

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Université de Ghardaïa

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

Département de Sociologie et Démographie



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

مطبوعة بيداغوجية في مادة:

القيادة والاتصال المؤسسي

موجهة إلى طلبة السنة الأولى ماستر

السداسي الثاني

تخصص : علم اجتماع التنظيم والعمل

إعداد الدكتور: قمانة محمد

الموسم الجامعي 2023/2022

<p>القيادة والاتصال المؤسساتي</p>	<p>عنوان المادة:</p>
<p>السنة الأولى ماستر: علم اجتماع التنظيم والعمل</p>	<p>المستوى:</p>
<p>المحور الأول: مدخل عام للقيادة</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. مفهوم القيادة 2. أهداف القيادة وأهميتها 3. تطور القيادة 4. محددات السلوك القيادي (المهارات القيادية) <p>المحور الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي: مفهومه، أهميته، أنواعه، أشكاله، وسائله، معوقات الاتصال التنظيمي)</p> <p>المحور الثالث: أنماط القيادة والاتصال المؤسساتي</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. القيادة التشاركية 2. القيادة البيروقراطية 3. القيادة الأوتوقراطية 4. القيادة التكنوقراطية 	<p>محتوى المادة حسب برنامج</p> <p>عرض التكوين</p>
<p>الوصول بالطالب إلى اكتساب رصيد معرفي حول كل ما يتعلق بأنماط القيادة وعلاقتها بالاتصال داخل المؤسسة.</p>	<p>أهداف المادة حسب عرض التكوين</p>

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
7-6	مقدمة
13-8	أ. المحاضرة الأولى: مدخل عام للقيادة
	1. مفهوم القيادة 2. أهمية القيادة 3. خصائص القيادة
17-14	ب. المحاضرة الثانية: محددات السلوك القيادي
	1. متغيرات خاصة بشخص القائد 2. متغيرات خاصة بالمرؤوسين 3. متغيرات خاصة بالمهمة 4. متغيرات خاصة بالنسق التنظيمي 5. متغيرات خاصة بالسياق الثقافي للتنظيم
20-18	ج. المحاضرة الثالثة: مفهوم ومؤشرات فعالية القيادة الإدارية
	1. الرضا عن العمل 2. الاتجاه نحو القائد 3. تماسك الجماعة 4. الدافعية للعمل 5.

30-21	<p>IV. المحاضرة الرابعة: مؤشرات عدم فعالية القيادة الإدارية</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. مؤشرات تتعلق بإدارة الجوانب الفنية للعمل 2. مؤشرات تتصل بعملية اتخاذ القرار 3. مؤشرات تتعلق بإدارة العلاقات الإنسانية 4. مؤشرات تتعلق بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين أو السابقين 5. مؤشرات خاصة بإدارة الوقت 6. مؤشرات تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات 7. مؤشرات خاصة بعملية التواصل 8. الفساد والانحراف الأخلاقي
34-31	<p>V. المحاضرة الخامسة: الأسباب المسؤولة عن عدم فعالية القيادة الإدارية</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. نقص الخبرة 2. ضعف المهارات الاجتماعية للقائد 3. الخوف من تحمل المسؤولية والمساءلة 4. ضعف القدرة على تشخيص المواقف 5. القيود والمعوقات التنظيمية 6. نقص مرونة السلوك القيادي 7. عدم تبني إستراتيجيات واضحة للتعامل مع المهام والأفراد 8. امتصاص القيم الثقافية السلبية

39-35	VI. المحاضرة السادسة: ماهية الاتصال التنظيمي
	1. مفهوم الاتصال التنظيمي 2. أهمية الاتصال التنظيمي
44-40	VII. المحاضرة السابعة: أنواع الاتصال التنظيمي
	1. الاتصال الرسمي 2. الاتصال النازل 3. الاتصال الصاعد 4. الاتصال الأفقي 5. الاتصال غير الرسمي
49-45	VIII. المحاضرة الثامنة: أنماط القيادة والاتصال المؤسساتي
	1. النمط الديمقراطي 2. النمط الأوتوقراطي
58-50	IX. المحاضرة التاسعة: القيادة والتسيير في المؤسسة الجزائرية
	1. بعض المظاهر الإيجابية 2. بعض المظاهر السلبية
63-59	X. المحاضرة العاشرة: معوقات الاتصال التنظيمي
64	المراجع

مقدمة:

برغم أن كلمتي "قيادة" و "قائد" من المصطلحات المتداولة التي تتداول كثيرا وباستمرار إلا أن معناها غير محدد في الأذهان، فقد يوحي مثل هذا المصطلح إلى البعض بأن القيادة ما هي إلا علاقة بين الرئيس والمرؤوس، ولكن في الواقع للقيادة معنى أوسع ومدلول أعمق، فهي تشمل مبادئ وأسس ونظريات يمكن تطبيقها في كل مجال وفي كل ميدان وهي لا تقتصر على فئة معينة من الأفراد يمكنهم احترافها واحتكارها.

وفي الحقيقة لا يمكننا أن نتعرف على ماهية القيادة وطبيعتها إلا عن طريق الوظائف التي تؤديها، فالقيادة جهاز كأجهزة الكائن الحي، لا يمكن وصفه أو التعرف على الدور الذي يقوم به إلا بمشاهدته وهو يعمل ويؤدي وظيفته، فهي الجهاز الذي بدونه لا يمكن لأي مشروع أن يقوم بأي نشاط حيوي، فهي التي تبعث الحياة في المشروع أو المؤسسة عن طريق اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها، ومن ثم هي المعنى الأساسي بأي عملية اتصال داخل المؤسسة، فهي بذلك فن إدارة الأفراد في إطار منظمة بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف.

إذن فالقيادة تعتبر فن وعلم في آن واحد، فهي تجمع بين المواهبة والمنطق، وهذا ما نلتهمسه في الفكرة المحورية التي تركز عليها والمتمثلة في تحقيق الأهداف عن طريق الآخرين من خلال توجيه الجهود وتنسيقها قصد التوصل إلى أحسن فعالية بشرية.

ومنه فالقيادة تشترط أن تتوفر لدى المدير أو المسير ليس فقط المعارف والمهارات العلمية والإدارية، بل وحتى المهارات الحسية والحدسية في مجال تفسير السلوك التنظيمي وتوجيهه، لأن نجاح التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة يتوقف بقسط كبير على طريقة تعامل المسير مع الجانب البشري للمؤسسة،

لأن فعالية المؤسسة من فاعلية الأعضاء وهذا يعد من بين الحقائق الرئيسية التي تقوم عليها إدارة الأعمال المعاصرة.

المحاضرة الأولى:

مدخل مفاهيمي

1- القيادة والمفاهيم المرتبطة بها:

أ/ السلطة:

لقد استخدمت بمعان مختلفة بين كتاب الإدارة فقد عرفها فايول بالقول يستخدم تعبير السلطة الحق الشرعي في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها. وقد عرفها كونتز بأنها: الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات.

أما هيربرت سايمون فعرفها بقوله: إن السلطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين وتقومها. ومن التعاريف السابقة نجد أن هناك اتفاقاً على أن السلطة هي القوة أو الحق في التصرف أو إعطاء الأمر، أو الحصول على العمل بواسطة الآخرين. وفي الميدان الإداري يمكن التفكير في السلطة كقوة لمطالبة الآخرين بالعمل الذي يعتبر مناسباً من وجهة نظر حائز السلطة لتحقيق الهدف السابق تحديده، وتتطوي السلطة ضمناً على قوة اتخاذ القرارات والتأكد من تنفيذها.

وبذلك تعد السلطة الإدارية من أساسيات عمل المدير، وامتلاكها هو أحد المقومات المهمة التي تمكنه من ممارسة مسؤولياته، وهي التي تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي، وللقائمين عليه القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة، لذا فهي تمثل القوة المؤسسية للمنظمة.

ب/ الرئاسة:

كما يجب التفريق بين القيادة والرئاسة فالرئاسة هي قوة تنظيمية خارجية، تقرر بعيداً عن ذاتية وشخصية الإداري، فهي تعتمد أساساً على السلطة الرسمية المستمدة من القواعد القانونية، حيث يشير

القيوتي إلى أنها إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذين عليهم الامتثال لتلك الأوامر تحت طائلة العقوبة القانونية للمخالفين، أما القيادة فيقصد بها قدرة تأثير شخص ما في الآخرين وجعلهم يمتثلون لأوامره طواعية¹.

ويعتقد البعض أن القيادة والإدارة عملية واحدة إلا أن هذا الاعتقاد غير سليم حيث ينبغي التفريق بينهما فالقيادة تعني توفر الصفات القيادية لدى القائد لتوجيه العاملين، بينما الإدارة فهي عملية أعم وأشمل وأعد من أن تكون توجيهها فقط فهي تشمل زيادة عن التوجيه التنظيم والتخطيط والمراقبة..

ويرى ابن خلدون أنها حمل الكافة على مقتضى النظر الشرعي في مصالحها الدنيوية والأخرية والرجوع إليها، إذ أن أحوال الدنيا كلها ترجع عند الشارع إلى اعتبارها بمصالح الآخرة.

ج/القائد:

هو مزيج من الصفات التي تمكن من يحوزها على تحقيق شيء ما عن طريق تأثيره في الآخرين وجعلهم راغبين في أدائه، كما يوصف القائد بأنه ليس ذلك الشخص الذي يكون بارعاً في فرض إرادته الشخصية على أفراد مجموعته وجعلهم يتبعونه ، بل هو الذي يعرف كيف يربط بين الإدارات المتباينة ويجعل منها قوة محركة.

د/ القيادة:

القيادة هي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الرئيس، أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة، فهي عملية سلوكية ، وتفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر، علاوة على كونه مركزاً أو قوة ، وهي بذلك مسئولية، ويعرف بفنر القيادة بأنها: فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ الغاية

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، المكتبة الوطنية ، عمان الأردن، 1993

المنشودة" وهناك من يرى أنها "العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات جماعة منظمة لتحقيق أهدافها" أو هي " القدرة المتطورة لفرد يستطيع حفز آخرين لتغيير سلوكهم أو لتغيير عاداتهم واتجاهاتهم. ويعرفها عبد الكريم درويش ولىلى تكلا بأنها": القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته² "

بينما يعرفها طريف شوقي بأنها "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة ، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والأتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة³ ".

وقد اختلف مفهوم القيادة باختلاف تركيز كل باحث على جانب السمات والمزايا الشخصية، أو على جانب السلوك القيادي والتأثير في الآخرين، فمن خلال تراث الفكري الإداري نجد عدة زوايا عُرفت من خلالها القيادة فهناك تعاريف ركزت على التأثير في المرؤوسين واستمالتهم، وهناك تعاريف ركزت على السلطة فقط وقد أغفلت الحث والاستمالة، وتعاريف ركزت على سمات وصفات القائد، والفريق الآخر ركز على المهام الإدارية فقط ، والتعريف المناسب للقيادة هو الذي يجمع بين الغاية والوسيلة فالقيادة غايتها القيام بالمهام والوظائف الإدارية وذلك لتحقيق الأهداف الإدارية المنشودة ، ووسيلتها التأثير واستمالة المرؤوسين، واستعمال الإجراءات الرسمية إذا دعت الحاجة لذلك.

² - هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002

³ - شوقي طريف محمد فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993

وعليه يمكن القول أن القيادة هي ظاهرة سلوكية تنظيمية اجتماعية تستمد أسسها من ذاتية وشخصية القائد الإداري بصفاته وإمكاناته وقدراته التنظيمية من جهة، والتماسك والتفاعل بين القائد وأعضاء التنظيم من جهة أخرى. فهي بذلك عملة إيجابيات وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم، أي عملية تفاعل بين القادة وبقية الأعضاء في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ثم التعاون للقيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف.

2/ أهمية القيادة الإدارية⁴:

تلعب القيادة دورا أساسيا في أساليب تكوين الجماعات وتعديل سلوكها الجماعي وذلك بما يتناسب وأهداف المؤسسة، كما تقوم بدور هام في تحقيق التقارب والتعاون بين الأفراد العاملين وتوحيد أهدافهم عن طريق إشراكهم في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل وجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم الإيجابي في ميدان العمل والإنتاج وهو ما أكدته بعض النظريات الحديثة في القيادة أنه لكي يكون القائد ناجحا لا بد أن يساعد الأفراد في تحقيق وإشباع حاجاتهم باعتبار هذه الحاجات هي مفتاح هام في تحديد الموقف المناسب للقائد، كما تتناسب درجة تقبل الأفراد لقائدهم تناسباً طردياً مع قدرته على تحقيق حاجاتهم وذلك يعني رغبة الأفراد التلقائية في طاعة القائد وإتباع أوامره وإرشاداته معبرين بذلك عن رضاهم وسلوكه معهم، وفضلاً عن دورها في النشاط الإنتاجي والخدمي فإن طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل على المستوى النفسي على الأقل والتي يقضي العاملون فيها معظم أوقاتهم بما يؤثر ليس فقط في مدى رضاهم عن عملهم بل في مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام .

ويمكن تلخيص أهمية القيادة فيما يلي:

-الإخلاص والتفاني في العمل وخدمة المشروع.

-تحقيق درجة عالية من التعاون بين الأفراد المرؤوسين.

⁴ - شوقي طريف محمد فرج، نفس المرجع.

-الوصول إلى درجة عالية من التناسق بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه الرئيس، بينه وبين غيره من الأعمال الأخرى.

-إنجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة والإتقان.

-توفير الوقت اللازم لأداء العمل.

3/خصائص القيادة:⁵

تتميز القيادة الإدارية بمجموعة من الخصائص يمكن إجمال أهمها فيما يلي:

1- المهارات الذاتية الشخصية:

ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالقوة البدنية والعصبية وقوة التحمل) والقدرات العقلية (كالاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء) ومملكة الابتكار وضبط النفس (وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذة دون تردد وبحزم وتوقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء).

2- المهارات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل

مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف بمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.

3- المهارات السلوكية أو الإنسانية:

وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتبعية بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق، وبمعنى أن هذا النوع يركز على المهارات يرى أنها ضرورية لنجاح القادة في التنظيمات الحديثة.

⁵- معن محمود العياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007

4- المهارة السياسية والإدارية:

ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهاراته تبصر المصالح العامة والأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية وبينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق الموائمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التنظيم، وبهذا يمكن فهم وتطبيق هذا عن طريق قدرة القيادة على التخطيط والتنظيم لاستغلال الطاقات البشري بطريقة موضوعية وفعالة.

المحاضرة الثانية:

محددات السلوك القيادي:

هناك عدة محددات أو متغيرات تتحكم في توجيه السلوك القيادي، ومن ثم في إبراز مهاراته القيادية، وذلك باعتبار القيادة عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه والبيئة التنظيمية التي يعمل فيها، إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيراً مباشراً إذا توفرت المهارة والقناعة والفهم لدى القائد، كما يمكن للمرؤوسين تقديم المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات إذا توفرت لديهم القابلية والنضج، ولذلك فإن السلوك القيادي هو عملية تفاعل متواصل بين عديد المتغيرات والتي نوجز أهمها في ما يلي: متغيرات خاصة بشخص القائد، متغيرات خاصة بالمرؤوسين، متغيرات خاصة بالمهمة، متغيرات خاصة بالنسق التنظيمي، متغيرات خاصة بالسياق الثقافي للتنظيم.

1-متغيرات خاصة بشخص القائد: وهي عبارة عن مجموعة من المتغيرات تتوزع بين الوراثة والمكتسبة وتسهم بشكل كبير في صناعة وتوجيه السلوك القيادي للقائد، والتي نذكر منها ما يلي:

أ/ **السمات الشخصية للقائد:** وهي كل ما يتعلق ببناء شخصية القائد، من حيث الجوانب الوجدانية والانفعالية والتي تظهر في نوعية الاستجابات التي يصدرها القائد اتجاه المواقف التي تواجهه، كما تساهم في تكوين الميل النفسي اتجاه بعض الأمور دون الأخرى، إضافة إلى دورها في اختيار الأسلوب القيادي الذي يفضل انتهاجه، (قوة الشخصية، قوة التحمل، القدرة على التأقلم، اجتماعي، منعزل، عصبي، مرن....).

ب/ **نسقه القيمي:** يمكن اعتبار القيم بأنها هي الإطار الذي تنتظم وفقه سلوكيات واتجاهات وميولات القادة، وهي المسؤولة عن كل مواقفهم وتصوراتهم واعتقاداتهم في العمل والتنظيم، فقيمة روح المسؤولية في العمل، وقيمة احترام الوقت، وقيمة احترام قوانين الإدارة كلها تصدر من منبع واحد هو نسق القيم،

وبالتالي فإن سلوك القائد الديمقراطي أو الأوتوقراطي أو الديكتاتوري أو غيره هو في الواقع يتحدد بشكل كبير من خلال طبيعة نسقه القيمي.

ج /الخبرة الفنية ومستوى الدافعية للإنجاز: عادة ما يكون مستوى المهارة الفنية التي يملكها القائد، والقدرات الإبداعية التي يتميز بها، انعكاسا للخبرات الفنية التي يملكها والتي اكتسبها من مساره المهني، وبالتالي هي احد أهم المتغيرات التي تحدد نوع السلوك القيادي، فالخبر العالية للقائد يمكن أن تظهر في قدرته على مواجهة الأزمات وتسييرها بحكمة والعكس، كما أنه لابد للقائد أن يملك دافعية كبيرة للإنجاز لأن من واجبه التحفيز الذاتي، وقبول المخاطرة والتحدي، والمثابرة، والمراقبة الذاتية، وكلها متغيرات يمكن لمستوى الخبرة دور هام فيها.

2-متغيرات خاصة بالمرؤوسين: مهما كانت المتغيرات الخاصة بشخص القائد هامة وحاسمة، فإنها لا تصنع وحدها قائدا إذا كان الأفراد الذين يقودهم ليسوا على قدر قوة هذه المتغيرات، لذا فهذه المتغيرات تتعلق خصوصا بدرجة مواءمة سلوك الأفراد مع مقاصد القائد والتي نذكر من أهمها:

أ/ مستوى نضج المرؤوسين: ويقصد بهذا المتغير درجة وعي المرؤوسين بما يسعى القائد إلى تحقيقه بالضبط، فالعامل الناضج هو القادر والراغب في بذل المزيد من الجهد لإنجاز ما يريده قائده على الوجه المطلوب، أي درجة الفهم المتبادل بين ما يقصده القائد وما ينفذه المرؤوس.

ب/ توقعات المرؤوسين: ويقصد به الصورة التي يرسمها المرؤوسين عما يجب أن تكون عليه الوضعية المهنية مع هذا القائد، أي سقف الطموح والآمال التي يتوقعها الأعضاء من قائدهم، فكلما كان أسلوب القيادة متوافقا مع توقعات المرؤوسين منه كان ناجحا والعكس.

ج/درجة تجاوب المرؤوسين مع القائد: وهذا لا يقصد به مستوى النضج بل بالعكس المرؤوسين هنا على درجة من النضج، لكن قد يعتمدون قصداً على عدم التجاوب والتعاون مع القائد لسبب أو لآخر، لذا فمهما كانت المتغيرات الخاصة بشخص القائد هامة وحاسمة، لا تساوي شيء إذا لم يتعاون معه المرؤوسين.

3-متغيرات خاصة بالمهمة: وهنا نقول أنه لا تكفي قوة شخصية القائد ولا تعاون المرؤوسين لصناعة قائد، بل أن لطبيعة المهمة المطلوب تنفيذها دورا هاما، ونقصد بهذا المتغير كل ما يتعلق بزوايا المهام الموكلة والتي نذكر منها ما يلي:

أ/درجة وضوح أو غموض المهمة: يعتبر غموض المهمة المطلوب القيام بها متغيرا حاسما في التأثير على درجة نجاح القائد في تحقيق إستراتيجيته، إذ أن غموض المهمة يحد من فعالية الخصال الشخصية للقائد من جهة ويربك فعالية أداء المرؤوسين، والعكس عند وضوح المهام.

ب/ قابلية المهمة للإنجاز: وهنا نقصد درجة قابلية المهمة للتجسيد ميدانيا بالظروف والشروط المتاحة، فلا يمكن الحديث عن فشل القائد في ظل مهام مستحيلة التنفيذ.

4-متغيرات خاصة بالنسق التنظيمي: ونقصد بهذه المتغيرات كل ما يتعلق بالواقع المعيش داخل مكان العمل، والذي يشمل كل المناخ التنظيمي بما فيه من قوانين ونظم، وتكنولوجيا، وتقسيم العمل، والقيم التنظيمية، وغيرها من الأنساق التنظيمية التي يعمل في إطارها الأعضاء وتؤدي فيها المهام، ومن بين أهم هذه الأنساق نجد ثقافة التنظيم والتي تؤثر مباشرة في السلوك القيادي، وبالتالي فإن قوة القيم التنظيمية تساعد على إتباع أساليب القيادة والرقابة وفق ما تتطلبه شخصية المرؤوسين، ومنه فإن الاهتمام بمتغيرات وعوامل البيئة التنظيمية التي يعمل في إطارها القادة يعتبر ذو أهمية بالغة في التأثير في كفاءة وفعالية السلوك القيادي، فالقائد لا يتصرف في فضاء خارجي بل هو خاضع لمقتضيات القواعد القانونية التي قد تحد من حرية تصرفه، ونفس الشيء بالنسبة لنوع التكنولوجيا المتاحة أمامه والصلاحيات الممنوحة له وغيرها من الأنساق التنظيمية التي تعتبر متغيرات جد حاسمة في تحديد السلوك التنظيمي.

5-متغيرات خاصة بالسياق الثقافي للتنظيم: بما أن التنظيم نسق فرعي من النسق الكلي للمجتمع، فإنه يتأثر مباشرة بمتغيرات هذا النسق، وعلى كل أنساقه الفرعية بما في ذلك نسق القيادة، فالسلوك القيادي بالأنساق والأطر والقيم الثقافية للمجتمع الذي ينتمي إليه، والتي تأثر مباشرة على سلوك المرؤوسين وعاداتهم وتوقعاتهم وبالتالي يجد القائد نفسه مضطرا لتبني أساليب قيادية تتناسب مع هذه القيم، ومن ثم وجب عليه مواكبة ومراعاة تلك التوقعات وهو يخطط أسلوبه القيادي، فضلا عن أنها تحدد كيفية إدراكه وفهمه للمواقف التي تواجهه، وكذا تصوراتهِ وتصرفاته الحالية والمستقبلية، هذا بالإضافة إلى الواقع أو النموذج الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للمجتمع الذي يعمل فيه القائد، كل هذه الظروف تؤثر في سلوك القائد اتجاه المرؤوسين بصفة مباشرة.

المحاضرة الثالثة

مفهوم ومؤشرات فعالية القيادة الإدارية:6

فعالية القيادة هي حسب ردين المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، ويعرفها بيلوس بأنها المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، ولا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فقط بل يمتد ليشمل كلا من إشباع الحاجات المشروعة لأفراد الجماعة على المدى القريب والبعيد والمجتمع المحلي، والعالم الذي تعمل في إطاره تلك المؤسسة، ويعتبر مستوى إنتاجية العمال والرضا الوظيفي معيارين أساسيين لتقييم هذه الفعالية، وعموما يتفق الباحثون على عدد من الأساليب المنهجية الشائعة الاستخدام في مجال تقييم الفعالية هي:

تتضمن هذه الأساليب أربع مؤشرات لتقييم فعالية القيادة هي: الرضا عن العمل، الاتجاه نحو القائد، تماسك الجماعة والدافعية للعمل.

1-الرضا عن العمل:

يشير الرضا عن العمل، إلى مجموعة من اتجاهات الفرد نحو الجوانب المختلفة لعمله، وبهذا يمكن لفردين التعبير عن نفس المستوى العام للرضا ولكن لأسباب مختلفة، والتي تشمل الرضا عن العلاقة مع الزملاء، الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن السياسات الإدارية، الأجور، الترقية، أساليب الاتصال... وغيرها من مجالات الحياة العملية والتي يتحكم في توجيهها بشكل مباشر نمط القيادة المتبع، لذلك يمكن اعتبار الرضا عن العمل أحد أهم مؤشرات فعالية القيادة الإدارية والذي يعكس بشكل غير مباشر مدى فعالية القائد، ومن ثم فإن انخفاض رضا المرؤوس عن قائده وعن جوانب معينة في عمله قد يعد مؤشرا سلبيا لفعالية القائد، والعكس صحيح.

⁶ - عن سميرة صالح، القيادة الإدارية والفعالية الإنتاجية

2-الاتجاه نحو القائد:

يعد الاتجاه نحو القائد مؤشرا هاما لفعالية القائد حيث أنه يعكس مدى قدرة القائد على إقامة علاقات وثيقة وجيدة مع مرؤوسيه، وحثهم على تبني مشاعر إيجابية نحوه، فضلا عن توظيف هذه المشاعر في حثهم على تحسين أدائهم، ويتعلق هذا الاتجاه أساسا بتصورات المرؤوسين حول شخصية وخصال وأخلاق القائد ورأيهم فيه كفرد ومشاعرهم نحوه ونحو سلوكه وتصرفاته اتجاههم.

3-تماسك الجماعة:

يشير مفهوم تماسك الجماعة إلى درجة التنسيق والتعاون العالية بين الأفراد أثناء قيامهم بالعمل، وإلى كل القوى التي تؤثر في الأعضاء للبقاء في الجماعة والحفاظ عليها، من خلال الشعور بوجود هدف عام يجمع بينهم ويعملون على تحقيقه، وإحساس الفرد بأن الآخرين يؤازرونه ويعينونه على مواجهة العقبات...، وبالتالي يعد التماسك مؤشرا لفعالية القيادة من زاوية أن القائد يعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تساهم في إنشاء وترسيخ مناخ معين في الجماعة، من خلال ممارساته القيادية، ومن ثم فإن وجود قدر مرتفع من التماسك يعد مؤشرا إيجابيا لفعاليته في حين أن انخفاض التماسك يعد مؤشرا سلبيا لها.

4-الدافعية للعمل:

تتمثل الدافعية للعمل في الرغبة في القيام بعمل جيد والنجاح في ذلك العمل، وهذه الرغبة كما يصفها ماكلياند أحد كبار المشتغلين في هذا الميدان، تتميز بالطموح والاستمتاع في مواقف المنافسة والرغبة الجامعة للعمل بشكل مستقل وفي مجابهة المشكلات وحلها، وتفضيل المهمات التي تتطلب تنطوي على المجازفة، وبالتالي فإن خلق الدافعية لدى المرؤوسين تعد أحد التحديات التي تواجه القائد، بل وتتحدد كفاءته تبعاً لمدى النجاح الذي يحرزه إزاء هذا التحدي، وتتحدد فعالية القائد بالقدر الذي يستطيع أن يستثيره لدى المرؤوس فيما يخص العناصر التالية: **الدافع للانتماء:** ويشير إلى جاذبية العمل بالنسبة للفرد، ومدى ارتباطه بجماعة العمل. **الدافع للإنجاز:** ويشير إلى رغبة المرؤوس في تحقيق أهداف

المؤسسة، وسعيه لبذل المزيد من الجهد في سبيل ذلك. **الدافع للتفوق**: ويشير إلى حاجة الفرد لبلوغ النجاح في مختلف الأنشطة التي يمارسها.

المحاضرة الرابعة

مؤشرات عدم فعالية القيادة الإدارية

كما سبق وأن ذكرنا أهم المؤشرات الدالة على درجة فعالية القيادة الإدارية، نحاول في ما يلي ذكر أهم المؤشرات الدالة على عدم فعالية هذه القيادة ميدانيا من خلال المؤشرات التالية والتي هي إعادة قراءة لعدة بحوث سابقة⁷:

1- مؤشرات تتعلق بإدارة الجوانب الفنية للعمل:

أ. العجز عن التنبؤ وحل المشكلات الفنية: وتتعلق الأمر بالعجز عن التنبؤ بهذه المشكلات قبل حدوثها من خلال عدم القدرة على استشعار المؤشرات والعلامات التي تسبقها، بسبب ضعف القدرة الاستدلالية وانخفاض القدرة على التخيل التي تجعل من الصعب عليه أن يتنبأ بما لم يحيط به، ومن جهة أخرى سلوك القائد سبلا وطرقا غير سوية إزاء تلك المشكلات، إما بتجاهلها، أو القيام بتحويلها إلى من يليه، أو يؤجل مواجهتها حتى اللحظة الأخيرة، أو يجعل أكثر من مشكلة تتراكم ليواجهها بالجملة أو دفعة واحدة، حيث يصبح من الصعب عليه اقتراح حلول جذرية، أو عدم القدرة على تحويل أفكاره الخاصة أو أفكار الآخرين إلى إجراءات قابلة للتنفيذ.

ب. عدم تنمية كوادر الصاعدة: إن استحالة بقاء القائد في موقعه من الحقائق التي لا تستدعي أدنى جهد لإثباتها، ومع ذلك فهناك نوعا من القادة يحرص على أن يكون المستودع الرئيسي، بل الوحيد، للخبرة، فهو يحجب الخبرات التي يحوزها عن مرؤوسيه حتى يقلل من إمكانية تنميتهم لاعتقاده أن تلك الخبرات موطن قوته، وأن انتقالها إليهم يقلل من قوته ونفوذه، وهذا من شأنه أن يخلق لديهم روح الاتكالية والاعتماد عليه، بحيث يصعب عليهم العمل في ظل غيابيه، أو تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.

⁷ - العمل هو ملخصات لعدة دراسات سابقة (صلاح صالح معمار، ثقافة إدارية - إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، - طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة....

ج. **عدم الترحيب بالأفكار والمبادرات:** وتعني عدم تقبل القائد للأفكار التي يطرحها المرؤوسين ذو المستوى المتميز من القدرات العقلية والإبداعية، والتي تهدف إلى التطوير ومواجهة المشكلات بأسلوب أكثر فعالية، وهذا من شأنه أن يقلل من رغبتهم في العطاء أو الاستمرار فيه طالما لا جدوى مما يفعلون، هذا ويمكن أن يأخذ القائد أفكارهم ويجبرهم على قبول ذلك الوضع ترغيباً أو ترهيباً.

د. **عدم تفويض السلطة:** لكي يكون التفويض مثمراً يجب ألا يقتصر على المسائل البسيطة، وألا يسمح به حين يكون المدير مشغولاً ومتقلاً بالأعباء فقط، بل يجب أن يكون جزءاً من عملية مستمرة تهدف إلى إفساح المجال لظهور قيادات ناشئة تمارس دورها من خلال تنمية قدراتهم وتوليد الثقة لديهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية. ويعد عدم التفويض أحد مؤشرات عدم فعالية القيادة على مستوى المؤسسة.

2- مؤشرات تتصل بعملية اتخاذ القرار:

أ. **التردد في اتخاذ القرار:** ويعني أن تستغرق هذه عملية اتخاذ القرار وقتاً أطول، لدرجة تؤثر على صدوره في التوقيت الملائم، مما يقلل من فعاليته وعقلانيته، وهذا مؤشر على عدم القدرة على الحسم خاصة حين يصبح القائد متردداً في اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطاً، وهو دلالة على عدم تعرض القائد لحالات مماثلة في السابق، أو نقص تجربته وقلة تدريبه على عملية اتخاذ القرار وممارستها في السابق.

ب. **التسرع في اتخاذ القرار:** وهو عكس التردد ولا يقل عنه ضرراً بالقرار، وهذا يعني التهور وعدم تقدير الآثار السلبية أو الإيجابية للقرار، وهذا قد يدفع بالقائد خاصة في الأوقات الأزمات إلى اتخاذ القرار متسرعاً قد تهدد حتى مصير المؤسسة.

ج. **العجز عن اتخاذ القرار أثناء الأزمات:** تعتبر الأزمات المحك الرئيسي لقياس درجة حنكة وفعالية القائد، وعليه فإن العجز عن مواجهة هذه الأزمات هو أهم مؤشر عن عدم الفعالية، بحيث ينتاب القائد أثناء هذه الأزمات ما يشبه الانهيار، ويعجز عن التفكير المنظم الذي من شأنه أن يساهم في تخطي الأزمة والتصدي لما ينشأ عنها من آثار.

د.الأخذ بالأحوط وليس بالأفضل: وهذا يعني أن يحرص القائد على اتخاذ القرار الذي يجنبه المشاكل والصراع والمجابهة مع رؤسائه أو قادته، حتى وإن لم يكن هذا القرار في صالح المؤسسة، من خلال الحرص على أن يقدم البدائل التي ترضي وتتوافق مع توجهات الرئيسية لمسيريه.

3- مؤشرات تتعلق بإدارة العلاقات الإنسانية:

أ.العجز عن تحديد المسافات النفسية في العلاقات الشخصية: وهذا يعني القائد الذي تتلاشى المسافات النفسية بينه وبين مرؤوسيه بما يسمى رفع الكلفة، مما يؤدي إلى تفشي مناخ من التسبب، ويصبح فيه من العسير عليه أن يحثهم أو يقودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، أو العكس عند القائد الذي تكون المسافة بينه وبين مرؤوسيه شاسعة تكاد تصل لدرجة الاحتجاب، إلى درجة يصبح فيها الاتصال به بشكل مباشر أمرا عسيرا، مما يؤدي إلى حدوث عمليات تحريف لتعليماته أثناء نقلها إلى مرؤوسيه عبر سلم القيادات الوسيطة، فضلا عن تراكم القرارات والمعلومات عبر قنوات التوصيل وحدوث اختناقات في عملية نقلها.

ب.فقدان الدور:تعتبر مسألة فقدان القائد لدوره أحد أكثر أمراض القيادة أهمية وأعمقها أثرا، سواء كان هذا الفقدان إراديا أو مفروضا، ففي الحالتين تبدأ هذه العملية بقيام بعض المرؤوسين من ذوي القدرات المتميزة بالاستحواذ على بعض أدوار القائد محاولين أن يسلبونه العديد منها وقد يصلون حتى إلى صلاحيات مركزية فينتزعونها منه، ومن ثم تنحسر صلاحياته وينكمش دوره وتخفض فعاليته، فضلا عن نشوب صراعات داخلية على حساب مصالح المؤسسة.

ج.تقديم الجزاء على أسس شخصية وليس بناء على سياسة محددة: من المعلوم أنه لكي يكون العقاب أو الثواب فعالا يجب أن يستخدم وفق أسس محددة باعتباره جزءا من منظومة تهدف إلى تحقيق الفعالية، لكن عندما يستخدم بشكل عشوائي يرتبط بالظروف الذاتية والحالة المزاجية للقائد فإنه يفقد مغزاه وتتضاءل فعاليته، وحينئذ يصبح حالة مرضية للقيادة، إذ تصبح المكافئة أو العقاب وفق معايير شخصية إما محاباة أو تصفية حسابات.

د. **الفشل في مواجهة الصراع**: وعادة ما تكون في هذه الحالة الطرق التي يتعامل بها هؤلاء القادة مع الصراعات تتراوح بين الانسحاب الذي يعتبر أقلها فعالية، والتهدئة، أو الحلول الوسط، أو المواجهة وهي الأكثر فعالية، وتفشي الصراع في الجماعة يؤدي لتبديد وقت القائد المخصص لإدارة العمل نظرا لأنه سيخصص جزءا لا يستهان به لمواجهة الصراع، فضلا عن تآكل تماسك الجماعة وحرمانها من أهم عنصر ضروري للإنجاز المتميز ألا وهو الاستقرار، مما يوجب على القائد بحث الأسباب الأساسية المؤدية للصراع والتعامل معها لمعالجته أو القضاء عليه.

4- مؤشرات تتعلق بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين أو السابقين:

أ. **الخنوع** : في هذه الحالة تربط القائد برؤسائه الحاليين علاقات يحكمها قواعد ونظم معينة، وأولى متطلبات الحفاظ على تلك العلاقات الامتثال الطوعي لأوامرهم الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة، لكن هذا الالتزام قد يتجاوز حدوده فيتحول إلى خنوع يرضخ بموجبه القائد إلى تعليمات رؤسائه بغض النظر عن مدى مشروعيتها واتفاقها مع سياسة المنظمة، حيث يقتصر دوره فيها على تلقي التعليمات ونقلها إلى الأتباع وتنفيذها بشكل حرفي بدلا من مناقشتها مع مساعديه، ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة الرغبة في الحفاظ على المنصب، أو صعوبة ابتكار حلول صائبة أو التدليل على صحة وجهة نظره، نقص الخبرة والانكباب على المصالح الخاصة.

ب. **مواجهة الرؤساء (فتح جبهة صراع)**: القائد في هذه الحالة يتعمد تحدي قادته والحط من مكانتهم، وتسفيه آرائهم أمام مرؤوسيه دون وجه حق، وتعديل قراراتهم دونما مبرر كاف، ويميل إلى الدخول معهم في مواجهات جانبية كان من الممكن تجنبها، وقد يرد نشوء هذه الحالة لأسباب عديدة منها: شعور القائد بالتفوق على رؤسائه، أو اعتقاده أنهم غير مؤهلين بالقدر الكافي ومن ثم فهم غير جديرين بالمواقع القيادية التي يشغلونها، أو ضيق أفقه وغروره واندفاعه في الحكم القيمي على الآخرين.

ج. احتقار جهود القادة السابقين (البدء من الصفر): حين يتقلد القائد موقعا قياديا جديدا، من المفترض أن يراجع الاستراتيجيات التي صممها القائد السابق، ويقيم كفاءتها للوقوف على ما أنجز منها وما لم ينجز بعد، تمهيدا لإكماله، أي تحديد نقاط القوة لتثمينها ونقاط الضعف للعمل على تداركها، لكن في هذه الحالة يعمل القادة على إلغاء جهود القادة السابقين له بخسها وينعتها بالنقائص ليكون هذا سببا لتجاهلها، بما ينطوي عليه هذا من إهدار للجهد والطاقة لبناء خطط جديدة وترسيخ قواعد مستحدثة، وهو بذلك نموذجا لعدم الوفاء، فضلا عن تكراره لأخطاء الآخرين نظرا لعدم استفادته من تجاربهم، ولأكثر من ذلك ربط أسباب إخفاقهم بسياسات سابقهم من القادة.

5- مؤشرات خاصة بإدارة الوقت:

أ. الاستغراق في التفاصيل: بعض القادة يفشلون في تسيير أوقات عملهم، حيث تستغرقهم المهام الجزئية لدرجة يهملون فيها بعض المهام العامة الأساسية، مما ينجم عنه خلل كبير في البيئة الإدارية، وقد يلجأ بعضهم لمواجهة هذه المشكلة على حساب الأوقات المخصصة لراحتهم ليتمكنوا من انجاز المهام المطلوبة، مما يزيد من مشقتهم ويقلل من قدرتهم على التركيز ومقاومة الضغوط المحيطة بهم، إذ أن وقوع القائد في شرك الاستغراق في التفاصيل قد ينتج عن عدة أسباب من بينها ضعف قدرته على التخطيط، عدم وضوح الأولويات لديه، عدم تفويض بعض صلاحياته لمؤوسيه وامتصاصه لبعض القيم الثقافية السلبية كقيمة عدم احترام الوقت.

ب. عدم الوعي بمرور الوقت: قد يخطط القائد وقته بطريقة صحيحة ولكنه عند التنفيذ لا ينتبه بقدر كاف لمعدل تسرب الوقت منه، ويستغرق وقتا أطول من الوقت المخصص لإنجاز المهمة، بفعل العديد من الأساليب المعتمدة في تسيير الأعمال كقضاء ساعات طويلة في مناقشة أمور كان من الممكن أن تنفذ دون مناقشة أصلا، فضلا على عدم تحليل الوقت والتحكم فيه الناجم عن عدم إدراكه لأهمية الوقت في معادلة تحقيق الأهداف.

ج.العجز عن التحكم في الزمن الذي تستغرقه الاجتماعات: وتتمثل في عجز القائد عن تحديد موعد بدء الاجتماعات مثلاً، أو كيفية إجرائها وتوجيه مسارها وتحديد مداها الزمني وجدول أعمالها، وفي إنهاؤها في الوقت الذي يريد، وهي أحد مظاهر سوء إدارته للوقت، ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه المشكلة ضعف مهارات القائد الاجتماعية، وبوجه خاص مهارة توكيد الذات، وضعف قدرته الإقناعية مما يجعل حسم النقاش صعب وبالتالي يطول الاجتماع ، أو إساءة تطبيق سياسة الباب المفتوح.

6- مؤشرات تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات:

أ.الحرفية: وتشير إلى قيام القائد بالتقيد الحرفي للقوانين واللوائح بغض النظر عن الاعتبارات الإنسانية والظروف المحيطة بالموقف، والتي تتطلب إدخال بعض التعديلات عليها لتلاءم ما يطرأ على هذه الظروف من تغيرات، وعادة ما تؤدي هذه المشكلة إلى الحد من فرص التطوير والابتكار مما يترتب عليه جمود نظم العمل والإنتاج وتخلفها عن مواكبة التطورات المستحدثة، فضلاً عن أنها تضعف الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية لدى كل من القائد والمرؤوسين.

ب.العجز عن اتخاذ قرار ليس له مثال سابق: يتجنب العديد من القادة المبادرة باتخاذ قرار ليس له سابقة، كونه مغامرة يجب تجنبها، مما يؤدي إلى تراكم المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار إلى حين العثور على قرارات سابقة مماثلة، وهذا تعبير عن عدم الكفاءة والفعالية الناتجة أساساً من خوف القائد من تحمل المسؤولية والمساءلة وضعف قدرته على ابتكار الأفكار الجديدة، في هذه الحالة أيضاً يعجز القائد أمام تطبيقه للقوانين العامة وتكييفها بشكل يتلاءم مع ما يواجهه من حالات خاصة، بسبب ضعف قدرته الاستباقية، أو لنقص قدرته على إدراك العلاقات بين الظواهر المتعددة التي يتعامل معها، مما يعرض مصالح المنظمة والأفراد للضرر.

ج.كثرة الرجوع للقادة المباشرين دون مبرر: كثرة رجوع القائد لرئيسه في مسائل بسيطة ما كان ينبغي أن تصل إلى رئيسه يؤدي إلى إهدار وقت كل منهما، فضلاً عن أنها تحرمه من فرصة التدريب على تحمل

المسؤولية والمبادرة باتخاذ القرار والاستقلالية، وتكريس روح الاتكالية والمركزية، ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة إما خوف القائد من تحمل المسؤولية منفردا أو غموض تعليمات قاداته.

7- مؤشرات خاصة بعملية التواصل:

أ. **العجز عن الإقناع:** إن عجز القائد عن إقناع مرؤوسيه يؤدي به إلى استخدام منطق القوة والتلويح بالعقاب لدفعهم لأداء ما يطلب منهم أو إقناعهم بأهمية خطط عمله، مما ينجم عنه فتور العلاقات بينه وبين مرؤوسيه وانخفاض دافعيتهم للأداء، ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذا العجز ضعف القدرة على البرهان والاستدلال التي تحول دون تمكنه من عرض وجهة نظره والتدليل على صحة ما يذهب إليه، وإما ضيق نطاق معارفه وضعف قدرته على تفتن للحجج التي يتحصن بها المرؤوسين للهروب من القيام بمهامه.

ب. **العجز عن الإنصات:** إن إنصات القائد لمرؤوسيه يتيح له فرصة مهمة لأن يراجع أفكاره، وأن يستثمر مناقشاته معهم في تحصيل المعرفة والتماس سبيل الحكمة، فضلا عن أنها تعد فرصة للتعلم الذاتي من خلال تقييمه لأفكارهم والاستفادة من اقتراحاتهم الكفيلة بإحداث العديد من أوجه التطور والتقدم في نظم العمل، كما أن عدم الإنصات يعني احتكار المعلومة أو القرار.

ج. **عدم وضوح الأفكار وصعوبة التعبير عنها:** إن غموض الأفكار في ذهن القائد يؤدي إلى صعوبة تعبيره عنها، مما يجعل من الصعب على مرؤوسيه أن يفهموا مراده بالتحديد، ويترتب على هذا قيام المرؤوس بالمهمة على النحو الذي فهمه، وليس على النحو الذي قصده القائد، ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة ضعف القدرات الخطابية للقائد، أو عدم إحاطته بالفروق الدقيقة بين معاني الألفاظ مما يجعل من العسير عليه استخدامها للدلالة على المعاني المحددة التي يريد نقلها لمرؤوسيه.

د. **التشبث بالرأي:** يميل بعض القادة إلى تبني رأيا واحدا، ويثبتون عليه ويعتبرون التخلي عنه أمرا مستحيلا أو انتقاصا من مكانته، على الرغم من اكتشاف عدم صوابه، مما ينجم عنه ميل المرؤوسون إلى

عدم التعبير عن آرائهم لإدراكهم أنه لا جدوى من محاولة التعبير عنها أو تغيير آراء القائد من خلالها، ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة التصلب الفكري للقائد وعدم تقبله وجود آراء مخالفة لرأيه وثقته المفرطة بالنفس.

8- الفساد والانحراف الأخلاقي:

أ.المحاباة: تتجسد المحاباة في تلك الامتيازات والاستثناءات التي تحصل عليها فئات معينة من المرؤوسين دون وجه حق، مما يؤدي إلى انتشار حالة من السخط والإحباط العام، خاصة لدى العمال المجتهدين، ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة الضغوط الاقتصادية التي يعاني منها القائد، الاستجابة لضغوط الجماعات المرجعية التي يعمل على إرضائها، أو الرغبة في التغلب على صراعات معينة من خلال بناء جبهات موالية، فضلا عن محاولة إرضاء القيادات الأعلى.

ب.إساءة تفسير القوانين والاحتياال عيها: يلجأ بعض القادة إلى إساءة تطبيق القانون وإساءة تفسيره وتأويله لصالح طرف أو ضد طرف آخر، لتحقيق منافع شخصية له أو لآخرين على حساب المنظمة، أو إلحاق الأذى بآخر لتصفية حسابات معينة معه، مما يوجب الصراعات داخل جماعات العمل ويصرف جهود المرؤوسين عن الأهداف الأساسية للمنظمة.

ج.استغلال النفوذ: ويتجسد في قيام القائد بتسخير الطاقات التي يتيحها المنصب، كجهود مرؤوسيه أو إمكانيات المنظمة في خدمة أهدافه الخاصة، فمعظم جهوده تنصرف إلى قضاء مصالحه الشخصية، أو مصالح أقرائه وأصدقائه من خلال مرؤوسيه وعلاقاته المستمدة من العمل، مما يهدر قدرا لا يستهان به من إمكانيات المنظمة ويشيع مناخا من الشعور بعدم العدالة ويقلل من الإحساس بقدرسية المال العام، ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة ضعف الوازع الديني، أو شيوع الرغبة لدى المرؤوسين في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال سبل مريحة عدا الإنتاج، فضلا عن رغبة القائد في إحراز مكانة اجتماعية متميزة من خلال شبكة من العلاقات النفعية التبادلية.

د. **الافتتان بالمنصب:** إن طول البقاء في المنصب، والذي قد يعزى إما لكفاءة القائد أو خنوعه لرؤسائه وتلبية مطالبهم بغض النظر عن مدى مشروعيتها، مما يؤدي إلى أن يخفض القائد طاقاته وجهوده المبذولة في العمل، ويصرف الجزء الأكبر منها في التخطيط لكيفية الاحتفاظ بموقعه، ومن ثم تقل محاولات التجديد والتطوير، ويخيم الجمود على المنظمة، ومن جهة أخرى قد يفتتن القائد بمنصبه، ويتضخم شعوره بهيبته ومكانته، مما يزيد من إهماله لمهامه والنفور من أعماله، لتيفنه من أن استمراره غير مرتبط بكفاءة أدائه.

هـ. **تحجيم دور المرؤوسين:** وتتضمن هذه العملية قيام القائد بتصيد الأخطاء ونصب الشراك وإثارة التنافس المؤدي للصراع بين المرؤوسين ليتخلص من الكوادر المتميزة منهم، أو يسعى لنقلهم من المواقع الحالية حتى يتخلص من منافستهم، مما يؤدي إلى الفقد التدريجي للكفاءات، وكبح البقية من إبراز مهاراتهم وإظهار قدراتهم، فضلا عما يترتب عليه من جمود وعجز في سبيل تحديث الأساليب الإدارية للمنظمة، ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة سعي القائد للاستئثار بالسلطة، شعوره بانخفاض قدراته مقارنة بمرؤوسيه، فضلا عن خوفه من خوض المنافسة معهم.

و. **استئثار القائد بالنجاح ونسبه لنفسه:** ويقوم القائد في هذه الحالة، إما بإقحام نفسه في قائمة المشاركين في إنجاز معين لكي يقتسم معهم مكافأة النجاح دون حق، أو يستميلهم بوسائل إجبارية أو إغرائية لإنجاز مهام معينة ثم ينسبها لنفسه، أو قد يقتبس منهم الأفكار الأصيلة ثم يحتكر حق استخدامها، مما يعرقل الإبداع ويحول دون التطور في المنظمة، ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة اعتقاده بأن المجتهدين من مرؤوسيه سيهددون مكانته، فضلا عن ضعف الوازع الأخلاقي.

ز. **الإقناع المغلوط:** حيث أن القائد في هذه الحالة، يستغل قدراته الإقناعية المتميزة في استمالة مرؤوسيه لما يريد فعله بغض النظر عن مدى صواب أو خطأ ما يقنعهم به، إن ذلك القائد بمقدوره إقناع مرؤوسيه

بالأمر ونقيضه في نفس الوقت، مثلما كان يفعل السفطائيون اليونانيون، مما يصعب عليهم دحض
إدعاءاته وتفنيده حججه المغلوطة نظرا لمهارته الشديدة في بنائها وإحكامها والدفاع عنها.

المحاضرة الخامسة

الأسباب المسؤولة عن عدم فعالية القيادة الإدارية:

بعد وصفنا للمؤشرات التي تعبر عن فعالية القيادة الإدارية، نحاول الآن تناول بعض الأسباب

المسؤولة عن عدم فعالية القيادة الإدارية فيما يلي⁸:

1/نقص الخبرة:

إن القائد يدير الجماعة لإنجاز مهام معينة، ومن ثم فهو في حاجة لأن يكون على دراية بكل القوانين التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وعملية التفاعل بينهما، فضلا عن الخبرة بالقواعد التي تؤدي تلك المهام من خلالها، وهي ذات طابع تقني في الأساس، والنتيجة أساسا عن انخفاض قدراته العقلية والإبداعية، عدم وجود برامج للتنمية الذاتية لديه، ضعف الدافع للتعلم، غياب التحديات التي تدعوه للسعي نحو اكتساب المعرفة، فضلا عن التغيير السريع في نظم العمل على نحو يصعب عليه ملاحظته، ومن شأن نقص الخبرة بهذه العناصر أن يفقد القائد أحد مظاهر القوة التي تجعله أكثر فعالية، ويؤدي إلى ظهور العديد من المشاكل والأمراض التنظيمية.

2/ضعف المهارات الاجتماعية للقائد(معقد):

ويتمثل في ضعف مهارة توكيد الذات ويتجسد في صعوبة احتفاظه باستقلاليتته، أي عدم القدرة على الاندماج والتكيف مع أعضاء التنظيم إما تكبرا واستعلاء و إما انعزالا وانطواء، مما يؤدي إلى ضعف مهارته في إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين نظرا لجمود البعد الإنساني في علاقاته مع مرؤوسيه وزملائه، و تفشي احتمالات سوء الفهم المتبادل معهم.

⁸ - عن سميرة صالح، القيادة الإدارية والفعالية الإنتاجية

3/ الخوف من تحمل المسؤولية والمساءلة:

لكي يقوم القائد بدوره على النحو الأمثل، يجب أن يكون لديه القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية، ومن ثم فعجزه وخوفه من تحمل المسؤولية يعد سببا للعديد من الأمراض القيادية السابقة الذكر، وقد يكون القائد قادرا على تحمل المسؤولية، لكنه غير راغب فيها أو خائفا منها، نظرا لما شهده أو سمع به من أضرار لحقت بنظرائه نتيجة ترحيبهم وإصرارهم على تحملها، وما يلقاه من مضايقات وما يواجهه من معوقات تنظيمية عديدة مما يدعوه للعزوف على تحملها مستقبلا، فضلا عن عدم وجود تصورات واستراتيجيات محددة لديه لإدارة وتحمل ما يترتب على المسؤولية من عواقب.

4/ ضعف القدرة على تشخيص المواقف:

إن القائد لا يستجيب عادة للموقف تبعا لخصائصه الموضوعية بل للكيفية التي يدرك بها تلك الخصائص، فإدراك القائد لعناصر الموقف والتفسير الذي يضيفه على كل منها يحدد الأسلوب الذي سيتبناه إزاءه، وإن ضعف هذه القدرة لديه يجعله يدرك الموقف بطريقة لا تعبر عن حقيقته ويضعه في الطريق الخطأ لمواجهة المشكلة، وهذا ناتج عن ضعف قدرته التجريدية، وانخفاض قدرته الاستدلالية التي تجعله غير قادر على التحليل، وعجزه عن النظر للموقف من جوانبه المتعددة.

5/ القيود والمعوقات التنظيمية:

لا تقتصر الأسباب المسؤولة عن حدوث أمراض القيادة على متغيرات خاصة بالقائد فقط، بل إن بعضها يرجع إلى المنظمة أيضا، وتتمثل تلك العناصر في:

- نقص الصلاحيات الممنوحة للقائد، مما يحد من مجال حركته ويجعله مكتوف اليدين إزاء ما يواجهه من مشكلات.
- نظم الجزاء غير المستقرة وغير العادلة التي تتبعها المنظمة، مما يجعله أكثر ترددا وهو بصدد تطبيقها، أو يسعى لإحالتها إلى المستويات الأعلى.

- ثقافة المنظمة وما تخطه من تصورات حول ما يجب أن يكون عليه سلوك القائد، فضلا عن طبيعة إدراكه الذاتي لتلك الثقافة، العرفية غير المدونة عادة، والذي من شأنه أن يدخل مزيدا من التغييرات عليها.

- معدل التغيير السريع للوائح والقوانين المنظمة لعملية العمل، مما يحول دون قدرة القائد على متابعتها ومواكبتها.

6/ نقص مرونة السلوك القيادي:

يعجز القائد عن أداء مهامه بفعالية حين يتسم بالتصلب الفكري وانخفاض مرونة سلوكه القيادي، حيث يفشل في إحداث أي تعديل في سلوكه يواكب التطورات التي تطرأ على جوانب الموقف، ومن ثم يصبح سلوكه غير ملائم، فالمرونة في مجال الإدارة تعني أنه لا توجد طريقة وحيدة لإدارة الأعمال أو تحقيق الأهداف، لذا فلا داعي أن يصر القائد على فرض طريقة بذاتها على المرؤوسين لإنجاز عمل معين.

7/ عدم تبني إستراتيجيات واضحة للتعامل مع المهام والأفراد:

إن قيام القائد بإدارة مختلف المهام والعمليات يتطلب قدرا مرتفعا من القدرة على التخطيط وتبني إستراتيجيات طويلة المدى، يستمد منها خططا قصيرة المدى يتم ترجمتها إلى إجراءات ميدانية، ويتطلب أيضا أن يكون لديه رؤية مستقبلية، يتصرف بناءا عنها، وقد يؤدي غياب أو تشوش هذه الاستراتيجيات إلى صعوبة تعامله مع المرؤوسين على نحو منسق، أو عدم وجود خطط واضحة لديه لتنمية الكوادر ومتابعتها، وعجزه عن استثمار أفكار مرؤوسيه نظرا لعدم وجود أطرا لاستيعابها وليس لديه إستراتيجية محددة حول أهداف المنظمة.

8/ امتصاص القيم الثقافية السلبية:

لكل ثقافة قيما إيجابية وأخرى سلبية، ونظرا لأن القيم من الموجهات الأساسية لسلوك القائد فحتما سيتأثر بها، فحين يتمثل القيم الإيجابية للثقافة ويكون واعيا بدورها في خدمة أهداف المنظمة فإنه سينجح في استثمارها لزيادة فعاليته القيادية، وفي المقابل وعند استيعابه منظومة من القيم السلبية فإنها تقلل من فعاليته القيادية، كعدم احترام الوقت، والتسامح مع المخطئ، عدم الرغبة في التعلم الذاتي، وعدم تشجيع الحوار النقدي والبناء.

المحاضرة السادسة

ماهية الاتصال التنظيمي:

عندما نتطرق إلى التنظيم كنسق فإن ذلك يعني أنساق التنظيم الإدارية والفنية والانتظامية في حالة اعتماد متبادل من حيث أدائها لوظيفتها، وأنها تتكامل مع بعضها لتشكل البناء التنظيمي، فالتنظيم هو عبارة عن جماعة يطبعها تاريخ ويشكلها أفراد يندمجون داخل التنظيم باحتياجاتهم المتنوعة والمعقدة وهذا ما يبرز حقيقة التنظيم ككيان اجتماعي يؤثر ويتأثر، على المستويين الداخلي والخارجي، ومن هنا تبرز أهمية العملية الاتصالية داخل التنظيم كأحد أهم متغيرات الظواهر التنظيمية التي تعمل على حصول الاندماج داخل التنظيم، والتأثير المتبادل بين أعضائه وبين مختلف الأنساق التنظيمية الإدارية والفنية والانتظامية.

ومن بين أهم الظواهر التنظيمية التي لها علاقة مباشرة بالعملية الاتصالية داخل التنظيم هي القيادة، فالقائد الكفاء هو الذي يعمل على تحقيق الاتصال الناجح داخل التنظيم، لأنه يساعده على أداء مهامه القيادية، فمن خلال الاتصال يمكننا معرفة نمط القيادة داخل التنظيم والطريقة التي تسير بها، فالقيادة الناجحة هي تلك التي تهتم بالعلاقات الاتصالية وسيولة المعلومات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، فطبيعة الاتصال الذي يربط بينهم هو الذي يحدد العلاقات التي تربط القادة مع مرؤوسيههم، فعمليات العمل تجعل المرؤوسين بحاجة إلى تعليمات وأوامر للقيام بالمهام والأعمال والوظائف، وهذا بالمقابل يتطلب من القائد إصدار الأوامر واتخاذ القرارات المناسبة وتحديد المهام لكل عضو في التنظيم، وهذه العملية المتمثلة في إصدار القرارات وتلقيها وتنفيذها هي ظاهرة الاتصال التنظيمي المراد تحليلها.

1/ مفهوم وأهمية الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي هو تلك القنوات التي تضمن انسياب المعلومات داخل الهيكل التنظيمي من خلال نقل الرسائل المتعلقة بعمليات العمل، كالتعليمات والمذكرات أو التقارير والاقتراحات أو...، وقد يكون نازلا من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى، ويكون عادة خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في التنظيم، أو يكون صاعدا والذي يقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويتجلى ذلك في تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا قصد إشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية، أو يكون أن يكون في شكل انشغالات أو اقتراحات التي من شأنها تحسيس المرؤوسين بأنهم جزء هام في التنظيم مما يجعلهم يقدمون كافة البيانات والمعلومات التي يلمسونها في بيئة العمل، حتى يتسنى للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء، وبالتالي يمثل الاتصال التنظيمي نشاط إداري واجتماعي ونفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف الفاعلين وأرائهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال واضحة، تهدف الوصول إلى أفضل صيغة للعمل الإداري المنظم.

للاتصال أهمية بالغة بالنسبة للتنظيمات باعتباره عملية أساسية وحيوية و عليه يتوقف بقاؤها، فالالاتصال يحقق التنسيق بين الوحدات الإدارية والتنظيمية، كما يساعد على اتخاذ القرارات وتشجيع الحوار وتنمية المهارات القيادية وإتقان العمل ويساهم في بناء وتماسك الجماعات العمل... إلخ فإذا عدنا إلى أهم مفهوم للتنظيم والذي صاغه بارسونز حيث يرى أن التنظيم هو "كيان اجتماعي منسق بوعي يسعى لتحقيق هدف معين"، فإننا نجد أن التنسيق هو أحد أهم أبعاد التنظيم أي أحد شروط وجوده، أي لا يمكن الحديث عن تنظيم بغياب النسق الاتصالي، وعليه يمكن تحديد أهمية الاتصالات التنظيمية في مايلي:

- تستعين الإدارة بالاتصال في القيام بوظائفها المتنوعة كالتخطيط والتوجيه والتنسيق والإشراف .
- يتوقف اتخاذ القرار المناسب على نوعية الاتصال من حيث دقة المعلومات ووفرته لدى متخذي القرار .
- تنتقل الاتصالات القرارات المختلفة إلى الأفراد والوحدات المعنية بالقرار .
- الاتصال يمكن من معرفة ردود الأفعال الإيجابية والسلبية للأطراف المستقبلة للقرارات المرسله.
- يمكننا للاتصال من التعرف على مدى قدرة وفهم واستيعاب الرسالة من جانب العمال.
- تساهم الاتصالات الجيدة في رفع الروح المعنوية للعمال .
- يمكننا للاتصال من التعرف على مدى قدرة وفهم واستيعاب الرسالة من جانب العمال.
- يستخدم الاتصال لإحداث التعاون والتضامن والمشاركة بين العمال والإدارة حول الهدف العامل لتنظيم.
- يستعمل الاتصال في عملية التثقيف ونشر الوعي وإكساب العمال قدرا من المعلومات الخاصة بطبيعة العمل وأيضا التدريب لإكسابهم المهارات اللازمة لرفع مستوى الأداء والإنتاجية.
- يكسب الاتصال المتبادل بين العمال والقادة الثقة بالنفس وأهمية أدوارهم .
- تفيد الاتصالات في التعرف على المشكلات والمواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات بشأنها .
- تتيح الاتصالات للقائد الفرصة لممارسة دوره كمشرف بحيث يتعرف على درجة نجاح المرؤوسين أو فشلهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وبالتالي القدرة على المحاسبة.
- كما لخص محمد إبراهيم لعبيدات أهمية الاتصال التنظيمي كعملية أساسية وحيوية في تنظيم بما يلي:
- الاتصال الجيد الذي يؤدي في وقته المناسب يكون وراء إنجاح الكثير من الأعمال، وعلى هذا فقد أطلق على الاتصال بقلب إدارة الأعمال المعاصرة.

- يعمل الاتصال على التنسيق والربط بين كافة أنساق وأعضاء ووظائف ومستويات التنظيم.
- يساعد الاتصال التنظيمي القائمين على وضع وإعداد الخطط على معرفة الثروة البشرية والمادية الموجودة والمتاحة، وكذا المؤشرات الإحصائية الدقيقة، فضلا عن ذلك فهو يساعد القائمين على تنفيذ الخطة ومعرفة أهدافها بدقة.
- يتوقف نجاح اتخاذ القرار الرشيد في الجهاز الإداري المعاصر على وجود منافذ جيدة وواضحة للاتصال بكل من يساهم في عملية صنع القرار.
- فاعلية القيادة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته، فالقائد لا يستطيع أن يؤدي وظيفته بطريقة جيدة ما لم تكن لديه شبكة جيدة للاتصال يجمع عن طريقها المعلومات عن كافة أرجاء ومستويات التنظيم⁹.

وبالتالي تكمن أهمية الاتصال كعملية أساسية وحيوية بالإضافة إلى كونها عملية مستمرة لا تقف عند مرحلة معينة، بل التنظيم عامة والقيادة الإدارية على وجه الخصوص بنشاطها المتمثل في التخطيط والرقابة واتخاذ القرار والإشراف والمتابعة، وبهذا نقول أن العملية الاتصالية هي عملية جوهرية في أي تنظيم فتعتبر كقاعدة بالنسبة للقادة، إذ تسمح بنقل المعلومات الكافية المتعلقة بالأهداف المنشودة، وكذا تفسير متغيرات المحيطين الداخلي والخارجي للتنظيم، كما تعمل على تقوية الأوامر وتقليص الفارق التسلسلي بين مختلف المستويات، وبمعنى آخر فإن عملية الاتصال التنظيمي تخلق ذلك التفاهم الذي يحدث جراء استعمال لغة واحدة وتبادل قيم مشتركة، وهذا لتحقيق الفاعلية الجماعية، من خلال تحسين نوعية العمل وتطوير التنظيم، ومنه فالالاتصال التنظيمي بهذا الشكل يعد من أبرز نقاط العمل في المؤسسة خاصة إذا كانت تواجه تحديات كبيرة كما هو الحال حاليا تتعلق بالتطور التكنولوجي، والعولمة

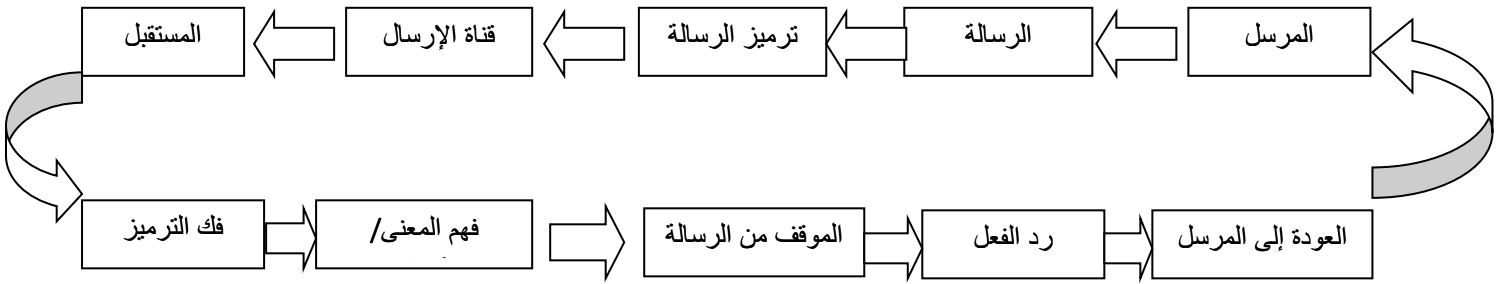
⁹- محمد إبراهيم لعبيدات وفايز الزغبي، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، الأردن، 1997.

لأن الاتصال التنظيمي يوضح القدر الكافي للمعلومات التي من شأنها أن تساعد على الاندماج وذلك بتوضيح الآراء وتسهيل نقلا لأفكار.

المحاضرة السابعة

2/أنواع الاتصال التنظيمي:

قبل التطرق لأنواع التنظيم نحاول توضيح أهم عناصر العملية الاتصالية كما بينها مختلف الباحثين في هذا المجال، والتي نحاول إيجازها في المخطط التالي:



1_ أول خطوة هي وجود مرسل (مدير، مشرف، قائد....) يريد إيصال معلومة إلى مرسل إليه، بشأن موضوع معين.

2 _ يقوم المرسل ببلورة التعليم أو موضوعها في رسالة من خلال ترجمتها إلى رموز.

3 _ ينتج عن عملية الترميز تجسيد الرسالة في شكل لغة يستطيع المستقبل فهمها، وهنا لنجاح الرسالة يجب احترام اللغة التي يتقنها المستقبل.

4 _ بعد إتمام ترميز الرسالة، يقوم المرسل باختيار الوسيلة أو قناة الإرسال لنقل الرسالة وإيصالها للمستقبل، مثل الوسيلة الشفوية المباشرة وجها لوجه، أو الهاتف أو المذكرات، والمنشورات والكتيبات وغيرها.

5 _ يستقبل الطرف الآخر (المستقبل) الرسالة.

6 _ يقوم المستقبل بفك رموز الرسالة، أي ترجمتها وتفسيرها.

7 _ يتوصل المستقبل إلى استنتاج المعنى الصحيح للرسالة، وهنا نشير إلى أنه يمكن اختلاف

المعنى من مستقبل إلى آخر حسب طريقة تأويله لمحتوى الرسالة، أو التشويش الذي أن

يمكن أن يحول دون الفهم الصحيح لمقصود الرسالة.

8 _ الموقف من الرسالة حسب طريقة تأويل لمحتواها، قبول الرسالة أو رفضها.

9 _ التغذية الراجعة، وفي هذه الخطوة يتحول المستقبل إلى مرسل حيث يقوم ببلورة رده الفعل

اتجاه مضمون الرسالة، ويكون ذلك إما بتنفيذ أوامر التعلية أو في رفض في شكل شكاوى

أو احتجاج.

إذن ومما سبق نقول أن معظم عناصر العملية الاتصالية التي تم توضيحها، هي موجودة في مختلف

أنواع الاتصال التنظيمي والتي نذكر من أهمها الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

أ/ الاتصال الرسمي:

وهذا النوع من الاتصالات يتم وفق ما تقره اللوائح التنظيمية الرسمية داخل التنظيم، لأنه محدد بمراكز

تنظيمية محددة وهذا النوع قد تكون داخل نطاق التنظيم الرسمي، أي بين أعضائه ومصالحه ومستوياته

عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء التنظيم بعضها البعض من خلال الهيكل التنظيمي، وبالتالي

فإن هذه الاتصالات تقوم من أجل ضمان السير الحسن والمنظم والفعال للتنظيم من أجل تحقيق أهدافه،

ويمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل في شكل قرارات أو نقل للأوامر والتعليمات والتوجيهات من

المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى، أو العكس من المستويات الأدنى إلى الأعلى في شكل

تقارير أو آراء أو شكاوى...، أو خارج التنظيم أي بين إدارة هذا التنظيم وأخرى أو بينها وبين متعاملين من خارج المؤسسة كالزبائن مثلا.

وتنقسم الاتصالات الرسمية عموما إلى عدة أنواع تحتية نذكر أهمها فيما يلي:

1- **الاتصال النازل:** ويطلق عليه أيضا الاتصال الهابط والذي تجري رسائله من مستوى تنظيمي أعلى إلى مستوى تنظيمي أدنى منه، أي يتم اتصال الرؤساء والمسؤولين بمرؤوسيه بصفة رسمية وغالبا ما يستخدم التوجيه والأمر المرتبط بإجراءات العمل، ويتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات واللوائح التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة داخل التنظيم، حيث تستخدم في إرشاد أعضاء المستوى الأدنى بكيفية أداء أعمالهم على الوجه الذي يتوافق مع أهداف التنظيم، كما تنظم العلاقات بين المستويين، كما تتضمن مختلف الاستفسارات والبيانات التي يطلبها المستوى التنظيمي الأعلى (الإدارة العليا) من المرؤوسين.

2- **الاتصال الصاعد:** وهي كل الاتصالات التي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي هيكل تنظيمي، وتهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، وخاصة فيما يتعلق بردود الأفعال المتعلقة بتعليمات وتوجيهات الاتصال النازل، فهذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية وكيفية تحسين الإجراءات العمل، والتي يمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء وظروف العمل أو الاقتراحات والاجتماعات، ونظام الشكاوي...

وعلى الرغم من أن الاتصالات النازلة هي الأكثر شيوعا داخل التنظيم، إلا أن الاتصالات الصاعدة تعتبر أكثر أهمية منها لأن هذه الأخيرة تقدم دعما فعالا لمستويات الإدارة العليا، بحث أن فعالية

الاتصال النازل تتوقف على درجة معرفة آراء اهتمامات انشغالات وكذا اقتراحات المنفذين، وذلك من خلال أهمية البيانات والمعلومات التي تسهم في جعل قرارات المسؤولين والقادة أكثر دقة وواقعية.

3-الاتصال الأفقي: ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأعضاء الذين ينتمون إلى نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال المعلومات التي تتبادل بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل التنظيم الواحد بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للأداء الجيد للعمل ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لذلك، وهذا مركز عليه إلتون مايو من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية حين حث الإدارة على ضرورة تشجيع الاتصالات الأفقية لزيادة الإنتاج.

ب/الاتصال غير الرسمي:

وهو العلاقات الاتصالية التي تحدث داخل التنظيم الرسمي ولكن تتخذ القنوات غير الرسمية، أي تتم بوسائل غير رسمية لا تقرها اللوائح التنظيمية وإنما تنشأ نتيجة وجود علاقات شخصية واجتماعية بين الأعضاء ، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها الأعضاء لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات، فهو انتقال للمعلومة من الأسفل إلى الأعلى والعكس دون أي حواجز مادية أو معنوية، ويتميز بسرعة الانتقال لأنه لا يخضع لضوابط إدارية وقانونية مثل الاتصال الرسمي، وهذا ما يفسر انتشار الأخبار يومياً والمعلومات والشائعات في مختلف التنظيمات حول أمور شخصية تتعلق بالأعضاء وأمور عامة ترتبط بميدان العمل وما يتصل به، ويعتبر الاتصال غير الرسمي في حد ذاته ظاهره صحية وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية في مبادئها حيث نصت على:

- ضرورة أن تعمل القيادة على التقريب بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وذلك من خلال تحقيق الانسجام بين أهداف التنظيم وأهداف الأعضاء بتشجيع الاتصالات غير الرسمية.

- ضرورة الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية تماما مثل الاهتمام بالاتصالات الرسمية، وهذا بمراعاة قيم ومعايير وميولات العمال، أثناء القيام بالعملية الاتصالية، وهذا من أجل ربح ولاء العمال في صالح التنظيم.

- تشجيع الاتصالات غير الرسمية الأفقية والتي تعمل على تكوين الجماعات الاجتماعية، والتي تساهم بدورها في تنشيط روح الجماعة داخل التنظيم.

المحاضرة الثامنة

أنماط القيادة والاتصال المؤسساتي:

نشير إلى أن العديد من الدراسات الحديثة تناولت ظاهرة أنماط القيادة الإدارية، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية لسنة 1929، حيث ركزت في معظمها على تحديد أفضل أسلوب أو نمط قيادي يمكن أن تتبعه إدارة التنظيمات الاقتصادية الغربية كي تحقق الأهداف المرجوة، ولعل أهم تلك الدراسات هي التي قام بها كل من كيرت ليوين ورالف وايت ورونالد ليبيت، وهي البدايات الأولى لتحليل موضوع أنماط القيادة ومعرفة خصائصها، حيث حاولت هذه الدراسات الكشف عن أهم أساليب القيادة والعلاقات التي تربطها بالحياة الاجتماعية داخل التنظيم، وقد توصلت إلى وجود عدة أنماط للقيادة الإدارية منها النمط الديمقراطي، النمط البيروقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط المتساهل، النمط الاستراتيجي إلا أن أهم هذه الأنماط شيوعا هو النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والذين يمكن أن يحتويان على خصائص الأنماط الأخرى، وهما الذين نحاول تفصيلهما في ما يلي :

1- النمط الديمقراطي:

انطلاقا من المعنى اللغوي والاصطلاحي للديمقراطية والذي يشير إلى أن الأفراد في ظل هذا النمط هم من يختارون القائد أو ينتخبونه، ولهم حق المشاركة في وضع الأهداف والتخطيط، والتنفيذ، والتقييم في التنظيم، فإن هذا النمط يعتمد على زرع روح المسؤولية في المرؤوسين، وذلك عن طريق عملية صنع القرارات، وهذه المشاركة من شأنها أن تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم للتنظيمات التي يعملون فيها وبالتالي التزامهم بمسئولياتهم، وفي هذا النمط يقوم القائد بتفويض جزء من سلطته لمساعديه، حيث يوزع عليهم بعض المهام، فيصبح كل واحد منهم مسؤولا على مصلحة معينة، وبالتالي تصبح لديه استقلالية في اتخاذ القرارات التي تتماشى والمهام الموكلة إليه، كما يستعين القائد في هذا النمط بإرشادات

ونصائح مساعديه ويستشيرهم قبل اتخاذ أي قرار من خلال عرض المشكلة التي تواجهه على المرؤوسين ليتيح لهم فرصة إبداء آرائهم وما يقترحونه من حلول للمشكلة، مما يسمح له بالحصول على معلومات أكثر حول ما يدور في التنظيم وإيصال قراراته إلى المرؤوسين بصورة فعالة وسريعة، وهذا ما يجعل هذا النمط يعتمد على تشجيع مختلف أنواع العملية الاتصالية والحرص على سيولة المعلومات الاتصالية في كل الاتجاهات خاصة الاتصال الصاعد والأفقي، هذا إلى جانب أن القائد في هذا النمط يحيط أعضاء التنظيم بجو من الأمن العاطفي الذي يستطيع الأعضاء أن يعملوا فيه بأمان وأمانة، حيث أن هذا القائد إن تغيب عن أعضائه أو مؤسسته استطاعت أن تمضي في عملها وأن تستمر في نشاطها دون تخاذل أو إهمال أو طلب للمعرفة، وعموماً يمكن تلخيص أهم الخصائص المميزة لهذا النمط في العناصر التالية:

- المشاركة وروح الحوار والتعاون: إذ أن توزيع المسؤوليات بين العمال، كل حسب قدراته وإمكاناته، يشعرهم بتقدير القيادة لهم وثقتها فيهم، مما يزيد من بذلهم وعطائهم في جو من الألفة والمحبة مما يؤدي إلى بذل المزيد من العمل بجد وإخلاص، وقد بينت الدراسات المرتبطة بأساليب مشاركة العمال في اتخاذ القرار، عن درجة كبيرة من الارتباط بين النتائج الإيجابية المحقق في التنظيمات والاتجاهات الإيجابية بين أفراد الجماعة اتجاه القائد من جهة والقيادة الديمقراطية فيها من جهة أخرى، مما نتج عنه انخفاض في معدلات الغياب، وارتفاع الروح المعنوية للجماعة، وانتظام سير العمل حتى عندما يكون القائد غائباً، كما أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار تجعلهم يتقبلونه بدون معارضة بعد صدوره.

- تنمية العلاقات الإنسانية: إذ يتصف هذا النمط باهتمامه بتنمية وتعميق العلاقات الإنسانية وتقدير العمال من الناحية الشخصية والإقرار بأهميتهم ودورهم في العمل، بفتح قنوات الاتصال ووسائلها أمام العمال لتبادل المعلومات والمعارف للإسهام في حل المشكلات، حيث يسهر القائد

هنا على توطيد وتمتين العلاقات الشخصية وإزالة المسافات الاجتماعية والحوجز النفسية وتفهمه لمشاعر مرؤوسيه ومشاكلهم والسعي لمعالجتها، وإشباع الحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية، مما يعزز شعور العامل بانتمائه وولائه للتنظيم، القائد الديمقراطي يعمل على تنمية وتطوير مهارات العاملين المهنية والمعرفية ويظهر ذلك في الترحيب بالأفكار المبتكرة والمبدعة وتنفيذها الفعلي، والعمل على خلق قيادات جديدة ضمن أعضاء الجماعة، وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية حيث أكدت على أن اهتمام القادة بالناحية المعنوية والنفسية والإنسانية للعمال يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في العمل، من خلال السعي للوفاء بتلبية رغباتهم، تهيئة القائد للمناخ الملائم للعمل الذي يسوده التفاهم والود والتعاون، والعمل بروح الفريق الواحد والاهتمام بالحوافز المعنوية.

- تفويض السلطة: التفويض هو نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات بعد تحديدها إلى من يعتقد القائد بأنهم قادرين على القيام بها من العاملين معه، وبما أننا أشرنا سابقاً إلى أن هذا النمط يعتمد على المشاركة في إدارة التنظيمات، فإن من شروط نجاح هذا الأسلوب هو درجة تفويض السلطة، حيث أن يفرض هذا المبدأ على القائد أن يفوض جزءاً من صلاحياته إلى العاملين معه والذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المحددة بكفاءة، من خلال تنمية الكوادر وتأهيلهم للقيادة مستقبلاً، مما يولد شعوراً بالثقة لدى العاملين ويحفزهم على مزيد من التعاون وتفرغ القائد للأمور المهمة، وتحقيق مبدأ اللامركزية.

2- النمط الأوتوقراطي:

وهو النمط الذي يتبع أسلوباً معاكساً للنمط السابق، حيث نجد القادة متسلطين وغير راغبين في تفويض السلطة أو مشاركة غيرهم في قراراتهم، فهو نمط يركز فيه القائد السلطة في يده ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعمال، ويقلل من سلطة المرؤوسين وعدم التحاور معهم معتبراً إياهم عوامل للإنتاج،

فالقرار يعود له وحده محدد العلاقات والاتصالات بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الأعمال ودور كل فرد فيها بمفرده، فهو مصدر الثواب والعقاب فالمرؤوسين لا يملكون حق إبداء الرأي أو اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار، والقائد في هذا النمط يعتبر مرؤوسيه كمنفذين فقط وليس كمساعدين، فهو يقضي وقتا كبيرا في مراقبتهم ومتابعة نشاطاتهم، فأتساءل ظهور أي مشكل يعود الأمر دائما إليه، فمساعديه أو مرؤوسيه المباشرون يقومون بمهامهم طبقا لتوجيهاته لا لإبداعاتهم، وبالتالي لا تكون لهم أي مبادرات شخصية لأنهم لا يستطيعون أن يقدموا كل ما لديهم، فهو يحتكر إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ويتوقع من مرؤوسيه أن يلتزموا بها دون مناقشة، وهذا ما يجعل هذا النمط يعتمد على غلق العملية الاتصالية والحرص على عدم سيولة المعلومات الاتصالية في كل الاتجاهات بتركيزه على الاتصال النازل وإهماله الاتصال الصاعد والأفقي إذ يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء، فهو يفرض على مرؤوسيه ما يقدمه إليهم من معلومات مفصلة على الخطط القادمة ويكلفهم بتنفيذها على الفور، وهو ما يفسر وجود نسبة عالية من التذمر والإحباط والعدوانية اتجاه القائد في هذا النمط، مما يؤدي إلى قلة تماسك سلوك الجماعة وانعدام الدافعية وشعور أعضاء التنظيم بالاعترا ب، كما أن ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها يسهم في بروز ظواهر الروح السلبية وانخفاض الروح المعنوية وزيادة معدلات الشكاوي، وارتفاع معدل دوران العمل، والغياب وارتفاع نسب نزاعات العمل، وعموما يمكن تلخيص أهم الخصائص المميزة لهذا النمط في العناصر التالية:

- عدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية والانفراد باتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بمشاركة المرؤوسين في العملية وكذلك في العمليات الإدارية الأخرى، وهذا من شأنه عدم تحقيق التخطيط السليم أو التنظيم الجيد، لأنه يقوم على عدم تقبل النقد، وعدم التراجع عن قراراته حتى ولو كانت غير سليمة.

- الاهتمام مردودية عمليات العمل دون مراعاة للعوامل الإنسانية ومشاعر العمال ومتطلباتهم وظروفهم وحتى قدراتهم، من خلال اعتماده في تحقيق أهداف التنظيم بشكل متزايد على أساليب التحفيز السلبي كالحرمان من الترقية أو خصم الأجر، أو الفصل...، وهذا يدل على عدم اهتمام القائد بتوفير المناخ والبيئة الإنسانية الملائمة من احترام لشخصيات العمال أو تفهم لظروفهم النفسية والاجتماعية ومشكلاتهم، وعدم مراعاة الفروق الفردية، وبالتالي عدم مراعاة العلاقات الإنسانية إذ لا يهتم لتعزيز العلاقات الشخصية سواء بين العمال من جهة و بينه وبينهم.

- رفض مبدأ تفويض السلطة فهو يخطط بينما المرؤوسين يقومون بالتنفيذ دون إبداء أي آراء أو ملاحظات، والتفرقة في المعاملة بين الأعضاء حيث يحصل من يوافق آرائه على جميع المزايا والحوافز، بينما يحظى من يعارضه بعدم الاهتمام وأحياناً يستخدم معه بعض أنواع العقاب والتهديد المختلفة مثل الخصم، عدم الترقية...

ورغم السلبيات المذكورة أعلاه ا لمتعلقة بهذا النمط ألا أن العديد من الدراسات تعتبر النمط الأوتوقراطي مناسباً بأساليبه المختلفة في التعامل مع بعض الأفراد في التنظيمات، حيث أثبتت بأن هذا النمط مجدي وفعال للتعامل مع بعض الذهنيات من الأفراد الذين لا يستجيبون لأساليب الحكمة والتسامح والعلاقات الإنسانية، وأكدت الأبحاث على أنه عندما يكون خط السلطة واضحاً ومفهوماً يكون هذا النمط القيادي وسيلة إيجابية للتعامل مع المرؤوسين، بحيث يؤدي إلى زيادة فعاليتهم، ويحول دون ضياع الوقت والجهد دون إنتاج.

المحاضرة التاسعة

القيادة والتسيير في المؤسسة الجزائرية:

عندما نتناول موضوع القيادة في المؤسسة الجزائرية فإننا نجد أنها تخضع لثنائية كغيرها من القيم الثقافية والتنظيمية في هذه المؤسسة، فهي مرتبطة بالأطر التقليدية لتنظيم الحياة عموماً وتنظيم العمل خصوصاً، والواقع الثقافي العام للمجتمع الجزائري وما ينطوي عليه من قيم مجتمعية، فالمجتمع الجزائري كغيره من مجتمعات العالم الإسلامي لم يخضع للتغيرات التي عرفتها المجتمعات الأوروبية، وأن بناء الاجتماعية والاقتصادية لم تعايش كل التطورات الفكرية والثقافية والاقتصادية التي عرفتها أوروبا قبل وبعد الثورة الصناعية، لذا بقيت الأنماط التنظيمية التقليدية وتبعاً لما في المجتمع من قيم ومعايير وأعراف وعادات وخرافات... الخ، بقيت سائدة إلى فترة قريبة من الآن، لهذا فالحديث عن فعالية القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية يأخذ حسب الباحث كمال بوقرة منحى آخر في التحليل لأننا نتحدث عن مجتمع لم يعرف النظام الرأسمالي وما فرضه من تنظيمات وقيم للعمل والإنتاج، والحياة عموماً.

فإن الدراسات والبحوث التي أجريت بخصوص منطق تسيير المؤسسة العمومية لا زالت تؤكد على استمرارية تلك القيادة في أساليبها التقليدية، وحتى التقارير المقدمة من قبل المجلس الاقتصادي والاجتماعي تدعم هذا التوجه، وعليه فإن التفكير المنطقي والعقلاني لم نتعود عليه في مؤسسات العمومية، وترجع معظم هذه الدراسات والتقارير أسباب هذا الواقع إلى معطين أساسيين هما السيرورة السوسيوثقافية للإدارة الجزائرية من جهة والثقافة المجتمعية ونظرتها لمفهوم القيادة والتسيير من جهة أخرى، وقد أورد في هذا الاتجاه الأستاذ "بن لرنب منصور"¹⁰ قوله: "لا يمكن لأي باحث حصيف إنكار التأثير المباشر أو غير المباشر للإدارة العثمانية أو الفرنسية على الإدارة الجزائرية، على الأقل في

¹⁰ - (أستاذ تعليم العالي، جامعة الجزائر)

المراحل الأولى من الاستقلال السياسي التي كان لها تأثير كبير في رسم الاستراتيجيات التنموية الإدارية ، وهنا تبرز العلاقة بين حاضر الإدارة الجزائرية ، وماضيها المحدد في المرحلتين السابقتين " انطلاقا من هذه المقولة نجد أن تحقيق إستراتيجية مرهون بقوة الجهاز الإداري (القيادة) الذي يحول الأفكار والطموحات إلى واقع في الميدان، لذا فوفرة رأس المال لوحده أو الموارد الأولية في المؤسسة لا يكفي ما لم تتواجد فيه إدارة قوية ، وقادة أقوياء يحولون الآمال والطموحات إلى حقائق تتحرك على الأرض. لأن مثل هذه الأوصاف تجعل المؤسسة الجزائرية عاجزة عن مواجهة أبسط المشاكل اليومية التي تواجهها ، وهو الأمر الذي يحتم على القيادة في المؤسسة الجزائرية تقدير أدائها تقديرا موضوعيا بعيدا عن المجاملة ، والهروب إلى الأمام، هذا التقويم الذي يمكن أن يشكل مصدر توجيه وترشيد لسلوك الإدارة العامة بالمؤسسة بشرط تغيير أنماط التسيير الكلاسيكية وثقافة الأداء المغلقة.

إن نماذج التسيير التي طبقتها المؤسسة الجزائرية من الاستقلال، لم تحقق في معظم الأهداف المتوخاة منها بسبب فشل الجهاز البيروقراطي ، وخاصة سلوك القادة في تطوير المؤسسات ، ومستوى الاهتمام لديهم بجدوى وفعالية القرارات التي يتخذونها ، والظاهر من سلوك هؤلاء القادة هو انتشار الأساليب البالية، ومظاهر التسيب البادية على مستوى وحدات هذه المؤسسات، ومختلف مصالحها لذلك.

1- بعض المظاهر الإيجابية:

إنه ورغم هذه الحقائق سابقة الذكر إلا أن القيادة في المؤسسة الجزائرية قد حققت بعض الانجازات التي لا يمكن إنكارها على غرار:

1-إن مظاهر سلوك القادة والمرؤوسين في المؤسسة العمومية بالجزائر هي امتداد للمصدر التاريخي للإدارة الجزائرية ، وارتباطها بالنخبة الأولى التي استمرت في تسيير المؤسسة العمومية عقب الاستقلال مباشرة ، ولعل نجاحها في إدارة تلك المرحلة (التسيير الذاتي والاشتراكي) بما كانت تحمله من مشاكل وتحديات يجعلها تتميز بالحرفية والجرأة على تحمل المسؤولية، وكان سلوك القادة فيها يحتاج فقط إلى

تفتح واسع على الثقافة المجتمعية التي توجه وتقوم من سلوكهم في التعامل مع الموظفين، أي أن احترافيتهم هذه أثر عليها الاغتراب عن المجتمع أحيانا أخرى.

2- إنه ورغم التغييرات الهيكلية والتنظيمية والقانونية العديدة التي شهدتها المؤسسة العمومية وتأثير ذلك على استقرار المؤسسة إلا أن الباحثين يرون في تكيف القائد الجزائري معها إنجاز في حد ذاته بغض النظر عن كيفية إدارته لهذه المراحل.

3- إن الدراسات المسحية التي اعتمدت على معطيات إمبريقية لمجموعة من المؤسسة العمومية ، والتي شكلت أساس الإصلاح الاقتصادي تفيد أن الإدارة العليا اهتمت بعدد من القضايا كمدخلات للإصلاح وهي: الحوافز، الترقية ، تحسين المستوى التحديثات الهيكلية والإجرائية . غير أن تأثير هذه المداخل بقي محدودا في الزمان والمكان لنقص المتابعة والتقييم، ولتعرض البلاد لأزمة سياسية حادة.

2- بعض المظاهر السلبية¹¹:

إن وبالنظر إلى غموض مفهوم الفعالية الإدارية بالنسبة للقائد أو المسير إجرائيا، وأن وصف القيادة في المؤسسة العمومية بالجزائر بمثل هذه الأوصاف يجعل معه من الصعوبة بمكان توفير عوامل الفعالية في بيئة غير مناسبة، وعليه فإنه من خلال المعان السابقة للفعالية، ومن خلال أساليب الانحراف التي أصابت المؤسسة العمومية الجزائرية في العمق يتضح أن ثمة صعوبات في إيجاد تعريف محدد لفعالية المسير بصفة عامة وفعالية القرار بصفة خاصة ، وفي هذا السياق وصف أحد الباحثين حال المؤسسة العمومية بالجزائر بأكثر من وصف حيث قال:

¹¹ - هذه المعلومات ليست اقتباس مباشر بل هي إعادة قراءة لبعض نتائج دراسات سابقة والتي أجريت في هذا المجال.

"المسير الجزائري تكيف مع الأوضاع التي أكدت على الإدمان على السلبية حيث تعلم أن لا يكون موضع تقييم فلا يقيم الغير ، كما أنه لا يعامل وفقا للنتائج التي يحصل عليها لذا لا يبالي بنتائج الآخرين ، ويكتفي بالحضور الجسماني إلى المؤسسة فهو مرتبط بالمنصب دون المؤسسة" ..

وانطلاقا من هذا فإن ثقافة التسيير بالمؤسسة الجزائرية لا تساعد على خلق الفعالية، وتحمي نفسها بسلوكيات غير لائقة، وتلحق الضرر بسمعة المؤسسة، حيث أنه لا يهتم متخذ القرار من الفعالية إلا رضا الرئيس الإداري الأعلى ولو كان ذلك على حساب الواقع، والممارسة العملية، والحسابات هنا لا تتوقف على مدى تطابق عناصر القرار الثلاثة إنما مع الأهداف الذاتية الضيقة للأفراد، وانتشار هذا النوع من ثقافة التسيير هو المسئول عن تردي الأوضاع ، وتراجع مردودية المؤسسة العمومية في الجزائر .

وتعتبر الثقافة السائدة في مجتمعنا إحدى أهم الأسباب التي تعكس سوء التسيير في مؤسساتنا، كتدهور قيم العمل و اللامسؤولية و اللامبالاة و السلوك البيروقراطي المتحجر و انعدام الضمير المهني والانضباط ، كل هذا ساهم في انتشار بعض الأمراض الاجتماعية كغياب الثقة والغش والاستعمال غير العقلاني للموارد البشرية و المادية وغيرها من المظاهر السلبية التي نورد منها ما يلي:

1/ التهرب من المسؤولية: وهو ثمرة لتدني روح الشعور بالواجب ، والالتزام بالمسؤولية الملقاة على عاتق القائد الإداري الأعلى ، كما أنه ثمرة لانعدام الكفاءة ، والشعور بالإحباط ، وانعدام روح المبادرة ، كما أن التهرب يمكن أن يكون نتيجة الخوف من العقوبة ، أو الالتماس الحرفي بالقوانين ، وفي كل الحالات فإن ظاهرة التهرب من المسؤولية تؤثر على القرار أثناء اتخاذه ، وأثناء تنفيذه ، وأثناء مراجعته وتقييمه ، كما أن هذه الظاهرة تترك آثارا سلبية لدى العاملين، وبالتالي هيمنة المعوقات على الدوافع مما يعرقل سير المؤسسة، لاسيما التسيير من وراء المكتب ، واتخاذ قرارات بناء على التقارير ودون معاينة المشاكل على أرض الواقع ، والتقيد بالقوانين ، والتستر من ورائها في مواجهة الرؤساء والمتعاملين معا .

2/ ميل القادة نحو مركزية السلطة: تشير المركزية إلى معنى حصر سلطة اتخاذ القرار في يد القائد الإداري الأعلى ، وقد ساد هذا التنظيم الإداري قديما لإمكانية التحكم في فروع وحدات التنظيم ، ومازال قائما إلى يومنا هذا ، وقد خضعت تفسيرات المركزية في المؤسسة الجزائرية إلى عدة اتجاهات أهمها تلك التي ترى أن المركزية هي امتداد للسلطة الأبوية الممارسة في أساليب التنشئة الاجتماعية للمجتمع الجزائري انتقلت إلى مسيري المؤسسة العمومية، أما الاتجاه الآخر فهو يرجعها إلى رغبة كبار الموظفين في المؤسسة العمومية لامتلاك القوة والهيبة والاحترام المناسب في الإدارة التي يتولونها ضنا منهم أنه كلما فوضت السلطة إلى المرؤوسين كلما انتقل قدر من الاحترام إليهم ، و كان الرؤساء عرضة للانتقاد بسبب أخطاء المرؤوسين والتستر عليهم ، لذا نجد أنصار هذا التفسير يؤكدون على ضرورة تركيز السلطة ويعتبرونها ضرورة براغماتية لا غنى عنها للقائد المسير في عموم الأحوال، وأن تفويض السلطة والمسؤولية وتفويض التوقيع هو الاستثناء، وتشير أيضا بعض الدراسات إلى أن عدم تفويض السلطة والقبول لها من طرف العمال تحت أسباب تاريخية يعود إلى دوافع خارجة عن رؤساء المؤسسات بل إلى المرؤوسين ، حيث نجد معظمهم يجتنبون السلطة التي لا تمكنهم من اتخاذ قرارات ، والتي لا تحقق لهم قدرا من الاحترام ، والقوة ، والحوافز ، وخاصة تلك المسؤوليات التي تخص التعامل المباشرة مع العمال، بالإضافة إلى أن هامش المناورة والاعتراض على قرارات الرؤساء، فيبدو أنه غير معتاد عليه المرؤوسين إلا في بعض الحالات الشاذة ، وإذا دعمت هذه المواصفات بتضخم الجهاز الإداري ، وزيادة عدد الموظفين ، وعليه يعتقد هؤلاء القادة أن المركزية وعدم المرونة تحقق لهم:

-بناء القوة الذاتية.

-إسداء التقدير والاحترام للقادة من قبل العمال والمتعاملين.

-التحكم في التسيير والرجوع إلى القائد في كل كبيرة وصغيرة ، وفيه يشعر بالنخوة والكمال البشري .

3/ استغلال النفوذ: القاعدة العامة هي أن المسؤولية تكليف لا تشريف ، وأنها واجبات والتزامات لا حقوق وامتيازات، لكن واقع الحال ينطق بغير ذلك ، حيث يرى الباحث سعيد مقدم "إنه لا يخفى على عارف بالتنظيم الجزائري أن القادة يصارعون من أجل الحصول على مناصب قيادية لتحقيق أهداف ذاتية لا غير، وهذا ما يؤدي إلى تقديم المصلحة الشخصية عن المصلحة العامة ، ويصبح همهم ليس فعالية التنظيم والعاملين به ، وتفعيل القرارات والسلوك ، إنما جمع الثروة بكل الوسائل"، وهذا ما يفسر حسبه الصفات غير العقلانية التي يتصف بها القادة في المؤسسة العمومية في الجزائر.

4/ التسلط والتعسف في استعمال السلطة: فالتسلطية تمتد لتؤثر في الحياة الرسمية لتبرز في خصائص القيادة عندنا والتي تتميز في الغالب بدرجة كبيرة من التسلطية كنمط في التعامل، فنوو المناصب الوظيفية العالية في المؤسسة يستعملون نفوذهم بشكل قوي مما يبرز النقص الكبير في التفويض للسلطات في الإدارة مما يحط من معنويات العمال في العمل، فالمسير الجزائري لم يهياً على تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية لأنه نشأ و تربي في جو تسلطي(الأسرة، المدرسة،..)، فهو يرفض تفويض السلطات لمرؤوسيهم لعدم الثقة في كفاءتهم و لشعوره بمنافستهم له في منصبه، وفي هذا الإطار يرى الباحث مصطفى عشوي أن "عملية اللامركزية في المؤسسة الجزائرية لا تتعدى في الواقع التفويض بالإمضاء وفي ميادين محدودة جداً"، كما نجد أن عملية التفويض تركز على العلائقية أو العصبية المهنية وهذا ما يفسر المشاكل الموجودة في المؤسسة الجزائرية فلا المفوض ولا المفوض إليه مدرب على تفويض المسؤولية وتحملها بل نجد المفوض إليه أنه دُرب على الخضوع والطاعة مما ينعكس سلبا على أداءه و بالتالي فعالية المؤسسة ككل.

5/ عدم الاحترافية: إن المؤسسات الجزائرية تفنقر إلى إطارات كافية لإدارتها قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية بكفاءة غير أننا نجد القيادات الإدارية ذات مراكز قيادية من طريق النمو التلقائي، فالمديرين و المشرفين على المؤسسات الجزائرية لم يتدربوا مهنيا بشكل نظامي أو اندرجوا ضمن برامج تدريبية ليتعلموا

قواعد و أسس إدارة المؤسسات، مما حال دون تحقيق النتائج المرجوة من المؤسسة و هذا لتعودهم على أساليب إدارية متخلفة و روتينية(المحاولة والخطأ).

6/ الثقة وعدم الثقة: إن نجاح أو فشل التسيير مرهون بالدور الرئيسي الذي تلعبه الثقة، فتقاة الأفراد في من هم خارج محيطهم العائلي المباشر بجدارتهم بالثقة تعكس أهمية بالغاة في الثقافة التنظيمية، كما تكشف عن دور هذا الاتجاه في التسيير حيث وجود هوة في الثقة بين العمال والقائد يؤثر سلبا على التعاون والتضامن في النشاطات الرسمية و غير الرسمية في المؤسسة مما نتج عنه:

-انعدام العدالة في منح المكافأة والجزاء المسير والعامل.

-عجز البيروقراطية عن تأكيد قدرتها على غرس الثقة المتبادلة بين القائد والعمال مما جعلها تلجأ إلى حرق أو إلغاء القيم.

-احتكار النفوذ مما شجع على التجاوزات و ساهم في تجريد التسيير من الصدق و الشرف و غيرها من القيم الأخلاقية.

-مركزة القرارات داخل الإدارات لعم الثقة المسبقة في المرؤوسين.

7/ احتكار الخبرات الفنية: إن تطور الفكر الإداري أخرج الإدارة من دائرة الأحكام الذاتية إلى دائرة العلم والعقلانية ، وأن من يقوم بوظيفة لا تبقى حكرا له ، وأن التراكم المعرفي هو الذي يكون تقاليد المؤسسة التي تشكل المجال الحيوي الذي تتخذ فيه القرارات . غير أن أمراض الجهاز البيروقراطي في المؤسسة العمومية الجزائرية أوصلتها إلى بناء ثقافة سلبية تمثلت في احتكار القادة والمسيرين للخبرات الفنية ، والإجرائية ، ومنه بدأ الصراع بين القديم والحديث ، صراع وجود وتحكم ، ومن مظاهر هذا الصراع حجب المعلومات عن الموظفين الجدد والذين لهم مؤهلات ، التشكيك والتقليل من فعالية تكوين

المتخرجين الجدد والعمل على تحجيم دورهم، وعدم إشراكهم في أي حالة يمكن أن يتدربوا ويتعلموا من خلالها، إن مثل هذه الأساليب تقلل من فعالية القادة، وتأثير على قراراتهم.

8/ عدم الاستقرار الوظيفي: في حالة يكون القائد في شعور دائم بالخوف من الإقالة، ودون سابق إنذار، ومثل هذا الشعور يجعله لا يبدي ولا يطور آماله. وسرعة تغيير المسير الإداري الأعلى من شأنه أن يبعث على عدم الاستقرار تبعاً للعرف والتقاليد التي تعودت عليها القيادات السابقة له، إن مثل هذا الواقع يزرع الخوف من المستقبل في صفوف القادة، ويجعلهم لا يبادرون ولا يجتهدون في اتخاذ القرارات وتنفيذها، ويكتفي هؤلاء القادة بإدارة القضايا العادية دون إبداع وتطوير نتيجة عدم الأمان والاستقرار في القيادة حتى وإن استمر البعض منهم لفترة أطول.

9/ عدم المرونة: رأينا كيف أن مركزية القرارات بيد القادة تجعل المرؤوسين في حالة تبعية سلبية، وإحباط يوافقون - مجاملة - ويعارضون - خوفاً من العقوبة -، وذلك لكي يظهروا أمام القادة ما يعجبهم وما يسرهم، وهذا بسبب عدم مرونة أساليب القيادة في المؤسسة مما يعزز عودة المرؤوسين إلى القادة لطلب الإذن، واتخاذ القرارات الفرعية خوفاً من الخطأ أو العقوبة، ومثل هذا العمل يصرف اهتمام القادة من القضايا الكبيرة إلى القضايا البسيطة وهذا يكلف الوقت، وارتفاع التكلفة، وتأخير الأعمال الأساسية للمؤسسة.

مما سبق نخلص إلى أنه مشكلة القيادة والتسيير في المؤسسة الجزائرية لا يمكن فصلها عن القيم التي يجب أن نطورها نحو السلوك التنظيمي الحديث، كما يتطلب تطوير المنظمات و إدارتها دراسة نسق القيم الذي يحدد نجاح الأسس والمبادئ العلمية للإدارات.

وهنا نشير إلى أن البحوث الجزائرية ضئيلة جداً في ميدان دراسة نسق القيم الاجتماعية وعلاقتها بإدارة المنظمات مما يعكس نقصاً ملحوظاً في المعلومات الخاصة بالمؤثرات والاتجاهات الاجتماعية والثقافية

المحددة للسلوك التنظيمي و التي تسمح وفقها بتكييف النظم التسييرية المستوردة من جهة، و تعديل سلوك المسير الجزائري ليتوافق مع متطلبات التنظيم الحديث.

ومنه نستنتج أن تطوير وتحديث المؤسسات الجزائرية و نظم تسييرها و جعلها في مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبة أمر يحتم معرفة الإطار الفكري و الاجتماعي و الثقافي للفرد الجزائري و تطويره وتحديثه ليتلاءم و يتفق مع السلوك التنظيمي الحديث.

المحاضرة العاشرة

3/ معوقات الاتصال التنظيمي:

إن العملية الاتصالية داخل المنظمة تواجه عديد العوائق وترجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنشأة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. وقد يكون التخصص، وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم، من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة، فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين، وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المؤسسة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة، وعدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي، يؤديان أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمؤسسة. وكذلك كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية، وعدم وجود هيكل تنظيمي يشير إلى وضوح الاختصاصات والصلاحيات، أيضاً غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنشأة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المؤسسة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية

وبتالي يمكن إجمال المعوقات التنظيمية للعملية الاتصالية فيما يلي:

-كبر حجم التنظيم وتعدد المستويات الإدارية مما يؤدي إلى اختلاف أهداف العاملين.

-"الإفراط في التركيز على النظام غير الرسمي قد يعوق الاتصال الرسمي."¹²

¹² -نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط5، مكتبة دار الثقافة، 1995، مرجع سابق، 408.

-عدم مطابقة التنظيم المخطط للتنظيم المطبق.

-عدم معرفة الأفراد للمهام الموكلة إليهم.

-تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم.

ومن المعروف أن التنظيم عبارة عن نسق مفتوح، فهي كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة، والتي تؤثر فيها ، فالتنظيم يتحصل على مدخلاته من البيئة ، بالمقابل يعطيها مخرجه ، وعليه هناك معوقات بيئية يمكن أن تعرقل الاتصال التنظيمي ويقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد كالقيم والعادات والتقاليد التي تحد من فعالية الاتصال.

كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالتمطية والروتين وبرتابة العمل والتي لا تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل التنظيمية المعرّقة للاتصالات .

كما توجد هناك معوقات المادية وفنية و"تتمثل هذه المعوقات في الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص، إذ يمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال ، أما الجوانب الفنية المكملة للجانب المادي، وتعطي لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبطا وتنظيما بالجوانب الشكلية"¹³، والجوانب الفنية تحدها مجموعة المكونات من التغيرات تتضمن أساليب والوسائل ومدى حدائتها وقابليتها للاستخدام وحامل المعلومات وتعدد الاتصال و المهارات الفردية والجانب الفني الوظيفي والمرتبط بحجم البيانات المطلوبة ومستوى كفاءتها و عامل الزمن و مصداقية البيانات .

¹³ -علي عياصرة وآخرون،مرجع سابق،ص ص70-73

وعموماً تثبت الدراسات أن المشكل المتعلق بالمعلومات والاتصال ، هو ناتج عن بيروقراطية وضعف الهياكل والإطارات التي تكونها ، فنظام المعلومات الحالي في المؤسسة يتميز بالعديد من النقائص:

-عدم جودة المعلومات .

-عدم كفاءة أو نقص مهام ومراقبة المعلومات.

-الاتجاه نحو الاحتفاظ بالمعلومات من طرق بعض الهياكل التي لا تقبل إيصالها إلا إذا فرضت القيادة عليها إجبارية ذلك من السلطات الأعلى منها.

-سوء حركة المعلومات سواء عمودياً أو أفقياً.

-عدم عودت المعلومات يؤدي بالهيئات التي تصدرها إلى عدم اعتبار أهمية مجال المعلومات... إلخ¹⁴

-عدم قيام النقابة بالدور المنوط بها.

-عدم تناسق الفئات السوسيو مهنية.

وهناك عوامل تنظيمية وتشير إلى التحديد الدقيق لمجموعة الوظائف والمسؤوليات والواجبات وتتدخل عدد من قنوات الاتصال في تحديد كم ونوع المعلومات التي يتلقاها المدير حيث ترتبط زيادة قنوات الاتصال بانخفاض درجة التشويه التي تشوه عملية تدفق الاتصال. كما تؤثر نوعية المناخ التنظيمي على كفاءة وفعالية الاتصال إذ ترتبط دقة تدفق المعلومات بمستوى الثقة السائدة في العلاقة بين الأطر الإدارية ونوعية القيادة "وقد أكدت إحدى الدراسات الحديثة على وجود ارتباط إيجابي بين درجة تشويه

¹⁴ -ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص138.

تدفق المعلومات في عملية الاتصال الصاعدة والمناخ التنظيمي التسلطي في حين يكون الارتباط سالباً في ظل المناخ المستقل.¹⁵

- إن الاتصال في الإدارة يتخذ نظاماً حسب طبيعة وحجم المؤسسة ولعل الإدارة تستعين بأساليب اتصالية تراها ملائمة تتفق مع منطق الكفاءة بينما يسعى العمال للاتصال بالإدارة على أساس منطق آخر تستخدم فيه لغة العواطف والمشاعر الاجتماعية وهذا ما يجعل التفاهم بينهما أكثر صعوبة، حيث أن كل شخص في الإدارة وفي العملية الاتصالية قد يتأثر بالأفكار المسبقة أو جماعته المرجعية و يفسر أفعاله في ضوء مصلحته الخاصة.

ومن هذا المنطق نجد أن المدير أو القائد في الإدارة يمثل الأساس لعملية الاتصال لذا يتطلب منه ما يلي:

- أن يحدد مع مرؤوسه الأهداف الواجب تحقيقها.
- أن يحرص على استرجاع المعلومات الخاصة بنتائج أعمال المرؤوسين.
- أن يقوم المدير بمقارنة النتائج المحققة بالمعايير الموضوعية و يتبين من خلال ما سبق أن عملية استرجاع المعلومات أثناء عملية الاتصال إداري تمثل أحد الشروط الهامة لنجاح التنظيم والاتصال معا لأنه على أساسها يتم اتخاذ القرارات الصحيحة و يتأثر الاتصال بعدة عوامل يمكن إيجازها فيما يلي:
- مركز الفرد في التنظيم.
- القيادة.

15 نفس المرجع، ص 270.

- نظام تبادل المعلومات داخل التنظيم.

كما أن للجو النفسي الاجتماعي السائد بالتنظيم هو بدوره له تأثير قوي جدا على الاتصال كسوء العلاقات الشخصية بين العمال أو طغيان التحيز والعنصرية والتنافس وعدم التفاهم والتعاون.

والعوامل النفسية تعني مجموعة من التغيرات و المكونات النفسية ذات الأثر في تحديد فاعلية وكفاءة عملية الاتصال الناجمة عن أنماط التفاعل بين الأفراد و تتمثل في مدى الفهم المتبادل وانخفاض معدلات الإحباط الناتج عن سوء الاتصال والإدراك الخاطئ للتعامل الإنساني والقدرة على خلق مناخ صحي بجانب القدرة على حل والتغلب على عوائق الاتصال وتتوقف عملية التفاعل على قدرة الفرد الاتصالات بما تحويه من استعداد نفسي جسدي لاستقبال تدفق المعلومات واستدعاء تكوين علاقات معينة بجانب تكوين استجابة معينة من خلال التخاطب اللفظي بهدف إطراء قدرة الفرد على التخطيط و صنع القرار " و قد ميز charles kelly بين نوعين من الاتصال أحدهما عاطفي و الآخر متزن ومرن وقد أرجع الفارق بينهما إلى عامل الدافعية حيث تتأثر كيفية اتجاه المنصت المتعاطف في التقويم باتجاهات المستمع على حين يحدد المنصت المتزن أنماطا مسبقة من الإنصات الانتقائي في تقويم المتحدث.¹⁶

إذن هناك عوامل تؤثر في نجاح أو فشل عملية الاتصال التنظيمي، لعل أن أهمها العوامل التي ترجع إلى طبيعة القيادة التنظيمية و الأساليب المتخذة من طرفها في إيصال المعلومات إلى العمال بالإضافة إلى درجة تقبل العمال بدورهم لعدة معلومات.

16 محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص272.

المراجع:

- 1- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، المكتبة الوطنية ، عمان الأردن، 1993
- 2- هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ،
2002
- 3- شوقي طريف محمد فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993
- 4- معن محمود العياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار
الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- 5- سميرة صالح، القيادة الإدارية والفعالية الإنتاجية
- 6- محمد إبراهيم لعبيدات وفايز الزغبى، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، الأردن، 1997.
- 7- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط5، مكتبة دار الثقافة، 1995،