



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مطبوعة مقياس

القيادة واتخاذ القرار

إعداد الدكتور:

سعيد توفيق

السنة الجامعية: 2020 - 2021

فهرس المحتويات:

5.....	توضيح مفاهيمي لدلالات المقياس في ضوء التخصص:
9.....	المحاضرة الأولى: مدخل إلى القيادة الإدارية
9	أدبيات القيادة
11.....	مفهوم القيادة
14.....	1: تحليل سيميولوجي لمصطلح القيادة:
15.....	2:مراحل تطور المفهوم نظريا وميدانيا:
21	المحاضرة الثانية: متغيرات النوع والنمط في مفهوم القيادة الإدارية
22.....	1- نمط القائد الدكتاتور:
23.....	2- القائد المجامل
25.....	3- القائد البيروقراطي
26.....	4- القائد الزبقي (الميكافيلي) وأبعاده السياسية التقنية:
27.....	المحاضرة الثالثة: القيادة الفعالة:
28.....	المدير قائد المجموعة
30.....	المدير الفعال
34	المحاضرة الرابعة: التركيبة الوظيفية للقيادة الإدارية:
35.....	أهمية القيادة الإدارية

عناصر القيادة:.....36

المحاضرة الخامسة: الدراسات الأساسية للقيادة المعاصرة:40

المحاضرة السادسة: المداخل النظرية الأساسية للقيادة الإدارية45

نظرية صفات الشخصية :46

نظرية السلوك الإدارية :47

ثانياً : القيادة الديمقراطية:48

ثالثاً : القيادة المسببة (غير الموجهة)50

المحاضرة السابعة: الاتصال القيادي داخل المؤسسة.....60

□شبكة الاتصال القيادية:.....61

□الإستراتيجية والقيادة:.....62

□العملياتية:.....

.....64

المحاضرة الثامنة: القيادة الإدارية والاتصال العمليتي66

الطبيعة البشرية للاتصال:67

أهداف الاتصال :.....69

عناصر الاتصال:70

خصائص الرسالة الجيدة:71

أشكال الاتصال:72

76.....	وسائل الاتصال:
77.....	المحاضرة التاسعة: العقبات الكبرى للاتصال القيادي:
78.....	عقبات الاتصال القيادي:
80.....	اختلالات العملية الاتصالية:
82.....	المحاضرة العاشرة: الأداء الوظيفي وإدارة شبكة الاتصال التنظيمي:
83.....	النظريات الكلاسيكية:
86.....	النظرية البيروقراطية:
88.....	نظرية الإدارة العلمية:
90.....	نظرية التقسيم الإداري:
94.....	المحاضرة الحادية عشر: التغير التنظيمي وإدارة الأفراد:
95.....	التغير الاجتماعي:
102.....	المحاضرة الثانية عشر: إدارة الأفراد وتسيير المجموعة:
103.....	1. عناصر الضبط المفهوماتي للأفراد في حقل المؤسسة :
105.....	2. حقل الممارسة والسلوك الفردي في المؤسسة :
105.....	3. تسيير المجموعة:
107.....	4. منظومة العلاقات الانسانية :

يندرج هذا المقياس إطار تدريس السنة الثانية ماستر تنمية وتسيير الموارد البشرية ،
وضمن مجموعة من المقاييس الأخرى المشكلة تقنيا وبيداغوجيا لتكوين الدفعة يمكن حصر
الأهداف الفنية للمقياس منذ الوهلة الأولى على أساس أنه يركز على إكساب الطالب معرفة
علمية نظرية معطاة في إطار محاولة إكساب الطالب مقدرة عملية ميدانية لفهم سير الحركة
البشرية في حقل المؤسسة ، وانطلاقا من هذا البعد فقد حاولنا في هذا المقياس إعطاء أهمية
بالغة للعناصر المتبلورة ضمن سياق واقع المؤسسة الجزائرية مع التطرق إلى التجارب
العلمية من خلال الإلمام النظري ومقاربة تلك النظريات ضمن سياقها التاريخي ، ولذلك فقد
تطرقنا في المحاضرات التي شكلت مقياس القيادة واتخاذ القرار ، إلى مجموعة معايير
بيداغوجية أخذت بعين الاعتبار خصوصية المرحلة مع التركيز على أهم العناصر المشكلة
لأطروحة تسيير المورد على مستوى الساحة العالمية ، بالتركيز على المورد البشري التنظيمي
الذي يشكل منطلق رأسمال التنمية الأول، و الذي يحتل أهمية لا توازيها أية أهمية ، فلو
خير المجتمع المعاصر بنمطه العقلاني المؤسساتي بين هذا المورد، وأية مورد آخر لاختار
المورد البشري ،أي أن نجاح المجتمع ليس إلا نجاح لنخبه قادت الجماهير، وجملة المكونات
المجتمعية نحو الارتقاء التدريجي الأمثل ، لأن المجتمع عليه كما قال مالك بن نبي، أن
يصنع رجالا يمشون في التاريخ مستخدمين الوقت والمواهب . كما أن الفشل لأنه اذا حدث
الفشل المجتمعي ، يتفجر النقد الذاتي دائما ، ويكون الاعتراف قاسيا ، ونادرا ما يحدث
الاعتراف بشكل الموضوعي على مستوى حقل النخبوية الاجتماعية لان الأرضية الاجتماعية
بطبيعتها القيمية المتخلفة تقوم بخلق شيطان وهمي لترمي به بكل الشتائم وتحمله كل هزات
الفشل والخيبات ، وهي الوضعية الممتثلة على مستوى الدول المتخلفة ، كمجتمعات مائتال
تبحث عن اكتمال نسبي مقبول لتجاربيها التنموية ، وغير بعيد عن يهتم هذا المقياس بحصر

الخواص الفنية برؤية تقنية في فضاء مضبوط انه المؤسسة ، حاولنا حصر مجموعة من المحاضرات وفقا للبرنامج الوزاري وقد تم ذلك على النحو الآتي :

توضيح مفاهيمي لدلالات المقياس في ضوء التخصص:

مفروض على المؤسسة ضرورة أن ترتقي بمستواها الاقتصادي ، بما يؤهلها للبقاء والنشاط التنافسي ضمن نسق خارجي محتم ، على اعتبار انه لا يمكن للمؤسسة في أي فضاء كان أن تعيش بمفردها وبمعزل عن التطورات الخارجية المتغيرة بمسارين سرعة وتنوع كبيرين ، ولعل من أهم شروط تحقيق هذا المسعى معرفة كاملة المعالم بشأن المورد البشري على مستوى تسييره والتخطيط له في سبيل استثمار طاقاته الكامنة بما يخدم دوام تعظيم ربح المؤسسة بالمعنى الرأسمالي للكلمة ، ولعل هذا المستوى العقلاني من التبصر واليقظة التسييرية لم يكن وليد الصدفة ، بل أن مراحل تاريخية مرت بها المؤسسة ، ويتضح ذلك من خلال العناصر الآتية :

1: مراحل ظهور تنمية الموارد البشرية :

تجدر الإشارة هنا إلى انه يجب التنبيه إلى مسألة مهمة وهي أن تنمية المورد البشري ظهرت كمقاربة تقنية للعمل منذ الوهلة الأولى ، أي بعيدا عن ملابسات الصراع الإيديولوجي(1) الاشتراكي الرأسمالي الذي ميز الساحة الغربية ، وانتهى إلى بروز العديد من الفرضيات في سوسيولوجيا العمل ، وعلى الرغم من انه لا يمكن إنكار حقيقة تفاعل سياق الخط المولد لتنمية الموارد البشرية مع مكونات النسق الاجتماعي العام إلا أن المنشئ بمستوى الرؤية والتحليل كان وليد المرحلة التaylorية بامتياز على اعتبار ان تايلور قدم لأول مرة في تاريخ المؤسسة مقاربة معملية موضوعية لطرق واليات استغلال طاقة العمل الحقيقية ، منطلقا من مجموعة ملاحظات ميدانية ، انتهجت بالأساس أداة الملاحظة الفورية ، وهو ما مكن إحصائيا من بناء فرضيته القائمة على الشولذيرينق ، والتي مفادها ان العامل ميل

ميولا فطريا بطبعه للكسل ، بما يدفع نحو البحث عن آليات للتخايل على قواعد التنظيم ، وهي الحركات الغير مراقبة والتي تهدر طاقات كبيرة تنقص من القوة الوظيفية للعمل ، القوة الفعلية ... لعل اجتهاد تايلور في هذا السياق لم يكن ممكنا استصاغته منذ البداية على اعتبار انه اصطدام ، بنمو الحركات العمالية والنقابية في مختلف دول العالم . وبخاصة عندما تحول قانون الميقاتية والزمن معيار للعدل والإنصاف وفقا للجهد والطاقة .

لعله ومن غير المبالغ فيه يمكن اعتبار التايلورية قاعدة تطوير المورد البشرية من حيث الإطار التقني ، رغم ما يحمله هذا الموقف من خطورة على عتبا ران سيادة النظرة الماركسية في فترة زمنية معينة ولدت تصورا مفاده أن المورد البشري ، هو مرحلة من مراحل اعتبار أو تغيير نظرة الرأسمالي للعمل من مستخدم إلى مورد ، ولكن هذا الموقف غير سليم من حيث ميكانيزمات المقاربة ، لا المؤسسة الغربية في مبادئ مشروع تكوينها تقوم على فكرة الرشاد العقلاني في تكريس الثروة وتعظيم الربح ، وبالتالي سيادة التسيير العقلاني في إدارة جميع أشكال الموارد ، ولكن كيف تطورت فلسفة تسيير المؤسسة الغربية من إدارة الوسائل إلى عمق وتعقد النظرة أي إدارة الموارد البشرية ، ولفهم هذه القضية لابد من المرور بجملة من المفاهيم والمستويات وذلك على النحو الآتي :

التنمية : يشير مصطلح التنمية في التراث الغربي إلى السيرورة ، أي الطريقة والآلية المثلى الخلاقة والتي يتم من خلالها إنتاج الثروة بل وإعادة إنتاج شروط إنتاجها ، أي أن التنمية في محتواها الحقيقي ليست إسقاط المال والخيرات ، وتوزيع الثروة بالمفهوم العالم ثالثي للكلمة ، إنها على هذا المستوى تلك الخاصية لوحدة بشرية متموقعة في حيز مادي متفاعلة في نسق محدد بمتغيراته ، ما يعني أن علم التنمية كوجه ملازم تاريخيا للمعرفة الاقتصادية والسوسيولوجية(2) ، ينتهي إلى فهم وتبيان ميكانيزمات اشتغال البنية البشرية في اتجاه تحقيق أهدافها المرسومة في مشروعها المعلن ، ولذلك فان فك شفرات تخلف وتعطل تلك المجموعات يعد رهانا علميا و استراتيجيا بالنسبة للهيئة المؤسساتية المعنية بتحقيق

المشروع ، وتكمن الاستدامة كبعد استراتيجي في ضمان شروط دوام السيورة على جميع المستويات ، من هنا يتضح جليا أن التنمية ماهي إلا صناعة بشرية بمعايير المعرفة العلمية . انطلاقا من معطيات المشروع الأولية ، أي الشروط البدائية الحتمية لمشروع المؤسسة . وعلى هذا المستوى فإن الإنسان يشكل حجر الأساس في العملية وهذا ما يتضح في المفهوم الآتي :

المورد البشري:

يشير مصطلح الموارد إلى معنى الطاقة والقوة الكامنة، الموجودة خلف مانع ما و/أو حاجز معين يقف في مقابل الظهور ، أي أن المورد والعقبات التي تمنع ظهوره متلازما حتميا ، غير ان مفهوم الموارد البشرية ظهر في سياق موجة التغيير التنظيمي على اعتبار انه : كل تلك التحولات أو التعديلات في البنية التنظيمية أو في السيورة التنظيمية . والتي مست جميع جوانب الحياة المؤسساتية على مستو التشكيلات الاجتماعية المنتظمة في الكيان المؤسساتي تباعا للهندسة القانونية الملازمة، كمدخل جديد لروح التنظيم ، غير انه يجب الانتباه كما سبق الذكر أن المورد البشري كفلسفة تنظيم تم في إطار رؤية تقنية بحثة بمعنى البحث وموازة مع تغيير أسلوب التنظيم على أدق المناهج الملائمة لاستثمار طاقة العمل الكامنة على أوسع نطاق ، وتم في إطار هذا المسعى تهيئة وبرمجة جميع العمليات انطلاقا من التوظيف وصولا إلى التقاعد ، التعامل ضمن هذا المسعى .

2. علاقة علم الموارد مع باقي التخصصات العلمية:

انطلاقا من المرحلة التنظيمية الجديدة والتي توازت ابستمولوجيا مع انفتاح العلوم على بعضها البعض أكثر من أي وقت مضى فإن أول تعريف يتبادر لنعت علم الموارد البشرية ، هو انه علم تقني متعدي نشأ في فضاء التنمية البشرية ، والتي تحولت إلى ثقافة عامة ميزت المجتمع الغربي ، ذلك المجتمع الذي تظهر فيه المؤسسة كأهم ميزة من مميزات المجتمع مابعد الصناعي

وعلى هذا الأساس ، فإن فهم المورد البشري ضمن معادلات الإنتاج وتعظيم الربح بتكولوجيات المرحلة ، يفتح العلاقة مع بقية العلوم من دون حصر على سبيل العلاقة بين المتغيرات المكونة للموضوع والمشكلة منطقيا لأطروحة موضوع الموارد ، بمعنى البحث العلمي لفك شفرات تخلف و/أو عدم اشتغال المورد بالوتيرة المراد تحقيقها ، وسوف نقوم بتقديم مثال على ذلك ، ويتعلق الأمر بتجديد قوة أو طاقة العمل ، فهذا الموضوع منقسم إلى ثلاث مستويات من حيث معادلة تكوين بنيته العلمية في علاقة مماثلة لمكون فعلي للموضوع ، فثمة إذن ثلاث أجهزة ، وهي الجهاز النفسي ، الجهاز العصبي ، الجهاز المناعي ، وهنا فإن مقارنة علمية لايمكن لها أن تكون عملية إلا إذا أخذنا بعين الاعتبار ، مقترحات علم النفس وعلم الأعصاب وعلم التغذية ، في سبيل الخروج بعناصر البرنامج العملي الكفيل بتجديد فعلي لقوة العمل أي طاقة العمل ، لان مسألة نفاذ الطاقة أمر طبيعي ومنه إضعاف إلي للدافعية والقدرة على الانجاز (3)

4: الاتجاه المعرفي للمقياس في إطار التخصص: يتضح في هذا الإطار وحدتين أساسيتين للتحليل ، وهما الركيزتين باعتبارهما مجال تحليل إدارة الموارد البشري في المؤسسة ، وهما الأفراد والمجموعة ، وعلى الرغم من أن هذا يقود إلى تبني وجهات نظر نظرية متعددة إلا أن الاتجاه هنا يتسم بالواقعية ، فنحن كخبراء سوسيولوجيين أمام مسألة دائمة ومستمرة وهي متى نكون على مستوى قيادة الفعل والبرامج أمام الأفراد ومتى نكون أمام تسيير المجموعة ، ما يعني أننا وعلى الدوام أمام تحديد مستوى التحليل والذي هو في الحقيقة مصدر أساسي لإنتاج وإعادة إنتاج الفعل ، وبخاصة عندما يتعلق الأمر بمشكلة القيادة ، والبحث في آليات تفعيل ثقافة المؤسسة في إطار الهدف المسطر ضمن إستراتيجية التكامل والتفاعل مع المحيط المتغير باستمرار والمتنوع أشد التنوع ، وهكذا فإن مراقبة المؤسسة انطلاقا من ضبط تلك الوحدات يشكل الرهان الحقيقي لتجنب أشكال هوامش المناورة والتي سوف نتطرق إليها في نظرية التحليل الاستراتيجي

المحاضرة الأولى: مدخل إلى القيادة الإدارية

أدبيات القيادة

أدبيات القيادة

مفهوم القيادة

تحليل سيميولوجي لمصطلح القيادة

مراحل تطور المفهوم نظريا وميدانيا

تمهيد :

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي والآلات لتتجزأ حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة . ويقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويستشير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم نتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم ، إنها ليس بالمهمة اليسيرة ، إنها تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات ، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة .

ومما سبق يمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية .

مفهوم القيادة

لغة:

القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قود وقيد أي حبل يقاد به وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد.

أما بالفرنسية فيقابلها مصطلح commandement أي التأمير والتوجيه مابين الأشخاص والجماعات، أما في اللغة الإنجليزية يقابلها مصطلح leadership أي توجيه القائد .

اصطلاحا :

القيادة: هي عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف، يحتوي هذا المفهوم على تعريفين أساسيين، أولهما أن القيادة هي علاقة بين فردين أو أكثر ويكون فيها التأثير والقوة موزعتين بشكل غير متكافئ، وهذا التعريف يفرق بين القائد المعين في الجماعة "الفرد المسؤول عن الجماعة والذي أعطي السلطة ليؤثر على سلوكها" والقائد الغير معين الذي يمارس السلوك القيادي عندما يكون عنصرا مؤثرا في الجماعة.

كما يعرفها محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان بأنها "الفرق بين النجاح والفشل " سواء كان في حرب أو سلم أو تنظيم أعمال، يكمن في عنصر القيادة، وبالرغم من الأهمية المعطاة لهذا العنصر والدراسات التي لا حصر لها في هذا الشأن ، إلا أن مفهوم القيادة مازال غامضا .

ويرى محمد منير مرسى القيادة على أنها " السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك " وهناك مكونات رئيسية لهذا العمل (السلوك) تتمثل في : المبادأة أي تملك القائد لزام الأمور، والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة، والتمثيل أي دفاعه عن جماعته، والتكامل أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها .

أما جون أديير John Adair فيرى أن القيادة "هي عملية تأثير وشحن همم المرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم، القيادة هي العلاقة بين شخص يسمى القائد وجماعة (الأتباع) وتتسم هذه العلاقة بالتفاعل والاندماج بين حاجات الأتباع أو الجماعة"

يرى Yukl (1989) و Tosti and Jackson (1999) صعوبة إيجاد تعريف محدد ودقيق لظاهرة القيادة. فالقيادة تختلف باختلاف المواقف والقادة والأشخاص المعنيين في كل موقف على حدة. وقد أوضح Tosti and Jackson (Ibid) أن هناك أكثر من 350 تعريف لمصطلح القيادة تم تحديدها ودراستها في الـ 75 عام الماضية. وعليه فإنه من الأفضل تحديد مفهوم وظيفي تطبيقي وعملي لفهم مصطلح وظاهرة القيادة.

وعرفها [بيترف دراكر PETER F. DRUCKER] بقوله: الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات، أما [آرثر ويمر ... ARTHUR WEMER] فيؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، ويتفق معه [كونتز وأودنل ... CONTEZ & ODNEL] حيث يقول : القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف ، وكذا [هايمان وهيلجرت ... HAYMAN & HILGERT] الذي عرفها بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

يعرف Griffin (2002) القيادة من خلال منظورين: السمات والسلوكيات. والسمات هي مجموعة الصفات لدى فرد لكونه قائداً (Trait theory). والسلوكيات المتمثلة في قدرة القائد في التأثير على الأفراد من خلال السلوكيات المطلوبة المختارة.

ويتفق Hellriegel, Slocum and Woodman (1998) مع الجزء الأخير من التعريف والخاص بمقدرة القائد من تشكيل والتأثير على سلوكيات الأفراد لتحقيق هدف معين،

ويشدد (Hall, 1999) و (Hersey & Blanchard, 1982) على رؤية القيادة من خلال منظور العلاقات بين الأشخاص (Interpersonal view). وعليه فان الفرد الذي يقوم بممارسة التأثير على الأفراد الآخرين من خلال العلاقات الشخصية، يكون هو القائم بدور القائد، والشخص المتلقي لذلك التأثير يكون هو الفرد المرؤوس. وعليه تتبني القيادة على علاقة تعكس علو مقام ومنزلة القائد بالنسبة إلى المرؤوس.

ويبين Rue and Byars (2003) أهمية القيادة في التأثير على المرؤوسين، بقبول توجيهات والالتزام بقرارات القائد استناداً على القوة النابعة من مصادر تنظيمية وشخصية، محددة بذلك السلطة التي يتمتع بها القائد.

ان فحصا بسيطا لتاريخ المجتمعات عبر التاريخ ، يجعلنا نستنتج دون شك انه ثمة على الدوام فاعل حقيقي خلف كل منظومة تغير ، أحدث بشكل أو بآخر منطلقات السيرورة ، ولعله المدخل السيكولوجي الذي تبناه فلفريدو باريتو لدراسة حركة التاريخ في تصميم متجاوز للإطار الماركسي ، فلقد كان مدخل النخبة حقيقة الإطار العملي والعملياتي لفهم حركة التاريخ ، أي أن المجتمع لايتحرك دون نخبة ، ومنه دون قادة ، ولذلك فان فهم ميكانيزمات تتم موازاة بتحليل محتويات القيادة كبنية بشرية ذات مقدرة خارقة على صناعة الفارق انطلاقا من تحليل عناصر القوة والذكاء . وانطلاقا من هذا المرتكز النظري المرجعي يحاول هذا المقال مقارنة موضوع القيادة في إطار ربط العلاقة الوظيفية مع متغير المؤسسة على اعتبار أنها الصورة المظهرية والفعلية التي تعبر منطقيا عن تناظم وانتظام حركة وطاقة المجتمع في إطار عقلاني محدد ، وهي بهذا المعنى الدلالة العملية على مدل المعاصر الحقيقي الذي شكل تاريخ أوروبا ومنه التاريخ العالمي لكل المجتمعات.

ومنه فقد حاولنا تغطية هذا الطرح بالاعتماد على التركيز على مصطلح القيادة أخذين بالأساس بعد القلق السوسيولوجي المتولد ضمن العملية الاستعلائية البحثية الدائمة ، والتي تربط الباحث بمشكلات المجتمع ، وقد اعتمدنا على خطة العناصر الآتية :

1: تحليل سيميولوجي لمصطلح القيادة:

من الضروري في كل معرفة علم اجتماعية على وجه التحديد معالجة المصطلحات والمفاهيم بلغتها الأم ، على اعتبار الكم الدلالي الذي يختزل المعاني معبرا عن خصوصية المصطلح ضمن الأطروحة في سياقها التاريخي ، لان ذلك سوف يجنبنا اللبس من جهة ، وأشكال المشابهات اللغوية المقترية من مفهوم أطروحة ما ، كما أن هذه الخطوة ضرورية جدا للاقترب من كل طرح براغماتي لكل النظرية ، انطلاقا من كون النظريات وجهت بالأساس لتغيير واقعا أو تقويمه . ومنه يكن تشريح مصطلح القيادة بلغتها الأم على النحو الآتي:

أ/ المعنى الدلالي للقيادة Leadership:

إن تفحصا بسيطا لهذه الكلمة يقودنا إلى فهم أنها مركبة من كلمتين ، ولكل كلمة معنى ودلالة قوية جدا على علاقة بمفهومها في سياق الطرح الذي تنظرت منه المقاربات المتنوعة ، فكلية LEADER وتعني القائد أي الفاعل صاحب المبادرة والمسؤول المركزي على إطار العملية ، ويتضح المعنى الفني لموصفات مدل الكلمة بربطه مع الطرف الثاني وهي SHIP، وتعني السفينة ، وبالرجوع إلى المخيال البدائي حول ثقافة الإنسان عموما و المتوسطي خاصة ، فان البحر مجال وحقل اشتغال السفينة ، بما يحمله البحر من خواص المخاطر والخطر الدائم ، أي أن قيادة السفينة بهذا المعنى عملية معقدة تقتضي مهارات وقدرات خاصة .

وكخلاصة لهذا التحليل الدلالي الوجيز يمكن القول أن قيادة السفينة Leadership، تشير إلى انجاز مهمة من قبل شخص مؤهل في منطقة خطر متحرك و دائم ، وانطلاقا من هذا الإطار يمكن أن مفهوم القيادة على مستوى تراثه اللغوي يحمل معنى المهمة وتحمل المشقة ، أي أن الأرضية المعرفية الأولية في مخيالية المجتمع النفسية اللغوية تفيد بوضوح ودقة إلى الخطر والخواص الفنية التي تتصف بها وحدة بشرية ما لإدارة و/أو تسيير مهمة

أو مرحلة ، وهي المعاني كلها المختلفة عن ترسمات البنية الذهنية اللغوية الجزائرية ، وهذا ما سنحاول استنتاجه في العنصر الآتي :

2:مراحل تطور المفهوم نظريا وميدانيا:

الحقيقة انه لو قمنا بفحص السياق النظري للقياد في تراث علم اجتماع التنظيم وعلم النفس العمل سنجد منذ الوهلة الأولى ،أنه وعلى الرغم من قدم التحليل والفكر عموما في موضوع القيادة إلا أن مسارات البحث اتخذت لذاتها مجالا آخر تماما وذلك بالتركيز على موضوع النخبة ، على اعتبارها أقلية بشرية ذات تميز على مستوى بنية الملكات الخاصة ، والتي جعلت منها على مقدرة وظيفية في صناعة الفارق القيادي عبر التاريخ ، وهو الشأن الذي ميز توجه الماكرو سوسولوجيا في هذا الموضوع قبيل التركيز على متغيرات البعد التقني على مستوى إدارة الأفراد والمجموعات البشرية ، وسوف نتطرق إلى تراث النخبة في علم الاجتماع قبيل تحديد المداخل التقنية للقيادة ببعدها المحصور مؤسساتيا وذلك على النحو الآتي :

مفهوم النخبة:

يتفق المختصون ، في علم الاجتماع ، على أن الاتجاه العام لنظريات النخبة يبرز أثر الترسيبات الحاصلة في المجتمع الصناعي ذات التنوع الشديد ، والتقسيم المعيارى الرفيع للعمل ببعده التقني والاجتماعي ، والقائم على مفهوم المؤسسة و حركية النشاط الاقتصادي داخل السوق الواقع أن جوهر نظريات النخبة يتمركز في أن كل مجتمع يشهد حيزا للضغط و المكانة و القيادة في صورة أقلية تنتهي إلى التبلور الفعلي و الأدائي في البناء الفوقي للمجتمع ، و التي تؤثر بشكل أو بآخر في موازين القوى المجتمعية أي عناصر و مقومات التغيير الاجتماعي و إذا قبلنا فكرة أن التغيير الاجتماعي يعبر في حقيقته عن صياغة مظهرية لفعل تنموي كامن داخل المجتمع ينجز بفعل القوى المحركة له ، فإن النخب هي إحدى أهم تلك المقومات. و هذا ما يدفعنا إلى الاعتقاد بأن فكرة التنمية في جانب هام منها

تنتج بفعل إرادة نخبة. إرادة قيادة ، ولكن . ما هي هذه النخبة ؟ و ما هو فضاؤها الاجتماعي و المؤسساتي ؟ و ما هي قيم التصور التي تحملها كطموح تريد تنفيذه في الواقع؟ و على أي أساس نظري و وظيفي نقبل بأن مجموعة بشرية في تنظيم نخبة قيادة ؟ و لتجنب أشكال اللبس و الغموض المفهمي ، سوف نعالج الأطر النظرية التي تناولت موضوع النخب. و كما يرى "فريدريك لوبلاي" (1806-1882)(F.Leplay) : "أن مفهوم النخب طويل وشاق. و في هذا السياق ، يمكن أن نميز بين خمسة اتجاهات أساسية ، في دراسة النخبة. و الهدف من هذه التفرقة ، رغم ما تحمله من تعسف ، هو الكشف عن وجهات نظر مختلفة في دراسة النخبة ، حسب "بوتومور .

1- الاتجاه السيكلولوجي:

انتقل "ف.باريتو" (V.pareto) من مسلمة رئيسية مفادها أن التاريخ مقبرة الارستقراطيات، أي أن المجتمع المعاصر أحدث قطيعة مع صور النخب الحاكمة القديمة التي كانت تقوم باسم التواصل العائلي للنخب الحاكمة لتتناوب على الحكم بكل أشكاله الاجتماعية وفقا لعلاقاتها بالعائلة الأرستقراطية. و بالتالي ، فإن معيار إنتاج النخبة في المجتمع يكمن في صلب العلاقة و الاتصال النفعي المصلحي. و كذا ، الرابط العائلي العلائقي مع بنية الحكم الأرستقراطي ، الذي كان الميزة الأساسية لأنظمة الحكم في المجتمعات ما قبل الصناعية. و بمعنى آخر، فإن "باريتو" يعكس نظرة دائرية لمجرى التاريخ على أساس الصراع بين النخب أو ما يسميه بـ"دائرة النخبة". و هذا ما أدى إلى انفصام مع الماركسية التي تفسر التاريخ الاجتماعي على أساس الصراع الطبقي وفقا لعلاقات قوى الإنتاج و التي تؤدي إلى إقامة المجتمع الشيوعي. فالنخبة حسب "باريتو" لا ترتبط بالتنظيم الاقتصادي للمجتمع. و لكنها ، ترتبط عفويا بالعوامل الطبيعية التي تحدد في كل مرة المؤهلات و الخصائص لتظهر النتيجة العلمية لتفسير ظاهرة النخبة تفسيراً علمياً واقعياً ، بالنسبة لـ"باريتو" بشكل أكثر دقة ووضوح حينما يحاول تبيان المعيار السيكلولوجي الذي يتدخل فيما يسميه هو بدورة النخبة. و ينبغي التنبيه ، هنا ، إلى أن "باريتو" لا يؤمن منذ الوهلة الأولى بمبدأ التغير الاجتماعي

خارج إرادة النخبة. أي أن "باريتو" يفسر التغير الاجتماعي بالتوازي مع تفسيره للتغير الحاصل على مستوى النخبة التي تحمل في بنيتها الأساسية مادة التغير الاجتماعي ، والذي يختزل في شكل أفكار وممارسات.

2- الاتجاه التنظيمي: يرى "ج.موسكا" (1858-1941) (G. Mosca) أن النخبة تتمثل في أقلية من الأفراد تمتلك و تمتلك السلطة داخل المجتمع ، هذه الأقلية، تمثل في الواقع الاجتماعي لطبقية الحاكمة و الموجهة. ذلك أن الذي يمتلك مقاليد القوة يستطيع السيطرة على الحكم. و يلعب التنظيم أو ما تمتلكه النخبة من قدرات تنظيمية في إحداث الفوارق والتميز الذي يربط بين مستويات النخبة الحاكمة. أي ، ما يحقق لها صفة اللحمة و الاتحاد الموضوعي. و هو الأساس الذي تضمن به هذه الأخيرة ، وحدتها و تكاملها، شيئاً فشيئاً ، نحو امتلاك السلطة السياسية و منه التأثير الإيديولوجي على الأغلبية الغير منظمة. و هو تأثير تعمل تلك النخب على إنتاج آلياته وفقاً للمرحلة التاريخية و السوسيولوجية التي تتموقع في خضمها.

لا يفلت التاريخ عند "موسكا" من النخبوية. لأن النخبة الحاكمة تقدر مصالح القوة ، وهي ، في أكثر الحالات اقتصادية. فمكانة الأقلية محفوظة دائماً بحكم أنها أقلية حاكمة قادرة على السيطرة داخل التنظيم بشكل دائم. في حين يعتقد "ميتشلز" إلى موقف تشاؤمي يبرز من خلال قوله: "هذا التنظيم هو منبع و ميلاد النخب الحاكمة و أن كل التنظيمات تتمثل وتتجه ، شيئاً فشيئاً ، نحو الأوليغارشية". و بذلك تصبح الديمقراطية خرافة و وهم تغذى منه الجماهير الباحثة عن التنمية بطريقة ميكافيلية محدثة.

- الاتجاه الاقتصادي:

اتخذ "ج.برنهام" (J. Burnham) موقفاً من النخبة ، يختلف عن ذلك الذي اتخذه كل من: "موسكا" ، "ميتشلز" أو "باريتو". فإذا كان هؤلاء قد سعوا إلى هدم النظرية الماركسية في الطبقة الحاكمة ، فإن الماركسيين بدورهم قد رفضوا نظرية النخبة بوصفها تعبيراً عن النظرية البرجوازية. و التي سعت إلى إقصاء التصور التقليدي لمفهوم الحكم و الدولة بصفة عامة.

فلقد حاول "بيرنهايم" المزوجة بين النظريتين ن في كتابه: "الثورة الإدارية". والقضية الأساسية التي ينطلق منها "بيرنهايم": هي أن النظام الرأسمالي في تدهور مستمر و أنه سيتحول ، تدريجيا ، إلى نخب إدارية تتولى شؤونه الاقتصادية والسياسية. و قد لجأ "بيرنهايم" إلى كتابات علماء النخبة فاستعان بها في صياغة فرضيته الأساسية. و أهم هذه الفروض هي: أن السياسة ما هي إلا كفاح و نضال بين الجماعات من أجل الحصول على القوة. و أن الجماعة الصغيرة (النخبة) ، في كل المجتمعات ، هي تلك التي تتولى اتخاذ القرارات الأساسية كمبدأ أساسي يعبر عن مشروعية التغير الاجتماعي بمفهومه الحديث.

- الاتجاه المنظوماتي:

يؤكد عالم الاجتماع الأمريكي "ش.ر. ميلز" (1916-1962) (Charles Wright mills) في كتابه: "الخيال السوسيولوجي" (L'imagination sociologique) على ضرورة فهم الصورة الكلية للإنسان و المجتمع في ضوء ما تتطوي عليه من دلالة داخلية بالنسبة للأفراد فضلا عن الظروف الخارجية و البيئة المؤثرة في سلوكهم و المحددة للعلاقة بين الشخصية و البناء الاجتماعي في رؤية و دراسة اتجاهات الأفراد أو أي ظاهرة اجتماعية تتعذر دراستها إذا عزلت عن سياقها التاريخي. و على هذا الأساس يرى "ميلز" أن مكانة النخبة تتجذر في ضوء البناء الاجتماعي و الاقتصادي لمجتمع معين فمراكز القوة ترتبط بتوزيع الأدوار الاجتماعية فيما بينها. فمن هذا المنطلق المعرفي وانظري المنجز في الفضاء ، سوف نسلط الضوء على ظروف المجتمعات الغربية خلال القرن 19 و أوائل القرن 20. و هي ظروف حدثت بالموازاة مع التطورات المستمرة المصاحبة لحركة التصنيع و التي أفرزت أشكالاً جديدة لتقسيم العمل الاجتماعي. و بالتالي بروز "تراتبية" اجتماعية وظيفية جديدة وفقا لعلاقاتها بوسائل وقوى الإنتاج. و بمعنى آخر ، زوال أشكال التنظيمات الطبقيّة الاجتماعية القديمة التي كانت تتشكل من بنية فوقية تمثلها الطبقة الأرستقراطية و بنية تحتية غير قادرة في أكثر الحالات على المشاركة في تنمية المجتمع. تتكون هذه البنية التحتية من طوائف حرفية و عمال أجراء في المجال الزراعي والصناعي. هذا يعني أن تطور المجتمع

الصناعي أدى إلى قلب موازين القوى و إحداث قطيعة جوهريّة مع المنظومة الطبقيّة التقليديّة. ويبدو أن التحول في البنية التحتيّة التي عملت تاريخيا على امتلاك رأس المال و تحقيق سبل استثماره أي تحويله إلى رأس مال منتج فصح المجال لظهور البرجوازية التي عملت على امتلاك وسائل الإنتاج. و من ثمة التوجه إلى امتلاك آليات الحكم ، و هي سابقة تاريخية في حياة المجتمع الغربي. ذلك أن المتفحص لتاريخ المجتمعات القديمة يدرك أن الحكم ليس للمجتمع بكل مكوناته.

رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة. ويمكن تعريف القيادة أيضا بأنها " فن التأثير على الرجال " . ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومروسيه في المواقف التنظيمية المختلفة .

وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة والقيادة كما يعرفها وايت، تعني التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين ويفرق وايت بين نوعين من القيادة هما :

القيادة التي تعتمد على الإقناع وهي التي تستمد قوتها من شخصية القائد وكذلك القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس ويعرف **جليك** القيادة بأنها " مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة " . كذلك يمكن تعريف القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ويمكن القول بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها

إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية . وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مرؤوسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمرؤوسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح .

المحاضرة الثانية: متغيرات النوع والنمط في مفهوم القيادة الإدارية

1- نمط القائد الدكتاتور

2- القائد المجامل

3- القائد البيروقراطي

4- القائد الزئبقي (الميكافيلي) وأبعاده السياسية التقنية

تمهيد:

سوف نحاول تحديد البعد التقني والأهمية السياسية القصوى للأبعاد الوظيفية الخاصة والعامّة لموضوع القيادة الإدارية، ولذلك فإن تحليل هذا الموضوع لا يمكن أن تتم بشكل دقيق دون المرور ببعض المفاهيم الأساسية التي حاولنا استحضارها واستيفائها في هذه المحاضرة، وقد تم ذلك على النحو الآتي:

1- نمط القائد الدكتاتور:

- الافتراضات الأساسية :

1. العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم للناس .
2. معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.
3. يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
4. أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن).
5. لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

* طريقة الإدارة:

مسؤول شخصيا عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين ، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة .

أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى - من وجهة نظره.

تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً .

يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

* النظرة للأهداف:

يعتقد المدير الدكتاتور أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة.

* النظرة للزمن:

- 1- الأهداف بالنسبة له محدودة بزمان والزمن محدد بالساعة والدقيقة.
- 2- البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً.
- 3- ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.
- 4- يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يجب الحديث الطويل لأنه يعتبره مضيعة للوقت.
- 5- يحب التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

* مفهوم السلطة :-

- 1- أن السلطة حق له وليس حقاً للآخرين.
- 2- أن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى.
- 3- السلطة تحكم تصرفات الآخرين .

* نوع العلاقات :

- العلاقات السليمة عند المدير الدكتاتور هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر.
- 2- القائد المجامل

- الافتراضات الأساسية :

- 1- إن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم.
- 2- إن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة رؤوسه في حل مشاكلهم .

3- إن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين .

*** طريقة الإدارة :**

1. يعتقد كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين

ولا يدفعهم

2. إن طريقته هي طريقة كماليات .

3. تخطط العمل ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبون .

4. يتسامح مع مرؤوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي

اجتماعي .

5. يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل

للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد .

*** النظرة للأهداف :**

يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد

ومدراء هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد .

*** النظرة للزمن :**

إن المدير المجامل يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ

عمل معين .

*** نوع العلاقات :**

المدير المجامل يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع

العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث

والاهتمام بالناس .

3- القائد البيروقراطي

- الافتراضات الأساسية :

1. أن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير .
2. أن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة .
3. ليس من مسؤوليته التحفيز ، ومن يريد شيء يسعى إليه .
4. ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك .

* طريقة الإدارة :

1. لا يدير أشخاصا ولكنه مفقود بينهم .
2. لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس .
3. يؤمن بترك الناس على حالها .

* النظرة للأهداف :

هدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به .

* النظرة للزمن :

1. يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظا .
2. ينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه .
3. يحول البريد الوارد إليه المختص فورا أو إلى أعلى .
4. يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كافي لحل أي مشكلة .

* مفهوم السلطة :

مفهوم السلطة لا تتعدى من أنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.

* نوع العلاقات :

يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام.

4- القائد الزئبقي (الميكافيلي) وأبعاده السياسية التقنية:

- الافتراضات الأساسية :

1. العمل في حد ذاته شيء مر .
2. الناس غير طموحين .
3. يتم التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس.
4. الرقابة نسبية وتوفير الجو الودي .

* طريقة الإدارة :

1. ممكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات .
2. يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام.
3. يقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير الرسمي وأهميته .
4. يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب .
5. يقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول .

* النظرة للأهداف :

يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

* النظرة للزمن :

1. الأهداف محددة بزمان معقول .
2. لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية .
3. تعليماته ليست مختصرة كالدكتاتور وليست طويلة كالمجامل فهي وسط.
4. لا يحب التقارير التي تصمم بطريقة الاستثناء .

* مفهوم السلطة :

يعتبر السلطة بأنها سلطة المجموعة .

* نوع العلاقات :

ينظر المدير الميكافيلي إلى نوعين من العلاقات : علاقات رسمية محدودة ومعتمدة في

ضوء الهيكل التنظيمي وعلاقات شخصية.

■ المدير قائد المجموعة

■ المدير الفعال

تمهيد:

كما سبق الذكر، ارتقاء المنظور العلمي لمرحلة النظر للقيادة الرشيدة التي تضمن بشكل جوهري أهداف المؤسسة بشكل يثبت فعاليتها، فإن التركيز على أهم العناصر والأسس والمقومات المحورية لتمييز وفحص عناصر الدقة في تكوين وتشكيل وتصور وبلورة المقاربة الفعلية للقيادة الفعالة سوف يأخذ بعين الاعتبار أهم المداخل المفاهيمية الجديدة، وكذا الكلاسيكية الأصلية للوصول إلى تحقيق تلك المقاربة في هذه المحاضرة.

وقد تم ذلك على النحو الآتي:

■ المدير قائد المجموعة

- الافتراضات الأساسية :

1. العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة .
2. الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة.
3. الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية .
4. التحفيز على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى تحقيق الأمان.
5. ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم .

* طريقة الإدارة :

1. مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع .
2. مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع .
3. التنظيم عبارة عن نظام منسق إداريا فالكل مسؤول عن نجاح المنظمة.
4. طالما أن كل شخص شارك في صياغة أهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وبالتالي فإن التوجيه والمراقبة تتبع من ذات الفرد .

5. إن الفهم المتبادل والإحساس العالي بمسؤولية الالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة .

* النظرة للأهداف :

إن المدير قائد المجموعة يعتبر نفسه مسؤولاً ليس عن وضع الأهداف للمنظمة ولكن ينظر إلى نفسه مسؤولاً عن التأكد من أهداف سليمة للمنظمة منسقة مع أهداف سليمة للفرد . المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرؤوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وأفقياً .

* النظرة للزمن :

إن مفهوم المدير قائد المجموعة للسلطة بأنها المستمدة من الوقت والموقف .

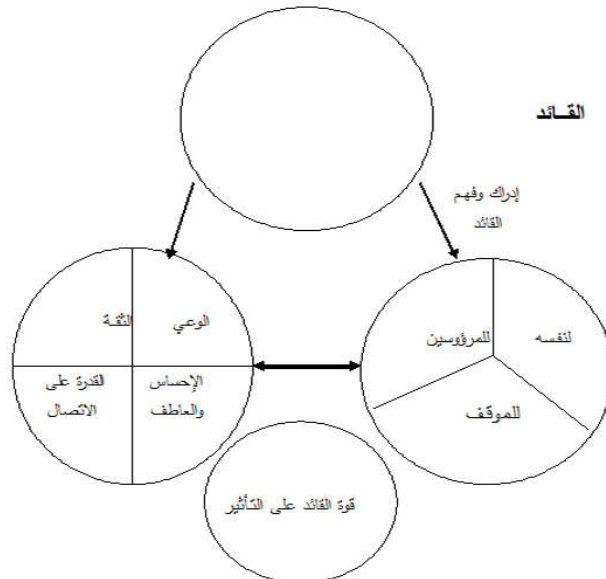
* نوع العلاقات :

تعتبر العلاقات لدى قائد المجموعة علاقات عضوية .

* نظرة متكاملة للقيادة :

ويتم توضيحها من خلال الشكل التالي :

شكل رقم 01 يوضح النظرة المتكاملة للقيادة :



■ المدير الفعال

اهتم الكتاب والباحثون بالمدير الفعال . وأجروا دراستهم ليتوصلوا إلى أهم المميزات التي يتميز بها والمهارات التي يجب أن يحوزها. فمن هو المدير الفعال ؟ المدير هو ذلك الرجل الذي يمارس وظائف الإدارة . ولكن الأمر لا يقف عند هذا الحد ذلك لأن القيام بهذه الوظائف يتطلب نظرة واقعية وتفكيراً مرناً متجدياً وتطبيقاً للمبادئ والنظريات .

نعرض فيما يلي لأهم المميزات والمهارات التي تميز المدير الفعال كما يتفق عليها عدد كبير من الباحثين .

1. ينظر المدير الفعال إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم ، ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها . ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة ، وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى ، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو ، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعاً .

2. يتفهم المدير الفعال البيئة المحيطة بمنظمته - اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ... الخ . ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة ، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها . إن المنظمات والأجهزة اليوم جزء لا يتجزأ من نسيج المجتمع ، ولا بد من فهم العلاقة بين الطرفين حتى يتم الوصول إلى أكفأ الطرق التي تعود على الطرفين بالفائدة .

3. يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد ، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر، وعليه أن يحل التناقض - الحقيقي أو الوهمي - بين مصلحة العمل ومصالح الأفراد . ويحاول - بقدر الإمكان دمج الأهداف والمصالح في قالب متكامل ، بحيث يتحقق صالح العمل من خلال إشباع حاجات الأفراد ، وتتحقق أهداف هؤلاء من خلال الأداء الجيد للعمل .

4. ينظر المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي ، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات ، وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تنميتها وصلها وتوجيهها الوجهة المناسبة . وبالتالي فهو يحيد عن النظرة التقليدية للطبيعة البشرية والتي كانت تسرف في التشاؤم وتسيء الظن بالعاملين . ولا ينساق كذلك وراء النظرة المسرفة في التفاؤل والتي تعتبر الناس جميعا ممتازين .

5. يستخدم المدير الفعال أسلوب الفريق في تعامله مع مرؤوسيه . ومن خصائص هذا الأسلوب ما يلي :

- النظر إلى العاملين كمجموعة متكاملة ، وليسوا أفراد متفرقين .
- الاهتمام بقدرات العاملين - الحالية والمستقبلية - والتي تكمل بعضها بعضاً .
- اتخاذ القرارات لا يكون فردياً في كل الأحوال، وإنما تشترك الجماعة في بعضها، وتعطي آراء أعضائها ما تستحق من اهتمام.

- النتائج مسؤولية الجميع ، والأهداف متكاملة ، والكل يسير نحو غاية واحدة
- تقويم الأداء يتم على أساس موضوعي ، قوامه مساهمة كل عضو في تحقيق الغاية المقصودة ، وتوجيه الاهتمام لأداء الحالي والمستقبل كذلك .

6. ينظر المدير الفعال إلى التنظيم غير الرسمي على أنه شيء طبيعي وحق للعاملين ، فيشجع العلاقات غير الرسمية بينهم ، ويعتبر نفسه عضوا معهم إلى جانب أنه قائد لهم . ويتفهم تأثير التنظيم الرسمي على علاقات مرؤوسيه ، وتأثير هذه العلاقات على العمل ، ويحاول أن يوجد توازناً بين الجانبين الرسمي وغير الرسمي .

7. لا يرفض المدير الفعال (النزاع) بين العاملين ، ويعتبره شيئاً واقعياً يحدث نتيجة الاحتكاك المستمر في العمل اليومي . ولكن النقطة الهامة عنده هي كيفية توجيه النزاع إلى مصلحة العمل والعاملين كجعله مثلاً وسيلة للتنافس والتسابق للجودة وتحسين الأداء ومع ذلك يكون المدير حازماً أو قاسياً عند الضرورة - عندما يحدث النزاع بين الأفراد آثار سلبية.

8. لا ينظر المدير الفعال إلى السلطة بمفهومها الرسمي ، ولا يعتبرها صوتاً يتهدد به المرؤوسين . ولكنه يرى في السلطة حقاً لإعطاء الأوامر ، يقابله قبول المرؤوسين واقتناعهم بهذه الأوامر . لذلك تجده يستخدم (التأثير) أكثر من السلطة الرسمية في الحصول على طاعة المرؤوسين والتزامهم . ولا يلجأ إلى استخدام الجانب السلبي للسلطة، أو قوة العقاب إلا عند الضرورة. وهو بدلاً من ذلك يكثر من الحوافز الإيجابية .

9. يعالج المدير الفعال أخطاء المرؤوسين بأسلوب بناء ، يبدأ بتحديد الخطأ الذي حدث وقياس حجمه ومداه ، والتعرف على أسبابه ، والتعاون مع المرؤوسين لعلاج هذه الأسباب وإشراكه في اختيار العلاج المناسب وتنفيذه ومتابعته ، للتأكد من أن الخطأ قد عولج ، واتخاذ الدرس اللازم لتفادي حدوث مثله فيما بعد .

10. ولكي يدير المدير الفعال فريق العاملين، فإنه يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف . والذي يعتمد على المشاركة الإيجابية بين المدير والمرؤوسين . ومن ثم فإن لكل من الطرفين دوراً هاماً يؤديه بتناسق وتكامل مع الدور الآخر. وينتشر الالتزام بالتنفيذ ، وتوضع قياس الأداء على أسس موضوعية واقعية متفق عليها من جانب المدير ومرؤوسيه .

11. يمتلك المدير الفعال مهارات هامة ، تنمي وتصل وتضع للتطوير المستمر. وهي المهارات الفنية المتعلقة بعمله وقدرته على اتخاذ القرارات محل مشكلات العمل. والمهارات الإنسانية التي تنصب على الاتصالات والعلاقات والتفاعل مع الآخرين والمهارات التنظيمية والإدارية التي تختص بالإطار الكلي الذي يربط الإدارة التي يرأسها المدير بالإدارات الأخرى. والمهارات الفكرية التي تتلخص في القدرة التحليلية والاستعداد للتغيير والتغيير .

12. يعمل المدير الفعال على استغلال الموارد المتاحة إليه والتشغيل الاقتصادي الأمثل لها ، الذي يعني الاستفادة من طاقاتها القصوى . تستوي في ذلك الموارد المالية والمعلومات وفوق كل ذلك العنصر البشري _ وهو المرؤوسون الذين يعملون تحت قيادته ، على اختلاف تخصصاتهم ومهاراتهم ودوافعهم .

13. ينظر المدير الفعال إلى الوقت على أنه عنصر هام يجب استغلاله - كبقية الموارد - استغلالاً أمثل . فهو يعرف كيف يوزعه على الأنشطة المختلفة - طبقاً لأهمية هذه الأنشطة وأولويتها ودرجة السرعة المطلوبة فيها. ويستفيد المدير الفعال من كل الأوقات التي يقضيها في عمله. فينظر إلى الماضي على أنه مصدر للخبرات والتجارب، ويربطها بالحاضر، ليستثمر المعرفة المحصلة منها في المستقبل فيتوقع الفرص وينشط لاقتناصها، و يتوقع المشكلات ويتأهب لمواجهتها وعلاجها .

14. يهتم المدير الفعال بالقدرات الإبداعية للعاملين ، ويعرف أن هذه القدرات يمكن تعلمها وتنميتها وصقلها ، فيبحث عن أنسب الطرق التي يمكن لمروؤسيه من خلالها أن يكتسب القدرات الإبداعية - سواء بالتدريب في برامج معينة أو بالممارسة اليومية للعمل والاشتراك في حل مشكلاته .

15. يهتم المدير الفعال بالتطوير الذاتي، فهو يقرأ ويحلل ويناقش ويجرب ويذهب للمؤتمرات والندوات، ويطلق كل باب فيه زيادة للمعرفة الإدارية وتنمية المهارات وتنمية للمهارات القيادية . فله إذن أهداف شخصية يحققها من خلال عمله وتتبعكس على عمله أيضا . ويستطيع أن يكتسب - بمجهوده المستمر نحو التطوير - الخصائص التي تتميز بها الشخصية الناضجة مثل المرونة والقدرة على التكيف ، والرقابة الذاتية والاستقلال والمبادئة وفهم الآخرين وتحمل أخطائهم ، واحترام النفس وتقدير الآخرين .

المحاضرة الرابعة: التركيبة الوظيفية للقيادة الإدارية:

- أهمية القيادة الإدارية
- عناصر القيادة الإدارية

تمهيد :

تحاول هذه المحاضرة تركيز النظر على العناصر الوظيفية للقيادة الإدارية من أجل فهمها وتمحيصها، والتركيز على أهم المكونات والأبعاد التقنية لبلورتها، وقد تمت صياغة هذه المحاضرة على السياق الآتي:

■ أهمية القيادة الإدارية

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية :

1. تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .
2. توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
3. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .
4. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
5. إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع .

ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا (انطبعا) كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القدوة) حيث أن عمل القائد (ضمنا أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاقتناع والإدراك الذاتي والموضوعية .

1-الاعتناق :

هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرؤوسيه على العمل وتحفيزهم لا بد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

2-الإدراك الذاتي:

هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون. فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمرؤسيهم وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي توجههم، إلا أن مرؤوسيهم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.

3-الموضوعية:

هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرؤوسيه لأن يسلوكوا سلوك معين. إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وارشادهم .

■ عناصر القيادة:

تنقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة (كما يوضح الشكل الآتي) إلى ثلاثة عناصر :

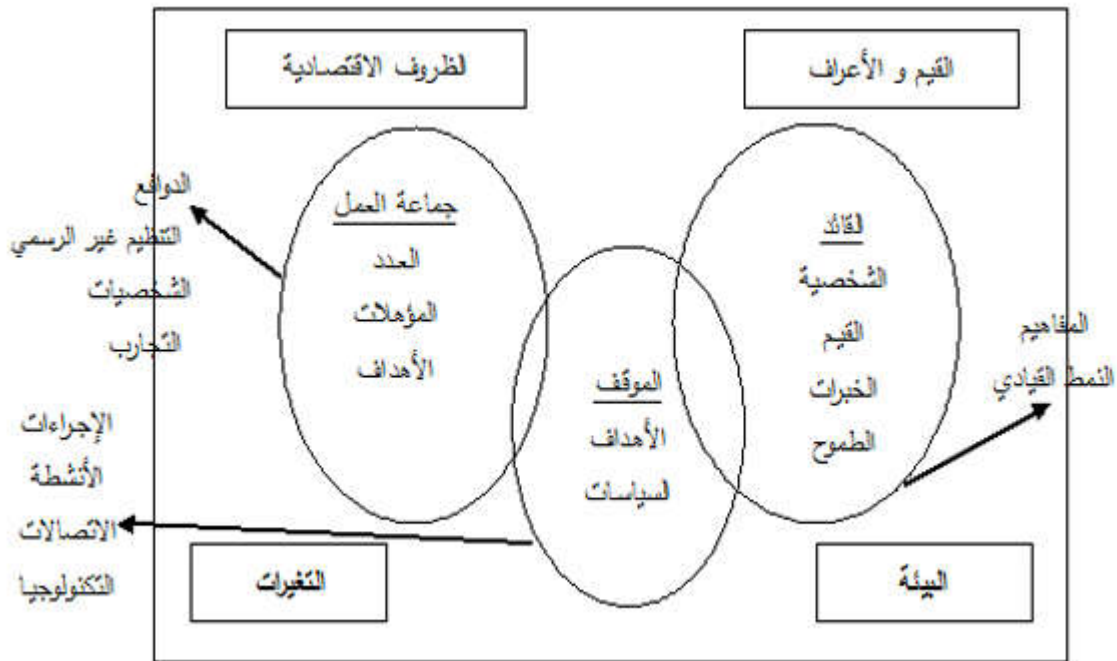
1- القائد

2- جماعة العمل

3- الموقف

وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر، وكما يوضح الشكل التالي:

شكل رقم 02 يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة



المصدر: د. علي عبد الوهاب، "مقدمة في الإدارة" ص 103

ولعل القائد الممتاز في هذا السياق هو الذي يستثمر باستمرار في العناصر الآتية بالشكل المختصر:

- التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه.
 - الزمن هو استثمار المستقبل.
 - أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.
 - تنمية وتطوير مرؤوسيه.
 - تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية.
 - تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين.
 - الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلا.
 - يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة والفهم والإدراك الترشيدي.
 - معرفة سبب الخطر لديه وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية.
- إن القائد الذي يستثمر فيما سبق ذكره ويطور إمكانياته العلمية تبعا للطبائع التكنولوجية للمراحل الإدارية هو ذلك القائد الذي سوف يحقق بالضرورة ويقف على مراجعة العناصر التقنية الآتية:**
- 1- التمتع بمستوى ذكاء متقدم ومتوازن في إطار قيادة الأفراد وتسيير المجموعات، (سننطرق إلى هذا المفهوم تحديدا في المحاضرات القادمة).
 - 2- التمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير في قبول روح المجموعة وتطوير المهارة بالنسبة لكفاءات أفراد الطاقم البشري، وعند هذا المستوى يمكن أن نلخص الفكرة بشكل دقيق وهو أن القائد الممتاز هو ذلك الذي يتصل بالجميع ويتصل الجميع به، وها هنا تكون المهارة القيادية في صياغة الاتصال القيادي وتنظيم وتأطير قنوات الاتصال ومراقبتها المستمرة.

3- تحقيق التوازن في سير المعلومة باعتبارها المادة الخام للقرار وفقا للنموذج الأمثل للاتصال القيادي وهو الاتصال المعلمي الذي يقسم المورد البشري بحسب توازنات التنظيم لأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نلغي في حقيقة الأمر الشكل البيروقراطي العقلاني للتنظيم الإداري وأن نأخذ بعين الاعتبار البعد الوظيفي للأدوار والمراكز.

4- التمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

أخيرا، يمكن القول من خلال هذه المحاضرة في هذا السياق المفاهيمي، وبالنزول إلى الميدان بما يحمله من خصوصيات يجب التركيز عليها لربط النظرية بالميدان يمكن القول أن القائد الممتاز هو الذي يمتلك منذ بداية تسلم زمام الأمور هو الذي يمتلك مشروعا أوليا لتحقيق الهدف.

المحاضرة الخامسة: الدراسات الأساسية للقيادة المعاصرة:

- دراسة جامعة " أوهايو
- دراسة جامعة (ميتشيجان):
- دراسة جامعة " هارفارد "
- دراسة " روبرت بليك " و " جين موتون
- دراسة " وليام ريدن
- دراسة " رنسيس لايكيرت

تمهيد :

يمكن القول في بداية هذه المحاضرة أن من أهم ميزات القيادة المعاصرة تطور زاوية النظر إليها من منظور تقني، ويجب أن نوضح منذ البداية مفهوم هذه الروية التقنية للقيادة المعاصرة، باختصار شديد أن المفهوم العلمي والزاوية العلمية الحديثة التي تنتظر للقيادة المعاصرة وتسير بها في الآن نفسه في الواقع المؤسسي العام والخاص في تلك المجتمعات الحديثة، إن القيادة المعاصرة هي تعبير عن تحقيق أهداف المؤسسة بشكل رياضي محسوب، وبذلك يكون القائد والمجموعة البشرية الفاعلة في حلقة القيادة أي هيئة التنظيم الموجودة في كل مؤسسة المورد البشري الأول في أنموذج المؤسسة الحديثة القوية.

وعلى هذا الأساس اخترنا أهم الدراسات على تنوع المراحل والفضاءات للوصول إلى مرحلة بلورة صورة علمية مكبرة على الدراسات الأساسية للقيادات المعاصرة وقد تم ذلك النحو الآتي:

1- دراسة جامعة " أوهايو " :

وتعتبر هذه الدراسة من أكثر الدراسات شمولاً ودقة في العالم ، ولقد أشرف على هذه الدراسة (كارل شارتل) في جامعة أوهايو في أواخر الأربعينات وأواخر الخمسينات .

لقد كانت النتيجة الأساسية للدراسة أن السلوك الإنساني يمكن تقسيمه بشكل مفيد إلى عاملين مستقلين :

أ. إنشاء هيكل تنظيمي حيث الاهتمام بتخطيط العمل وتنظيمه وتحديد المهام فيه .

ب. الاعتبارات الإنسانية حيث الاهتمام بحفظ وصيانة هذه العلاقات .

ولقد أثبتت الدراسة أن متغيرات العاملين السابقين تمثل 85% من الاختلافات في السلوك الملحوظ للقادة .

2- دراسة جامعة (ميتشيجان) :

بدأت هذه الدراسة عام 1947 عن القيادة وكانت النتيجة الأساسية من الدراسة هي وجود محور واحد طرفه الاهتمام بالإنتاج ومحور آخر طرفه الاهتمام بالعاملين ومن الطبيعي أن كثيرا من المديرين يرون أن الحل السليم هو الوسط بين هذا وذلك كذلك فإن الافتراض هنا هو أنه إذا زاد المدير من الاهتمام بالإنتاج فإن ذلك معناه تقليل اهتمامه بالعاملين والعكس بالعكس .

3- دراسة جامعة " هارفارد " :

لقد أظهرت دراسات " بيلز " في جامعة هارفارد أن هناك محورين أساسيين مؤثرين في سلوك المدير فهناك اهتمام بالمهام وآخر بالنواحي الاجتماعية العاطفية. ويركز الأول على إعطاء إرشادات عن كيفية أداء العمل بينما يركز الثاني على جعل الظروف المحيطة بالعمل أكثر سهولة وليس بالنسبة للعاملين .

4- دراسة " روبرت بليك " و " جين موتون " :

إن وجود محوري المعضلة الإدارية : الاهتمام بالعمل أو بالمهام والاهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين خمس مجموعات أساسية من المديرين .

- اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس .
- اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل .
- اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس .

- اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس .
- اهتمام وسط بالعمل واهتمام وسط بالناس .

إن النمط الخامس هو لإضافة التي تميزت بها دراسة (بليك) و (موتون) ومن أهم أفكارهما أن المدير الذي بهتم اهتماما كبيرا بالناس واهتماما كبيرا بالعمل هو أفضل المديرين على الإطلاق .

5- دراسة " وليام ريدن " :

إن وجود محوري العضلة : الاهتمام بالعمل أو المهام والاهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين أربع مجموعات أساسية من المديرين :

- اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس أعطاه اسم المتفاني.
- اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل أعطاه اسم المرتبط بالناس.
- اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس أعطاه اسم المنفصل.
- اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس أعطاه اسم المتكامل.

6- دراسة " رنسيس لايكيرت " :

أوضح "رنسيس لايكيرت" وزملاؤه في معهد "البحث الاجتماعي" في "جامعة متشيغان" في بحوثهم أن هناك أربعة نظم للإدارة :

* نظام إدارة رقم (1) :

حيث لا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوس وبالتالي فمعظم القرارات من الرئيس ويعمل المرؤوس خوفا من العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى (الإدارة العليا).

* نظام إدارة رقم (2):

حيث توجد ثقة معتدلة بين الرئيس والمرؤوسين مثل العلاقة بين " السيد والخادم " ومعظم القرارات تتخذ من الرئيس وإن كان يسمح للمرؤوس باتخاذ قرارات في إطار محدد ويعمل المرؤوس متوقعا المكافأة أو العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى وإن كان يسمح بتفويض بعضها .

* نظام إدارة رقم (3):

حيث توجد علاقة ثقة كبيرة وإن كانت غير كاملة بين الرئيس والمرؤوس حيث السياسات العامة توضح في أعلى المستويات ويسمح باتخاذ القرارات في الإدارة الدنيا في ضوء تلك السياسة العامة. ويكون الاتصال باتجاهين: من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى ، كذلك يوجد تفاعل متوسط بين الرؤساء والمرؤوسين، واحساس معقول بالمسؤولية في أعلى وأدنى المستويات الإدارية. ومن الممكن وجود تنظيم غير رسمي يدعم التخطيط الرسمي أو يعرقله.

* نظام إدارة رقم (4):

حيث علاقة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، اتخاذ القرارات موزعة على الهيكل التنظيمي، العلاقات والاتصالات ليست فقط رئاسية (بين رئيس ومرؤوس) ولكن في كل الاتجاهات، إن التخطيط ينتج أساسا من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية، الرقابة الذاتية أكثر منها رقابة رئاسية، التنظيم غير الرسمي غالبا، إن أهداف الأفراد هي أهداف المنظمة.

نظرية صفات الشخصية

نظرية السلوك الإدارية

النظرية الظرفية

نظرية القوى القيادية

تمهيد :

سوف نتطرق في هذه المحاضرة إلى أهم المداخل النظرية التي بحثت في هذه المفاهيم الأساسية، وتطرقنا عبر المراحل الزمنية إلى النقائص والاختلالات في سبيل دراستها من أجل تقويم مسار المؤسسة.

وتجدر الإشارة أن بحث موضوع القيادة ضمن هذه النظريات الأربعة هو لأغراض المناقشة فقط، فكل من هذه النظريات القيادية يحتوي على نظريات أخرى فرعية، وقد تم ذلك على النحو الآتي:

■ نظرية صفات الشخصية :

تؤكد نظرية الصفات الشخصية وجود صفات جسدية أو عاطفية أو اجتماعية أو فكرية تميز القادة الفعالين عن غيرهم من الأشخاص الآخرين والقادة العاديين . ولقد شاعت هذه النظرية خلال الثلاثينات والأربعينات والخمسينات من هذا القرن. ولقد ثبت فشل دراسات صفات القيادة وأنه لا توجد عملية أية سمات واضحة تميز القائد الناجح من الفاشل . ولن تستطيع هذه النظريات وضع قائمة بالصفات الأساسية للقائد أو وضع أولوية لهذه الصفات . رغم ذلك فإن بعض الدراسات الحديثة تشير إلى وجود علاقات إيجابية بين الفاعلية الإدارية وعدد من الصفات الشخصية التي تشمل :

1. الذكاء .
2. كفاءة الإشراف .
3. المبادأة .
4. الثقة بالنفس .
5. الفردية .

■ نظرية السلوك الإدارية :

إذا كانت نظرية الصفات الشخصية تميز بين القادة بحسب تكوينهم الشخصي فإن نظرية السلوك الإدارية تميز بين القادة الإداريين حسب أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأعمالهم . وتنقسم هذه النظرية إلى:

أولاً : القيادة الدكتاتورية (التسلطية) :

تقوم القيادة الدكتاتورية على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل . ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله ، كذلك فإن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة وجامدة في ظل القيادة الدكتاتورية . كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن يعطي أسباباً لتصرفاته ، رافضاً بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته ، مستهتراً بكل الآراء التي تخالفه ، ولذلك فإن القائد الدكتاتوري سينفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب الإجراءات وتوجيه مباشر لجميع الأعمال . وتجدر الإشارة إلى أن القائد السلطوي قد يستخدم (نادراً) أسلوباً إيجابياً في تشجيع المرؤوسين وذلك حين يغدق عليهم الهبات والمكافآت ويسمى في هذه الحالة بالقائد السلطوي السمج وللأسلوب القيادي السلطوي مساوئ :

1. كره الناس (المرؤوسين) لأسلوبه وعدم التجاوب معه بسبب تركيزه على الخوف .
2. يشعر العاملون بالعجز وضعف المعنويات .
3. على الرغم من إنتاج العاملين إلا أنهم يعملون مكرهين ومجبرين .

ثانياً : القيادة الديمقراطية:

ضمن هذه القيادة يسعى القائد إلى إيجاد الشروط الموضوعية التي تساعد الأفراد على أداء ما يريدون فعله بأنفسهم دون قسر أو إكراه ويتم ذلك عبر العلاقات الاجتماعية الطيبة والتعاطف مع المرؤوسين وإشعارهم بأهمية آرائهم وضرورة إظهارها . وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شئون الجماعة ، ومناقشة مشاكلها في هيئة جماعية. وفي ظلها تنمو روح المبادرة والابتكار عند الأعضاء ، ويزدهر الشعور بالرضا عند التابعين لإحساسهم بالعمل الجماعي وأنهم يساهمون في إقامة دعائمه ويترتب على ذلك الحماس في العمل الفردي وإتقانه بما يحقق اكتمال في العمل الجماعي وسرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف. ويسر هذا النمط من القيادة تكوين جيل من قادة المستقبل حيث يمكن اكتشافهم بسهولة وتنمية قدراتهم عن طريق الممارسة الديمقراطية، ومن الجدير بالذكر أنه يمكن القول أن القيادة الديمقراطية تؤدي إلى :

1. إشباع وتلبية حاجات المرؤوسين (العاملين) .
2. انخفاض معدل الشكاوي ومعدل الدوران .
3. احترام حقوق الإنسان وكرامته .
4. سيادة الديمقراطية والحرية والمساواة على مشاعر الناس (العاملين).
5. تنامي الثقة والتعاون بين القائد والمرؤوسين .
6. اندفاع العاملين تجاه أعمالهم حيث يؤدي المناخ الديمقراطي درجة عالية من الرضا.

وتكون القيادة الديمقراطية أكثر فاعلية في الأحوال التالية :

1. القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية غير روتينية في جوهرها .
2. لا يمكن تطبيق التتميط أو المركزية في المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
3. لا توجد ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة .
4. يشعر العاملون بحاجة قوية للمبادأة والاستقلال .
5. إشراك الإدارة الدنيا في اتخاذ القرارات .
6. يؤمن المساعدون (المرؤوسون) أنهم قادرين على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.

7. يثق المرؤوسون بقدرتهم على العمل المستقل دون الحاجة للإشراف الضيق عليهم.

ويعتقد Keith Davis أن القيادة المشاركة تكون أكثر ما تكون فعالة في الأحوال التالية :

- 1- عند وجود الوقت الكافي الذي يسمح بمشاركة المرؤوسون .
- 2- عندما تكون التكاليف المالية المتكبدة في المشاركة أقل من الفوائد الناجمة عنها .
- 3- عندما يحوز المشاركون على قدرات ثقافية وعلمية متميزة .
- 4- عندما يشعر الرئيس بالأمان والطمأنينة بعدم تهديد مركزه نتيجة مشاركة الآخرين .

* عيوب القيادة الديمقراطية (المشاركة) :

يمكن أن تأتي القيادة الديمقراطية - رغم فوائدها ومزاياها الكثيرة - بنتائج عكسية فترك الموظفين يشاركون في صنع القرار يعني بشكل ضمني استهلاك للوقت أكثر مما لو قمت ببساطة بصنع القرار بنفسك وتميرة لهم. كذلك فإن القرارات قد تتسم بالبطيء لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على وجهات النظر المختلفة، ومع ذلك فلعل أكبر العيوب ، هو أنه في حين تؤدي المشاركة إلى التزام أكبر فإن آثارها على أداء الموظفين ليس مرغوبا بالضرورة. فأحيانا، تكون مجموعة القائد المشارك هي الأقل أداء والأكثر دكتاتورية بسبب انهيار معنوياتهم سريعا في حال عدم الالتفات إلى مقترحاتهم أو مشاركتهم.

ثالثاً : القيادة المسيية (غير الموجهة)

القائد ضمن القيادة المسيية يتجنب دوره القيادي ويهجر قوته وسلطاته ويترك المرؤوسين يتدبرون أمورهم بأنفسهم واضعين الأهداف والحلول، ومشجعين ومدربين أنفسهم بأنفسهم على حسن الأداء . ويتقلص دور القائد المتسبب في النهاية ليقصر على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات التي تهمهم وتلزمهم لتأدية أعمالهم . ومن الواضح أن القيادة المسيية تهمل دور القائد ، كما تهمل القيادة السلطوية دور الجماعة .

وبدون شك فإن القيادة المسيية تخسر كثيرا من جراء عدم ممارسة القيادة الفعالة على أعمال المرؤوسين . فترك أعضاء المجموعة بدون قيادة فعالة سيؤدي لظهور قيادات غير رسمية متصارعة ومتنافرة ويعرض الوحدة التنظيمية وأهدافها للتشتت والبلبل والضياح .

وقد يكون من نتائج القيادة المسيية ضعف أهداف المجموعة وفقدان أعضائها اعتزازهم بأنفسهم في أنهم يؤدون أشياء هامة مع الاحتمال شعورهم بالقهر والفشل وعدم الاستقرار .

وقد يكون من المنطقي استعمال هذا النمط من القيادة في الحالات التي تتطلب استقلال المرؤوسين وعدم التدخل في شئونهم تشجيعا لهم على الابداع والابتكار كما هو الحال في مراكز البحوث والجامعات .

3- النظرية الظرفية (نظرية المواقف) :

ويؤمن أصحاب هذه النظرية بأن القيادة الفعالة هي ممارسة لنماذج سلوكية متعددة تعتبر جميعها ضرورية للوصول للأهداف وتحقيق تفاني المساعدين واندفاعهم في العمل فالقيادة الموقفية لا يمكن تفسيرها بمعزل عن عوامل كثيرة تتعلق بـ :

1. القائد .

2. المرؤوسين .

3. الجوانب التنظيمية في المؤسسة .

4. الجوانب المادية والبيئة المحيطة.

والجماعات المختلفة ثلاثها قيادات من نماذج شتى ، والشخص الذي يصلح لقيادة مجموعة في مشروع صناعي لا يصلح بالضرورة لقيادة مجموعة في مشروع تجاري ، كذلك فإن القائد الذي يصلح لإدارة العاملين في إدارة الإنتاج قد لا يصلح لإدارة موظفي إدارة التسويق أضف إلى ذلك ، فإن السمات والأساليب القيادية التي تصلح لقيادة مستقرة قد لا تجدي لقيادة منظمة جديدة أو متغيرة ، وينطبق نفس الكلام بالنسبة للشركات الربحية والمؤسسات غير الربحية أو الشركات في ظل المنافسة والشركات الاحتكارية أو الشركات الكبيرة والشركات صغيرة الحجم... الخ

ومن خلال الدراسات والأبحاث الكثيرة التي تمت على القيادة ظهرت أهمية بعض العوامل الظرفية التي أثرت على فعاليتها مثل:

1. خبرة القائد السابقة ، وعمره .
2. نوعية العمل الذي يشغله القائد .
3. متطلبات أعمال أعضاء المجموعة .
4. حجم مجموعة المساعدين .
5. درجة التعاون الضرورية بين الأعضاء .
6. العوامل النفسية المهيمنة على المرؤوسين .
7. توقعات المرؤوسين الحضارية .
8. التكوين الشخصي للمساعدين .
9. المجتمع الذي تعمل ضمنه المنظمة .
10. الوقت اللازم لاتخاذ القرار .

ومن أجل توضيح النظرية الظرفية في القيادة بشكل أفضل فإنه سيشار إلى الدراسة التي قام بها الأستاذ (فيدلر) والمتعلقة بتحديد فيما إذا كان القائد غير المميز أو المتساهل في تقويمه للمرؤوسين سيكون أكثر فاعلية وإنتاجية في قيادته من القائد الذي يميز أو يتشدد في التقويم ففي الدراسات السابقة كان قد كشف أن القادة غير المميزين بين المرؤوسين الجيدين والسيئين قد وصفوا من قبل مرؤوسيهم ويبدون عدم اكتراث في تحقيق علاقات حسنة معهم

، على الرغم من مساهمتهم في مناقشة الاجتماعات وإعطاء التوضيحات وتحقيق التفاعل والمشاركة مع المرؤوسين.

ولقد اعتقد (فيدلر) بأن مشاعر القائد التمييزية وارتباطها بفعالية القيادة تعتمد على حالة المجموعة أو ظروفها وفيما إذا كانت ملائمة أو غير ملائمة والتي ترتبط بالعوامل التالية :

1. علاقة القائد الشخصية بالمرؤوسين.

2. السلطة أو القوة الرسمية التي يهيئها لهم مركزه.

3. درجة رسمية العمل الذي يجب أدائه من قبل المرؤوسين .

فوجود هذه العوامل الثلاثة بدرجات أكبر يجعل ظرف المجموعة أكثر ملاءمة نظراً لأن القائد سينال دعماً أكبر من مرؤوسيه ، وبإمكانه تطبيق ما يراه مناسباً بالسلطات المخولة له، ويستطيع تفويض العمل ومراقبته بشكل أفضل .

وقد وجد (فيدلر) في دراسته أن مشاعر القائد التمييزية ترتبط إيجابياً بأداء المجموعة الرفيع عندما يكون ظرف المجموعة ملائم جداً أو غير ملائم أبداً . فعندما يكون ظرف المجموعة ملائم جداً ، فيصبح بإمكان القائد تبني مشاعر تمييزية نظراً لوضوح المهمات والمسؤوليات ووجود السلطة التي تدعم المركز القيادي أو تحقق له التجاوب الطوعي من المرؤوسين . وكذلك الحال عندما يكون ظرف المجموعة غير ملائم إطلاقاً فإن القائد يجب أن يتبع مشاعر تمييزية وإلا انهارت الأمور نظراً لعدم وضوح المسؤوليات والمهام وشيوع العلاقات المتوترة بين أعضاء المجموعة. أما في الحالة التي يكون فيها ظرف المجموعة معتدلاً في الملاءمة ، فإن مشاعر عدم التمييز أو التساهل أو غض النظر سترتبط إيجابياً مع أداء المجموعة الرفيع .

ويقترح (فيدلر) بناء على نتائج دراسته أتباع القيادة السمحة أو المتعاطفة أو المتساهلة مشاعر في عدم التمييز ضمن الحالات الثلاث التالية :

1. عندما تكون علاقات القائد مع المرؤوسين جيدة وسلطته قوية والعمل غامضا ، كما هو الحال مثلا في اجتماع ضابط من رتبة عالية مع جنود عاديين أو مدير شركة عام مع عمال أو مشرفين.

2. عندما تكون علاقات القائد بالمرؤوسين سيئة وسلطته ضعيفة والعمل رسمي ومخطط، وذلك لان مهمة القائد ستقتصر في هذه الحالة على التوجيه والإرشاد وليس علي الرقابة التي لا يمكنه أداؤها إلا بعد تحسين مركزه السيئ.

3. في الحالات العصبية الخطرة، لان السلوك المتعاطف المتسامح يخفف من مشاعر القلق والتلهف التي يعر بها المرؤوسين عادة في هذه الحالات.

4- نظرية القوى القيادية:

حدا انعدام الاتفاق حول صفات القائد المحببة أو سلوكه الإداري الفعال ببعض العلماء للبحث عن طريقة أخرى للنظر في المشكلة القيادية. وقد ساهم بعض علماء الاجتماع تجاه هذه الطريقة الجديدة وبحثه عن أسباب قدرة بعض الرؤساء القادة في التأثير على مشاعر وسلوك لمرؤوسين فيما يسمى بنظرية القوى القيادية.

وتقترح نظرية القوى القيادية أن درجة تأثير القائد في مشاعر وسلوك المرؤوسين تتفاوت بحسب حوزته لقوى قيادية أو بحسب تصور المرؤوسين لحوزته لها. أما قوى القادة المؤثرة فقد شملت أشياء كثيرة مثل المكافأة والعقاب والتحايل والسرية والملكية والعضلية والفكرية والثقة والقدرة والخبرة والقبول الاجتماعي ... الخ. ولعل افضل توضيح قدم بهذا الشأن ما قام

الأستاذان "فرنش وريفي" French & Reven في أبحاثهما في جامعة ميتشيغان حيث اقترحا خمسة أسس لقوة القائد وقدراته في التأثير على الآخرين وهي :

1- قوة المكافأة Reward power

2- قوة العقاب Coercive Power

3- القوة الرسمية Legitimate Power

4- قوة القدوة Referent Power

5- قوة الخبرة Expertise Power

* قوة المكافأة :

تتحدد قدرة القائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوس إلى حد بعيد نتيجة رغبة المرؤوس في إشباع حاجاته ورغباته وقدرة القائد على تقديم المشبعات والحوافز لتلبيتها. فالمرؤوس يفهم طبيعة الارتباط الموجود بين ما يطلب منه من فكر وسلوك وبين القدرة على إشباع ما لديه من حاجات ورغبات، فيتجاوب لذلك مع ما يطلب منه من تغيير. وقد يسيطر القائد الإداري على مجموعة من المكافآت والحوافز التي تمكنه من حيازة قوة المكافأة مثل الترقية وزيادة الأجر وتحسين صورة العمل والثناءات والاحترام والاعتبار للمرءوسين . وغالبا ما تتحد درجة حيازة القائد لقوة المكافأة بعدد من العوامل والقيود. فهو قد لا يمكنه، مثلا ضمان عمل المرؤوس أو التأثير في ترقيته وتعويضاته نظرا لشمول هذه الأمور في القوانين والسياسات والقواعد العامة التي لا يمكن له السيطرة عليها . كما قد يتمكن المرؤوس من إشباع حاجاته ورغباته من قبل زملائه وأصدقائه داخل العمل أو خارجه أو يكون قادرا على تغيير عمله والالتحاق بوظيفة أخرى داخل المشروع وخارجه، مما يؤثر على قوى القائد على المكافأة ويجعل المرؤوس يتقبل بدرجات اقل سلطات رئيسه.

وبالطبع لا يمكننا أن نتصور أن تكون قوى القائد في المكافأة مطلقة غير مقيدة، إلا إذا كنا نتكلم عن القادة في المراكز العليا أو في المشاريع الخاصة الصغيرة. كما أن استخدام قوة المكافأة بشكل مؤثر فعال يتطلب من القائد أن يعي القيود التي تحد منها وأن يتحقق من استخدامها بشكل معقول ومتوازن، عندما يتحقق الهدف العام والمصلحة المشتركة وليس لمجرد المحسوبية أو إرضاء لبعض الجهات المعنية أو مكافأة للأعمال الفاسدة والعقيمة وغير المجدية، وتلجا بعض المنظمات والمشاريع في بعض الحالات لتحديد شروط منح المكافآت في أنظمتها وسياساتها الاقتصادية ببعض أشخاص الإدارات العليا لعدم قدرة العديد من الإداريين على التمييز بين الأعمال المجدية والفعالة وتلك التي تكون عقيمة وفاسدة أو لعدم قدرتهم على الحكم بموضوعية على الحالات التي تستوجب منحها أو تقييم شروط منحها بعدالة لمختلف المستفيدين.

* قوة العقاب:

تشكل قوة العقاب الوجه المقابل والجانب الآخر من قوة المكافأة. وإذا كانت قوة المكافأة تعبر عن العطاء والسخاء والبذل من قبل الرئيس، والتجاوب الإيجابية والاندفاع في سلوك المرؤوس، فإن قوة العقاب تحرم وتمنع وتبخل وتعكس الجوانب السلبية في سلوك الرئيس وردود فعل المرؤوس. فعندما يهدد أحد الرؤساء بإمساك الحوافز التي تشبع حاجات ورغبات المرءوس في الترقية وزيادة الأجر وتحسين شروط العمل وتقديم الثناء والاحترام والاعتبار، فإنما يستخدم بشكل غير مباشر قوته في العقاب. ويكون استخدامه لقوة العقاب بشكل مباشر عندما يقرر حسم نسب مئوية من راتب المرؤوس و يقون بإنذاره أو توبيخه أو إحالته لمجلس التأديب أو يطرده من العمل. وكما هو واضح فإن استخدام القائد لقوته في العقاب يشابه سلوكه السلطوي الذي تمت الإشارة إليه ضمن النظرية السلوكية.

* القوة الرسمية:

لا يعتمد تجاوب المرؤوس مع رئيسه على توقعاته استخدام القائد لقوتي المكافأة والعقاب فقط. فالشخص الذي اشتغل في عمله في المنظمة فترة طويلة من الزمن يصبح أكثر تقديراً وتجاوباً وتقبلاً لتوجيهات وأوامر الأشخاص الذين يحتلون مراكز رسمية فيها. فالمرؤوس قد يتقبل توجيهات وأوامر رئيسه لأنه يوكل له مركزاً في القيادة فيندفع في تطبيقها معتبرها أشياء مقدسة وممارسة طبيعية محقة لسلطة المركز الرسمي الذي يشغله القائد.

وتشكل قدرة القائد بالتأثير على تفكير وسلوك المرؤوس بسبب مركزه الرسمي القوة الرسمية. وتظهر قوى الرئيس الرسمية، كما أنها تنمو وتتقوى بالرموز والإشارات والمكاتب والرتب والملابس التي تعبر جميعها عن السلطة والقوة الموجودة في المركز أو الشخص الذي يشغل المركز.

ويعتمد تجاوب المرؤوس مع سلطات رئيسه الناشئة عن قوته الرسمية على تصور هو إدراكه لدور الرئيس الرسمي وادوار الآخرين الرسمية للحد من سلطاته والتأثير فيها. فقد لا يعبا بتوجيهات المسؤول عند دراسة الحركة والزمن إذا تبين انه يتجاوز سلطاته ومهمته أو أن اقتراحاته ستعدل من قبل شخص آخر لا يهمله أمر دراسة الحركة والزمن. وقد تحارب توجيهات عميد الكلية حول مضمون المقررات وطرق التدريس أو دوام الأساتذة من أنها تشكل انتهاكاً لحرمة التعليم وتجاوزاً لمركز العمادة الرسمي. إذا لم يتمتع العميد بالدور الرسمي الفعال لوضع آرائه موضع التنفيذ أو اعتقد أنها ستقاوم من قبل آخرين بيدهم الكلمة النهائية.

* قوة القدوة:

يرتاح بعض الأشخاص في الانصياع لتوجيهات وأوامر أولئك الذين يعجبون بهم ويعتبرونهم مثلهم الأعلى. وليس أدل على اثر قوة القدوة من تقبل الطفل الصغير لتوجيهات والديه وتعلمه منهم الشيء الكثير.

ويعزى اكثر الناس شيوع الموضات وتقليعات الملابس والقبعات وقص الشعر وغيرها إلى حب تقليد الآخرين خاصة أولئك المشهورين والمتمتعين بالمراكز الاجتماعية الرفيعة منهم. ويتم تقليد الآخرين بأساليب مختلفة كطريقة الحديث ونوع اللباس وتسريحة الشعر وطريقة التفكير وأساليب القيادة الإشراف وغيرها من أمور. وتسمى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه بسبب رغبته في تقليده والشعور بالتميز والارتباط معه بقوة القدوة. ويمكن أن تفسر قوة القدوة رغبة بعض المرؤوسين معرفة الكثير من طباع ومهارات رئيسهم البيئية والاجتماعية والدينية من اجل تقليده والتميز معه أو لإيجاد تبريرات منطقية لعدم تقليده والتميز معه ورفض توجيهات وسلطاته.

* قوة الخبرة:

تزيد المعرفة المتخصصة والقدرة التحليلية الرفيعة للقائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوسين وجعلهم يتقبلون توجيهاته وأوامره بطوعه ويسر خاصة إذا كانت تتعلق بموضوع اختصاصه. وقد يكون اثر الخبرة والمعرفة واضحاً بالنسبة للكثيرين من الأشخاص نظراً لأنها عمليا المؤهلات الفنية الضرورية لممارسة القيادة الفعالة التي يمكنها أن تحقق الأهداف والغايات الأساسية بأقل الجهود والتكاليف والازعاجات. كما يمكن لقوة الخبرة أن تفسر سبب تمتع القائد المرتقي من المراتب الدنيا للمراتب العليا بإعجاب الآخرين وتقديرهم في انه قام بأعمال مشابهة وعالج مشاكل موازية.

وبدون شك فان المعرفة والإدراك والوعي والحكمة هي من الصفات المحترمة في جميع حضارات العالم، فلا عجب أن يكسب الذي يحوز عليها إعجاب وتقدير المرؤوسين. حتى في الأحوال التي لا يكون فيها محبوبا من قبلهم. وقد يسمع من الطلاب أحيانا أن ذلك الأستاذ جامد متعنت... ومتعجرف... إلا انه يفهم. وقد يسمع من ناحية أخرى أشياء عن كياسة وظرف أحد القادة الإداريين وتمتعه بالأخلاق الحميدة، إلا انه لا يعرف كيف يؤدي العمل بشكل جيد وفعال.

شبكة الاتصال القيادية

الاستراتيجية والقيادة

العمليات

تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال القيادي في أنموذج المؤسسة الحديثة وبخاصة في المؤسسات الأمريكية والشرق آسيوية من أهم العناصر المعول عليها في إنجاح عملية قيادة مشروع المؤسسة وتوزيع مكوناتها الفنية تبعا للهندسة العلمية للدور والوظيفة في مؤسسة ما، بحيث يعتبر الاتصال القيادي عند كثير من المفكرين أول المؤشرات لقياس النجاح القيادي. وقد حاولنا صياغة تلك العناصر في هذه المحاضرة على الشكل الآتي:

■ شبكة الاتصال القيادية:

ويتعلق الأمر بمجموعة الوظائف أو الظواهر أو العمليات الإدارية بمنطق الصلات التنظيمية على اعتبار أن القيادة غير محددة بتعريف واحد ومنطق تنظيمي واحد إذ أن هامش المرونة ومعدل الإبداعية الفنية مرتفع على مستوى هذه الدائرة ولعل ذلك ما يتضح في المدخل النظري "لبيرنز" القيادة من أكثر الظواهر وضوحا واقلها إدراكا، باعتبار تنوع مستويات الميدان ..

فقد يحدث أن يكون وعلى مستوى التنظيم ، محدودية الشبكة القيادية تباعا لمرتمسات التنظيم البيروقراطي كما يرى ميشال كروزية في كتابه الظاهرة البيروقراطية ، وهي الحالة التي تشكل مأزق القيادة بين المتاح تنظيما ومتطلبات تسير النسق الأكثر حراك وسرعة في مجال تقلب الأحداث تشابك العلاقات والسلوكات البشرية في مجال العمل ، إضافة إلى تقلبات المحيط ، وهنا وعلى المستوى العملياتي تصبح في الكثير من المناسبات عاجزة عن احتوى مخرجات النسق وفقا لمدخلات التنظيم ، ولذلك تحتاج القيادة إلى ملء الفراغات من أجل ضمان اتساع مجال الرؤية ، وهو ما يقود إلى بروز نمط تنظيمي جديد يتجاوز معطيات النسق البيروقراطي القائم على أسلوب اتصال كلاسيكي بيروقراطي ، ليحل بهذا المعنى وعلى مستوى الفكر القيادي ما يسمى بالاتصال ألمعلمي ، أي أنموذج جديد لاتصال ينتجه وتتجه القيادة لضمان الرؤية لكل جزء واستيفاء حق المعلومة من والى كل مكان ،

مايقود إلى تملك خطة تركيز آليات اتصال قادرة على تواصل الرؤية مع الأخذ بعين الاعتبار معطيات طبيعة كل معلومة لأن ذلك يقود إلى تنويع الطريقة بحسب نوع خصوصية المعلومة.

■ الإستراتيجية والقيادة:

أن خاصة التفكير الاستراتيجي لاغني عنها في نظام القائد الأنموذج في المؤسسة الحالية ، أي أن منطق الكفاءة على هذا المستوى يقتضي شرط القدرة على امتلاك تكتيك التسيير المالي والبشري ، ولعل من أبرز منظري هذا المستوى نجد مارك تيبو 2006 (4)، بحيث يحدد أو يفسر هذه القضية في مستويين مع الأخذ بعين الاعتبار مستويات التميز، وهما مستوى المهارات المتعلقة بالمعارف والاستعدادات لدى القائد ، أي الخبرة التراكمية المكتسبة تباعا لسلم الممارسات ومقدار التجربة في إدارة ملفات تسيير المورد البشري والمالي مع الأخذ بعين الاعتبار والأهمية الذكاء البرمجي، إضافة إلى هذا يضيف تيبو مستوى المهارات المتعلقة بالقيم والاتجاهات الأساسية للقائد ، وهو ماقاده إلى صياغة منظور نظري متكامل مرهون بمقاييس إحصائية ، أثبتت جدواها على الكثير من المؤسسات التي خضعت للتناول في سبيل تطوير إمكانات خواص القيادة الإستراتيجية ويمكن تمييز أربع مداخل على النحو الآتي :

- المهارات المتعلقة بالمعارف التقنية البحتة: وهي كل الأفكار والمعلومات المرافقة للذكاء المكتسب تباعا لتلاحق مراحل التجربة المتأصلة عمليا ، والملحوظة لحظة ادارة مشكلات تراهن السيرورة مرحلة أزمة ما ، وتحدد مجالات هذه الخواص الفرع التخصصي، السوق، البيئة المحيطة عموما بالمؤسسة.

- أما المستوى الثاني ويتعلق الأمر بالمهارات والكفاءة والتي تعبر عن مكنون أو خام المقدرة والتي يصطلح عليها بجملة الاستعدادات المتمثلة في إمكانيات الميدان العملياتية

كترجمة عقلانية فورية للمعارف والقدرات السالفة الذكر والتنسيق بين مختلف وحدات التنظيم، ويمكن التعرف عليها من خلال المؤشرات الآتية :

-القدرة على الاتصال الموسع ، الحرص ، الإصغاء، التعبير أي تملك عقد اللغة المهنية التواصلية ، الإقناع مع مصداقية التبرير ، التحريك والتنشيط ، والتحريض الايجابي المتوازن - ممارسته للتأثير المنظم المستهدف وضعية محددة، وقدرته على استخدام عدة مصادر للقوة خاصة المصادر الغير رسمية .

- قدرته على إدارة الصراع التنظيمي التفاوض، الوساطة مع التركيز على العمل بمبدأ المجموعة والحرص على عدم التناقض بين تسيير المجموعة وإدارة الأفراد.

-الاستعدادات والقدرات العقلية (التحليل، التركيب، البرهنة، الحكم، حل المشكلات، التقييم، اتخاذ القرارات، الإبداع في صناعة الحلول بأقل التكاليف وبأقل وقت ممكن) مع القدرة على تنظيم الموارد البشرية من حيث الإدارة والاستخدام الأمثل للوقت، وكذا استخدام تقنيات واضحة ومعلومة في إدارة الوقت بالشكل الذي يجنب ظاهرة الضعف العصبي المصاحب لأعباء العمل وتراكم النشاطات ، ومنه تجديد قوة العمل .

- بناء نظرة شاملة وشمولية متقاسمة من التصور مع بقية عناصر التنظيم الأساسية لان في ذلك ضمان لعقلانية استخدام اكبر قدر من الوسائل في قيادة المؤسسة بما يضمن مبدأ المشاركة الدفاعية ،أي ضمان الاحتواء المتناغم والمتجانس بمعدلات ولاء مرتفع .

يمكن القول أخيرا اغلب المهارات المشار إليها من قبل الباحثين تندرج ضمن تصنيف

"روبرت

كاتز" إذ وحسب رأي الكثير من الباحثين يعتبر التصنيف الرائد في هذا المجال، كونه

يضم كل

المهارات المشار إليها من قبل الكثير من علماء الإدارة الذين ضموها بعض المهارات

الجزئية

التي جاءت في دراساتهم، والتي يمكن إدخالها تحت طائلة المهارات القيادية الثلاث الأساسية وهي:

- المهارة الذهنية الإدراكية والمتعلقة بامتلاك بنية فهم متكامل للنسق الذي يرأسه ، القائد الذي لا يملك هذه الخاصة هو قائد ضعيف بالضرورة .

- المهارة السياسية والمقصود بها عند هذا المستوى إدراك حقيقة معالم السير كنسق مفتوح على المحيط ، ومنه إدارة السير وفقا لمدخلات تفرض سلطان وجودها بشكل أو بآخر.

- المهارة الإدارية ومحتواها الفعلي الذكاء في توزيع ملفات كل مرحلة، مع الحرص على ضمان التوازن ، كل بحسب طبيعة ونوعية الملف، فليس من السهل مثلا التسرع في تحديد العناصر البشرية الموكلة لها تسيير ملف الصفقات العمومية، لكون القضية لا ترتبط فقط بكفاءة المسير وإنما الأمر يتعدى إلى أبعد من ذلك وترتبط القضية بسرية ودقة عناصر تكوين وتنفيذ ملف من هذا النوع.

■ العملياتية:

تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، ومحور ارتكاز المهارات الإدارية فالقائد يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات، والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب.

وقد ورد في معظم المؤلفات الإدارية أن مرحلة اتخاذ القرار هي قطعة واجبة ولازمة مراحل ووظائف العملية الإدارية، وبدونها لا يمكن للمدير أو القائد الإداري تأدية وظائفه .

إلا أن اتخاذ القرارات في النهاية عملية فردية تتأثر بخصائص القائد المسؤول عن اتخاذ القرارات وخبرته وإدراكه للأمور بحيث تصبح خليط من الموضوعية والشخصية .

أما هذه الرؤية لعملية اتخاذ القرار فتتسبب إلى الإدارة التي تتبع نهج المركزية الشاملة في إدارة شؤون العمل، فالمدير العام للمؤسسة عادة ما يضبط بكل دقة القرارات المتعلقة بالعمل .

وتساعد المهارات الإدارية الخاصة بتحليل المشكلات، والبحث عن حلول مناسبة، وعدم التسرع في اتخاذ القرارات، واستمارة المعلومات، والتقدير الصحيح لاحتمالات نجاح الحلول المقترحة، وإشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرارات.

و يعتبر الوقت من أدق العناصر ، كما انه أعطي بالتساوي لكل الأفراد بغض النظر عن موقع العمل والوقت يسير بسرعة محددة وثابتة، ومن دون شك إن لم تتجح إدارة الوقت فلن تتجح إدارة أي شيء آخر، ولابد للقادة المدراء والمشرفين خلق بنية إدارية جيدة تزيد من الإنتاجية والأداء العام، والتي من خلالها يستطيع القائد تحسين المعنويات ورفع كفاءة العاملين وجعلهم

أكثر رضا على الطريقة التي يديرون بها أوقاتهم ، وللاشارة فأن المؤسسة اليابانية جدولة إدارة الوقت مستفيدة من المدرسة التaylorية ومتكيفة في الآن نفسه مع طبيعة الإنسان الياباني.

يمكن القول أخيرا أن المجتمعات قاطبة لا تنمو خارج معطى القيادة الادعامية أي تلكم الخواص الأساسية التي تدعم ذكاء المؤسسة كنتاج لتفاعل مكوناتها وفروعها الجزئية إذ لا يمكن صناعة القوة خارج إطار وحدة التحكم المركزي في صناعة المجموعة، ولعل ذلك يستوجب علينا دراسة التقنيات الأساسية للاتصال القيادي كعملية ترتبط مباشرة بأنموذج القائد الناجح أو القائد الذي يكون على وعي تنظيمي كامل بما يتفق والشروط الأساسية للعملية الاتصالية.

المحاضرة الثامنة: القيادة الإدارية والاتصال العملياتي

الطبيعة البشرية للاتصال

أهداف الاتصال

عناصر الاتصال

خصائص الرسالة الجيدة

أشكال الاتصال

وسائل الاتصال

تمهيد :

تشير كلمة الاتصال إلى معاني كثيرة لدى الجمهور، فالبعض ينظر إليها على أنها علم والبعض يُعدها نشاطاً، ويرى آخرون أنها مجال دراسية، بينما يعتقد البعض أنها فن وهي قد تكون نشاطاً عفويّاً لا شعورياً أو عملاً مخططاً، ويُنظر إلى الاتصال على أنه أحد أشكال العلاقات بين الناس تدور عن طريقه عملية نقل وتلقي الحقائق والآراء والأفكار والمعاني والمهارات والتجارب والأحاسيس والاتجاهات وطرق الداء المختلفة من شخص إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى، ومن جيل إلى آخر ولأن الهدف الأساس للاتصال هو المشاركة في الخبرة بحيث تصبح الأفكار والمعاني والتجارب مشتركة بين أطراف العملية الاتصالية، فإن الفضل الأكبر فيما حققته الإنسانية من تقدم على مر العصور يعود إلى الاتصال، لأن التاريخ البشري سلسلة من عمليات انتقال الأفكار بين الأفراد والجماعات والأجيال.

■ الطبيعة البشرية للاتصال:

يعد الاتصال جزء من الحياة الطبيعية للمجتمع الإنساني بدونه تتعدم أسباب الحياة الاجتماعية من أساسها، وهذا الفهم هو الذي دفع إلى وصف الإنسان بالمخلوق الاتصالي، فالإنسان ومنذ ولادته هو في اتصال دائم وبلا انقطاع مع ذاته والمحيطين به وبالعالم الأشياء والأحياء من حوله.

وإذا كانت هنالك مجموعة أساسية من العوامل المؤثرة والتي أدت في مجملها إلى تغيير وجه العالم من عدة جوانب، منها السياسة والاقتصاد والمعرفة والعلم والتقنية فإن العمليات الاتصالية كانت جوهر تلك التأثيرات، وفي أكثر صورها فاعلية، سواء من جانب القائمين بالاتصال، المهتمين بالتحويلات المتنوعة على ماهيات حياة البشر وتداعياته المجتمعية أو من جانب وسائله المتزايد دورها باستمرار، في هذا الزمن، حتى أصبح مساهماً فعالاً ومؤثراً في ترتيب أولويات الاهتمام في المجتمع وفي مجمل مستوياته ويُلاحظ أن هناك تعدداً في

المفاهيم التي طرحت لتحديد معنى الاتصال بتعدد المدارس العلمية والفكرية للباحثين في هذا المجال ، وتعدد الزوايا والجوانب التي يأخذها هؤلاء الباحثون في الاعتبار عند النظر إلى هذه العملية.

يمكن تعريف الاتصال على انه تبادل المعلومات ونقل المعني كذلك يمكن تعريفها بأنها تبادل الآراء والمعلومات من اجل أحداث تفاهم وثقة متبادلة أو أحداث علاقات إنسانية طيبة.

تعتبر عملية الاتصال من الوظائف الإدارية الهامة للقائد حيث بواسطتها يمكن توحيد الجهود الجماعية حيث أن نقل المعلومات من شخص لآخر وفهمها أمر ضروري جداً من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة. والتأثير على أعمال وسلوك الأفراد بما فيه مصلحة المؤسسة كذلك فان الاتصال يعتبر عاملاً أساسياً لتوجيه السلوك، فهو الوسيلة الفعالة لأحكام الإشراف على المرؤوسين والتابعة وإحاطة الجهاز الإداري علماً بمجريات الأمور داخل المنظمة .

يناط كل قائد سلطة رسمية تمكنه من تسيير العمل في الوحدة التنظيمية و هذه السلطة تقتضي بعض العلاقات الرسمية بينه و بين الأتباع كما تزوده الصلاحية للحصول على أنواع من المعلومات الضرورية لتسيير مهمته، وتخوله أيضاً حق اتخاذ القرارات اللازمة لهذا التسيير و هذه الأوجه الأساسية الثلاث لعمل القائد (المعلومات والعلاقات الإنسانية، واتخاذ القرارات) تتطلب استخداماً مناسباً لمهارات الاتصال الملائمة إذا ما أراد القائد أن يكون فعالاً.

لا يعد كافياً أن يعرف القائد ماذا يفعل، بل يجب عليه أن يعرف أيضاً كيف يقوم بالعمل المطلوب منه، فالاتصال في العملية القيادية هو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الأتباع في نسق اجتماعي إنساني. وهنا يمكن استحضار نموذج بيرلو للاتصال، حيث أشار بيرلو إلى أن مهارات المصدر (القائد) وقدراته المختلفة تتحدد في ضوء المهارات الاتصالية، والمواقف المختلفة التي تواجهه وطبيعة معرفة الأشياء، والثقافة، والنظم

الاجتماعية السائدة، كما أن المحتوى والمعالجة والرمز مهمة للرسالة، وقد اهتم النموذج بالحواس الخمس بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر .

■ أهداف الاتصال:

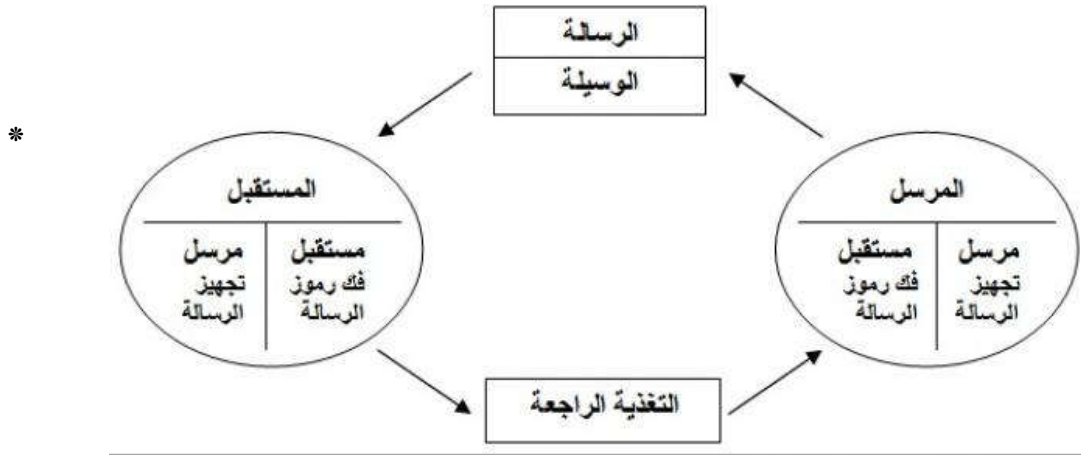
بناء على ما تقدم يمكن القول أن قياس فعالية الاتصال تتضح من خلال المؤشرات المذكورة تباعا بشكل مختصر وذلك على النحو الآتي:

- تعريف أعضاء المؤسسة بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها.
- نقل التعليمات من القادة إلى التابعين .
- التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة.
- توصيل المعلومات الهامة إلى القيادة للاستعانة بها في اتخاذ القرار.
- نقل آراء ووجهات نظر الأفراد في الإدارة الدنيا (التنفيذية) وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم إلى القيادات المعنية.
- تحقيق الرضا عند الجمهور بصفة عامة فيما يتصل بنشاط المنظمة أو الشركة وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى المعنيين بأمرها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

■ عناصر الاتصال:

يتم الاتصال عبر العناصر التالية كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم 03 يوضح عملية (عناصر) الاتصال



لقد حاول كثير من الباحثين تطوير نماذج تحليلية عديدة لوصف و تحليل مفهوم الاتصال ولقد أشار إلى ذلك كلود شانون CLAUDE SHANNON بأن الجوانب المعنوية للاتصال غير مرتبطة أو متصلة "بقوله الجوانب الهندسية منه".

ومن هذه الأطر النظرية ما وصفه كولمان ومارش COLMAN ET MARSH بتحدثهما عن مفهوم الاتصال باعتباره عملية ذات عناصر خمس تحدد الفاعلية الممكنة لها وهذه العناصر على النحو التالي:

• الشخص أو الجماعة التي تبادى بإرسال الرسائل و يطلق عليها مثل هذا الشخص أو تلك الجماعة المرسل .

• محتوى الرسالة أو مضمونها .

• الوسيلة المستخدمة في عملية الإرسال .

•المستقبل أو المرسل إليه .

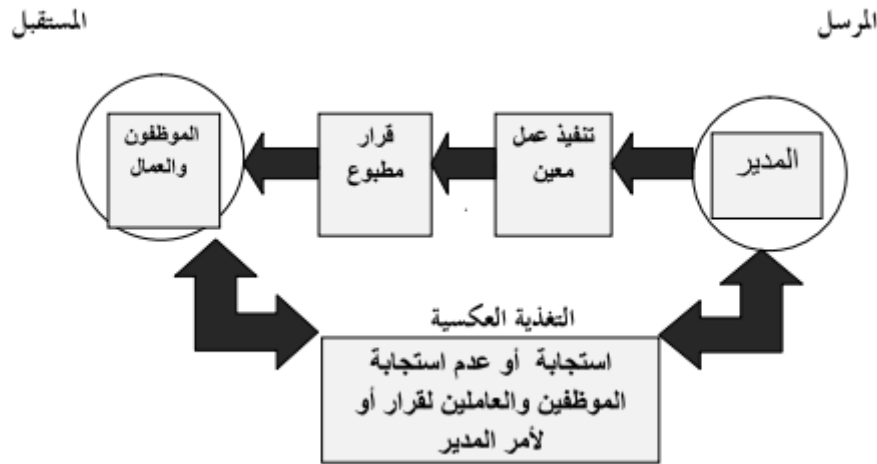
•الاستجابة التي يعكسها المستقبل (التغذية المرتدة) أو رجوع الصدى feed back.

يكون بمثابة شخص مرجعي بالنسبة للآخر ، وعلى حد قول بيرو C . Perrow في تعريفه للاتصال التنظيمي بأنه "وحدات لمعالجة المعلومات" ، حيث أنه دون تبادل المعلومات لا تستطيع المنظمات التعرف على احتمالات التغير في المدخلات المختلفة لإتمام العملية الإنتاجية والحصول على المخرجات المنشودة، هذا ويتفق كارل ويك k. weick في وجهة النظر مع "بيرو" من حيث النظرة إلى المنظمة كمركز معلومات .

■ خصائص الرسالة الجيدة:

- وضوح الهدف من الرسالة فكلما كان الهدف واضحاً زال الغموض وعدم الفهم من المستقبل.
- الاختصار حيث لا تكون طويلة لدرجة الإسهاب ولا تكون مختصرة لدرجة عدم توضيح المعني.
- اللغة السليمة التي تتناسب ومقدرة المستقبل.
- التأثير: يجب أن تكون الرسالة قادرة على التأثير حتى تحفز المستلم على الاستجابة لها.⁽³³⁾

كما يتضح من الشكل فإن المرسل يقوم بإرسال رسالة تتضمن محتوى معنيا يفترض أن يفهم المرسل إليه أو المستقبل نفس محتوى الرسالة حتى يتحقق الهدف من الاتصال.



وعملية الإرسال مثل عملية الاستقبال يمكن أن تأخذ عدة أشكال كما هو موضح في الشكل أما كتابة أو كلاماً أو رسماً أو نشاطاً أو حركة. أما الاستقبال فيتضمن الاستماع أو القراءة أو الملاحظة ولضمان التأكد من وصول الرسالة وفهمها من المستقبل فإنه لا بد وأن يصبح المستقبل مرسلًا ويصبح المرسل مستقبلًا.

■ أشكال الاتصال:

تعددت أشكال الاتصال الإداري بتعدد جهات نظر الباحثين واختلاف مدارسهم الفكرية إلا أنه يمكن تصنيف هذه الأنماط كما يلي:

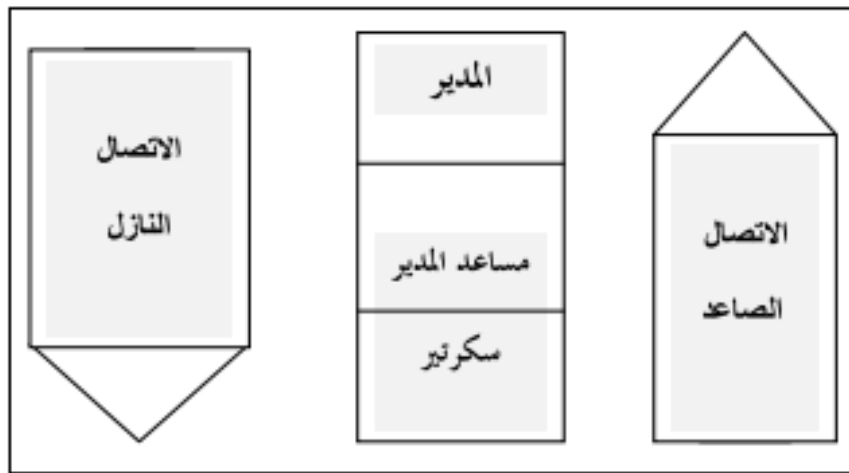
1. الاتصال الهابط (النازل): Dawn Ward communication:

يقصد به تلك العملية التي تنقل بها المعلومات من السلطة العليا إلى من هم أقل درجة، في جميع مجالات العمل أو ما يطلق عليه السلطة الدنيا، ومعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية والمنفذة في المنظمة حيث يستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا، وهو يتضمن في العادة الأفكار والقرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات، وتظهر أشكاله

حدثا في تعليمات العمل التي تعطي لجميع العاملين، على اختلاف مستوياتهم، والوظائف التي يقومون بأدائها، أو المذكرات الرسمية والنشرات المطبوعة، أو المحادثات المتكررة والدائمة التي تهدف إلى مساعدة التعليمات المختلفة لها، وهذا النوع من الاتصال الرسمي يعد ضروريا وذا أهمية في عملية شرح وتوضيح الأهداف والاتجاهات، والقيام بتنفيذ المخططات والبرامج الخاصة بالمؤسسة أو الأفراد (...)

2. الاتصال الصاعد: Up Ward communication:

يتدفق الاتصال الصاعد من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في هرم السلطة. وعادة ما يكون عبر التسلسل الهرمي حيث أن الوظيفة الأولية للاتصال الصاعد هي الحصول على



معلومات عن النشاطات والقرارات وأداء الأفراد في المستويات الدنيا. والشكل (1) يوضح كلا من الاتصال النازل والصاعد خلال التسلسل الهرمي.

وقد يتضمن الاتصال الصاعد تقارير عن الأداء والتوجيهات والمقترحات العامة ومقترحات بصدد الميزانية، والشكاوى وطلبات المساعدة أو التعليمات. وكما هي الحال في الاتصال النازل، فإن الأفراد في المستويات الوسطى في هرم السلطة يعملون كمصنفات للمعلومات التي تمر من خلالهم (...). ومن الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد: الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه، والتقارير، والمذكرات المكتوبة، والهاتف،

والاجتماعات، وبما أن الاتصال من أسفل إلى أعلى غير توجيهي يل على شكل استفسارات، وتقارير، واتخاذ القرارات فهو يمثل نظام معلومات المرتدة.

الاتصال الأفقي lateral communication

ويقصد به الاتصال الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين بين العاملين الذي يكون في نفس التسلسل في المستوى الإداري للتنظيم، ويهدف إلى تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون فيها، حيث يحدث هذا النوع من الاتصال الأفقي، ويمارس في الغالب على شكل اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة.

وعملية توفير هذا النوع من الاتصال الرسمي يعد من الأمور التي تنسى أو تغفل معظم الأحيان، وخصوصا عند القيام بتصميم إطار أو هيكل معظم المؤسسات والمنظمات على الرغم من أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصال إلى أعلى وإلى أسفل، لأن الاتصال بين إدارات المؤسسة أو المنظمة الواحدة بعد ضروريا لعملية التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية المتنوعة .

الاتصال التفاعلي Reactive communication

يهتم هذا النمط بالتواصل مع المجتمع الخارجي المحيط بالمنظمة. ذلك أن المنظمة نظام في ذاتها يتكون من مجموعة عناصر مترابطة تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف، وهي تعد أيضا بنظرة أوسع نظاما فرعيا داخل نظام كبير يتركب من عدد هائل من المنظمات هو المجتمع، والمنظمة نظام مفتوح، حيث تعتمد على المجتمع الذي نعيش فيه في الحصول على مدخلاتها وإليه تقدم مخرجاتها، وتعمل على النهوض بالمجتمع، ويعتمد المجتمع على منظماته في صيانتها وتطوير نفسه وانتعاشه، لذلك يحدث التفاعل عن طريق الاتصال

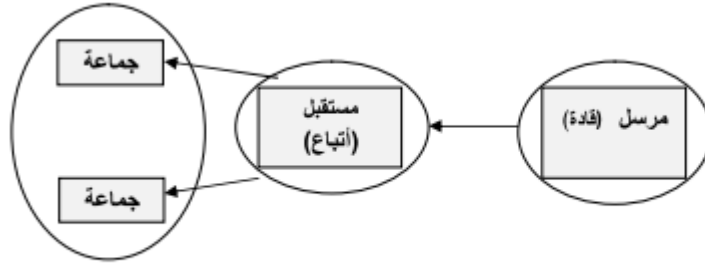
الخارجي بين المنظمة والمجتمع ونمط الاتصال التفاعلي هو الذي يراعي أهمية الاتصال الخارجي مع المجتمع إلى جانب الاتصال داخل المنظمة.

الاتصال الجماعي :

نعني بالاتصال الجماعي هو عملية تبادل المعلومات و الخبرات و الأفكار التي تتم أفراد الجماعة (القادة والأتباع) و يتم هذا التنظيمات خاصة نظام الذي يمكن وراء التبيان لكبير و الاختلاف في استيعاب الأفراد واستجاباتهم لرسالة الاتصال الجماعي للتنظيم وخاصة مجال القيادة و هذا لفعاليته في المؤسسة و قد لوحظ بين الدراسات أن نتائج ميل الفرد إلى تبني الجماعات في المواقف و القيم حيث قام من (كارتر و بيتر) بدراسة فحوص أعضاء القيادة في شؤون التنظيم، وقدم هذا الفحص معلومات جديدة حول الشخصية أولئك الأشخاص الذين يحققون مكانة هذه القيادة فالقادة هم أكثر تعرضا للاتصال الجماعي كما أنهم أكثر تفاعلا مع جماعاتهم و أصدقائهم الأقربين فالأتباع عندما لا تتفق المعلومات والأفكار التي تقدمها لهم الاتصالات الوسيطة مع أفكارهم ومعتقداتهم الآتية، سوف يلجئون إلى قادهم بطلب النصح والإرشاد والرأي و هذا ما يحدث أيضا بالنسبة للقيادة أنفسهم حينما يلعبون دور الأتباع بالنسبة للفنيين و المتخصصين لأنهم يتميزون في ذلك عن الأتباع.

و هكذا بفضل هذه العلاقات و الاتصالات سيطراً تغيراً أكبر عن المعتقدات والسلوك وثقافة الأتباع إذا ما قورنوا بالأشخاص الذين لا يسلكون هذا السبيل ، وهنا نشير إلى فكرة التعايش يرى الكاتبان في فكرة التعايش بنظرنا إلى السلوك بمعزل عن مفهوم التعايش الاجتماعي، و لحسن الحظ أنا تعلمنا عبر مسيرة التاريخ أنه بإمكاننا تحقيق أكبر قدر من رغباتنا بالعمل الجماعي وليس بالعمل الفردي، ولقد تبين أن عمل الجماعة يتمتع بقوة أكبر من العمل الفردي (...) ونحن نتعلم عناصر البناء الاجتماعي من خلال عملية تسمى التعلم

الاجتماعي أو) التعايش (...)(ولقد عرف أحد الفلاسفة اليونان الساخرين مفهوم التعايش بأنه (اندماج الفرد في النظام أو بعبارة أخرى (التكيف مع النظام الاجتماعي).



المصدر: محمد عوده، محمد خيري، مرجع سابق، ص 73.



■ وسائل الاتصال:

يمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى أربعة مجموعات:

- 1- وسائل مقروءة: ومنها الصحف والمجلات والنشرات والملصقات.
- 2- وسائل مسموعة: وهي الوسائل التي يمكن سماعها دون الحاجة إلى قراءة، ومنها الراديو والندوات والمحاضرات والتلفون.
- 3- وسائل مرئية: وهي التي يمكن رؤيتها بالعين ومنها التلفزيون والمعارض والصور، الدوائر المغلقة.
- 4- وسائل اللغة الصامتة: وهي التي لا تعتمد على القراءة أو الاستماع أو المشاهدة بل على الإشارة والحركات الجسدية.

- عقبات الاتصال القيادي
- اختلالات العملية القيادية

تمهيد:

سوف نتطرق هاهنا إلى أهم العقبات الملازمة للاتصال القيادي وللتذكير أن هذا التصور وليد المدرسة الأمريكية في علم القيادة، لذلك يجب أن ننتبه إلى أن هذه النظريات ارتبطت تاريخيا بمؤسسات بحث في إطار العلاقة مع متغيرات وطموح رأسمال المؤسسة، ما يعني أن هذه التصورات هي وليدة البحوث الميدانية التي صاحبت الظواهر الفعلية المنتجة في حقل المؤسسة الأمريكية.

وسوف نتطرق إلى هذا التصور في المحاضرة على الشكل التالي:

■ عقبات الاتصال القيادي:

يجدر التنبيه إلى المشكلات التي تعترض الاتصالات فتقلل من فعاليتها ومن ثم تؤثر على نتائج الأعمال، كذلك على علاقات الأفراد. وتوجد هذه المعوقات في واحد أو أكثر من العناصر الآتية:

- 1- اللغة وطريقة استخدامها والمصطلحات المستخدمة في المجالات المختلفة للعمل.
- 2- قنوات الاتصال وطولها والحلقات التي تمر بها والتعقيدات التي تعترضها.
- 3- النماذج والمستندات والإجراءات المتبعة.
- 4- عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف.
- 5- الوقت التي تستغرقه المعلومات في الانسياب من شخص لآخر ومن إدارة لأخرى.
- 6- الأخطاء الإنسانية التي تتلخص في سوء الفهم والتحريف المتعمد أو غير المقصود للمعاني.

7- الحالة النفسية والمزاجية وتأثيرها على معاني الكلمات والمعلومات.

8- المشكلات الشخصية والاجتماعية للأفراد وأثرها على رغبتهم وقدرتهم في تبادل

المعلومات.

كذلك هناك بعض العقبات التي تعيق عملية الاتصال القيادي فليس كل ما يكتب يقرأ وليس كل ما يقرأ يتم فهمه وليس كل ما يتم مشاهدته يتم التركيز عليه وفهمه ، وغالبا ما تؤدي الاتصالات غير الجيدة إلى انتشار الإشاعات وسوء الفهم وهناك بعض المعوقات منها:

الانتقاء الادراكي حيث أثبتت الدراسات أن الفرد يميل إلى رؤية وسماع ما هو مستعد لإدراكه فقط ولا يتم التركيز على كل مفردات الرسالة.

1- الأحكام المسبقة والانطباعات المرسخة في ذهن المستقبل عن المرسل.

2- عنصر الوقت حيث انشغال المديرين والموظفين مما يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال.

3- طبيعة التنظيم من حيث عدم وضوح السياسات والإجراءات بالإضافة إلى عدم تحديد السلطات والمسئوليات بين موظفي المنظمة.

4- اختلاف الأفراد في مهاراتهم الاتصالية من حيث اختلاف قدرات ومهارات الأفراد الاستيعابية والتعبيرية.

5- كثرة قنوات الاتصال مما قد يؤدي إلى تعرض الرسالة إلى التشويش والتحريف.

6- الرقابة على الاتصال قد يؤدي إلى تغيير بعض الكلمات أو الجمل في الرسالة.

7- ظروف الاتصال المحيطة مثل الضوضاء، الازدحام ...

8- المعاني والمصطلحات العلمية.

■ اختلالات العملية الاتصالية:

عبر أحد العلماء الأمريكيين هنري دافيد ثوريون HENRY David Thoreau عن حقيقة الاتصال بقوله "إن الحقيقة تستدعي وجود طرفين الأول يتكلم و الثاني يسمع" وعملية الاتصال في المؤسسة تتحقق عندما يحصل تفاهم بين العاملين، و مثل هذا التفاهم هو إحدى المشكلات و العقبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، لهذا فقد طورت معظم المكاتب ديناميات معقدة لمعالجة المشاكل المرتبطة بالبشر بوسائل عديدة عدا الوسائل المباشرة الشخصية فلا رؤساء القادة الجيدون هم الوحيدون الذين يمكنهم الإمساك بزمام المواقف الإنسانية التي تتطلب الإدراك و التفاوض، المديرون يحتاجون في أي منظمة على كافة مستوياتها إلى تفهم أوضح للعوامل التي تؤثر أو تساعد على الاتصال في مختلف المواقف " البين شخصية " و فيما يلي دليلي يلي بعضها من هذه الحاجة من خلال تحديد العقبات التي تحول دون اتصال الجيد بحيث يتضمن هذا التحديد وصفا لكل من هذه العقبات وطرق معالجتها .

أولا: عقبة التسرع في الحكم و التقييم

يبين كارل روجرز Carl ROGER أحد الرواد في تطوير أساليب الاتصالات البين شخصية أن العقبة الرئيسية التي تقف في طريق الاتصال الفعال هي الميل الطبيعي لدى الإنسان للحكم على الأشياء و تقييمها و الموافقة أو عدم الموافقة على أعمال الأشخاص أو الجماعات كما بين أيضا أن هذا الميل يعوق عمليات الاتصال لأنه يزيد من الخلافات و يقلل من التفاهم المتبادل، و يمكن اختيار هذا الميل و تأثيراته بطرح بعض الأسئلة، لنفترض أن أحد العاملين بادر زميله في القسم بالقول "لأعتقد بأن هذا المكان يحقق مستقبلا أفضل" ترى كيف تكون استجابة هذا الزميل، ستكون بطبيعة الحال إما بالموافقة أو الرفض، فإما أن يرد " هذا رأي منذ زمن " أو " أعتقد بأن توجد هنا العديد من الفرص " و في كلتا الحالتين فإن هذا الزميل يقيم الملاحظة الأولى من وجهة نظره الشخصية أو في نطاق السلطة أو الصلاحية

المستمدة من وضعه الوظيفي، لماذا يعيق ذلك الاتصال؟ لأنه يخلق نوع من التضارب في المواقف، و مثل هذا التضارب يخلق الانقسام فيما بين العاملين بدلا من الجسر الذي يوحدهم، ولما كان الاتصال عملية لتحقيق تفاهم متبادل فإن هذا الاتجاه الشائع للحكم المتسرع يعوق العلاقات بين الشخصية الفعالة .

ثانيا :عقبة التأكيد من السلطة

الاختلاف في مستويات السلطة بين المدير و العاملين هو إحدى العقبات التي تحول دون الاتصالات البين شخصية الفعالة و ذلك في معظم المواقف التنظيمية، وربما لا يرغب المدير في أن يؤثر هذا الاختلاف في علاقاته بالعاملين، و لكن مثل هذا التأثير لا يمكن تجاهله ما لم تتخذ الإجراءات اللازمة للتخفيف منه، فكثير من العاملين يترددون في توصيل المعلومات السلبية أو المعارضة لوجهة نظر الإدارة على اعتبار أنه يمكن إساءة فهمها لا يمكنها الحصول على مثل هذه المعلومات بسهولة، ويسلك بعض المديرين مسلك القدمات الذين كانوا يقطعون حاملي الأنباء السيئة، حيث يعاقبون العاملين الذين يحددون الأسباب الكامنة خلف المشكلات التي تعانيها مؤسستهم بدلا من مكافئتهم، فالمدير هنا يؤكد على سلطته و بالتالي يعيق كل "الاتصالات البين شخصية "بالطرق التالية مثلا: بالبقاء جالسا خلف مكتبه عندما يتكلم مع أحد العاملين، يترك المحادثة عرضت لفترات طويلة من الصمت، بعد إعطاء العاملين أو تزويدهم بأي رأي مهما يكن نوع الأفكار أو المعلومات التي أتوا بها، بتغير الموضوع دون سبب واضح .

يمكن القول أن الجهاز القيادي الإدعامي الذي يدعم روح المهارة وروح الإنجاز وروح الفعالية وحتى روح الحافزية في العمل وفعاليته لا يتحقق، ولا يمتثل في فضاء المؤسسة بواقع عملياتها في سياق المشروع العام دون ملازمة خطة هندسية وتنظيمية عقلانية فعالة للاتصال بما يحقق التوازن وعدم التناقض بين إدارة الفرد وقيادة المجموعة من جهة، ومن جهة أخرى يحقق التناغم والانسجام بين العناصر الفنية الحية للتنظيم .

النظريات الكلاسيكية

النظرية البيروقراطية

نظرية الإدارة العلمية

نظرية التقسيم الإداري

تمهيد :

تمثل العملية الاتصالية الوسيلة والرهان الفعلي بالنسبة لكل تنظيم ، اذ تكاد تكون هذه العملية المؤشر الفعلي والحقيقي لنجاعة التنظيم وقوته ، في صناعة قوة المؤسسة على اعتبار أنها الوجه العملي لقوة السيورة ، وتسعى الأطر التنظيمية على ابتكار أدق تفاصيل المقاربة الاتصالية، مستعينة بموجة انتشار البحوث الامبريقية التي ميزت الساحة الانجلوساكسونية ، على وجه الخصوص وذلك في سبيل تحقيق أداء متميز ذو كفاءة وفعالية عالية. أي أن أداء المهام والواجبات المنوطة بالعمال لا يكون إلا من خلال توفير المعلومات اللازمة لذلك والتي تبين كيفية الأداء المطلوب وهذا هو الدور التقني الوظيفي للمقاربة الاتصالية ، والتي تستهدف تنظيم الرؤية . ولعل من أعرق الأطروحات التي لازمت نمو وتطور المنشأة الغربية ، تلك الأطروحة التي اهتمت بالتناول الميداني قضية العلاقة بين الاتصال والأداء ، وفي هذا السياق ظهرت العديد من المقاربات والنظريات التنظيمية الفاحصة لمنطق ومحتوى العلاقة ، بغرض ضمان مقادير نسب متقدمة من الفعالية التنظيمية ، وبالرجوع إلى التراث النظري يمكن تقسيم هذا المنحى إلى ثلاث أقسام وذلك على النحو الآتي :

■ النظريات الكلاسيكية:

يمكن القول أن النظرية الكلاسيكية عموماً تعتبر من أبرز المصادر الأساسية في حقل العلوم الاجتماعية التي خضعت إلى منطق ابستيمي متمثل في جدلية الأصيل والمتكرر، أي أن بروزها و/أو إعادة إنتاج مضامينها لم ينحصر على مرحلة زمنية دون سواها ، والحقيقة أن هذه الأخيرة لازمت بشكل جدلي متطلبات المرحلة الصناعية وتفاعلت مع ذلك المقدار الهام من تمثيلات التغير الاجتماعي. ولعل من أهم النظريات الأم في هذا المنحى الباحث في جوهر العلاقة التنظيمية بين الاتصال والأداء كل من: الماركسية (كارل ماركس)، البيروقراطية (ماكس فيبر)، الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) والتقسيم الإداري (هنري

فايول). ويمكن القول ان من أهم خواص هذه الاطر النظرية أعتماها او تميزها بخط مشترك تمثل على وجه الخصوص بالتركيزعلى عناصر العمل والهيكل التنظيمي المعلن كبطاقة هندسية لشخصية المؤسسة ، ولزما لذلك تحديد للسلطات والمسؤوليات والرقابة وتركيز معيرة الدقة في رسم ملامح التقنية الفنية للوظيفة المنحصرة في سياق محدد أي ، تقسيم العمل، اعتماد الرسمية في العمل والاتصال الرسمي الرشد والعقلانية المطبقة في الأداء.

الماركسية: نهل الفكر الماركسي من مصدرين مختلفين ، وهما مثالية هيجل ومادية فيورباخ، ليبني بحسب توجهه المرجعي دياكتيا صراعا خالصا بالمفهوم الاجتماعي للكلمة ، ولكن بعيد عن علياء الفلسفة التي أنزلها من السماء إلى الأرض وتدور جميع تحليلاته حول الصراع الطبقي القائم بين الطبقة العاملة والطبقة البرجوازية وجاء بمفهوم التكوين الاقتصادي للمجتمع وعلى أنه مجموعة معينة من علاقات الإنتاج.

حدد كارل ماركس بقانون الوجود الاجتماعي الذي يحدد الوعي باعتباره انعكاسا للشروط المادية في الحياة الاجتماعية حيث كرس حياته للدفاع عن مصالح العمال في صراهم مع البرجوازية وهناك ثلاث ركائز أساسية تركز عليها الماركسية المادية الجدلية ، والذي كان هيجل مصدر تعبيره الحقيقي، ومن ثمة انتسب ذلك التعبير المثالي بأطروحة فيورباخ المادية التاريخية، وبالإستفادة من الشواهد التاريخية كان لماركس الحظ في صناعة مفهوم ثالث وهو الصراع الطبقي من خلال أسلوب تحليل التكوينات للحركة والظواهر الاجتماعية من أجل فهم الصراع الطبقي، والذي اكتمل حقيقة مع انجلز الذي قام بصياغة المادية التاريخية ، لقد ركز ماركس في مطارحته الناقدة لميكانيزمات الفعل البيروقراطي، ذلك أن التنظيمات البيروقراطية قد اتخذت صورة مزيفة عن نفسها مشتقة من النصوص القانونية واللوائح التنظيمية على الرغم من أن البيروقراطية لم تشغل مكانة في فكر كارل ماركس فوجهته للبيروقراطية في علاقتها ببناء القوة في المجتمع.

فلقد تمكن ماركس من صياغة جملة من القوانين المحددة "للحركة والصراع بين قوى الإنتاج وعلاقاته ووحدة التناقضات وتفاعلها وتحولات الكم والكيف و قانون نفى النفي وكل هذا في سعي الحركة الاجتماعية لتخطي بعض الظواهر الواقفة في سيرها ، فنظرت إلى جهاز الإدارة بأنه وسيلة من وسائل الانقسام في المجتمع والضغط والسلطة الممارسة من قبل البرجوازية وتمكن الإنسان بواسطة قوى الإنتاج من السيطرة على الطبيعة، وقد أوضحت الماركسية كيف أن درجة تقسيم العمل يعمل على خلق فوارق في المجتمع والصناعة هذا في ظل سيطرة الطبقة البرجوازية على وسائل الإنتاج الهامة فيحدث اغتراب للعامل و ينتفي الاتصال بين العمال ورب العمل ويصبحوا كأنهم مجرد آلات.

حيث يشير من خلال ثورة البروليتاريا المحطمة للبيروقراطية والتي تذوب في المجتمع الجديد وينتهي الصراع والتنافر فهو المجتمع اللاتبقي الذي تسود فيه الملكية الجماعية التي تعكس المصالح المشتركة، " وكما تتبأ بزوال التنظيمات البيروقراطية لأنها السمة البارزة بين الطبقات وهو الصراع الذي لا ينتهي إلا بسيطرة الطبقة العاملة وتنتهي أشكال التنظيم المؤدية إلى الاغتراب المؤدي بدوره إلى الصراع الطبقي، وأن هناك حتمية تاريخية هي بناء المجتمع الشيوعي وعليه تتلاشي ظاهرة تقسيم العمل وتظهر مرحلة جديدة من مراحل الحرية الفردية و تصبح الوظائف الإدارية مختزلة والية جدا.

فمن خلال ما سبق يبدو أن الماركسية خلصت إلى التنظيم على أنه وحدة اجتماعية متكونة من متغيرات هندسية تقنية متناقضة ومتصارعة وعليه فإن اعتماد تقسيم العمل والنصوص القانونية هذا الأخير يؤدي إلى الاغتراب ، وهو أي الاغتراب بالمعنى الماركسي يشير إلى الحالة التي يكون فيها العامل والمستخدم خارج المعدلات المقبولة للولاء التنظيمي ، وبالتالي نقص الأداء.

ومن هنا تظهر الأبعاد التنظيمية المتعلقة بالصراع كآلية أولى لممارسة القوة أي الدور العكسي مع و/أو ضمن التفاعل مع الأبعاد التنظيمية المتعلقة بالصراع والقوة دون إغفال متغيرات أخرى كالاتصال ،السلطة وتوزيع الدور وصولا إلى قضية نفاذ دور السلطة كمعطى

تنظيمي عقلاني ، فقد أشار ماركس و**بتحديد أدق الماركسيين من بعده** إلى أهمية الاتصالات المفتوحة لمختلف الأطراف كأداة بما يتماشى مع الإيديولوجية المطلوبة فتكون هناك اتصالات متنوعة وعليه يتحقق الولاء التنظيمي كونه لا حديث عن ثبات متغيرات البعد الكمي لمخرجات التنظيم كالأداء. المردودية الإنتاجية. الدافعية. للإنجاز. الفعالية ، وغيرها خارج معطى الولاء التنظيمي المكرس من قبل الأفراد. والمجموعة .

ما يعني أن الماكسيين قدموا على المستوى المنهجي متغيرا مهما وهو متغير الولاء كمتغير قاعدي ، تساق في خضمه العلاقة العلاقة بين المتغير الأول (الاتصال) والمتغير الثاني (الأداء) تكون من خلال الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج و تقاسم الأرباح والمشاركة في اتخاذ القرارات وانتفاء الصراع الطبقي ومنه يتحقق النمو والزيادة في المؤسسة، فالاتصال كلما كان مفتوحا كلما ترابط وزاد الأداء التنظيمي.

■ النظرية البيروقراطية:

من المهم أن نعرف جيدا أن البيروقراطية ظهرت قبل فيبر ، بل قبيل ميلاد المجتمع الصناعي بمدله التنظيمي الدقيق ، نشر **ماكس فيبر** سنة 1921 نظريته ، وقيل التطرق إلى مختصر هذه النظرية من الضروري أن نعلم أن فيبر استنتج واستخرج هذه النظرية بعد أن شرح مظاهر خلل تنظيم الجيش البروسي ومنه الوقوف على * أسباب خلل الأداء العسكري وحالة التشتت العملياتي للجيش * ، ومنه قام بصياغة ما يعرف بالنموذج المثالي ولكن لا بد من التنبيه هنا إلى أن مدل المثالي لا يعني أبدا الغير الواقعي بالمعنى الأفلاطوني للكلمة، انه باختصار ذلك النسيج الهندسي العقلاني المستهدف ضبط نسق التنظيم مركزا على التقيد أي الالتزام الفوري والأقصى بالقواعد وفقا لفلسفة مشروع أي الهدف المسطر، بمعنى حتمية تحقيق الأداء المطلوب على سبيل الإلزام والالتزام، مع رصد شاكاة قانونية صارمة تمنع الخروج عن القاعدة ، يعتقد أن النظام العقلي ركيزة في فعالية الإدارة و يضم بقوة

مطلق السلطة وخصائص عقلية مناسب في المنظمات في تقديمه لمنطق العمل والرشد ،
ولذلك صاغ الضوابط الآتية باختصار :

التخصص و تقسيم العمل: و هو الأساس للأداء الناجح للأعمال و الوظائف.

التسلسل الرئاسي: لتحديد العلاقة بين المديرين و المرؤوسين.

نظام القواعد واللوائح ، والإرساليات : مطلوب تحديد واجبات و حقوق العاملين.

نظام من العلاقات الغير الشخصية: لشيوع الحياد و الموضوعية ، وتجنب الارتجالية.

نظام الإجراءات: تحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل.

نظام اختيار و ترقية العاملين: يعتمد على الكفاءة والاستحقاق

وكخلاصة يمكن القول أن فيبر ركز على إلزامية توثيق جميع الإجراءات الإدارية و

القرارات و القواعد وغلق مجال المعلومة الضائع ، مع الانتباه إلى عدم تملك المنصب

الرسمي والغاية ضمان استمرارية روح التنظيم كأقصى زمن من حياة متمرس المكتب أي

البيروقراطي ليس فردا ولكنه تنظيمًا خالدا. ويستدعي ذلك ممارسة السلطة الشرعية من

قبل الرئيس أي المعني بيروقراطيا ، ومنه الحد كل الحد على ظاهر السلطة في كل مكان أو

في مكان غير معلن مسبقا ، هنا يقود فيبر التنظيم إلى الحد من اللامتوقع ، فلقد نبه فيبر

ومنذ تلك الفترة بمبدأ مشاركة إلى إشراك العمال في العملية الإدارية مع ضرورة تحمل

المسؤوليات و القيام بالواجبات من أجل الوصول إلى الكفاءة والفعالية والإنصاف في توزيع

المناصب والجزاءات، هذا النموذج الذي أوضحه فيبر يحمل ضمن طياته نوع من الصعوبة

في التطبيق لكن له دور في إعطاء العقلانية والرشد في السلوك ، أي أن الخصائص التي

وضعها فيبر العمل ومن جهة أخرى التطور التقني الذي ينمي الحاجة إلى الكفاءة وإلى

إمكانيات تقسيم العمل، وبالتالي تقوي الكفاءة للبيروقراطية بحسب فيبر وهو ما يقدم

للبيروقراطية ميزتين حاسمتين في الفعالية هما: من جهة البيروقراطية توفق بين سلطة تقسيم

العمل و الكفاءة القصوى لكل واحد في ، والانضباط من جهة الأداء ، وسيوضح هذا أكثر

عندما نتباحث في جوهر العلاقة بين الاتصال والبيروقراطية كما يلي :

البيروقراطية و نظام الاتصالات الرسمية:

بناءا على ما سبق فإنه من خلال بعض المفاهيم التي جاءت بها البيروقراطية من تدرج هرمي للسلطة ووضوح القواعد والإجراءات والاعتماد على العلاقات الوظيفية فإنها تؤكد على شبكة الاتصالات الرسمية خاصة الاتصال الهابط أكثر من الصاعد من أجل الوصول إلى الرشد والعقلانية في الأداء والعمل، فالالتزام بالأوامر والتعليمات يؤدي إلى سريان المعلومة بشكل جيد ويتحقق الأداء على أحسن ما يرام.

وبالنظر إلى تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وتطبيق خطط العمل يكون الأداء محكوم بها وبالاتصال الرسمي وأيضا بالرقابة الصارمة على أداء الأعمال وهذا من خلال القواعد الصارمة والانضباط والتسلسل الهرمي، لأن قيام الفرد بالمهام والواجبات المنوط به هو الدور الأساسي المطلوب منه. إضافة إلى ذلك فرض رقابة شديدة على الأداء من قبل المشرفين و يكون توزيع الأجور وفق الأداء المقدم، وبالنظر إلى الجانب الآخر في كيفية معالجة الاتصال والأداء قد يؤدي هذا إلى خلق نوع من الروتين والملل لدى الفرد العامل جراء إستدماج القواعد والإجراءات والتحكم في تصرفاته التي تعود بنتائج سلبية على الأداء و تتناقص الكفاءة والفعالية. فلقد أكد **ماكس فيبر** عموما على الاتصال الرسمي (الهابط) أولا ثم الصاعد كأساس لنجاح المؤسسة المؤدي إلى الأداء الجيد، كل هذا من خلال الرشد والعقلانية في السلوك والالتزام بالنموذج البيروقراطي للوصول إلى الاستقرار في الأداء.

■ نظرية الإدارة العلمية:

يعد **فريدريك تايلور** منظر ومهندس هذه النظرية التي بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية بين (1890-1920). بل أنه يجب التنبيه منذ البداية إلى أنه وعلى المستوى الفعلي لاتوجد نظرية إلى اليوم ملكت نفس الخواص المنهجية والعلمية بقيمة ما يعرف **بالتيلورية** ، لقد انطلق تايلور من فرضية مهمة تباعا لمجموعة ملاحظات ميدانية سماها فرضية

الشولديرينغ، ومفادها أن العامل ميال ميول فطري بطبعه إلى الكسل والخمول . تنقسم هذه الفرضية إلى قسمين وهما :

الفرضية الأولى : يحمل العامل بداخله حيزا مهما من الرغبة في القفز والتحايل على قواعد التنظيم ، أي السير المهني بمزاج المراوغة .

الفرضية الثانية: يحمل العامل فطريا بدافع من التواجد والآلية حالة عداء دائم ومستمر ضد السلطة ، أثناء سريان العملية الإنتاجية والحياة المهنية عموما .

بعد أن استعمل تايلور أسلوب الملاحظة بالمشاركة بقسمين منهجين بحسب وهما الملاحظة الفورية أي الملاحظة العينة ، ثم استخدم الملاحظة التشعبية ، والغرض منها التأكد من كون الحالات المسجلة ليست عرضية وإنما هي متكررة بمقدار الظاهرة المنعوتة تنظيميا ، خلص إلى مبادئ أساسية هي : مبدأ الرشد ، التخصص ، الكفاءة الفنية . وهو ما قاد إلى صياغة ما عرف بمبادئ الإدارة العلمية ، وذلك على النحو الآتي :

■ مبادئ الإدارة العلمية:

استخدام دراسة الحركة و الزمن للوصول إلى الطريقة المثلى للأداء ، أو ما يعرف بالميكاتية الزمنية مستعينا بأساليب إحصائية تجمع بين الجهد والاستحقاق والزمن ، في موازن إحصائية منظمة ، وهنا ينتهي تايلور إلى تزويد العامل بحافز مادي مقابل تجاوزه لمعيار الإنتاج المحدد، ويتم ذلك باستخدام خبراء متخصصين في الإشراف أثناء سريان العملية . ومن جانب آخر جاء تايلور ليؤكد على جملة من العناصر التي لها دور في مجال التنظيم، "من حيث التقسيم الأفقي للعمل بدراسة الوقت اللازم للتنفيذ وتقسيم العمل العمودي بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ووضع نظام الأجر والإنتاج المؤسس على المكافآت الإنتاجية التي تسعى إلى تنمية دوافع الإنسان للعمل مع وضع نظام لمراقبة الأعمال. خبراء متخصصين في الإشراف أثناء سريان العملية .

■ التaylorية و نظام نقل الأوامر و التعليمات:

ما يلاحظ على المبادئ التي أتت بها الإدارة العلمية هي القواعد التي تنسم بالصرامة والدقة من حيث تصميم للعمل وتقسيمه وضيق نطاق الإشراف عليه وفقا لنتائج دراسة الحركة والزمن مع التزام العمال بهذه الطرق والأساليب للوصول إلى الكفاءة والإنتاجية، وهو مايقود بحسبه إلى استخدام أسلوب الترغيب والترهيب لزيادة أداء العمال، فالترغيب المتمثل في الأجور والحوافز واعتبارها المحرك الأساسي للعمال، أما الترهب هو اللوائح و الإجراءات و القواعد الجزائية. اعتبر أن الاتصال يكون من مركز واحد وهو الجهاز الإداري ومنه تتساب السلطة من أعلى إلى أسفل فقد ألغى أيضا حق العامل في المناقشة بقوله: "العامل الجيد هو الذي ينفذ ويطبق من دون حركات لغوية أو سلوكية مضادة سرا وعلائية. التأكيد على الاتصال الرسمي الكتابي بين الإدارة والعمال خاصة في نقل الأوامر والتعليمات حتى تؤدي الأعمال بنجاح وكفاءة في هذه الحالة يكون الاتصال مغلقا شبيها بالرقابة الصارمة لتحقيق الأهداف، أما الأداء فيكون بوصف المهام والواجبات وتحديد الطريقة المثلى له مع تحديد المعايير والتزام الأفراد بها ورفض أي نمط من العلاقات الغير رسمية بين العاملين، إضافة إلى ذلك فإن تقسيم الإنتاج يؤدي إلى الجمود وقتل المبادرات والابتكارات التي تزيد في تحسين الأداء.

والخلاصة انه كلما كان الاتصال دقيقا وصارما كلما زاد الأداء بكفاءة وفعالية كل هذا من خلال الالتزام بالمبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية.

■ نظرية التقسيم الإداري:

يعتبر هنري فايول واحدا من أهم منظري علم الإدارة والتنظيم ، غير أن الدراما التاريخية في مسار هذا الرجل هي أنه صاغ نظريته وتمكن من نشرها في الولايات المتحدة الأمريكية بعد عجزه على ذلك في فرنسا ، لتصدر تلك النظرية بعد ذلك لفرنسا ، وهي من بين المحطات في تاريخ علم التنظيم الأكثر إثارة بالنسبة للفرنسيين ، وضع المهندس

الفرنسي هنري فايول إذن مؤلفه الشهير الشهير الإدارة العامة والصناعة سنة 1916 كما حل العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي : التنظيم ، التخطيط، التوجيه، التنسيق، الرقابة .

ارتكزت نظريته على البحث في العمليات الإدارية والأداء الفيزيولوجي للعمال وتحديد أهداف التنظيم والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بغية الوصول إلى الكفاءة الإدارية لتعزيز الكفاءة الإنتاجية للعامل بأقل تكلفة، وقد حددت المعايير التي توزع عليها الأعمال والأنشطة على أجزاء التنظيم. وعلى هذا الأساس كانت الدراسة قد انتهت إلى عناصر التفعيل في سبيل ضمان مقدار الكفاءة في المؤسسة من خلال الإدارة وقد حددت النظرية مبادئ للإدارة من أجل القيام بأعمالها على أكمل وجه، ويمكن تلخيص تلك المبادئ الأربعة عشر على النحو الآتي :

-تقسيم العمل ومفاده الضبط والفصل على أساس هندسي تقني صام يضمن عدم الخلط في المهام والانتباه إلى حل أزمة التداخل بين الوظائف في مخرجات تنظيمية إدارية خاصة.
-السلطة والمسؤولية، والغرض هنا فض ظاهرة السلطة في كل مكان ودون أن تكون موجودة بعد ذلك في أية مكان لحظة أزمة إدارية معينة ، الحقيقة أن هذه الملاحظة سجلها فايول في فرنسا .

-النظام وهنا ينتهي المنظر إلى أن غياب النظام يعود إلى عمومية المواد القانونية التي تحدد بدقة مجال الفعل والدور والانضباط ،وهي كلها مظاهر للمناورات الهامشية التي تتخرع عمق الكيان الإداري .

-وحدة الأمر يجب أن يصدر القرار من جهة واحدة وان كان مشروعه مشارك فيه .
-وحدة التوجيه أي أن الرقيب الإداري المخول له قانونا توجيه العمليات الإدارية يجب أن يكون معلوما واضح وصريحا وقنوات تمثيله اتصاليا ظاهرة أيضا.
-الخضوع والإلزامية التقيد الصارم الغير شرطي بكل تعليمة إدارية والالتزام بمكونات النظام الداخلي في بعده القانوني.

-المكافآت بحسب المقدم ومنه موضوعية التعامل الشفاف مع الحوافز والمستحقات .

- المركزية وهنا لابد من فهم عميق لهذه القضية ، المركزية كضمان لعدم تسرب مبدأ السلطة الأعلى ، لتجنب فوضوية القرار وارتجالية التنظير خارج معطى وحدة القرار الإداري .
-تدرج السلطة بحسب التوزيع التقني وفقا لمبدأ الكفاءة الإدارية .

- تراتبية النظام بشكل هرمي تقني هندسي عقلائي معن واضح وصريح ، ومتفق عليه بين العناصر الإدارية وصولا إلى هيئة الأركان وصولا إلى القائد الأعلى في الهرم الإداري .

-المساواة أي العدالة التنظيمية المركزة في قوانين مدركة للجميع
-الثبات وتجنب التشتت أي كل بحسب مهامه الإدارية مركز في مكانه كدور محدد قانونا.

-الابتكار دون الإخلال بالمنظومة ، أي ضمان الإبداعية الإدارية داخل المنظر له قانونا.

-روح التعاون والمقصود بها المشاركة بحسب الاختصاص وبحسب الخواص الفنية للمكتب الإداري في تسيير الملف و/أو مشروع الإدارة

▪ قضايا الاتصال و الأداء حسب نظرية التقسيم الإداري:

انطلاقا من المبادئ التي صاغتها تؤكد على ضرورة الالتزام بالاتصال الرسمي، بناء على مبدأ وحدة الأمر حتى نستطيع الوصول إلى الأهداف المسطرة ولا يكون ذلك إلا من طرف شخص واحد هو الرئيس المباشر دون غيره لأنه نطاق إشرافه، بمعنى آخر تقسيم العمل و تحديد الأدوار والواجبات من أجل أداء المهام على الوجه المطلوب كل هذا جراء صياغة نظام اتصال يتكون من وضوح القواعد البيروقراطية و نطاق ضيق للإشراف وانسياب المعلومات من أعلى الهرم إلى أسفله لزيادة الأداء، ويتضح ذلك في ما يسمى بالقيم الإدارية من خلال التدريب والاختيار التي تدخل في مجال الأداء، كما أشار كذلك إلى مسألة بث روح التعاون الأمر الذي يؤدي إلى تعارضها مع بدأ وحدة الأمر أو السلطة التي تتطلب نوع من السيطرة والضبط و المركزية ، ومنه فان نظرية التقسيم الإداري أعطت

متغيرات هامة للاتصال الرسمي كالإشراف المركزي ووحدة الأمر، وأن الكفاءة والتخصص الدقيق الواضح هما المتغيرات الأساسية المركزية للأداء مع إخضاع مبدأ تنظيم الاتصال بخطوات مركزة .

يمكن القول أخيرا أن تراث النظرية الكلاسيكية والتي شكلت على مر التاريخ مرجع كل المقاربات النظرية في كل دول العالم عالجت موضوع الاتصال والأداء والعلاقة الموجودة بينهما والمؤكد على الجوانب الرسمية للاتصال والأداء ودور الالتزام بالقواعد البيروقراطية الصارمة للوصول إلى قمته.

المحاضرة الحادية عشر: التغير التنظيمي وإدارة الأفراد

- التغير التنظيمي
- التغير الاجتماعي

تمهيد:

يعتبر التغير التنظيمي بالنسبة لكل مؤسسة حتمية لا مفر منها ، باعتبار أن المحيط بمختلف أركانه عرضة للتطور أو بمعنى آخر فانه لا يمكن ضمان خط سير عام مستقيم على نفس منواليات الأحداث ، أي أن التقلبات المتوقعة والغير متوقعة أمر طبيعي في حياة المؤسسة والمجتمع عموما ، وتظهر المهارة القيادية بالنسبة للمؤسسة عند هذا الحالة في القدرة على التكيف وقبول منطق التغير كحقيقة ثابتة ، ومنه فان الفكر المؤسساتي من أجل إدارة المحتوى البشري هو الفاصل الأهم للتعبير والدلالة على قوة المؤسسة ، وسوف نتطرق إلى هذه القضية المتشعبة على اعتبار تراكم المتغيرات في التراث النظري التي تنوعت في أهداف كل دراسة في فضاءات متنوعة من العالم ، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الأنساق العناصر الآتية :

■ التغير الاجتماعي:

من الصعب إنكار مصادرة أساسية ، ولو كنا في مقياس يهتم بفحص الدقة التنظيمية في فضاء المؤسسة ، وهي أن التغير التنظيمي ليس إلا جزء من تغير أوسع وأشمل وهو التغير الاجتماعي نتيجة ارتباط التنظيم بالمجتمع ، بل انه يمكن الذهاب إلى أبعد من ذلك بكثي وهو أن تغيير مؤسسة قد يكون مرهون بتغيير فضاءات مجتمعية أخرى تماما لارتباط اقتصاد المؤسسة بمحيط اقتصادي خارجي. فعلاقة التغير التنظيمي بالتغير الاجتماعي هي علاقة التنظيم بالمجتمع يقود حتما إلى تبني مصادرة أن التنظيم مرتبط بل أنه مرهون بمقاربة نسقية هو نسق فرعي ضمن نسق عام هو المجتمع ككل، وكل ما يطرأ بالتالي على النسق الكلي ينسحب على النسق الفرعي، بما في ذلك التغير وأبعاده ومعطياته. بمعنى ليس ثمة بديل لتجنب مجريات النسق الخارجي مهما كان نوع هذا التنظيم .

وبالرجوع إلى التراث السوسيولوجي نجد أن هذا الموضوع شكل اهتماما كبيرا منذ مطلع اربعينات القرن العشرين ، والحقيقة كان هذا الاهتمام بالنسبة لكافة العلوم الاجتماعية ، ولعل من أبرز منظري هذا التوجه نجد "غي روشي G. Rocher" الذي يرى أن: « تحليل التغير الاجتماعي يتجه للاهتمام بتحليل مراحل محدودة وقصيرة ، وذلك من أجل الوقوف على عناصر حقيقية فاعلة في إدارة التغير ، ويبدو ان هذا الاخير ونظر لتبنيه المنهج التاريخي فهم الفارق الجوهرى بين التغير و التطور الذي يتجه فيه التحليل إلى التركيز على التحولات التي تتم في مراحل طويلة في الزمن، أي تلك التي تتجاوز عموماً حياة جيل واحد وهذا يجعله يبدو أكثر ارتباطاً على مستوى التحليل السوسيولوجي بما يجري داخل التنظيمات والمؤسسات من تغيرات و تأثيراً عليها خاصة بالنسبة للمجتمع المعاصر، ويجعل من غير المنطق إنكار صلة التغيرات الكبرى بتغيرات التنظيم و تحولاته. وعلى العموم فان علماء الاجتماع يكاد يكون هناك اجماع بينهم في تحديد مفهوم التغير على انه : مجموعة التحولات التي تمس مجموع معين، وليس فرد فحسب. تختلف تغيرات الأنظمة الاجتماعية من نظام اجتماعي إلى آخر، بحيث يمكن أن تكون اقتصادية، ثقافية أو سياسية وغيرها، خاصة تلك التغيرات التي تتميز بكونها تغيرات حاسمة، تؤثر في وظيفة المجتمع و في مستوى نسقه الكلي يعتبر التغير الاجتماعي موضوعاً من المواضيع السوسيولوجية الأكثر أهمية حالياً.

وانطلاقاً من هذا التغير ضمن هذه المعادلة المنهجية يرى "غي روشي G.Rocher" هو ظاهرة جمعية، أي أنها تمس مجتمعا أو جماعة، أو قطاع محدد من هذه الجماعة. و هو يمس بشروط وأنماط هذه الجماعة وكذلك الذهنية الكلية للمجتمع، و لا يمكن أن يتم إلا من خلال هذا المجتمع أو هذه الجماعة، غير أنه لا يمكن الوقوف عند حدود هذه النظرة بالنسبة لتخصص إدارة الأفراد على اعتبار أن الشواهد وتطور نسق الأحداث المؤسساتية يبين لنا بوضوح ان التغير من حيث انه حتمية تقنية يعيشها التنظيم قد يختص بالافراد

بحسب مقدار التغير المصاحب للتقسيم المعياري للتقسيم العمل ، بمعنى تطور النسق التنظيمي بفروع وظيفية محددة ، ويمكن فهم هذه العملية كالآتي :

- أعوان التغير: يمكن اعتبار أعوان بمثابة المتغيرات القاعدية Les variables fondamentales. أي القواعد الأساسية لحكم منظومة التفاعل ضمن مجال التغير كعملية تقف المؤسسة على إدارة التكيف فيها وتجنب وضعية المفاجئ واللامتوقع L'intempestif et l'imprévisible ولذلك وعلى هذا المستوى من تسيير الموارد البشرية يمكن حصر أعوان التحكم كمايلي :

3. الفاعلين : وفقا لمنظري الفعل و طبيعة فهمهم للفضاء المؤسسي يؤثر هؤلاء الفاعلون في الحياة الاجتماعية وفي التغيرات الاجتماعية بإحداثها وبالإسهام فيها والتعامل معها والتكيف معها وهو العنصر الأهم . فمن بين أعوان التغير الاجتماعي نجد الإطارات المسيرة أي تلك الفئات السوسيو مهنية ذات المكانة المميزة و التأثير الحاسم على مستوى الأدوار والقرارات، وهم بهذه المكانة وهذا الدور وهذه الخصائص المميزة لهم عن غيرهم، يتمتعون بالقدرة على التأثير في مجريات الأمور ويؤثرون في التغير بصناعة المادة الخام للقرار ، والمناورة في تبني مرجعية الفعل داخل التنظيم من حيث البعد التقني أي الفني المرتبط بآلية العمل الميداني في ساحة عمل تنظيمي معين . غير أن هذا لا يجب أن يجرنا إلى التعسف في حصر الأهمية على مستوى الإطارات المسيرة ، فلقد نبهتنا نظرية التحليل الاستراتيجي إلى أن الفاعل الأهم في صناعة الفعل قد يرتبط بطبيعة الدور المناط والموكل ومدى الأهمية البيروقراطية أو التقنية وفقا لبنية الهندسية للعمل ، ما يعني أن ضرورة الانتباه الى هامش المناورة في المناطق التي لا يمكن أو يصعب مراقبتها . تلك المناطق الإستراتيجية الحساسة في حياة كل تنظيم ضمن لحظة تغير ، يقود إلى اصطدام أو فلاتان قد يعصف بتوازن المجموعة والمؤسسة في حالات عديدة .

4. **الحركات التنظيمية :** تلعب هذه الاخيرة دورا مهما بوصفها تجمعاً من الأفراد الحركيين المؤثرين بطريقة أو بأخرى في التغير داخل المؤسسة ، ولعل من ابرز هذه الحركات عبر تاريخ المؤسسة ، الحركة النقابية وما يمكن أن تلعبه في بلورة الموقف العام ، ومنه قيادة الحالة النفسية الجمعية وتهيئة وسط المجموعات المهنية للتكيف مع مشروع المؤسسة المتجدد و/أو المتحدد تباعاً لظرف تنظيمي معين ، ولذلك فإن مبدأ المشاركة بالنسبة لهذه الحركة من البديهيات التنظيمية ، وعلى القيادة الرشيدة اتقان فن الحوار لضمان توازن النظام System باعتباره معيار سلامة البنية الوظيفية للتنظيم .

5. **المعطى التقني :** فهو لا يعني فقط الأدوات والآلات والطاقات المستعملة، وإنما كذلك طرق تنظيم العمل وغير ذلك، فالكثير من المؤلفين يعتمدون على هذا العامل لإحداث ترتيب معين للمجتمعات في علاقة مع فكرتهم عن عمل ذلك على تحديد العوامل المجتمعية الأخرى.

6. **القيم والأيدولوجيات :** من المنظور السوسيولوجي والبسيكولوجي يمكن اعتبار هذه الأخيرة مثاليات جمعية تعطي معنى لما هو عام اي مشترك مقبول وغير مقبول ، جيد وغير جيد ، موافق وغير موافق وهكذا تباعاً لهذا المنحى ، تؤثر في اتجاه التغير و في إحداثه أو حتى مقاومته، أي أنها تلعب بذلك دوراً مهماً سواء في صناعة التغير و/أو إدارة قواعد اللعب فيه . يمكن تبين دور القيم ومستوى تأثيرها بالعودة إلى ما حاول "ماكس فيبر M.Weber" ، أن يثبت في كتابه "الأخلاق البروتستنتية وروح الرأسمالية" من علاقة بين الرأسمالية والبروتستنتية، أين بين "فيبر" الدور المهم للقيم في خلق الشروط الملائمة لتطور الرأسمالية، والاهم من هذا كله هو ضرورة فهم الاتجاه المنهجي الذي بناه ماكس فيبر ، والذي توصل من خلالها إلى بناء قاعدة الفهم التي قادت بعد ذلك إلى فهم سلوكيات الأفراد وأدوارهم في حلقة تنظيم باعتباره نسيج مصنوع وفقاً لتصورات تتبع من إطار قيمي يحدد

شروط أو حدود الفعل، وهي الخلفية السوسيو مهنية المتدخلة حتما في بنية الفاعل الاستعلائية .

7. التنظيم:

- ويعتبر العنصر الأهم في العملية بل أنه خلاصة منظومة التغيير ، والمعيار ألمعلمي للحكم على قوة المؤسسة في ساحة عمل تاريخي معين ، إن القوة التنظيمية ليست إلا اختراع مثالي عملي ميداني ، متكامل الأبعاد تنتهي المؤسسة من خلاله إلى تحقيق ذاتها الإستراتيجية ، أي ضمان الرؤية الاستشرافية المرفقة بالمعطى الرقمي الإحصائي للكلمة على المستويات الثلاث القريبة المتوسطة والبعيدة ، وهي الميزة التنافسية لكيان العمل المؤسسي بالأساس ، وبالعودة إلى التراث النظري بالنسبة لمفهوم التنظيم يمكن حصر ملحوظة أساسية مهمة مفادها أن هناك مسلمات أساسية يمتثل عليها كل أنموذج تنظيمي مهما كان نوعه مهما كان مجال نشاطه ، بحيث يتم تحديده على عدة أسس ومن خلال عدة معايير ، كتحديده على أساس الأهداف والإمكانيات، المبادئ أو الوظائف أو من خلال الفهم النسقي للتنظيم، فصياعة التنظيم تبدأ على أساس الأهداف ثم الغايات القصوى و الوسائل من المفاهيم الأكثر شيوعا في الوسط ألتنظيري استعمالا إذ بحسب "ميشال فودريا"، يقوم وتقوم فلسفة التنظيم عند هذا الحال على تركيز وحصر دقيق متناهي يتعلق بالوسائل على اعتبار أنها تشكل في الوجه المقابل ميزانية مورد مالي يخضع إلى واقعية التعامل ، بمعنى صياغة جملة من القواعد انطلاقاً من بناء عقلائي للمراحل المهمة مع الاخذ بعين الاعتبار الرزنامة وحجم وذكاء البرمجة الملائمة والتي يجب أن لا تتخللها تناقضات و/أو تضاربات مفاجأة ، هكذا يجمع التنظيم بين عدة عناصر مهمة أهمها العنصر البشري، الوسائل الاقتصادية المناسبة، الوسائل المادية والوسائل المعلوماتية الإعلامية التي تسمح بالاتصال المرن الواضح والمضمون ، وكل هذه الوسائل تتيح بشكل تكاملي تحقيق أهداف التنظيم وتحدد خصوصيته ضمن الرهان المراد تحقيقه بواقعية . وفي هذا السياق تظهر ثلاثة مبادئ

أساسية تتحدد من خلالها خصوصية كل تنظيم مقارنة بالآخر حسب "ميشال فودريا" هي: مبدأ التباين أو التخصص، مبدأ التكامل أو التنسيق، وفي الأخير مبدأ التكيف مع المحيط. المبدأ الأول يتعلق بتقسيم العمل، تعريف منصب العمل، تعيين الوسائل، انتقاء الكفاءات و مراقبة العمل والمكافأة. أما المبدأ الثاني فيتعلق بطبيعة الاتصال فيما بين الأجزاء وكيفية ترتيب مختلف النشاطات، بينما يتعلق المبدأ الثالث، وهو مبدأ تمت إضافته نظراً للتحويلات الهائلة التي عرفها محيط التنظيم وتحوله إلى قوة تأثير فعالة على استقرار التنظيم وسيره، بعناصر محيطية ينبغي أخذها بعين الاعتبار تتشكل أساساً من الفاعلين و التنظيمات الأخرى المرتبطة بالتنظيم ، عند هذا الحد تظهر ثلاثة مستويات تنظيمية أساسية ولعل من أهمها منطقياً ، المستوى القيادي الذي يختص بتصوير وإعادة تصور بناء وقواعد العمل فيما بين الأجزاء المكونة للنسق العام ، ويمكن تلخيص مضمون هذا المستوى بعبارة بسيطة جداً مفادها أن القائد الممتاز هو الذي يتصل بالجميع ويتصل بالجميع به وتباعاً لذلك يكون المستوى العملياتي الوجيه التنفيذي والمؤشر الفعلي للقيادة الرشيدة ولتكوينه بشرية تكاملت بنيتها الفنية في اتجاه تجسيد الحالة الإجرائية الخاصة بسيرورة العملية الإنتاجية ، والقدرة على الأداء المتزن المتحكم فيه تنظيمياً بما يضمن رفع المر دودية وكسب معدلات مرتفعة من دافعية الانجاز ، باعتبار أن ضمان الدافعية يعني إجرائياً ضمان الإبداعية في العمل بما ينتهي إلى رفع وتيرة التكيف ، الضامن الأهم للمستوى الاستراتيجي الخاص بتنظيم الإعلام على مستوى القرارات والتنفيذ. ولعل هذا ما يجعل التنظيم أكثر اتساقاً بين فلسفته الخاص في جانبها التنظيري في مقابل مصداقية التنفيذ والتقيد الفعلي بمقترحات المقاربة التنظيمية كما يرى "اتزيوني A. Etzioni" في ضوء وضوح أهدافه وقدرة هذه الأهداف على التعبير عما يستهدفه التنظيم ، أي غايات الرشاد المسطرة فعلاً لان تكامل الأسس من شأنه يضمن المرونة في التكيف مع خصوصيات تنظيمية مختلفة بحسب الوجهة الزمنية والمرحلة الاقتصادية لذلك ثمة شبه إجماع على أن التنظيم يتشكل من مجموعة من العناصر البنائية كتقسيم العمل، بنية القيادة ، نسق الاتصال، نظام المكافآت ووضوح الأهداف وصراحتها

الواقعية ، مع القدرة الفعلية على التقيد بخطة تنفيذها ميدانيا بشكل متوازن ، ويمكن حصر النماذج النظرية الكبرى والتي خلفت بصمات واضحة في تاريخ المؤسسة الغربية.

يمكن القول من خلال هذه المحاضرة، أن التغير التنظيمي يقود بالضرورة إلى خطة عمل قيادي رشيد يتم من خلالها توجيه مسار المورد البشري بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة ، غير أن الحقيقة الأهم في ساحة هذه الجملة التفاعلية أنه لا يمكن للقيادة أن تضمن ذلك خارج خطة اتصال مرنة مزودة بآليات عملية ، تنهي مهام مناطق الشك واللايقين ، لأن تغيرا تنظيميا من دون قيادة تتصل بالجميع ويتصل الجميع بها سوف تنتهي لا محالة إلى اغتراب حتمي للتنظيم عن أهدافه.

المحاضرة الثانية عشر: إدارة الأفراد وتسير المجموعة

- عناصر الضبط المفاهيمي للأفراد في حقل المؤسسة
- حقل الممارسة والسلوك الفردي في المؤسسة
- تسير المجموعة
- منظومة العلاقات الإنسانية

تمهيد :

ليس من السهل بما كان فهم دوافع السلوكيات المنتجة في فضاء المؤسسة ، كما أنه لا يمكن القفز على حقيقة الكامن الداخلي للفعل في ظل النمط لتفاعلي الحتمي بين البنية البشرية بما تحمله من مكنون ثقافي معرفي والنسق كإطار قانوني تنظيمي مرسوم بجملة من الركائز الإجرائية ، ولذلك فإن مبدأ القيادة الرشيدة في استراتيجية تنظيم المؤسسة الحالية يقتضي شرط الإلمام بعناصر تفكير المورد البشري ومنه التوجه نحو ملكة استيعاب مداخل التفكير ، ومكنون القدرة المعرفية باعتبارها طاقة كامنة تحتاج المؤسسة عقلايا لتفعيلها وتثمينها بما يضمن تملك رهان سيرورة التنمية ، على اعتبار أن المفهوم الوظيفي للتنمية عند هذا المقام يشير إلى فك شفرات تخلف البنية، أي الخصائص التي تميز المورد البشري كمقاربة تقنية معطاة رقميا وإحصائيا ، بما يضمن تثمينه عمليا و تنظيميا كرسام فعلي وحقيقي، وفي إطار مبدأ الربط بين النظرية والميدان الهادف إلى تعميق الفهم ، وتأسيس قواعده التفسيرية بالمعنى الفيبري للكلمة ، ويتضح ذلك من خلال العناصر الآتية :

1. عناصر الضبط المفهوماتي للأفراد في حقل المؤسسة :

إذا ما حاولنا وضع الجهاز المفاهيمي في مطارحة ابستمولوجية ، تحتّمها الحقيقة الميدانية والفوارق المستنتجة في تاريخ الدراسات التي تناولت حقل المؤسسة ، فإن تحليلا نقديا بسيطا للمفاهيم المركبة للنظرية تجنبنا الانزلاق في إسقاط لاشعوري جاهز يترجم ويعبر عن واقع الفضاء المؤسساتي الغربي ، ولعل من أهم العناصر المفاهيمية التي يجب تفكيكها بالنسبة لهذه المحاضرة وفي إطار هذا المقياس مفهوم الفردانية باعتباره من أهم المداخل التي شكلت مرجعية ترسانة مفاهيمية في العلوم الاجتماعية وذلك في علم النفس وعلم الاجتماع ويتضح ذلك كالاتي:

الفردانية : الحقيقة انه يجب التعامل مع هذا المفهوم كمذهب قائم بذاته ، ميز الفكر والساحة الاجتماعية الغربية ، ومفاده إن المجتمع الغربية وبفعل مخاض سياسي عقيدي

ثقافي ، عرف في محطات مهمة من تاريخه تحولا جذريا وجوهريا مثل مرحلة انقلاب على الكثير من الأدوار التي كانت مكرسة تحت مسمى الكيان الجمعي ، أي حالة الذوبان السيكولوجي للانا الفردي ضمن غطاء سلطوي بمسمى الجماعة ، وهنا انبثقت معان ودلالات جديد قادت عموما باتجاه انتشار مذهب الفردانية باعتباه حاضنة التحرر من القيد السلطوي الجمعي القاهر ترنسندنطاليا في مستوي بنية الذات الاستعلائية لإرادة الفرد، الفرد باعتباره وحدة تفكير وكيان قرار مستقل بذاته وحامل لنظام ابتكاري عقلائي لما يمكن إن يقوم به ، وما يمكن إن يخترعه ضمن الوظيفة والدور المعطى بتطور نسيج المجتمع الصناعي، المتحول بفعل الفكر الرأسمالي إلى قوة عمل تقوم على مبدأ الفاعلية الفردية ، والتي مثلت التايلورية مطلع القرن العشرين إطارا مرجعيا تم من خلاله ضبط الاستحقاقات المادية تباعا للمردودية . وعلى هذا الأساس فان الفرد يشكل وحدة مستقلة قائمة بذاتها يربطها مع المجتمع النص القانوني ، المتغير تبعا لنظام العمل المؤسساتي ، إن الفرد هنا وبالنسبة لعلم الموارد البشرية يشير إلى مقدار محدد من القدرة والطاقة الكمون التي يحتويها ذلك الفاعل في وظيفة الدور المعطى بمقتضى تقسيم العمل ، ومن مهام التنظيم الحداثي التقني فهم وفك شفرات العقبة التي تحول دون استثمار فعلي لطاقة العمل ، إن إدارة الأفراد بهذا المعنى تقودنا نحو البحث في امثل الطرق لموقعة الأطر ككفأت في سياقها الأمثل وتكريس مبدأ تعظيم استثمار طاقاتها بشكل مستديم ، أي أن نعت إدارة الأفراد يشير بالنسبة للجهاز القيادي على مستوى المؤسسة تسيير الكفاءة والقدرات بحسب أهداف المشروع ، وكذلك وهي الحالة الأكثر تعقيد تجنب حالات الاصطدام والصراع والذي يؤدي بالضرورة إلى حالة انفلات البنية البشرية عن منطق صرامة التنظيم ، وسنتطرق إلى هذه الحالات بالتفصيل في المحاضرات اللاحقة وبخاصة في سياق نظرية التحليل الاستراتيجي ، وسنحاول توضيح هذه الصورة مبدئيا من خلال العنصر الآتي :

2. حقل الممارسة والسلوك الفردي في المؤسسة :

إن المؤسسة مهما بلغ تعقيد إنتاجها ، ومهما تركزت آليات تنظيمها العقلاني إلا أنها تبقى محيط نفسي بشري قائم بذاته ، يحتفظ بمقدار هام من مدخلات المرجعية الثقافية المعرفية ، وكذلك تصورات بنية الفاعل المستقلة ، أي أن الفضاء المؤسساتي عرضة بالضرورة للبشرية لان ترسم بداخله دوائر منفصلة تنقسم بقصد وبغير قصد عن مراقبة التنظيم ، وقد لا تكون لهذه الدوائر علاقة ذات صلة في كثير من الأحيان بمشروع المؤسسة ، ولعله الفضاء المعبر بدقة عن مجالات الممارسة للبنىات الخارجة عن تصميم ثقافة المؤسسة ، وفي سياق آخر يتحول هذا الفضاء إلى مجال لتعبير الأفراد عن مخزونات الطاقة الكامنة والتي لم تجد على مستوى ذكاء التنظيم العام مجالا لاحتوائها واستيعاب فيزياء الفرد كوحدة عمل مهدورة خارج مجال العملية الإنتاجية البحتة ، ويبدو أن الإلمام بهذه الدائرة يحتاج إلى تنبه دائم ومستمر لتجنب منطقة القطيعة باعتبار أنها أخطر الحقول التي يظهر فيها العمل فردا مستقلا بذاته ، على خلاف المجال الذي تتضح فيه المجموعة ، وهذا ما يتضح من خلال العنصر الآتي :

3. تسير المجموعة:

يبدو انه قبيل تحليل هذا العنصر العودة إلى إحدى أهم المصادرات الكلية لعلم الاجتماع في بداية مطارحاته الكلاسيكية ، يتعلق الأمر بالمسألة التي مفادها كيف أن ناتجا معيناً لمجموعة من الأفراد يمكن لهم أن يشكلوا مجتمعا محددا بخواص فنية تميزه عن غيره ، وغير بعيدا عن هذا تتضح المسألة بالنسبة لتخصصنا في هذا المقياس بالذات ، متى نكون أمام إدارة الأفراد ومتى نكون أمام تسير المجموعة، في الفضاء المؤسساتي ووفقا لآليات التنظيم ؟

إن الإجابة على هذه المسألة تقود حتما إلى ضرورة فهم معنى المجموعة في حقل المؤسسة ومن منظور البعد الفني لآلية تنظيم العمل إلى تركيز مستوى التحليل من أجل

ضبط إطار المجموعة ،أي الحيز المتشكل بفعل الممارسة المهنية ، والتي من خلالها تتحول مجموعة أفراد إلى وحدة بشرية للعمل متصلة مع بعضها البعض تتصف بتجانس وتناغم من حيث الخواص الشكلية والجوهرية.

إن تحليلًا سوسيولوجيًا ونفسيًا ، لمكونات تلك الجماعة المتشكلة في فضاء التنظيم تجعلنا على مقربة من فرضية جد مهمة في إدارة المورد البشرية من المنظور التكتيكي للتسيير ويتعلق الأمر بأن الكيانات الجماعية تشتغل لصالح المؤسسة كلما كانت معلومة الوجهة من قبل القيادة ، وكلما كانت مجهولة الهوية كلما كان معامل التشتت وعدم وضوح الرؤية مرتفع داخل المؤسسة . ولفهم أسرار هذا التناقض لابد من تحديد مستويات المجموعة السوسيو-وظيفية على النحو الآتي :

المجموعة السوسيو مهنية :

تعتبر المجموعة السوسيو مهنية الإطار العام لتشكل المجموعة ، باعتبارها قاعدة انتماء عام ، تضبط خطأ متصلًا يتمثل بالأساس بذلك الشعور العام بالولاء القاعدي العام ، يبدو إن هذه الدائر وفي سبيل خلق التناغم تحتاج إلى تهيئة نفسية ، تضمن من خلالها القيادة مبدأ الحرص الاجتماعي وتوحيد نمط الثقافة المشتركة ، إضافة إلى أن توفير سبل الالتقاء والتلاقي بين المجموعة كآلية اتصال بدائي يضمن تجنب مقدار مهم من الاغتراب وهامش لاغنى عنه في صناعة الصراع ، وبخاصة عندما تتضح دائرة المجموعات غير الرسمية .

المجموعة اللارسمية :

وهي التي تتشكل خارج إطار التقسيم التقني للعمل ، وتنزع هذه الأخيرة إلى التمتع بالمزاجي للحالات النفسية التي تهيم على المنضوين تحت نفس الغطا ، ومن الضروري هنا أن ننتبه إلى أن هذه المجموعات متقلبة من حيث التجانس ودرجة التناغم ، وتعتمد على التقائية في الاتصال ، ولكنها في الآن نفسه تحاول عبر مكوناتها الفردية إيجاد المواقع والأدوار ، تعتبر تسيير هذه المجموعة من أصعب مراحل تسيير المجموعة لأنها في الغالب تحتفظ وتتمتع بشخصية اللاوضوح والاختفاء ، كما أن مجال مناورتها يكمن في وسبق دوائر

الشك وخلق لغة الصراع في أغلب الأحيان ، والسبب في ذلك يعود إلى أن سر وجودها يرتبط بالأساس بالنزعة النفسية القائمة على تحقيق الذات .

المجموعة الرسمية : وهي المجموعة التي ينتجها التقسيم العقلاني للوظيفة ، تقوم هذه المجموعة تسيير يا على مبدأ توزن وضمان التكامل بين مكونات الكفاءة في انجاز المهام ، بمعنى أن هذه المجموعة تأخذ بعد تكتيكيا متخذا ومدبرا من قبل القيادة يضمن وحدة وتكامل وتناغم العناصر الجزئية للنسق الفني ، ويجنب حتما حالة التشتت ، فليس كل الماهرين يمكن تجميعهم في نفس الوحدة ، وان اقتضت الضرورة فان ذكاءا قياديا يجب أن يبرز لتوفير التناغم (3).

4. منظومة العلاقات الانسانية :

بداية من سنوات السبعينات بدأ الاهتمام بمتغيرات مؤثرة مثل الأخلاق، الذهنيات، التجديد ، الدوران، القدرة على التكيف وربما بشكل متصاعد، الانفتاح على التغير، الذي أصبح حاليا من أهم العناصر المحددة لقدرة المؤسسة على البقاء والتنافسية. لقد فرضت التحولات الكبرى التي عرفها المجتمع الإنساني ككل كما التنظيمات والمؤسسات، عديد التغيرات التنظيمية التي بدورها فرضت سلسلة تغيرات جوهرية في تنظيم العلاقات الإنسانية، واعتبارها وببعد رياضي تقني عاملا من عواما النجاح أو الفشل ، فبمطلع الثمانينات انتشرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل مؤثر. و قد أدى هذا الاعتماد المتزايد على هذه التكنولوجيات إلى تنظيم جديد للعمل، علاقات جديدة و طرق عمل جديدة... الخ، كما أعادت النظر في محتوى العمل، مؤهلاته، تقسيمه، اختزال المسافات والجهود، تقريب الفاعلين، التقليل من دور العمال، التقليل من المشكلات المرتبطة بالموارد البشري، زيادة الإنتاج، التوسع في الاستقلالية ، ومنه إعطاء صورة جديدة للعلاقة مع المحيط ، انطلاقا من علاقات قوية داخل المحيط نفسه ، ومنه تجنب هوامش الحراك المرتجل للفاعلين ، انه مرحلة هندسة العلاقات الإنسانية تنظيميا بحسب روح أطروحة التنظيم الحداثي نفسه . فلم

يعد بالإمكان أكثر من أية وقت مضى للمؤسسة في أية فضاء كانت على أن تعيش بمعزل
عن التطورات في ظل عالم تنظيم مميز و معقد أشد تعقيد .
لقد أخذ البعد البشري في تسيير الموارد بعد تقني صريح ، ومنه فان حقل التنظيم
الحديث للمؤسسة أخذ بعد معرفيا جديدا يقوم على هندسة إدارة الأفراد وتسيير المجموعة وفقا
لمعادلة الأهداف .

المراجع المعتمدة:

1. ببيترج ريد، ترجمة علا أحمد، القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات للتغيير، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005.
2. جاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2005.
3. خضير كاظم حمود، خليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
4. دافيد ويتون، تيمم كامرون، الإدارة والقيادة وعلاقات التفاعل الإيجابي، ترجمة محمد عبد العليم، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2001.
5. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية القيادية، عمان: دار البداية، 2007.
6. طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
7. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
8. محمد شفيق، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، القاهرة: نهضة مصر للطباعة، 2007.
9. نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.

المراجع الأجنبية:

- Chauvet, Méthodes de management, Les éditions d'organisation, Paris, 2000.
- Aktouf Omar – les sciences de la gestion et la ressource humaine – entreprise national du livre –Alger 1986.
- Alain Des Reumaux, **Théories des Organisations**, 2eme éd, EMS, Paris, 2005
- Auror Moroncini, **Stratégie environnementale des entreprises** : contexte, typologie et mise en œuvre , PPUR, Lausanne, 1998.
- Franco Fraccaroli, Le changement dans les organisations, trad : Mariuccia Bruyère, PUF, Paris, 2002.
- Frédérique Alexandre et All, **Comportements Humaines et Mangement**, 2^{eme} éd., Pearson éducationParis, 2006

- Giovani Busino, Elites et élitisme , Editions d'Alger- Kasba , 1998 , P:8
- Jean Gerbier, organisation et Fonctionnement de L'entreprise : Traité Fondamental, La voisier/ Tec et Doc, Paris, 1993.
- **Jean Spurk, une critique de la sociologie de l'entreprise: l'hétéronomie productive de l'entreprise, l'Harmattan, Paris, 1998**
- Jean-Pierre Dupuis, L'analyse sociologique des organisations et des institutions socioéconomiques de la société industrielle : document pédagogique, EHEC , Montréal, 1993.
- Jocelyne Robert, Organisations et changements en entreprises : Approche historique, Théorique et pratique, éditions d' université de liège, Belgique, 2007
- Lapassade George –groupe –Organisation –institution –Gautier Villard Paris 1974
- Marc Penouil et Gabriel Poulalion, Sociologie pour les sciences sociales, L'Harmattan, Paris, 2008.
- **Marcel Foulkner, Travail et organisation : regards croisés sur la recherche sociologique, l'Harmattan, Paris, 2010.**
- **Mary Jo Hatch, Théories des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples, de Boeck, Bruxelles, 2000.**
- Mary Jo Hatch, Théories des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples, de Boeck, Bruxelles, 2000.
- Michel Crosier – où va l'administration française ?-les éditions d'organisations Paris 1974
- Michel Crosier-la société Bloquée-édition du Seuil Paris 1970.
- Michel Leclerc et Daniel Maltais : Carnets de leadership, volume 4,numéro 9, centre canadien de leadership 2008.
- Michel Petit et coll- Management d'équipe concepts et pratique-editions S.N.E.L France 1999.
- R. Brosquet, Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1989.