

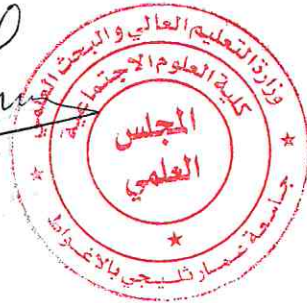


مستخرج من محضر اجتماع المجلس العلمي لكلية
العلوم الاجتماعية

بناء على محضر المجلس العلمي رقم 02 / 2023 للدورة العادية المنعقدة يوم 15/03/2023 تمت
المصادقة على مسطار للدكتورة: : بدران دليلة من قسم علم الاجتماع الموسوم: القيادة والإتصال المؤسساتي بعد
دخول التقارير الايجابية للخبراء الآتية أسماؤهم:

الأستاذ الخبير	الرتبة	الجامعة
شداد عبدالرحمان	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة
برويس وردة	أستاذ محاضر أ	جامعة سكيكدة
بن عون بودالي	أستاذ التعليم العالي	الأغواط
بسّاس بلخير	أستاذ محاضر أ	الأغواط

رئيس المجلس العلمي.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي _الأغواط_
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الموضوع:

القيادة والاتصال المؤسسي

مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة الأولى ماستر علم الاجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

د. بدران دليلة

السنة الجامعية : 2022 - 2023

فهرس المحتويات

تمهيد :	1
اولا: الاطار المفاهيمي لماهية القيادة :	2
1. مفهوم القيادة	2
1.1. المفاهيم المتداخلة مع مفهوم القيادة :	8
1.1.1. مفهوم الإدارة:	8
2.1.1. القيادة الإدارية:	8
3.1.1. الفرق بين القيادة والإدارة.	11
4.1.1. القيادة والإدارة مختلفتان.	12
5.1.1. الرئاسة.	13
6.1.1. الفرق بين القيادة و الرئاسة :	15
2. اهمية القيادة :	15
3.اهداف القيادة :	18
4.تطور القيادة.	20
1.4. القيادة الإدارية في ظل المدرسة الكلاسيكية.	22
2.4 القيادة الإدارية في ظل المدرسة السلوكية.	43
3.4. مساهمة المدخل الحديث في مجال القيادة.	50
5. محددات السلوك القيادي المهارات القيادية.	52
1.5. مفهوم السلوك القيادي.	52
2.5. الدراسات التي ساهمت في المدخل السلوكي.	52
1.2.5. دراسات جامعة مشيجان.	54

55	2.2.5 دراسات جامعة اوهاي
63	ثانيا : الاتصال المؤسسي
63	1.. ماهية الاتصال التنظيمي
63	1.1. مفهوم الاتصال
65	2. أهمية الاتصال في القيادة
70	3. انواع الاتصال
74	4. أشكال الاتصال
76	5. وسائل الاتصال
80	6. معوقات الاتصال التنظيمي
81	ثالثا: أنماط القيادة
82	1. الأنماط القيادية الأساسية
83	1.1. أنماط القيادة التنظيمية
83	1.1.1 نمط القيادة الديكتاتورية:
86	2.1.1 نمط القيادة الديمقراطية:
89	3.1.1 نمط القيادة التشاركية
92	4.1.1 نمط القيادة الاتوقراطية
101	خلاصة :
102	قائمة المراجع

مقدمة:

إن ظاهرة القيادة قديمة جدا قدم تاريخ الإنسان ويرجع وجودها إلى الحياة الاجتماعية الأولى، وذلك عندما تطلبت ضروريات الحياة وديمومتها قادة أو رؤساء يتولون أمورها ويديرون شؤونها ، فهي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر وأصبحت القيادة في عصر التنظيمات والمؤسسات بشتى أنواعها واختصاصاتها تعتبر المحرك الرئيسي لأي منظمة ،تسعى لغرض نفسها في اقتصاد السوق وعصر المنافسة لم تكن الحاجة إلى قيادة استراتيجية فعالة في أي وقت مضى، مما يفرض على قادة المنظمات أن يخلقوا وعيا استراتيجيا وعمليات متحدة حيوية ومن أجل نشأة الدولة والمنظمات والمؤسسات الصناعية وغير الصناعية تعتمد على القائد ومدى سلطته الرئاسية ممثلة في تنسيق الجهود وتوازن أنساق المنظمة لضمان الاتساق الاستراتيجي، لذلك احتلت القيادة مكانة هامة لدى الباحثين والممارسين في الإدارة وهذا ما يدفعنا إلي معالجة كيف كان موقف الفكر الإداري من القيادة.

مع دراسة المكانة التي تحتلها في مدارس الإدارة ومختلف التفسيرات التي حاولت بعض المدارس إعطاؤها للقيادة الفعالة والناجحة ، لا شك أن سر تقدم الدول وأسباب نجاحها في عالمنا اليوم يرجع إلى مجموعة العوامل اجتمعت فكانت مساهمتها واضحة تخلق نوع من التمايز في القدرات والإمكانات بين الدول فوجود قيادات إدارية واعية لمهامها ولقواعد وأنظمة الإدارة العلمية الحديثة والتي مكنتها من التحكم بعوامل الإنتاج للوصول إلى ما نحن عليه اليوم من عالم متقدم ودول نامية ودول العالم الثالث.

تمهيد:

تعتبر ظاهرة القيادة ظاهرة اجتماعية تحدث في كل زمان ومكان، ولذلك احتلت مكانة هامة في مواضيع علم النفس وعلم الاجتماع بفروعهما المختلفة، إلا أنه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة منظمات الأعمال انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري، حيث تشعبت البحوث والدراسات في مجال القيادة وذلك من أجل مساعدة المديرين كي يلعبوا دورا قياديا مؤثرا في منظماتهم، لذلك احتلت القيادة مكانة هامة لدى الباحثين والممارسين في الإدارة.

المنظمة تسعى إلى تسيير الموارد بالشكل الفعال والعمل على الحفاظ عليها وتتميتها واستغلالها الاستغلال الأمثل بالشكل الذي يضمن لها الرفع من مستوى أدائها وبالتالي مستوى أداء المؤسسة ككل وتحقيق أهدافها، لتحقيق الأهداف المسطرة لا يتم إلا من خلال قيادة رشيدة تلبي رغباتهم وإشباعها وكذا إرساء روح التعاون والعمل الجماعي، والإصغاء لاقتراحاتهم و أفكارهم.

وهذا ما يدفعنا إلي معالجة كيف كان موقف الفكر الإداري من القيادة ، مع دراسة المكانة التي تحتلها في مدارس الإدارة ومختلف التفسيرات التي حاولت بعض الاتجاهات إعطاءها للقيادة الفعالة والناجحة وعلاقتها بأنماط الاتصال .

وجب التنويه قبل التطرق لمفهوم القيادة إلى أهمية مقياس القيادة والاتصال المؤسساتي بالنسبة لطلبة سنة أولى ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل، طالما أن القيادة والاتصال عمليتين أساسيتين، لسير عمل التنظيمات داخل المنظمات إذ يرتب استمراره، بمدى فعالية هاتين العمليتين بداخله.

ألا وهما :القيادة والاتصال المؤسساتي. وماهي العلاقة التي تربطهما .

أولاً: الإطار المفاهيمي لماهية القيادة :

1. مفهوم القيادة :

يعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين والممارسين وذلك بسبب تباين مطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم والبيئة التي عاش فيها، لذلك جاءت تعاريفهم لحقيقة القيادة انعكاساً لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، ولهذا سنتطرق لتعريف القيادة بشكل عام. القيادة هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادتهم طوعية ودون إلزام قانوني.¹

عرف ريتشارد القيادة على أنها "تفاعل خصائص القائد الشخصية وخصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمرون بها أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة".² عرف **Tead**: القيادة بأنها ذلك النشاط الذي يعبر عن المقدرة على التأثير في الآخرين، ليتعاونوا على تحقيق الهدف، وهي عند كوهين: نوع من القدرات والمهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد واستمالهم للتعاون في تحقيق أهداف المنظمة.³ أما جون اتزيوني J. Etzioni فيعرف القيادة بأنها "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع".⁴

¹ - بوخلوة باديس، قمو سهيلة، آثار أخطاء القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع يتقرب- ولاية ورقلة عدد 01-2015، ص 211.

² أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، الطبعة الأولى، 2019، ص 4.

³ حسين عبد الحميد رشوان، القيادة (دراسة في علم اجتماع النفسي والإداري والتنظيمي) التأثير مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010، ص 5.

⁴ Pierre COLLERETTE, Pouvoir, leadership, autorité dans les organisations, ed Presse de l'université, Québec, sd, P 1

أما ريتشارد ايتال Ricard Etal (1972) فيعتبر القيادة هي " تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين، وكذلك المواقف التي يمرون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة"¹.

هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم. وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، كما يعرف ألان L. ALLEN القيادة بأنها "النشاط الذي يمارسه المدير (القائد) ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال". ووفقا لما قاله وارين بنيس. وبيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة².

القيادة الإدارية هي القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين.

- القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.³

وكما عرفها كونتر وأدونال على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون"⁴.

أما R.Presthus و T.Pfifner فيعتبران القيادة "نوعا من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم"⁵

¹ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، د ن ، 1993، ص ص : 226 - 227.

² سلطان المطيري وآخرون، القيادة والتفكير، المذكرة التربوية للترقي للوظائف الإشرافية، وزارة التربية التوجيه العام للاجتماعيات 2022، ص12.

³ نواف كنعان ، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 2002.

⁴ عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، وهران، سنة 2010/2009، ص27.

⁵ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص: 241.

بينما عرّف آخرون القيادة بأنها نمط شخصي، أو شكل من أشكال الإقناع أو أنها تأثير على الأفراد أو أنها تمثل قوة

العلاقات بين الأفراد أو أنها أداة لتحقيق الأهداف أو أنها تجميعين كل تلك الأسس المختلفة¹.

يرى (Rensen & Brown) القيادة بأنها "عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم، إن القيادة هي عملية تفاعل بين قادة ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف²

وعرفت القيادة على مستويات مختلفة من قبل إداريين ومفكرين منهم تعريف " الغدلوني" الذي عدها الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين وهي في مجملها تحمل مسؤولية تجاه المجموعة كما قال " عمر بن عبد العزيز". (ألا إني لست بخيركم ولكني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل حملا)³.

لم يتفقوا الباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية على تعريف محدد وشامل لمفهوم القيادة، ولم يتفق الباحثون على تعريف واحد لمصطلح القيادة فتعددت الآراء وتباينت حول تعريفات ومفاهيم القيادة والقائد واختلف الباحثون في تحديد هذه المفاهيم، فالبعض يرى أن القيادة خاصية من خصائص الفرد كقائد فهو يتم بخصائص معينة كالسمات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية إلا أن هناك تشابه ملحوظ بينهما، من بين تعاريف لمفهوم القيادة كالتالي:

¹ هالة فوزي منصور محمد، اثر القيادة و العدالة التنظيمية و المتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي، جامعة القاهرة، 2003، ص18. .

² محمد مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص319.

³ شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، دراسات تربوية، العدد 11، تموز 2010، ص11.

* القيادة هي القدرة على تنسيق جهود أفراد التنظيم وتوجيههم جميعا وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

* القيادة هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادتهم طوعية ودون إلزام قانوني نلمس في هذه التعاريف تركيزا شديدا على أحد عناصر القيادة وهو القائد.¹
فالقيادة في نظرها هي صفات أو سمات معينة تتوفر في فرد (القائد)، لذا تعتبر القيادة عملية تأثير في اتجاه واحد من القائد نحو مرؤوسيه.

ولذلك فهذا التركيز المبالغ فيه على القائد وإهمال عناصر أخرى لا تقل أهمية عنه يشكل نقطة الضعف البارزة في هذه التعاريف، إذ أنها تتجاهل جماعة المرؤوسين والمواقف العملية التي تعد عاملا حاسما وأساسيا في تحديد نوع القيادة الذي يمارسه القائد، والظروف التي تمكنه من القيادة.²
أما ريتشارد ايتال **Ricard Etal (1972)** فيعتبر القيادة هي " تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين، وكذلك المواقف التي يمرون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة".³

ويرى غوردن **Gorden (1955)** أن القيادة هي " عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير".⁴

¹ شهرزاد محمد شهاب، مرجع سابق، ص 56.

² أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، الطبعة الأولى، 2019، ص 4..

³ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، د ن ، 1993، ص ص : 226 – 227.

⁴ محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996، ص: 31.

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

1.1. المفاهيم المتداخلة مع مفهوم القيادة :

القيادة و الادارة والرئاسة حيث تختلف القيادة عن الرئاسة والإدارة اختلافا جوهريا:

1.1.1. مفهوم الإدارة:

عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة، باستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة، بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة¹. الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية².

1.1.2. القيادة الإدارية:

ورغم كل هذا تعد القيادة فرع من فروع علم الإدارة. كما أن هذان المفهومان هما مفهومان مختلفان لكنهما مترابطان لأن كليهما يهدف للتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف ما. وإن كانت القيادة تؤثر عن طريق المواصفات الخاصة التي يتمتع بها. أو عن طريق العلاقات التفاعلية مع المجموعة أو باستعمال سلطات رسمية وغير رسمية. وبخلاف ذلك تؤثر الإدارة عن طريق الاستناد إلى السلطة وما تخوله المناصب الإدارية³.

¹ محمد فتحي، **766 مصطلح إداري**، بدون طبعة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص 08.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **مبادئ الإدارة**، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 10.

³ عبد الرحيم بوخلال، **القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات**، مطبوعة محاضرات، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، ص 257-258.

تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم لتحقيق الهدف¹.

هي تمثل نوعا متخصصا من أنواع القيادة، تستهدف الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف.

ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعا في القيادة وخلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم، فالقيادة الإدارية تعني "عملية التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكا يتفق مع تصورات الشخص المؤثر عليهم لقناعتهم بسداد رأيه وقوة حجته وسلامة منطقته"².

وهي أيضا "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"³. كما تعرف القيادة الإدارية على أنها الشخص الذي يتميز بالقدرة العقلية لاتخاذ القرارات السليمة وانتهاج مواقف مناسبة في إطار تأديته لعمله، وقادر على التأثير إلى حد كبير على الآخرين لتبني أفكاره، وهو المسؤول عن بعض مكاتب الإدارة⁴.

¹ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص130.

² نفس المرجع ، ص137.

³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص98-99.

⁴ Saravanan sathegaseelan, the 21st Century Administrative leader, singapor, 2015, p04.

والقائد الإداري الكفاء هو ذلك القائد الذي يمكنه استمالة وتحفيز معاونيه وبث روح الفريق والتعاون بينهم بما يضمن تعاونهم معه واحترامهم لقيادته¹.

بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع مفهومين هما : القيادة والإدارة، لذلك فلتعريفها نورد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع والتركيب بين هذه الملامح قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية، إذن لكي نجد تعريفا للقيادة الإدارية نعرف أولا كل من القائد والمدير²:

✓ القائد :هو "شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي - السلطة غير الرسمية - على عدد من الأفراد، يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد".

✓ المدير : هو ذلك "الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها".

القائد الإداري : هو "شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية".

¹ 3هالة فوزي منصور محمد، اثر القيادة و العدالة التنظيمية و المتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي، جامعة القاهرة

2003ص131.

² محمد أبو الفضل عبد الشافي، مرجع سابق، ص: 33.

- خمسة مبادئ أساسية ينبغي أن يتحلى بها القائد الإداري¹ :

•

الريادة: القائد هو الرائد في مجال عمله من خلال تشجيعه للابتكار والاستمتاع ودعم الأفكار الجديدة لمروسيه.

الحماسة: ينبغي على القائد تحميس مروسيه ليستخرج منهم أفضل أداء، ويشاركونه تصورات المستقبلية

المساعدة: على القائد مساعدة المروسين في العمل من منطلق روح الفريق وتشجيع من يجيد في الأداء

القدوة: يجب أن يضرب القائد المثل والقدرة للمروسين، حتى يمكنهم أن يحذو حذوه، فكيف يطلب منهم الكف عن أشياء يقوم هو بفعلها؟

الإنسانية: على القائد مراعاة الجوانب الإنسانية في العمل من خلال احترام مشاعر من التعاريف السابقة يتضح لنا :

فالقائد مطالب بالقيام بمختلف المهام، وهذا بكفاءة إدارية، وحتى تقنية لأنه المسؤول الأول عن إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف في هذا السياق، يمكن أن نبرز مميزات عمليات التنمية البشرية الأساسية .

ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية².
فقوة تأثير القائد على الجماعة أقوى وأدوم من سلطة المدير الإداري، لأن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي وهو طبعاً أقوى تأثيراً من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للمروسين وإجبارهم على تنفيذها، وقدرته على رؤية التنظيم الذي يقوده، فالقيادة من أهم

¹ طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الجماعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2007، ص 630

² بطرس حلاق، القيادة الإدارية، جامعة افتراضية، الجمهورية السورية، طبعة 2020، ص 87.

الظواهر التنظيمية التي تلعب دور الكشف الكثير من الجوانب التنظيمات المعقدة وعليه فهي دور في العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤثر في كفاءة التنظيمات وفعاليتها الحقيقية ومن أهم العمليات التخطيط والإشراف والترتيب والتنسيق الاستقرار التوازن اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والضبط التحكم...وعبر ذلك من العمليات المتعددة¹، وفهمها للترابط بين أجزائها ونشاطاتها وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منها على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.

¹. حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق ، ص5.

3.1.1. الفرق بين القيادة والإدارة

جدول رقم (01): يبين الفرق بين الإدارة والقيادة

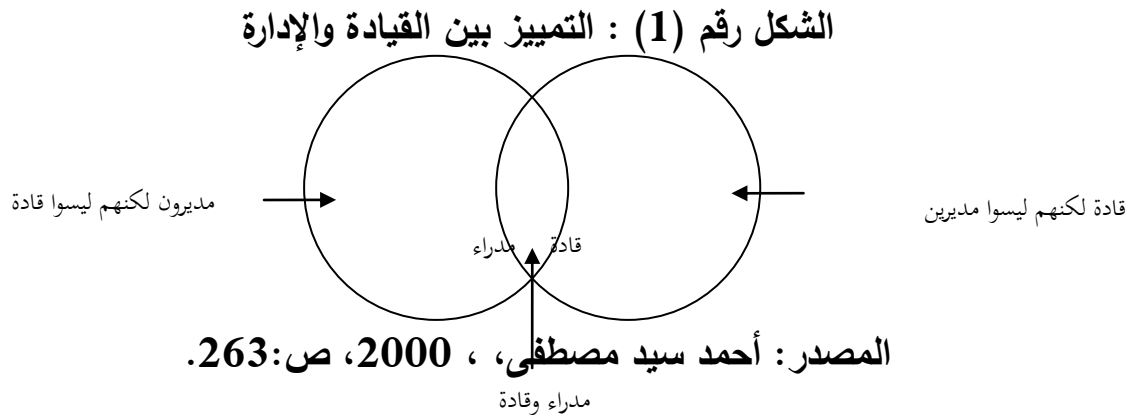
الإدارة	القيادة
- التركيز على الكفاءة	- التركيز على الفعالية (مدى تحقق الأهداف)
- الاهتمام بالطريقة HOW	- الاهتمام بالمهمة والغرض what-how
- تغيير الإجراءات والأدوات	- تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل
- التركيز: العقل والرشد	- الروح والحدس
- التوجه العام: التأثير بالسياسة واتجاهاتها	- التوجيه العام: التأثير بالرؤية وإلهامها للعاملين
- مركز إداري، صلاحية رسمية	- مكانة شخصية: تأثير غير رسمي
- المدير مسمى من الشركة	- القائد مسمى من الجماعة
- الوظيفة: التخطيط، التنظيم، الرقابة لتحقيق أهداف الشركة.	- وظائفه: إثارة اهتمام، وتحفيز الأفراد لإنجاز الأهداف
- المدير يؤكد على طاعة العاملين	- العاملون يركز على التأثير بالعاملين
- كل قائد يمكن أن يكون مديرا	- كل مدير ليس بالضرورة قائد
- مجال التعامل: العوامل الصلبة (العناوين والمركز الإداري)	- مجال التعامل: العوامل الناعمة (المشاعر والخبرات والقيم المتقاسمة)
- الموقف من التغيير: محافظة والميل إلى التغيير التدريجي (الميل للحالة القائمة)	- الموقف من التغيير: ابتكارية والميل للتغيير الجذري (الميل للابتكار)
- نطاق التأثير: محدود في العمل	- نطاق التأثير: واسع ويغطي القيم والسلوكيات
- الميزة: أولوية العمل	- الميزة: أولوية الأفراد ومن ثم المهام
- قوة التأثير: قوة الثواب، والقوة القسرية	- قوى التأثير: قوة الرؤية، الخبرة، القوة، المرجعية، والقدرة الأخلاقية

المصدر : نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار ، 2012، ص 33-34.

إن الإدارة تسعى دائما لإيجاد معايير ومقاييس تتطابق مع الواجبات والمهام والهيكل التنظيمي وهذا في الواقع مقيد للحرية والإبداع، كما أنه يؤدي إلى الآلية، بينما القيادة تمارس فيها الحرية والإبداع وترتبط بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم ومعنوياتهم، فالمدراء يسعون لحل المشاكل ويتجنبون المخاطر، أما القادة فيبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرض وهم يشكلون الأشياء أكثر منهم أصحاب رد فعل¹.

4.1.1. القيادة والإدارة مختلفتان :

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تكون للأشياء ، والقيادة تكون للأفراد، لذا يمكن للفرد أن يكون مديرا دون أن يكون قائدا، أي يملك سلطة إصدار الأوامر ويفتقد للتأثير في الأفراد كما يمكن للفرد أن يكون قائدا دون أن يكون مديرا كما في حالة القائد غير الرسمي لجماعة غير رسمية²، مما يبين أن القيادة والإدارة شيئان مختلفان وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



¹ نفس المرجع السابق، ص 29.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، دم، دن، 2000، ص263.

يتبين من الشكل أن القادة والمدراء هم أشخاص مختلفون، إلا أن ذلك لا يمنع أن تجتمع صفتي القدرة على القيادة والإدارة في شخص واحد فتكون قدرته على التوجيه في المنظمة. لذلك فإن المنظمات تولي عناية فائقة للبحث عن قادة إداريين لأن لهم القدرة على تحقيق أهدافها أكثر من القادة أو المديرين على انفراد، حيث يمكن للمدير توجيه جهود رؤسياه لمجرد أنه يشغل منصبا رسميا ضمن الترتيب التنظيمي hierarchie ، أي يستمد قوته من سلطته الرسمية بينما تعوزه المقدرة القيادية، أي قدرة التأثير اعتمادا على سماته الشخصية حتى يتمكن من تحفيز رؤسياه وحثهم على الأداء المرتفع لتحقيق الأهداف

فإذا خضع الرؤوسون للمدير لمجرد تأثرهم بالسلطة الرسمية، فإنهم سيبدلون الحد الأدنى من الجهد كي يتجنبوا العقاب، أما إذا توافرت للمدير - كقائد - قدرة التأثير عقليا وعاطفيا وسلوكيا فإن حماس الرؤوسين يفجر كامل طاقاتهم، لذلك تحتاج المنظمات إلى قادة مدراء لأن الأفراد الذين يجمعون بين المهارات الإدارية والقيادية يعتبرون موردا نادرا

5.1.1. الرئاسة :

الرئاسة : هي " الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر Commandement للرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم"¹

ان الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة (بواسطة التعيين مثلا) فالأفراد يطيعون الأوامر والتعليمات ليس بالضرورة عن اقتناع ورضا، فهم قد يكونون مكرهين، وإلا عرضوا أنفسهم للمحاسبة وربما العقاب،

¹ ظاهر الكلالدة ، محمد مرسي، الإدارة التعليمية، القاهرة، دار العالم العربي، 1984، ص:141.

أما القائد فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته و إنما بقدرته على الإقناع والتأثير معتمداً على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين، ويلخص سيسيل جيب **Cecil GIBB** النقاط الرئيسية للفرقة بين القائد والرئيس فيما يلي¹:

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

¹ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، 1993، ص: ، ص ص : 44- 45.

- الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لاتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين، في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي.

6.1.1. الفرق بين القيادة و الرئاسة :

إن ما يؤخذ على المقارنة التي قدمها Cecil.GIBB للقيادة والرئاسة هو ذلك الغموض الذي وقع فيه عندما تكلم عن سلطة القائد في النقطة ما قبل الأخيرة، حيث كان عليه الحديث عن قوة تأثير القائد، لأن مفهوم السلطة مخصص لمواقف رسمية وهي أكثر ارتباطا بالرئاسة، إلا أن النقطة الأخيرة تبرز الفرق بين القائد الذي يعتمد على الإقناع والرئيس الذي يستند على السيطرة بواسطة السلطة¹.

يتبين أن الرئيس يمارس نشاطا روتينيا محدد لا يستطيع الخروج عنه في أغلب الأحيان، أما القائد فله قدر كبير من المرونة والحرية لممارسة التأثير والإقناع قصد حفز الأفراد وتغيير الأوضاع، أي أنه - بكلمة واحدة - مبدع وملهم، لذلك فالقائد أكثر أهمية وفاعلية في المنظمات.

2. أهمية القيادة :

تعتبر مكانة القيادة ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية حيث أن الإدارة تعني تنفيذ السياسات العامة المنظمة وإخراجها إلى حيز الواقع، ولارتباط القيادة وبالإدارة فإن نجاح أو فشل القيادة الإدارية يمكن أن يؤثر في كيان الدولة ككل.

¹ Pierre COLLERETTE, OP-CIT, P : 155.

إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحضر الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف الشروع، ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يشير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرووسين وتصرفاتهم من المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثر كبيراً في سلوك ويعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تعبها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثلاً يقتدى به وبينما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين بأنه عمل إن النظم الاجتماعية.¹

إن المتأمل لأدبيات الإبداع الإداري والقيادة الإدارية والدراسات التي تمت في هذا المجال، يلاحظ أن قدرة المرووسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة، بمعنى آخر أنه هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمردود الإبداعي. لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها ونبضها وأنها المفتاح الإدارة وتقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية: كما تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى النتائج توجيه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الهدف.²

- وبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه الجوانب الأخرى حيث يؤثر أساساً على السلوك الإنساني للعاملين.

إن للقيادة تأثيراً مباشراً وقوياً على سلوك مرووسيه وأنهم يؤثرون على قدراتهم الإبداعية تأثيراً واضحاً ملموساً.

كما تعد القيادة من أهم العمليات الإدارية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية وذلك باختيار وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لتحقيق وحدة المؤسسة ، يعتمد القائد على إعجاب مرووسيه به

¹. بطرس حلاق ، مرجع سابق، ص120.

² مرجع سبق ذكره، ص15.

وانتمائهم لشخصه، وهذا لتوفره على سمات وخصائص جذابة وملهمة، مما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنميته فيهم، لأن القائد يستقطب احترامهم وتقديرهم، وهذا هو أقوى أنواع التأثير وأدومها، لذلك على القائد أن يسعى لاكتسابه من خلال أخلاقه وسلوكياته¹. ورفع معنويات الموظف طالما أنه يختار لينجز عمل يتلاءم مع ميوله واستعداده وقدراته وتكوينه المهني والنفسي .

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة. القيادة عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف محددة. فعلى سبيل المثال يعرف القيادة بأنها نشاط يمارسه شخص ما، يؤثر فيه على مجموعة من الناس، تجعلهم يتعاونون بغرض تحقيق أهداف معينة. كما يُعرّفها بأنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة . وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة، وقد أورد كارتر J. Carter خمس تعاريف للقائد تتلخص في²:

- رغم أهمية التأثير في القيادة، حيث يعتبر العمود الفقري لها، فيرى جراي وستارك Stark Gray أن القيادة هي " عملية تفاعل تتم بين القائد والمرؤوسين بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة"³.

ولذا فإن القيادة جد مهمة في المؤسسة لأن عملية القيادة هي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دم، دن، 2000، ص: 267.

² بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر، 1998، ص: 17 .

³ طريف شوقي، مرجع سابق، ص: 39.

إن القيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد ولكنها محصلة لمركب معقد من الفرد والمجموعة وظروف التنظيم.¹

تقوم المؤسسات بالاعتماد على الموارد البشرية والطبيعية والمالية التنافسية لكنها تولى اهتماما كبير بالعنصر البشري الذي يعتبر القوة المحركة لها. ويلاحظ أن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية متزايدة لتحقيق أهداف المنشأة وهي تتطلب وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على الآخرين ويجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد.

3. أهداف القيادة :

إن أهمية القيادة جزء من مهام القائد لتطوير التنظيم وتفعيله يتميز بسمات شخصية كالاستماع والاتصال والمشاركة والتعاون لضمان حركية مرؤوسيه فإن استطاعت القيادة أن توفق بين أهدافها وأهداف عمالها ومعارفهم وكفاءتهم فأنها قد تكون حققت استراتيجيتها التسييرية الخاصة بها ، كما تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى النتائج توجيه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الهدف.²

و تعبر بانها مهارات التأثير في الناس من اجل العمل بحماس على تحقيق اهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة بشخصية اخلاقية قومية توحى بثقة، يقول كين بلانشارد مؤلف كتاب "مدير الدقيقة الواحدة" أن القيادة هي التأثير في الناس بحيث يشاركون بإرادتهم واختيارهم في السعي نحو تحقيق اهداف مشتركة مفيدة لجميع الاطراف بكل قلوبهم وعقولهم

¹ بطرس حلاق ، مرجع سابق ، ص80 ، .

² نفس المرجع السابق ،، ص28.

وابداعهم وتميزهم، وكل الموارد الاخرى التي يمتلكونها القيادة هي التأثير في الناس بحيث يلتزمون بالرسالة والمهمة والاهداف القيادة هي التأثير في الناس بحيث يكونون افضل ما يمكنهم ان يكونوه وبالتالي فان القيادة في الواقع هي مرادف للتأثير¹.

يمكن القول بان القيادة هي جوهر العملية الادارية وقلبها النابض وانها مفتاح الادارة وان اهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور اساسي يراعي في كل الجوانب العملية الادارية فهي تجعل الادارة اكثر ديناميكية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق اهدافها واصبحت القيادة المعيار الذي يحدد في ضوء نجاح أي تنظيم اداري، من هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراستهم واصبح يحتل جزءا بارزا في معظم دراسات وابحاث المؤسسات وعليه فالقيادة هي تنظيم وتنسيق نشاط بشري جماعي لتحقيق اهداف معينة².

فاستغلال الموارد وتوحيد الجهود لتحقيق المطلوب تعتبر أساس تطبيق المهام الإدارية ابتداءً من التخطيط والتنظيم والتوجيه، وصولاً إلى الرقابة، تعد ضرورية جداً للتعامل مع العوامل الخارجية المؤثرة على العمل و تطوير الأفراد وان لها بهذا المعنى جوانب تتمثل فيمايلي:

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير أينما كان موقعه في المنظمة هو أيضا قائد،

¹ جيمس في هانتر، مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم، مكتبة جرير، ط1، المملكة العربية السعودية، 2006، ص- ص 32 -

² محمد السعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، صدر ، 2003، ص 115.

وأن وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المدير¹، فالى جانب وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق يقوم المدير بوظيفة التوجيه وهي تعني إصدار الإرشادات والتوجيهات للأفراد الذين يعملون معه.

إن وظيفة التوجيه تختلف كلية عن إصدار الأوامر التي تعني الممارسة الفعلية للسلطة، وإذا كانت وظيفة التوجيه حتمية للمدير عند تعامله مع المرؤوسين لتوضيح القوانين والأنظمة وضبط عملية الممارسة والتنفيذ إذا انحرفت عن الأهداف.

إلا أن هذه العملية لا تجعل من المدير قائداً إلا إذا استطاع التأثير في العاملين لتنفيذها، و الحسم في اتخاذ القرارات وذلك بمنحه فرصة مشاركة لمن يراهم ذوي الخبرة وأن تكون قراراته موضوعية، وفي الوقت المناسب والحرص الشديد في اتخاذ خاصة إذا تعلقت بمصالح الأتباع فلا يسعى له أن يتخذ قرار خطير الا بعد دراسة كافة جوانبه وردود فعل المتوقعة.²

أي إذا مارس المدير دورا قياديا أثناء عملية التوجيه، لذلك تعتبر القيادة عنصر أساسي من التوجيه كوظيفة إدارية، ومن هنا جاءت العلاقة الوثيقة بين التوجيه والقيادة حتى أنهما أصبحتا وجهين لعملة واحدة.³

✓ تطوير نظم التعامل مع التقنيات الحديثة، ومتابعة الأداء وتقييمه بحسب النتائج المحققة.

✓ مقدرة المؤسسة على توفير التكنولوجيا وإدخال أساليب العمل الحديثة التي تتلاءم مع روح العصر والاعتماد على فنيات العمل المفيدة التي تبرز من حين لآخر.

¹ كلالدة ظاهر، مرسى محمد، الإدارة التعليمية، القاهرة، دار العالم العربي، 1984. ص 31.

² محمد شقيق، الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط 1997، ص 235.

³ طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات علم إدارة القيادة، عمان، دار الفكر ، 2002، ص: 149.

✓ ضرورة قيام الإدارة باستخدام قواعد وأصول البحث العلمي كوسيلة حضرية للعمل على تحديد المشاكل التي تواجه التنظيم، إضافة إلى ضرورة إعطاء فرص الكافية للأفراد لإبداء آرائهم ومشاركتهم في صنع القرار.¹

✓

✓ لابد أن تشمل الاستراتيجية المعدة من طرف القيادة الادارية على رؤية واضحة وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العلمي وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المادي والمعنوي لهذا المورد.

وتعتبر صياغة استراتيجيات تسيير الموارد البشرية عملية إدارية ممنهجة ومستمرة تربط إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة وتهدف لتلبية احتياجات الإدارة مع الموظفين بالكمية والنوعية اللازمة (القدرات الدوافع والخصائص السلوكية) المتناسبة مع طبيعة وحجم النشاط الإداري، مما يساعد على تحقيق أهدافها واستراتيجية تسيير الموارد البشرية بصفة عامة "هي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل مجمل العناصر الداخلية والخارجية للمؤسسة".

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المشاركة الاستراتيجية في تكوين وإعداد وتطبيق استراتيجية للعمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات للمشاركة في وضع الخطط طويلة المدى على مستوى المنظمة، ومحاولة الموازنة بين المصالح العمال والمؤسسة دون اهتمام بجانب على حساب الآخر وهذا يعد من مبادئ القيادة الناجحة.²

¹ اللوزي موسى، التنمية الإدارية-المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 239.

² محمد شقيق، مرجع سابق ، ص235.

وبهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق التكامل بين كل أنظمة التعويضات وأنظمة المعلومات الخاصة بالأفراد ودون المناصب، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بطرق أكثر دقة وتحديد العوامل المؤثرة على تكلفة الأفراد، وتطبيق المرونة في استخدامهم.¹

4.تطور القيادة :

1.4.تطور القيادة الإدارية في الفكر الإداري:

تمثل المنظمة مهما كان نوعها الإطار الذي تتم في نطاقه عمليات الإدارة ونشاطاتها ووظائفها المختلفة، هذا ما يجعلها محط اهتمام الباحثين والممارسين لتحديد الممارسات الإدارية الأحسن، والقيادة الإدارية باعتبارها جانبا هاما في العملية الإدارية ولكونها روح وظيفة التوجيه لابد من دراستها ومعالجتها في إطار المدارس المختلفة للفكر الإداري ابتداء من المدرسة الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية إلى المدرسة السلوكية وأخيرا المدرسة الحديثة في الإدارة، وهذا حتى نقف على الجهود التي قدمها رواد و أنصار هذه المدارس والتي ساهمت في تطوير مفهوم القيادة الإدارية وتحليل أساليبها، كل ذلك من خلال معالجة الكيفية التي تطورت بها القيادة الإدارية في ظل هذه المدارس، وعلى أساس ذلك سنتطرق الى المدارس التالية :

1.4.القيادة الإدارية في ظل المدرسة الكلاسيكية:

إن ظهور الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون الأفراد وحل مشاكلهم جاء كضرورة لعدة تطورات اقتصادية، اجتماعية، وسياسية؛ فقبل الثورة الصناعية انتشر نظام الإنتاج الأسري، أين قام كبار العاملين بممارسة مهام التعليم الجيد للأفراد، وتدريبهم على أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل، كما تولوا تحديد الأجور، وإعطاء بعض المزايا الوظيفية والتي اقتصر على السكن والواجبات الغذائية. ولعل أولى الممارسات في الموارد البشرية تبلورت نتيجة للثورة الصناعية.

¹ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، الاسكندرية، 2001-2002، ص 346

واتسمت هذه الممارسات بإحلال الآلة محل الإنسان وكان نتيجة لذلك انتشار البطالة بين صفوف العاملين، إلى جانب سوء ظروف العمل، والإساءة إلى العاملين من خلال تكليفهم بمهام تفوق طاقاتهم وكذا روتينية العمل.

أسفرت هذه الفترة على¹ :

✓ عدم وجود متخصصين لممارسة وظيفة الأفراد، حيث كانت تمارس من قبل المدراء التنفيذيين.

✓ اقتصار وظيفة الأفراد على أنشطة محدودة للغاية، وخاصة في مجالات التوظيف والتدريب.

✓ سوء الأداء البالغ في ممارسة وظيفة الأفراد من حيث التوظيف والتدريب الذي لا يتم على أي أسس أو قواعد معروفة أو مذكورة.

✓ عدم وجود تقسيم إداري لوظيفة الأفراد داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة.

من ناحية أخرى فإن ظهور حركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين (1911) يعتبر فريدريك تايلور Frederick.Taylor (1856-1915) مؤسس هذه الحركة وأبو الإدارة العلمية التي امتدت من 1880 إلى 1930.

قام (تايلور) بعدد من الدراسات والأبحاث والتجارب وقد أثبت في تجربته الأولى جهل الإدارة بكمية العمل الواجب أن يقدمه الفرد، وفي تجربته الثانية قام بدراسة الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب. وهدفت تجربته الثالثة إلى تحسين الأدوات والآلات المستخدمة في العمل. ونشر (تايلور) نتائج أبحاثه ودراساته في كتاب (إدارة الورش) عام 1903².

¹ الشلحوط فريد محمود أحمد، نظريات في الإدارة التربوية، الرياض، مكتبة الرشد، 1423هـ. ص45..

² مرجع سابق. ص45.

حيث يرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على مبادئ محددة، ولذلك فإن تايلور اتبع المنهج العلمي في تحليله وفهمه للعملية الإدارية قد ساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تم التركيز على أهمية استخدام طرق علمية بهدف معرفة العاملين أصحاب القدرات والمهارات، ثم العمل على تحليل الوظائف للتعرف على أفضل طرق الأداء ليتم بعد ذلك تدريب الأفراد على الأداء الصحيح لمختلف المهام، هذا إلى جانب استخدام أساليب الحوافز للحث على العمل بكفاءة 0. وقد كانت مبادئ الحركة بمثابة المنطلق لسياسات جديدة تجاه الأفراد، تجسدت فيما بعد في شكل إدارة متخصصة للعاملين¹.

وخلال الفترة من 1911-1930 تبلورت ممارسات إدارة الموارد البشرية، فيما كان يعرف " بقسم الأفراد " والذي يتمثل دوره الرئيسي في تجميع سجلات العاملين والاحتفاظ بها؛ وقد شملت هذه السجلات المعلومات الرئيسية عن العاملين مثل تاريخ الالتحاق بالعمل، نوعية الوظيفة، التدرج الوظيفي، الحالة الصحية، تطور الأداء الوظيفي، إضافة إلى ذلك فقد قام قسم الأفراد بإدارة جداول الأجور، التدريب، مقابلات التوظيف، وتسريح العاملين ذوي الأداء المنخفض.

وقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على الدراسة العلمية لأسلوب العمل، عن طريق استخدام أدوات دراسة الحركة والزمن والتي تقوم بتبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن والتخلص من الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة. وعليه " فأساس الإدارة العلمية هو أن النشاط الإنساني يمكن تحليله وقياسه والرقابة عليه بوسائل تشبه تلك المستخدمة في العلوم الطبيعية .

كما أكدت النظرية على مبدأ الرشد والعقلانية للأفراد " كما قام " تايلور " بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات، وحساب الزمن اللازم لأدائها، ليتم فيما بعد تدريب الأفراد على الأداء بأدق

¹ صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الجامعات المصرية ، ، القاهرة 1976 ، ص 43

التفاصيل وأصح الطرق، وذلك من شأنه أن يرفع من كفاءة المورد البشري مما ينعكس على عملية الأداء ويزيد في الإنتاجية.

كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، فإن عملية التدريب الداخلي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية¹.

1.1.4. مبادئ الإدارة العلمية:

لقد أكد تايلور أن تحسين الإنتاج يتم من خلال التنظيم العلمي للعمل وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استنتجها من خلال تجاربه في الورشة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي²:

✓ تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة والقياس على المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ، حيث قام بوضع نظرية للوقت والحركة كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل: الحرارة، الإضاءة، فترات الراحة، وإجراءات العمل، وهذا كي تكون هذه الظروف مناسبة ومساعدة للعمل؛

✓ اختيار العاملين وتدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل، إضافة إلى صقل مهارات العاملين وتطوير مهاراتهم لأداء العمل؛

✓ التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ، أي يقتصر دور المدير على تحديد ما وكيف يجب أداءه، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير.

¹ علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، 1975، ص 65

² ظاهر الكلالدة، مرجع سابق ص ص 58 - 59.

✓ تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل بلوغ الأهداف وهذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين والعاملين. وقد اعتبر تايلور أن حافز الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.

أدى تطبيق هذه المبادئ في بداية الأمر إلى الترحيب بتبنيها من طرف أصحاب المصانع والحكومات ولكن مع مرور الوقت نتجت عنها فوضى كبيرة في أوساط العمال، يقول هنا "LENIN" وصفا لاسلوب تايلور بانه يعتبر مزيجا من الاستغلال من الانجازات العلمية الكبرى في محال تحليل الحركات الميكانيكية، اثناء العمل وفي استبعاد الحركات الغير منظمة والزائدة وادخال فصل التنظيم للتقييم والضبط .

فالتيلورية اذن تعمل على استغلال الفرد استغلالا فهي تعتبر ان الحافز المادي هو الدافع الوحيد الذي يُشجع العامل على أداء العمل المطلوب و ياده الإنتاج، وفي المقابل تتجاهل هذه الحركة الطابع الإنساني ، فهي ترى بأن الفرد هو مجرد آلة ووسيلة ل من وسائل الإنتاج يزود بالمال كما تزود الآلات بالفحم والبتروول.¹

¹ سعيد عبد مرسى بدر:، الأيدولوجية و نظرية التنظيم ، دار المعرفة، الإسكندرية ، 1990 ، ص227

2.1.4. مساهمة الإدارة العلمية في مجال القيادة :

رغم أن الإدارة العلمية أغفلت قدرات العاملين وتناست سلوكهم ومشاعرهم إلا أن تايلور أسهم من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات كان لها تأثير كبير في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصورات لهام المديرين ،
فقد رأى أن على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة وأن يختار مرؤوسيه ويدربهم على أسس علمية وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل، وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين مرؤوسيه، كما أشار إلى أن الحوافز ذات فعالية في تشجيع المرؤوسين وحثهم على العمل وهي تأخذ صورا متعددة: زيادة الأجر، الترقية السريعة، تهيئة ظروف العمل المواتية¹.

في نفس الوقت الذي اقترح فيه تايلور مدخل الإدارة العلمية اقترح العالم الفرنسي (هنري فايول مدخل مبادئ الإدارة ، ويهتم هذا المدخل بصفة أساسية يوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمدرسين خاصة في مجال المنظمات .
وقد حدد فايول الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإلى جانب وظائف المدير، حدد فايول مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل².

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص : 58.

² علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2000 ، ص 34.

3.1.4. مساهمة هنري فايول في مجال القيادة:

يعتبر هنري فايول Henry.Fayol (1841 - 1925) من أبرز مفكري هذا الاتجاه، حيث عمل على تطوير المفاهيم الإدارية في المستويات الإدارية العليا، خاصة وأنه كان مديراً عاماً لإحدى شركات التعدين في فرنسا، وهذا عكس تايلور الذي ركز على الإدارة وأساليبها في المستوى التنفيذي.

انطلقت نظرية التقسيم الإداري والذي يعتبر الفرنسي هنري فايول رائدها الأول من أفكار النظرية العلمية إذ اهتمت بمظاهر الأداء المادي للعمال، غير أنها تداركت النقص الذي كان موجوداً في سابقتها بتناولها للجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات الخاصة بالعمليات التنظيمية عموماً.

وفي حين ركزت الإدارة العلمية على المستوى الفني والإنتاجي، نجد أن نظرية التقسيم الإداري تركز على المستوى الإداري والتنظيمي، وتؤكد على ضرورة تقسيم التنظيم إلى إدارات متخصصة كما أنها لا تنتظر للأفراد وللعمال والآلات على أنها مشاكل ينبغي على التنظيم أن يجد لها حلولاً.¹

يرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة commandement للدلالة على إحدى المهام الخمس التي تتناوب بالمدير وأنه كان يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، وأن ما جعل فايول يبرز القيادة كواحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية نابعة من ضرورة القيادة وأهميتها، وأن

¹ سعيد عيد موسى بدر عمية العمل ، مدخل علم الاجتماع الصناعي ، الإسكندرية ، دار المعارف الجامعية ، 1992، ص 222

³ حنفي محمود سليمان ، وظائف الإدارة، القاهرة ، مطبعة الإشعاع الفنية ، 1997، ص 12 .

الخطوط التي رسمها فايول للقائد الإداري سليمة ويمكن تطبيقها في نطاق الإدارة العامة أو الصناعية.

إلا أن البعض الآخر يرى أن فايول لم يشر إلى القيادة بشكل واضح في تقسيمه الخماسي لعناصر الإدارة، فمثلاً يرى جلادن **Gladden** أنه كان من المستحسن إضافة قيادة الأفراد كمهمة إدارية سادسة لتغطي هذه المهام كل النشاطات التي تتاط بالإدارة العليا في المنظمة، ومع ذلك فإن جلادن يبرر إغفال فايول لوظيفة قيادة الأفراد بأن هذه الوظيفة تدخل ضمن المهام الخمس: **التنظيم** ، **إصدار الأوامر**، **التنسيق**، ، **الرقابة**،، مما يوحي أن جلادن **Gladden** يعترف بأن القيادة تندرج ضمن المهام 5 للإدارة¹،

إضافة إلى ذلك، عالج² فايول فكرة التدريب و عارض اقتصاره على القادة والمديرين ، اذ يرى ضرورة تطبيق نظام تدريب منظم ممنهج ودوري لكل العاملين والموظفين في جميع مستويات التنظيم.²

اهتم فايول بالأنشطة المتعلقة بالموارد تحت اسم التوظيف المتضمن عنصر التنظيم اعتبره احد الوظائف الخمسة الضرورية لبقاء المنظمات.

وتتضح ذلك ف معالجته للمبادئ الكبرى والت جعلها في أربعة عشرة مبدأ، وتتلخص في مايلي³ :
أ. **مبدأ تقسيم العمل**: بمعنى التخصص في الأعمال الإدارية والفنية ، وهو أساس نجاح المنظمة.
ب- **مبدأ السلطة والمسؤولية**: لكل مركز ومنصب ف العمل سلطة ومسؤولية ، فالسلطة هي امتلاك الصلاحيات في اتخاذ واصدار القرارات ، اما المسؤولية هي الواجبات والمهام التي

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص : 61 . 62 .

² عبد الكريم أبو مصطفى : **الإدارة والتنظيم المفاهيم ، الوظائف** " ، مصر، 2001 ، ص 05 .

³ قيس محمد العبيد ، **التنظيم - المفهوم والنظريات، والمبادئ، الجامعة المفتوحة مطابع رويد، الإسكندرية**، 1997 ، ص 58 .

يقوم بها صاحب السلطة وتستمد هذه السلطة من مركز المدير الرسمي ، ومن قدرته وشخصيته واخلاقه على غرار ما جاء به "ماكس فيبر بإسناد السلطة الشرعية القانونية والقانون والاحترام والتنفيذ .

3-مبدأ النظام والانضباط: اشار فايول على حتمية احتواء التنظيم على فئة المشرفين ورؤساء الذين تخول لهم السلطة لتحقيق "الانضباط والنظام داخل اماكن العمل و لذلك يولي فايول اهمية في ضرورة طاعة وتنفيذ الاوامر وعدم الاخلال بها .

4-مبدأ وحدة القيادة وهو نفسه مبدأ وحدة الأمر أي تُلَقَى الفرد المرؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط هو الرئيس المباشر .

5-مبدأ وحدة التوجيه: لكل مجموعة من المهام والأنشطة هدف واحد، لذا جَبَّ أن تكون لديها خطة واحدة ورئيس او المشرف .

6. مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة : هذا المبدأ فُرض جعل المصلحة الشخصية ضمن المصلحة العامة للتنظيم ، ومن الصعب تحقق هذا المبدأ لذلك اكد " فايول "على معالجة الصراع إن وجد عن طرق تطبيق العدالة والاشراف والمعاملة الحسنة للعمال .

7-مبدأ المكافآت :و تجسد ذلك في إعطاء الفرد أجر مقابل أدائه لعمله تعو يضاً للجهد الذي بذله شرط أن تتوفر طرق العدل ف هذه المكافآت لضمان رضا أكبر حول العمل و والمنظمة ككل.

8-مبدأ المركزية: يرتبط هذا المبدأ ف فايول " بالظروف المستجدة داخل المنظمات أي إن درجة تطبيق المركزية تتعلق بالواقع المعاش لأي مؤسسة..

9-مبدأ تدرج السلطة :وهو التسلسل ف المراكز والوظائف السلطة من أعلى إلى أسفل.

10-مبدأ الترتيب :و قصد به ترتيب كل من الوسائل و الاشياء والأفراد، أي ترتيب لما هو مادي واجتماع ف المكان المناسب لكل واحد.

11-مبدأ المساواة :ضرورة تطبيق العدل والمساواة من طرف ا الرؤساء عند التعامل مع المرؤوسين قصد توفير جوّ عمل مناسب.

12-مبدأ استقرار العامل :هو من الاهداف التي تسعى إدارة الموارد البشر ة لتحقيقه و تخفيض تكلفة التوظيف التي ييسببها دوران العمل، ولذلك حُث " فا وُل "على توفير رّ ظروف مناسبة داخل المنظمة.

13-مبدأ المبادأة أو المبادرة : نُص هذا المبدأ على ضرورة فتح المجال أمام ا المرؤوسين لتقد يم مبادراتهم وابتكاراتهم مع العمل على إشراكهم ف اتخاذ بعض القرارات حول ظروف لعمل وأمر المناسبة ، و أساسا هذا المبدأ إلى الاستفادة من قدرات الأفراد وكذا تحقيق الرضا لدى هؤلاء الأفراد.

14-مبدأ التعاون :و اكد هذا على العمل الجماع بتوفير التعاون من اجل رفع الروح المعنوية للفريق ويولي "أهمية لدور الجماعة لمالها من تأثير فعال ف التوصل إلى ال الاهداف المسطرة للمسؤوليات ،على الرغم من تركيز معظم هذه المبادئ عل الجانب الرسمي للتنظيم ، فايول يولي اهمية ايضا الى الجانب الانساني من خلال تأكيده على ضرورة على ضرورة ممارسة العدالة والمساواة ف التعامل مع الأفراد وذلك بتطبيق نظام الأجر العادل، والسماح للعمال بالمشاركة ف اتخاذ القرارات وإبراز قدراتهم ومهاراتهم في العمل، والسعي لجعل الأفراد مستقر ينّ في أعمالهم بتنشيت توظيفهم، ثمّ ذلك عن طريق توفير ظروف عمل مناسبة.¹

¹ قيس محمد العبيد،مرجع سابق،ص60.

هناك مساهمات أخرى في مجال القيادة الإدارية تعتبر رائدة بالنسبة للعصر الذي عاش فيه فايول والتي من أبرزها :

■ دعوة فايول إلى إقامة مراكز للدراسة والتدريب لخلق مجموعة من القادة الإداريين تكون لهم التجربة والخبرة والقدرة لإصلاح الجهاز الإداري في المنظمات الصناعية والإدارات العامة للدولة¹.

■ قدم فايول مجموعة من التوجيهات لترشيد سلوك المدير مثل تشجيع الرغبة لدى المرؤوسين للمبادأة وتحمل المسؤولية والتوفيق والتنسيق بين جهودهم، أي أنه يجب أن يمارس دورا إداريا وقياديا في نفس الوقت

4.1.4. نقد نظرية المبادئ الإدارية:²

وتستخدم مبادئ إدارة هنري فايول حتى اليوم لإدارة المنظمات. ومع ذلك، انتقدت نظريته المبادئ الإدارية للأسباب التالية :

أ. النظرية موجهة بالإدارة :

نظرية المبادئ الإدارية لا تولي اهتماما كبيرا لمشاكل العمال.

- عدم وجود أهمية للمنظمة غير الرسمية:

لا تعطي نظرية المبادئ الإدارية أي أهمية للمنظمات أو المجموعات غير الرسمية. فهي تعطي أهمية فقط للهيكل التنظيمي الرسمي.

ب. المفاهيم المستعارة من العلوم العسكرية:

¹ نفس المرجع السابق، ص 63.

²<https://www.business4lions.com/>

محمد الكتاب، إدارة الأعمال، تاريخ الاطلاع 2021/09/27

بعض مفاهيم نظرية الإدارة الإدارية اقترضت من العلوم العسكرية. وحاولوا تطبيق هذه المفاهيم على المنظمات الاجتماعية والتجارية. على سبيل المثال أعطى هنري فايول أهمية لـ "الأمر Commanding وليس" توجيه العمال

ج. المنهجية الميكانيكية :

نظرية الإدارة الإدارية لا تتعامل مع بعض الجوانب الهامة للإدارة مثل الدافع والاتصالات والقيادة

5.1.4. مساهمة التن مايو في مجال القيادة:

وقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن الماضي تطورا في مجال العلاقات الإنسانية قد استندت على التجارب التي أجراها التون مايو **Hilton.Mayo** وفريقه في مصانع الهاوثورن **Hawthorne** التابعة لشركة ويسترن اليكتريك الأمريكية، وذلك للتأكد من افتراضات المدرسة الكلاسيكية حول العوامل المادية للعمل وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية، حيث تم إجراء تجارب عديدة في الفترة (1924- 1932) تناولت مواضيع كثيرة مثل الأجور، ظروف العمل، العلاقات الإنسانية، الاتصالات و المشاركة في اتخاذ القرارات، وقد جاءت كثير من النتائج التي توصل إليها مايو مخالفة لطروحات المدرسة الكلاسيكية.

حيث أظهرت متغيرا جديدا هو الحالة النفسية للعاملين، ولهذا نادت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى التركيز على البعد الإنساني في العلاقة القائمة بين أرباب العمل والإدارة من جهة والعمال من جهة أخرى.

5.1.4. مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية:

رغم أن تجارب مايو وفريقه كانت تهدف إلى دراسة أثر شروط العمل داخل المنظمة على العاملين، إلا أنهم اكتشفوا بعض العوامل الأخرى التي تحتل مكانة هامة في إنتاجية العاملين أكبر من الشروط المادية، وأهم هذه العوامل هي العلاقات الإنسانية والتنظيم غير الرسمي، هذا ما دفع مايو إلى وضع مجموعة من الفروض التي من أبرزها ¹:

- كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة الإنتاجية له لا تتحدد تبعاً لطاقته الفيزيولوجية فقط وإنما كذلك تبعاً لطاقته الاجتماعية.
- المكافآت والحوافز غير الاقتصادية (المعنوية) تلعب دوراً رئيساً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا النفسي والوظيفي، وهذا لأن للأفراد حاجات غير مادية يسعون لإشباعها عن طريق الحوافز المعنوية.
- التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعمالها إنتاجية، فقد يؤدي إلى الروتين والتكرار ومنه الملل والسأم مما يؤثر على إنتاجية العاملين.
- العمال لا يسلكون ويحاربون الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات، مما يتطلب من الإدارة في المنظمة أن تعاملهم على أساس أنهم جماعة لها حاجات وأهداف جماعية.

وقد أخذت القيادة عدة تسميات لعل أبرزها وظيفة الأفراد، ووظيفة الموارد البشرية؛ " فمصطلح وظيفة الأفراد جاء استخدامه بعد الحرب العالمية الثانية، وهو يشير إلى ظهور ميدان متميز في

¹ علي السلمي ، تطور الفكر الإداري، القاهرة، دار غريب، ددت، ص - ص 97 - 98.

مجال الإدارة يخص الفرد، لديه دور أساسي في حياة المنظمات؛ وبالتالي أصبح تسيير الأفراد والمشاكل المتعلقة بهم جزءا من وظيفة المنظمات وهذا إلى جانب الوظيفة التجارية والمالية والفنية . وتجدر الإشارة إلى أن التطور الذي شمل الوظيفة امتد إلى التسميات التي تطلق على الأفراد الذين يشرفون عليها، إذ عرف هؤلاء مجموعة من التسميات لعل أكثرها استخداما: رئيس الأفراد، رئيس مصلحة المستخدمين، مدير الأفراد، مدير الموارد البشرية... الخ. وعلى العموم فإن تطور وظيفة الموارد البشرية مر بثلاث مراحل رئيسية :¹

- أ- **مرحلة الإدارة** : تتكفل بالعمليات التسييرية للأفراد العاملين، و تختص بمسك الكشوف الإدارية السجلات اليومية للعاملين ، إضافة إلى إدارة الأجور و طلبات التوظيف .
- ب- **المرحلة التنظيمية** : توسع نطاق نشاطاتها ، وأصبحت وظيفة الأفراد تولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين، كسياسات التوظيف، والتدريب... الخ .
- ج- **مرحلة التطور** : وهي مرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه المنظمة في الراهن، وبالتالي أصبحت وظيفة الموارد البشرية لديها أهداف اقتصادية واجتماعية، تسعى إلى تحقيق التوافق فيما بينها وهذا من أجل المساهمة في تحقيق مركز تنافسي للمنظمة، والذي يكون بالاستغلال العقلاني للعنصر البشري .

بعد تجارب " التون مايو " والتي أفنعت نتائجها الكثيرين بأهمية رضا العمال عن عملهم وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل ثم تلتها النظريات السلوكية والتي تحاول أخذ جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، والكشف عن دوافع السلوك للأفراد داخل المنظمة.

¹ Guy Remy LEMOINE, **l'atout humaine, manuel des relations sociales dans l'entreprise,** **Interedition**, Paris, 93, PP: 94- 95.

تعد أول دراسة تعني بالسلوك الإنساني في البيئة التنظيمية، ويعتبر التون مايو العالم الأسترالي الممثل لهذا الاتجاه من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع هاو ثرن " بالولايات المتحدة الأمريكية والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال.

رغم أن تجارب مايو وفريقه كانت تهدف إلى دراسة أثر شروط العمل داخل المنظمة على العاملين، إلا أنهم اكتشفوا بعض العوامل الأخرى التي تحتل مكانة هامة في إنتاجية العاملين أكبر من الشروط المادية، وبهذا نمت وتطورت وظيفة الأفراد واتسع نطاق نشاطاتها، إذ أصبحت مسؤولة ليست فقط على حفظ ملفات العمال وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تحسين ظروف وبيئة عملهم تدريبهم و تحفيزهم ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم بالإضافة إلى ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.¹

وأهم هذه العوامل هي: العلاقات الإنسانية
لا يستهان به، وتمثلت هذه المبادئ في²:

- المرؤوسون حساسون من جهة للاعتبار والتقدير الممنوح لهم ومن جهة أخرى للانتماء للجماعة، وبهذا يكون مايو من الأوائل الذين إلى أشاروا إلى أهمية الحاجات غير المادية للعاملين .
- تسمح العلاقات الطيبة بين المدير (القائد الإداري) والمرؤوسين من تدعيم روح الجماعة وضمان السير الجيد للعمل، ومن ثم توجد علاقة بين إنتاجية العاملين وعلاقات العمل.

¹ علي السلمي ، مرجع سابق ، ص63.

² op.cit., PP: 94- 95.

- يلعب المناخ البسيكولوجي والمادي للعمل دورا إيجابيا في رفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك من خلال إظهار القادة والمشرفين اهتمامهم بالعاملين وحرصهم على تحسين ظروف العمل والإصغاء لمشاكلهم والبحث عن حلول

6.1.4..نقد دراسة التن مايو :

هناك كثير من أوجه النقد التي يمكن أن توجه إلى الإدارة العلمية كما وضعها (تايلور) مما يقلل من شأنها عند البعض ويمكن تلخيصها فيها يلي:¹

1/ فصل التخطيط عن التنفيذ يقلل من أهمية اقتراحات العاملين ويفقدهم أهمية أدائهم أو اشتراكهم في الخطة فيصبح التخطيط بعيدا عن الواقع.

2/ تحديد طريقة مثلى في الأداء بحيث يتم العمل المطلوب بأقل جهد وأسرع وقت بالطريقة التي أوصى بها (تايلور) وأتباعه يتضح منها تجاهلهم للفروق والاختلافات الفردية في المواهب والقدرات والمهارات.

3/ وضع (تايلور) مبدأ الاختيار العلمي للشخص الذي يناسب الوظيفة إلا أنه لم يضع الأسس التي تضمن استقرار العامل في وظيفته فيما يتعلق بفصل العامل عن العمل أو مناقشة أسباب الفصل بطريقة علمية.

4/ اتفق (تايلور) وأتباعه على أسلوب واحد لدراسة الوقت المطلوب لإنجاز كمية العمل المطلوبة يوميا لتحديد الأجر العادي الذي يحفز العاملين على إنجاز العمل إلا أنهم لم يتفقوا على كيفية تحديد الأجر العادل.

تدل المبادئ التي وضعها (تايلور) على أن الإدارة العلمية تميل إلى الدكتاتورية في معاملة الأفراد وذلك للأسباب التالية:

¹ مصطفى، صلاح عبد الحميد وفاروق، فدوى. مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض، مكتبة الرشد، 1426هـ.

افترض تايلور أن هيئة الإدارة العليا تعرف جيدا مصلحة العمل ومصالح العمال وتعمل على تحقيقها ولذا فمن رأيه لا مجال لإشراك العاملين في مناقشة القرارات التي تتخذ من جانب الإدارة العليا أو حتى الاعتراض عليها.

وضع التخطيط للعمل في أيدي الإدارة العليا وحدها دون اشتراك العاملين في الخطة وهذا يدل على المركزية الشديدة في الإدارة¹.

3/ بالرغم من اعتراف (تايلور) بشرعية النقابات العمالية إلا أنه تجاهل ممثليها واعترض على تدخلهم في تحديد شروط العمل كالأجر وعدد الساعات فهو يرى أن مهمة النقابة يجب أن تقتصر على رفع المستوى الثقافي والاجتماعي لأعضائها.

6/ اعترف (تايلور) وأتباعه بأهمية الحوافز لتشجيع الفرد على العمل أنهم افترضوا أن الأجر وحده هو الدافع الوحيد للعمل.

7/ اعتبرت الإدارة العلمية أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها علاقة تعاقدية يحق بموجبها للإدارة أن تضع شروطا وقيودا على العاملين بهدف تحقيق الربح مقابل دفع الأجر على كمية العمل ولذا فالإدارة العلمية تجاهلت العلاقة الإنسانية في الإدارة.

تعد أول دراسة تعني بالسلوك الإنساني في البيئة التنظيمية، ويعتبر التون مايو العالم الأسترالي الممثل لهذا الاتجاه من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع هاو ثرن " بالولايات المتحدة الأمريكية والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية و

¹ الشلعوط فريز ،محمود أحمد، نظريات في الإدارة التربوية، الرياض، مكتبة الرشد، 1423هـ.ص55.

التنظيمات الغير الرسمية على الروح المعنوية واثرها على انتاجية العاملين واستخلص من نتائج دراسته ان الفرد عبارة عن وحدة اجتماعية لا يمكن ان يعيش بمعزل عن الآخرين فهو يؤثر ويتأثر.

7.1.4. مساهمة ماكس فيبر max weber في مجال القيادة :

أ. الإدارة البيروقراطية:

ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين، ويعتبر الألماني " ماكس فيبر " المؤسس الأول لها، إذ يصفها بأنها الأولى في نظريات التنظيم العلمية ؛ وتحاول هذه النظرية من خلال أفكارها إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك داخل المنظمة ، وقد قام ماكس فيبر بوضع قواعد لشكل بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم ، تقوم على التسلسل الهرمي الواضح للوظائف.

وعلى عمل يرتكز على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة و يقصد بالبيروقراطية ذلك التنظيم المثالي الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي؛ " فالبيروقراطية هي آلية لبلوغ الأهداف المعروفة بطريقة أكثر عقلانية وفعالية، وهي نظام فعال للقواعد والإجراءات واتجاهات غير شخصية ترتكز بالدرجة الأولى على هيكل المنظمة، والمستويات التنظيمية إلى جانب الاعتماد على التقسيم الإداري للعمل الميداني والعمل المكتبي والتخصص الوظيفي و الرقابة على السلوك وترى أن نجاح التنظيم وفعاليته تتوقفان على الخصائص الداخلية والذاتية له " ¹.

يعتبر ماكس فيبر مؤسس الدراسة المنهجية للبيروقراطية، والذي تناول عدة مفاهيم مرجعية في علم الاجتماع وخاصة في علم اجتماع التنظيم ، كالعقلانية وتدعيم البيروقراطية والشرعية التنظيمية، والشكل البروقراطي للإدارة البيروقراطية، وتجلت إسهاماته في عدد من مؤلفاته القيمة كالعلم

¹ Gilber .Jeam , l'organisation et management, les Editions Dorganisation,Paris ,1997,p44

والسياسة (1959 الاقتصاد والمجتمع 1971) الروح البروتستانتية والأخلاق الرأسمالية 1964) ومقدمة في نظرية العلوم (1965) ويعد مؤلفه إقتصاد المجتمع أساس الأفكار السوسيولوجية المهمة في دراسة التنظيمات الحديثة..

يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر **Max Weber (1864-1920)** من أول وأشهر من كتب في البيروقراطية، وقد ساهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، من خلال فهمه وتحليله للسلطة في المنظمات سواء كانت مدنية أو عسكرية.

8.1.4. تصنيفات ماكس فيبر للسلطة :

من خلال استقصاء أساليب السلطة التي ظهرت عبر التاريخ البشري، يرى ويبر أنه يمكن تقسيمها عموماً إلى ثلاث أشكال رئيسية بناء على الأسس التي يعتمد عليها القائد في سلطته ونفوذه وتأثيره على الآخرين، وتتمثل هذه الأشكال في ما يلي¹:

١- السلطة التقليدية :

تقوم على أسس تقليدية وتعتمد على اعتقاد قائم على قداسة الأعراف والتقاليد القديمة ومشروعية أولئك الذين يمارسون السلطة في ظلها، وقد كان لهذه السلطة جذور عميقة في التاريخ وهي تعتمد على مشاعر الناس وفطرتهم، حيث يحتل الحاكم المكان الرسمي بالحق المتأصل له في أن يكون قائداً، ويرى بعض العلماء أن سلطة الملوك والأمراء وشيوخ العشائر هي الأساس لهذا النوع، ومن هنا فهي متوارثة ومولودة ولا تقبل التغيير .

¹ طاهر الكلالدة ، مرجع سابق ، ص ص : 245 - 249.

ب- السلطة الزعامية :

القائد هنا هو من النوع الذي يمتلك قوة ساحرة في جلب اهتمام وانتباه الناس وجعلهم يلتفون حوله بسبب قوة شخصيته وقدرته على تحريك مشاعر اتباعه والتأثير فيهم والقائد يلزمه بعض القدرات الخطابية إضافة إلى الذكاء والبراعة في فهم القواسم المشتركة لحاجات الجماع. وهذا النوع من القادة يستطيع أن يحدث تغييرات مفاجئة وكبيرة في المرؤوسين فهو بعد أن يملك لب الجماعة ويركز على حاجاتها الملحة ونداءاتها الداخلية يكون من السهل عليه أن يوجههم إلى حيث يريد.

ج- السلطة الرشيدة :

تقوم على أساس أن القوانين والتعليمات والأنظمة هي التي تحكم وتعرف الواجبات والمسؤوليات لكل موقع وتحدد الطريق الواجب اتباعه للوصول إلى الأهداف العامة، وطالما أن القوانين والأنظمة هي التي تشكل دستور عمل أي منظمة وتخدم المصلحة العامة عندها تكون مدعاة للاحترام والارتياح من الجميع، وبما أن هذه السلطة شرعية بحكم اختيارها وانتخابها بالشكل القانوني لا بد أن تطبق نفس المعادلة في عملية اتخاذ القرارات، بمعنى لا تتخذ إلا قرارات مشروعة تتفق مع القوانين والأنظمة.

في ظل تصور فيبر لوضع المنظمة لكل نموذج من نماذج السلطة السابقة ينظر إلى النموذج الأخير - السلطة الرشيدة - على أنه أكثر النماذج صلاحية ومعقولية للإدارة وهو ما سماه الإدارة البيروقراطية أو التنظيم البيروقراطي.

9.1.4. تقييم النموذج البيروقراطي: MAX WEBER:

رغم أن "max weber" اعتبر التنظيم البيروقراطي هو التنظيم الأمثل، إلا أن تطبيقاته الميدانية أظهرت بعض العيوب التي تحد من فعاليته، ولعل من أبرز المآخذ التي كشفت عنها دراسة البيروقراطية المثالية ل ماكس فيبر نذكر ما يلي¹:

- إهمال الفرد وإغفال الطبيعة الإنسانية والاجتماعية له والاهتمام بالمنصب، كما أن الترقية المبنية على الأقدمية تؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية؛
- التركيز في مبدأ الرقابة والإشراف على القواعد والتعليمات يؤدي إلى الانحراف عنها مما يدفع القادة إلى المزيد من الرقابة والإشراف وبالتالي المزيد من النتائج السلبية وفي النهاية تصل المنظمة إلى حالة تخصص فيها جزء كبير من الموارد والوقت للقيام بأعمال الرقابة، وترك الأعمال الأساسية أي دون تنفيذ حقيقي،
- التناقض بين فكرة تدرج السلطة الهرمي وبين فكرة الخبرة والتدريب كأساس لاختيار الموظفين، إذ من غير المعقول أن يتم تطبيق الأسلوبين في آن واحد؛
- نجاح المنظمة لا يتوقف فقط على خصائصها الداخلية، بل أن ظروف البيئة الخارجية تؤثر عليها فالبيروقراطية تعتبر المنظمة نظاما مغلقا وهذا ما يمنعها من التكيف مع بيئتها.

¹ علي السلمي ، مرجع سابق، ص: 40.

2.4. القيادة الإدارية في ظل المدرسة السلوكية:

لقد ظهرت المدرسة السلوكية في بداية الخمسينات وامتدت حتى نهاية الستينات من القرن الماضي، حيث تعتبر امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية إذ انتقلت من الاهتمام بدراسة العلاقات بين الأفراد في المنظمة إلى دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي معا، وقد ظهرت عدة نظريات ودراسات لعدد من الباحثين

1.2.4. مبادئ المدرسة السلوكية:

إن الدراسات التي جاءت بها المدرسة السلوكية صارت تحلل السلوك على مستوى الفرد لمعرفة دوافعه وتحليل بواعثه قصد إيجاد الطرق والأساليب لتحفيز هذا السلوك بواسطة حوافز متنوعة يمكن أن تلبي حاجاته وتحقق رغباته، كما أن المدرسة السلوكية ليس لها افتراضات معينة حول طبيعة الإنسان فلا هو بالاقتصادي كما أكد تايلور ولا هو بالاجتماعي كما أكد مايو، بل أنها تأخذ بالاتجاهين معا، كما أنها لم تقدم تصورا قاطعا عن شكل وهيكل التنظيم وإن عمدت إلى ترجيح اللامركزية ونمط القيادة بالمشاركة، إلا أنه رغم تعدد اتجاهات المدرسة السلوكية تبقى تجمعها قواسم مشتركة من أهمها¹:

- أخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد، أي أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد، وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك.
- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب؛

¹ظاهر الكلالدة، نفس المرجع السابق، ص: 77 .

- المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى و المؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته، إضافة إلى التفاعل مع محيطه، لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط؛
- الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين و المنظمة.

2.2.4..مساهمة رواد المدرسة السلوكية في مجال القيادة.:

اليب قد ساهمت في إثراء هذه المدرسة بتحليل و فهم الأداء الديناميكي أثناء العمل في المنظمة، ونحن هنا سنركز على ما قدمه هؤلاء الرواد من مساهمات علمية في مجال القيادة الإدارية. من أشهر ا المدرسة السلوكية التي درست الدوافع و تدرج الحاجات الإنسانية، ونظرية العاملين. لقدحاول رواد المدرسة السلوكية تحديد ماذا يدفع الأفراد إلى العمل، وركزت على التعرف على حاجاتهم وأسبقيتها والتعرف أيضا على أنواع الحوافز في إشباع حاجاتهم...، وبالتالي يصبح على القائد تهيئة الظروف أو المناخ الذي يسمح بإشباع الحاجات اكثر أهمية لمروسيه

إن "ابراهيم ما سلو " Abraham Maslow : هو أول من درس الدوافع الإنسانية بأسلوب منظم وأن نظريته هذه تعد المؤشر الأول على احتلال دوافع الأفراد أهميتها في الإدارة الحديثة. من خلال تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، و هو يقسم هذه الحاجات على حسب أولوياتها إلى خمسة أنواع متدرجة كما يلي :

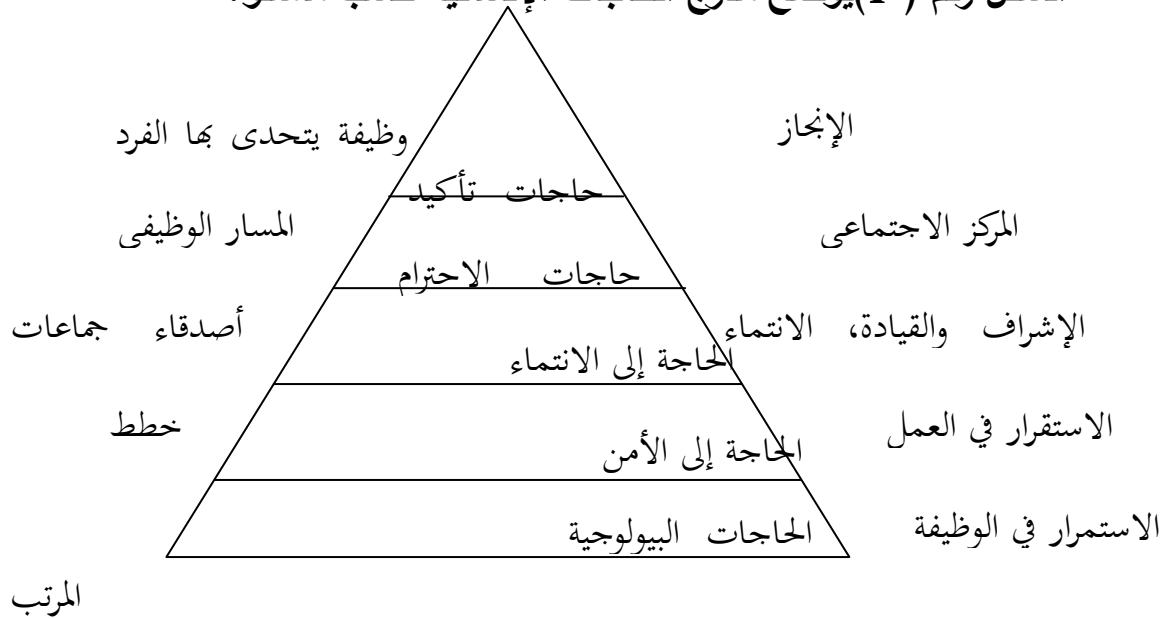
وتعتمد نظريته على ثلاثة افتراضات أساسية هي ¹:

¹ مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة بغداد ، العراق : 1991، ص 10

1-إن حاجات الفرد مرتبة بشكل متدرج من حيث أهميتها مبتدئة من الأسفل إلى الأعلى بالحاجات المادية، والأمان، والعلاقات الاجتماعية الأخرى، فالتقدير والاحترام حاجات تحقيق الذات. ويعني هذا التدرج أن الحاجات الأكثر أهمية هي التي تستحوذ على اهتمامه وتسيطر على سلوكه بينما الحاجات الأقل أهمية ستقل سيطرتها على سلوك الفرد وقد يتناساها تماما في وقت معين أو تحت ظرف من الظروف .

3- 2-إن حاجات الفرد متداخلة مع بعضها البعض لذلك يجب الانتباه إلى أن الحاجات المشبعة لا تختفي تماما عند ظهور حاجة أخرى. فالحاجات يتم إشباعها بشكل نسبي أو جزئي وفي زاوية معينة. وينظر "ما سلو" إلى الحاجات الإنسانية بصورة هرمية متدرجة، و قد رتب ماسلو هذه الحاجات بشكل هرمي

الشكل رقم (1) يوضح مدرج الحاجات الإنسانية حسب ماسلو:¹



المصدر : راوية حسن، 2001، ص، 116

¹ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص، 116

إشباع الحاجات في الفكر لن الأساسية الفسيولوجية الحاجات في إشباع لديه يكون الذي الإنجاز إن يتبين من الشكل أن الفرد يشبع هذه الحاجات من خلال عدة وسائل توفرها له المنظمة، و تعتبر القيادة و الإشراف الجيدين من وسائل إشباع حاجات الانتماء إلى الجماعة إضافة إلى علاقات الصداقة و الزمالة، لذلك تعتبر الحاجات من المعضلات التي تواجهها القائد الإداري، و عليه أن يكون على دراية و فهم بها و بدرجاتها و أهميتها للفرد، و بما أنه يوجد تفاعل بين المسؤولية و الواجبات من جهة، و بين الحقوق المترتبة للفرد من جهة أخرى بشكل متصل، لذا على القادة الإداريين في مختلف مواقعهم احترام حاجات الفرد المختلفة و السعي لإشباعها، لأن ذلك يساعدهم في توجيه المرؤوسين باتجاه الأهداف المراد تحقيقها.¹

3.2.4. مساهمة نظرية Y X في مجال القيادة: :

هي نظريات حول الدوافع البشرية، طورها دوجلاس ماكجروجر Douglas Macgregor في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا - مدرسة سلون للإدارة في الستينات من القرن المنصرم ، وتستخدم في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، والاتصالات التنظيمية و تنمية الموارد البشرية، وهي تصف موقفين مختلفين للغاية عن دوافع القوى العاملة .

كما قدم س دوجلاس ماكجروجر 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض (في شكل نظريتين) عن الطبيعة الإنسانية، وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة الإداريون والمديرون للأفراد العاملين في منظماتهم.

حيث قامت نظرية X على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور

¹ ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص، 44 .

أما النظرية y فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسية السلوكية، بحيث فئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول غير فاعل في المؤسسة إلا قليل لا طموح له و لا يتمتع بروح المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود ويغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العاملة للمنظمة

الجدول رقم (2): يبين افتراضات نظريتي x و y^1

نظرية x : افتراضات كلاسيكية اتجاه الأفراد في العمل	نظرية y : افتراضات حديثة اتجاه الأفراد في العمل
- معظم الأفراد لا يحبون العمل و يتجنبونه كلما أمكنهم ذلك؛ - معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل؛ - يجب الرقابة و الإشراف و التوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون؛ - معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا و يميلون لتجنب المسؤولية و لديهم مستوى طموح منخفض و هم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.	- العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة - الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف؛ - الأفراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك - الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.

المصدر: راوية حسن مرجع سابق، ص 19،

¹ راوية حسن، السلوك في المنظمات ، مرجع سابق، ص 19،

تخالف هذه النظرية أولاً تلك الاقتراحات في السلوك البشري و التي وردت في نظرية X و التي وتصف المورد البشري بصفات ظالمة ليست من طبيعته تلك النظرية التي تنكرت للجانب الإنساني في الإنتاج و تناست دوافع العاملين نحو العمل و التي تشكل أساس السلوك الانساني .
إن هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل و حاجات العمال ، فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني و هي :¹

إن الجهد الجسمي و العقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب و الراحة . ' ن العمل (معتمدا على ظروف يمكن مراقبتها) يمكن أن يكون مصدر رضا و لذلك سوف يتم إنجازه و بشكل تطوعي، كما يمكن أن يكون مصدر عقوبة و بذلك يتم تجنبه إذا كان ذلك ممكنا.
ب.إن الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي التزم به.

إن العنصر البشري (و تحت ظروف عادية) يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها.د.في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي.

يعمل الإنسان ملا في الحصول على المكافأة لا خوفا من العقاب. إن أهم مكافأة للفرد على سبيل المثال هي الرضا الشخصي و إشباع حاجة تحقيق الذات و الذين قد يحققهما في عمله الذي يقوم به

¹ علي غربي : إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة منتوري قسطينة ، 2003، ص19.

4.2.4. نظرية العوامل المزدوجة: (فريدريك هرزبرغ):

وضع هذه النظرية الباحث " فريدريك هرزبرغ " سنة 1959، وقد احتوت على تحليل آخر عن الدافعية، والفكرة التي جاءت بها النظرية هي : أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا .

وقد صنفت نتائج الدراسة التي أجراها " هرزبرغ " على 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات هذه العوامل إلى مجموعتين ، مجموعة العوامل الصحية ومجموعة العوامل الدافعة العوامل الصحية والمتمثلة في الإشراف ، العلاقة مع الزملاء الأجر، تأمين الوظيفة... إلخ هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، وعليه فتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وبالتالي عوامل الإنتاج الأخرى، فإن المنظمة مطالبة بإشباع هذه العوامل إلى درجة زوال حالة عدم الرضا.

أما فيما يتعلق بالعوامل الدافعة والمتمثلة في الاعتراف، الإنجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية... إلخ، كل هذه العوامل هي المسؤولة عن الشعور عن حالة الرضا في العمل؛ وعليه فإن سعي المنظمة إلى إشباع العوامل الدافعة يعني تحقيق درجة الرضا العام لدى الأفراد عن العمل، ما يعني زيادة دافعية الموارد البشرية إلى العمل.¹

إن أساس نظرية العوامل المزدوجة " لهرزبرغ "، يقوم على ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى التي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا في العمل، وبعد التدريب كأحد العناصر الفعالة والتي يمكن أن تستند عليها المنظمة لإشباع بعض العوامل الصحية، فاستفادة

¹ أحمد صقر عاشور ،مرجع سابق،ص98.

العنصر البشري من فترات تدريبية يكسبه أجرا أكبر، كما أنه يؤمن له وظيفته وينقص من حدة الرقابة و الإشراف المباشر على أدائه،¹ و تعمل المنظمة بعد إشباع العوامل الصحية، ورغبة منها إلى الاستغلال الأقصى لما تتوفر عليه من موارد بشرية، العمل على التركيز على إشباع العوامل الدافعة، و يلعب التدريب هنا كذلك دورا جوهريا في تمكين الموارد البشرية في تحقيق مختلف هذه العوامل.

4.5. مساهمة المدخل الحديث في مجال القيادة :

اختلفت النظرة الى إدارة الموارد البشرية ضمن نظرة المدخل الكلاسيكي لإدارة الإنسان باعتباره آلة اقتصادية وتطور الفكر الإداري في مدخل العلاقات الإنسانية من حيث نظرته للإنسان باعتباره كائن اجتماعي .

غير أن النظرة الحقيقية للإنسان حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين ، وقد تبلورت تلك النظرة في اعتبار الإنسان (رأس مال فكري ،ومن بين الدراسات التي اهتمت بإدارة الموارد البشرية واعتبارها بمثابة رأس مال .

ولقد أدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية عنصر الموارد البشرية باعتباره (ميزة تنافسية كبرى ، فهي تعد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة ، حيث أن الاستثمار البشري يهدف ليعطي النشاطات التي تحسن القدرات البشرية منها ما يتعلق بالتكوين أثناء العمل و الذي يؤدي حتما الى تحسين الأداء ويساعد على تحقيق أهداف المؤسسة والذي يهدف بدوره الى تطوير الموارد البشرية وتنميتها حيث تتلاءم مع الطرق المتطورة

¹ علي السلمي ،نفس المرجع السابق،،ص70.

لأداء الأعمال ،ويعد مفهوم رأس المال الفكري البشري إسهاما كبيرا في المجال الاقتصادي ،حيث أشار الى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد لشكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه وهذا ما ساهم في ظهور إدارة الأفراد (الرأس المال البشري و القوى العاملة¹ .

• نظرية رأس المال البشري (شولتز):

حاول " شولتز " التركيز في نظريته على رأس المال البشري من خلال عملية التعليم باعتبارها استثمارا لازما لتنمية الموارد البشرية ، حيث أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أن مجموعة المعارف المتراكمة والتي يحصل عليها الفرد تحقق القيمة ، وتعد محددات أساسيا لما تحققه المنظمة من أرباح. ويؤدي الاستثمار في التعليم إلى تحقيق منافع عدة ، حيث يساهم في زيادة القدرات الإبداعية إلى جانب تحسين الإنتاجية و زيادة الإيرادات ، وكذا يحسن اتجاهات العاملين مع بيئتهم. وقد بنى " شولتز " مفهومه لرأس المال البشري على الفروض الآتية².

يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الفرد وخلص إلى أن لعملية التعليم نوعين من الآثار، فإلى جانب أنها تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم و إدارة شؤونهم، وبالتالي يترتب على ذلك الزيادة في دخل المنظمة، فهناك أثر ثقافي من شأنه أن ينمي الفرد لكي يصبح مواطنا صالحا ومسؤولا .

ركز " بيكر " من خلال أبحاثه في الرأسمال البشري على عملية الاستثمار في التدريب بعدما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية، إذ يعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية و في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات ، وقد اهتم " بيكر " في التفرقة بين " التدريب العام والتدريب المتخصص، وتناول دراسة العلاقة بين

² راوية حسن ، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2002 ، ص 65

معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين. فالتدريب العام هو ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظّمته كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظّمة أخرى، وعليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب، وبالتالي فمعدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطاً قوياً بتكاليف التدريب العام، أما التدريب المتخصص، فتتحمل فيه المنظّم القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة ويحتذى الأتباع به في سلوكياتهم¹.

5. محددات السلوك القيادي المهارات القيادية:

السلوك القيادي أحد مكونات القيادة يؤثر سلوك ويتأثر لحد كبير في حرية الجماعة، وإن تنوعه يؤدي على تفاوت في حجم التأثير المتبادل، وهناك العديد من الدراسات التي تتناوله موضوع السلوك القيادي.

1.5. مفهوم السلوك القيادي:

يعد السلوك القيادي من العوامل التي تتأثر تأثيراً كبيراً بحركة الجماعة وتساعد في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء ، ونلاحظ أن القيادة هي علاقة متبادلة بين الفرد والجماعة وغالباً ما يكون هذا الفرد هو القائد والجماعة هم التابعون أو المرؤوسين أو الأعضاء ويقوم القائد بعملية التوجيه والتأثير في سلوك الجماعة بمختلف الوسائل المشروعة بغية تحقيق الأهداف².

* السلوك القيادي يشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد والسلوك يتمثل في النشاط المستمر الدائم الذي يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته

¹ فلية فاروق عبد الحميد، السلوك القيادي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص29.

² عكلة سليمان الحوري، كامل عبود العزاوي، الإعداد النفسي للرياضيين -فصل ثاني، السلوك القيادي، دار الكتاب الثقافي، ص39.

ويشبع حاجاته ويحل مشاكله. هو السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة ويحتذى الأتباع به في سلوكياتهم"¹.

عُرف المدخل السلوكي على السلوك الذي يبيده القائد تجاه تابعيه بنمط القيادة ،وهو عبارة عن أسلوب استخدام المدير للسلطة في قيادته للمرؤوسين و قد حاول الإجابة على التساؤلات التالية²:
-هل ينبغي على القادة التركيز على إنجاز العمل، أم يركز الاهتمام على مدى سعادة التابعين ودرجة رضائهم عنهم؟

-أيهما أجدى في التعامل مع المرؤوسين النمط الاستبدادي، أم النمط الديمقراطي؟
أم النمط المتسبب يمثل الحرية المطلقة، حيث يترك اتخاذ القرارات للمرؤوسين، وعرض أيضا نمطين قياديين متقابلين
أ.نمط قيادي موجه بالمهام:

يركز اهتمامه على إنجاز العمل، بغض النظر عن رضا أو عدم رضا المرؤوسين عنه.

ب.نمط قيادي موجه بالأفراد:

يركز على سعادة تابعيه ودرجة رضائهم عنه دون الالتفات إلى النتائج المحققة أو مدى فاعلية أدائه.

عُرف المدخل السلوكي على السلوك الذي يبيده القائد تجاه تابعيه بنمط القيادة ،وهو عبارة عن أسلوب استخدام المدير للسلطة في قيادته للمرؤوسين و قد حاول الإجابة على التساؤلات التالية³:

¹ فلية فاروق عبد الحميد، السلوك القيادي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص29.

² طارق طه ،مرجع سابق، ص 76 5

³ نفس المرجع السابق، ص 76 5

-هل ينبغي على القادة التركيز على إنجاز العمل، أم يركز الاهتمام على مدى سعادة التابعين ودرجة رضائهم عنهم؟

-أيهما أجدى في التعامل مع المرؤوسين النمط الاستبدادي، أم النمط الديمقراطي؟
أم النمط المتسبب يمثل الحرية المطلقة، حيث يترك اتخاذ القرارات للمرؤوسين، وعرض أيضا نمطين قياديين متقابلين
أ.نمط قيادي موجه بالمهام:

يركز اهتمامه على إنجاز العمل، بغض النظر عن رضا أو عدم رضا المرؤوسين عنه.
ب.نمط قيادي موجه بالأفراد:

يركز على سعادة تابعيه ودرجة رضائهم عنه دون الالتفات إلى النتائج المحققة أو مدى فاعلية أدائه

2.5. الدراسات التي ساهمت في المدخل السلوكي:

1.2.5.دراسات جامعة مشيجان:

استهدفت تلك الدراسات التعرف على السلوك القيادي في الأقسام أو الوحدات التنظيمية ، ذات الإنتاجية المرتفعة، ومقارنته بالسلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد تم استخلاص النتائج التالية¹ :

✓ السلوك القيادي الموجه بالعاملين:

والذي يهتم بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين، ويخدم مشاعرهم، ويلبى معظم مطالبهم، ويقبل الآراء المعارضة، يحقق في معظم الأحيان ،معدلات إنتاجية مرتفعة للوحدات التنظيمية التي يقودها .ودرجة رضا مرتفعة من المرؤوسين عن العمل.

¹مرجع سبق ذكره ،ص 581.

ب. السلوك القيادي الموجه بالإنتاج:

والذي يهتم بجودة الأداء، والمواصفات الفنية ،للمنتج، وتقييم أفراد التنظيم وفقا لحجم الإنجاز المحقق، تميل المعدلات الإنتاجية في الأقسام التي يقودها قادة هذا النمط إلى الانخفاض، كما يقل كثيرا درجة رضا مرؤوسيه عن العمل. ،جاءت دراسات أخرى بتطوير نموذج لنمط القيادة تابع لدراسات أوهايو وجامعة مشيجان.

فاعتمدت على نفس الأبعاد وهما نمط القيادة **Blake** و **Mouton** وهي تتمثل في شبكة القيادة المهتم بالإنتاج ونمط القيادة المهتم بالأفراد.

2.2.5. دراسات اوهاي OHIO:

تركز هذه الدراسات حول سلوك القادة من وجه نظر مرؤوسيه أي كيف يرى المرؤوسون سلوك قادتهم.وقد حصلت النتائج إلى التميز بين بعدين للقيادة¹ :

أ -القيادة من خلال هيكل عمل:

ويقصد به نمط القيادة الذي يرسم فيه القائد لنفسه هيكلًا أو إطار يحدد الإجراءات والقواعد والأساليب التي سيطبقها على مرؤوسيه، وكذا الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها من خلالها.قد يتدخل في تفاصيل العمل المؤدى من المرؤوسين، وتحديد كيفية أدائه، ويضع معدلات معيارية للأداء لا يقبل التنازع عنها، ويصر على ضرورة إبلاغه بكافة التطورات والقرارات التي تحدث داخل محيط العمل الذي يقوده.

ب -القيادة من خلال الاعتبارات الإنسانية:

يتصف هذا النمط من القيادة باحترام مشاعر وأحاسيس المرؤوسين، حيث تم التعامل معهم كزملاء عمل، وليسوا تابعين. و يهتم هنا القادة بالروح المعنوية العالية لأفراد التنظيم، مع إعطائهم الحرية

نفس المرجع السابق، ص- ص، 579- 580

الكافية للتعبير عن آرائهم، وينمي فيهم الاستعداد نحو الابتكار. وقد انتهت دراسات أوهايو إلى أن القائد الفعال هو الذي يجمع بين النمطين السابقين من خلال هيكل عمل محدد، والقيادة من خلال احترام الاعتبارات الإنسانية. هذا القائد يستطيع تحقيق عوائد إيجابية للمنظمة، وقد أطلق عليه القائد العالي .

3.5. السمات التي تتوفر في القائد الناجح (المهارات القيادية):

وهي المهارات التي تستخدم في عملية تنظيم الآخرين والعمل لتحقيق أهداف مشتركة¹.

من هو القيادي الناجح؟ إن القيادي الناجح هو الذي يسعى جاهداً أو يصب جهده فيتحقق الكفاءة والفاعلية في توفير المناخ الملائم الذي يشجع ويحفز العاملين لاستخدام أقصى طاقتهم وإمكانيتهم، كما يتميز القائد الإداري بالإبداع والمبادأة في العمل والرغبة في التغيير، لا يهتم القائد اهتماماً زائداً بالسياسات والتعليمات بحيث تسيطر وتهيمن على تفكيره وعلى سلوكه. القيادة عنده هي القدرة على تحديد ما يجب عمله وجعل الآخرين يقومون به².

أكدت الدراسات أن المرؤوسين الذين يعملون في ظل القيادة الرشيدة يتميزون بدرجة عالية من الإنتاج والرضا عن العمل وعن سلوك القائد، وهذا يعود للمهام التي ينطوي عليها سلوكه والمتمثلة في أربعة مهام أساسية وهي³ :

¹ علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية، القاهرة، دار غريب، 1999، ص23.

² سامي عبد الله الباحسين، (القيادة الإدارية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية - التحديات المعاصرة، مصر 200، ص 33.34

³ راوية حسن، مرجع سابق، ص: 281.

- تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة أي الغرض المثالي الذي يقترح تحقيق مستقبل أفضل من الوضع الحالي، إذ أنه كلما كان الفرق بين المستقبل المنشود والوضع الحالي كبيراً كلما زاد احتمال مساهمة الأفراد لتحقيق رؤية القائد
- وضع معايير وتوقعات عالية للمرؤوسين قصد تحقيقها، حيث أن الأهداف التي تتطوي على تحديات وفي نفس الوقت تكون قابلة للتحقيق تؤدي إلى نتائج أكبر.
- التعبير العلني عن ثقته في قدرات مرؤوسيه على تحقيق تلك التوقعات العالية، حيث يكون هناك احتمال أكبر لأن يحقق الأفراد الأهداف الصعبة إذا ما كانوا يعتقدون بأنهم قادرون على تحقيقها؛
- بناء نموذج من القيم والمعتقدات والسلوكيات المطلوبة لإدراك الرؤية المستقبلية، مما يجعل القائد كرمز وقدوة لمرؤوسيه فيقبلون على طاعته والسير على خطاه برغبة لا برهبة. وفريق آخر يقدم صفات القائد الناجح على هذا الشكل، فاعلية وكفاءة القيادة تتطلب توفر صفات معينة في القائد الناجح ومن أهم هذه الصفات:¹
- الرغبة: وتتمثل في الدافع والحافز الداخلي الموجود لدى الشخص للقيادة وهذه الصفة تعتبر المفتاح الأساسي والرئيسي للقيام بالقيادة فعليا.
- الذكاء: ويتمثل هذا العنصر في قدرة القائد على تحديد وتحليل المشاكل والتعامل معها بالحكمة والعقلانية.
- مهارات الاتصال: وتتمثل في قدرة القائد على فهم الناس والتعامل معهم، سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها.
- الثقة: وتتمثل في قدرة القائد على توجيه وإقناع الآخرين بأداء الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

¹ سامي عبد الله الباحسين ، مرجع سابق ، ص35.

• الشجاعة:

تمكن الشجاعة القائد من مواجهة المواقف الصعبة، إلا أنها لا تعني من ناحية أخرى الاندفاع والتهور، إن توفر قدر من الشجاعة لدى القائد يؤدي إلى عدم تخوفه من الإقدام على العمل واتخاذ القرارات المصيرية للمنظمة¹.

• حسم الأمور:

وهي صفة ضرورية للقائد في المواقف الاستثنائية التي تقتضي سرعة اختيار بديل من بين مجموعة بدائل وسرعة التصرف والتنفيذ، إذ أن التروي في هذه الحالة يحول المشكلة إلى أزمة والتي قد تدمر المنظمة².

• التفكير المستقبلي³:

القائد المبدع يفكر دائما في المستقبل حيث يستمد طاقة من الأمل في تحقيق الإنجازات، لذا يركز في عمله على احتمالات النجاح في المستقبل أكثر من المشكلات الحالية، كما أن احتمالات الفشل أو الخوف ضئيلة لديه، وهذا ما يجعله يجتاز المراحل الصعبة التي يمر بها بسهولة.

• مهارة الإبداع في التفكير:

تفاوتت وجهات النظر حول ماهية الإبداع بسبب أنه يرتبط بالجوانب الشخصية، النفسية، السلوكية وحتى الاجتماعية للفرد، كما اختلفت الآراء حول مصدره، فهناك من ينظر إليه على أنه وراثي فطري، وهناك من ينظر إليه على أنه مكتسب، أي بالإمكان تنميته وتطويره. يعرف الإبداع بأنه " توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال

وحل المشكلات القائمة وبشكل فريد وجديد " .⁴

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 223.

² نفس المرجع السابق، ص ، 224..

³ عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص: 29 .

⁴ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، عمان، دار الحامد، 2000، ص: 175

ويعرف بأنه عصف ذهني أو فتح زناد الفكر للتوصل إلى أفكار جديدة خلاقة تدفع للابتكار ويمكن القول أنه المحصلة النهائية التي تظهر في شكل سلوك أو إنتاج أو أي شكل جديد والذي يظهر في شكل سلعة أو خدمة أو فكرة أو أعمال فنية أو علمية أو أدبية .

وغالبا ما يظهر النشاط الإبداعي من خلال التفاعل بين كل من المبدعين والبيئة المحيطة والمخرجات ويهدف النشاط الإبداعي إلى تقبل المجتمع أو الجماعة التي ينتمي إليها الفرد المبدع للأفكار الجديدة نتيجة ملائمة الفكرة الإبداعية الجديدة لهم¹.

• المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارة الإنسانية بقدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات، بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء. إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهم مشاعرهم وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه².

• التوفيق النفسي والاجتماعي: على القائد إقامة علاقات اجتماعية المتوازنة بينه وبين

أعضاء جماعة ويرتبط ذلك مدى ثباته الانفعالي وتقبله للنقد بروح طيبة والاعتراف بالأخطاء والمبادرة لإصلاحها بالإضافة إلى ذلك لا بد على القائد أن يتحلى ببعض السلوكات الأخلاقية مما يزيد من قدرته على القيادة كالمساواة والعدالة بين أعضاء جماعته والبعد عن التعصب والسلط والموضوعية في الحكم وتقبل آراء الآخرين والتواضع وعدم تقبل النفاق³.

¹ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010، ص125.

² عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص210.

³ طارق عبد الرؤوف، علم القيادة التربوية والمهارات التعليمية، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2003، د.ط، ص66.

• **الحسم في اتخاذ القرارات:** وذلك بمنحه فرصة مشاركة لمن يراهم ذوي الخبرة وأن تكون قراراته موضوعية، وفي الوقت المناسب والحرص الشديد في اتخاذ خاصة إذا تعلقت بمصالح الأتباع فلا يسعى له أن يتخذ قرار خطير الا بعد دراسة كافة جوانبه وردود فعل المتوقعة.¹

• **المهارات الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على دراسة والتحليل والاستنتاج والمقاربة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العمر والظروف.²

• **الأخلاق الحسنة والشخصية السوية³:**

ورغم أن هذه الصفات تؤكد الدراسات أنه لا يوجد نسق أو نمط معين للسمات الإدارية التي تميز بصفة عامة القادة الإداريين وتحدد أبعاد ومقومات القيادة الإدارية. إلا أن توفر الصفات السابقة كما قلنا تعتبر "وإن لم يكن جميعها" أمراً ضرورياً في القائد الإداري الفعال حيث أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة بين الكفاءة القيادية وبين بعض الصفات الشخصية.

• **التمكين:**

تعد هذه الصفة استكمالاً للصفة الماضية، إذ يحتاج التفويض الجيد إلى امتلاك القدرة على تمكين العاملين. لذا، من أهم صفات القائد الناجح هي معرفته بأدوات التمكين المناسبة، وكيف يساعد

¹ طارق عبد الرؤوف، علم القيادة التربوية والمهارات التعليم، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2003، د.ط، ص66.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص80-81.

³ عبد الشافي أبو الفضل محمد، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996، ص35.

الموظفين على تعلم بعض المهام الصعبة في العمل، وكيف يوجّههم للتعامل مع المواقف المختلفة حتى يقدرّون على التعلم وتطوير أسلوبهم في العمل للأفضل.

توجد العديد من الأساليب لتمكين الموظفين، من بينها: التدريبات على المهارات المختلفة، جلسات المشورة والنصح، العمل مع الأفراد عن قرب وتقديم الملاحظات لهم، الأدلة التوجيهية في العمل التي تحتوي على الخطوات التفصيلية، وغيرها من الأساليب.

لذا، من صفات القائد الناجح القدرة كذلك على اختيار الطريقة المناسبة للتمكين، التي توفر الوقت والمجهود له وللفريق، وتحقق لهم الفاعلية المطلوبة وحتى ينجح القادة في تجسيد مدخل التمكين في منظماتهم عليهم أن يلتزموا ببعض الشروط التي من أهمها¹:

- ✓ تعزيز الثقة بالمرؤوسين وتعميق مهاراتهم وقدراتهم ورعاية اختياراتهم وإبداعاتهم من خلال إعطائهم الفرصة لتجربة وتوظيف إمكانياتهم الذاتية في العمل بحرية؛
- ✓ الاعتماد على الإدارة الذاتية أو إدارة الفريق بدل التنظيم البيروقراطي المركزي وذلك بتخفيف حدة اللوائح والإجراءات الرسمية في العمل وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات؛
- ✓ تضيق دائرة اللامبالاة وتحقيق أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر مختلف الوظائف، حيث أن الثقة في العاملين وترك المزيد من الحرية لهم يتطلب تدريبهم أولاً على الالتزام بالقيام بمهامهم والمحافظة على موارد ووسائل المنظمة؛
- ✓ توفير الموارد والوسائل وتدريب العاملين على صنع واتخاذ القرارات ثم تنفيذها بأدنى مستوى من الرقابة، إذ لا يعقل أن نعطي للعامل الحرية دون أن نعلمه كيف يعمل في إطارها؛

¹ نفس المرجع ، ص - ص: 235 - 236

✓ اعتبار السلطة أمر مألوف وحق ممارسة من جميع العاملين في المنظمة سواء كانوا قادة أو مرؤوسين، فالكل له الحق في اتخاذ القرارات في مجال عمله؛

✓ دعم العاملين بسلطات إضافية (الحق في إصدار الأوامر)، مما قد يشكل إرباكا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه، إذا لم يستطع القائد فهم وتطبيق التمكين بشكل حسن.

• المهارة التنظيمية:¹

هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

- وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده. - فهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه
- وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة

تتنوع الأنماط القيادية إذ أن هناك العديد من نماذج القيادة وأساليبها، وتحدد هذه الأنماط أو الأساليب التي تتصل بفلسفة القيايين أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية وطبيعة الجماعات التي يقودونها و حيث تبرز أهمية علاقة القيادة بالاتصال بعلاقة القائد بحاجات المرؤوسين وأهدافهم وردود أفعالهم تجاه قراراته وسياساته.، كما أن الاتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بها لم يتم إنجازه وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم.، تمكنهم من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار والتي تكون أولا واخيرا مضمون الاتصال ،وإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباين في أنماط القيادة

¹ فريد فهمي زيادة، وظائف منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص71-

ثانيا: ماهية الاتصال المؤسساتي

1. ماهية الاتصال المؤسساتي :

1.1. مفهوم الاتصال :

أقدم تعريفات الاتصال هي التي ركزت على الاشتقاق اللغوي بكلمة لاتينية Communication التي تعني الشيء المشترك وفعلها Communiare أي يذيع أو يشع فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والافكار والاتجاهات ونكون علاقة مع الشخص او مجموعة من الاشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك¹ .

والاتصال اللغوي في القواميس العربية، كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساسا الصلة والبلوغ².

والاتصال في اللغة العربية كلمة مأخوذة من المصدر وصل أي البلوغ فيقال وصل اليه وصولا أي بلغه وانتهى واليه، ونقول ايضا وصل الشيء بشيء أي تم ربطهما معا والاتصال ايضا يصل الناس بعضهم بعض .كما قال ابن المنظور في لسان العرب وصل وصلت الشيء وصلا، أي انتهى اليه وبلغه وقال الأصفهاني فهي مفردات الفاظ الاتصال اتحاد الأشياء بعضها ببعض كإتحاد طرفي طائرة ، وبضاد الانفصال³.

أ.لغة:

¹ محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام واتجاهات التأثير، ط1، عالم الكتب، القاهرة، ص 19

² ابن المنظور، لسان العرب، ج11، دار المعارف، 2003، ص 668

³ أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة معلومات اتصالات اتخاذ القرارات مؤسسة شباب الجامعة اسكندرية الازهر ج.ع، 2000.

الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يحمل معنيين الصلة والبلوغ فالأولى تعني الربط بين الشخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين أما الثاني فهي البلوغ أي الانتماء الرعاية ما.

ب. اصطلاحاً:

يرى عالم اجتماع "تشرليز كولي" بأن الاتصال ذلك الميكانيزيم الذي من خلاله توجد علاقة انسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان استمرارها عبر الزمن بواسطة وسائل نشر وتتضمن تعبيرات الوجه والايماءات والاشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والهاتف¹.

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق م خلالها الفرد سبل التفاهم والتفاعل، وهو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، فالاتصال يغير م العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي ككل تنظيم أو أداة.²

السلوك المرغوب فيه هو مستوى الأداء المرتفع لمختلف المجموعات؛ و ذلك بالحصول من مختلف أفراد الجماعة على استجابات محددة مسبقا و مرغوب فيها نتيجة للرسائل) التعليمات التي تصدر إليهم لتوجيه وتقنين سلوكهم في إطار المسؤوليات المسندة إلى كل واحد منهم،

¹ رحيمة الإسب عيساني، مدخل إلى اعلام واتصال، ط1، عالم الكتب، الحديث للنشر والتوزيع الاردن 2002، ص 12

² الدوري علي حسن، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات في بناء المهارات، الإسكندرية 2011-الدار الجامعية الجديدة ص 67.

ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها ولقد اختلفت وتباين الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق واضح وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين.¹

وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.²

كما يعرف الاتصال بأنه "تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين فأكثر، ولكي يحدث هذا التبادل يجب أن يستجيب متلقي أو مستقبل الاتصال بطريقة ما، مما يبين أن الاتصال عملية ديناميكية في اتجاهين، إذ لا يتحقق من طرف واحد بل يتضمن مشاركة الطرف الآخر".³

انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن القول أن الاتصال هو «عملية نقل للمعلومات، الأفكار والمشاعر بين طرفين أو أكثر عن طريق قنوات معينة: شفوية، كتابية وجسدية،

2. أهمية الاتصال في القيادة:

تبرز أهمية الاتصال للقيادة في كونه أداة فعالة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، فالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع روحهم المعنوية وينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، كما أنه من

لذا تعتمد فعالية القائد بدرجة كبيرة على قدرته في الاتصال بمرؤوسيه، وإذا كان التفاهم أو إحداث الفهم لدى الطرف الآخر هو غاية الاتصال، فإن القائد يسعى من خلال ذلك إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة، ولعل من أبرزها:⁴

¹ - بشار هزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص-ص، 14، 15.

² - مرجع سابق، ص 15.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993، ص: 389.

⁴ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص، 11.

■ الحصول على أكبر قدر من الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة عن طريق إقناع المرؤوسين بها، فالشرح والحث الدائم عن طريق الاتصال بمختلف وسائله يخلق في المرؤوسين الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة؛

- جعل المرؤوسين أكثر قبولاً لقواعد المنظمة وإجراءاتها وذلك من خلال توضيحها لهم وتمكينهم من مناقشتها، وفهم ما هو مبهم منها وإيجاد حل للنزاعات واختلاف الآراء؛
- نقل التوجيهات وتقييم النتائج ونقد الأخطاء وتصحيح الانحرافات، إذ لا يمكن أن يتم العمل داخل المنظمة بدون اتصال بين مختلف العاملين فيها؛
- توضيح المسؤوليات المتعلقة بالعمل وتحديد معايير الإنجاز، فعن طريق الاتصال يكلف القائد بالمهام ويحدد الواجبات والنتائج التي يجب تحقيقها؛
- توفير والحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، إذ الاتصال هو أداة لتبادل المعلومات في شكل أفكار وآراء ومقترحات تفيد في اتخاذ قرارات لحل المشكلات وأداء الأعمال.

■ فالالاتصال الشامل حسب روقوني(1988) ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة الكل يتصل كل تعبير اتصالي يجب أن يعتبر كعصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة.¹

تبرز أهمية الاتصال كعملية أساسية وحيوية في كونه الاداة التي تستخدمها القيادة لنقل الأوامر والتعليمات وإحاطة العاملين في المؤسسة بالبيانات والمعلومات الضرورية لأداء أعمالهم، وكذا أو التوفير والتعديل في هذا السلوك.

¹ - بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، 2008/2009 ص

فضلا عن أنها الوسيلة التي يعتمد عليها العاملون في إيصال آرائهم ومقترحاتهم وشكواهم إلى قياداتهم وبالتالي تمكن هذه الأخيرة من تفهم ومعايشة المشاكل التي تواجه العمال وتسمح بوضع الحلول المناسبة له مما يزيد من ارتفاع معنويات العاملين وتحسين مستوى أدائهم¹.

إن الاتصال عنصر لازم للحياة الاجتماعية التي لا تقوم بدونه، ولا يتم نقل التراث الثقافي أو تنميته إلا به، ويندمج الإنسان في عملية الاتصال منذ ولادته، ولا يعيش دون اتصال بمن حوله حتى ولو عاش بمفرده فهو سيتصل بظواهر الطبيعة ويفسرها، فيتعرف على سقوط المطر وحركة الرياح ولون السماء والغيوم ونضوج الثمر بلونها أو رائحتها أو طعمها أو حجمها، وهكذا يستقبل الإنسان في حياته عن طريق حواسه مثيرات تعني أشياء كثيرة يفسره، ويتأثر نمط سلوكه بهذا والغرض الأساسي من عملية الاتصال والتواصل هو إحداث تغيير في التأثير البيئية أو في الآخرين

فا المرسل يقصد من إرساله الرسالة التأثير في مستقبل معين، يجب التمييز بين مستقبل مقصود وآخر غير مقصود في عملية الاتصال، إذ يجب أن تصل الرسالة إلى الطرف المقصود وليس غير هـ، حتى تؤدي الرسالة غرضها، فالغرض والمستقبل لا ينفصلان، فكل اتصال له غرض، ألا وهو الحصول على استجابة معينة من شخص معين أو مجموعة من الأشخاص، فقد لا يستجيب المستقبل بالشكل الذي يقصده المرسل².

¹ ماري هناء، أثر الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز، ماجستير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير 1، جامعة منصورية قسنطينة، 2008، ص 55.

² زياد أحمد خليل الدعسي، معوقات الاتصال والتواصل التربوي بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة الدراسات العليا، أصول التربية الإدارة التربوية، 2009، ص 23.

للاتصال دور هام في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وغيرها ويمكن أن نوضع أهميته في المجالات الإدارية من خلال العمليات والوظائف التالية¹:

أ -الاتصال يعمل على رفع الكفاية الإنتاجية ودعم العلاقات الإنسانية: فالإدارة أصبحت في الوقت الحاضر مهنة يعترف بها، ولا شك أن هدفها الأول هو الإنتاجية بوجه عام، إلا أن هذا لا يأتي إلا بالعناية الكاملة بالعنصر البشري، لذلك اتجهت الإدارة إلى العناية بالأفراد باعتبارهم أهم عامل في تحقيق الكفاية الكلية المنشودة، ولتدعيم ذلك تقوم بين مختلف الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وبينهم وبين أفراد وجماعات من خارج المؤسسة.

فيدخل في إطار العلاقات الإنسانية بين القادة الإداريين والمشرفين والمرؤوسين، وأثار هذه العلاقات وطبيعتها على سلوك وإنتاجية العاملين وعلى المؤسسة ككل، وكل علاقة إنسانية تعني أن هناك اتصال يجري بشكل ما بين مجموعة من الأفراد أو الجماعات لذلك يقول البعض أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المؤسسة تعني الاتصالات الجيدة وفعالة، وأن العقبات التي تقف في سبيل تحقيق هذا الاتصال يؤثر للاتصال دور هام في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وغيرها،

ويمكن أن نوضع أهميته في المجالات الإدارية من خلال العمليات والوظائف التالية²: فالإدارة أصبحت في الوقت الحاضر مهنة يعترف بها، ولا شك أن هدفها الأول هو إنتاجاً على هذه العلاقات الجيدة. فالاتصال الفعال يؤدي أو يساهم في رفع الإنتاجية ودعم العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة وخارجها.

¹ العربي بن داود ،فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، جامعة منتوري قسنطينة ،شهادة لنيل شهادة

الماجستير تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية.2009، ص75.

² مرجع سابق،ص

ب -الاتصال والتخطيط:

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية، ويتطلب التخطيط وضع البرامج المناسبة لتحقيق أهداف معينة، ويعتمد التخطيط على توافر المعلومات والبيانات سواء كانت البيانات كمية أو نوعية، ويعد توفير هذه المعلومات بمسؤولية الاتصال، لذلك تبدو أهمية الاتصال في التخطيط باعتباره العملية التي يتم بمقتضاها تدفق وتتوفر هذه المعلومات التي يتم الإعتماد عليها في التخطيط.

ج -الاتصال والتنظيم:

وهذه الوظيفة تقوم على أساس تقسيم العمل المنظمة، وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المنظمة، بحيث يراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة حتى لا يحدث نوح من التداخل، وبحيث تكفل نوع من التعاون بين هذه الوحدات لإنجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون تعاون منسق لمنع التضارب أو الازدواج، وهذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الاتصالات بين الوحدات المختلفة حتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات.

د -الاتصال والتوجيه:

يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات، حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصالات المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويرشح لفهم الوجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديونها، والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.

هـ -الاتصالات والتنسيق:

حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المنظمة- مهما كان نوعها -أو لجهود أي جماعة من الجماعات المنظمة، وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات، وبحيث يسير الجهود الجماعية في تجانس وانسجام، ولذلك فإن التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة.

3..أنواع الاتصال:

تتعلق الاتصالات التنظيمية بكيفية انسياب المعلومات داخل المنظمة وكيف يستخدم المديرون المعلومات في نشاط المنظمة، وتوصف الاتصالات الداخلية بالاتصالات الإدارية وسنقدم فيما يلي انواع الاتصالات الإدارية هي¹:

1.3. الاتصال التنظيمي الرسمي:

يعرف بأنه الاتصال الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى الى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل الاوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى المستويات الأدنى. ويمكن أن نعرف الاتصال رسمي بأنه تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة الانسياب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.،الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة

¹ عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا ادارة الموارد البشرية الحديثة الاستراتيجيات، الاقتصاديات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،

ويكون خاضعا في مساراته وقواته الاعتباريات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.¹

يتم هذا ويسمى الاتصال أو التواصل التنظيمي النوع من الاتصال باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المختلفة بشكل مختلف الى داخل المنظمات والمؤسسات لمساعدتها في تحقيق أهدافها التنظيمية ، وتزداد أهمية الاتصال والتواصل التنظيمي في المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلى تعميق صلاتها بالجمهور وتوفير مناخ للاتصال معهم، خاصة وأننا نعيش عصر المؤسسات حيث تعمل المؤسسة كنظام اجتماعي مفتوح لنقل الرسائل والمعلومات من وإلى جمهورها،

ويغلب على الاتصال والتواصل التنظيمي أسلوب الاتصال الشخصي أو المواجهة و جهاً لوجه سواء أكان الاتصال الشخصي ثنائياً كالحوار والمحادثة بين الزملاء في العمل أومع المدير أو كان الاتصال جماعياً من خلال اللقاءات واجتماعات الأقسام.²

ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية³:

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- اعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وامكانياتها وتطلعاتها.
- ابلاغ التعليمات والتوجيهات والاورامر العاملين.

¹- أحمد محمد عليق (وآخرون)، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2004 من 146-147.

² زياد أحمد خليل الدعسي، مرجع سابق، ص 38.

³ هالة منصور، الاتصال فعال مفاهيمه واساليبه ومهاراته، ط1، مكتبة الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر ، 2000، ص59

➤ الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.¹

➤ توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات.

➤ تطوير الافكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

2.3. الاتصال التنظيمي الغير رسمي:

يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد وجماعات العمل المختلفة ،وعادة ما يظهر نتيجة طول خطوط الاتصال أو قصرها في النظام الرسمي، أو لنمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم، ولا خوف من الاتصال أو التواصل غير الرسمي طالما لا يؤدي إلى حريف المعلومات التي تنقل من دفته وتُحد من فاعليته ولا ترتبط بضعف في النظام الرسمي .

وكذلك يوجد صنفين مختلفين لأنواع الاتصال : الأول يقوم على أساس اللغة المستخدمة والثاني يقوم على أساس الوسيلة المستخدمة في الاتصال التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة.

وعادة ما يظهر نتيجة طول خطوط الاتصال أو قصرها في النظام الرسمي، أو لنمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم، ولا خوف من الاتصال أو التواصل غير الرسمي طالما لا يؤدي إلى حريف المعلومات التي تنقل من دفته وتُحد من فاعليته ولا ترتبط بضعف في النظام الرسمي. وكذلك يوجد

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط1، دار الجامعة الجديدة، للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص

صنفين مختلفين لأنواع الاتصال والتواصل، الأول يقوم على أساس اللغة المستخدمة والثاني يقوم على أساس الوسيلة المستخدمة في الاتصال¹.

ويظهر لنا جليا أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب هاورثون والافكار التي قد قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية اذ يؤكد على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في انجاز اهداف المنظمة. وهذه الاتصالات موجودة في كل النظم الاجتماعية وتتعايش جنبا الى جنب مع الاتصالات الرسمية فيها ولكنها تتسم عبر العلاقات الاجتماعية الافراد النظام متجاوزة حدود شبكة تواصله الرسمية والاتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في²:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
- الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- الاتصال المباشر من شخص لأخر والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية³.

¹ زياد أحمد خليل الدعسي، مرجع سابق، ص 38.

² هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 237

³ محمد يوسف، عقله إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 101

4. أشكال الاتصال:¹

أ -الاتصال ذي الاتجاه الواحد

ويتشابه هذا الاتصال في المؤسسة مع ما يقوم به المدير عند إعطاء أوامره، وتعليماته دون أن يكون للمرؤوسين فرصة المناقشة والاستفسار مما يؤثر سلبا على هؤلاء المرؤوسين ،وهذا النوع من الاتصال يؤثر لا محالة على العمال، حيث يشعرون بالإحباط وعدم الثقة فقدراتهم، وهذا كله ينعكس على إنجاز وأداء أعمالهم.

ب -الاتصال في اتجاهين

ويتمثل في إعطاء الفرصة للمرؤوسين في الرد على الرئيس بالاستفسار أو الإيضاح أو الرفض أو الاعتذار ويتميز بدقة المعلومات المتبادلة لإتاحة الفرصة للعامل ليناقد ويتفهم ويستوضح وإصدار أحكام صحيحة على الرسالة وبذلك ترتفع ثقته بنفسه.وهو بهذا المعنى عكس الاتصال ذي اتجاه واحد، الذي جعل أحد الكتاب يقول أنه لا ينبغي أن يعتبر اتصال، لأنه لا يسمح بالتحاور والتناوب الأدوار.

أ-الاتصال الهابط:

وهو اتصال داخلي رسمي:

ويعد هذا النوع الاتصالي من أبرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشارا في المؤسسات، حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية توضيح

أهداف المؤسسة وسياستها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي²:

1-إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين.

¹ العربي داود ، نفس المرجع السابق،ص153.

² مرجع سبق ذكره،ص 153.

2-توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة.

3-الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.

4-إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء بمعنى أن أهميته تكمن في إصدار التوجيهات والتعليمات،

أي أن مركز اتخاذ القرار هو الذي حسم السلطة القانونية أو الرسمية، ولا بد أن تعطى له الأهمية، لأن القيادة هي التي تطلع العاملين على نوعية المهام التي يقومون بها، والتغيرات التي يمكن إدخالها على برامج العمل، وطرق العمل التي ينبغي إتباعها عند تطبيق التعليمات الواردة من أعلى، وتقديم الاقتراحات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي تبرز من حين لآخر.

ومن خلال هذا النوع من الاتصال نستطيع تحديد نوع الإدارة السائدة إن كانت إدارة ديمقراطية أو تعسفية، وهو بهذا ينقل لنا صورة المسؤول الأول إلى باقي وحدات التنظيم، فإن كان يتصف بالعنف أو التعسف فإن هذا يولد شعورا بالخوف لدى العاملين أو محاولة عدم الاحتكاك به، وهذا ما يؤثر على الاتصالات الصاعدة، الأمر الذي يؤدي إلى انعزال القمة عن القاعدة ويترتب عن هذا نتائج سيئة.

فالالاتصال المبني على أسس عملية موضوعية يوضح الخطط والمعلومات ويمكن العمال من فهمها كما يمكن العمال من العمل وفق التعليمات الدقيقة والمحددة، ويبث فيهم الشعور بالتكامل في الأعمال إذن الدور الذي يلعبه الاتصال الهابط هو النقل الجيد والسليم للمعلومات من أعلى.

3. وسائل الاتصال:

يجب الإشارة إلى ظاهرة مهمة تتعلق بوسائل الاتصال والتواصل وهي أن الوسيلة تؤثر ،تأثيراً كبيراً على الرسالة، بل إن الكثيرين يعتقدون أن الوسيلة تعمل على تشكيل الرسالة وهدفها، حتى أنه لا يمكن الفصل بينهما، فيشيرون إلى أن الوسيلة هي الرسالة.ومن أهم وسائل الاتصال والتواصل المستخدمة¹:

- أ- الوسائل المكتوبة :كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة، والصحف والمجلات الدوريات(والنشرات والكتيبات، والوثائق الإدارية والتاريخية وغير ذلك من الوسائل،
- ب- (والإنسان المرسل) مصدر المعلومات (يستطيع إرسال رسالته) المضمون والمحتوي (عبر كتاب).

يؤلفه وينشره ويوصل له إلى جمهور المستقبلين، ويستطيع مرسل آخر أن يوصل رسالته عبر مقالة أو دراسة يكتبها في مجلة عامة أو متخصصة أو في جريدة، كذلك فإن الرئيس الإداري يستطيع أن يبلغ رسالته) أمر إداري، تعميم، ترفيع، علاوة .. إلى مرؤوسيه من الموظفين عبر خطاب إداري مكتوب أو مطبوع.

- ب -الوسائل الشفهية المباشرة : أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل كالمحاضرة التي يلقيها المعلم ويضمنها رسالته التدريسية ، أو الحديث المباشر بين شخص وآخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل.

¹ زياد أحمد خليل الدعسي نفس المرجع السابق، ص.44.

ج - الوسائل المسموعة والمرئية:

: وتتمثل هذه بصورة رئيسة بالمذياع (الراديو) والمذياع المرئي (التلفزيون)، أو كما تسمى بالوسائل السمعية والوسائل السمعية البصرية، وقد تكون الرسالة هذه حديثاً يقدم إلى جمهور المستمعين، أو أغنية ً يحاول فنان إرسالها إلى المستمعين عن طريق الإذاعة المسموعة، أو عن طريق جهاز التليفزيون.

د -الوسائل الالكترونية الحديثة:

تشتمل هذه الوسائل على المحطات الطرفية للحواسيب والناسخ (الفاكس والبريد الإلكتروني، وبنوك الاتصال المتلفزة الفيديو، أو ما شابه ذلك من الوسائل والقنوات الالكترونية الحديثة كالإنترنت . الهاتف: يعتبر من أهم وسائل الاتصال الشفوية حيث يتميز بالسرعة في نقل المعلومات وتوفر في الوقت فبواسطة الهاتف يستطيع المدير أن يقوم بالعديد من أعماله عن طريق الاتصالات نتيجة للتطور الذي شهده جهاز الهاتف أصبح يرتبط بمراكز الحسابات الآلية والحصول على المعلومات المخزنة فيها¹.

الاتصال الإلكتروني: وهو الذي يتم عن طريق الانترنت وتعتبر شبكة الانترنت أحد أفضل طرق تداول المعلومات في العالم، والاجتماعات عن بعد من خلال شبكات الكمبيوتر إما عن طريق خطوط الهاتف أو عن طريق الأقمار الصناعية².

¹ نهر هادي الخطيب، أحمد محمود، إدارة الاتصال والتواصل الوسائط والكفاءات، (ب.ط) للنشر والتوزيع، 2009، 56

² مرجع سابق.ص55.

5. معوقات الاتصال التنظيمي:¹

- أ - التباين في المستوى والإدراك بين المرسل والمستقبل.
 - ب - الشroud وعدم الانتباه لأسباب داخلية أو خارجية عند المستقبل.
 - ج - الافتراض المسبق عند المرسل بأن المستقبل يستوعب الرسالة،
 - د - العرض المختل وغير المنظم وغير المترابط للرسالة.
 - هـ - إغلاق قنوات الاتصال أمام المستقبل والحيلولة بينه وبين إبداء رأيه.
- ومن المعوقات التي تقف في مرحلة أو أكثر من مراحل عملية الاتصال والتواصل، والتي تؤثر على نقل أو استلام الرسالة بكاملها وبأبعادها الفكرية كافة ما يلي:

المعوقات الفنية: وهي التي تتصل مباشرة بعملية إعداد الرسالة وإيصالها للمستقل، وتشمل:

- أ - معوقات ظهور الرسالة كالعوامل الاقتصادية أو الرقابة.
- ب - معوقات نقل الرسالة بالطرق التقليدية عدم كفاءة الأساليب والوسائل المستخدمة في نقل الرسالة.
- ج - معوقات نقل الرسالة بوسائل الاتصال الحديثة، حيث تتطلب العملية نقل الرسالة وتحويلها إلى رموز تستطيع واسطة النقل حملها بعد فك رموزها وتحويلها إلى إشارات مستعملة، وفي هذه المرحلة تحدث معوقات كثيرة مثل انقطاع المكالمات التليفونية أو انقطاع التيار الكهربائي أو التشويش بسبب سوء الأحوال الجوية، وغير ذلك.
- د - معوقات تحليل الرسالة و تخزينها واسترجاعها.

2- اللغة : وتشمل كتابة الرسائل بلغة لا تتوافق وقدرة المستقبل على فهمها واستيعابها ومشكلة

¹ العربي بن داود، مرجع سابق، ص 169.

تعدد اللهجات العامية، ومشكلة صعوبة اللغة الفصحى ومشكلة اللغات الأجنبية.

3-مشكلة الأمية : وتعتبر عائقاً أمام ممارسة الفرد لحقه في الاتصال والتواصل مع الوسائل المكتوبة والمقروءة.

2.5. المعوقات الاقتصادية : كالفقر سواء عند الأفراد أو الدول والذي يحول بينها وبين التعامل مع وسائل وتكنولوجيا الاتصال المتقدمة.

3.5. المعوقات النفسية والثقافية : وتشمل:

أ -الخطأ في فهم الرسالة.

ب - الانتقاء الذاتي وتجنب بعض الرسائل.

ويؤكد الفاعوري على وجود عدة معوقات للاتصال والتواصل في العملية الإدارية تتمثل في التالي¹:

أ-صعوبات التكيف مع الاتجاهات الجديدة التي يتطلبها الإدارة.

4.5.المعوقات السيكولوجية: و تشمل الفروق الفردية بين الناس ومستوى الذكاء والاستعدادات الإدراكية والعقلية والخبرة والثقافة العامة.

ج -صعوبات تتعلق بصوغ الرموز والكلمات والعبارات التي قد تعني مدلولات متباينة عند الآخرين.

د -تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل وبعد المسافة الجغرافية.

هـ -التقييم السلبي والمسبق لمصدر الرسالة.

و -الحالات الانفعالية (القلق، الخوف، وعدم الأمان عند المستقبل.

¹مرجع سابق، ص 169

ويرى الباحث أن هناك معوقات تتعلق بالمرسل مثل عدم إتقانه لمهارات الاتصال الأساسية وهناك معوقات تتعلق بالمستقبل مثل عدم إتقانه الاستماع أو ضعف بعض حواسه .

وهناك معوقات تتعلق بالرسالة مثل عدم وضوحها ودقتها وسلامتها العلمية، وعدم ملاءمتها لمستوى المستقبلين وحاجاتهم ، وهناك معوقات تتصل بقناة الاتصال والتواصل مثل تعطّلها أو عدم مناسبتها للرسالة ، وأخيراً هناك معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة وعوامل التشويش الداخلية والخارجية إضافة إلى بعض المواقف الطارئة. ويجب الاستعداد لمثل هذه المعوقات وتدريب الإداريين على أساليب التعامل معها وتجنب آثارها السلبية على عملية الاتصال الإداري.

وقد حددت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية عشرة وصايا يجب على أطراف الاتصال والتواصل أخذها بعين الاعتبار للحد من معوقات الاتصال والتواصل ولجعل هذه العملية لها اثر فعالية، وهي على النحو التالي¹:

- خطط للاتصال.
- تأكد من هدفك الحقيقي من وراء الاتصال والتواصل.
- تذكر دائماً الظروف والعوامل الإنسانية والمادية المحيطة بعملية الاتصال والتواصل.
- استشر الآخرين عند الضرورة.
- احرص على اللغة واللهجة والمحتوى عند الاتصال والتواصل.
- انقل أشياء ذات أهمية وفائدة للمستقبل.
- المستقبل لا الحاضر فقط في اتصالك وتواصلك.
- تأكد من أن أفعالك ومقترحاتك تتفق مع اتصالك وتواصلك.
- احرص على أن تكون مستمعاً جيداً.

¹ نفس المرجع سابق، ص 169

5.5. المعوقات التنظيمية¹:

يتضمن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة توضيح العلاقات التنظيمية القائم بين الوحدات التنظيمية و الإدارية المختلفة ، إضافة لبيان سبل انسياب السلطة و المسؤولية بين تلك الوحدات التنظيمية كما يوضح الهيكل التنظيمي الاتصالات القائمة بين العاملين و مراكز اتخاذ القرارات و لهذا عدم وجود هيكل تنظيمي أو ضعف في بناء تلك العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل تحقيق الانسياب الفعال فإطار المؤسسة المعنية و من أهم هذه المعوقات و المشكلات ما يلي:

عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات و الصلاحيات و المسؤوليات و سبل انتساب الاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

-عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تمر على عملية الاتصالات من شأنها أن تخلق العديد من العقبات و العوائق في تحقيق سبل الاتصال الفعال بين الوحدات التنظيمية

-التخصص قد يصبح عائقا في الاتصالات، حيث أن الاختصاصات المختلفة غالبا ما تستخدم لغة معينة خاصة باختصاصها مما يتعذر على العاملين الآخرين فهمها و التعامل معها نظرا لتباين إمكانية كل تخصص واعتماده اللغة الخاصة به و باختصاصاته المعنية.

-قصور سياسة نظام الاتصالات وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن البنية الفكرية للإدارة واهتماما وتوضيح أبعادها.

-القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية ،إذا أن هذا العامل يعد على درجة عالية من الأهمية حيث أن المؤسسة تستورد المعلومات ومصادرها من البيئة الخارجية ، و خصوصا ما يتعلق منها بالعملاء و المنافسين و الموردين و المستهلكين و المصادر البشرية و المعلوماتية و المادية .

¹ فريد كورتل ،الهام بوجلطة،الاتصال واتخاذ القرارات ،ط1،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010، ص47.

ثالثا: أنماط القيادة والاتصال المؤسساتي

1. الأنماط القيادية الأساسية:

تنتج أنماط القيادة الأساسية من التركيب بين بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات وتتمثل في ما يلي¹ :

أ- النمط المتكامل:

يسعى القائد المتكامل إلى تحقيق أفضل النتائج للأفراد والمنظمة، أي تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، وذلك عن تحقيق تكامل ونسج أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة على افتراض أنه لا يوجد تعارض بين النوعين من الأهداف.

ب- النمط المتفاني:

يسعى إلى تحقيق النتائج للمنظمة من خلال إعطاء الأولوية المطلقة للعمل، على أساس أن تحقيق أفضل النتائج يؤدي إلى تعظيم منافع الأفراد ومن ثم تحقيق أهدافهم.

ج- النمط المرتبط:

يسعى إلى تحقيق الإشباع الأمثل لاحتياجات الأفراد من خلال إعطاء الأولوية للاهتمام بالمرؤوسين على أساس أن إشباع حاجات العاملين يؤدي إلى تحقيق الرضا، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والإنتاجية ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

د- النمط المنعزل (المنفصل):

يعطي اهتماما محدودا لكل من العمل و الأفراد، وذلك نظرا لعدم رغبته في التفاعل مع العاملين و بناء علاقات معهم، وعدم قدرته على التوفيق بين أهداف المنظمة وأهدافهم.

¹ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2005، ص- ص: 302-

1.1. أنماط القيادة التنظيمية¹ :

هناك عدة تصنيفات لأنماط و أشكال القيادة التنظيمية تختلف باختلاف المداخل التفكيرية (اتجاهاتهم، قيمهم، دوافعهم، ميولهم ،الخلفيات الاجتماعية والثقافية و تبعا ايضا لخصائص الجماعات التي يعملون فيها و العديد من المحددات الموقفية.

• نمط القيادة الديكتاتورية:²

وقد سماها البعض بالقيادة التي تركز على شخص القائد و سماها البعض الآخر بالقيادة الأوتوقراطية أو المتسلطة ولإرغاميه، و البعض الآخر سماها بالسلبية وهناك من سماها بالآمرة و غير التوجيهية. و القائد في هذا النمط صاحب السلطة و المسؤولية المطلقة في تحديد ورسم سياسة الجماعة وأهدافها وهو الحاكم و الحكم يعتمد الأعضاء عليه اعتمادا كليا و بشكل عام يمكن تلخيص ملامح القائد الاستبدادي وسلوكه فيما يلي :

مركزية القيادة و السلطة فالقائد واضع القرارات ومتحمل مسؤولياتها صنعا و نتائجا سواء الخاصة بالعمل او العمال استئنثار القائد ببرمجة السياسات ورسم الخطط، التحديد الدقيق لأنشطة الأفراد، توزيع المسؤوليات وتحديد الأهداف ونوع العلاقات بين الأعضاء.

اعتماد القائد بشكل متزايد على أساليب التحفيز السلبي سواء بالمنع من الحوافز الايجابية، الترقية تسليط الحوافز السلبية ،خصم الأجر وتقليل الاتصال بين الأعضاء و كلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه و بإشرافه ،الاتصال في اتجاه واحد.

• غياب الاهتمام بنمو و تطور العاملين من حيث المهارات المهنية باحتكار الخبرات و قمع المواهب المبدعة واستغلالها اعتماد القائد في إدارة الأفراد و الحصول على الأهداف من خلال صلاحيات سلطة المركز الوظيفي وأحيانا على قوة الشخصية.

¹ لموشي عبد العزيز، انماط القيادات التنظيمية وانماط الاتصالات ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع

فرع :تنظيم وعمل، بآنتة،2010.2009، ص 87.

² مرجع سابق،ص87.

- القائد الديكتاتوري مرجعية ولائه الأساسية تعود إلى المستويات الرئاسية العليا و ليس للمرؤوسين الذين ساهموا في تبوئه للمنصب و نجاحه.
- الرقابة الشديدة على الأداء عن طريق كثرة الأوامر و التعليمات التفصيلية والإشراف الشخصي على تنفيذها و ضرورة التقيد الحرفي بها.
- عدم اهتمام القائد بتوفير المناخ و البيئة الإنسانية من احترام لشخصيات العاملين أو تفهم لظروف أحوالهم و مشكلاتهم، أو تعزيز العلاقات الشخصية سواء بين العاملين من جهة و بينه و بينهم. شخصية و ذاتية النقد و المدح للمرؤوسين فهو مصدر الثواب و العقاب

إن المنظمات التي تسير وفق هذا النمط يكون هدفها منصب في الأساس على الناحية التنظيمية بالحصول على أكبر كفاية إنتاجية و أوفر ربحية من خلال الامتثال الصارم و الحازم للقوانين و النظم التسييرية.

• أشكال القيادة الديكتاتورية:¹

كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الاستبدادية تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية النابعة أساساً من المركز الوظيفي أداة تحكم و دفع للمرؤسين لإرغامهم على انجاز العمل إلا أن الممارسة الواقعية للقيادة الأوتوقراطية تكشف عن وجود سلسلة متدرجة ومتعددة تتكون من ثلاث أنماط لسلوك القائد الاستبدادي حسب فلبو²

أ. **القيادة الاستبدادية المتسلطة**: تعتمد في إدارة المرؤوسين على استخدام الحوافز السلبية كالعقاب والتخويف و إعطاء الأوامر الصارمة و التأكد من مدى التزام المرؤوسين بتنفيذها.

ب. **القيادة الاستبدادية الصالحة أو الخيرة**: تستند في الحصول على ولاء المرؤوسين و طاعتهم لقراراته على التوظيف الكثير للمثيرات الايجابية كالإغراء، الإطراء، تخفيف العقوبات.

ج. **القيادة الاستبدادية المناورة أو اللبقة**: يستعمل هذا النوع من القادة أساليب متباينة توهم العاملين بأن لديهم مكانة و مركز معتبر في اتخاذ القرارات في حين الحقيقة عكس ذلك تماماً، غير أن هذا التصنيف لا يعني أن كل نمط منفصل عن الآخر تماماً و إنما تتداخل بشكل يصعب أن نضع حدوداً بين كل نمط و آخر.

مرجع سبق ذكره ،، ص 87.

² مرجع سابق، ص 88

• مزايا القيادة الاستبدادية¹ :

على الرغم من وجود اعتقاد شائع في الفكر الإداري و التنظيمي بسلبية القيادة الاستبدادية و عدم فعاليتها و كفاءتها إلا أن هناك بعض الدراسات التي أثبتت ناجعتها بحيث قد تترتب عنها نسبيًا محاسن إن تمت مراعاة مطالب الموقف العملية و أهم هذه المزايا فعالية القيادة الاستبدادية في التعامل مع مواقف الأزمات و الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم

• إحرار نمط القيادة الاستبدادية الخيرة لأهداف العمل و العمال في بعض الحالات التي

تتوفر على المناخ التنظيمي والإنساني المناسب كتمتع القائد بالقدرات و المهارات.

• ملاءمة القيادة الاستبدادية في التعامل مع بعض النماذج من العاملين التي تحتاج إلى

الرقابة و المتابعة اللصيقة.

•

2.1. نمط القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون بينهم وحل مشكلاتهم².

يتفاعل مع العاملين ويصبح واحد منهم، قريب منهم يحاورهم. يناقشهم ويختار أفضل الحلول ويدعم أفكارهم. ويشجع على الإبداع والابتكار بقبوله مناقشة الأفكار الجديدة للعاملين معه وتنفيذ الجيد منها. مما يكون حافز قوي لتقدم العمل وبناء روح الانتماء لديهم³.

¹ نفس المرجع السابق، ص 88.

² اصلاح الدين عبد الباقي، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية، اسكندرية، 2002، ص 276

³ أ. سلطان المطيري وآخرون، القيادة والتفكير، المذكرة التربوية للترقي للوظائف الإشرافية، وزارة التربية التوجيه العام للاجتماعيات، 2022/2/21، ص4.

فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة وتتم القيادة من خلال الترهيب وليس التخويف ومن خلال المشاركة و ليس احتكار سلطة إصدار القرار، فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين ويشاركهم في اتخاذ القرار إلا أن توجيهه ورقابته لازمين لترشيد المناقشات¹.

• خصائص النمط الديمقراطي²

- القائد يتشاور مع مرؤوسيه بصدد ما يجب عمله ويصدد القرارات التي يمكن اتخاذها .
- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
- القائد يستمد سلطته وقوة نفوذه من قبول تابعيه له كقائد.
- القائد يؤمن بأن تابعيه يمكنهم توجيه أنفسهم وان يكونوا محددين في أعمالهم إذا ما حفزوا بالطريقة الصحيحة :
- القائد يساعد و يدعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب هدف المنظمة.
- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.

1.3. أسس النمط الديمقراطي³:

تنمية العلاقات الإنسانية: حيث تسهم العلاقات في توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري، كما يشعر بان العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات والرغبات إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة تنطوي على جو من الصفة والاحترام المتبادلين بين جميع الأفراد.

¹ محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة، دار وائل"، عمان، ط2، 2004، ص 292- 293

² سعيد محمد المصري، "التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 201

³ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، "الاتصال الإداري أساليب القيادة في المؤسسات التربوية"، الأردن، دار حامد

للنشر، 2006، ص 121

- **المشاركة:** إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة والتي يمكن من خلالها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف وبالتالي اتخاذ القرار الرشيد.

- **تفويض السلطة:** إن التطور الذي حصل للمنظمات، أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري في المنظمة، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤوليات والقيام بالواجبات بكفاءة، ولكن هذا لا يحول المسؤولية من القائد لذلك يجب التأكد من أن الذين فوضت إليهم السلطة هم أهل لها وأنهم سيحققون الغرض من التفويض.

تتنوع الأنماط القيادية إذ أن هناك العديد من نماذج القيادة وأساليبها، وتحدد هذه الأنماط أو الأساليب براتهم من ناحية وطبيعة الجماعات التي يقودوها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم وطبيعة بيئة العمل من ناحية أخرى . وإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباين في أنماط القيادة ومن أهم هذه الأنماط نجد القيادة الديمقراطية والعوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القيايين أنفسهم وشخصياتهم وخالقيادة الأوتوقراطية والقيادة الحرة ومع تطور الزمن ظهرت أنماط أخرى تعرف بسم الاتجاهات الأخرى، وعليه ما هي أنواع القيادة.

• الأنماط القيادية الأساسية:

تنتج أنماط القيادة الأساسية من التركيب بين بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات وتتمثل في ما يلي ¹ :

١- النمط المتكامل:

¹ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2005، ص ص: 302-

يسعى القائد المتكامل إلى تحقيق أفضل النتائج للأفراد والمنظمة، أي تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، وذلك عن تحقيق تكامل ونسج أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة على افتراض أنه لا يوجد تعارض بين النوعين من الأهداف.

ب- النمط المتفاني:

يسعى إلى تحقيق النتائج للمنظمة من خلال إعطاء الأولوية المطلقة للعمل، على أساس أن تحقيق أفضل النتائج يؤدي إلى تعظيم منافع الأفراد ومن ثم تحقيق أهدافهم.

ج- النمط المرتبط:

يسعى إلى تحقيق الإشباع الأمثل لاحتياجات الأفراد من خلال إعطاء الأولوية للاهتمام بالمرؤوسين على أساس أن إشباع حاجات العاملين يؤدي إلى تحقيق الرضا، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والإنتاجية ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

د- النمط المنعزل (المنفصل):

يعطي اهتماما محدودا لكل من العمل و الأفراد، وذلك نظرا لعدم رغبته في التفاعل مع العاملين و بناء علاقات معهم، وعدم قدرته على التوفيق بين أهداف المنظمة وأهدافه.

2.1. القيادة التشاركية:¹

هي القيادة التي تشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، أي أنه يكون للمرؤوسين دور فعال في اتخاذ القرار، كما تعرف أيضا بقدرة القائد على حشد العمال والتباعد على المشاركة خبرية من أجل تحقيق الأهداف، ويتميز بالمشاركة مع المرؤوسين في المعلومات واتخاذ القرارات ومشورة المرؤوسين والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم.

كما أنها هي صورة من صورة القيادة يعتقد فيها القائد بأن دوره الاجتماعي يقتضي منه فرض بعض الاتجاهات والمعتقدات والقيم التي توصف بأنها تشاركية، وتقوم القيادة التشاركية على اعتقاد

¹ مرجع سابق، ص 88.

مشرتك بين أعضاء الجماعة المتساوية بالإضافة الى الاعتراف ببعض القيم الأساسية مثل: التعاون والمناقشة الجماعية والاتفاق.

كما تعرف مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد عل في القيادة وتوافر نظام فعال للاتصالات واستثارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية . وتعرف القيادة التشاركية بانها مشاركة الرئيس مرؤوسيه والالتقاء هم لمناقشة مشكلهم الإدارية والفنية التي تواجههم وتواجههم و الوصول الى أفضل الحلول الممكنة هلا مما يخلق الثقة بينهم.¹ يتفاعل مع العاملين ويصبح واحد منهم، قريب منهم يحاورهم، يناقشهم ويختار أفضل الحلول ويدعم أفكارهم، ويشجع على الإبداع والابتكار بقبوله مناقشة الأفكار الجديدة للعاملين معه وتنفيذ الجيد منها. مما يكون حافز قوي لتقدم العمل وبناء روح الانتماء لديهم.²

• خصائص القيادة التشاركية³:

• تفويض السلطة وتشارك المسؤولية:

فالقيادة التشاركية تهتم بتقسيم المهام والأعمال بين المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة، و تحديد المسؤوليات بينهم بدقة والتكامل فيما بينهم، ثم تفويض بعض السلطات لهم وفقا لمسؤولياتهم والتي قد تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة، كما أن تفويض السلطة للمرؤوسين يعد فرصة جيدة لتدريبهم وتنمية قدراتهم الإدارية والقيادية، والتي تعتبر خطوة نحو إعدادهم للمستويات الإدارية الأعلى في المستقبل .

¹ حبي سعيدة ، فجة رضا، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رؤية سوسيو اقتصادية ، مجلة المعيار، جامعة تسيملت ، المجلد 25، العدد 2021، 58، ص963.

² سلطان المطيري وآخرون، القيادة والتفكير، المذكرة التربوية للترقي للوظائف الإشرافية، وزارة التربية التوجيه العام للاجتماعيات، 2022/2/21، ص4.

³ مرجع سابق، ص413..

يتفاعل مع العاملين ويصبح واحد منهم، قريب منهم يحاورهم، يناقشهم ويختار أفضل الحلول ويدعم أفكارهم، ويشجع على الإبداع والابتكار بقبوله مناقشة الأفكار الجديدة للعاملين معه وتنفيذ الجيد منها. مما يكون حافز قوي لتقدم العمل وبناء روح الانتماء لديهم¹.

2. التمكين الإداري للعاملين:

فالتمكن الإداري للعاملين داخل المؤسسة التعليمية يحقق سرعة الأداء والفعالية ويشجع الابتكار في إنجاز الأعمال، كما يعزز لديهم شعور الثقة والاستقلالية عند مواجهة المواقف المختلفة، وينمي بداخلهم شعور بأنهم جزء من المؤسسة التعليمية، ويسعون جاهدين لتطويرها والعمل على تقدمها وجعلها الأفضل بين مثيلاتها. تشارك المهام من خلال فرق العمل: فمن المهم تشجيع المرؤوسين على التشارك معا في أداء المهام من خلال العمل الجماعي في فرق عمل متكاملة، كما من المهم أن يتشارك القائد معهم باعتباره عضو أساسي في تلك الفرق لمتابعتهم وتذليل العقبات التي قد تواجه عمل الفريق .

- توفير مناخ تنظيمي يشجع على إنجاز العمل :وتهتم القيادة التشاركية بإيجاد مناخ عمل يسوده الود والاحترام والثقة المتبادلة، وينمي العالقات الإنسانية ويوطد العالقات الاجتماعية بين المرؤوسين وبعضهم البعض من جهة، وبينهم وبين قائدهم من جهة أخرى، مناخ عمل يسمح بمشاركة المعلومات والمعارف وتبادل الأفكار والمقترحات الجديدة والمبدعة ويشجعها، ويسعى لسد احتياجاتهم بقدر المكان، مما يسهم في تعزيز شعورهم بالنماء التنظيمي للمؤسسة التعليمية، ويحفزهم لبذل المزيد من الجهد نحو تحقيق أفضل النتائج بفعالية وتحقيق الالتزام التنظيمي².

¹ نفس الكرجع السابق، ص22.

² نفس المرجع السابق 415.

- أسس النمط الديمقراطي¹:

- 1- تنمية العلاقات الإنسانية: حيث تسهم العلاقات في توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري، كما يشعر بان العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات والرغبات إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة تتطوي على جو من الصفة والاحترام المتبادلين بين جميع الأفراد.
- 2- المشاركة: إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة والتي يمكن من خلالها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف وبالتالي اتخاذ القرار الرشيد.
- 3- تفويض السلطة: إن التطور الذي حصل للمنظمات، أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري في المنظمة، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤوليات والقيام بالواجبات بكفاءة، ولكن هذا لا يحول المسؤولية من القائد لذلك يجب التأكد من أن الذين فوضت إليهم السلطة هم أهل لها وأنهم سيحققون الغرض من التفويض.

4.1. نمط القيادة الأوتوقراطية²:

وقد سماها البعض بالقيادة التي تركز على شخص القائد و سماها البعض الآخر بالقيادة الأوتوقراطية أو المتسلطة ولإرغاميه، و البعض الآخر سماها بالسلبية وهناك من سماها بالآمرة و غير التوجيهية،" ويقصد بها شيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات ووضع سياسات

¹ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، "الاتصال الإداري أساليب القيادة في المؤسسات التربوية"، الأردن، دار حامد للنشر، 2006، ص 121

² ناصر محمد إبراهيم مجمعي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في

المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود ،كلية التربية ، قسم علم النفس، 2004، ص 87

وتحديد أوجه الفعاليات أو الأنشطة الفنية والإدارية للأفراد والتعامل معهم على أساس النزعة الفردية وليس الجماعية إذ تتجلى لدى القائد الأوتوقراطي النزعة الفردية في التعامل مع الغير، وظهور الاتجاهات الاستبدادية في الرأي حيث أنه يشرف تفصيليا على التعليمات وصيغ تنفيذها. كما يتقيد بشكل شديد بما ويؤكد على ضرورة تنفيذها"¹.

و القائد في هذا النمط صاحب السلطة و المسؤولية المطلقة في تحديد ورسم سياسة الجماعة وأهدافها وهو الحاكم و الحكم يعتمد الأعضاء عليه اعتمادا كليا .

القيادة الأوتوقراطية تتميز بثقة القائد في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل وبأنه يعرف أكثر من العاملين تحت إمرته وتظهر مهارته الرئيسية في حمل مرؤوسيه على تنفيذ ما يريد منهم ويعتمد القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفصيل ويصر على مرؤوسيه له².

و بشكل عام يمكن تلخيص ملامح القائد الاستبدادي وسلوكه فيما يلي:³

مركزية القيادة و السلطة فالقائد واضع القرارات ومتحمل مسؤولياتها صنعا و نتائجا سواء الخاصة بالعمل او العمال استئثار القائد ببرمجة السياسات ورسم الخطط، التحديد الدقيق لأنشطة الأفراد توزيع المسؤوليات وتحديد الأهداف ونوع العلاقات بين الأعضاء.

اعتماد القائد بشكل متزايد على أساليب التحفيز السلبي سواء بالمنع من الحوافز الايجابية، الترقية تسليط الحوافز السلبية، خصم الأجر وتقليل الاتصال بين الأعضاء و كلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه و بإشرافه، الاتصال في اتجاه واحد.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، دار الميسرة للنشر، عمان، 2000، ص 225

² محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005، ص 274.

³ ناصر محمد إبراهيم مجمعي، مرجع سابق، ص 88.

- غياب الاهتمام بنمو و تطور العاملين من حيث المهارات المهنية باحتكار الخبرات و قمع المواهب المبدعة واستغلالها اعتماد القائد في إدارة الأفراد و الحصول على الأهداف من خلال صلاحيات سلطة المركز الوظيفي وأحيانا على قوة الشخصية.
 - القائد الديكتاتوري مرجعية ولائه الأساسية تعود إلى المستويات الرئاسية العليا و ليس للمرؤوسين الذين ساهموا في تبوئه للمنصب و نجاحه.
 - الرقابة الشديدة على الأداء عن طريق كثرة الأوامر و التعليمات التفصيلية والإشراف الشخصي على تنفيذها و ضرورة التقيد الحرفي بها.
 - عدم اهتمام القائد بتوفير المناخ و البيئة الإنسانية من احترام لشخصيات العاملين أو تفهم لظروف أحوالهم و مشكلاتهم، أو تعزيز العلاقات الشخصية سواء بين العاملين من جهة و بينه و بينهم. شخصية و ذاتية النقد و المدح للمرؤوسين فهو مصدر الثواب و العقاب .
- إن المنظمات التي تسير وفق هذا النمط يكون هدفها منصب في الأساس على الناحية التنظيمية بالحصول على أكبر كفاية إنتاجية و أوفر ربحية من خلال الامتثال الصارم و الحازم للقوانين و النظم التسييرية ، من ثلاث أنماط لسلوك القائد الاستبدادي حسب فايول¹.
- أ. القيادة الاستبدادية المتسلطة :تعتمد في إدارة المرؤوسين على استخدام الحوافز السلبية كالعقاب والتخويف و إعطاء الأوامر الصارمة و التأكد من مدى التزام المرؤوسين بتنفيذها.
- ب. القيادة الاستبدادية الصالحة أو الخيرة : تستند في الحصول على ولاء المرؤوسين و طاعتهم لقراراته على التوظيف الكثير للمثيرات الايجابية كالإغراء، الإطراء، تخفيف العقوبات.
- ج. القيادة الاستبدادية المناورة أو اللبقة : يستعمل هذا النوع من القادة أساليب متباينة توهم العاملين بأن لديهم مكانة و مركز معتبر في اتخاذ القرارات في حين الحقيقة عكس ذلك تماما، غير أن هذا

¹ مرجع سابق، ص 88.

التصنيف لا يعني أن كل نمط منفصل عن الآخر تماماً و إنما تتداخل بشكل يصعب أن نضع حدوداً بين كل نمط و آخر .

2.2.1. مزايا القيادة الأوتوقراطية¹ :

على الرغم من و جود اعتقاد شائع في الفكر الإداري و التنظيمي بسلبية القيادة الاستبدادية و عدم فعاليتها و كفاءتها إلا أن هناك بعض الدراسات التي أثبتت ناجعتها بحيث قد تترتب عنها نسبياً محاسن إن تمت مراعاة مطالب الموقف العملية و أهم هذه المزايا فعالية القيادة الاستبدادية في التعامل مع مواقف الأزمات و الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم.

- إحراز نمط القيادة الاستبدادية الخيرة لأهداف العمل و العمال في بعض الحالات التي تتوفر على المناخ التنظيمي والإنساني المناسب كتمتع القائد بالقدرات و المهارات.
- ملاءمة القيادة الاستبدادية في التعامل مع بعض النماذج من العاملين التي تحتاج إلى الرقابة و المتابعة اللصيقة.

يمسك القائد بزمام السلطات كلها في يده ، وهو يقوم بكل أعمال التفكير، والتخطيط ، والتنظيم وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ، والقيادة الأوتوقراطية نوعان: قيادة جائرة وقيادة عادلة . وفي كلا الحالتين فالنمط الأوتوقراطي تسلطي في الجوهر ، فهو يتسبب في فتح هوة بين القائد ومرؤوسيه ، لأنها تولد سوء الفهم الذي يتسبب بدوره في إثارة الخلاف والعداء أحياناً.

أما النمط القيادي الترسلّي ، فهو بخلاف النمط الأوتوقراطي تماماً حيث يترك هذا النمط حرية لا حدود لها للمرؤوسين في تحديد خططهم ، ووضعها موضع التنفيذ ، واتخاذ القرارات المتعلقة.² ومن عيوب هذا النمط أنه لا يمد المرؤوسين بقيادة سليمة وفاعلة لأنه يفتقر إلى الحماس المطلوب والدافعية أو الحوافز لعمل ذلك ولهذا فإن تأثيره في سلوك الأفراد محدود للغاية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 88.

² نفس المرجع السابق، ص 90.

وقد يناسب هذا الأسلوب من يتمتعون بمستويات عقلية وعلمية عالية كما في حالة منسوبي مؤسسات الأبحاث والدراسات العلمية، ومن خصائص هذا النمط أيضاً ازدواج الجهود أو تداخلها. وإضاعة الكثير من الوقت وإهمال بعض النواحي المهمة من أوجه النشاط ، وكذلك التوسع في تفويض السلطات لا وعمومية التعليمات والتردد وعدم الاستقرار وبإيجاز.

فإن القائد الترسلّي يتنازل عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد والجماعات ، فيصبح دوره وسيطاً أو ثانوياً بل ينحو منحى سلبياً ، ويصبح وهابيت Lippitt ولبت Levin عمله مقتصرًا على إعطاء المعلومات عند الطلب وقد كشف ليف في دراسة تجريبية " لأثر المناخ الاجتماعي في السلوك العدواني " عن عظم النزعة العدوانية في التنظيمات التي تأخذ بالنمط الترسلّي أو الفوضوي نتيجة لإحساس الأفراد.¹

• عيوب النمط الأوتوقراطي :

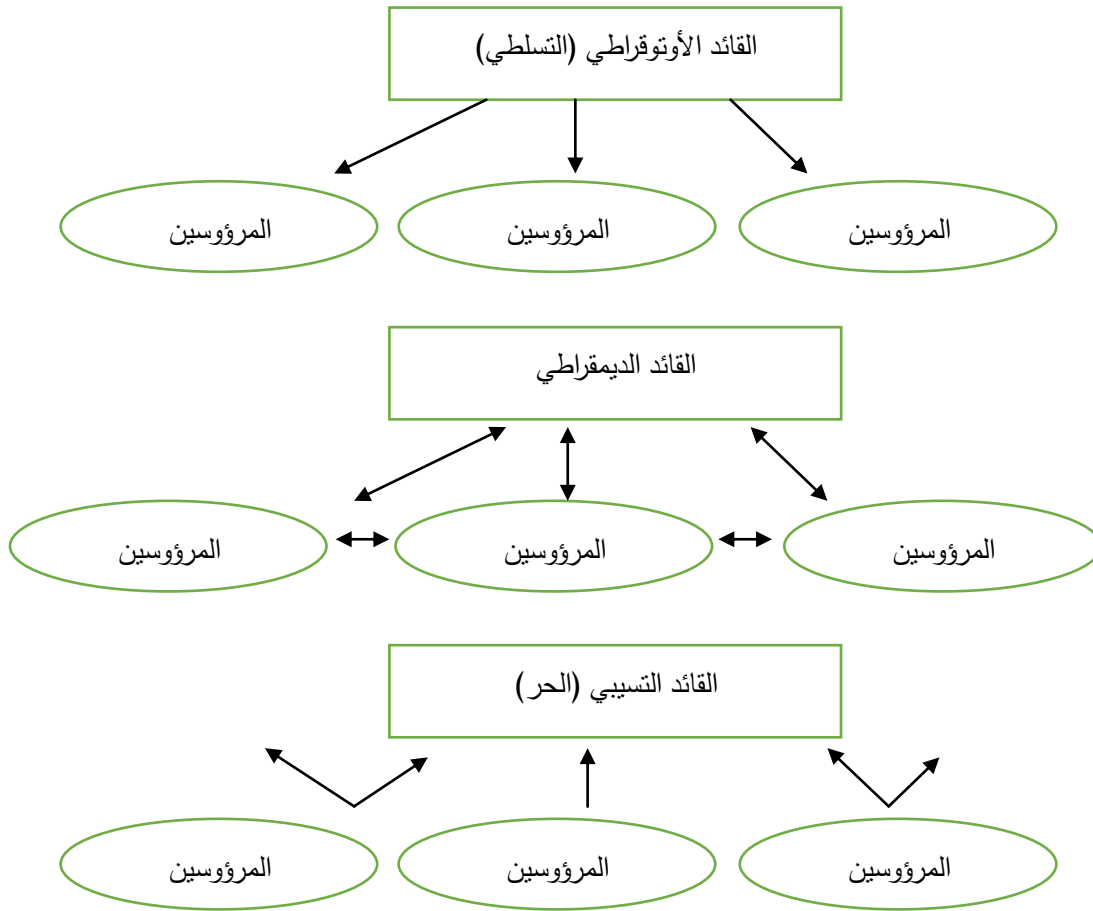
إن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القادة من هذا النمط لا يعني بالضرورة أنها تعتبر معيار يمكن من تمييز السلوك الأوتوقراطي عن غيره، ومن مآخذ هذا النمط القيادي وعلى ضوء ما كشفت عنه الدراسات المتعددة في هذا المجال أن تركيز السلطة في يد القائد الأوتوقراطي وانفراده باتخاذ القرارات وعدم تفويضه السلطة لغيره تترتب عنها آثار سلبية تعوق إنجاز العمل ومن هذه العيوب نذكر منها²:

¹ مرجع سبق ذكره ، ص 90.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 168-170.

- إنفراد القائد بكل المهام يفرض عليه أن يكون خبيراً ولم بكل الأمور الأمر الذي يصعب تحقيقه في الواقع العملي.
- إصدار القائد التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذ المرؤوسين لها بتفاصيلها الدقيقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة لدى العاملين ويضعف روحهم المعنوية ويولد لديهم القلق والاضطراب النفسي الذي ينعكس على أداء العمل.
- إتباع القائد لنمط الاتصالات التي تسير في اتجاه واحد إلى الأسفل أي (نازلة) من القائد إلى المرؤوسين مما يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية للاتصالات من جانب مرؤوسيه فينعدم الفهم المتبادل بين الطرفين هذا فضلاً عن فساد الاتصالات داخل التنظيم.
- انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين وهي نتيجة الإحباط الذي ينتاب العامل والذي يبدو واضحاً من خلال عدة مؤشرات أهمها: التغيب، التمارض اللامبالاة، التخريب وحوادث العمل .

الشكل رقم (2): يوضح أنماط القيادة الإدارية



المصدر : أمنة بواشري بنت ميرة، 2000، ص 67

1.5. نمط القيادة التكنوقراطية:

مصطلح التكنوقراطية مُشتقٌّ من الكلمات اليونانية τέχνη التي تعني «المهارة» وكلمة κράτος التي تعني «القوة» أو «الحُكم». عادةً ما تُنسب كلمة التكنوقراطية إلى وليام هنري سميث؛ وهو مهندسٌ من كاليفورنيا يُقال إنه اخترعَ هذه الكلمة أو هذا المصطلح عام 1919 لوصف حُكم الأشخاص الذين أصبحوا فعالين من خلال اعتمادهم على علماء ومهندسين وغيرهم من ذوي الكفاءات على الرغم من أن الكلمة كانت قد استُخدمت من قبل في عدّة مناسبات استخدمَ سميث مصطلح تكنوقراط في مقالته عام 1919 بعنوان «التكنوقراط: طرق ووسائل كسب الديمقراطية الصناعية» في مجلة «الإدارة الصناعية».

في ثلاثينيات القرن العشرين ومن خلال تأثير وحركة التكنوقراط التي أسَّسها؛ أصبح مصطلح التكنوقراط يعني بشكلٍ ما الحكومة التي تعملُ على اتخاذ «قرارات تقنية». لقد اقترحَ التكنوقراطي سكوت استبدال الأموال بشهادات الطاقة وذلك عبر وحداتٍ أي ما يعادل وفقًا لتوفّر الموارد لقد اشتقَّ من كلمة تكنوقراطية عددٌ من الكلمات الأخرى بما في ذلك كلمة «تكنوقراط» أو «تكنوقراطي» والتي تعني الشخص الذي يُمارس سلطة حكومية بسبب معرفته، كما قد تُقال للشخص الذي يدافع عن تفوق «الخبراء التقنيين».

يُعرّف مكدونيل وفالبروزي رئيس الوزراء أو الوزراء بأنهم تكنوقراطيون بالقول: «في وقت تعيينه في الحكومة؛ يجبُ ألا يكون قد شغلَ أي منصب عام تحت راية حزبٍ سياسي وألاً يكون عضوًا رسميًا في أي حزب كما يجب عليه أن يمتلك خبرة سياسية غير حزبية مُعترفٌ بها والتي لها صلة مباشرة بالدور الذي سيشغله في الحكومة الجدير بالذكر هنا أن روسيا اعتمدت في فترةٍ من الفترات على الحكومات التكنوقراطية حيثُ كان يُرشح رئيس روسيا عددًا من الوزراء بناءً على الخبرة الفنية وكان يُشار إليهم في العادة باسم «تكنوقراطيون».

تكنوقراطية تعني بشكلٍ آخر الأفراد ذوو تدريبٍ مهني في المستوى يرون أن الكثير من المشكلات المجتمعية المهمة قابلة للحل وغالبًا ما يقترحون حلولًا من أجل التقدم بالدولة في مجالات مُعيّنة. يرى العالم الإداري غونار نجالسون أن «التكنوقراطيون مدفوعون أساسًا بذهنهم المعرفي لحلّ المشكلات عن طريق اهتمامات جماعية مهنية معينة». يُعتقد أن أنشطة التكنوقراطيين والنجاح المتزايد لأفكارهم كان عاملاً حاسماً وراء الانتشار الحديث للتكنولوجيا وظهور ما يُعرف بـ مجتمع المعلومات. يُمكن تمييز التكنوقراطيين عن الاقتصاديين والبيروقراطيين من خلال العقلية وطريقة التفكير عند حل المشكلات.

ولقد انتقلت الدراسات الحديثة على أهم مهارات القائد التكنوقراطي وهي¹:

أ. المهارات الإنسانية:

لكي يستطيع القائد المنتخب أن يؤدي نشاطه بصورة جيدة وتكون لها قدرة التأثير على التابعين يجب عليه أن يتمتع بمهارات إنسانية تساعد على ذلك والتي يمكن القدرة على معاملة الإلتباع معاملة حسنة، وهذا تتطلب منه أن يتصف بالتسامح والقدرة على تفاهم مشاعر الغير والإحترام. ✓ أن يكون على وعي بكافة مقومات الجماعة ويعمل على الإصلاح والتوفر الثقة بالنفس ويتحقق بقوة الإرادة والمثابرة دون ملل مع القدرة على ضبط الانفعالات والسيطرة بأعمال مظاهر السلوك لإخضاعها لمتطلبات الشخصية القيادية الهادفة.

مشاركة القائد الإداري الوجدانية في شؤون الجماعة من أفراح وأحزان أmaal.

ب المهارات الفكرية:

يجب على القائد المنتخب أن يتمتع بمهارات فكرية تمكنه من أداء نشاطه وتحقيق الأهداف المسطرة ، وأهم هذه المهارات هي:

✓ يجب أن يتصف بالقدرة الفائقة على النظر في مشكلات الجماعة وإعطاء الحلول

¹ ليندة نصيب، دور القيادة المنتخبة في الإدارة المحلية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ،تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية ،جامعة قسنطينة،2009/2010،ص 97.

المناسبة ،وهذا يجب أن يتدخل عامل الذكاء لدى القائد المنتخب.

✓ قدرة القائد المنتخب واستعداده الفكري لتقبل اقتراحات وأراء المرؤوسين.

✓ كما يجب أن يتصف بقدرته على تغيير أساليب العمل حسب الظروف الطارئة.

✓ سرعة القائد المنتخب في اتخاذ القرارات القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.

✓ القدرة الفائقة على القيام بعملية الاتصال الداخلي مع المرؤوسين وأجزاء المنظمة الإدارية.

ج- المهارات الفنية:

تتمحور أهم المهارات الفنية التي يجب أن يتمتع بها القائد المنتخب فيما يلي¹:

✓ الإلمام بجميع جوانب العمل الفنية.

تفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح. من خلال أهداف الإدارة يضع القائد المنتخب الأولويات ويركز

على النتائج وعلى قيام كل شخص بدوره وفي نفس الوقت على مسؤوليته في تحقيق النتائج الكلية.

✓ أن يكون على دراية كافية بأعمال التابعين ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها.

القدرة على إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، بحيث لا يتعجل في إتخاذها ولا يتردد لا تفوت الفرصة

وأن يحسن التوقيت الصائب مع عدم الإشراف في إصدار الأوامر والنواهي.

✓ أن يكون لديه قدر كبير من الكفاءة الفنية والمهنية إلى جانب الخبرة.

¹ مرجع سابق، ص122.

خلاصة:

من أهمية القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال لدى مديري المنظمات حيث أصبح للاتصال دورا كبيرا ووسيلة فعالة في مساعدة الرؤساء والقادة الإداريين في إدارة المنظمة وهذا من خلال تبني اتصال فعال ونمط قيادي لتحقيق أهداف المنظمة، فالمنظمة تستطيع مدى نجاعة شؤونها الادارية من خلال نمط القيادة الممارس ، فكلما كانت القيادة رشيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة في تحقيق الاهداف والاتصال واحد من الأدوات التي كانت ومازالت من أسباب نجاح أو فشل المنظمة ففعالية الاتصال تمكن العاملين من بذل جهد أكبر وتوفير انتاجية أكثر والتي تعود بالإيجاب على المنظمة بالمنفعة، وعلى العاملين بالترقية والحوافز فبدون الاتصال لا تتم أي عملية في المنظمة وهذا ما ينجز أما باختفائها أو عجز منتجاتها لعدم مسايرة التطورات الحاصلة والذي يؤدي بدوره لسقوطها واضمحلالها.

قائمة المراجع المعتمدة:

اولا:المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

1. ابن المنظور، لسان العرب، ج11، دار المعارف، 2003.
2. أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، الطبعة الأولى، 2019.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، دم، دن، 2000.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دم، دن، 2000.
5. أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة معلومات اتصالات اتخاذ القرارات مؤسسة شباب الجامعة اسكندرية الازهر ج.ع، 2000.
6. اصلاح الدين عبد الباقي، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية، اسكندرية، 2002.
7. بشار هزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
8. بطرس حلاق، القيادة الإدارية جامعة افتراضية، الجمهورية السورية، طبعة 2020.
9. بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر، 1998.
10. جيمس في هانتر، مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم، مكتبة جرير، ط1، المملكة العربية السعودية، 2006.
11. حسين عبد الحميد رشوان، القيادة (دراسة في علم اجتماع النفسي والاداري والتنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010 .
12. حنفي محمود سليمان ، وظائف الإدارة، القاهرة ، مطبعة الإشعاع الفنية 1997.

13. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، دار الميسرة للنشر، عمان، 2000.
14. الدوري علي حسن، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات بآء المهارات الإسكندرية، 2011
15. راوية حسن ، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2002 .
16. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة،الإسكندرية،2001.
17. رحيمة الإسب عيساني، مدخل الى اعلام واتصال، ط1، عالم الكتب، الحديث للنشر والتوزيع الاردن 2002.
18. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، الاسكندرية، 2001-2002. رحيمة الإسب عيساني، مدخل الى اعلام واتصال، ط1، عالم الكتب، الحديث للنشر والتوزيع الاردن 2002، ص 12
19. سامي عبد الله الباحسين ،(القيادة الإدارية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية – التحديات المعاصرة ،مصر 200 .
20. سعيد عبد مرسي بدر، الأيدولوجية و نظرية التنظيم ، دار المعرفة، الإسكندرية ، 1990 .
21. سعيد عيد موسى بدر عمية العمل ، مدخل علم الاجتماع الصناعي ، الإسكندرية ، دار المعارف الجامعية ، 1992.
22. سعيد محمد المصري، "التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، مصر، 1999.
23. سلطان المطيري وآخرون، القيادة والتفكير، المذكرة التربوية للترقي للوظائف الإشرافية، وزارة التربية التوجيه العام للاجتماعيات، 2022.

24. الشلحوط فريز محمود أحمد، نظريات في الإدارة التربوية، الرياض، مكتبة الرشد، 1423هـ.
25. شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، دراسات تربوية، العدد 11، تموز 2010.
26. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، عمان، دار الحامد، 2000.
27. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط1، دار الجامعة الجديدة، للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
29. صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ، دار الجامعات المصرية ، ، القاهرة 1976 .
30. طارق طه، إدارة الاعمال منهج حديث معاصر دار الجماعة الجديدة الإسكندرية، مصر 2007 .
31. طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات علم إدارة القيادة، عمان، دار الفكر ، 2002.
32. طارق عبد الرؤوف، علم القيادة التربوية والمهارات التعليم، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2003.
33. طارق عبد الرؤوف، علم القيادة التربوية والمهارات التعليم، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2003.
34. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، 1993.
35. ظاهر الكلالدة ، محمد مرسي، الإدارة التعليمية، القاهرة، دار العالم العربي، 1984.

36. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
37. عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مطبوعة محاضرات ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة .
38. عبد الشافي أبو الفضل محمد، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.
39. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993، ص:389.
40. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010.
41. علي السلمي ، تطور الفكر الإداري، القاهرة، دار غريب، ددت.
42. علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، 1975.
43. علي السلمي، المهارات، الإدارية والقيادية، القاهرة، دار غريب، 1999.
44. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، " الاتصال الإداري أساليب القيادة في المؤسسات التربوية"، الأردن، دار حامد للنشر، 2006.
45. علي غربي، إدارة الموارد البشرية ، منشرات جامعة منتوري قسطينة ، 2003.
46. علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2000 .
47. عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

48. عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا ادارة الموارد البشرية الحديثة الاستراتيجية، الاقتصاديات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
49. عكلة سليمان الحوري، كامل عبود العزاوي، الإعداد النفسي للرياضيين-فصل ثاني، السلوك القيادي، دار الكتاب الثقافي.
50. فريد فهمي زيادة، وظائف منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
51. فلية فاروق عبد الحميد، السلوك القيادي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
52. قيس محمد العبيد، التنظيم -المفهوم والنظريات، والمبادئ، الجامعة المفتوحة مطابع رو يد، الإسكندرية، 1997 .
53. كلادة ظاهر، مرسي محمد، الإدارة التعليمية، القاهرة، دار العالم العربي، 1984.
54. اللوزي موسى، التنمية الإدارية-المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.
55. ماهر محمد صالح حسن، "القيادة"، دار الكندي، الأردن، 2004.
56. متولي سيد متولي، السلوك التنظي ، مدخل تحليلي، الجزء 1989 .
57. محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.
58. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2005.
59. محمد السعيد انور سلطان ،السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، صدر 2003.

60. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
61. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005.
62. محمد شقيق، الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1997.
63. محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام واتجاهات التأثير، ط1، عالم الكتب، القاهرة.
64. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، بدون طبعة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003.
65. محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة"، دار وائل"، عمان، ط2، 2004.
66. محمد محمد عليق (وآخرون)، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2004 .
67. محمد مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2007.
68. محمد يوسف عقله، إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
69. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005.
70. محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة"، دار وائل"، عمان، ط2، 2004، ص 292-293

71. مصطفى، صلاح عبد الحميد وفاروق، فدوى، مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض، مكتبة الرشد، 1426هـ.
72. معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار حامد، عمان 2008.
73. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار حامد، عمان، 2008.
74. مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح - إدارة الموارد البشرية - جامعة بغداد - العراق 1991
75. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، دن ، 1993.
76. ناصر محمد إبراهيم مجمي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود ،كلية التربية ، قسم علم النفس، 2004.
77. نهر هادي الخطيب، أحمد محمود، إدارة الاتصال والتواصل الوسائط والكفاءات، (ب.ط) للنشر والتوزيع، 2009.
78. نواف كنعان ، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 2002.
79. نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007 .
80. هالة فوزي منصور محمد، اثر القيادة و العدالة التنظيمية و المتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي، جامعة القاهرة، 2003.

81. هالة منصور، الاتصال فعال مفاهيمه واساليبه ومهاراته، ط1، بمكتبة
الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر ، 2000.
82. هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمة، دار
وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ثانيا : الرسائل

83. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة
تخرج لنيل شهادة الماجستير ، 2009/2008
84. ماري هناء، أثر الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز، ماجستير مذكرة
تخرج لنيل شهادة الماجستير ا، جامعة مناصوري قسنطينة، 2008، ص 55.
85. زياد أحمد خليل الدعسي، معوقات الاتصال والتواصل التربوي بمدارس
محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، رسالة ماجستير،
الجامعة الاسلامية ، غزة الدراسات العليا ، اصول التربية الإدارة التربوية ، 2009.
86. هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمة، دار
وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
87. عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم المفاهيم ، الوظائف ،
مصر 2001
88. عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية
الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة
الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، وهران، سنة 2010/2009.

89. العربي بن داود ،فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ،
جامعة منثوري قسنطينة ،شهادة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنمية
الموارد البشرية.2009.

90. ليندة نصيب، دور القيادة المنتخبة في الادارة المحلية، رسالة مقدمة لنيل
شهادة دكتوراه علوم ،تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية ،جامعة
قسنطينة،2009/2010/

91. لموشي عبد العزيز، انماط القيادات التنظيمية وانماط الاتصالات ، مذكرة
مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع فرع: تنظيم وعمل، جامعة
باتنة،2010.2009

ثالثا: المقالات

92. حبي سعيدة ، قجة رضا، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية
الجزائرية "رؤية سوسيو اقصادية ، مجلة المعيار، جامعة تسيملت ، المجلد 25،العدد
58،2021..

رابعا: المراجع باللغة الاجنبية:

85- Pierre COLLERETTE, Pouvoir, leadership, autorité dans les organisations, ed Presse de l'université, Québec, sd,

86-Saravanan sathegaseelan, the 21st Century Administrative leader, singapor, 2015.

87- Pierre COLLERETTE, OP-CIT, P : 155.

88-Guy Remy LEMOINE, l'atout humaine, manuel des relations sociales dans l'entreprise, Interedition, Paris, 93.

89 Gilber .Jeam , l 'organisation et management , les Editions
Dorganisation,Paris ,1997.

خامسا :المواقع الالكترونية:

محمد الكتاب ،إدارة الأعمال ، تاريخ الاطلاع 2021/09/27

¹<https://www.business4lions.com/> -