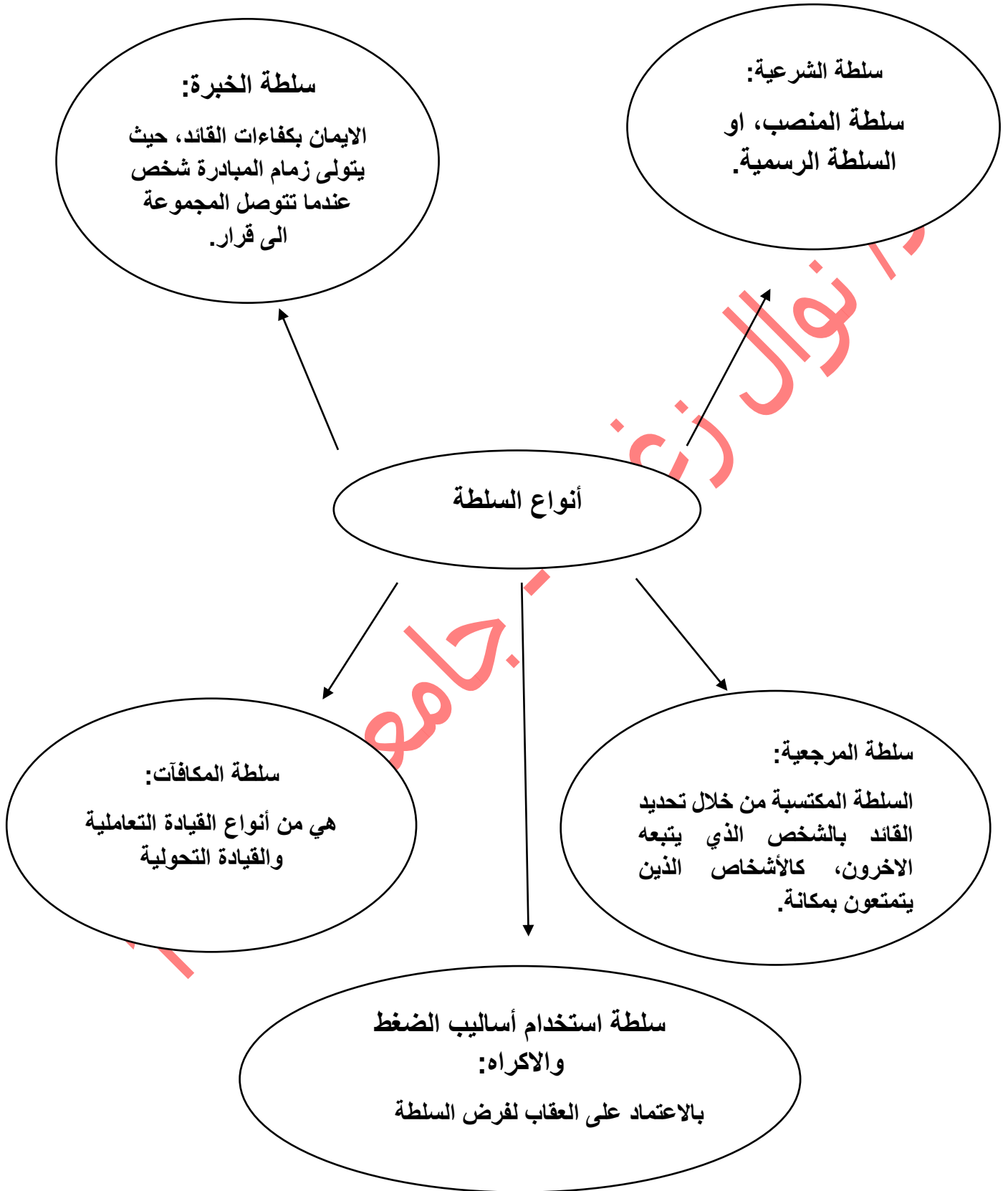
والقيادة بهذا المعنى لها عدة جوانب اجتماعية وتفاعلات دينامية ومحددات سلوكية، فهي سمة تبدو فيما يتصف به القائد من إمكانيات وخصائص اجتماعية ونفسية وعقلية وبدنية تمكنه من التوجيه والسيطرة على الآخرين، وثانياً هي عملية سلوكية تتمثل في إمكانية تحريك الجماعة لتحقيق تأثير موجه نحو أهدافها وتحسين التفاعل بين أعضائها، وأحداث تأثير إيجابي ملحوظ على تركيبها وأدائها، وثالثاً دور اجتماعي يحقق أهداف الجماعة من خلال عمليات التعامل الاجتماعي والاتصال بين القائد وبيئته، فالقيادة ظاهرة اجتماعية ونفسية تعبر عن صور التفاعل الاجتماعي الذي يحدث بين الفرد وجماعته، تنشأ لإشباع حاجات الأفراد وميولهم.³

1 - حنفي محمود سليمان، الأفراد (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، د.ت)، ص. 428.

2 - بطرس حلاق، القيادة الإدارية، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص. 13.

3 - محمد شفيق، السلوك الإنساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الإدارة، مطابع روز اليوسف الجديدة، د.ت، ص.

2- أنواع السلطة لدى القائد: 1



1 - جاسم آل علي، القيادة المؤثرة في المؤسسات العربية، الامارات العربية المتحدة: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2016، ص.16.

وتوجد العديد من مفاهيم القيادة المدرجة في هذه المطبوعة:¹

سمات القيادة: تظهر لدى القادة سمات متوازنة، تجذب المرؤوسين.

أساليب القيادة: تشمل العديد من التوصيفات، كأسلوب المعاملات، كمبدأ المكافئة المطبق...، كأسلوب القيادة التحويلية حيث يلهم القائد مرؤوسيه لتقديم أفضل ما لديهم.

أسلوب القيادة الموقفية: ينتهج القائد أسلوبا للتعامل مع الأوضاع المستجدة التي تواجه الفريق.

القيادة المهمة بالإنجاز: يحدد القائد للمرؤوسين مسارات لتحقيق الهدف، ويحدد الأولويات والقيود، والموارد لإنهاء المهام.

قيادة الفريق: يقوم القائد باقتراح الأهداف والقيم ويحدد المسارات التي تعكس أهداف المؤسسة.

القيادة القائمة على المهارات: قائمة على ان كل المهارات القيادية، القدرة على التنظيم ومهارات التواصل يمكن اكتسابها بالتعليم.

¹- جاسم ال علي، المرجع السابق، ص. 15.

• التمييز بين القيادة والرئاسة: 1

تأسيسا على ما سبق ذكره في المحاضرات نميز بين مفهوم الرئاسة والقيادة:2

– القيادة هي اعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة، بينما الرئاسة تقوم نتيجة النظام القائم.

– القيادة : السلطة مستمدة من داخل الجماعة ، في حين تستمد السلطة في الرئاسة من خارج الجماعة .

– القيادة : تتضمن قوة المشاعر و العمل المشترك ،في حين ان المشاعر المشتركة قليلة و العمل المشترك ضئيل في الرئاسة لتحقيق الهدف .

– القيادة : فيها تقارب اجتماعي كبير يستخدم كوسيلة لتحقيق مصالح الجماعة ، بينما في حالة الرئاسة يظهر التباعد الاجتماعي الكبير بين الرئيس و الجماعة وغالبا ما ترغم الجماعة على تحقيق مصالحه .

3- اهداف القيادة واهميتها وعناصرها:

1-3- اهداف عملية القيادة في المؤسسة:3

- تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، سواء ما تعلق بالعنصر البشري او بالعمل.
- مواجهة المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها.
- تقدير وتدبير احتياجات المؤسسة.
- رفع معنويات العاملين وتحفيزهم.
- التوجيه والتأثير في العاملين لتحقيق الأهداف.

1 - حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2010، ص. 153.

2 - محمد شفيق، المرجع السابق، ص.11.

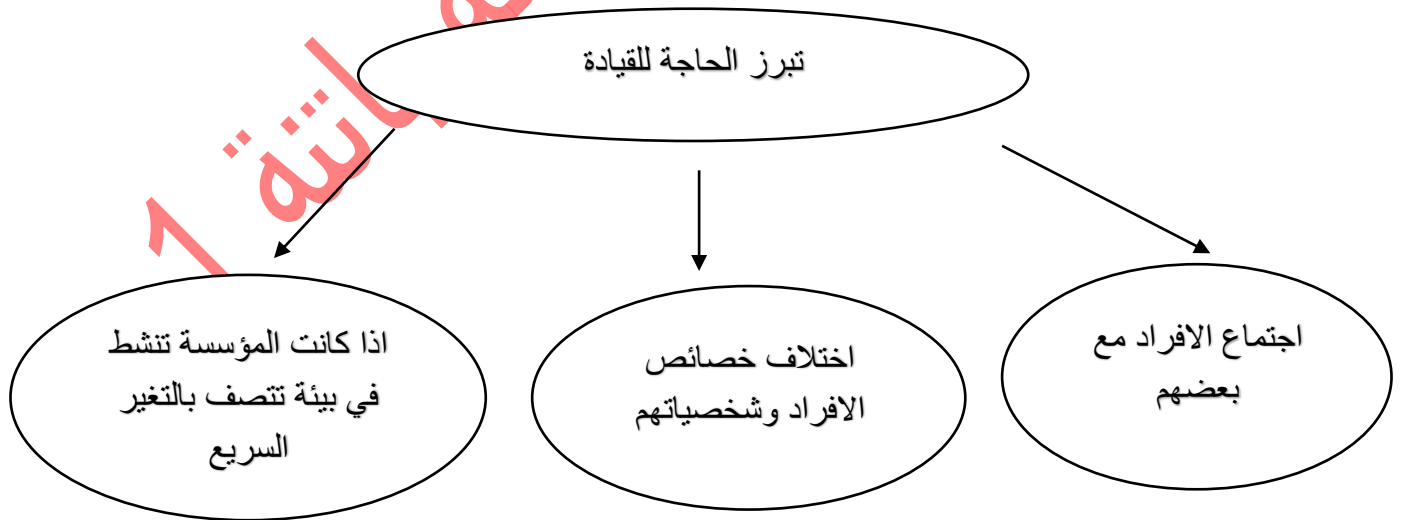
3 - حسين عبد الحميد احمد رشوان، المرجع السابق، ص. 85.

2-3- أهمية القيادة في المؤسسة:

أكد معظم رجال الفكر الإداري أن القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة وأن مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها، كما أصبحت القيادة الإدارية كمعيار يتم على ضوءه تحديد نجاح أي منظمة وتحدد أهميتها في:

- ✓ القيادة هي التي تحول الأهداف المطلوبة إلى نتائج، فهي التي تنجز العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه.
- ✓ غياب عملية القيادة تفقد العناصر الإنتاجية الفعالية والتأثير.
- ✓ غياب القيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع البيئة الخارجية.
- ✓ حل المشاكل المستعصية التي تواجه العمال والمؤسسة بصفة عامة.
- ✓ وضع الخطط والاستراتيجيات لأداء العمل وتحقيق الأهداف.
- ✓ توجيه الجهود وتحديد مرجعية للعمال.
- ✓ الحرص على تحقيق التوازن والفعالية للمؤسسة.

وتبرز الحاجة إلى القيادة:



3-3- عناصر القيادة:

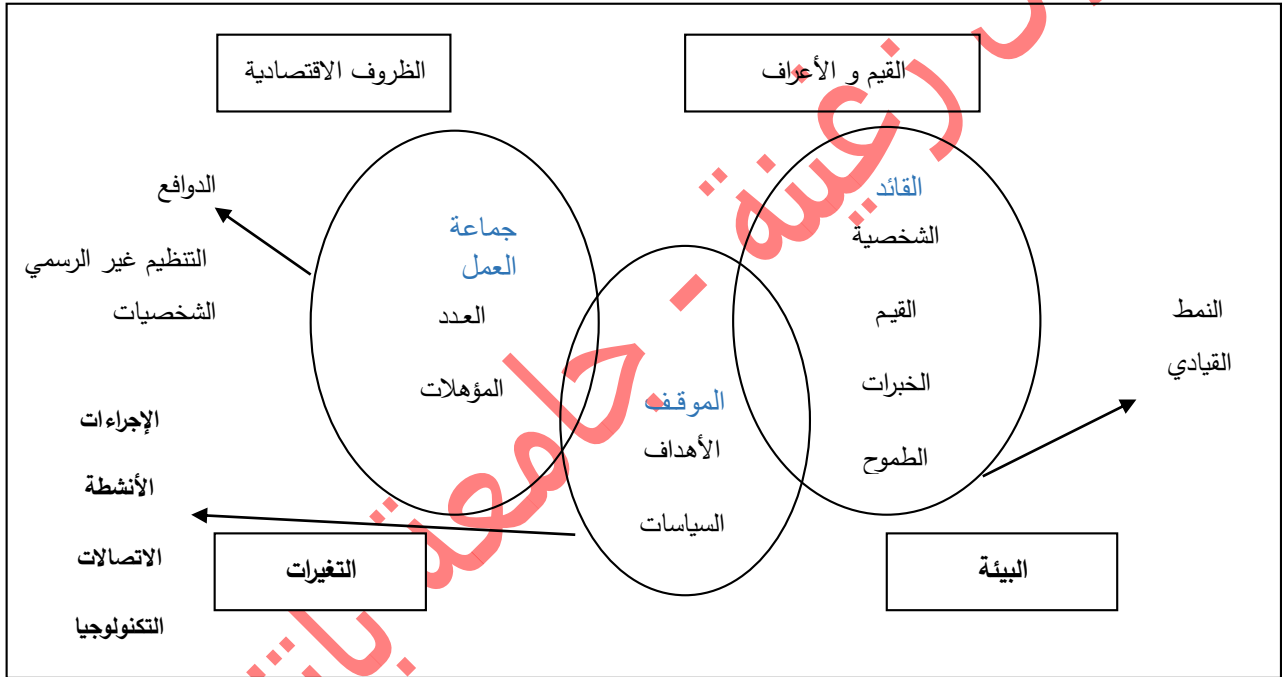
تنقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة إلى ثلاثة عناصر :

1- القائد

2- جماعة العمل

3- الموقف

وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر كما هو موضح في الشكل التالي:



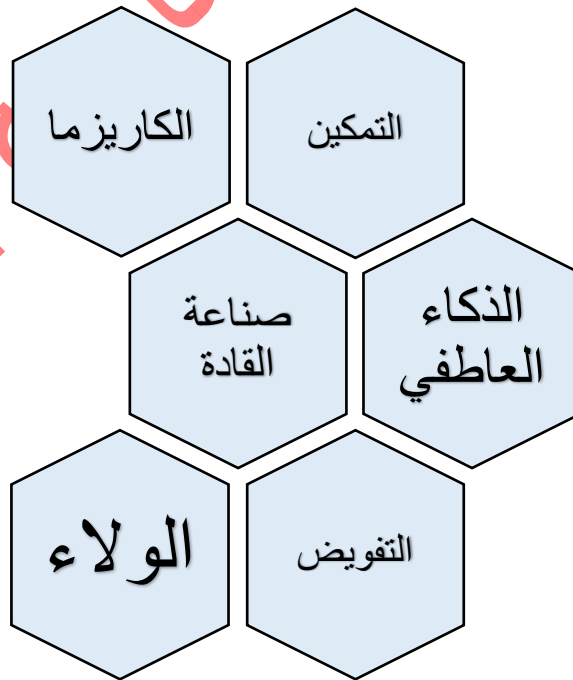
المصدر: د.علي عبد الوهاب، "مقدمة في الإدارة" ¹

¹ - علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة، (الكويت: معهد الإدارة العامة، 1982)، ص. 103.

ونجاح القائد يرتكز على ما يلي : 1

- 1-التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه.
- 2-الزمن هو استثمار المستقبل.
- 3-أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة².
- 4-تنمية وتطوير مرؤوسيه.
- 5-تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية.
- 6-تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين.
- 7-الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلا.
- 8-يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة والفهم والإدراك.
- 9-معرفة سبب الخطر لديه وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية.

□ فطبيعة الية تشكيل القادة تتمحور حول:³



1 - بوفلجة غيات، المرجع السابق، ص. 83.

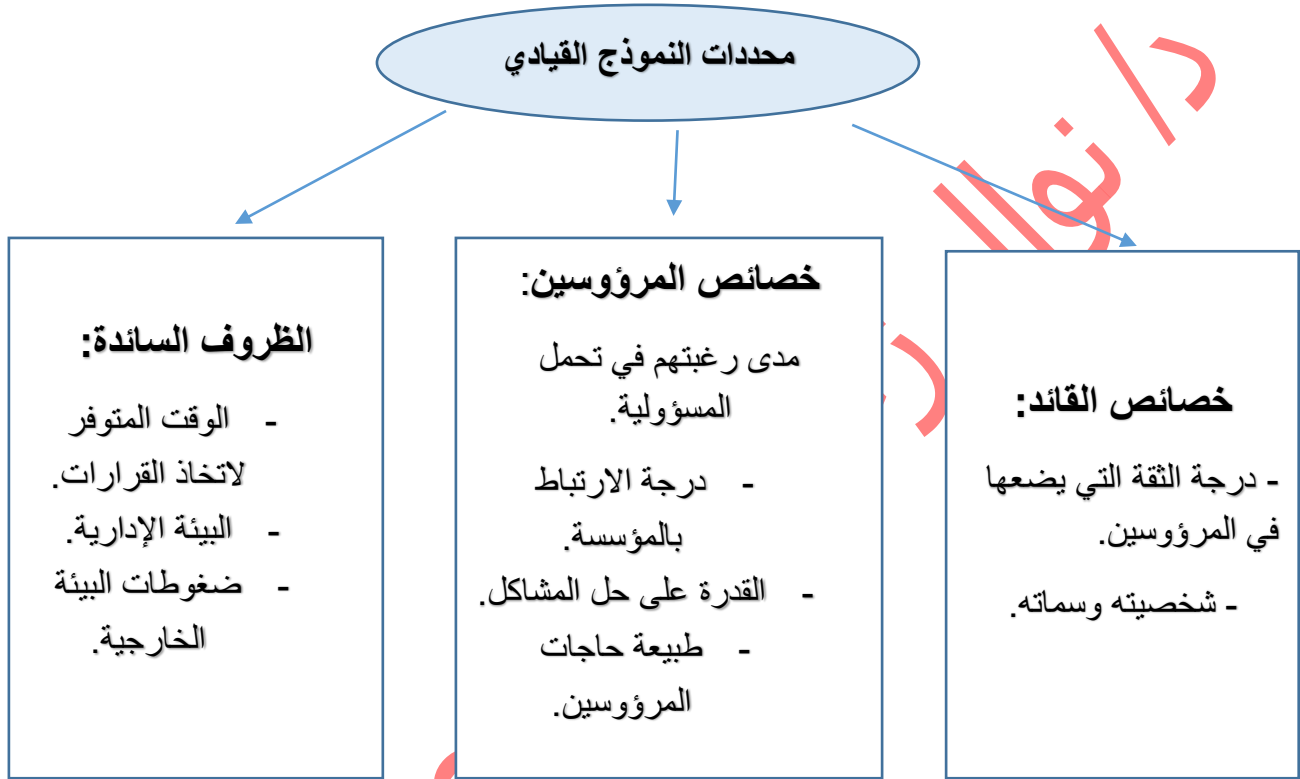
2 - محمد شفيق، المرجع السابق، ص. 17.

3 - حسين عبد الحميد احمد رشوان، المرجع السابق، ص. 155.

المحاضرة الثانية: محددات السلوك القيادي (المهارات القيادية) وانماط القيادة

1- محددات السلوك القيادي:

ان السلوك القيادي، الذي ينتهجه القائد يتحدد على أساس عدة عوامل، هذا السلوك هو الذي يحدد النمط القيادي المتبع: ¹



القائد الفعال هو الذي يحدد مدى السلطة الذي يحتفظ به والذي يفوضه في ضوء تأثير طبيعة المرؤوسين من جهة والبيئة التنظيمية من جهة أخرى.

¹ - بوفلجة غيات، المرجع السابق، ص. 84.

2- أنماط القيادة

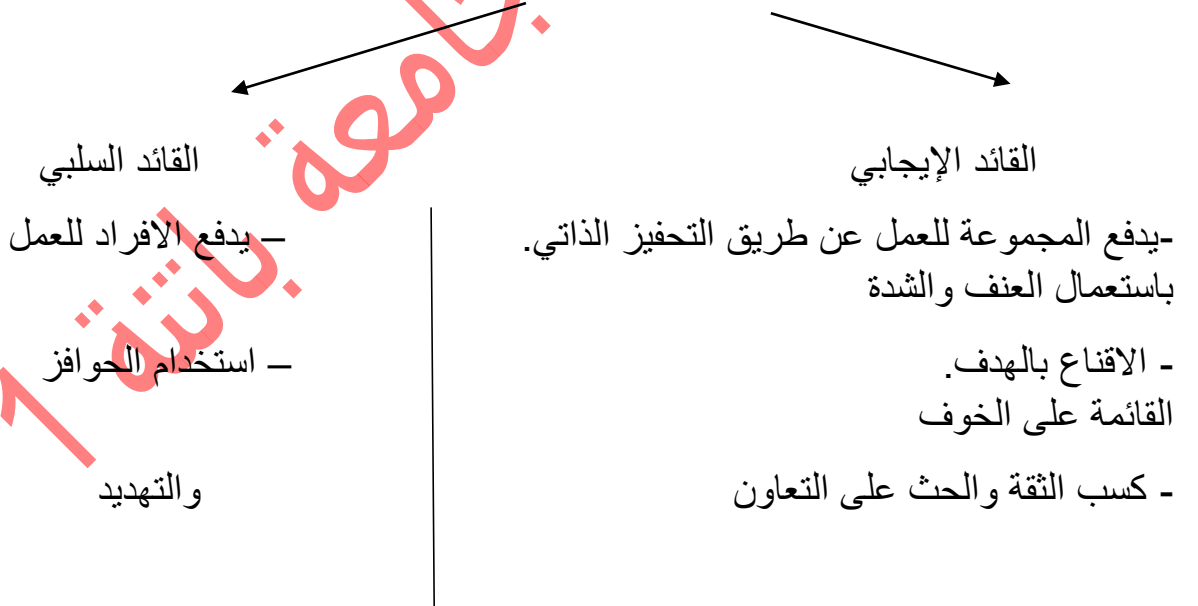
تمهيد:

في مفهوم الإدارة فان النمط القيادي يعني السلوك الذي ينتهجه المسير مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف خاصة فيما يتعلق بتفويض السلطة والاهمية التي يعطيها للأعمال والعنصر البشري، فالنمط القيادي نوع من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقا للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية.

2-1- تصنيف أنماط القيادة:

وتتعدد الأنماط القيادية بتعدد الأساليب المنتهجة مع المرؤوسين من قبل القادة ووفقا لهذه الأساليب ظهرت تصنيفات عدة، ففاعلية القائد تتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه، اذ يجب عليه ان يكون ملما وذو خبرة بأنماط القيادة وطرق التعامل بها، وهناك تصنيفات متعددة لهذه الأنماط أهمها: 1

- وفق الدوافع تقسم القيادة الى



1 - كنعان سالم نواف، القيادة الإدارية، (الأردن: دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، 2007)، ص.87.

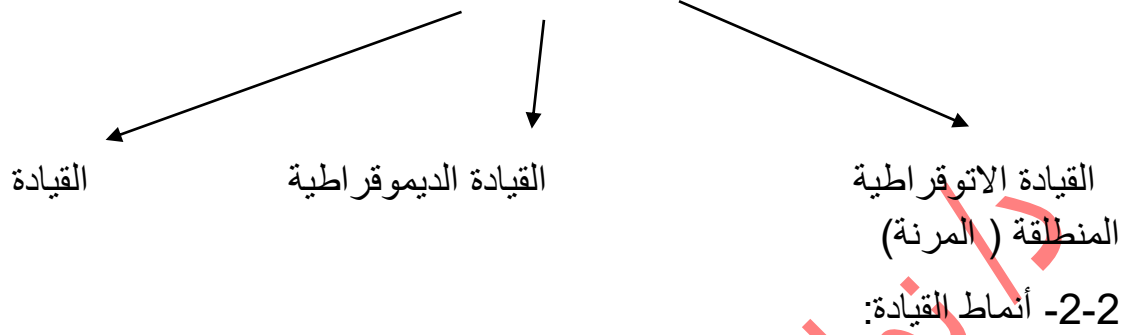
4- وفق مصدر السلطة

- القيادة الرسمية
- تتم من خلال ممارسة السلطة الرسمية للشخص سلطة رسمية
- تحديد الواجبات والمهام في المؤسسة. سلوك الآخرين.
- القيادة غير الرسمية
- تظهر عندما لا يمتلك
- لكنه يؤثر في توجيه
- القادة غير الرسميون هم
- المسؤوليات في
- يمتلكون قوة الإقناع.

وفق مركزية السلطة (تفويض السلطة)

- القيادة مركزية
- تتمركز السلطة في يد القائد
- المحافظة على الرقابة
- مركزية في اتخاذ القرارات
- القيادة غير
- تعتمد مبدأ التفويض مع
- تعتمد عندما تكون مستويات الإدارة الدنيا
- ينقصها التدريب.
- وحسب تقييم مواقف العمل والمتابعة اللازمة.

تصنيف حسب أسلوب القائد وطريقته في ممارسة التأثير *



2-2-1- القائد الأوتوقراطي Bureaucratic Leader: 1

ويعرف بأسماء متعددة أبرزها الاستبدادي والتسلطي، يعتمد على السلطة الرسمية المخولة له قانوناً، هذا النوع من القادة يوجهون الآخرين بمفهوم الرئاسة حيث يتفرد بالسلطة فيصدر الأوامر للتابعين له لتنفيذها وهو لا يهتم بالتعرف على اتجاهات الآخرين والناقدين له، ويستند إلى فرضية أن الفرد يتهرب من تحمل المسؤولية ويعمل خوفاً من العقاب والجزاء، ولهذا النمط العديد من المزايا والعيوب منها:

المزايا	العيوب
- يكون ناجحاً في الظروف الطارئة والتي تتطلب الحزم والشدة. - ناجح مع فئة من المرؤوسين ذوي المستوى التعليمي المنخفض من جهة والذين لا يجدي معهم النمط الديمقراطي.	- انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين. - التسلط والاكراه في التسيير، التحكم المركزي في جميع شؤون الإدارة، مما يولد الكراهية وعدم الرضا لدى المرؤوسين.

2-2-2- القائد الديمقراطي Democratic Leader: 2

يعتمد على أساليب الإقناع والمناقشة والاستشهاد بالحقائق، أهم صفاته الاهتمام بأراء الآخرين، ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الأفكار، وهذا النمط يستند إلى العلاقات الاجتماعية والمشاركة وتفويض السلطة والثقة بين المرؤوسين، وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار وهو غالباً يظهر على أنه أحد أفراد الجماعة ويعيش الواقع ويفسر الأمور بصورة صحيحة ولا

* هذا هو المعيار الذي اعتمد في نظريات المدخل السلوكي، حيث انبثقت منه عدة أصناف تبعاً لتوجيهات رواد نظريات هذا المدخل (كما تم الإشارة له وتوضيحه في نظريات القيادة)، حيث قام مجموعة من أساتذة علم النفس الاجتماعي في جامعة ايوا الأمريكية وهم كيرت لوين ورونالد ليبيت ووالف وايت عام 1939، وقد عرفت هذه الدراسات باسم تجارب الأجواء الاجتماعية واستهدفت معرفة تأثير هذه الأجواء المتمثلة في الأوتوقراطية والديموقراطية والمنطقية على سلوك الفرد والمجموعة العاملة في ظلها، ودراسة العلاقة بين هذه الأنماط وسلوك الأفراد والجماعات وتأثيرها عليه.

1 - عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، الجزائر: دار الهدى، 2011، ص.233.
2 - بوفلجة غيات، المرجع السابق، ص.86.

يستطيع تحقيق أهدافه ما لم يتوفر حد أدنى من الوعي لدى التابعين، ولهذا النمط مزايا وعيوب منها:

المزايا	العيوب
- يشجع على التجديد والابداع والابتكار. - المشاركة في التخطيط وصنع القرار - ينمي روح الانتماء والدافعية والتحفيز لزيادة الإنتاجية	- تخلي القائد عن بعض مهامه القيادية. - وجود مرؤوسين لا يحبون تحمل المسؤولية. - تستلزم الكثير من الوقت والجهد والتنظيم.

2-2-3- القائد المرن، الحر، الفوضوي Laissez-Faire Leader:

يميل إلى عكس ما سبق ذكره (قيادة عدم التدخل) فهو يترك الأمور للمرؤوسين دون أي توجيه أو رقابة بل يتركهم يحددون الأهداف ويتخذون القرارات وتتميز جماعة هذا القائد بالتفكك والضعف لأن المسؤوليات غير محددة ولهذا النمط العديد من المزايا والعيوب منها:

المزايا	العيوب
-قد يكون هذا النمط ناجحا عندما يكون المرؤوسين على مستوى عال من التعليم، وقابلية لتحمل المسؤولية المفوضة لهم.	- تفكك الروابط داخل الجماعة. - ازدواجية الجهود واهدار الوقت. - ضعف عملية الضبط وتحمل المسؤولية. - صعوبة السيطرة على المرؤوسين. - نقص الحماسة للعمل.

هام: بعد الانتهاء من المحاضرة يتبع بتدريب للطلبة، هدفة ترسيخ المفاهيم واكتشاف المهارات القيادية عند الطلبة

التطبيق يشمل اختيار طلبة من المجموعة على اختلاف خصائصهم وتكليفهم بمهام معدة مسبقا من طرف أستاذ المقياس، هدفها الكشف عن الطريقة التي يتعامل بها الطالب مع الموقف والنمط الذي يختاره للقيادة بعد ان يطلب منه تشكيل فريق من 3 الى 4 طلبة وتكليفهم بمهام معينة.

هدف هذا التطبيق هو مراقبة القائد من طرف بقية زملائه للطريقة والنمط الذي يتبناه وكيفية تسيير المهام ، ثم يتم تقييم الفرق واستخراج النمط الممارس وربطه بالموقف وخصائص المرؤوسين وغيرها من خلال بطاقة التقييم التالية:

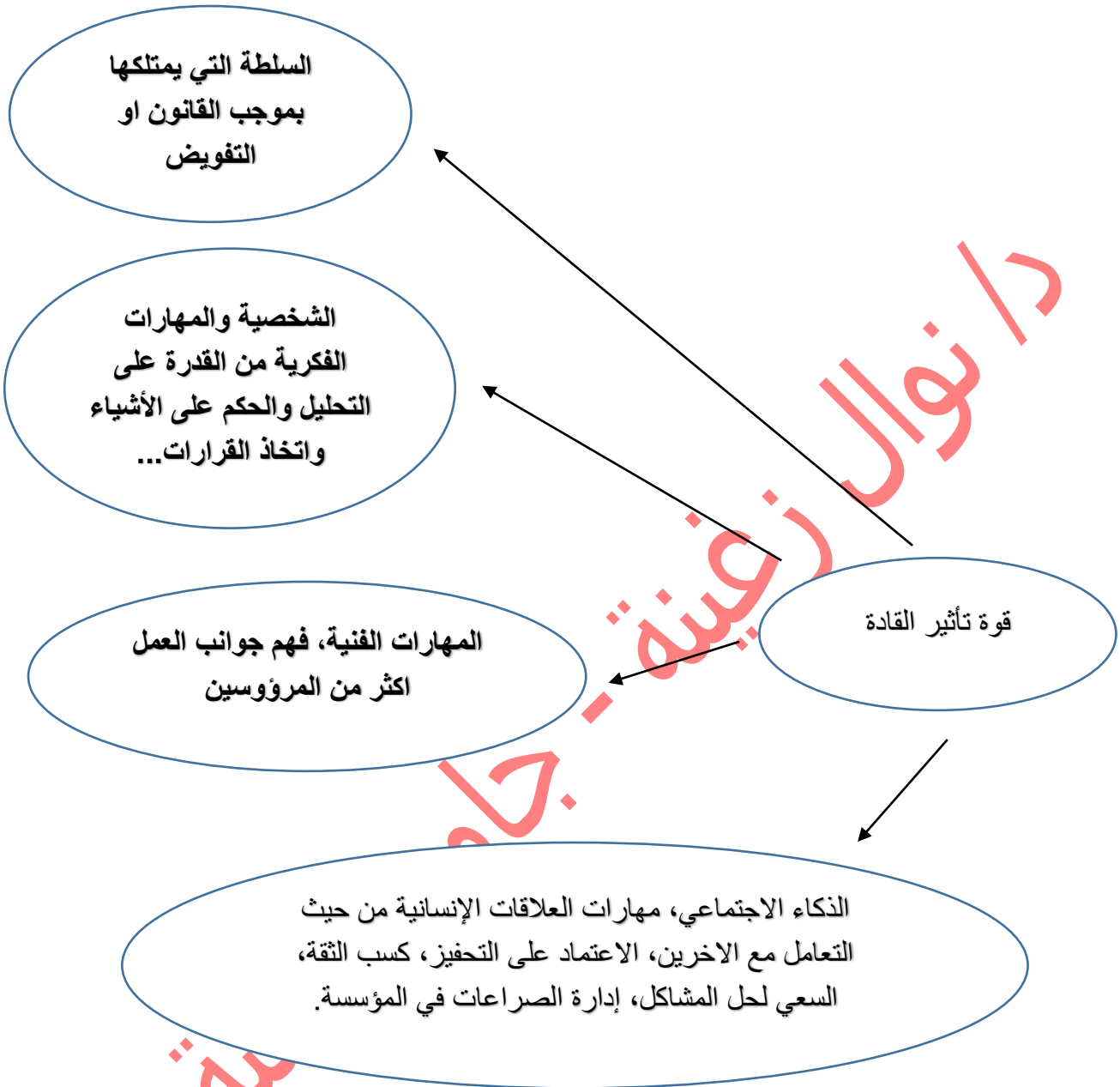
بطاقة تقييم:

- الزمن اللازم لأداء كل مهمة
- طريقة توزيع المهام
- علاقة القائد بالمرؤوسين (صراع، تعاون، نبرة الصوت.....)
- تحقيق المهام (الأهداف)

ملاحظة: تم تطبيق هذه الطريقة في التطبيقات وفعلا تم تشكيل 3 فرق تبين انها تبنت مواصفات الأنماط الثلاثة المعروفة للقيادة.

اذن خلاصة القول انه: توجد اكثر من طريقة لقيادة الافراد، واختيار الأسلوب الذي يتبعه القائد يتوقف على طبيعة الأهداف، شخصية القائد، حالة المرؤوسين وخصائصهم، وطبيعة الموقف، فلا يوجد أسلوب مثالي في القيادة وقد يستخدم اكثر من أسلوب في المؤسسة الواحدة، وفي سنة 1920 استخدم تورندايك مصطلح الذكاء الاجتماعي الذي يقصد به مهارات فهم وإدارة الاخرين، وعليه القائد الناجح هو الذي يمتلك ذكاء اجتماعي يسمح له بالتأثير في الاخرين وتوجيههم، لتحقيق الأهداف.

وعليه يستمد القائد قوة التأثير من:



المخطط من اعداد الباحثة انطلاقا من المحاضرات السابقة.

المحاضرة الثالثة: نظريات القيادة

القائد هو الذى يؤثر فى المرؤوسين
فيحققون الأهداف المرجوة منهم، وهو
الشخص الذى سوف يأخذهم الى حيث لا
يستطيعون الذهاب بدونَه

تمهيد:

اثر موضوع القيادة اهتمام العديد من الباحثين والمتخصصين، وساهم تطور الفكر الإداري في بروز العديد من النظريات التي عالجت بالدراسة والتحليل العديد من الجوانب لمحاولة تحديد أهداف القيادة وخصائصها والفروق التي تميز القائد عن غيره باستخدام معايير لقياس فاعلية القيادة في المؤسسات بالتركيز على الأداء والإنتاجية والرضا عن العمل واشباع حاجات الافراد، ورفع الروح المعنوية وغيرها.

هذا الثراء في النظريات، مرده كثرة الدراسات والأبحاث في هذا المجال، والسعي لاستعراض متطلبات القيادة الناجحة، وان كانت في معظمها تتدرج ضمن: النظريات الكلاسيكية، والنظريات السلوكية والنظريات الحديثة، وسيتم في هذه المحاضرة عرض اهم النظريات في هذا المجال.¹

1- النظريات الكلاسيكية (المدرسة التقليدية): تتدرج ضمنها نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات

✚ مسلماتها:

✚ القادة يولدون ولا يصنعون.

✚ القادة العظماء سيظهرون عندما تظهر الحاجة لهم.

✚ القادة الجيدون هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة

1 - عبد الفتاح بوخمخم، المرجع السابق، ص.236.

1-1- نظرية الرجل العظيم: قدم هذه النظرية الفيلسوف توماس كارليل، في القرن التاسع عشر، مؤكداً انه لا يمكن للفرد ان يكون قائداً دون سمات خاصة تميزه عن غيره، ثم تبعه العديد من الباحثين ليؤكدوا ان هناك رجالاً عظاماً يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة وقدرات ومواهب وخصائص وعبقورية، تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها.

تقوم هذه النظرية على المسلمات السابقة والافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي تطرأ على حياة الأفراد، انما تتحقق عن طريق قادة ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية وان المواهب والقدرات لا تتكرر في اناس كثيرين.

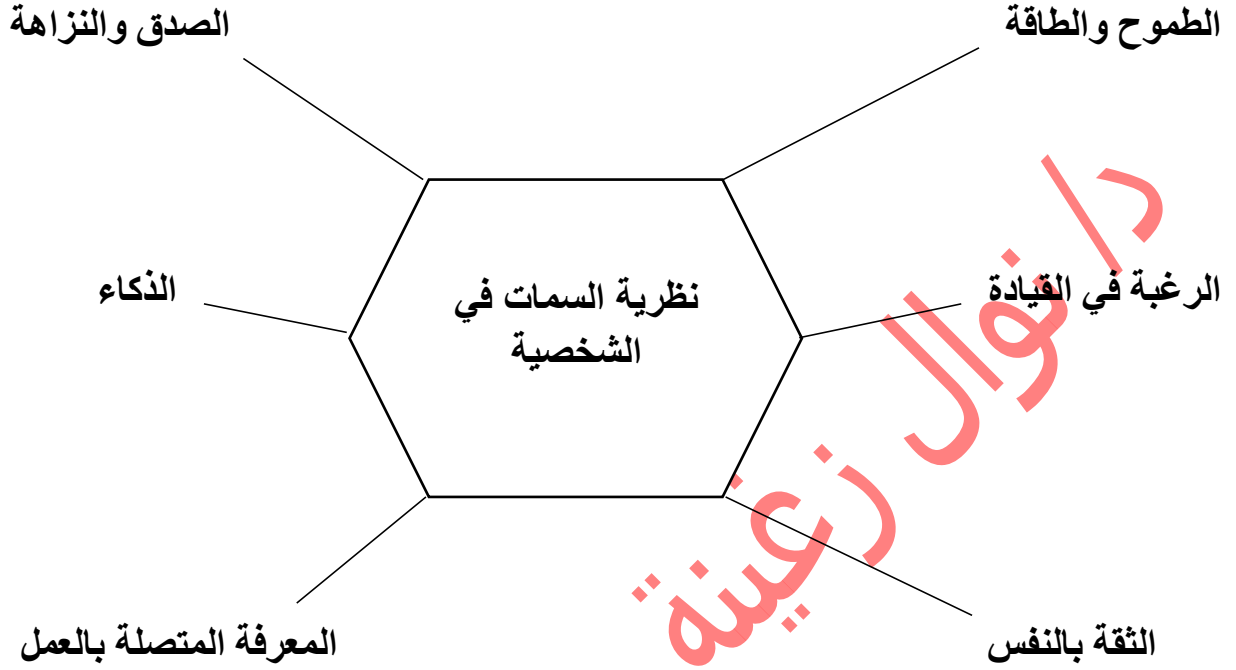
1-2- نظرية السمات:

ترتبط نظرية السمات بنظرية الرجل العظيم اذ تعد امتداد لها، كما انها في مراجع أخرى تطرح كمرادف للنظرية السابقة، وعلى كل حال فهذه النظرية تنطلق من نفس المسلمات وتركز على السمات والخصائص التي تميز الفرد ليكون قائداً معتمدة على الاستعدادات الفطرية والكاريزما التي يمتلكها الفرد هذه النظرية تنظر الى القيادة على انها فن له علاقة وثيقة بسمات وقابلية شخصية خاصة يمتاز بها القائد عن غيره من الأفراد.¹

هذه السمات موروثه لا يمكن تعلمها او تعليمها للأشخاص ليصبحوا قادة، أي ان القادة يولدون ولا يصنعون ثم تطورت هذه النظرية فأصبح مفهومها (ان القائد يشبه الناس العاديين من حيث السمات الا ان نسبة توافرهم فيه اكثر منهم لذا يصبح متميزاً بينهم)، وقد وضعت قوائم عديدة لسمات القائد تتراوح بين جسمية فيزيولوجية تتمثل في الهيئة ونبرة الصوت والحجم والوسامة... الخ، وسمات نفسية كالحماسة والثقة بالنفس والقدرة على المبادرة والنضج الانفعالي وتوفر الحاجة للإنجاز والشجاعة... الخ وسمات عقلية كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل وغيرها من السمات.

1 - حسين عبد الحميد احمد رشوان، المرجع السابق، ص. 60.

وعموما يمكن اجماع السمات في المخطط التالي: ¹



نقد النظريات الكلاسيكية:

- على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي بينت وجود خصائص وسمات تميز القادة عن غيرهم، إلا أن هناك استثناءات استدعت ضرورة إعادة النظر في مفهوم القائد، فقد حقق بعض القادة نتائج مبهرة وإيجابية لكنهم لا يمتلكون الخصائص والسمات السابقة الذكر.
- عدم وجود اتفاق بين المنادين بها على السمات الواجب توفرها في الشخص ونوعها ليكون قائداً فضلاً عن أن هناك الكثير من الأفراد الذين يتمتعون بالصفات التي حددتها هذه النظرية أو بعضها إلا أنهم ليسوا قياديين مؤثرين أو أكفاء.
- تصطدم هذه النظرية ببعض الحالات التي تقلل صدقها، ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء القادة الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى تحقيق الأهداف، عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع الجماعات نفسها، أو قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية.

¹ - جاسم ال علي، المرجع السابق، ص. 21.

- تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى برامج تنمية المهارات القيادية، لان القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت انه بالإمكان اكساب الافراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم التي تمكنهم من ان يصبحوا قادة ناجحين.
- انتقادات نظرية السمات فى القيادة
- إن محاولات أصحاب هذه النظرية للبحث على صفات القائد الناجح أدت إلي بناء قائمة من الصفات تصل إلي أكثر من مائة صفة ومن الاستحالة توافر جميع هذه الصفات في فرد واحد .
- أن أصحاب هذه النظرية لم يتمكنوا من تحديد وزن وأهمية كل سمة من السمات التي حددوها للقائد الناجح وذلك لأنه لم يكن هناك اتفاق على هذه الأوزان، وفي بعض الحالات وجود تناقضات بين هذه الصفات.

2- النظريات السلوكية - نظريات أساليب القيادة - :

مسلمات النظرية

✚ القائد لا يولدون وانما يصنعون

✚ القيادة الناجحة مبنية على سلوك معروف ويمكن تعلمه

إذا كانت نظريات السمات تركز على الخصائص التي يتميز بها القائد والتي لها علاقة بفاعلية الأسلوب القيادي، فان نظريات أساليب القيادة تعالج الأسلوب الذي ينتهجه القائد في التعامل مع المرؤوسين، وتشير هذه النظريات الى ان أساليب القيادة متعددة ولا يوجد أسلوب افضل من غيره وصالح لكل زمان ومكان، وعليه القائد الفعال هو القادر على تحديد الأسلوب الملائم لسلوكه مع مرؤوسيه.

ان عجز نظرية السمات عن تفسير فعالية القيادة أدى الى تسليط الضوء وتوجيه الأنظار والاهتمام الى دراسة سلوكيات القادة من حيث ما يفعلونه في الواقع وكيف يفعلونه؟

وقد قامت جامعة اوهايو بوضع برنامج لبناء استبانة وصف سلوك القادة، يشمل قائمة من 1800 سلوك محتمل وهي ما تسمى الان ب الاستقصاء الوظيفي للسلوك القيادي، وقد اشارت نتائج هذا الاستقصاء الى وجود 3 ابعاد للنمط القيادي تتمثل في:

- الحفاظ على الجماعة.

- تحقيق الأهداف الموضوعية.

-التفاعل.

وقد انبثقت عن هذه النظرية عدة نظريات أهمها:

1-2 نظرية x و y لـ ماك غريغور في توجيه الأفراد: ¹ أوضح ماك غريغور دوغلاس، سنة 1960، ان سلوك القادة مع المرؤوسين لحثهم على العمل يتحدد وفقا للتصور الذي يؤمن به المسير عن طبيعة المرؤوسين، المنتمية الى نموذجين احدهما x والآخر y ولكل منهما خصائص معينة.

نموذج x	نموذج y
<ul style="list-style-type: none">- افراد لديهم كراهية متأصلة للعمل- يفضلون ان يوجهوا من طرف الغير- يتهربون من تحمل المسؤولية- قليلو الطموح- يفتقدون الدافع للعمل <p style="text-align: center;">↓</p> <p>المسير يسلك نحوهم سلوكا تسلطيا وبيروقراطيا يقوم على أساس الرقابة وإصدار الأوامر (سياسة الجزرة والعصا)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>في النموذج x الافراد لا يمكنهم التعبير عن أفكارهم، لا يبرزون المهارات التي يمتلكونها، كما انه يسعى الى اشباع الحاجات الضرورية ويتجاهل الحاجات الاجتماعية والتقدير وتحقيق الذات</p>	<ul style="list-style-type: none">- بذل الجهد العضلي والفكري لديهم- تصرف طبيعي في العمل- قادرون على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية.- القدرة على الابداع- تحمل المسؤوليات- الحرص على تحقيق الأهداف- الدافع الى العمل ذاتي. <p style="text-align: center;">↓</p> <p>لذلك: فان المنظمة لكي تحقق الاستفادة من قدراتهم عليها:</p> <ul style="list-style-type: none">- اشراكهم في اتخاذ القرارات- تفويض السلطات الى المرؤوسين- تمكين الافراد من اشباع الحاجات الاجتماعية.- منحهم الفرصة للاعتراف والانجاز وتحمل المسؤولية

¹ - عبد الفتاح بوخمخم، المرجع السابق، ص. 237.

فكرة مهمة:

يؤكد ماك غريغور ان التنظيم القائم على مبادئ نظرية x تقليدي يتجاهل الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات، كما تركز على اشباع الحاجات المادية والتي ليست لوحدها من دوافع الافراد.

" اذا حصل الفرد على قدر من الاشباع المطلوب لتلك الحاجات الأولية فإنها تفقد أهميتها كدافع للسلوك وبالتالي ← زيادة الاشباع لا تؤثر على سلوك العاملين ← يؤدي الى تبذير موارد المؤسسة.

وهذا مايفسر عدم زيادة الإنتاج رغم زيادة الأجور، فالأجور تساهم في اشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الامن وبما ان الافراد حصلوا على اشباع مناسب فإنها لا تعد دافعا للسلوك وبالتالي لا يستجيبون لما تتخذه الإدارة من إجراءات تؤدي الى مزيد من الاشباع لحاجات مشبعة فعلا - حال أغلبية المؤسسات الجزائرية -

وهذا يتطلب من القائد الحرص على العمل لإشباع الحاجات المعنوية (التقدير والترقية) وعلية الحرص على تحقيق الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات وتتجلى في العلاقات مع الزملاء، العدالة في المعاملة والعدل في الترقيات والحوافز التحفيز ورفع الدافعية.

2-2- **النماذج الأربعة للقيادة للباحث رنيسيس ليكرت**: يوضح ليكرت تأثير العلاقات بين الافراد في العمل على النتائج في ظل تشابه الهياكل الرسمية المستخدمة والتكنولوجية المطبقة، حيث يوضح أربعة نماذج للتسيير:

- **نموذج القائد التسلطي المستغل**: يطبق القائد مع المرؤوسين المدخل الديكتاتوري، بحيث يحث الافراد على العمل باستخدام التهديد بالعقاب، الاتصال في اتجاه واحد (من الأعلى الى الأسفل)، تخضع المعلومات لتحريف كبير، ويتميز بتباعد نفسي بين القائد والمرؤوسين، غياب روح الفريق ومركزية في اتخاذ القرارات.

- **النموذج التسلطي الابوي**: يحث المرؤوسين على العمل باستخدام التهديد والعقاب كما يفسح المجال لتقديم الأفكار، ويفوض جزء قليل من السلطة، كما يهتم ببعض الجوانب الإنسانية، كما يظهر تنظيم غير رسمي معارض للاستمرار في تنفيذ الأهداف الرسمية للمؤسسة.

- **النموذج الاستشاري**: في هذا النموذج يوجد قدر من الثقة في المرؤوسين وبالتالي استشارتهم في بعض شؤون العمل دون ان يكون لديهم تأثير حقيقي، الاتصالات تكون في اتجاهين صاعدة ونازلة.

- نموذج الإدارة بالمشاركة: القائد لديه ثقة كبيرة في مرؤوسيه حيث يفسح لهم المجال للاستفادة من أفكارهم، يعتمد على جماعات العمل في اتخاذ القرارات لتسوية الصراعات وتحديد الأهداف ، يوجد تشجيع للاتصالات الصاعدة .

3-2- نظرية استمرارية القيادة: ¹ اتجاه تاننباوم وشميدت Schmidt & Tannenbaum ركز هذا الاتجاه على درجة الحرية التي تتاح للمرؤوس عند اتخاذ القرارات ، هنا تختلف أنماط القادة ، فهناك القادة الذين ينفردون بعملية اتخاذ القرارات وهناك القادة الذين يفوضون السلطة للمرؤوسين.

فتحليل سلوك القائد يتعلق بحجم السلطة الذي يحتفظ به والذي يفوضه (قدم هذا النموذج الحل للإشكال القائم حول اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات) كما يظهر من الشكل التالي:

سلطة تأثير المرؤوسين ← → سلطة تأثير القادة



النموذج ← النموذج الديمقراطي ← → النموذج المرن (الحر) ← النموذج الاتوقراطي

ويلاحظ في الشكل السابق أنه كلما اتجهنا إلي اليمين كلما زاد تأثير المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وكلما اتجهنا إلي اليسار كلما زادت تأثير القائد في اتخاذ القرارات، وفي أقصى اليسار ينفرد القائد باتخاذ القرار وفي أقصى اليمين يترك القائد كل الحرية للمرؤوس لاتخاذ القرار وبين هذه الأطراف يوجد عدة أنماط كما يلي:

¹ - بطرس حلاق، المرجع السابق، ص. 63.

النمط	التفسير
يتخذ القرار ويعلنه (1)	يتضح هنا أن لا وجود للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ولا يوجد أي مجهود من قبل القائد في إقناع المرؤوسين بالقرار وهنا فإن درجة التزام المرؤوسين بالقرار تكون محدودة بالإضافة إلى افتقار القرار لظروف الواقع العملي التي يلم بها المرؤوس ، ويمكن أن يحقق هذا النمط إنتاجية أعلى إذا كانت وظائف المرؤوسين روتينية والأمر واضحاً بالنسبة للقائد وكذلك أهمية الوقت في اتخاذ القرار .
يتخذ القرار ويقوم بإقناع المرؤوس (2)	وقد استخدم كتاب الإدارة لفظ To sell the decision وهذا معناه أن القائد يبذل مجهوداً في إقناع المرؤوسين بالقرار وفي حالة عدم اقتناع المرؤوسين بالقرار فإن تنفيذه كما يرغب القائد لا يكون مؤكداً
يعرض القائد أفكارا ويطلب آراء (3)	هنا يزداد تأثير المرؤوس في اتخاذ القرار ويمكن القول أن هذا النمط يتيح للمرؤوس فرصة الاشتراك في اتخاذ القرارات ولكن مقدار الاشتراك محدوداً بتقديم الرأي فقط.
قبل أن يتخذ القرار يعرض القائد حلولاً مبدئية قابلة للتعديل (4)	لا يفرض القائد أي حلول وإنما يعرضها بشكل مبدئي ثم يطلب اقتراحات بناء عليها يتم تعديلها وهذا النمط أيضاً يتيح للمرؤوس فرصة الاشتراك في اتخاذ القرار ولكن مقدار الاشتراك يتعدى مجرد إبداء الرأي
يعرض القائد المشكلة ويطلب اقتراحات ويتخذ القرار (5)	هنا يزداد اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وذلك بإتاحة الفرصة لهم في تحديد وتشخيص المشكلة ، كذلك اقتراح القرارات البديلة.
يحدد القائد حدوداً ويترك للمرؤوسين اتخاذ القرار (6)	ازدادت هنا درجة اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار ويقتصر دور القائد على تحديد الحدود Limitations التي يأخذونها في الحسبان عند اتخاذ القرار
ترك الحرية للمرؤوسين للتصرف في حدود محددة بواسطته (7)	هنا يقوم القائد بتفويض المرؤوس في التصرف طالما أنه يتم في الحدود التي حددها له

والسؤال الذي يفرض نفسه الآن ما هو النمط الأمثل، الفعال الذي يحقق أفضل أداء من بين هذه الأنماط المختلفة؟

لقد توصل الباحثون الى ان النمط الذي لا يتطرف الى اليمين او اليسار هو الأفضل لتسيير المؤسسات ، الا ان هناك الذي يتأثر بالمدرسة السلوكية في الإدارة الذي يقرر أن ترك الحرية للمرؤوسين للتصرف يؤدي إلي رفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المبادرة والمبادرة والتطوير وتحقيق الإنتاجية العالية أما عن المتأثرين بمدرسة الإدارة العلمية – التي تركز على الإشراف الدقيق والتخطيط الدقيق وانفراد القائد بالتخطيط وتفرغ المرؤوس للتنفيذ – فإنهم ينادون باستخدام النمط الذي يقع في أقصى اليسار.

4-1-2- نظرية شبكة التسيير للباحثان بلاك وموتون: ¹ طرح هذه النظرية الباحثين روبرت بلاك وجين موتون سنة 1964، حيث حددا خمسة نماذج قيادية أساسية هي:

الاهتمام بالافراد	9	(9,1) إدارة النادي							(9,9) إدارة الفريق	
	8									
	7									
	6									
	5				(5,5) الإدارة المعتدلة					
	4									
	3									
	2									
	1	(1,1) الإدارة المتساهلة							(1,9) الإدارة السلطوية	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		الإهتمام بالإنتاج								

¹ - بطرس حلاق، المرجع السابق، ص.57.

أنماط القيادة	الوصف
(1.1)	يقوم القائد ببذل أقل مجهود ممكن لضمان استمراره في المنظمة ، لا يقوم ببذل أي مجهود تجاه العمل والإنتاج أو تنمية المرؤوسين ويسمي هذا النمط بالقيادة المتساهلة، وهناك أسباب كثيرة تدعو إلي ظهور هذا النمط أهمها المناخ الإداري السائد.
(9.1)	يركز هذا النمط على العمل والإنتاج وتحقيق الكفاءة عن طريق التخطيط والتنظيم والرقابة وتحديد نظام العمل بحيث يمنع تدخل العنصر البشري وتحويل البشر إلي آلات، لا يهتم القائد هنا بالروح المعنوية وتنمية وتطوير القدرات وهو يؤمن بأن نظم العمل السليمة تحقق الأداء المطلوب وتمنع أي تأثير للعنصر البشري.
(1.9)	يركز هذا النمط على إشباع حاجات المرؤوسين وتهيئة مناخ اجتماعي يشجع على العلاقات الشخصية بين المرؤوسين مما يخلق جو من الطمأنينة والصدقة وإعطاء مرتبة دنيا للعمل والإنتاجية.
(5.5)	يهدف هذا النمط إلي تحقيق قدر كاف من الكفاءة في أداء العمل وكذلك قدر معقول من الروح المعنوية والرضا لدى المرؤوسين (النموذج الديمقراطي).
(9.9)	يقوم القائد بدمج احتياجات المرؤوس مع احتياجات العمل بحيث يؤدي تحقيق العمل إلي تحقيق احتياجات المرؤوس وخلق روح الفريق والعمل الجماعي ويعمل على تحقيق أهداف العمل وأهداف البشر في نفس الوقت. (النموذج المثالي)

الانتقادات الموجهة لمدخل أساليب القيادة (النظريات السلوكية):¹

- لم يهتم بالموقف الذي يمارس فيه القائد نشاطه، ولم يتعرض لمتغيراته ولتأثيراتها على سلوك القائد.

3- المدخل الحديث في دراسة القيادة الإدارية (النظرية الموقفية والنظرية التبادلية):

مسلماتها:

- ✚ أفضل أداء للقائد يعتمد على عدد من العوامل الموقفية.
- ✚ مقدرة القائد على القيادة مشروطة بعدة عناصر موقفية.
- ✚ القائد لا يمكن ان يظهر الا اذا تهيأت له الظروف و البيئة الملائمة لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته.
- ✚ ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها ، وانما يعتمد في المقام الاول على قوى خارجية لذاته لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها

1-3- النظرية الموقفية:²

تشير هذه النظرية الى ان مواقف وظروف معينة هي التي تهيئ افراد ليتبوؤا مكانة القيادة، فالفرد قد يكون قائدا في موقف دون اخر، فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، ومنه النظرية الموقفية تنبع من افتراض ان أساليب القيادة هي كيفية التعامل مع الموقف والاستجابة المناسبة من القائد لإدارة أعضاء الفريق والمهمة الحالية.³

ومن الدراسات الرائدة في هذا الاتجاه، التي قدمها ستوكديل، سنة 1948 والتي استنتج فيها ان الأسلوب القيادي الفعال لا يتأثر بخصائص القائد فقط وانما يتأثر بالموقف الذي يمارس فيه نشاطه، حيث يؤكد على انه لا يوجد سلوك قيادي فعال في كل الحالات، بل متغيرات الموقف هي التي تحدد السلوك القيادي الفعال الذي يجب ان يسلكه القائد، والقائد الفعال هو القادر على التكيف مع ظروف الموقف.

فالقائد الناجح هو الذي يتمكن من التكيف بسهولة وسرعة مع المواقف المختلفة لاتخاذ السلوك المناسب لمتطلبات الموقف وتتحدد متطلبات الموقف عند الباحث بالقائد نفسه، الجماعة والظروف السائدة.⁴

1 - حسين عبد الحميد احمد رشوان، المرجع السابق، ص. 65.

2 - بوفلجة غيات، المرجع السابق، ص. 84.

3 - جاسم ال علي، المرجع السابق، ص. 22.

4 - حسين عبد الحميد احمد رشوان، المرجع السابق، ص. 66.

اما الدراسة الثانية في هذا الاتجاه قدمها الباحث **فريد فدلر**، سنة 1960 في نظرية الطوارئ حيث حدد متغيرات الموقف في قوة المركز والتي يقصد بها السلطة المتعلقة بمنصب معين، أي حق زيادة اجر المرؤوسين وتقرير الترقيات والعقوبات، ثم العلاقة بين القائد والمرؤوسين من حيث مدى الثقة بينهم وغيرها، وأخيرا طبيعة العمل وتشمل الاعمال المسندة الى المرؤوسين والمطلوب منهم إنجازها.¹

يرى فدلر ان طبيعة الاعمال تختلف من حيث السهولة والتحديد وانه كلما أمكن تحديد متطلبات الاعمال وتوضيحها للعمال امكن الالتزام بها وتحميل المسؤولية للعمال، وممارسة الرقابة بسهولة، فالموقف تتحكم فيه مجموعة من المتغيرات وسلوك القائد يؤثر فيه الموقف السائد بكل متغيراته.

2-3- النظرية التبادلية: حيث تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين والاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية .
كما ان القائد يأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المرؤوسين وان القائد لا يعامل المرؤوسين معاملة واحدة ففي الغالب فان القادة يقيمون علاقات مع اشخاص يضعون فيهم ثقتهم ويسندون اليهم مختلف المهمات.

نتيجة: القائد الفعال هو الذي يتمكن من أداء عمله بفاعلية في كل الحالات ويكون قادرا على الانتقال من نموذج قيادي الى اخر، أي يمتلك قدرة عالية على التكيف، فلا يوجد نمط أمثل في جميع المواقف وأن النمط الذي يتلاءم مع موقف معين لا يلائم مواقف أخرى ، وأن النمط الذي يتماشى مع بعض المرؤوسين قد لا يتماشى مع جماعة أخرى من المرؤوسين وكذلك فإن النمط الذي قد يكون مثالياً في وقت معين لا يكون بالضرورة كذلك في أزمنة أخرى، من هنا نستطيع ان نخلص بأن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها افراد دون الآخرين ، وانما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر، منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها .

¹ - طارق عبد الرؤوف، المرجع السابق، ص. 44.

المحور الثاني: ماهية الاتصال المؤسسي

المحاضرة الرابعة: مفهوم الاتصال التنظيمي (المؤسسي)

وأهميته، أنواعه، أشكاله.

المحاضرة الخامسة: وسائل الاتصال ونماذجه و

شبكات الاتصال في المؤسسة.

المحاضرة السادسة: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

المحاضرة السابعة: نظريات الاتصال في المؤسسة.

المحاضرة الرابعة: مفهوم الاتصال التنظيمي (المؤسساتي) وأهميته، أنواعه، أشكاله.

تمهيد:

تعتبر عملية الاتصال في أي مؤسسة العمود الفقري والركيزة الأساسية لنجاحها، ويشبه الباحثون دورها في المؤسسة بالدماء في جسم الانسان حيث تنتقل من موضع الى اخر حاملة معها المعلومات والقرارات والامور، للوصل بين مختلف الأقسام والمصالح في المؤسسة، والمساهمة في تحقيق الأهداف، و أي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات، حيث تقوم العمليات الإدارية على نقل و تبادل المعلومات والبيانات، التي تعد جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة، و يتوقف نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال.

1- تعريف الاتصال التنظيمي:

1-1- تعريف الاتصال: كمثلته من المفاهيم في مختلف العلوم، فان للاتصال تعريفات متعددة تختلف حسب طبيعة التخصص والهدف الاستعمالي وحسب تاريخ او فترة وجود صاحبها.

- لغة: كلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" والتي تحمل معنيين: الأول إيجاد علاقة من نوع معين تربط طرفين، أما الثاني فهو بمعنى البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة إذن فالإتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى هدف معين ويعني كذلك مُشترك أو اشتراك ومحاولة تأسيس نوع من الاشتراك، يتضمن شخصين أو أكثر، في المعلومات والأفكار والاتجاهات كما يُشير إلى المعلومات التي تنتقل بواسطتها تلك الأفكار بين الافراد، داخل نسق اجتماعي مُعين مهما اختلف حجمه.

(أنظر القاموس المحيط أو لسان العرب كلمة "وصل")، أما قاموس اكسفورد فيعرف الإتصال بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات (بالكلام أو الكتابة أو الإشارات).

- اصطلاحا:

يعرف مايكل ويسترون الإتصال بأنه: "نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الإتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم".

اما هنري البرت فيعرفه: " نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات او الإشارات او الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين".

يعرف ميلر: الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما، او لدى شخص ما ونريد ايصالها الى مكان اخر او شخص اخر".¹

يتضح من هذه التعريفات الدور الذي يلعبه الاتصال في تحريك وتوجيه المعلومة من جهة الى أخرى، او من شخص الى اخر من خلال عوامل محددة في الكلام والكتابة، مع ضرورة توفر مفهوم لغوي مشترك للغة المستعملة.

2-1- تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرف الاتصال التنظيمي: " هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم".

" وهو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر يقصد إحداث تغيير".²

إن الاتصال التنظيمي يساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالفاعل يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، الوقائع، والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية ويقصد به تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالإدارة لتوفير معلومات للأطراف الأخرى.

اذن: يتجاوز الاتصال التنظيمي فكرة استخدام الاتصال في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة إلى عملية التسيير والإدارة والتنظيم وتقديم أحسن السبل لفاعلية أداء المؤسسة إداريا وتنظيميا، كما يتضمن الاتصال التنظيمي خطط وبرامج واستراتيجيات لتسهيل توظيف البيانات والمعلومات داخليا وخارجيا.

2- أهمية الاتصال التنظيمي:

لقد أخذ الاتصال في الحاضر، منحى اخر في المؤسسة باعتبارها وحدة متناسقة ومنسجمة ومتحركة كذلك، وكونها شخصية معنوية مكونة من اشخاص ماديين، يقيمون علاقات فيما بينهم، ويؤثرون على حياة وتكوين هذه الشخصية المعنوية،³ فلا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فهو جوهر نشاطها والروح التي تحركها، ومحور كل العمليات رسمية كانت أم غير رسمية بحيث يترتب عليه:⁴

1 - يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الرياض: دار المريخ، 1986، ص.26.

2 - بولرباح عسالي، تسيير المؤسسة، مبادئ ومفاهيم، الجزائر: ردمك، 2008، ص.74.

3 -ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، (الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004)، ص. 31.

4 - ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011)، ص.15.

- فعالية الاداء من حيث اتخاذ القرارات .

- بناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة.

- تحقيق حركية الجماعة وزيادة الدافعية.

-المساهمة في التغيير التنظيمي.

- المساهمة في خلق وعي جماعي وبلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لمنتسبي المؤسسة.

- مساعدة العاملين بالمؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات والمساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعبر العاملون من خلال قنوات الاتصال التنظيمي عن آرائهم واتجاهاتهم ويتمكنون من إيصال آرائهم الى المسؤولين في المؤسسة.

- توفير فرصة للإبداع والابتكار من أجل تطوير المؤسسة من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بإبراز أفكارهم واقتراحاتهم للمساهمة في تعزيز الولاء للمؤسسة.

3- أنواع وأشكال الاتصال التنظيمي واهدافه:

تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، حيث يستخدم المديرون في اتصالاتهم قنوات تنظيمية يتوقف طولها على النموذج التنظيمي المستخدم وعلى حجم المؤسسة وعلى نمط القيادة المطبق، ويصنف نظام الاتصال في المؤسسة الى:

3-1- الاتصال الداخلي ويركز على تدفق المعلومات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، أيا كان وضعهم عمال او إطارات وأشكاله تدرج ضمن الاتصال الرسمي وله عدة اتجاهات نازل وصاعد وافقي، ويعتمد على المذكرات والتقارير والخطابات والاجتماعات الرسمية وغيرها والاتصال الغير رسمي.

3-2- الاتصال الخارجي ويركز على تدفق المعلومات بين المؤسسة والأطراف الخارجية (المحيط الخارجي)، بغرض تنمية علاقاتها العامة وتقوية وتحسين صورتها في محيطها.

4- أهداف الاتصال التنظيمي:

- المشاركة في المعلومات وتسهيل انتقالها وتبادلها وحل المشكلات، من خلال ربط المديرات والدوائر والأقسام مع بعضها البعض والتنسيق والإقناع والحرص على وصول وتدفق المعلومات.

- اتخاذ القرارات

- البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة.

- إشراك العاملين بكل ما يجري داخل المؤسسة. -

المحاضرة الخامسة: وسائل الاتصال التنظيمي ونماذج وشبكات الاتصال في المؤسسة:

1- وسائل الاتصال:

هناك عدة وسائل منها: المباشرة، غير مباشرة، السمعية، المرئية ... وغيرها لذا

سيتم عرض أهمها :

- الوسائل المباشرة :

منها الاجتماعات التي تتيح الفرصة لحرية التعبير عن الآراء و الأفكار ورفع الروح المعنوية والوصول إلى القرارات ، كما تساهم في تبادل الخبرات بين كافة المستويات الإدارية، غير انها لا تخلو من السلبيات والعيوب كسيطرة بعض الأشخاص على القرارات، ظهور التكتلات والآراء المتحيزة وعدم تحقق الاهداف أحيانا.

- الوسائل غير المباشرة: كخدمة المجتمع المحلي والاشتراك في المسابقات الخاصة مخاطبة الجمهور ورعاية الموظفين.

- الوسائل المقروءة والمكتوبة: كالجرائد، الفاكس والتلغراف، المجلات والمطبوعات، النشرات والدوريات الموجز المصور والمطبوع، الرسائل البريدية.

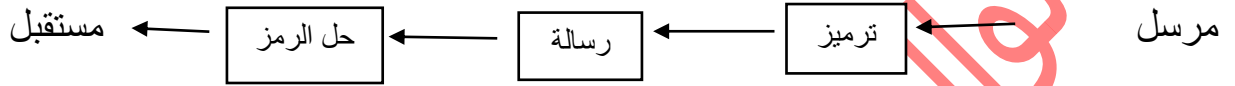
- الوسائل السمعية و المرئية: الإذاعة، الهاتف، التسجيلات، مكبرات الصوت،

التلفزيون، السينما، أجهزة الفيديو، الانترنت.

2- نماذج الاتصال:

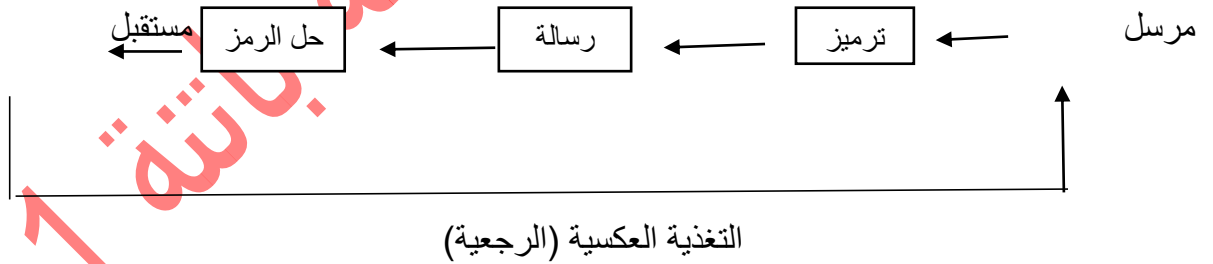
لقد قدم بعض المختصين نماذج للاتصال، باعتباره ظاهرة ديناميكية تتكون من عدة عناصر مشتركة في أداء العملية الاتصالية، وسوف يتم عرض اهم النماذج: ¹

- 1-2- نموذج شانون: 1949، بنى شانون نظرية حول المعلومات، حيث يتكون نموذجه من العناصر: مرسل، مستقبل، قناة ورمز ورسالة، وهو خطي
- 2-2- بسيط كما هو موضح.²



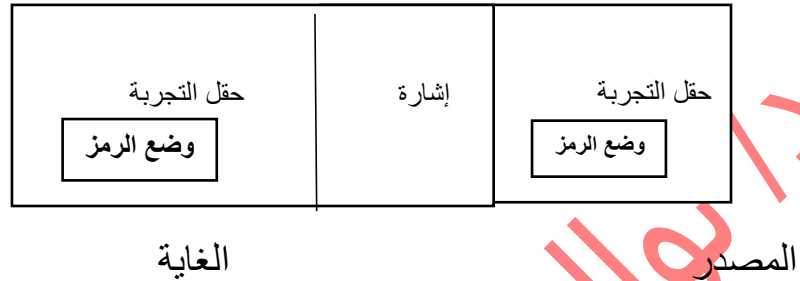
- 2-3- نموذج فينر (النموذج المعدل لشانون): في نفس الفترة قام Wiener، بتعديل هذا النموذج الخطي بإضافة عناصر الضبط وهي التغذية العكسية وهي ارتداد المعلومة من الرسالة حيث تعتبر رسالة جديدة معاكسة للأولى.
- نقطة مهمة: في هذا النموذج سيطر الضوء على أهمية تأثير المعلومات ولعملية التعديل في متابعة عملية ما، حيث ان ردود فعل المستقبل تدفع المرسل الى تعديل الرسالة انطلاقاً من المعلومات المرتدة.

✓ نجاح عملية الاتصال تتم من خلال فهم الرسالة بنفس المعنى الذي قصده المرسل.
نموذج فينر للاتصال



¹ - ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص. 16.
² - بولرباح عسالي، المرجع السابق، ص. 74.

2-4- نموذج شرام: يوضح هذا النموذج ان لكلا طرفي الاتصال اطار من المراجع يستخدمها في تحديد المعاني، للإشارات المرسله والمستقبله، وحسب هذا النموذج يمكن لأي شخصين الاتصال بسهولة في المنطقة المتداخلة للإطارات الفكرية لكل منهما.



3- استراتيجية الاتصال في المؤسسة (اعداد خطة الاتصال):

الاستراتيجية هي مفهوم من المفاهيم التي ظهرت في ميدان الحروب واتجهت بعد ذلك إلى مجال الإدارة في المؤسسات وقد أصبح هذا المفهوم واسع الاستخدام في التسيير نظرا لما يقدمه من معاني وأدوات تفيد المؤسسة إلى حد بعيد في الإدارة.

والاستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية التي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وتعرف الاستراتيجية الاتصالية بأنها " المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة، أو هي مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسائل، وتتم استراتيجية الاتصال وفق خطوات أساسية تتمثل في:

3-1- **مرحلة الإدراك:** في هذه الفترة يتخذ المرسل قراره بارسال الرسالة، وفي هذه المرحلة يتم تمثيل الرسالة من خلال الحواس لتفسير المضامين الاتصالية، وتتسم هذه العملية بالذاتية اكثر والانتقائية.

3-2- **مرحلة الترميز:** هي مرحلة تحويل المعاني الى رموز لغوية، ويتوقف نجاحها على مدى اختيار الرموز المناسبة.

3-3- **مرحلة اختيار وسيلة الاتصال:** ويتمثل في اختيار الوسيلة التي تناسب وطبيعة الموضوع وطبيعة المرؤوسين.

3-4- **مرحلة فك الرموز:** وهي تحويل رموز الرسالة الاتصالية الى معان بتحليل رموزها وتفسيرها وفهم معانيها (توافق الخبرة الدلالية الثقافية للمرسل والمستقبل تؤدي الى سهولة الاتصال من خلال فك الرموز وفهم الرسالة).

3-5- **مرحلة الاستجابة او ردود الفعل على الرسالة:** ويقصد بها مدى قبول او رفض الرسالة من قبل المستقبل، وتكمن أهمية الاستجابة في فهم مدى إدراك الرسالة المرسل.

نتيجة: يعد الاتصال التنظيمي عملية هادفة وضرورية في أي مؤسسة، فتحقيق فعاليته هو مفتاح نجاحها وبقائها واستمرارها، اذ يمثل العصب الأساسي وأحد الأمور الحيوية التي تضمن سير العمل، حيث ينسق بين مختلف المستويات الإدارية من خلال الممارسات القيادية في المؤسسة لتحقيق الأهداف المختلفة، كما يمثل الرباط الذي يجمع بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، بما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعة.

4- شبكات الاتصال في المؤسسة

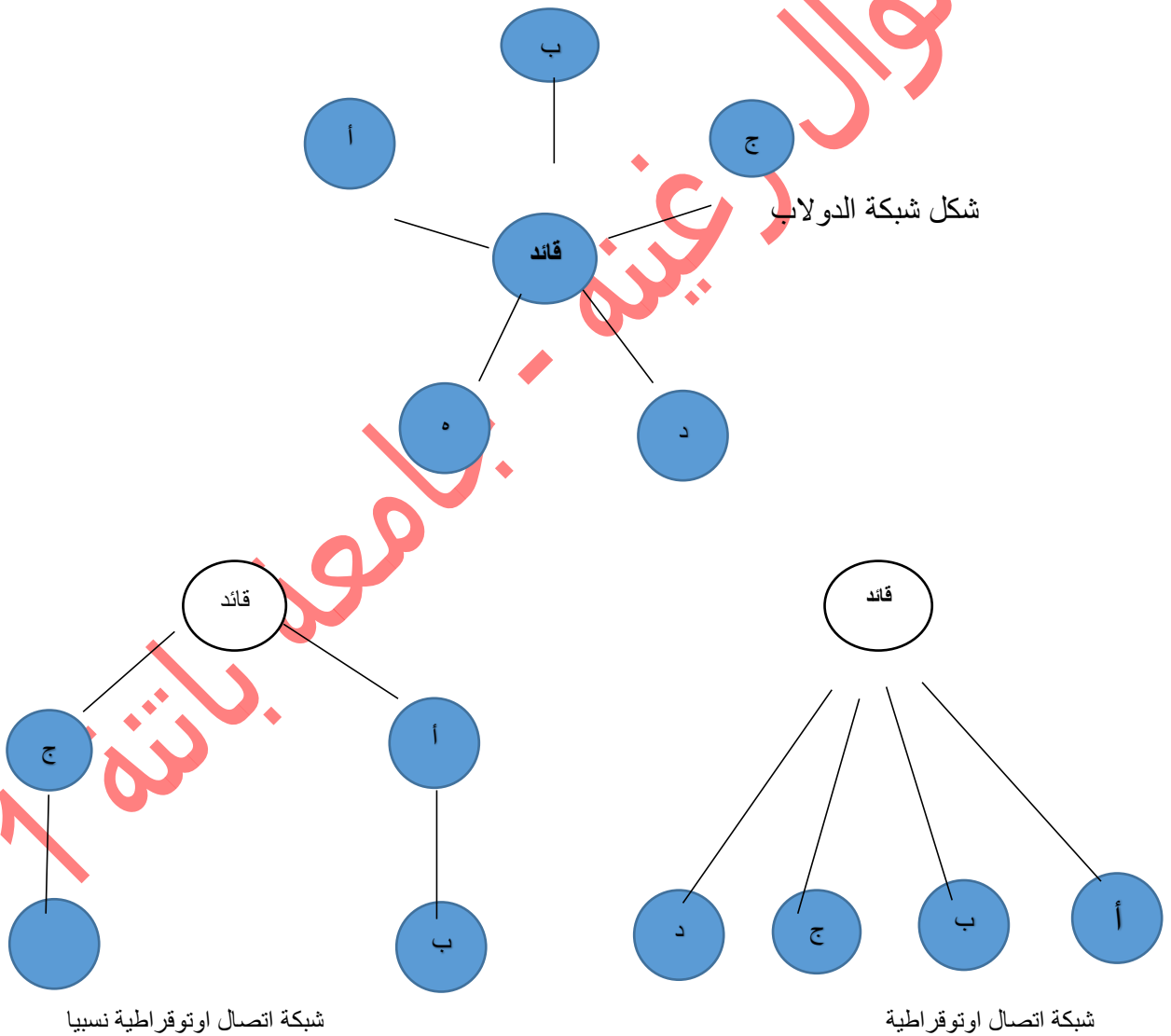
تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة بأنماطها المتعددة أشكالاً مختلفة، حيث يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الاتصال التي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاماً اجتماعياً معقداً ويقصد بشبكة الاتصال الناحية التنظيمية للعلاقات بين افراد الجماعة، سواء كانت في اتجاه واحد على شكل أوامر صادرة او في اتجاهين في صورة معلومات متبادلة، وتستخدم شبكات الاتصال لتوضيح تدفق المعلومات وفقاً للهيكل التنظيمي للمؤسسة ومن خلال عملية التأثير تبرز شبكات متعددة تبرزها الاشكال الاتية:¹

4-1- **شبكة العجلة (الدولاب):** وتمحور الاتصالات وتندفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد و هو القائد أو المدير حيث يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة

¹ - محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية، 2001)، ص. ص 46-47.

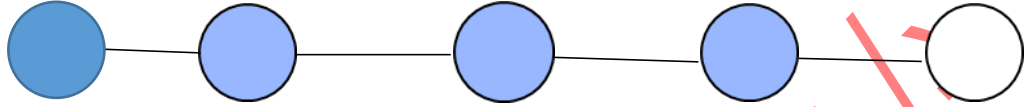
بالمرووسين دون وسطاء، ويتميز هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر و التوجيهات، لكن في اتجاه واحد، حيث لا يمكن للمرووسين التواصل فيما بينهم.

تميز هذه الشبكة الأنظمة التسلطية (الأوتوقراطية)،¹ وتتميز بصعوبة التصرف في غياب القائد، إنتاجية مقبولة، مركزية في اتخاذ القرارات، يعاني الجميع من نقص المعلومات مما يؤدي الى ضعف الإحساس بالانتماء للمؤسسة، في هذه الشبكة يتصل افراد المجموعة بقائدهم وليس ببعضهم وهو من اكثر النماذج استخداما في المؤسسات ويبرز من خلال الاشكال التالية:

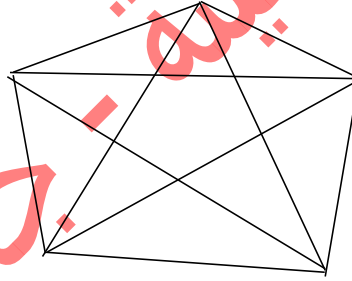


¹ - خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002)، ص.12.

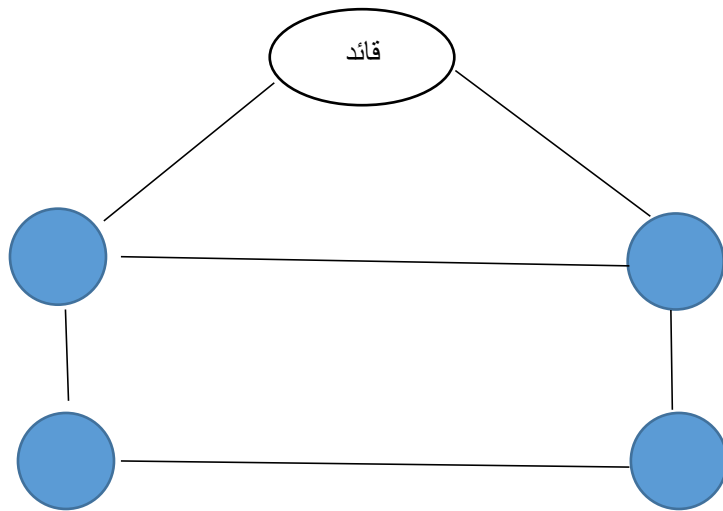
2-4- اتصال على شكل سلسلة: ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس بالاتصال بالمرؤوسين، حيث ان كل مساعد يستطيع ان يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم حيث يستطيع القائد ان يتصل بالمرؤوسين بصورة مباشرة حينما يكون عددهم محدودا.



3-4- شبكة النجمة: تميز النظم الديمقراطية، حيث تسري المعلومات بين الجميع بحرية، يتميز بنو المشاركة والانتماء وارتفاع الروح المعنوية وتؤدي بالتالي الى التماسك وزيادة الإنتاجية وضمان الاستقرار سواء حضر القائد ام غاب.¹



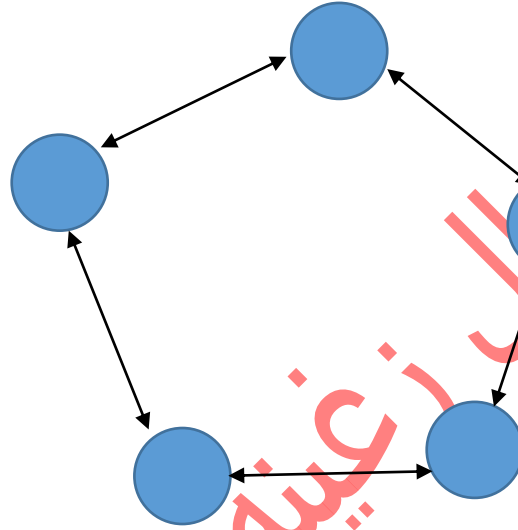
وهناك شكل اخر لنموذج النجمة يمثل الديمقراطية النسبية كما هو موضح في الاسفل: ²



¹ - بوفلجة غيات، المرجع السابق، ص.94.

² - محمد محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق، ص.48.

4-4- اتصال على شكل دائرة: يستطيع الفرد ان يتصل بمساعدين ولكل مساعد شخص اخر يتصل به وهؤلاء قادرون على الاتصال مع بعضهم، وتعد هذه الشبكة من الشبكات الديمقراطية الا انه لا يوجد فيها قائد معين.¹



ملاحظة: ان الرسالة المتداولة يتم تبادلها بين شخصين، لكنها تمر بشبكة من خطوط الاتصال التي ترتبط بالبنية التنظيمية ذاتها.

- حسب جون بيرد، الانتقال التتابعي يؤثر في الطرق التي يمكن ان تؤثر على فعالية الرسالة من حيث، عدد الافراد الذين يخصهم انتقال الرسالة (كلما كان محدودا كان أفضل خاصة في الشفهية)، اتجاه الرسالة عبر التسلسل التنظيمي (يكون مباشرا لتقليل التحريف)، بنية شبكة الاتصال (من يتحدث الى من).
- يلاحظ من خلال الاشكال المختلفة من شبكات الاتصال والتي تتراوح بين الشبكات الأوتوقراطي والديموقراطية انها تختلف من حيث طبيعة العلاقات داخل الشبكة (مباشرة، غير مباشرة)، عدد قنوات الاتصال وأخيرا نوعية الاتصالات واتجاهها.

¹ - صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، (الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004)، ص.59.

المحاضرة السادسة: معوقات الاتصال في المؤسسة

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال ، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة يمكن الالمام ببعضها من خلال تصنيفها إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية وهي ¹:

1. المعوقات الشخصية :

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرًا عكسيًا، وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها، ومن المعوقات الشخصية التي تواجه الاتصال الإداري مايلي :

1-1- صعوبات اللغة :

قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقا للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى ، أو عند استخدام المرسل لأساليب انشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه .

1-2- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل :

يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلبا على عملية الاتصال حتى بوجود الوسائل التكنولوجية المتطورة من أنترنت وأنترنت وهواتف وغيرها.

1-3- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل :

قد تخضع رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزييف والاضافة في أثناء انتقالها عموديا من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال.

¹ - ناصر دادي عدون، المرجع السابق.

1-4- الفرق الشخصية بين المرسل والمستقبل:¹

تعتبر الفرق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم، حيث سيذهب تفكير كل منها إلى ناحية مختلفة عن الآخر، الأمر الذي سيؤثر حتماً في عملية اشتراكها وانماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها والتأثير والتأثر بها والعمل بموجبها

1-5- الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل:

يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها، حيث يختلف الأمر إذا أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق عما إذا شعر بالاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية حيث ينعكس ذلك مباشرة في عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك.

1-6- المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها:²

تعد كثرة الاتصالات في المنظمة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمر مقلق وعبء ثقيل للعمال كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين بالمنظمة، وفي المقابل تعد قلة الاتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وإلى فشله.

كما أنه من بين العوامل التي تحد من فعالية الاتصال هي الإدراك حيث يتأثر المرسل بعامل التعليم والخبرة والمصلحة والقيم الشخصية في أثناء إعداده للرسالة ، وكذلك الأمر بالنسبة للمستقبل فيفسر الرسالة من وجهة نظره ومن منطلق ما يراه هو ، فإذا قام المدير على سبيل المثال بإجراء تعديل في إجراءات العمل اليومية بهدف زيادة الانتاجية فهذا يعتبر عاملاً إيجابياً من وجهة نظره ، بينما قد يفسر أحد العاملين هذا على أنه شيء سلبي لما يترتب عليه من تغيير غير مألوف وجهد إضافي ، وللتغلب على مشاكل الإدراك لابد من التعرف على

1 - بوفلجة غيات، المرجع السابق، ص. 95.

2 - بولرباح عسالي، المرجع السابق، ص. 77.

أساليب تفكير الطرف المستقبل وكيف يفسر ويفهم حتى يمكن إعداد الرسالة بالشكل والطريقة المناسبة له.

2- المعوقات التنظيمية:

يتأثر الاتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعد مراكز التنفيذ فهذا يؤدي إلى ضياع المعلومات. و يؤثر تعدد المستويات الإدارية و اتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية و يحدد الاختصاصات والصلاحيات و عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها.

مما يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق أهدافها أحيانا مع الأهداف التنظيمية الرسمية.

ويعتبر التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين، بالإضافة إلى أن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمؤسسة.

3- المعوقات البيئية:

ويقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، منها على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة والاضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين سيؤدي حتما إلى التوتر، كما يؤدي الحيز المكاني الواسع جدا إلى بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب.

وللعامل النفسي الاجتماعي السائد بالمنظمة دوره في عملية الاتصال، كاتسامه بسوء العلاقات الشخصية بين العمال أو طغيان التحيز والعنصرية والتنافس وعدم التقاهم والتعاون، كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالنمطية والروتين وبرتابة العمل والتي لا تشجع، على التجديد والابتكار هي من العوامل التنظيمية المعرقة للاتصالات.

❖ عوامل تحسين الاتصال الاداري:

من خصائص الاتصال الاداري الكفو والفعال السرعة والدقة في تقديم وإرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالشكل الملائم مع تحقيق الهدف المطلوب بأوفر جهد وبأقل تكلفة وحتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة جملة من العوامل المساعدة وهي:¹

- تكييف المعلومات وفقا لما يراها الشخص المستقبل لا كما يراها المرسل فقط.
- ارسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يسهل فهمها واستيعابها.
- معرفة رد فعل المستقبل والتأكد من تأثير الاتصال على سلوكه، التغذية الرجعية.
- معرفة الهدف من الاتصال وتكييف معلوماته وفقا، لجدة ووضوح وتسلسل وحسن اختيار الطرق المناسبة.

¹ - بوفلجة غيات، المرجع السابق، ص. 99.

المحاضرة السابعة: نظريات الاتصال التنظيمي

مقدمة:

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصال التنظيمي مع تعدد المدارس التنظيمية الإدارية. حيث ساهمت هذه الأخيرة في تطوير مختلف الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي، فمن اتصال نازل توجيهي ومحدود في إطار نظام مغلق إلى اتصال شامل لا يقتصر على الفضاء الداخلي للمؤسسة فحسب، بل يمتد إلى الأطراف الفاعلة في بيئتها وهذا بالنظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح، ويمكن تصنيف دراسات الاتصال والنظريات ضمن المداخل التي عرفها الفكر الإداري:

النظريات الكلاسيكية، النظريات النيوكلاسيكية، النظريات الحديثة والنظريات المعاصرة¹.

1- النظريات الكلاسيكية والاتصال التنظيمي:

تعتمد في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات من أهمها أنها نظرت إلى الإنسان نظرة ساذجة محدودة واعتبرته كائن اقتصادي، كما نظرت للمنظمة على أنها نظام مغلق.

واستنادا إلى هذه الافتراضات عملت على تطوير أفكارها من خلال التجارب والدراسات التي أجريت داخل المنظمة.

وتضم الاتجاهات الفكرية التالية: البيروقراطية، الإدارة العلمية والتقسيم الإداري.

1-1- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

يفترض المفكر الألماني ماكس فيبر 1864-1920 أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم لعملهم، مما جعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وأن الاعتبارات الموضوعية والحياد والعقلانية غير موجودة، وذلك انعكس على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني، حيث تعتقد هذه النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

¹ - ناصر دادي عدون، المرجع السابق، 12.

إن عملية الاتصال عند فيبر تتم من خلال تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية، بمعنى أن تكون الأوامر والتعليمات والإجراءات مكتوبة ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة. وعليه فالإتصال حسب ماكس فيبر يركز على دعائم الإتصال اللفظي المكتوب فقط، إذ لا يمكن معرفة مدى استيعاب وفهم الرسائل التي توجه كتابيا من طرف الرؤساء إلى المرؤوسين، كما أنه لا يمكن تحديد مصير انشغالات وحاجات العاملين إذ سلمنا بإهمال دعائم الإتصالات غير اللفظية كالخرائط والصور وكذا الإتصالات الشفوية.

ويعاب على هذا الإتجاه أن خط الإتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات، الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الإتصالات بشكل صاعد.

2-1- نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور:

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد فرديريك تايلور وزملائه (جلبرت، جانت، إميرسون) الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي، بدلا من التجربة والتخمين الخطأ، حيث كان تايلور يعمل في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية، وكان يلاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما لاحظ بأنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاجية المتوقعة للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجر، ونتيجة لملاحظاته المكثفة والمركزة أراد الوصول إلى طرق وأساليب علمية لتحسين الأداء حيث قام بتجارب خلال سنوات، فقسم العمل إلى مجموعة عناصر، وقاس الوقت لكل عنصر، كما قام بتحليل الأعمال، ونتيجة لاهتمامه بدراسة الحركة والزمن تمكن من زيادة إنتاجية العمال مما كانت عليه قبل دراسته واستطاع أن يحقق أهدافه والتي تتمثل في زيادة الأجر، رفع الإنتاجية وتخفيض التكلفة.

وقد توصل تايلور إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية:

1- إحلل التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين في مجال الأداء والعمل.

2- اختيار وتعليم وتدريب العاملين بطريقة علمية تحسن أدائهم، بدلا من الطريقة القديمة التي تعتمد على قيام الملاحظ لهذا الدور.

3- التعاون بين الإدارة والعمال حتى يتم تطبيق الأعمال بأسلوب علمي.

4- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويتولى العمال مهمة التنفيذ.

ان عملية الاتصال تأخذ اتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرار).

تفصل هذه النظرية بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ – رئيس ومرؤوس- وبذلك قطبي الاتصال يكون مقتصر على وثائق مكتوبة عن طريق المسير، والمنفذ يستلم الأوامر دون إجراء تعديل .

فالإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية، كما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها وأهدافها المساعدة على القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية وركزت حركة الإدارة العلمية على النواحي الميكانيكية وتجاهلت النواحي السيكولوجية والاعتبارات الإنسانية التي تحدد السلوك الإنساني في التنظيمات، ويلاحظ جليا أنها لم تتحدث عن الاتصالات إلا لكونها أسلوب رسمي من أعلى إلى أسفل بغرض توجيه المرؤوسين ولتحديد طريقة الأداء.

1-3- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول:

تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي "هنري فايول"، حيث اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الإدارية من حيث الوصف وتحليل الوظائف، وتحديد مبادئ التنظيم.

ويركز فايول في كتاباته على جانبين، مبادئ الإدارة ووظائفها، فوضع 14 مبدأ وذلك من خلال معالجته العملية الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات وهذه المبادئ هي:

1- تقسيم العمل: حسب فايول التخصص أمر طبيعي ، أي أن كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل ويتقنها، ويتطلب هذا تبسيط وتحليل المهام إلى مكوناتها الأساسية ويتمخض عن هذا ارتفاع مستوى الأداء ومنه كمية الإنتاج.

2- السلطة والمسؤولية: يرى فايول بأن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة لذا لا بد في إحداث توازي بينهما، فحتى تتم المساءلة عن عمل معين لا بد أن تمنح له السلطة الكافية التي تمكنه من تنفيذ عمله، وبمعنى أنه أكد على أن المسؤولية يجب أن تتساوى مع السلطة.

3- الانضباط: (النظام) ويتجلى في شكل اتفاقات تحترم وتسمح بتحديد العلاقات بين مختلف الفئات والأقسام داخل المؤسسة، ويأخذ النظام شكل قواعد وإجراءات تحكم هذه العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية، ولكي تحترم يجب أن تكون مدونة وواضحة.

4- وحدة الأمر: وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات بين الأفراد والأقسام.

5-وحدة التوجيه: وهي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد، وهذا يعتبر شرط ضروري لتنسيق القوى وتوحيد الجهود كما يتعلق هذا المبدأ بالعلاقات بين العاملين ورؤسائهم داخل الهيكل التنظيمي.

6-إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: وهذا يعني أنه عند تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعية فيجب تقديم الأهداف العامة على الخاصة.

7-تعويض أو مكافأة الأفراد: يكون على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث تحقق لهم الرضا الوظيفي.

8-المركزية: يتعلق هذا المبدأ بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا للإدارة المنظمة.

9-تدرج السلطة:

اعتمد فايول على هذا المبدأ في تنظيم المؤسسة وإدارتها لوضع الأسس العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة في المؤسسة، ولكنه أدرك أن اعتماد هذا المبدأ ووحدة الأمر يؤدي عادة إلى مشاكل في عملية الاتصال مع رجال البيع، فمن الواجب أن يبحث عن رئيس مشترك وهذا الرئيس لن يكون رئيس وحدة أو قسم بل سيكون المدير العام، وهذا سيخلق عناء وجهد غير ضروري بمختلف الأطراف الإدارية وبالتالي ابتدع فايول مبدأ المعبر في الإدارة أو الجسر ليوضح إمكانية العبور والاتصال بين كاتب الحسابات ورجل البيع (مثلا) بموافقة الرئيس المباشر.

10-الترتيب: أي ترتيب المدخلات المادية والبشرية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

11-المساواة والعدالة: أي تطبيق مختلف القواعد والقوانين والإجراءات التي تسنها المنظمة على أساس المساواة بين جميع العاملين.

12-الاستقرار الوظيفي للعاملين: وذلك بتوثيق العلاقة بين العاملين ، المديرين والمنظمة لمدة طويلة.

13-المبادرة: أي القدرة على الإبداع والابتكار وتشكل هذه الصفة مصدر قوة المنظمة في حالة ما يستطيع المدير تنميتها وتطويرها لدى مساعديه.

14-الروح الجماعية: وتعنى توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح والأهداف وذلك عن طريق تبني سياسة وحدة الأمر وسياسة الاتصالات الشفوية.

-ولقد اقترح فايول (5) وظائف أساسية للإدارة والمديرين وهي: التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق، الرقابة.

كما أكد فايول أن الوظيفة الإدارية باعتبارها العقل المدبر للمؤسسة تحتاج إلى نظام اتصالي، إذ من خلاله ترد جميع المعلومات من الوظائف الأخرى إلى الإدارة العليا، وعلى أساسها يتم إصدار التعليمات والتوجيهات إلى مختلف مراكز التنفيذ.

2-النظريات النيوكلاسيكية والاتصال التنظيمي:

1-2- نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

لقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إلتون مايو(1926)، لتخطو خطوة إيجابية وتركز على الاهتمام بالعامل الإنساني، واكتشفت أهمية العلاقات النفسية الاجتماعية وكذا العلاقات غير الرسمية، كما أنها ترى أن قدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال.

وقد تميزت مدرسة العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز العاملين، وترتكز هذه الأساليب على ثلاثة نشاطات إدارية رئيسية تتمثل في:

-تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

-إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.

-تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

ولقد استطاعت هذه المدرسة من خلال تجاربها أن تثبت أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات والرضا والدافعية، كما أثبتت إحدى هذه التجارب أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل الى وسيلة لإقناعهم بأدبيتهم ورفع كفاءة العمل والرضا عنه وخلق تجانس بين الأفراد داخل التنظيم.

وتعد دراسات هاوثورن نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الإنسانية وهي دراسات كانت تهدف في البداية إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالإنتاج وتصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمل ثم ما لبثت أن حولت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية

المحددة للسلوك التنظيمي، وبدأت بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم ولكنها لم تعزلها عن السياق الذي توجد فيه والمتمثل في القواعد الرسمية والقيم المختلفة السائدة في المجتمع، كما حاولت هذه الدراسات الكشف عن العلاقة بين بعض جوانب السلوك التنظيمي مثل الدافعية والروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية، وانتهت إلى تأكيد حقيقة أساسية هي تأثير الجماعات التي ينتمي إليها العامل على سلوكهم وخاصة جماعات الصداقة وغيرها من الجماعات الطوعية أو غير الرسمية.

ولقد خضعت نتائج هذه الدراسات إلى انتقادات عديدة خاصة في مجال الإنتاجية والرضا عن العمل كون أن الأساليب المؤدية إليها غير فعالة وخاصة في مجال الإشراف والاتصال. ولكن بالرغم من الانتقادات الموجهة إليها إلا أن تدعيمها النظري والإمبريقي يكمن في إسقاط فكرة تأثير الجماعات المرجعية للعمال في سلوكياتهم على فعالية العملية الاتصالية.

2-2- النظرية السلوكية لكارت لوين (ما يعرف بديناميات الجماعة) ¹

كان كارت لوين من بين الباحثين البارزين في مدرسة العلاقات الإنسانية الذين تطرقوا إلى الاتصال التنظيمي، وقد كان لاجئاً من ألمانيا إلى الولايات المتحدة الأمريكية أين كان مفتوناً بالقيم الديمقراطية الموجودة هناك، وكان له شغف في تطبيق علم النفس التجريبي ².

خلال الحرب العالمية الثانية، كان لوين في جامعة أيوا حينما طلبت منه الحكومة الأمريكية القيام ببحث حول أسباب عزوف الأفراد عن استهلاك منتوج معين من اللحوم فاستخدم أسلوب يعتمد في أساسه على فهم دينامية الجماعة وتوصل من خلال عدة مراحل في البحث إلى وجود حركية ودينامية معينة في الجماعة تسمح لها من خلال عملية الاتصال إلى خلق فاعلية في الجماعة.

اعتقد لوين أن الاتصال والتفاعل بين الأفراد يؤدي إلى تغيير الاتجاهات والتأثير في السلوك شعر أنه يمكن تطبيق نفس هذه المبادئ في المنظمة وقد وجد أن العمال في مصنع ألبسة النوم كانوا أكثر عرضة لتقبل وسائل العمل الجديدة إذا ما أتيحت الفرصة لهم لمناقشة ذلك فيما بينهم وممارسة بعض التغييرات على وظائفهم لتتماشى مع ذلك.

¹ - عبد الفتاح بوخمخ، المرجع السابق، ص. 237.

² - عبد الرحمن الوافي، الوجيز في علم النفس الاجتماعي، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2012، ص. 95.

وقد ساعدت هذه النتائج الجديدة المنظمات على إدراك فوائد تشكيل وتنمية وتعديل المواقف الاتصالية بين جماعات العمل. وقد ساعدت أفكار لوين في تغيير نظرة المفكرين في مجال الاتصالات التنظيمية من خلال التأكيد على أهمية التواصل بين الجماعة، كما ساعدتهم على التعرف على حقيقة أن العمال يريدون أن يكون لهم صوت ودور في أداء مهامهم بدل أن يكونوا موجهين للقيام بمهام لصالح الإدارة العليا.

2-3- نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ:

تركز هذه النظرية على وجود مجموعتان من العوامل، المجموعة الأولى وهي التي يسميها هيرزبرغ العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل (لماذا نجحت نظرية Z اليابانية نتيجة الاستقرار الوظيفي).
 - عدالة نظم المؤسسة
 - المكانة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب .
 - الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك
 - الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل
 - العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل
 - ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين
- حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عاملاً ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضياً وليس محفزاً، أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

المجموعة الثانية

هي التي يسميها هيرزبرغ مجموعة الحوافز وتشمل:

- طبيعة العمل المحفز الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته. (حب العمل)
- التقدير من الرؤساء والزملاء.
- فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للترقية وزيادة الدخل.

- تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.

- الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً. هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية. بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى التحفز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية

ويرى هيرزبرغ أن هذه العوامل يمكن معرفتها بتطبيق الاتصالات التنظيمية ثنائية الاتجاه. بوجود اتصالات من الإدارة إلى العمال وتغذية راجعية من العمال إلى الإدارة.

4-2- نظرية X و Y لماك غريغور¹:

-يعد ماك غريغور دوغلاس من ابرز المساهمين في حركة العلاقات الانسانية و الذي أجرى بحوث حول الدافعية والسلوك العام للأفراد، إذ قامت نظريته على افتراض منطقي يؤكد من خلالها على أن أي سلوك إداري إنما يستند على فلسفة إدارية محددة وواضحة تنطلق من فكر إداري وإطار فلسفي محدد لها، وقد أغنى هذا الاتجاه من خلال نظرية (X) و (Y) التي تقومان على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني:

-حيث تفترض النظرية (X) أن الإنسان محدود الطموحات ويميل إلى الانقياد وأن كل ما يطمح إليه هو إشباع الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن بصرف النظر عن باقي الحاجات.

-وترى النظرية (Y) : أن الإنسان محب للعمل ومتطلع لتحمل المسؤولية وراغب في التفاعل من أجل التكامل الجماعي، وتمتد حاجاته إلى الحاجات الاجتماعية واحترام الذات وإثباتها إضافة إلى الحاجات المادية والفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن.

-أما عن التجسيد النظري للاتصال في المؤسسة حسب النظرية (X) نجد أن المديرين يميلون إلى تبني سلوكيات الاتصال التالية:

-الاعتماد على الاتصال الرأسي النازل من أعلى إلى أدنى المستويات بالمؤسسة.

-تركيز عملية اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة من مستوى الإدارة العليا.

¹ - عبد الفتاح بوخمخم، المرجع السابق، ص. 237.

-اقتصار اتجاه الاتصال الصاعد على صندوق الاقتراحات وشبكة الاتصال من خلال جماعات العمل غير الرسمية ونظام التجسس.

-قلة التفاعل بين العاملين إذ يأخذ التفاعل دورا ضئيلا وإن تم ذلك فسيلازمه الإحساس بالخوف وعدم الثقة.

-اقتصار الاتصال النازل على بعض الرسائل والمعلومات البسيطة وإعلان القرارات مما يخلق معه الجو المناسب لنشوء شبكة اتصالات غير رسمية بين جماعات العمل لعدم انسياب الاتصالات من خلال القنوات الملائمة.

-الاعتماد في اتخاذ القرارات على جزء غير كاف من المعلومات إلى جانب عدم وضوح هذا الجزء.

* في مقابل ذلك نجد أن المديرين المتمسكين بتطبيق النظرية (γ) يميلون إلى تبني سلوكيات الاتصال التالية:

-تحرك وانسياب المعلومات والرسائل مع انتقالها من أعلى وأسفل عبر المؤسسة ككل من خلال جسر مفتوح للاتصالات.

-انتشار اتخاذ القرارات بين أرجاء كافة المؤسسة واعتمادها على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات.

-استمرارية التفاعل بين العاملين مع خلق جو من الثقة والأمان.

-انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل ومساعدة ذلك في إشباع حاجات العاملين.

-اعتماد اتخاذ القرارات على المعلومات الكافية من كافة المستويات مما يعمل على تحسين نوعية القرارات وضمان وضوحها.

-تشجيع عملية الأثر الرجعي للمعلومات في شكل اتصال صاعد من خلال إصغاء الإدارة لوجهات نظر العاملين وتحليل المعلومات بمعرفتهم.

3- النظريات الحديثة وتفسيرها للاتصال التنظيمي:

1-3- النظرية المعدلة لليكرت:

تنطلق هذه النظرية أساساً من التأكيد على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وتأثير السلوك الإنساني داخل التنظيم على إنجازاته وفعالياته وتمثل فرضيته في أن انخفاض إنتاجية بعض المنظمات يعود أساساً إلى تطبيق مبادئ التنظيم الكلاسيكي، عكس المنظمات التي تحقق إنتاجية عالية فإنها تعتمد على أفكار تنظيمية مختلفة، هذه الأفكار استفاد منها تقدم نظرية معدلة لا تنفي المساهمات السابقة وإنما عدلها وطورها بناء على أساس القضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية باستخدام الأسلوب الوظيفي، تحديد معدات محددة للأداء، قياس العمل المنجز ومقارنته بالأهداف المسطرة واستخدام أساليب للرقابة كالمحاسبة التحليلية.

كما ركزت هذه النظرية على عنصر التنسيق والتجانس بين نشاطات أعضاء المنظمة من خلال التفاعل المستمر والتأثير المتبادل بينهم، هذا التفاعل يتوقف على تدفق المعلومات وشبكة الاتصال بين كل المستويات الإدارية التنظيمية وإتاحة الفرصة للالتقاء بين أعضاء المنظمة واتخاذ القرارات بناء على استخدام المعلومات المتاحة بشكل كامل.

وتعتبر وظيفة الاتصالات داخل المنظمة من الشروط الأساسية لنجاح نظرية ليكرت لأنها تسمح بانتقال المعلومات بين جميع أجزاء الهيكل التنظيمي بما يسمح باتخاذ القرارات الفعالة والتي تسمح بتحقيق أهداف الجماعات ومنه أهداف المنظمة.

كما أن تخصيص الأهمية القصوى لكل من وظيفتي الاتصال والقيادة داخل المنظمة، بمعنى الانتقال الجيد للمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية وفي نفس الوقت أساليب إشراف أكثر إنسانية يعطي للفرد مجال أكثر للتصرف والمبادرة.

3-2- نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر:

وضع "بيتر دراكر" هذه النظرية بغية تعزيز المشاركة، ومن أهم مبادئه:

- يتفق الرئيس والمروؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي يتم التوصل إليها .

- أن يعمل المروؤوس على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاورته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ.

- بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمروؤوس لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة.

- الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مروؤوسيه.

ولقد استطاع دراكر تحقيق النجاح في ترويج أسلوبه معتمدا على خبرته الإعلامية عندما كان مراسلا صحفيا في إحدى المجالات البريطانية واشترط لنجاح تطبيق هذا الأسلوب في أي مؤسسة أو شركة مهما كان حجمها ما يلي:

1- أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي لمؤوسيه لتمكينه من إنجاز الأهداف المتفق عليها ويجب أن يبتعد عن المركزية والهيمنة.

2- تشجيع المرؤوس على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.

3- تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات.

4- التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوس.

فالإدارة بالأهداف تسعى إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة للمنظمة إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

ان أسلوب الإدارة بالأهداف يشير إلى ضرورة توفر اتصال بين الرئيس والمرؤوس، كذلك يحتاج الى التخطيط المشترك وما يتطلبه من تغذية مستمرة وتقويم مستمر.

ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه مكلف من الناحية الاقتصادية بالنظر إلى الوقت الطويل الذي يحتاجه كل من الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف ومتابعتها.

-ويفترض دراكر أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة وهو أمر يصعب تحقيقه.

-كما يفترض أن كل من الرئيس والمرؤوس لديهم كفاءة علمية وخبرة إدارية كافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة. ولكن هذا أمر لا يكون دائما محققا.

3-3- نظرية النظم:

تركز الاهتمام في هذه النظرية على كيفية وصول المعلومات وانتقالها ، وأمر طبيعي أن المنظمة المنفتحة بين أجزائها وبين بيئتها، يسهل عليها انسياب المعلومات وتحقيق التغذية العكسية، كما يمكنها التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي.

ويمكن تعريف الاتصال ضمن هذه النظرية بأنه تبادل للرسائل والمعاني بين المنظمة وبين بيئتها كما هو بين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية.
والإتصال هو الأداة التي تحقق تماسك المؤسسة ويحقق الانسجام والتوافق بين أجزائه وبينها وبين بيئتها الخارجية.

ونظرية النظم المفتوحة اهتمت بالتكيف، كما أشار " كان وكانز " بأن الإتصال لا يمكن فهمه على أنه عملية نقل رسائل المرسل والمستقبل ولكن يمكن فهمه بارتباطه مع النظام الاجتماعي الذي يظهر فيه.

فالمدرسة الحديثة والتي أخذت فكرة النظم عرفت المنظمة بأنها عبارة عن المراحل أو الوظائف المهيكلة التي يتصل فيها الأفراد ببعضهم البعض من أجل أهداف معينة وهذا التعريف يتضمن:

-أن المنظمات يوجد بها أفراد معينين وبصفة دائمة.

-أن هؤلاء الأفراد يتصلون دائما مع بعضهم من أجل تحقيق أو لا أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية التي من أجلها انضموا إلى المنظمة فإن لم تشبع المنظمة أهداف الأفراد إلى حد معقول سوف يصبح بقائها ونموها أمر مشكوك فيه.

-اتصال الأفراد في المنظمة مع بعضهم البعض لا يتم عشوائيا بل بشكل منظم يأخذ شكل تنظيمي وهذا ما يقصده به «الهيكلية».

-جميع الأفراد في المنظمة لديهم أهداف وأغراض، وهو يتوقعون أن إشراكهم في المنظمة سوف يحقق لهم هذه الأهداف.

4-النظريات المعاصرة والاتصال التنظيمي:

يبقى الاتصال التنظيمي محورا هاما من المحاور التي تطرقت لها النظريات المعاصرة في التنظيم، وذلك مرجعه لدور الاتصال التنظيمي في تسيير المنظمات مهما كان حجمها، كما أن التقدم التكنولوجي والتغيرات التنظيمية ساهمت في زيادة هذا الاهتمام، وكذلك تطور النظريات السوسيولوجية في مجال دراسة التنظيم.

1-4-الاتجاه التفسيري: نظرية التشكيل:

يعتبر "Weick" ، "Poole" و "McPhee" و "Anthony Giddens" من أهم الباحثين المتبنين لنظرية التشكيل والاتجاه التفسيري بصفة عامة.

يضيف أنصار هذا الاتجاه البعد التفسيري لنظرية النظم، لكنهم يعطون للمبادئ الأساسية للنظم (بأن أجزاء النظام مترابطة فيما بينها) وجهة نظر جديدة من خلال نظرية التشكيل وتطبيقها في الحياة التنظيمية.

فنظرية النظم تعتبر المنظمة مجموعة من الوحدات تم تنظيمها هيراركيا (طبقيا، تراتبيا) لتشكيل النظام الكلي.

* أما نظرية التشكيل فتعتبر النظام مجموعة من الممارسات الإنسانية التي يتم فهمها على أساس كونها محددة لأنماط النشاط التي لها معنى للفاعلين.

وهكذا، فإن النظام التنظيمي ليس هو قسم العمليات، وقسم التسويق، وقسم المحاسبة وغيرها. وإنما النظام هو ذلك الكل المركب من أنماط الممارسات التنظيمية التي توجه المنظمة (مثل طريقة التعامل مع الإجازات المرضية، طريقة معالجة طلبات الشراء، طريقة إجراء الاجتماعات،... الخ)

(...). وبالتالي فإن مصطلح "هيكل" في نظرية التشكيل لا يتم استخدامه بالمعنى التقليدي لتسلسل هرمي. بدلا من ذلك، فالهيكل يشير إلى العلاقات المتبادلة بين الممارسات التنظيمية.

وقد اهتم الباحثون في الاتصال التنظيمي بعد ذلك بدراسات البريطاني أنتوني غيدنز "Anthony Giddens" في كتابه "تشكيل المجتمع" من خلال وجهة نظره فيما يتعلق بالنقاش الذي يدور حول ثنائية (الهيكلة / الفعل)، إذ يرى غيدنز أن تلك الثنائية لا تجمعها الازدواجية كما يرى بعض الباحثين وإنما التكامل والثنائية، فالأفراد لا يشكلون الهيكل بلا فعل ولا يقومون بفعل دون هيكلة، من هنا يقدم غيدنز رؤيته للهيكل على أنه في نفس الوقت بسيط ونتيجة

فالفكرة الرئيسية تدور حول كون الاتصال التنظيمي عبارة عن سلوك جمعي متواصل الإنتاج وإعادة الإنتاج من طرف أعضاء المنظمة.

ويربط هذا الاتجاه الاتصال التنظيمي بالبيئة التنظيمية ويطرح رؤيته لهذا المفهوم على أنه مجموعة من الألفاظ والعبارات المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تستعمل لوصف كل

نشاطاتها، وتتراكم هذه العبارات في البيئة المركزية أين يبدأ الأفراد بتبنيها واستخلاص معانيها لزيادة فهمهم للمنظمة، ومن ثم يتطور هذا التبني الى البيئة الخاصة لعملهم أين تقوم هذه العبارات بتسيير سلوكيات وأفعال هؤلاء الأفراد في مواقف خاصة بنشاطهم.

وفي نفس السياق يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الاتصال التنظيمي يبرز في ثلاث بؤر من التشكيل: التصور والتطبيق والتلقي. وهاته البؤر تكون في ثلاث مراكز من المنظمة، التصور على مستوى الإدارة العليا والتطبيق على مستوى الإدارة الوسطى والتلقي على مستوى الإدارة الإشرافية، ويتم عبر هذه المراكز تحديد أعضاء المنظمة وكذا تحديد آليات التنسيق والعمل والتموضع داخل المنظمة.

4-2- -اتجاه ما بعد الحداثة: النظرية النسوية:

ظهر هذا الاتجاه في تسعينات القرن الماضي، ويمثل هذا الاتجاه العديد من المقاربات التي توحدت فيما بعد لتشكل هذا الاتجاه وهذه النظرة الخاصة، وقد قامت هذه النظرية بدراسة الاتصال التنظيمي من عدة أبعاد تعود كلها لخلفيات سوسيو ثقافية خاصة، وتقوم هذه النظرية على أن الاتصال التنظيمي بين الموظفين يختلف عن الاتصال بين الموظفين، لكن المجتمع بصيغته الذكورية أثر على المنظمات كذلك ودفعها لطرح نظام واحد للاتصال لا يفرق بين الجنسين وفي بعض الأحيان يكون منحازا للموظفين أكثر من الموظفات.

ويرى اصحاب هذا الاتجاه أن إلغاء دور الجنس في عملية الاتصال التنظيمي وجعلها محايدة أثر كثيرا على فعاليتها داخل المنظمة، إذ أن الواقع المجتمعي وتصورات المجتمع وثقافته تلعب دورا في الاتصال

التنظيمي حتى ولو لم تفر النظريات السابقة بذلك، وأن الاتصال التنظيمي، مثله مثل أنظمة الترقية والحوافز والعطل وغيرها، تحكمه الافتراضات المسبقة للجنس في المجتمع والمنظمة بصفة خاصة لأن هذه الأخيرة ما هي الا حيز صغير من المجتمع يلعب أفرادها نفس الدور الذي يلعبونه خارج هذا الحيز.

كذلك الرسالة الاتصالية الفعالة ينسبها أعضاء التنظيم للرجولة والرسالة الاتصالية ضعيفة
الفعالية الى النسوية. بل حتى في ثنائية (قطاع عام/ قطاع خاص) أين يرى المجتمع على أن
القطاع العام تحكمه الدولة والقطاع الخاص يحكمه رجال الأعمال.

4-3- المدرسة الموقفية: 1

تفترض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل خاصة في الإدارة
وأن هناك طرقا عديدة لذلك، ويسند ذلك على نوع العمل والأفراد والظروف المحيطة، حيث
أن كل منظمة تحتاج أن تراعي المناخ والبيئة الذي تعمل فيه، وتحتاج المنظمة الواحدة إلى
تطبيق جميع المفاهيم التنظيمية طبقا لطبيعة عناصر إدارتها البشرية المختلفة، ويمكن الوصول
إلى مناخ مفضل عن طريق استخدام اتصالات جيدة، ولا يتم ذلك إلا إذا سادت المنظمة روح
التفاهم والتعامل الأخلاقي ونمو الاتصال مع الآخرين، ووجود اتصالات جيدة يمكن أفراد
المنظمة في الإدارات المختلفة من التفاعل والتعامل من أجل الارتقاء بمستوى المنظمة.

وقد تطور هذا الاتجاه منذ بداية السبعينات من القرن العشرين بعد تعدد الدراسات
والأبحاث، ومما دعت إليه هذه النظرية هو وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل
يتلائم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، بمعنى أنه يجب اختيار المنهج الذي تلائم وطبيعة
المرحلة والحالة التي تمر بها المنظمة. وعليه فإن النظرية الموقفية تعتمد اعتمادا كبيرا على
وجود مناخ مريح وجيد بين جميع الإدارات في التنظيم الإداري.

4-4- نظرية المعلومات:

تقدم بعض المساهمات في نظرية الاتصالات، فهي ترى أن الاتصال عبارة عن مجموعة
الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات، وترميزها، وتخزينها، وتحليلها، واستعادتها،
وعرضها، على هذا فإن هناك اهتماما خاصا بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي
(في شكل أحاديث أو تقارير ...) إلى رموز معينة مثل تلك المستخدمة في المكتبات، كما تهتم
بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي، مما يسهل
معالجتها بصورة أسرع.

1 - طارق عبد الرؤوف، المرجع السابق، ص. 44.

المحور الثالث:

أنماط القيادة والاتصال المؤسسي

المحاضرة الثامنة: الهياكل التنظيمية في المؤسسة.

المحاضرة التاسعة: القيادة التشاركية.

المحاضرة العاشرة: القيادة البيروقراطية.

المحاضرة الحادية عشر: القيادة الأوتوقراطية.

المحاضرة الثانية عشر: القيادة التكنوقراطية.

المحاضرة الثامنة: الهياكل التنظيمية في المؤسسة

1- هيكل العلاقات داخل التنظيم:

يهدف الهيكل التنظيمي الى ترتيب العناصر المكونة له، من أجل تيسير عملية تجسيد الاهداف، وتتضمن الهيكلية إيجاد علاقات قصدية هادفة بين مختلف جوانب ومصالح التنظيم، لتحقيق الفعالية وتصميم التنظيمات وهيكلتها ليست عملية عفوية وانما هي نتيجة لمجموعة من الاختيارات المرتبطة بنجاعة التسيير ومردودية العمل، فتحقيق اهداف المؤسسة، بحاجة الى تنظيم علاقات الافراد بطريقة منطقية مدروسة، كما يتطلب منح سلطات للمسؤولين للتمكن من اتخاذ القرارات لأداء المهام المختلفة.¹

2- تصميم هيكل تنظيمي:

التصميم التنظيمي: هو عبارة عن الهيكل التنظيمي الناتج عن قرارات ونشاطات المديرين، حيث يواجه المديرين الذين يعكفون على تصميم الهيكل التنظيمي العديد من المشاكل ذات العلاقة باتخاذ القرارات، فيتوجب عليهم الاختيار من وسط مختلف من البدائل للأطر الخاصة بالوظائف ومشاريع الأعمال والإدارات، وتسمى العملية التي بها يتم اختيارهم " التصميم التنظيمي " ، وهي تعني القرارات والنشاطات التي تنتج عن الهيكل التنظيمي، وقد تكون هذه العملية واضحة للعيان أو غير ظاهرة وقد تكون متكاملة أو تتم على حسب مراحل ، وقد يتم إحداثها من قبل مدير واحد أو من خلال فريق من المديرين، وعليه تتشابه القرارات الحقيقية الخاصة بمحتوى القرارات، حيث يركز القرار الأول غالبا على الوظائف الفردية ومن ثم يكون القرارات الاخرى تركز على الأقسام أو مجموعات الوظائف.²

1. يقرر المديرين كيفية تقسيم كامل النشاط إلى وظائف أصغر متسلسلة ويقسمون إجمالي النشاطات الفرعية للنشاط إلى مجموعات أصغر من النشاطات المترابطة. ويعرف التأثير الخاص بالقرار الوظائف بلغة النشاطات المتخصصة والمسئوليات. وعلى الرغم من احتواء الوظائف المختلفة على العديد من الصفات، تكون الأهم من بينها هي درجة التخصص.

1 - بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، (وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع، ط. 3، 2008)، ص.69.
2 - ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص. 43.

2. يحدد المديرون الأسس الخاصة بتجميع الوظائف الفردية. ويكون هذا القرار مثل أي قرار تقسيم آخر حيث قد تنتج عنه مجموعات تحتوي على وظائف متجانسة (تتشابه) أو متنافرة (متغايرة) (تختلف عن بعضها البعض).

3. يقرر المديرون الحجم المناسب للمجموعة التي يتم التقرير بخصوصها من قبل شخص أعلى. وكما قد لاحظنا من قبل، يتعلق هذا القرار بتحديد عما إذا ما كانت الحلقات الخاصة بالسيطرة هي ضيقة أو واسعة نسبياً.

4. يعمل المديرون على توزيع السلطة إلى وظائف، وتكون لدى السلطة الحق في إصدار القرارات دون تلقي الاستحسان من المدير الأعلى ولها طاعة معينة من قبل الأناض الآخرين المعينين. وتحتوي أي من الوظائف على درجة من الحق في إصدار قرارات بداخل حدود محددة. إلا أنه لا تحتوي كل الوظائف على حق في أن تنال مقدار معين من الطاعة من الآخرين. ويميز النوع الأخير من الإدارة الوظائف الإدارية من غير الإدارية. وعليه، يحدد المديرين الطاعة لمن (شخص ما) في حين لا يكون لغير المديرين ذات الحق. وبذلك، تختلف الهياكل التنظيمية بناءً على الخيارات الخاصة بالمدراء.

ملاحظة: لا يتم التطرق إلى الهياكل التنظيمية وأشكالها نظراً للتطرق لها بالتفصيل في مقياس آخر، التنظيم الحديث للمؤسسة لطلبة ماستر 1 تنظيم وعمل، لتفادي التكرار والتركيز على العناصر الأهم والاشارة فقط إلى أهمية وضوح الهيكل التنظيمي لتسهيل عمليتي القيادة والاتصال في المؤسسة.

المحاضرة التاسعة: القيادة التشاركية

تعد عملية القيادة المحرك الأساسي للمؤسسة، في جميع المستويات سواء الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا، وما يتخلل ذلك من وظائف كالتخطيط والتنظيم وغيرها، وتتعدد أنواع القيادة ومن بينها القيادة التشاركية، وهي من الاتجاهات الحديثة التي تنطلق من مبدأ الثقة في العاملين بما يؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف وصناعة القرارات واتخاذها.

إن نموذج القيادة التشاركية قد فرض نفسه على واقع المؤسسات والإدارات وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، فمهما كانت قدراته فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دونما إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من هذه الأعمال، ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة، ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وعليه فالمشكل المطروح يكمن في ما مدى مساهمة الإدارة التشاركية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

1- تعريف الإدارة التشاركية:

فالمشاركة هي: 1

تفاعل الفرد عقليا وفعاليا مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس ذاتي.

وهي إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما.

كما تعرف بانها: المشاركة تعرف على أنها الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المشروع بدور منظم ودائم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع، أو في إدارته العادية عل

نحو ينتقص من سلطات رأس المال المطلق في حكم المشروع واتخاذ القرارات فيه طبقا للنظرية التقليدية.²

¹- محمد ناصر، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، (دمشق: كلية الاقتصاد، 2009)، ص 15.
²- بشير الخضر، المشاركة في الإدارة العامة، (عمان: المجلة العربية للإدارة، عدد 9، 1986)، ص. 83

وقد عرف كيث وجيرلينغ النمط التشاركي في الإدارة على أنه "ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها".¹

لقد اختلفت المفاهيم ووجهات النظر لكنها تجمع على فكرة التشارك في الإدارة، من خلال تحقق التعاون بين الإدارة والعاملين، وتخفيف أشكال الصراع القائمة، فهي وسيلة لنجاح واستمرار عمل المنظمة، بإنتاجية عالية، شرط تطبيقها فعليا بالأسلوب الصحيح.

ولكي تنجح عملية المشاركة لا بد من توافر عوامل منها:²

– وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة، و بين الإدارة و العاملين من جهة ثانية.

– امتلاك مؤهلات لدى العاملين تمكنهم من المشاركة وتحقيق اهداف المؤسسة.

– فناعة عالية بمفهوم المشاركة، وصناعة القرار على أساس تعاوني.

ويمكن تقسيم الإدارة بالمشاركة إلى قسمين:³

✓ مشاركة مباشرة: تتمثل في المناقشات والاجتماعات الدورية والندوات التي تعقدتها الإدارة مع المرؤوسين من أجل إشراكهم في صنع القرارات.

✓ مشاركة غير مباشرة: وتتمثل في جعل ممثلي العمال وسائر المرؤوسين والمنتخبين منهم أعضاء دائمين في مجال الإدارة ولجان العمل المشتركة واللجان الاستشارية.

لقد لجأت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال مباشرة الى فكرة اشتراك العاملين في الإدارة وقد تم الاعتماد على الكوادر المحلية لإدارة الشركات التي كان الفرنسيين يديرونها، لكن بقيت تفتقر إلى كثير من التنسيق المسبق بين العاملين والادارات التابعة لها، وبغض النظر عن طبيعة النظام الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي فقد أدى تطبيق القيادة التشاركية ذلك إلى تحقيق نتائج تختلف حسب الطريقة المتبعة في التطبيق والاهداف المحددة.⁴

2- عوامل ظهور الإدارة التشاركية:

سوف يقتصر الحديث على العوامل التي ساعدت على ظهور الصيغة الثانية من المشاركة التي أخذت شكلا مباشرا على مستوى الورشات خلافا للصيغة الأولى التي اتسمت

1- محمد ناصر، المرجع السابق، ص. 16.

2- محمد ناصر، المرجع نفسه، ص. 15.

3- عنصر العياشي، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، الجزائر: جامعة عنابة، 1997، مقدمة في ملتقى موسوم ب "المدينة والمؤسسة غدا" من تنظيم مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران 21/20 ديسمبر 1997. على الرابط

https://www.academia.edu/12070342/participatory_m، ص. 4.6.

4 - رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري، بين النظرية والتطبيق، (الجزائر: دار هومة، 2003)، ص. 65.

بطابعها غير المباشر والتمثيلي (عن طريق النقابات، مجالس العمال، لجان التسيير...) وتتعدد العوامل التي ساعدت على بروز هذه الصيغة وأهمها: ¹

■ قصور النموذج الكلاسيكي للتسيير:

يقوم النموذج الكلاسيكي على المبادئ التaylorية الفوردية التي تركز على التجزئة المفرطة للمهام وتنميطها، والفصل المطلق بين مهمات التخطيط والتصوير وتلك الخاصة بالتنفيذ، إضافة إلى تركيز اتخاذ القرار بين أيدي أقلية من المسيرين، ويتميز هذا النمط عموماً بطابع الاستبداد والسلطوية حيث يلجأ المسيرون باستمرار إلى التهديد والعقوبات، وتتقلص عمليات الاتصال إلى أبسط مظاهرها باختزالها إلى مجموعة من الأوامر والتعليمات الصادرة من قمة الهرم باتجاه القاعدة، متعرضة في ذات الوقت إلى قدر كبير من التشويه والحجز أو المنع. فضلاً عن اتساع المسافة الفاصلة بين المسيرين والمنفذين على المستويين الاجتماعي والنفسي.

وقد كشفت الأبحاث والدراسات عن وجود عدد من المؤشرات الدالة على القصور الذي يعاني منه هذا النموذج من بينها، ارتفاع معدلات الغياب، ودوران العمل، وأعمال التخريب، وسوء استخدام الموارد، وتزايد ظاهرة كبح الإنتاج، وارتفاع ملحوظ في صراعات العمل... الخ.²

■ التقدم التقني والتغير التكنولوجي:

لقد تزايد نمو المعارف والتطبيقات العلمية بوتيرة سريعة وقد أدى تراكم المعارف وتطبيقاتها تقنياً إلى تغيير تكنولوجي هائل تجسد في اختراع وابتكار آلات ومكنات جديدة، أو إلى إدخال تحسينات جوهرية على التجهيزات القديمة، مما نتج عنه ثورة صناعية ثانية منذ بداية الاستخدام الواسع للأتمتة وإقحام المعلوماتية في ميدان الإنتاج، وقد صاحب ذلك التغيير التكنولوجي السريع والمكثف تغيير في طبيعة المهارات المطلوبة لدى المستخدمين وفي مستويات تأهيلهم، إضافة إلى تغيير ملحوظ في طبيعة المهام والوظائف، مما يعني في نهاية الأمر أن سيرورة العمل والعملية الإنتاجية قد عرفتا تحولات جوهرية في طبيعتهما.

■ تحول العمل نحو الطابع التصوري:

بحيث تزايدت المهمات التي لا تقبل التحديد بواسطة نموذج إجرائي دقيق، والتي تفترض تعاوناً مستمراً ضمن جماعات عمل صغيرة، وكذا تطور سيرورة الانتاج الآلية، بمعنى تزايد العمليات التي لا تستدعي تدخل الإنسان مباشرة، وتنامي المهمات التي تعتمد على التحكم في مجموعة معطيات تأخذ صيغة إشارات ورموز، وتقلص المهمات القائمة على تصنيع الأشياء لصالح مهمات تخص تصور الأشياء والسيرورات والتنظيمات.

¹- نفس المرجع، ص.5.

²- رشيد واضح، المرجع السابق، ص. 70.

■ تغيير تركيبة القوى العاملة:

كانت التغييرات السابقة الذكر سواء على مستوى التجهيزات، أو في طبيعة العمل والمهام سببا في حدوث تغييرات على تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسات، من ذلك تزايد نسبة العمال المهرة، وذوي الخبرات الفنية العالية (مهندسون، تقنيون...) المكونين في المعاهد العليا والجامعات، مما أدى إلى ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية وجعلهم يرفضون أداء أدوار محدودة والقيام بأعمال روتينية غير مشبعة، مطالبين بتوسيع مهامهم وإثرائها بتوسيع مجال المبادرة، وممارسة المسؤولية، وتقوية دورهم كفاعلين نشطين على مختلف المستويات.

■ تحديات المحيط الاقتصادي:

كما عرف المحيط الاقتصادي تطورا وتعقيدا كبيرين أين تميز بانفتاح متزايد للسوق في ظل تيار جديد تمثله العولمة وسقوط الحواجز بين الاقتصاديات الإقليمية والمحلية، وأدى ذلك في ذات الوقت إلى عدم استقرار السوق، واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات وظهور الحاجة الملحة إلى تحقيق النوعية الكاملة، في هذا الجو أصبحت ميزات مثل سرعة رد الفعل، والمرونة، وتعبئة الموارد والقدرات التنظيمية، واستغلال إبداعات العاملين عوامل حاسمة في تشكيل سياسات المؤسسة وذات تأثير على مستقبلها.

3- أسس الإدارة التشاركية: 1

- ✓ الإقرار بالفروق الفردية لدى المرؤوسين والمحافظة عليها وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية قدراته وميوله واتجاهاته واستعداداته، وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه.
- ✓ التجديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المؤسسة، وتحديد مهامه وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات ولا يؤدي إلى التناقض أو المشاحنات بين المرؤوسين.
- ✓ تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيع التعاون بينهم بما يساهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدا عن الذاتية والأنانية.
- ✓ إشراك العاملين في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات، وتقويم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.
- ✓ تكافئ السلطة مع المسؤولية حيث يقوم القائد التشاركي بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، ويمنحهم السلطات التي تسمح لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم.

1 - العياشي عنصر، المرجع السابق، ص.23.

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

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

✓ يعتمد على الترغيب والإقناع ويبتعد عن أسلوب العقاب والإرهاب ويوظف الحوافز المادية وغير المادية من أجل العمل على زيادة الإنتاج.¹

4- الإدارة التشاركية: نطاقها، أهدافها، فوائدها.

لقد أثرت تساؤلات عديدة فيما لو كانت المشاركة تعني إشراك كل المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم في صنع القرار أم إشراك أصحاب الكفاءات والخبرة فقط،² وللإجابة عن هذه التساؤلات ظهر اتجاهان التقليدي والحديث:

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

- الاتجاه الحديث: يرى أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية وهذا يتطلب إشراك المرؤوسين جميعاً، إن هذا الأسلوب يصعب تطبيقه عملياً، نظراً للتكلفة والجهد والمال والزمن، فضلاً عما يتعرض له صاحب القرار من ضغوط ومما يترتب عليها من مناخ نفسي، مما يحدد من تطبيق المشاركة بهذا النحو.³

1- حاتم دحلان، التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية "المفهوم، المبررات، الفوائد، المعوقات" . مجلة رؤى التربوي، مركز القطان، العدد الحادي والعشرون، (2003)، ص ص 133، 134.

2 - جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرارات، الجزائر: دار هومة، 2005، ص.36.

3- هناء محمود القبسي، الإدارة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010)، ص.130.

أهداف القيادة التشاركية: 1

- تهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.
- تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
- تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف ومواجهة النزاع وحله.
- تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم وتركز على طبيعة الحوافز.
- عملية الاتصال بالنسبة للقيادة التشاركية تتم بشكل ثنائي، كما ان اتخاذ القرارات يعد استراتيجيا مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي.
- تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وأشعارها بأهميتها وفعاليتها في التنظيم، كما يتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آراءهم والإسهام بمقترحاتهم مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية.
- تؤدي المشاركة إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لان المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة في اختيار البدائل.

5- فوائد النمط التشاركي:

- إضافة إلى الفوائد التي يمكن تحقيقها على مستوى تفجير الطاقات الفكرية والفنية، وزيادة الدافعة نحو العمل المنتج، فهناك مجموعة عن الفوائد التي يمكن تحقيقها منها:
- وضوح الرؤيا:

في المؤسسة المدارة تقليديا يتم إملاء برامج العمل والأهداف و السياسات على العاملين بغض النظر عن إدراكهم لها، الأمر الذي يؤدي إلى الغموض و اختلاط الفهم من جانبهم، ما ينعكس سلبيا على أدائهم، أما في حال النمط التشاركي بما يوفره من مناخ منفتح للحوار بين

1- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2018)، ص 41.

العاملين و المديرين، فإن هذا الأمر يقود إلى فهم واضح للسياسات و الأهداف و البرامج و القرارات فيما بين أفراد المنظمة.

✚ الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المؤسسة:

إن القرارات التي يتم اتخاذها ضمن النمط التشاركي، تحمل في طياتها قدرا كبيرا من آراء قطاع واسع من الإداريين ومشاركتهم وتصوراتهم، الأمر الذي يقود إلى مستوى عال من الاتفاق حول هذه القرارات.

✚ حل الخلافات بشكل فعال:

في ضوء النمط التشاركي، يتم التطرق والتصدي إلى الخلافات بروح الانفتاح والثقة والحوار البناء، وبخاصة أن ذلك يتم في ضوء ما تم الاتفاق عليه من الأهداف وسياسات و برامج.

✚ القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة:

تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي، التي أصبحت عرضة للتغيير المتسارع

✚ المقدر على التجدد:

من خلال إعادة تركيبة البنية الإدارية - طبيعة الأدوار - العلاقات - قواعد الاتصال - يمكن للإدارة القائمة على المشاركة أن تحسن من فعالية وقدرة المؤسسة، فهي تساهم في زيادة الشفافية وفي اتخاذ القرارات التنظيمية،¹ وهي تعتمد شعار " لا تعمل بجد فقط بل احصل على نتائج" كون العمل بجد لا يعني الإدارة والنجاح دائما.

¹ - جمال الدين لعويسات، المرجع السابق، ص. 25.

المحاضرة العاشرة: القيادة البيروقراطية

لا توجد أسرار للنجاح، إنها نتيجة التحضير والعمل الجاد والتعلم من الفشل. " - كولين بأول

كلمة البيروقراطية ليست مستساغة بالضرورة، فالقيادة البيروقراطية قد يكون لها سمعة سيئة بعض الشيء، إلا أنها واحدة من أقدم أساليب القيادة في العالم، لقد أثبت إطار القيادة الفعال والقائم على القواعد أنه طريقة سلسة لحكم المجتمعات وتنظيمها.

1- فهم القيادة البيروقراطية:

قبل التطرق لخصائص القيادة البيروقراطية، من الجيد التعمق أكثر في ما ترمز إليه الكلمة، إذ يكشف مصطلح البيروقراطية عن بعض الخصائص الأساسية لنموذج القيادة، يعرف قاموس كامبريدج الكلمة على أنها، " نظام للتحكم أو إدارة بلد أو شركة أو منظمة يتم تشغيله من قبل عدد كبير من المسؤولين العاملين لاتباع القواعد بعناية."

وتقوم القيادة البيروقراطية على التقيد بحرفية القانون واتباع القواعد والنظم بدقة والتوقع من الفريق بالسير على نفس النهج، وهذا النمط لا يشجع المبادرة ويعتمد على الالتزام التام بالتعليمات والإجراءات¹.

فالمصطلح مشتق من الكلمة الفرنسية bureau ، والتي تعني المكتب، واللاحقة اليونانية kratia ، والتي تشير إلى قوة، وبالتالي فإن البيروقراطية هي في جوهرها " سلطة المنصب "

ومن المثير للاهتمام، أن المصطلح قد استخدم بشكل ازدرائي منذ البداية، إذ تظهر وجهة النظر هذه من خلال تعريف كلمة بيروقراطية، إذ يعرف قاموس كامبريدج المصطلح على أنه " يتضمن قواعد وعمليات معقدة تجعل شيئاً بطيئاً وصعباً "، علاوة على ذلك، يقصد به " الاهتمام الزائد بالإجراء على حساب الكفاءة أو الفطرة السليمة."

تم استخدام المصطلح لأول مرة في فرنسا في منتصف القرن الثامن عشر، فإن تاريخ استخدام النظام البيروقراطي يعود إلى ما هو أبعد من ذلك. تعود جذور الاستخدام المنظم للنظام الإداري، والتي هي أساساً ما هي البيروقراطية، إلى مصر القديمة، أنشأ المجتمع الصيني

¹ - بطرس حلاق، المرجع السابق، ص. 73.

القديم أيضا نظاما بيروقراطيا، تم وضعه إلى حد كبير من خلال تعاليم كونفوشيوس ، الذي كان يؤمن بأهمية الطقوس.

خلال الاستخدام التاريخي للنظام البيروقراطي والطرق المختلفة التي تم بها تعريف النموذج، ظلت ثلاثة عناصر أساسية في مركز البيروقراطية هي:

الرسمية:

حيث تظهر الأنظمة نقصا في المرونة والمبادرة.

الالتزام:

هناك مستويات عالية من الالتزام بالقواعد والإجراءات الشكلية.

الانتشار:

تميل الأنظمة إلى التوسع بسرعة.

على الرغم من النظرة السائدة للبيروقراطية ، فقد كانت جزءا مهما من إدارة المجتمعات، خضعت الأنظمة البيروقراطية عبر تاريخها للإصلاح وإعادة الهيكلة ، مع القليل من التأثير في كثير من الأحيان. ربما كان تنظير البيروقراطية شبه حتمي.

عندما بدأت الأنظمة البيروقراطية في السيطرة على المجتمعات الحديثة، بدأ العديد من الفلاسفة والمفكرين في فحص الأطر التي تؤثر على البيروقراطية، قام المفكرون المؤثرون مثل جون ستيوارت ميل وكارل ماركس بفحص دور البيروقراطية كجزء من مجتمع وظيفي. ولكن فيما يتعلق بنظرية القيادة، ربما كان ماكس فيبر وجورج رينزر هما الأكثر سيطرة في وصف الأسلوب.

أساليب القيادة عند ماكس فيبر:

حدد كتاب عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الطرق المثالية والأقل مثالية التي يمكن أن يتشكل بها المجتمع، في دراسة السلطة والقيادة، حيث حدد البيروقراطية كأحد الأشكال التقليدية للتنظيم.

ركزت نظريته على ثلاثة أنواع منفصلة من السلطة الشرعية: السلطة القانونية العقلانية، والسلطة الكاريزمية، والسلطة التقليدية.

في النموذج ذي الأنواع الثلاثة، تندرج القيادة البيروقراطية تحت النوع الأول من السلطة الشرعية، في ظل النظام ، سيتبع المرؤوسون القواعد المعيارية ويلتزمون بسلطة القائد

بطريقة صارمة، لكن بدلا من امتلاك السلطة لشخص ما ، كما في أسلوب القيادة الكاريزمية ، جاءت القوة من المنصب ، وليس من خصائص القائد أو القدرة على القيادة.

علاوة على ذلك ، ميّز بين نوعين من القيادة: التحويلية ، والتي تشمل القيادة الكاريزمية ، والقيادة التبادلية ، والتي تتعلق بالقيادة البيروقراطيين، وفقا لفيبر ، كانت البيروقراطية جزءا لا يتجزأ من السلطة القانونية العقلانية أيضا ، وكان يعتقد أنها تلعب دورا رئيسيا في نجاح المجتمع الغربي، حيث بين ان : " الإدارة البيروقراطية تعني السيطرة بشكل أساسي من خلال المعرفة "، في حين أنه لم يعتبره بالضرورة أفضل أسلوب للقيادة ، إلا أنه اعتقد أنه جزء لا غنى عنه من العالم الحديث.

ركز نقد ويبر لأسلوب القيادة على التبرير المتزايد للوجود البشري، كان يعتقد أنه يمكن أن يخلق نظام حكم "بلا روح" ، حيث يتم إعاقة الحريات الفردية ويتم النظر إلى الجميع من خلال منطق قائم على القواعد، في كتاباته، أطلق على هذا النظام اسم " القفص الحديدي "، الذي يمكنه حبس الأفراد في نظام من الكفاءة والتحكم.

يعتمد إطار القيادة البيروقراطية على كفاءات محددة للقائد والمرؤوسين، وفقا لـ Weber هذا يعني أن النظام البيروقراطي لديه دائما تقسيم صارم للعمل وبنية واضحة للقيادة، والتي يتم تمكينها من خلال قواعد محددة و صارمة.

بالإضافة إلى ذلك ، يتم تعيين الأشخاص داخل النظام للأدوار التي تناسب مهاراتهم بشكل أفضل ويتطلب الإطار البيروقراطي تطويرا مستمرا لكل من القائد والمرؤوسين، بسبب هذه المتطلبات ، تميل الأنظمة إلى التركيز على القواعد والقوانين واللوائح كأساس للسلطة والوظائف.

لقد تم تعميم نظرية ويبر للقيادة البيروقراطية في الخمسينيات من قبل عالم الاجتماع الأمريكي روبرت ك. ميرتون، اتفقت نظريته الاجتماعية والبنية الاجتماعية مع تحليل ويبر ، لكنها ركزت بشكل أكبر على حل الطبيعة المختلفة للنموذج، حيث ركز نقد ميرتون على عدم مرونة الأسلوب واعتقد أن تركيز الزعيم البيروقراطي على الشكليات على الفردية سيكون مشكلة للأسلوب في المستقبل.

العناصر الأساسية للقيادة البيروقراطية:

تستند القيادة البيروقراطية إلى الهيكلية وتتطلب إطارا واضحا لدعم وظائفها، على عكس بعض نظريات القيادة الأخرى، مثل القيادة الكاريزمية، فإن إطار العمل سهل المتابعة والإعداد.

ان دراسة جوهر إطار القيادة البيروقراطية يتطلب معرفة المبادئ الستة للنموذج التي وضعها ماكس ويبر بعد ذلك، سوف يتم عرض مجموعة من أربعة عناصر تشكل المتطلبات الأساسية لإطار بيروقراطي حديث.

مبادئ فيبر:

في الاقتصاد والمجتمع، حدد ويبر الأنواع المثالية للحكم وقيادة المنظمات المختلفة، حيث تم تخصيص جزء كبير من العمل لدراسة بيروقراطية المجتمع، كما درس العناصر المختلفة للبيروقراطية وكيف يتم تنظيمها، وخلق نظرية للمجتمع المدني، والتي تم استخدامها وتحليلها منذ ذلك الحين، وعلاوة على ذلك، ركز جزء كبير من التحليل على الشروط والعناصر المطلوبة للقيادة البيروقراطية للعمل بكفاءة، حيث وصف ستة مبادئ أساسية لإطار العمل:

1. التسلسل الهرمي الصارم والرسمي :

تعتمد القيادة البيروقراطية على تسلسل هرمي صارم ورسمي، مما يضمن أن الأعضاء داخل المنظمة على دراية بالهيكل، يتم تنظيم السلطة بطريقة تضمن مستوى أعلى من القيادة يتحكم في كل مستوى من المرؤوسين، والتي بدورها تسيطر عليها طبقة أخرى من القادة.

يضمن التسلسل الهرمي الرسمي تحديد السلطة بوضوح وعمل هيكل القيادة مثل آلة جيدة التجهيز، ويعد التسلسل الهرمي الصارم والرسمي هو أساس إطار القيادة البيروقراطية، إنه يضمن أن المنظمة يمكن أن تخطط بكفاءة وتضمن أن عملية صنع القرار مركزية.

2. القواعد والأنظمة والقوانين الثابتة للسيطرة على المنظمة

يمكن حجب التسلسل الهرمي الرسمي في مكانه من خلال مجموعة من القواعد، اذ يتطلب النظام البيروقراطي قواعد محددة من شأنها التحكم في الهيكل والحفاظ عليه في مكانه، هذان العنصران هما حجر الزاوية في النموذج ، لأنهما يكملان بعضهما البعض ويوفران الدعم لبعضهما البعض.

فالقواعد ستوفر الاتساق داخل الإطار، نظرا لوجود تحدد في العمليات من المهام الصغيرة إلى القرارات الأكبر، ويعرف النظام البيروقراطي بقواعده، الشاقة في بعض الأحيان، ولكن هذا هو الذي يخلق إطار القيادة، اذ لا ينبغي اعتباره جانبا مرهقا، لأن القائد أكثر قدرة على إدارة المرؤوسين بطريقة عادلة، حيث يوفر الإطار الاتساق في التنفيذ.

3.تنظيم الافراد حسب التخصصات :

لا ترتبط القيادة البيروقراطية دائما بمستوى عال من المهارات، لكنها تؤكد المعرفة والخبرة في إطارها، لا يتعلق النظام بمعرفة الأشخاص المناسبين بل يحاول النظام دائما الجمع بين أفضل المواهب والوضع المناسب، فوظيفة النظام البيروقراطي الفعال في التركيز على المتخصصين، حيث يتم توجيه الأشخاص إلى الأدوار التي تناسب مجموعة مهاراتهم، فيضمن أنهم قادرون على التفوق ومساعدة المنظمة على النجاح.

فالقيادة البيروقراطية تستند الى تحديد الأدوار والوحدات بوضوح، يتم تحديد التخصص الوظيفي ومجموعة المهارات المطلوبة لأدائها بطريقة تجعل العثور على الشخص المناسب سلسا قدر الإمكان.

4. مهمتان رئيسيتان:

وفقا لـ Weber ، يجب أن يكون لدى المنظمة البيروقراطية أي من هاتين المهمتين الرئيسيتين، مهمة Up-Focus ، خارج التركيز مما يعني أن المنظمة تهدف إلى خدمة المساهمين أو مجلس الإدارة أو أي وكالة أخرى من هذا القبيل تمكنها من العمل، حيث تريد المنظمة ضمان فوائد تدفق العمالة نحو "خارج" المنظمة لتأمين مزيد من الدعم من المصدر، ومهمة داخل التركيز، والتي تضع المنظمة نفسها على أنها محور العمليات، في إطار هذه المهمة، يتمثل الهدف في توفير مزايا للمنظمة والأفراد داخلها، مثل تحقيق المزيد من الأرباح أو تحسين الحصة السوقية أو تعزيز التدفق النقدي.

5. أسلوب غير شخصي:

في حين أن بعض أطر القيادة تضع الأشخاص في المقدمة، فإن النظام البيروقراطي غير شخصي عن قصد، إذ ان الشخصيات والإنجازات الفردية ليست في صميم النظام، يجب أن يكون التركيز الرئيسي على المنظمة والأداء.

6. التوظيف على أساس الكفاءة التقنية :

ان توجيه المرؤوسين إلى الأدوار التي تناسب مهاراتهم الفردية، يتطلب توظيف الافراد وفق الكفاءة التقنية، ما يعنيه هذا هو أن الشخص الذي لديه المهارات المطلوبة في الدور المحدد سيحصل دائما على الدور.

من المبادئ الستة التي حددها ويبر تنشأ أربع خصائص أساسية لإطار القيادة البيروقراطية. لكي يعمل النموذج بكفاءة، يجب أن تكون هذه العناصر في صميم عملية صنع القرار والكفاءة التشغيلية وهي:

أولا:

يتطلب النظام انضباطا صارما ومنهجيا على المرؤوسين، يتم تحديد ذلك من خلال القواعد والمبادئ التوجيهية وعادة ما يشمل كل جانب من جوانب المنظمة.

لا تأخذ نماذج القيادة البيروقراطية في الاعتبار فقط كيفية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، كما وضعت مبادئ توجيهية حول كيفية إنجاز العمل وكيف يجب على الموظفين التصرف في جميع المراحل على سبيل المثال، يمكن فرض أشياء مثل قواعد اللباس بشكل صارم على المرؤوسين.

ثانيا: يحدد الإطار أيضا موقفا واضحا للسلطة، على عكس مبدأ عدم التدخل، لا يحتاج المرؤوسون إلى تخمين، فوضوح التسلسل الهرمي أمر ضروري، لأنه يضمن عدم خروج الافراد عن الخط أو اتخاذ قرارات خاطئة، علاوة على ذلك، فإنه يجعل الأمر سهلا على القائد أيضا، نظرا لأن أدوارهم واضحة ويتم تحديد التوقعات فيها.

ينشأ من هذا العنصر الأساس الثالث، وهو ما يعني أنه داخل النظام، تنتمي السلطة إلى القائد ويجب على المرؤوسين طاعة القائد، النظام صارم في فرض هذا الأمر، لذلك يتطلب النموذج القدرة على اتباع القواعد وأخذ الأوامر من المرؤوسين.

رابعا:

نظام المكافآت داخل المنظمة، يجب أن تستند المكافآت والترقيات إلى قدرة المرؤوسين على الامتثال للقواعد حيث يكافئ إطار العمل البيروقراطي التخصص ويهني العمل الجيد، لا يتم التركيز على الشخص أو تطوره كموظف، بل الأهم الاداء.

صفات القائد البيروقراطي:

على الرغم من أن التركيز ينصب على الأداء وليس الفرد، فإن المهارات المحددة ستساعد القائد البيروقراطي على ضمان اتباع المنظمة للنموذج والنجاح في ظل هذا الاسلوب وتوجد خمس سمات يجب على القائد البيروقراطي التركيز عليها من أجل التفوق في هذا الأسلوب المحدد.

- التركيز على التفاصيل:

يجب أن يكون القائد موجهها نحو التفاصيل، نظرا لأن الهيكل يعتمد على القواعد وتطبيقها، هذا يعني أن القائد يجب أن يكون قادرا على البقاء على اطلاع بأدق التفاصيل والتأكد من اتباع الإرشادات في جميع الأوقات، ويعتبر التركيز على التفاصيل من بين السمات التي يعتقد غالبية الناس أنها فطرية تماما، بالنسبة لعدد من الأشخاص، فإن القدرة على التركيز على الإدارة التفصيلية هي مهارة تمتلكها أو لا تمتلكها. ولكن يمكن تحسين هذه السمة وتطويرها بشكل أكبر.

- التركيز على كيفية التعامل:

الخطوة الثانية هي التركيز على كيفية التعامل مع الأشياء، خاصة فيما يتعلق بإنجاز المهام، من خلال تقسيم المهمة إلى خطوات أصغر، ويعد التصور جزءا أساسيا في هذا، حيث يمكن أن يساعد ليس فقط في فهم ما يجب القيام به، ولكن أيضا ما هي أفضل الطرق للقيام بذلك.

- الاستعداد للعمل الجاد لتحقيق الأهداف:

نظرا لأن الإطار يركز على الأداء، يجب أن يكون القائد قدوة للمعايير العالية، مع جودة العمل والقدرة على إنهاء الأهداف، ترتبط القدرة على العمل بجدية ارتباطا مباشرا بالشعور بالتحفيز، لذلك فإن مفتاح خلق طبيعة العمل هو بالاهتمام بنظام التحفيز، من خلال الالتزام بتحقيق الأهداف.

- التركيز على المهمة

بالإضافة إلى كونهم موجهين نحو التفاصيل، يحتاج القادة البيروقراطيون أيضا إلى التركيز على المهام. إطار العمل يدور حول الأداء وتحقيق الأهداف المحددة، وليس الابتكار أو التمكين، كقائد، يجب أن تكون على رأس جميع الأهداف وأن تعرف كيف يمكن إنجاز المهام بكفاءة أكبر، من خلال اعداد جداول زمنية للأداء والتركيز على متطلبات المهمة، من خلال فهم الوظائف المطلوبة والعمليات المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف بأفضل الطرق، مع الحرص على تحسين الانتباه.

- التحفيز والتدريب:

من خلال تأسيس عادات تساهم في تحقيق الأهداف، تعلم الخروج من منطقة الراحة للفرد، قد يبدو دور القائد البيروقراطي سهلا، حيث إن السلطة في يد القائد فقط، لا داعي للقلق بشأن هيكل السلطة أو تفويض اتخاذ القرار للمرؤوسين، لكن هذا لا يعني أن المنصب لن يتطلب عقلا قويا، الثقة في النفس، الشجاعة، الالتزام، الإحساس بالهدف.

أخيرا ، القيادة البيروقراطية ليست أكثر أساليب القيادة تحفيزا في العالم ، ولكنها تتطلب من القائد أن يكون شغوبا وان يركز على الأهداف، لأن الأسلوب البيروقراطي يركز على الأهداف ويتبع نفس الإطار دائما، فيصبح الشعور بالملل ممكن، لذلك يجب أن يكون للقائد شغف بالعمل الذي يقوم به لتحقيق الأهداف التي حددها.

مزايا القيادة البيروقراطية:

تتمتع القيادة البيروقراطية بمجموعة من السمات والخصائص، وتطرح العديد من التحديات فمن بين مزايا القيادة البيروقراطية:

- عندما يتعلق الأمر بمزايا القيادة البيروقراطية، يجب أن تكون أهم فائدة هي الطبيعة الأساسية للبيروقراطية في المنظمات، إذ يمكن أن يكون أسلوب القيادة البيروقراطية سلسلة متصلة سهلة، بالإضافة إلى سهولة تكرار إطار القيادة البيروقراطية بسبب التركيز على إنشاء مجموعة واضحة ومحددة من القواعد والعمليات، فإن تكرار نظام ناجح ليس بالأمر الصعب.
- ميزة الحفاظ على إطار العمل تحت جميع أنواع الظروف، فإذا واجهت المنظمة تغييرات في الموظفين أو في مواقف أخرى مماثلة، يمكن للعمليات البيروقراطية والهياكل القائمة أن تحافظ على سير العمليات، فعندما يتم إنشاء نظام السلطة، يتم اتخاذ القرارات بشكل أسرع، تضمن الطبيعة الهرمية والإجراءات المحددة مسبقاً عدم إضاعة الوقت في معرفة ما سيحدث بعد ذلك.
- تجعل الهياكل واللوائح المحددة إدخال المرؤوسين الجدد أسهل بكثير، بشكل عام، يعتبر إطار القيادة مناسباً بشكل استثنائي للمؤسسات التي تؤدي مهاماً قابلة للتكرار بشكل كبير، في حالة صناعة الوجبات السريعة ونظرية McDonaldization ، يمكنك أن ترى كيف يمكن للمحرك البيروقراطي أن يعزز المنظمة من حيث تحقيق الأهداف. بالنسبة للمرؤوسين الجدد، سيكون التعلق بالدور سهلاً، حيث يتم تحديد التوقعات والإجراءات بوضوح.
- يختلف النموذج البيروقراطي عن بعض نظريات القيادة الأخرى، مثل القيادة الكاريزمية، ولا يركز على القائد، يكون القائد في المنصب فقط من خلال كفاءته والقوة لا تأتي من شخصيته أو شخصيتها، ولكن من المنصب، ويحصل الأشخاص على وظائف بناءً على الكفاءة والمهارات، مع هيكل يضمن لهم القدرة على القيادة، إذ لا يحتاج القائد إلى القلق بشأن إلهام المرؤوسين من أجل اكتساب الشرعية.
- يمكن لنظام القيادة البيروقراطية أن يوفر نتائج موثوقة للغاية، إذ أنه يضمن عدم تعثر الإجراءات تحت الضغط ويضمن أن يكون كل فرد في المؤسسة على دراية بالعمليات والأهداف في جوهرها، ويوفر للمنظمات تركيزاً أفضل وخارطة طريق محددة لتحقيق النجاح.

- التمتع بميزة الاستقرار، بل يمكن للمرؤوسين أيضا الاستفادة من الاتساق، وتحقيق الأمن الوظيفي، حيث يُتوقع من الموظفين أداء بطريقة واضحة، فيكون ذلك بمثابة دفعة تحفيزية ومساعدة للمرؤوسين.

- وتجدر الإشارة أيضا إلى أن النظام البيروقراطي يمكن أن يكون مفيدا بشكل خاص للمنظمات التي تعتمد على السلامة، والإجراءات الصارمة، لأنها تضمن أن كل فرد في المؤسسة يتبع مجموعة من القوانين والإجراءات، يمكن أن تؤدي إلى أتمتة الأداء وتجعل الاستجابة لحالات الطوارئ أسرع بكثير.

سلبات القيادة البيروقراطية:

على الرغم من بعض الفوائد المذكورة، فإن القيادة البيروقراطية تخلق أيضا بعض العقبات التي يصعب التغلب عليها، ربما يكون الجانب الأكثر تحديا في نموذج القيادة المنظمة هو كيفية تعامله مع الإبداع والابتكار، نظرا لأن النظام يعتمد على الهياكل والإجراءات المعمول بها، فقد يكون نظاما غير مرن.

- لا يُتوقع من المرؤوسين اتخاذ قرارات خارج الصندوق وسيتعين التعامل مع كل ما قد ينحرف عن النظام القائم مع المشرفين، يمكن للبنية الجامدة أن تخلق بيئة حيث يتبع الافراد الإجراءات فقط ولا يحاولون التفكير في طرق مختلفة للقيام بالأشياء.

- يمكن للنظام البيروقراطي أن يقلل من التفكير الإبداعي لأن نظام تغيير الإجراءات يمكن أن يكون مرهقا، ولذلك يجب إدخال الأفكار الجديدة على مراحل، باتباع هيكل السلطة الهرمي، وحتى إذا تم قبول الاقتراح، فإن تغيير الهياكل القديمة قد يستغرق وقتا، فالتغيير ليس سهلا، لكنه قد يكون صعبا بشكل خاص في نظام غير معتاد على التغيير، حيث يعد كسر العادات الراسخة أمرا صعبا داخل المؤسسة.

- في حين أن القيادة البيروقراطية تؤسس احترافا قويا داخل المنظمة ويمكن للأفراد التقدم في السلم الوظيفي بناء على الكفاءة، فإن أسلوب القيادة لا يمكن بالضرورة المرؤوسين مثل بعض الأساليب الأخرى، اذ يكافئ إطار العمل الأشخاص المحترفين ويمكنهم اتباع القواعد - لا يوجد بالضرورة تركيز كبير على زيادة الخبرة، طالما أن المرؤوس قادر على أداء المهام وفقا للقواعد وتحقيق الأهداف المحددة، والرغبة في تحسين المهارات أو فهم جوانب العمل المختلفة.

المحاضرة الحادية عشر: القيادة الأوتوقراطية

مفهومها:

تعد القيادة الأوتوقراطية – الديكتاتورية، الاستبدادي - من بين أنواع القيادة المعروفة التي تتمركز السلطة فيها في يد القائد وحده، حيث يعتمد على السلطة المركزية والتشريعات والمكافآت السلبية أو الإيجابية، والقوة القصرية للتأثير في سلوك مرؤوسيه، ينفرد باتخاذ القرارات وتحديد المسؤوليات والادوار، يتدخل في كل شؤون العمل، ويظهر دائماً بمظهر القوة، يتميز بكونه أسلوب قيادة أحادي الاتجاه ، حيث يتخذ الرؤساء القرارات ويضعون المبادئ التوجيهية دون مشاركة المجموعة، كما يستحوذ القائد على السلطة ويطيع الموظفون أوامره.

وهي أسلوب في القيادة ينتم بسيطرة فرد على كل القرارات من دون أي مساهمة تذكر من جانب أعضاء المجموعة. وعادة ما يقوم القادة الاوتوقراطيون بخيارات على أساس أفكارهم وأحكامهم الخاصة ونادراً ما يقبلون النصيحة من اتباعهم. وتشمل القيادة الاوتوقراطية سيطرة مطلقة واستبدادية على المجموعة.¹

لا يستمع القائد الاستبدادي لأفكار مرؤوسيه ويتخذ جميع القرارات الرفيعة المستوى بمفرده، في حين أن الاستبداد قد لا يكون مثالياً في معظم المواقف، إلا أنه قد يكون مفضلاً في المواقف عالية المخاطر التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة أو في بيئات العمل حيث يحتاج العاملون على مستوى المبتدئين إلى إرشادات مكثفة، فالأوتوقراطية هي ديكتاتورية، حيث يتمتع شخص واحد بسلطة غير محدودة وغير منضبطة، هذا يعني ببساطة أن شخصاً واحداً في مجموعة يمارس سيطرة واسعة على الآخرين، زماً يميز هذا النمط عجز المرؤوسين على تسيير العمل بمجرد غياب القائد.

كذلك بغض النظر عن اتخاذ جميع القرارات في القسم فنادرًا ما يسعى للحصول على مداخلات من الموظفين، فغالبًا ما يحدد القائد الاستبدادي كيفية أداء الموظفين لوظائفهم، ويصر على قواعد مكتوبة وإدارية صارمة ويحبط عزيمة الفريق.

وفي حين أنه من السهل رؤية سلطة القائد غير المحدودة على أنها شيء سيء، فإن القيادة الاستبدادية في مجال الأعمال لها فوائد عديدة، الأهم من ذلك، عندما يلزم اتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة، يمكن للسلطوية أن تضمن إمكانية إجراء هذا على الفور تقريباً،

¹ - حسين عبد الحميد احمد رشوان، المرجع السابق، ص. 21.

كما يمكن أن يكون هذا مفيدا بشكل خاص إذا كانت بيئة العمل مرهقة بشكل ملحوظ حيث يمكن للموظفين التركيز على مهامهم المحددة بدلا من اتخاذ قرارات معقدة لأن هذه القرارات سيتم التعامل معها من قبل قائد المجموعة بدلا من ذلك.

صفات القائد الأوتوقراطي:

الخصائص الأربع التالية تمكن القادة المستبديين من قيادة الفرق بنجاح¹:

الثقة بالنفس:

امتلاك الثقة بالنفس والمهارات والقدرات والكاريزما، حيث يجب أن يثق القائد الأوتوقراطي في قدرته على اتخاذ قرار سليم بناء على العديد من الخيارات وتأثير كل خيار، في المواقف شديدة التوتر أو المقيدة بالوقت، كما يجب أن يثق بمعرفته وحكمته بالرغم من الضغوط الخارجية.

الطموح:

• يتسم القادة الأوتوقراطي بالدوافع الذاتية حيث لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين وتوجيههم من خلال امتلاك مهارات تسمح لهم فهم احتياجات فريقهم وتحديد استراتيجيات واقعية لفريقهم، فهو مثير للاهتمام إذا كانت لديه مهارات قيادية عظيمة، ونسبة عالية من الذكاء.

الوضوح:

يجب أن يكون القادة الأوتوقراطيون واضحين ومتسقين عند إعطاء التوجيه وتفويض المهام لأعضاء الفريق، من خلال القدرة على تحديد التوقعات والعمليات لإكمال مهام معينة، فهم واضعون بشأن التوقعات من حيث تحديد ما يجب عمله وماذا وكيف يجب أن تنجز الأشياء.

الموثوقية:

يتبع هؤلاء القادة قواعد شركتهم لأنهم يفهمون أن هذه الإرشادات تمكن من الكفاءة والإنتاجية، هذه الجودة تجعلها يمكن الاعتماد عليها، خاصة في الفرق التي تستفيد من التسلسل الهرمي، وفي هذا النمط يتخذ الرؤساء القرارات ويتبع المرؤوسون الأوامر دون أن يتمكنوا من إبداء رأيهم، فهو الموجه للقيادة والمراقب للموظفين.

¹ - طارق عبد الرؤوف، المرجع السابق، ص. 47.

مزايا القيادة الأوتوقراطية:

يميل الأسلوب الاتوقراطي – الإستبدادي – الى سرعة اتخاذ القرارات من خلال تفرد القائد بهذه المهمة، وهذا الجانب فيه نسبة من الإيجابية، فالقيادة الأوتوقراطية مفيدة في بعض الحالات، مثلا عندما يلزم اتخاذ القرارات بسرعة دون التشاور مع مجموعة كبيرة من الناس.

اذ تعد القيادة الأوتوقراطية مفيدة وفعالة عند استخدامها في المواقف التي لا يتوفر فيها سوى القليل من الوقت لاتخاذ قرارات جماعية أو القائد هو العضو الأكثر خبرة في المجموعة، لذلك عندما يكون من الضروري اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة، فهو البديل الأفضل، على سبيل المثال، في المهن التي توجد بها حالات طارئة: المسعفون والجيش والشرطة ورجال الإطفاء، إلخ.

فيمكن للقيادة الاستبدادية أن تكون فعالة مع الموظفين الذين يحتاجون إلى مراقبة دقيقة لمهامهم، لأن هذا يمنعهم من الاسترخاء، ويحسن الأداء والإنتاجية والسرعة التي يؤدون بها عملهم.¹

وفي السياق ذاته، فإن القادة الأوتوقراطيين يجدون النجاح في المجالات ذات البروتوكولات التنظيمية الصارمة، فمن الممكن أن يكون هذا الأسلوب فعالا في حالات أخرى، من بينها مثلا أن يكون هناك وقت محدود لاتخاذ القرار، أو عند وجود موظفين جدد وغير مدربين وليس في إمكانهم أداء مهام معينة، أو في حال لم يستجب الموظفون لأساليب القيادة الأخرى وليس ذلك فحسب، إذ إنه في كثير من الأحيان قد يتطلب العمل على مشروعات جماعية وجود قائد صارم قادر على اتخاذ القرارات، خاصة وأن العديد من المشاريع الجماعية تميل إلى الفشل بسبب اعتماد أعضاء فريق العمل على بعضهم فيما يتعلق باتخاذ القرارات الهامة، وفي هذه الحالة يتوجب على القائد تحديد الطريقة التي سيتم بها تنفيذ المشروع، وتقسيم المهام بين أعضاء الفريق، وكذلك تحديد موعد نهائي للانتهاء من المشروع.

لكن بالرغم من ذلك يمكن القول إن أهم مزايا القيادة الأوتوقراطية تظهر عندما يكون لدى القائد رؤية واضحة بالإضافة إلى الذكاء والشغف لتحقيق هذه الرؤية، فالجدير بالذكر أن الكثيرين يعتبرون "ستيف جوبز"، مؤسس شركة "أبل"، نموذجا للقائد الأوتوقراطي الناجح، إذ إنه كان يدرك ما يريده تحديدا وسعى من أجل تحقيق رؤيته، اذ تتطلب بعض المشاريع قيادة

¹ - طارق عبد الرؤوف، المرجع السابق، ص. 49.

قوية لإنجاز الأمور بسرعة وكفاءة، فعندما يكون القائد هو الشخص الأكثر معرفة في المجموعة، يمكن أن يؤدي الأسلوب الاستبدادي إلى اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، و يمكن أن يكون أسلوب القيادة الأوتوقراطية مفيدا في الحالات التالية :

- توفير التوجيه

يمكن أن تكون القيادة الأوتوقراطية فعالة في مجموعات صغيرة حيث يساهم القائد الاستبدادي في ضبط المجموعة وتوجيهها، من خلال تعيين المهام للأعضاء وتحديد الأدوار والمواعيد وغيرها، وينجح هذا الأسلوب مع جماعات العمل الجماعية، حيث تميل هذه الأنواع من المشاريع الجماعية إلى العمل بشكل أفضل عندما يتم تكليف شخص واحد بدور القائد أو ببساطة يتولى الوظيفة بمفرده، من خلال تحديد الأدوار الواضحة وتعيين المهام وتحديد المواعيد النهائية، من المرجح أن تنهي المجموعة المشروع في الوقت المحدد مع تقديم الجميع مساهمات متساوية.

- تخفيف الضغط

يمكن أيضا استخدام أسلوب القيادة هذا بشكل جيد في الحالات التي تنطوي على قدر كبير من الضغط، في المواقف المجهدة بشكل خاص، كما هو الحال أثناء النزاعات العسكرية، قد يفضل أعضاء المجموعة أسلوبا استبداديا.

حيث يتيح ذلك لأعضاء المجموعة التركيز على أداء مهام محددة دون القلق بشأن اتخاذ قرارات معقدة، ويتيح ذلك أيضا لأعضاء المجموعة أن يصبحوا على درجة عالية من المهارة في أداء واجبات معينة، وهو أمر مفيد في النهاية لنجاح المجموعة بأكملها.

- توضيح المهام

يمكن أن تستفيد أعمال التصنيع والبناء أيضا من الأسلوب الاستبدادي، في هذه المواقف، من الضروري أن يكون لكل شخص مهمة محددة بوضوح، وموعد نهائي، وقواعد يجب اتباعها. غالبا ما تؤدي الأهداف الواضحة والقيادة القوية إلى سلسلة مفهومة جيدا للقيادة والمسؤولية، والتي يمكن أن تسمح لأماكن عمل معينة بالازدهار.

مساوئ القيادة الأوتوقراطية:

في حين أن القيادة الأوتوقراطية يمكن أن تكون مفيدة في بعض الأحيان، إلا أن هناك أيضا العديد من الحالات التي يمكن أن يكون فيها أسلوب القيادة هذا مشكلة، غالبا ما ينظر إلى الأشخاص الذين يسيئون استعمال أسلوب القيادة الاستبدادي على أنهم متسلطون ومسيطرون وديكتاتوريون، يمكن أن يؤدي هذا في بعض الأحيان إلى الاستياء بين أعضاء المجموعة.

وتستند الانتقادات الموجهة لهذا النمط من القيادة إلى سلسلة من العيوب التي تنتج عن تطبيق هذا النوع، فالقائد الاستبدادي لا يأخذ في الاعتبار رأي العمال والموظفين اذ يعتبرهم مجرد أفراد يجب أن يتبعوا أوامره، لذلك قد يشعر العديد من الموظفين بعدم التقدير والتقليل من قيمتهم، مما يؤدي إلى قرار ترك المؤسسة.

وقد أظهرت الدراسات أن أداء بعض العاملين أقل مع هذا النوع من القيادة وأنه كما تظهر البيانات العلمية ، له تأثير سلبي أكبر على الإجهاد (أو الإرهاق) ورفاهية العمال، مقارنة بأنواع القيادة الأخرى مثل القيادة التحويلية، كما لا يوصى به في الشركات التي يكون رأس مالها الفكري هو الإبداع، اذ يمكن أن ينتهي الأمر بأعضاء المجموعة بالشعور بالاغتراب، وقد يسبب هذا مشكلا عندما يشعر أعضاء الفريق المهرة والقادرون بأن معارفهم ومساهماتهم قد تم طمسها، ومن بين المشاكل الشائعة في القيادة الأوتوقراطية:

- خنق الإبداع

عندما تجمع بين الاستبعاد من عملية صنع القرار والتوقعات الصارمة بشأن العمل الذي يجب القيام به وكيف، من السهل أن ترى كيف قد يشعر الأفراد بالخنق في مكان العمل، لذلك فإن الاعمال التي تحتاج حرية التفكير والابداع والتواصل لا ينجح معها الأسلوب الاتوقراطي.

- عدم التوافق في الرؤية

بينما يمكن تحديد الأهداف التنظيمية وإملائها من الأعلى، هناك خطر أن يشعر المرؤوسون بالعزلة عن هذه الرؤية الجديدة،

نظرا لأن القيادة الأوتوقراطية نادرا ما تتضمن نصا للنصيحة وإشراك الفريق، يتم وضع حدود واضحة جدا بين القادة ومرؤوسيهـم.

- تقليل الاستقلالية:

يمكن أن يكون التسلسل القيادي الواضح أمرا جيدا، ولكن مع القيادة الأوتوقراطية، قد يشعر الافراد في أسفل السلسلة أن قدرتهم على التفكير والتصرف مقيدة مما يؤثر على أدائهم.

- تأثر المعنويات سلبا:

جوهر القيادة الأوتوقراطية هو التوازن بين السيطرة والروح المعنوية، في هذا النظام، يمكن للقائد اتخاذ قرارات سريعة وقوية، وإنشاء سلسلة قيادة واضحة، ورؤية زيادة الإنتاجية نتيجة لذلك، لجني فوائدها بالكامل، يجب على القائد أيضا فهم التأثيرات السلبية المحتملة على الروح المعنوية.

لن يتحمل المرؤوسون أن يتم إخبارهم بما يجب عليهم فعله إذا لم يشعروا بالتوافق مع المنظمة والقائد والرؤية، وإلا فإنهم سيشعرون بالإكراه والمضايقه، وإذا استمرت هذه المشاعر السلبية لفترة طويلة جدا، فتوقع أي شيء من استياء شديد إلى معارضة كاملة.

تتمثل إحدى طرق الحد من هذا في الاستماع إلى المخاوف، وإذا أمكن، توضيح أنه سيتم أخذها في الاعتبار أو معالجتها في وقت لاحق.

نتيجة:

يمكن لمزايا القيادة الأوتوقراطية أن تفوق بسهولة مساوئها، إذا نفذها قائد ماهر ومختص، فهي تظهر غالبا عندما يحاول القائد دفع مرؤوسيه بشدة، وتتطلب الحفاظ على الوعي بالتوازن المطلوب، وكذلك القدرة على إعطاء الأولوية لرفاهية المرؤوسين، كما انه لا يجب توظيف القيادة الأوتوقراطية بشكل عشوائي وثابت، فغالبا ما يستخدم القادة الفعالون جوانب من هذا الأسلوب من حين لآخر وبشكل مقصود، عندما يتطلب الموقف ذلك، حينها من الممكن جني الثمار.

المحاضرة الثانية عشر: القيادة التكنوقراطية

لغويًا التكنوقراطية في عالم السياسة هي حكم الفنيين، وهي مقولة أميركية استخدمها في بداية الأمر المفكر هنري سميث من جامعة بيركلي في كاليفورنيا عام 1919، ثم شاع بعد ذلك استعمالها حول العالم.

استخدم مصطلح " التكنوقراط " في الأصل للإشارة إلى تبني وتطبيق المنهج العلمي في حل المشاكل الاجتماعية المتعلقة برفاهية المواطنين من خلال اختيار الافراد اللذين يمتازون بالمهارات التقنية والقيادية التخصصية والأداء الحسن، من أجل تطبيق هذا المنهج ونجاحه، وتعتمد على التطوير المستدام، النابع من قاعدة الموارد المتوفرة، بدلا من الاهتمام بالربحية النقدية، وذلك لضمان استمرارية تشغيل جميع القطاعات المجتمعية والصناعية إلى أجل غير محدد، أما مصطلح "التكنوقراطية"، فيشير الى الهيكل التنظيمي أو نظام الحوكمة، وهي العملية التي يتم فيها أو من خلالها اختيار صناع القرار على أساس من المعرفة التكنولوجية، وليس على أساس الانتماءات السياسية او العرقية او الدينية، فالتكنوقراطية هو المصطلح الذي يعني أساسا حكم الخبراء غير المنتخبين.

ويبقى مفهوم التكنوقراطية والتكنوقراطيين مبهما وافتراضيا، كونه غير محدد بدقة، وقد كثر استخدامهما من قبل المعجبين بهما، والذين يصورون لأنفسهم، ان التكنوقراطي هو فرد متميز فريد، يملك من المعرفة - في تخصص ما - ما لا يملكه الغير، و بهذا رسموا هالة ضبابية ما بين الحقيقة والخيال، الحقيقة التي تؤكد وفرة في أعداد التكنوقراطيين في عالمنا الحاضر وانحسار مفهوم النخبة الذي اريد منه حصر الحوكمة بإرادة عدد محدد ومحدود، ومن الأمثلة على التكنوقراطيين: هم العلماء والمهندسين و التقنيين الذين لديهم المعرفة الخاصة والخبرات، والمهارات، لتشكيل الهيئات الإدارية الحاكمة، بدلا من الافراد المنتخبين من خلال الأحزاب السياسية ورجال الأعمال.

وتشير العديد من المصادر الأساسية في علم السياسة إلى أن التكنوقراطية هي وضع سياسي تكمن فيه السلطة السياسية الواقعية في أيادي الفنيين المتخصصين الذين يطلق عليهم التكنوقراطيون، وإلى أنها نظام سياسي يحظى فيه الفنيون بتأثير واسع على إدارة الأمور، على صعيد الاقتصاد والإدارة الحكومية، وإلى أن الفنيين هم الذين يمارسون السلطة بحكم تخصصاتهم الفنية، وبأنها، أي التكنوقراطية هي الحكومة التي تستخدم العلوم البحتة من هندسة وكيمياء وفيزياء في حل المشاكل التي تلم بالدول، خاصة في أوقات الأزمات الاقتصادية الكبرى، وإلى أنها ممارسة السلطة السياسية عن طريق وضع الخبراء الفنيين في كراسي السلطة السياسية، وتكون فيه السلطة السياسية مركزة في واقع الأمر في أيادي التكنوقراطيين.

ومن سياق هذه التعريفات يتضح بأنها تصب في معنى معين واحد فحواه أن التكنوقراطية ظهرت كمفهوم نتيجة للتقلبات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي ألمت بالعالم الرأسمالي، خاصة الولايات المتحدة الأميركية أثناء فترة الكساد الكبير في عشرينيات القرن الماضي، أي في أعقاب الحرب العالمية الأولى مباشرة.

لقد ظهرت كمفهوم كان يقصد منه العمل السريع واسع النطاق لتنظيم حياة المجتمع الاقتصادية على ركائز من خطط الترشيح المستندة على استخدام العلم في الحياة.

مجالاتها:

اذن التكنوقراطية هي اسهام المتخصصين والخبراء في القيادة، بالإضافة إلى أهمية التقنيات الحديثة في الإدارة والتنظيم والرصد والمتابعة والتنسيق، وهي أمور تسلط الضوء على مكانة القائمين بها في تسيير أمور المؤسسة، نتيجة خبرتهم، وعملهم بكفاءة.

لذلك فإن العصر الحاضر هو المجال والساحة التي يؤدي فيها العلماء والمتخصصون من الاقتصاديين والمهندسين والخبراء في كافة المجالات العلمية ومن شتى علوم الحياة أدوار تخدم الدولة والمجتمع، فما تتخذه السلطات السياسية من قرارات عليا هي قرارات ذات طبيعة تقنية، ولكي تتمكن من تنفيذها على أكمل وجه هي في حاجة ماسة إلى هؤلاء التكنوقراطيين للاضطلاع بها.

ودون شك أن علماء السياسة الذين أسهموا في توضيح فكرة التكنوقراطية هم أكثر، لكن إسهاماً في هذا التوضيح ربما يمكننا تعريفها بأنها شكل من الحكم تكون فيه القرارات الأساسية قائمة على اعتبارات فنية، أي أنها نظام تكون فيه ممارسات السلطات المسؤولة هي عاكس للرجبة في ترشيح مقدرات وآليات وإمكانات المجتمع للاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة.

ان السلطة التكنوقراطية تقوم على التخصص الفني والخبرة، ويتبلور التعبير عن ذلك من خلال ثلاث طرق هي، أولاً، قدرة التكنوقراطي على تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات المطلوبة التي يتم الاستناد إليها في القرارات وثانياً، قدرة التكنوقراطي على الأداء وتنفيذ المهام المنوطة به لتحقيق الاهداف وثالثاً، لا بد من منح التكنوقراطي السلطة والدعم المادي لمساعدته على التنفيذ وتحقيق الأهداف.

خاتمة:

لقد تطرقت هذه المطبوعة لعناصر متعددة ترتبط بمفردات مقياس القيادة والاتصال المؤسساتي، مما اثار العديد من العناصر الهامة التي تتمركز حولها عملية القيادة والاتصال، لفهم الميكنزمات التي تتمحور حولها هتتين العمليتين.

وقد تبين من خلال هذه المطبوعة أهمية عمليتي القيادة والاتصال في تحقيق اهداف المؤسسة، وفي وجود اختلافات متنوعة في الطرح النظري، واهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

وفي الختام فان الهدف من هذه المطبوعة تبسيط المعارف للطالب واكسابه القدرة على الملاحظة والتحليل وربط المعارف بالواقع المعاش، والالمام بالجوانب المتعددة لعمليتي القيادة والاتصال والعلاقة بينهما ودورهما في نجاح المؤسسة.

والله ولي التوفيق

قائمة المراجع:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، بيروت: دار صادر، المجلد 12، 2001.
- 2- ال علي، جاسم، القيادة المؤثرة في المؤسسات العربية، الامارات العربية المتحدة: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2016.
- 3- الوافي، عبد الرحمن، الوجيز في علم النفس الاجتماعي، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2012.
- 4- عسالي، بولرباح ، تسيير المؤسسة، مبادئ ومفاهيم، الجزائر: ردمك، 2008.
- 5- حلاق، بطرس، القيادة الإدارية، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
- 6- غيات، بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، ط 3، 2008.
- 7- لعويسات، جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، (الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر)، د.ت.
- 8- شوقي، طريف ومحمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 1992.
- 9- الهواري، سيد، القائد التحويلي، للعبور بالمنظمات الى القرن 21، القاهرة: دار الجيل، ط 2، 1999.
- 10- عبد الرؤوف، طارق، القائد المتميز واسرار الابداع القيادي، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
- 11- حنفي، محمود سليمان، الافراد، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، د.ت.
- 12- شفيق، محمد، السلوك الإنساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الإدارة، مطابع روز اليوسف الجديدة، د.ت.
- 13- رشوان، حسين عبد الحميد احمد، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2010.
- 14- عبد الوهاب، علي محمد: مقدمة في الإدارة، الكويت: معهد الإدارة العامة، 1982.
- 15- نواف، كنعان سالم، القيادة الإدارية، الأردن: دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، 2007.
- 16- بوخمخ، عبد الفتاح ، تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، الجزائر: دار الهدى، 2011.

- 17- عامر، يس ، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الرياض: دار المريخ، 1986.
- 18- عدون، ناصر دادي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004.
- 19- قاسيمي، ناصر، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- 20- الطنوبي، محمد محمد عمر، نظريات الاتصال، الإسكندرية: مكتبة الاشعاع الفنية، 2001.
- 21- خضير، كاظم محمود، السلوك التنظيمي، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
- 22- أبو أصبع، صالح خليل، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004.
- 23- غيات، بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع، ط. 3، 2008.
- 24- ناصر، محمد، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، دمشق: كلية الإقتصاد، 2009.
- 25- واضح، رشيد، المؤسسة في التشريع الجزائري، بين النظرية والتطبيق، الجزائر: دار هومة، 2003.
- 26- لعويسات، جمال الدين، الإدارة وعملية اتخاذ القرارات، الجزائر: دار هومة، 2005.
- 27- القبيسي، هناء محمود، الإدارة التربوية مبادئ – نظريات – اتجاهات حديثة، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010.
- 28- الحريري، رافده، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2018.

المجلات العلمية والملتقيات الوطنية:

29- مداخلة: العياشي، عنصر، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، الجزائر: جامعة عنابة، 1997، مقدمة في ملتقى موسوم ب "المدينة والمؤسسة غدا" من تنظيم مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران 21/20 ديسمبر 1997. على الرابط

https://www.academia.edu/12070342/participatory_m

30- الخضر، بشير، المشاركة في الإدارة العامة، عمان: المجلة العربية للإدارة، عدد 9، 1986.

31- دحلان، حاتم، التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية "المفهوم، المبررات، الفوائد، المعوقات" مجلة رؤى التربوي، مركز القطان، العدد الحادي والعشرون، 2003. على الرابط: <https://www.google.com/search?q=30>