



جامعة الجزائر 3

كلية علوم الاعلام والاتصال

قسم علوم الاتصال

مقياس: الاتصال والقيادة

مطبوعة للسنة الأولى ماستر تخصص: الاتصال والعلاقات العامة

إعداد:

د.نورة خويدر

أستاذة محاضرة قسم "ب"

الموسم الجامعي 2026/2025

## ✚ معلومات حول مقياس الاتصال والقيادة

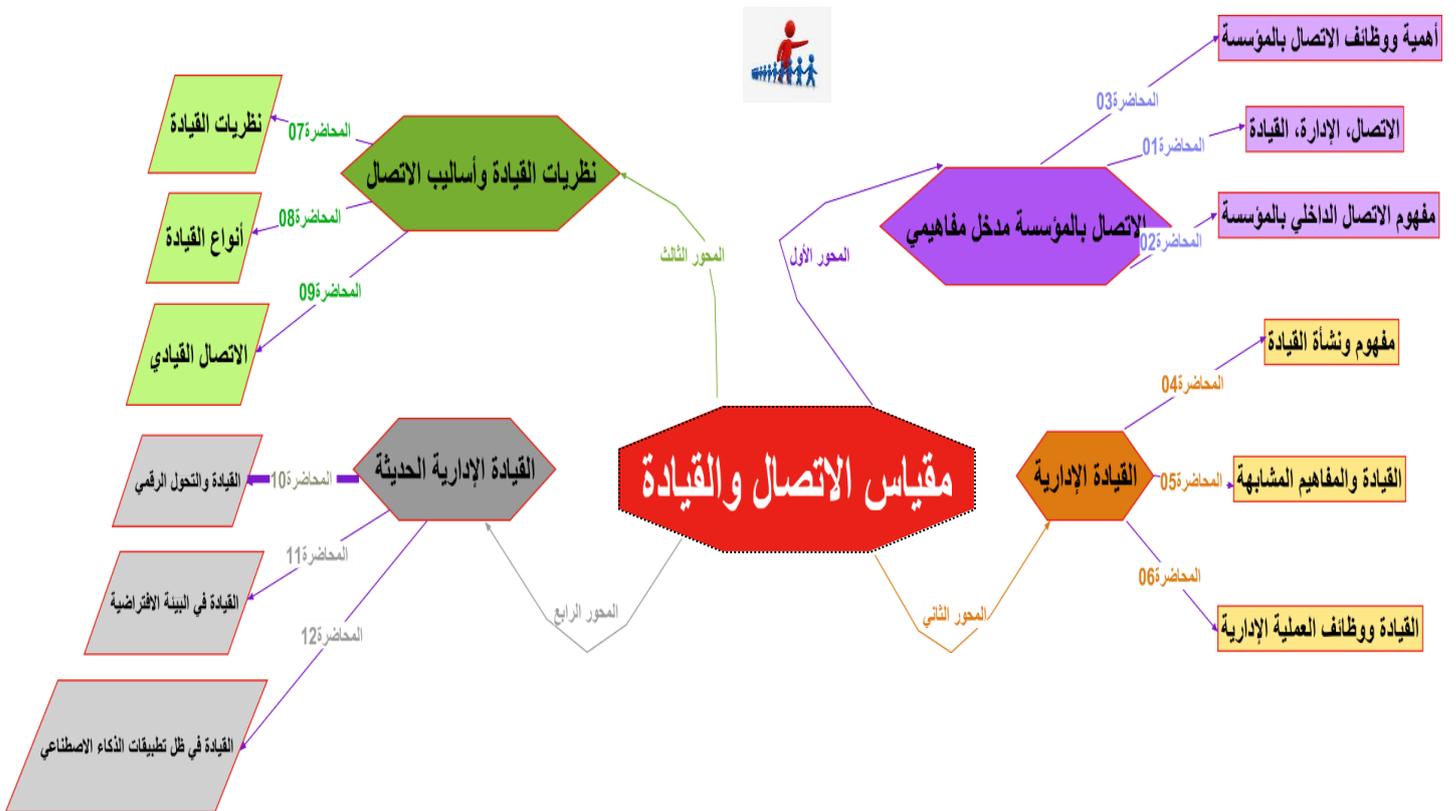
- ♣ التسمية: الاتصال والقيادة
- ♣ اسم الوحدة: الوحدة الاستكشافية
- ♣ المعامل: 01
- ♣ السداسي: الأول
- ♣ الحجم الساعي: 12 حصة
- ♣ الفئة المستهدفة: طلبة السنة الاولى ماستر تخصص الاتصال والعلاقات العامة
- ♣ مكان التدريس: كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3
- ♣ وسائل التواصل مع الأستاذ:

البريد الالكتروني: [norakhouider88@gmail.com](mailto:norakhouider88@gmail.com)

## فهرس المحتويات

5.....	مقدمة
6.....	المحاضرة رقم 01: مدخل مفاهيمي: الاتصال في المؤسسة، الادارة، القيادة
12.....	المحاضرة رقم 02: مفهوم الاتصال الداخلي بالمؤسسة
17.....	المحاضرة رقم 03: أهمية الاتصال داخل المؤسسة ووظائفه
26.....	المحاضرة رقم 04: القيادة بين المفهوم، الخصائص، الأنماط، والأهمية
35.....	المحاضرة رقم 05: القيادة والمفاهيم المشابهة: القائد، الرئيس، الزعيم
38.....	المحاضرة رقم 06: القيادة ووظائف العملية الادارية
47.....	المحاضرة رقم 07: نظريات القيادة
53.....	المحاضرة رقم 08: أنواع القيادة وأنماط الاتصال
58.....	المحاضرة رقم 09: السلوك والقيادة والاتصال القيادي
64.....	المحاضرة رقم 10: التحول الرقمي والقيادة الادارية الحديثة
69.....	المحاضرة رقم 11: القيادة الادارية والاتصال في البيئة الافتراضية
74..	المحاضرة رقم 12: القيادة في ظل تطبيقات الذكاء الاصطناعي: الممارسات والتحديات
81.....	المراجع:
84.....	المراجع الأجنبية:

## الخريطة الذهنية لبرنامج المقياس:



## مقدمة

يُعد مقياس الاتصال والقيادة من المقررات المهمة في علوم الإعلام والاتصال، كونه يجمع بين أحد أهم السلوكيات التنظيمية، وهو التواصل الإنساني، وبين أحد أكثر الأدوار الحيوية داخل المؤسسات، وهو القيادة. وفي سياق التحولات الاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة أصبح فهم العلاقة بين الاتصال والقيادة ضرورة ملحة لكل باحث يسعى لاستيعاب كيفية اشتغال المنظمات الحديثة، وكيفية توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المشتركة في بيئة تتسم بالتنافس والابتكار والمخاطر المتجددة.

إنّ الاتصال، بوصفه عملية ديناميكية تقوم على تبادل المعاني والرسائل بين الأفراد والجماعات، يشكّل الأساس الذي تُبنى عليه العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات، فنجاح القائد أو فشله في قيادة الآخرين لا يرتبط فقط بما يمتلكه من سلطات أو مهارات تقنية، بل يتحدد بشكل كبير بقدرته على التواصل الفعّال، وإقناع مرؤوسيه، وإدارة النزاعات، وتوجيه الجهود الفردية نحو رؤية مشتركة. ومن هذا المنطلق، لم تعد القيادة اليوم مجرد موقع إداري أو صفة شخصية، بل أصبحت فعلاً اتصالياً بامتياز، يتطلب خبرة في الإصغاء، والقدرة على التأثير، واستعمال الرموز والخطابات والرسائل بطرق تساعد على بناء الثقة وخلق الانسجام داخل الفريق.

كما أن تطور نظريات القيادة، منذ المدرسة الكلاسيكية إلى المقاربات السلوكية والموقفية وصولاً إلى القيادة الرقمية، يبيّن بوضوح الدور المركزي الذي أصبح يحتله الاتصال في تشكيل ممارسة القيادة.

## المحاضرة رقم 01: مدخل مفاهيمي: الاتصال في المؤسسة، الإدارة، القيادة

تمهيد:

المؤسسة كمنطق بحاجة إلى التأقلم مع محيطها الداخلي والخارجي، وعليه هي بحاجة إلى اتصال يسمح لمستخدميها بفهم مهامها، بما يرفع من مستوى الأداء، ويجعلهم بذلك قادرين على مواجهة التحديات التي قد تعترض سبيلهم. كما يعمل الاتصال الفعال في المؤسسة على تحقيق الهدف الأسمى من خلال ضمان تنسيق كامل وتام بين مختلف العمليات التسييرية، وكذا إزالة عقبات التباعد الناتجة عن لامركزية التسيير والظروف الناتجة عن تقسيم العمل والتطور التكنولوجي. (فالالاتصال هو القلب في جسم المؤسسة).

### 1. مفهوم الاتصال في المؤسسة (الاتصال التنظيمي):

يعرف محمد فهمي العطروري الاتصال التنظيمي على أنه: "عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكا تهم"<sup>1</sup>. يقصد به أيضا: " تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالإدارة لتوفير معلومات للأطراف الأخرى"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة: الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 54.

<sup>2</sup> شريف الحموي: مهارات الاتصال، دار يافا العلمية، عمان، 2007، ص 56.

عرفه عامر يس: "على أنه ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم"<sup>1</sup>

كما يعرف Thayer الاتصال التنظيمي بأنه: "تدفق البيانات والمعلومات التي تسهل من عملية الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال، كما يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال":<sup>2</sup>

- ♣ نظام الاتصال التشغيلي: يشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام التي تقوم بها المنظمة
- ♣ نظام إيصال الأوامر: التعليمات
- ♣ نظام التطوير: العلاقات العامة، الإعلان، التدريب...

مما سبق فإن الاتصال التنظيمي تجاوز فكرة استخدام الاتصال في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة إلى عملية التسيير والإدارة والتنظيم وتقديم أحسن السبل الاتصالية لفاعلية أداء المؤسسة إداريا وتنظيمياً. كما يتضمن الاتصال التنظيمي أو الاتصال في المؤسسة خطط وبرامج واستراتيجيات لتسهيل توظيف البيانات والمعلومات داخليا وخارجيا.

## 2. شبكات الاتصال في المؤسسة:

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة بأشكالها المتعددة أشكالاً مختلفة يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الاتصال التي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاماً اجتماعياً معقداً، وتمثل شبكة الاتصال مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة والطارئة.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 71.

<sup>2</sup> علي السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1979، ص 35.

في ضوء الأبحاث والدراسات التجريبية العديدة التي تناولت موضوع الاتصال في المؤسسة وأهميته في صنع واتخاذ القرارات، يمكن أن نصنف شبكات الاتصال على النحو التالي:<sup>1</sup>

♣ **شبكة اتصال العجلة:** تتمحور الاتصالات وتتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد وهو القائد أو المدير حيث يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، ويتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات ويكون الاتصال في ممر واحد والأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالاً مباشراً، ولكن اتصالمهم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور (المدير).

♣ **شبكة اتصال السلسلة:** يمثل هذا النمط من الاتصال تمكن الرئيس من الاتصال بالمرؤوسين (مساعديه). حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس (المدير) بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة حينما يكون عددهم محدوداً عادة.

♣ **شبكة الاتصال الدائري:** يطلق عادة على هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبه التام (الكامل) إذ يستطيع الرئيس (المدير) أن يتصل بمساعدين اثنين. وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، وهؤلاء أيضاً يكونون قادرين على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا.

♣ **شبكة الاتصال العنقودي:** يمثل هذا النمط من الاتصال قدرة الرئيس (المدير) على الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة إذ أن المدير (الرئيس) يتصل بمساعده، والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاج في فعالية الاتصال.

♣ **شبكة الاتصال النجمي (على شكل نجمة):** يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر الأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن هذا النمط من الاتصال

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 128.

يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم.

لذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصالات الأخرى، ففي هذه الشبكة يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود، بحيث تحدث خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين ب، د، ج، هـ، والرئيس الأعلى المباشر (أ) أو بشكل غير مباشر عن طريق الرؤساء المباشرين (ب)، (ج) للمرؤوسين (هـ)، (د) أو فيما بين الجماعة بصرف النظر عن مراكزهم.

### 3. مفهوم القيادة:

من العلماء من يحدد القيادة بالمكانة أو المركز الذي يشغله الشخص في الجماعة، ومنهم من يعادل القيادة بالسلطة والقوة، ومنهم من يعادل القيادة بذكر القدرات التي يتمتع بها القائد، ومنهم من يعزبها إلى شخصية القائد أو النشاط الذي يمارسه. عموماً تقع في قمة الهرم الوظيفي ولها دور ديناميكي يتمثل في التخطيط والتنسيق وصياغة أهداف المؤسسة ورسم السياسات والمراقبة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> سهام صالح: محاضرات في الاتصال والقيادة، كلية علوم الاعلام والاتصال، قسم الاتصال، اتصال تنظيمي، جامعة الجزائر 03، 2023، ص23.

#### 4. المفاهيم المتداخلة مع مصطلح للقيادة:

♣ الإدارة: تعرفها الموسوعة الإعلامية بأنها " تلك العملية التي تختص بتوجيه الجهود المشتركة والمنظمة لتحقيق بعض الأهداف، فهي بمثابة مدخل لمعالجة المواقف والمشكلات الإدارية بأسلوب علمي، يستخدم وسائل التعريف والتحليل والقياس والتجربة والبرهان"<sup>1</sup>.

باختصار هي عملية تكامل الجهود الإنسانية (البشري والمادي) للوصول إلى هدف أو أهداف مشتركة، أو هي مجموعة متشابكة من الوظائف أو العمليات (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، متابعة، رقابة) تسعى من خلالها لبلوغ أهداف المؤسسة.

ومدلول الإدارة / (administration) تعني:<sup>2</sup>

الجزء الأول: (ad) معناها اللفظي (to) وتعني لكي.

الجزء الثاني (ministration) تعني خدمة، وبهذا يصبح المعنى اللفظي لكلمة الإدارة القيام على خدمة الآخرين.

♣ السلطة: هي "الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير، والقدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لإرادته والامتثال لأوامره وتعليماته".

فالسلطة هي الحق في القيادة وقوة تحقيق الطاعة، فالقيادة ترتبط بأساليب ممارسة السلطة داخل المؤسسة، الهيئة أو الدولة.<sup>3</sup>

♣ الزعامة: هي مجموع الخصال الزعامية "الكاريزمية" في شخصية الفرد والتي تمكنه من التأثير البالغ على أتباعه، وعلى تحقيق الأهداف بواسطةهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع أنها أهدافهم الخاصة، فالزعامة شكل من أشكال القيادة وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الأتباع اعتمادا على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على إقناعهم

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 164

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري)، طيبة للنشر، القاهرة، 2002، ص 22.

<sup>3</sup> سهام صالح: محاضرات في الاتصال والقيادة، المرجع السابق، ص 18.

بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر، والزعامة تكون في المجالات السياسية والدينية<sup>1</sup>.

♣ **الإشراف:** هناك تشابه كبير بين مصطلحي القيادة والإشراف، حيث يرى العديد من الباحثين أنه لا يوجد فرق جلي بين القيادة والإشراف، حيث يعتبر الكثيرون أن الإشراف هو عبارة عن قيادة رسمية ذلك أن الوظائف الملقاة على عاتق المشرف هي نفسها وظائف القائد، والفرق الوحيد بين المصطلحين يظهر في الجانب الرسمي للإشراف والجانب التلقائي للقيادة.

♣ **الرئاسة:** تختلف القيادة عن الرئاسة من حيث أن الرئيس يأتي عادة من خلال التعيين أي أنه مفروض رسمياً على أعضاء المنظمة، فإذا لجأ إلى استعمال السلطة الرسمية في تسيير شؤون المنظمة بصفة أساسية فهو رئيس فقط، وإذا اتجه إلى بسط نفوذه بالإقناع والرضا واستمالة أفراد التنظيم إليه وجعل السلطة الرسمية أحر الوسائل التي يلجأ إليها فقد أصبح قائداً إدارياً، بالإضافة إلى كونه رئيساً، لذلك من الممكن أن يكون كل قائد رئيساً ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل رئيس قائداً.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> عثمان مریم: مدخل عام للقيادة، قسم علم الاجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، ص 01.

<sup>2</sup> عثمان مریم: مدخل عام للقيادة، المرجع السابق، ص 01.

## المحاضرة رقم 02: مفهوم الاتصال الداخلي بالمؤسسة

تمهيد:

يعتبر الاتصال الداخلي إحدى المقومات الرئيسية التي تتركز عليها المؤسسة من أجل إحداث التغيير والتحديد وتنفيذ أعمالها، ومما لا شك فيه أن عملية التغيير التنظيمي الذي تحدثه المؤسسات تعد من أهم المتطلبات الأساسية لضمان التكيف مع التغيرات العديدة التي أصبحت تميز البيئة التي تعمل في إطارها، ونجاح هذا التغيير يتوقف وينطلق من جودة الاتصال الداخلي.

### 1. مفهوم الاتصال الداخلي: La Communication Interne

يعرفه فؤاد شريف على أنه: "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل انتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت".<sup>1</sup>

يعرف الاتصال الداخلي: "على أنه هو اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي، ويعبر عنها أتمّ الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسياً وأفقياً داخل المنظمة".<sup>2</sup>

يعرف كذلك على أنه: "الاتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين، وانتقال رجوع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فؤاد شريف: نظام الاتصال وعملية الادارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، ط2، 1967، ص 07.

<sup>2</sup> أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، دط، 2008، ص 129.

<sup>3</sup> عبد الرحيم درويش: مقدمة إلى علم الاتصال، مكتبة نانسي دمياط، دط، 2006، ص 87.

كما يمكن تعريفه: "هو كل أنواع تبادل المعلومات بين فاعلين، رسميين أو غير رسميين، تدرجيين (ضمن تدرج هرمي) أو وظيفيين، مهنيين أو غيرهم".<sup>1</sup>

أو هو "مجموعة إجراءات متعلقة باتصال العاملين فيما بينهم داخل المنظمات باستخدام وسائل مثل الجرائد اليومية للمنظمات أو لوحات الإعلانات... الخ ويُنظر إليه اليوم على أنه أداة داخلية منضّمة لقيم المنظمة وفلسفتها، وكأداة لبناء التعاون وإشراك الموظفين مع صاحب العمل أو المستخدم".<sup>2</sup>

## 2. أساليب الاتصال الداخلي:

### ♣ الطرق التقليدية:

✓ **أسلوب الاتصال الكتابي:** يعتبر الاتصال مكتوبا إذا كانت الرسالة قد تم تدوينها بالرموز الكتابية أو المعلومات الرياضية، فهو سلاح ذو حدين قد يكون إيجابيا إذا اتسم بالوضوح واللغة التعبيرية حيث يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية، وقد يكون سلبيا إذا لم يكن بالدقة المطلوبة.<sup>3</sup>

✓ **أسلوب الاتصال الشفهي:** يعتبر الاتصال الشفوي من أقدم الأساليب الاتصالية المستخدمة داخل المنظمات، فهو يعتمد على الاتصال المباشر دون استخدام أي أداة وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهين، فهو يتيح الفرصة لتبادل المعلومات من خلال التعرف على ردود الفعل المختلفة من خلال التفاعل والتعامل وجها لوجه، فهو يتضمن: القدرة على الاستماع والقدرة على الكلام، حيث يعتبران تمهيدا للتحكم الجيد في العلاقات عبر الهاتف وتقنيات الاجتماعات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بيريتي جان ماري، ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي: قاموس الموارد البشرية طبقا للسياقين الفرنسي والجزائري، كنوز الحكمة، الجزائر، 2015، ص11.

<sup>2</sup> Décaudin Jean-Marc, Igalens Jacques : la communication interne, stratégie et techniques, Dunod, 2 ème éd, 2009, paris, France, p 02.

<sup>3</sup> كورتل فريد، إلهام بوغليطة: الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 103.

<sup>4</sup> Lehnisch jean-pierre, la communication dans l'entreprise, édition presses universitaire de France, paris, 1985, p59.

✓ **أسلوب الاتصال المصور:** يستخدم للتعبير عن مضمون الرسالة بالتصوير، كما يتم نتيجة لما تنقله الصورة المرئية من معاني على الذهن مباشرة، حيث تعد الاتصالات المصورة كمكاملة للاتصالات الكتابية والشفوية، فقد تكون هذه الأخيرة غير واضحة أحيانا فتعمل الصورة على توضيحها بشكل أكثر ولا تترك مجالاً لدى مستقبل الرسالة للغموض، كما أنه لا يحتاج إلى الكثير من التفسير لكي يفهم، حيث يقول في هذا الخصوص Koun Fou Shioص حاكم الصين في وقته: "رُبَّ صورة أغنت عن ألف كلمة".<sup>1</sup>

### ♣ الطرق الحديثة:

✓ **أسلوب الاتصال الإلكتروني:** يعتبر الأكثر تطوراً حيث ظهر مع ظهور تكنولوجيات الاتصالات التي فرضت نفسها مع بداية القرن الواحد والعشرين الذي يزر بثورة معلوماتية في عصر جديد قوامه تقنيات اتصالية مميزة، حيث انتشر استخدام هذا الأسلوب في مختلف المجالات، وذلك بعد الإدراك أن الأساليب القديمة المستعملة لم تعد كافية، حيث يمكن توضيحه بأنه كل القرارات والمعلومات التي تصل للأفراد العاملين عن طريق التقنيات الحديثة بحيث تعمل على تعزيز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين.<sup>2</sup>

### ✓ **Analyse Transactionnelle: أسلوب التحليل التبادلي:**

تم إنشاء هذا الأسلوب من طرف "إيريك بارن" في نهاية سنوات الخمسينات وهو طبيب نفسي أمريكي، وقد تم وضعها في شكل علمي وواقعي مبسط للعلاقات الإنسانية وموضح في كتابين مرجعيين، الأول يسمى ب: "الألعاب والأفراد" سنة 1966، والثاني يسمى "ماذا تقول بعد أن يقال صباح الخير؟" سنة 1977، حيث عرف هذا الأسلوب نجاحاً كبيراً مع الجمهور قبل أن يتم الاعتراف به من طرف المتخصصين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلبلش وداد: دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 203.

<sup>2</sup> فرج شعبان: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 16.

<sup>3</sup> Terrier Claude, l'analyse transactionnelle 2013, 08/11/2024, www.cterrier.com

إن أسلوب التحليل التبادلي هو بمثابة نظرية للشخصية والاتصال، وهي أداة قيمة لتحليل الأنظمة والمنظمات، حيث تسمح بفهم سير عمل الأفراد والمجموعات، فهي تسهل الاتصال بين الأشخاص وديناميكية الفرق داخل المنظمات، حيث يستخدم هذا المنهج في مجال : العلاج النفسي للأفراد، المتخصصين في العمل الاجتماعي، التعليم، تطوير المنظمات، وخاصة كأداة للتكوين المتواصل، وكذلك للحد والتقليل من الأزمات التي تخفي من وراءها مشاكل الاتصال داخل المنظمات.<sup>1</sup>

### ✓ أسلوب نافذة جوهاري: La fenêtre de Johari

نافذة جوهاري هي طريقة ونموذج حديث للاتصال، تم إعدادها وشرحها من قبل "جوزيف لوفت" و"هاري" سنة 1969، فكلية "جوهاري" مكونة من : "جوزيف لوفت" و"هاري"، يمكن استخدامها لتحسين التفاهم بين الأفراد داخل فريق أو مجموعة العمل للكشف عن الذات ومراجعة المردود، وكذلك يمكن استخدامها لتحسين علاقة المجموعة مع مجموعات أخرى، حيث يتضمن هذا النموذج فكرتين أساسيتين من وراء استخدامه، الأولى مفادها أنه يمكن للأفراد بناء الثقة فيما بينهم من خلال الكشف عن معلومات عن أنفسهم، أما الثانية فبإمكانهم أن يعرفوا أشياء عن أنفسهم ويسعوا دائما نحو الأفضل بمساعدة ردود فعل الآخرين.<sup>2</sup>

إن هذا الأسلوب يساعد الأفراد داخل المنظمات على فهم مختلف الوضعيات وكذا تشجيعهم بلطف على تقديم وقبول ردود الأفعال، إضافة إلى بناء علاقات قائمة على الثقة فيما بينهم، وكذا في حل مختلف القضايا والمشاكل الانية والتغلب على مختلف الصعوبات، وبالتالي العمل على نحو أكثر فعالية كفريق واحد.

<sup>1</sup> Cardon Alain, jeux pédagogiques et analyse transactionnelle, les éditions d'organisation, paris, 1981, p 12.

<sup>2</sup> Guévorts Bernard, comment sommes-nous perçus 2008, 12/10/2025  
www.authentis.be.

### 3. دور الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تعتبر الاتصالات الداخلية المصدر الرئيسي لنقل المعلومات بين الأفراد والتي تستطيع بذلك تغيير سلوكياتهم، لذا فإنّ أهمّ صفة يجب ان يتمتع بها القائد في التنظيم هي القدرة على الاتصال مع الأفراد بشكل فعال، ويتوقف ذلك على قدرته لنقل المعلومة إلى المرؤوس أو العكس، وعلى طريقة النقل المستخدمة نفسها.

فالاتصالات لا تقتصر على تبليغ المعلومات وجعلها مفهومة فقط، بل إنّها فن إدارة هذه المعلومات لتمكين الأفراد من تقرب وجهات نظرهم، ولتحقيق هذه الأهداف يمكننا تحديد أدوار متميزة للاتصال في:

- تحسين التواصل بين الموظفين أو تقوية روح الجماعة وتحقيق انتماء الفرد للمؤسسة
- تعزيز الثقة والمصادقية
- وضوح الاهداف
- خلق الرضا والارتياح بين العاملين
- الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال اشاركهم في عملية تسيير الإدارة
- التعريف بإنتاجات وخدمات المؤسسة
- اكتساب مهارات جديدة عن طريق الاحتكاك بالآخرين وتبادل الخبرات
- الاستثمار في المورد البشري الذي يعد عنصر مهم في تحقيق الثروة للمؤسسة

يعتبر الكثير من الباحثين من بينهم **عمر أكتوف**: "أنّ الهدف من الاتصال الداخلي هو جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة، تاريخها، تقاليدها، أهدافها، سياستها، من أجل خلق الشعور بالانتماء"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Aktouf (O) Le travail industriel contre l'homme

نقلا عن: جمال سالمي: منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودورها في التنمية، الأغواط، 9/8 أفريل 2002.

## المحاضرة رقم 03: أهمية الاتصال داخل المؤسسة ووظائفه

### تمهيد:

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل في مختلف المؤسسات، أصبح الاتصال داخل المؤسسة ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة واستمراريتها. فالقدرة على بناء قنوات تواصل فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة، لا تؤثر فقط في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات، بل تمتد لتشمل مستوى الرضا الوظيفي، النزاهة المؤسسية، والقدرة على التكيف مع الأزمات، مع ذلك، تواجه عملية الاتصال المؤسسي معوقات كثيرة يمكن أن تعرقل تدفق المعلومات وسلامة الرسائل داخل التنظيم.

### 1. التطور التاريخي لمفهوم الاتصال في المؤسسة:

إن اتصال المؤسسة ليس وليد اليوم كما يؤكد ذلك العديد من الباحثين والمفكرين بل هو نتاج التحولات الكثيرة الناتجة عن النقص والقصور في نظم المعلومات مقابل التطور في أنماط وأساليب إدارة الأعمال وتسيير المؤسسات. وهذا البروز بدأ مع ظهور أنماط التفكير الإداري المنسوبة إلى التنظيم التaylorي.<sup>1</sup>

فوجدت هذه التحولات معناها مع نظريات الإدارة المبنية على المشاركة هذا التطور في الفكر كان يقابله تطور في تصميم المؤسسات.

فمنذ بداية القرن 19 تقريبا عرفت معايير القدرة على المنافسة بالنسبة إلى المؤسسات الصناعية التي كانت سائدة بشكل كبير آنذاك اعتمادا على عقلنة وسائل الإنتاج. وتميزت هذه

---

<sup>1</sup> Fanelly Nauyen –THANH, la communication une stratégie au service de l'entreprise, édition economica, paris, 1991, p 13.

المرحلة بظهور وارساء نظام تايلور Taylor داخل التنظيمات الاقتصادية مؤسسا لنمط اتصالي متميز اتسم بنوع من القسوة فهو نظام تنظيمي للعمل والذي أخذ بعين الاعتبار وضع الكفاءات التقنية والمعلومات الضرورية للإنتاج ويمكن القول إنه أول نظام معلوماتي اتصالي للمؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup> وركزت على الدراسة العلمية لطرق ووسائل العمل التي تعتمد على الحقائق والثواب والتجارب وليس على الحدس والتخمين التي تؤدي إلى الرفع من إنتاجية العمل وأوجدت لذلك بعض المفاهيم والتقنيات التي تستعمل وتساهم في ذلك.

ينحصر الاتصال في الوثائق الإعلامية الموجهة من طرف المصمم أو المسير فقط، أما العامل البسيط فيقبل الأوامر أين كل شيء منظم بإحكام وليس له الحق في إضافة أي شيء من معرفته أو كفاءاته في حل المشاكل. والفرصة الوحيدة للاتصال بين العامل البسيط والإطار أو الإدارة العليا تكون إما في حالة وجد الأول صعوبات في تطبيق الأوامر أو عند وجود انحرافات ملاحظة من طرف المراقبين.<sup>2</sup> (الاتصال الداخلي للمؤسسة الذي جسده نظام تايلور).

في نفس الفترة، يمكن أن نضيف نظام آخر عرف وجوده بالمؤسسة الاقتصادية وهما التجاري والتسويقي، يركز كلياً على المعلومات والاتصال من السوق اتجاه المؤسسة، ومن المؤسسة تجاه السوق والخدمات التجارية والتسويقية لبقية المؤسسة. وعرف في هذا النظام مفهوم الاتصالات التجارية والتسويقية مثل اتصال الصورة والاتصال المؤسسي.

لقد وصف الاسباني كراسكوسا Carrascosa التطور التاريخي للمجال التطبيقي لاتصال المؤسسة تبعاً لنظريته الرباعية (الحرف C أربع مرات) في الستينيات كان عصر الإشهار المرتبط بالتكاليف (Costes)، وفي السبعينات عصر التسويق التجاري

<sup>1</sup> Ibid, p 13.

<sup>2</sup> Fanelly Nauyen –THANH, ibid, p14.

(Commercial)، وفي الثمانينات الاتصال الداخلي من أجل النوعية (Calidad)

وفي التسعينيات الاتصال الشامل. (Communication globale).<sup>1</sup>

2. أهمية الاتصال المؤسسي:

تبرز أهمية الاتصال كعملية أساسية وحيوية في كونه الأداة التي تستخدمها القيادة لنقل الأوامر والتعليمات وإحاطة العاملين في المؤسسة بالبيانات والمعلومات الضرورية لأداء أعمالهم، على غرار التأثير في سلوكهم، فضلا عن كونها الوسيلة التي يعتمد عليها العاملون في إيصال آرائهم ومقترحاتهم وشكاويهم إلى قيادتهم وبالتالي تمكن هذه الأخيرة من تفهم ومعايشة المشاكل التي تواجه العمال وتسمح بوضع الحلول المناسبة لها مما يزيد من ارتفاع معنويات العاملين وتحسين مستوى أدائهم.<sup>2</sup>

كما تنضح أهمية الاتصالات في المؤسسة من خلال:

- عدم تقيدها بالحدود الزمانية والمكانية.
- عامل أساسي في تكوين القرارات الناجحة والتي تشكل حجر الأساس في العملية الإدارية.
- تساعد في تحقيق الأداء الأمثل لباقي عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق وقيادة.
- الوقوف على ما تم إنجازه أول بأول مما يكون لها بالغ الأثر في عملية التقويم.
- معالجة المواقف الطارئة التي لم يكن لها حساب على جدول الأعمال.
- تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مي العبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، 2006، ص 17، 18.

<sup>2</sup> مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء الإطارات ومنفذي المؤسسة -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع جيجل -رسالة ماجستير في علم النفس العملي والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 55.

<sup>3</sup> سمير عبد الحميد علي: الإعلام والعلاقات العامة في المجال الرياضي، ط2، ماهي للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر، الإسكندرية، 2009، ص145.

### 3. أهداف الاتصال المؤسساتي:

إن الهدف الأساسي لوجود أي تنظيم إداري هو تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يمكننا تصور تنظيم دون اتصال ويسعى الاتصال لتحقيق عدة أهداف نذكر منها:

- تحديد المشاكل وتقديم الحلول والبدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء فضلا عن مراقبة وتصحيح الأخطاء.
- المساهمة في الحد من انتشار الشائعات، إذ يهدف الاتصال المؤسساتي إلى اطلاع العاملين بالحقائق والمعلومات الصحيحة من أجل تفادي الآثار السلبية للشائعات.
- التعرف بالمؤسسة وبطبيعة خدماتها وتدعيم المركز التنافسي لها فضلا عن توطيد علاقاتها مع المتعاملين معها ومع جمهورها بصفة خاصة والمجتمع ككل بصفة عامة.<sup>1</sup>
- تفهم الأفراد لطبيعة عملهم: إذ يساهم الاتصال الفعال في نقل أوامر وتعليمات الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة الأعمال المطلوب تنفيذها من قبل العاملين.
- المشاركة في المعلومات: إذ يسعى الاتصال إلى نقل الأفكار وتبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.
- الإقناع: وذلك من خلال الاتصال الإقناعي للتأثير على الأفكار وإحداث تغييرات أو تعديلات على سلوك العاملين وذلك وفقا لما يرغب فيه القادة والمشرفين.
- تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل التنظيم: فالاتصال أساسه التفاعل فهو يهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق مناخ تنظيمي تسوده العلاقات الودية بينهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فرج شعبان: الاتصالات الإدارية، المرجع السابق، ص 158.

<sup>2</sup> علي حسن الشهري: الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الامن الجنائي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 55.

#### 4. مهام الاتصال في المؤسسة:

تختلف أوجه النشاط الذي تزاوله المؤسسات فمنها من يكون نشاطها صناعي ومنها التحويلي والإنتاجي أو الخدماتي أو الجمع بين أكثر من نشاط حيث تتنوع نشاطات المؤسسة في العديد من الاتجاهات قصد تحقيق أكبر استفادة، وبصرف النظر على الغرض من قيام المؤسسة سواء كان لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة وسواء كان القصد ربحي أو خيري، نجد أن المؤسسة تنفرد بأربع مهام ووظائف رئيسية: إعلامية، انضباطية، تكاملية، إقناعية.<sup>1</sup>

#### ➤ المهمة الإعلامية للاتصالات:

تظهر المهام الإعلامية للاتصال المؤسسي من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، فالمدير الناجح هو الذي يتخذ القرارات الناجحة والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب، ويعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال، وعلى المستوى التنفيذي، حيث نجد أنّ العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي، إلى جانب أن العاملين بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسات المؤسسة، والتغيرات المستمرة ويتم ذلك من خلال المهمة الإعلامية للاتصال.

#### ➤ المهمة الانضباطية للاتصالات:

يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية من ضبط، رقابة، وتنسيق بين الأنشطة المختلفة، وبالتالي يستلزم وجود سياسات واستراتيجيات ومجموعة من

<sup>1</sup> يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص68.

التعاليم والقرارات والإرشادات والمذكرات الدورية والتي توضح لأعضاء المؤسسة ما يجب إتباعه وما يجب تجنبه ولا يتم كل هذا إلا بمزاولة عملية الاتصال.

### ➤ المهمة الإقناعية للاتصالات:

أحيانا لا يكفي توظيف الإدارة لقوة السلطة قصد ضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل أن تكفل الإدارة للعاملين حرية التعبير عن وجهة النظر، وحرية الموافقة أو عدم الموافقة مع الرؤساء، ويرتبط ذلك بالهمة الإقناعية في الاتصال، حيث تعطى الفرصة للمستقبل لإجراء المزيد من الاستفسارات بقصد الإقناع بشيء معين وقد أكد التطور الإداري على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

### ➤ المهمة التكاملية للاتصالات:

تتبع أبعاد المهمة التكاملية للاتصال من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الأفراد من أجل التكامل الذاتي والجماعي، وتساعد هذه المهمة على سيادة روح الوحدة بالمؤسسة، مما يستلزم توفير الوسيلة يستطيع بها الموظف التعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما داخل التنظيم.

### 5. معوقات الاتصال في المؤسسة:

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

<sup>1</sup> بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 155.

## أولاً: المعوقات الشخصية:

هي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وذلك نظراً إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له. وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى عدم تعاونهم، وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها. ومن المعوقات الشخصية التي تواجه الاتصال الإداري ما يلي:

- ✓ **صعوبات اللغة:** تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقاً للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تقول إلى أكثر من معنى، أو عند استخدام المرسل لأساليب إنشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة. كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه
- ✓ **البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:** يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلباً على عملية الاتصال حتى بوجود الوسائل التكنولوجية المتطورة من انترنت وهواتف وغيرها.
- ✓ **تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل:** قد تخضع رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزيف والإضافة أثناء انتقالها عمودياً من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال.
- ✓ **الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل:** تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم. حيث سيذهب تفكير كل منها إلى ناحية مختلفة عن الآخر، الأمر الذي سيؤثر حتماً في عملية اشتراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها والتأثير والتأثر بها والعمل بموجبها.

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

✓ **المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها:** تعد كثرة الاتصالات في المنظمة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع أو ما عدة مواضيع امرا مقلقا وعبئا ثقيلا للعمال. كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين بالمؤسسة. وفي المقابل تعد قلة الاتصالات، إلا للضرورة القصوى، من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وفشله.

#### ثانيا: المعوقات التنظيمية:

يتأثر الاتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعد مراكز التنفيذ حيث يؤدي ذلك إلى ضياع المعلومات، ويؤثر تعدد المستويات الإدارية واتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة، حيث أثبتت دراسات أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال بأن المعلومات قد اختزلت بنسبة 30% عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين. وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المؤسسة.

كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية ويحدد الاختصاصات والصلاحيات وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها مما يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق أهدافها أحيانا مع الأهداف التنظيمية الرسمية، ويعتبر التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها

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

### ثالثا: المعوقات البيئية:

يقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها، والجو النفسي الاجتماعي السائد بالمؤسسة هو بدوره له تأثير قوي جدا على الاتصال كاتسامه بسوء العلاقات الشخصية بين العمال أو طغيان التحيز والعنصرية والتنافس وعدم التفاهم والتعاون . كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالنمطية والروتين وبرتابة العمل والتي لا تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل التنظيمية المعرقة للاتصالات.

## المحاضرة رقم 04: القيادة بين المفهوم، الخصائص، الأنماط، والأهمية

### تمهيد:

..القيادة ليست مجرد فكرة نظرية تقتصر على القادة البارزين خارج إطار الواقع التنظيمي بل هي قدرة فعلية تتجسد في علاقات العمل اليومية وتُترجم إلى أفعال تؤثر في الأداء والإنجاز. في هذه المحاضرة، نتناول القيادة من زوايا متعددة لتقدم فهم شامل وكامل وجامع لمختلف الجوانب.

### 1. مفهوم القيادة:

القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قيد أي حبل يقاد به وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون في القائد<sup>1</sup>. يعرف معجم الوسيط القيادة: مشى أمامها أخذا بمقودها، قيادة الجيش: أرسه ودبر أمره<sup>2</sup> أما في اللغة الإنجليزية يقابلها Leadership أما في اللغة العربية يقابلها مصطلح التأمير التوجيه بين الأشخاص أما باللغة الفرنسية. commandement. اصطلاحا للقيادة عدة تعاريف نحاول أن نقدم أهمها فيما يلي:

<sup>1</sup> صبحي حمودي: المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001، ص479

<sup>2</sup> ابراهيم مصطفى، أحمد حسن زيات عامر محمد علي النجار وآخرون: معجم الوسيط، ط2، الجزء الأول المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، تركيا، 1972، ص756.

- جون أديير فيري 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"<sup>1</sup>.
- القيادة هي القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار السريع والصائب في الظروف التي تستوجب اتخاذ مثل هذا القرار لأجل تحقيق الهدف المنشود"<sup>2</sup>.
- عرف **O. Tead** القيادة بأنها ذلك النشاط الذي يعبر عن المقدرة على التأثير في الآخرين، ليتعاونوا على تحقيق الهدف. وهي عند كوهين **Kohin** نوع من القدرة والمهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد واستمالتهم للتعاون في تحقيق أهداف المنظمة. وعلى ذلك فالقيادة أيا كان نوعها تسعى نحو تحقيق أهداف معينة. فهي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين مما يعني أن القائد مسؤول عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك"<sup>3</sup>.

## 2. خصائص القيادة:

لا تعد القيادة فطرية أو وراثية فقط وإنما يمكن أن تكون أيضا خصائص مكتسبة طالما كان لدى الشخص الاستعداد والميل ليكون قائدا، وقد أوضح **هرمان** بعض الخصائص التي يمكن أن تختص بها القيادة وهي<sup>4</sup>:

- **الكفاءة والموضوعية:** المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على تنفيذ التغيير المطلوب في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> John Adair: **the skills of leadership**, 1 pub, Hants publishing company limited, Royaume-Uni, 1984, p 12.

<sup>2</sup> محمود داود الربيعي وآخرون: **علم الإدارة وفن القيادة**، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص265.

<sup>3</sup> حسين رشوان: **نظريات القيادة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2018، ص16، 17.

<sup>4</sup> هرمان نوربرت: **الإدارة بالتوافق**، ط1، ترجمة هاني صالح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003، ص83، 84.

- **القدرة على التنسيق:** من خلال معرفة الناس وامتلاك موقف إيجابي اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقاً من مجموع الخبرات الاختصاصية وغير الاختصاصية.
- **القدرة على التمييز:** وتعتبر القدرة على التمييز والتقييم الصحيح للعمليات المعقدة القائمة على معارف غير أكيدة وكذا ما يطلق عليه الرؤية الشاملة، وتتكون القدرة على التمييز في المستوى العقلي الفطري من مجموع الخبرات الاختصاصية وغير الاختصاصية.

كما أشار تيد إلى مجموعة من الخصائص للقائد تكمن في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- أن يكون القائد صاحب طاقة بدنية وعصبية كبيرة.
- أن يكون القائد صاحب حماسة وشغف بالعمل.
- الصداقة والمودة مع فريق العمل.
- التكامل والأمانة والحكمة.
- المهارة الفنية.
- القدرة على البدء في الأمور.
- الذكاء.
- المهارة في التعليم.
- الإيمان بالأهداف.

### 3. مهارات القيادة:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد التابعون الموقف) فلا بد أن يجوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي

<sup>1</sup> تيد أردواي: فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة محمد عبد الفتاح ابراهيم، دار النهضة العربية، بيروت، 1965، ص 74.

يلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي<sup>1</sup>:

أ. **المهارة الفنية:** هي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

- أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أداءه لعمله.

- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

- هي أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها القدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور والحزم والإيمان بالهدف.

ب. **المهارة الإنسانية:** تتعلق المهارة الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل

الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح

---

<sup>1</sup> ناسو صالح سعيد علي، حسين وليد حسين عباس: الشخصية القيادية، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص45، 46.

المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة.

**ت. المهارة التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة، وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته أوثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

**ث. المهارة الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المؤسسة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

#### 4. أنماط القيادة:

قد أكدت الدراسات الإدارية على أن النمط القيادي الفعال للمدير يتحدد على أساس بعيدين من سلوك المدير هما: الاهتمام بالعمل مقابل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بدرجات مختلفة، وأنه يمكن للمدير أن يحرز درجات عالية من النجاح على كل بعد منهما في ذات الوقت، كما ثبت أن فاعلية القيادة ترجع لمهارات عقلية محددة يمكن اكتسابها وصقلها وتعميقها بالترتيب.

يعني أسلوب القيادة نوعية سلوك القائد إزاء المواقف المختلفة التي تواجهه، والتي يمكن تحديدها بأربعة أساليب رئيسية وهي:

#### أ. القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية):

الأوتوقراطية كلمة يونانية معناها حكم الفرد الواحد، حيث يحاول القائد الأوتوقراطي أو المتسلط أو الاستبدادي تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع واتخاذ القرار ولا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، وبالتالي لا يسمح للمرؤوسين التابعين له بتقديم أي مبادرات أو مقترحات، أو حتى الاعتراض أو نقد القرار، بل الخضوع، والطاعة وتنفيذ القرار، وفي الغالب يلجأ القائد المتسلط إلى استخدام أساليب الإكراه والتهديد بتوقيع أقصى العقوبات إذا لم الأمر.<sup>1</sup>

على هذا الأساس تعتمد على الرغبة الشخصية للقائد في الوصول إلى الهدف دونما اعتبار لآراء أفراد الجماعة التي يقودها، وأن القرارات التي تحرك نشاط الجماعة يكون مصدرها القائد الذي يعمل بدوره على خلق مشاعر الإحباط والخوف بين أفراد الجماعة.<sup>2</sup> طبقاً لمفهوم القيادة الأوتوقراطية فإن القائد هو ذلك المتسلط أو المتحكم، والذي يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة، أي يتخذ القرارات بمفرده ثم يأمر المرؤوسين بتنفيذها دون مناقشة أو مراجعة ولذلك فهو لا يفرض سلطاته، بل يحاول جهده دائماً لتوسيع نطاق سلطانه وصلاحياته.<sup>3</sup>

ويتفرع من هذا النمط نموذجان للقيادة هما: القائد المستبد الجائر، القائد المستبد الخير.

<sup>1</sup> حسين رشوان: المرجع السابق، ص 110، 109.

<sup>2</sup> محمود داود الربيعي وآخرون، المرجع السابق، ص 296، 297.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 107.

## ب. القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، أي تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه القائمة على إشباع الحاجات وخلق التعاون، وبما أن الديمقراطية هي عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، ويمثلا الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup> في ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات: من القائد للتابعين ومن التابعين للقائد. فالقائد الديمقراطي يهمل التعرف على أفكار وراء تابعيه، ووجهات نظرهم وشكاياتهم، مثلما يهمل توصيل أفكاره، وأراءه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين.<sup>2</sup> يتفرع من هذا النمط نموذجان للقيادة هما: القائد التشاوري، القائد المشارك

## ت. القيادة الحرة (الفوضوية):

يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الافراد، إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا، وفي مجال الإدارة لم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد الثلاثينات. في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة، وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة والأداء، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، واتباع الاجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد الرسمي المعين ذلك، وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية. إن هذا الأسلوب القيادي يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونه العنان ما يشاؤون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها ويعملون كل ما يحلو لهم

<sup>1</sup> عبد الوهاب محمد: البيروقراطية في الإدارة المحلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص183

<sup>2</sup> حسين رشوان: المرجع السابق، ص102.

والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكا له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها ولهذا فإن من سمات هذه القيادة:

- ازدواجية الجهود.
- إضاعة الكثير من الوقت.
- إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.
- التوسع في تفويض السلطات.
- عمومية التعليمات.
- التردد وعدم الاستقرار

يتبع القائد في هذا النمط سياسة الباب المفتوح في الاتصالات... فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا، إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمؤوسيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.<sup>1</sup>

وعليه يمكن القول إن لكل نمط من الأنماط القيادية محاسن ومساوئ، فقد يجمع القائد بين أكثر من نمط، ولكن قد يغلب على سلوكه نمط معين.

أشار "ليكرت" أن أكثر الأنماط الإدارية نجاحا النمط الديمقراطي الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات، والتوجيه الجيد لاتصالات العمل، وبيئة تنظيمية دافئة تساهم في إشباع حاجات المرؤوسين، كما أن القائد الكفاء هو الذي يفعل الحوافز المعنوية والمادية، ويساهم في تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات، ويؤمن بأن الدوافع نحو العمل تأتي من خلال تحقيق الحاجات ذات المستوى العالي وتحقيق الذات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين رشوان: نظريات القيادة، المرجع السابق، ص112

<sup>2</sup> راتب السعود: أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنيسيس ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد5، عدد3، 2009، ص250.

## 5. أهمية القيادة: تتمثل أهمية القيادة في الآتي:<sup>1</sup>

- العمل على نشر روح الأخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.
- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع
- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها.
- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.
- العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، واستمرارها، وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.
- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في المجتمع.

<sup>1</sup> سيد أبو بكر حسنين: طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، ط5، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1989، ص441،440.

المحاضرة رقم 05: القيادة والمفاهيم المشابهة: القائد، الرئيس، الزعيم

تمهيد:

في هذه المحاضرة، نغوص في عمق مفهوم القيادة ونفكك العلاقة بين القائد والرئيس والزعيم لنكشف كيف تتفاعل هذه الأدوار داخل المؤسسات والمجتمعات، نهدف من خلالها إلى فهم طبيعة القيادة كقدرة تأثير وليس مجرد مركز سلطوي، وتبيان كيف يمكن للقائد أن يحفز فرق العمل عبر رؤية مشتركة وتوثيق الثقة وبناء قدرات الآخرين.

في الوقت نفسه، ستستكشف المحاضرة مصادر القوة ونظم التأثير المختلفة التي يتسم بها كل من هذه الأدوار، قصد تمكين الطلبة من تمييز المصطلحات وتوظيفها بشكل مناسب في سياقاتهم الأكاديمية والمهنية.

1. مفهوم القيادة الإدارية:

يرى الكثير من الفقهاء والعلماء أن القيادة هي فرع من علم الإدارة أي أن العلاقة بينهما هي علاقة الخاص بالعام، ومنه فإن الإدارة هي عبارة عن نشاط له مضمون يحتوي على مكونات رئيسية، ويقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة أما القائد فيؤدي بعض هذه الوظائف فقط مما يتصل بالجانب الإنساني، ويدخل فيها التنسيق بين الأفراد وتوجيههم على بذل الجهد.

تتركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية: التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة، أما القيادة فتركز على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية- حشد هذه القوى تحت هذه الرؤية- التحفيز وشحن الهمم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ديشيشة عبد الرحمان: القيادة الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2019، ص 07.

يعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بقولها: "هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"<sup>1</sup>

## 2. مميزات الرئاسة: عموماً تتميز بما يلي:<sup>2</sup>

- تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من قبل الأفراد.
  - مصدر السلطة هي النظام الرسمي.
  - تختار الرئاسة الهدف المشترك ولا تحدده الجماعة نفسها بالضرورة.
  - يوجد تباعد اجتماعي أكبر بين الرئيس وأعضاء الجماعة، ويحاول الرئيس الاحتفاظ به كوسيلة للسيطرة على الجماعة ودفعها لتحقيق هدف الجماعة.
  - الرئيس عضو في جماعة يختار لها هو الهدف المشترك، وتتميز الجماعة بمشاعر مشتركة قليلة.
  - تستند الرئاسة إلى السلطة والسيطرة.
  - ليس من الضروري أن تقوم الرئاسة على مشاعر الود والاحترام من أجل تحقيق غاية مشتركة.
- ## 3. مقارنة بين القائد والرئيس والزعيم:

أوجه المقارنة	القائد	الرئيس	الزعيم
الاختيار	ينبع داخل الجماعة تلقائياً وعن قناعة	يأتي من نظام وليس اعتراف تلقائي	يأتي نتيجة تأثيره الشخصي وموهبته
الهدف	يعمل لتحقيق هدف ترسمه الجماعة	يعمل لتحقيق هدف يتخيره شخصياً	يعمل لتحقيق هدفه وطموحه الشخصي
الأفراد	يختارون القائد ويصبحون أتباع	المرؤوسين أتباع لأنهم لا يقبلون سلطته	يلتفون حوله لقوة شخصيته

<sup>1</sup> نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 98.

<sup>2</sup> ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 85.

سلطة خارج الجماعة	اختيار تلقائي	السلطة
تابعة من سحر شخصيته ومواهبه		
المبادرة في التعامل والتحكم في العلاقة	الامتزاج مع اتباعه والاختلاط بهم	العلاقة
	تباعدا اجتماعي مقصود	

المصدر: محمد بلال: المدرب القائد بين النظرية والتطبيق، جامعة الإسكندرية كلية التربية البدنية، إدارة العملية التدريبية والمناسبات، د.س، ص 11.

#### 4. الفرق بين القائد والمدير:

هناك فرق جوهري بين القائد والمدير، فالأول يرى الصواب والثاني يفعل الصواب أو يفعل الأشياء صوابا، والقائد يهتم بالرؤية الشاملة التي ترتفع فوق اللوائح والسياسات والسلطات ولكن المدير يهتم بالتفاصيل ويعتمد بصفه أساسيه على اللوائح والسلطات في تنفيذ السياسات. وعليه فالفعالية هي معيار القيادة والكفاءة هي معيار الإدارة.

هذا الجدول يوضح أكثر الفرق بين المدير والقائد:

أوجه المقارنة	المدير	القائد
التأثير في الآخرين	السلطة الرسمية	مزيج بين الرسمية والشخصية
المهام	الواردة في الوصف الوظيفي	مهام إضافية عن الواردة
أسلوب العمل	المحافظة على تسيير الأمور	يجدد ويطور في العمل
الرقابة	يعتمد على رقابة مرؤوسيه	يعتمد على الثقة

المصدر: محمد بلال: المدرب القائد بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص 09.

المحاضرة رقم 06: القيادة ووظائف العملية الادارية

تمهيد:

قيادة الفريق ليست مجرد توجيه الأفراد لتحقيق أهداف محددة، بل هي قدرة على تهيئة الظروف الملائمة للإبداع والإنتاجية من خلال تواصل فعال، وتحديد رؤية واضحة، وتحفيز الأعضاء على تبني قيم مشتركة ومسؤوليات جماعية، عند إسناد المهام وتنظيم الموارد وتنسيق الجهود، فالقيادة الفاعلة تساهم في ترجمة الرؤية إلى خطط قابلة للتنفيذ، وتوفير الدعم والتوجيه اللازمين للأفراد لتحقيق الأداء المستدام، مع مراعاة الاعتبارات الأخلاقية التي تؤثر في اتخاذ القرار وتحديد الأولويات.

من هنا يتبين أن القيادة ليست صراعًا سلطويًا بل قدرة على بناء الثقة وتفعيل التعاون بين جميع مستويات المؤسسة لتحقيق النجاح المؤسسي الشامل.

➤ وظائف العملية الادارية:

1. وظيفة الاتصال:

الاتصال ضرورة حتمية لا يستغني عنها مجتمع من المجتمعات البشرية ولو فقد الاتصال بين الناس لتعذر ظهور الحضارات الإنسانية ولما تحققت السمات الثقافية المتميزة لأي مجتمع فظاهرة المجتمع البشري أساسها ظاهرة اتصالية بحتة تسهل أغراض التجمع البشري من ناحية وتحقق الهدف الإنساني من ناحية أخرى ومن غير الطبيعي أن يظهر تجمع بشري دونما اتصال يهيئ له هذا الوجود.<sup>1</sup>

على هذا الأساس يشكل الاتصال محور هام في الحياة الاجتماعية عموماً والحياة المؤسسية خصوصاً وأصبح له دور في رسم الاستراتيجيات المختلفة لتنظيم المؤسسة بغية تحقيق نجاحها، فيعرف هذا الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة بالاتصال الإداري وهو "عملية بناء علاقات

<sup>1</sup> قدرى على عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص62

ومعاني من خلال تصميم وتبادل الرسائل بين كل من موظفي المؤسسة الموجهون بالأهداف التنظيمية بعضهم البعض، وبين الجماهير الأساسية للمؤسسة في بيئة عملها الخارجية، وذلك للصيانة والحفاظ على بقاء المؤسسة وفعاليتها.<sup>1</sup>

الاتصال الإداري يقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.

نجد أن الاتصال ووظيفة أو عملية ينبغي أن تشمل على أربعة جوانب أساسية:<sup>2</sup>

أ. للاتصال عناصر ومكونات أساسية كالمُرسل والمستقبل والوسيلة .... الخ

ب. للاتصال هدف أو أهداف يسعى إلى تحقيقها كالإقناع وتغيير السلوك

ت. للاتصال اتجاه ومسار يسير فيه.

ث. للاتصال مجتمعا ومجالا يؤثر فيه ويعمل من خلاله.

فالاتصال عملية process، وأنه ليس كيانا جامدا وثابتا في دنيا الزمان والمكان، لكنه عملية ديناميكية يتم استخدامها لنقل المعاني والقيم الاجتماعية والخبرات المشتركة.

## 2. وظيفة التخطيط:

يعتبر التخطيط من أبرز العمليات الإدارية وغالبا ما يعد الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، إذ لا يمكن توجيه أو استخدام الطاقات البشرية والموارد المادية استخداما علميا دون أن تتوفر خطة عمل يسعى العاملون عن طريقها للوصول إلى أهداف محددة ضمن فترة زمنية معينة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كرمحان محمد فريد: الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، دار النهضة العربية، القاهرة، 2012، ص 17.

<sup>2</sup> Hirbert, Unguriait and Bohn: **Mass Media Introduction to Modern Communication**, 2ed, Longman Publishing, London, New York, pp 116-117.

<sup>3</sup> محمود داود الربيعي وآخرون، المرجع السابق، ص. 87.

يعرف **فايول** التخطيط بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، ويعرفه البعض بأنه: كل ما يحدد مقدما ما سوف يتم عمله، وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة.

التخطيط طريقة في التفكير قبل أن يكون عملا منجزا، وهو يعني الإطار العام أو وضع الخطوط العريضة للأعمال التي يجب تنفيذها، أو تحديد الملامح الرئيسية والتفصيلية لأسلوب الإنتاج ووسائله، ويتضمن الإلمام بالظروف العامة المحيطة بالمنظمة، والتفصيلات الخاصة بالعمل لكي يمكن إنجاز الأعمال بأكبر قدر ممكن.<sup>1</sup>

يعتبر التخطيط اليوم عنصرا من أهم العناصر الأساسية والفعالة لتحقيق التطور المتواصل في المستويات وفي كافة مجالات العمل، إذ يحتوي بجانب الهدف الذي يسعى لتحقيقه جميع العوامل الأساسية والمتطلبات التي يحتاجها لرفع المستوى حيث أصبح من الأمور الضرورية لدرجة لم تعد المشكلة هي أن نخطط أو لا نخطط ولكن أصبحت المشكلة كيف نخطط وما هو الأسلوب الذي نتبعه للوصول إلى المستوى العلمي والمناسب وفقا للإمكانيات المتاحة حيث يعتبر التخطيط منهج أو مدخل كل هذه المشاكل.

إن التخطيط هو التفكير في المستقبل ووضع الاستراتيجيات التي تمكن المدير من تحقيق الأهداف الموضوعية، فتعمل تلك المهارة مع كل القدرات التي تتحكم في توجيه عمل المؤسسة فتتضمن وضع جداول بأولويات العمل وتحديد المشكلات والعمل على حلها بأسرع وقت ممكن. ينبغي أن يتم التخطيط لكل مستويات الإدارة، فيبدأ التخطيط من عند الرؤساء الكبار والمديرين العموميين، وينتهي عند رؤساء أقسام محددة، وينتقل مستوى التخطيط من العمومية إلى الخصوصية فلا بد أن تكون الخطط المتعلقة بالمؤسسة خططا شاملة تتعامل مع كل القضايا، وأن تكون أكثر مرونة وتوفر العديد من الحلول.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين رشوان، نظريات القيادة، المرجع السابق، ص 189.

<sup>2</sup> سلامة عبد العظيم حسين: تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط 1، دار الفكر ناشرون وموزعون، لبنان، 2005، ص 90.

هناك مراحل محددة لعملية التخطيط هي كفيلة بجعل التخطيط يسير في النهج الصحيح

لتحقيق الهدف وهي كما يأتي:<sup>1</sup>

- تحديد الأهداف.
- جمع المعلومات والبيانات وتحليلها.
- رسم السياسات التي تحدد تصرفات العاملين.
- وضع الخطط البديلة.
- اختيار الخطة.
- وضع الميزانية وتحديد الموارد.

يهدف التخطيط إلى تحقيق المشاركة الجماعية لأنه يعتمد على نوعين من البيانات: البيانات العامة عن الأحوال البيئية والبيانات الخاصة المستمدة من الإدارات المختصة، كما يهدف التخطيط أيضا إلى إيجاد الاتفاق العام والاقتناع الكامل لدى المخططين والمنفذين على حد سواء.

### 3. وظيفة التنظيم:

تناول المتخصصون وعلماء الإدارة الاتصال من عدة زوايا وكل وضع تعريفا وفق منهجية دراسته وبجته للتنظيم، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

مع التنظيم يعني بناء الهياكل الداخلية للأعمال وارتباطها ببعضها ببعض، مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

مع بعد أن تضع المؤسسة خططها لا بد من وضع الوسائل التي تؤدي إلى تطبيق تلك الخطة وذلك يتطلب تطوير نظم المؤسسة التي تساعد على الوصول إلى تحقيق أهدافها بطريقة فعالة، فنظام المؤسسة هو الذي يحدد المسؤوليات ويحدد المهام والموارد البشرية والمادية التي ستحول تلك الخطط إلى واقع ملموس، وذلك يتطلب وضع قواعد خاصة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وتحدد

<sup>1</sup> كريمة محمد فريد: الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، المرجع السابق، ص 91

<sup>2</sup> محمود داود الربيعي وآخرون، المرجع السابق، ص 121.

أيضا وظائف كل وظيفة، وتضع روتين العمل واستراتيجيات العمل الخاصة بكل قسم، فالتنظيم الكفء للمهام والمسؤوليات هو أساس الإدارة الفعالة، ويقوم المدير الفعال بالمضي في عملية التخطيط حتى يتمكن من تطوير خطة تنظيمية فعالة.<sup>1</sup>

إن للتنظيم أهمية واضحة في نجاح المؤسسة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية فهو الهيكل والإدارة بواسطتهما يقام جهد منظم بناء على خطة مرسومة، وتوجيه المراحل المختلفة للجهود المرسومة والإشراف عليها من أجل تحقيق الهدف المنشود. وتزداد أهمية التنظيم كلما تعقد العمل وازدادت إجراءات التنفيذ وحجم المنظمة والمشكلات الإدارية التي تواجهها وحسب نوع النشاط التي نزاوله، ولهذا نجد بأن التنظيم الجيد يجب أن يجعل الأشخاص قادرين على القيام بعملهم بشكل موحد وكل شخص ينجز مهامه دون أن يؤثر أو يعيق الآخرين.<sup>2</sup>

عموما التنظيم هو تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات، ولا يكون التوزيع ناجحا إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبر والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعل أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيه التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغا كبيرا للإدارة الأهم ويضمن طموحاتهم واحترام آراءهم ، فهذا الأسلوب يؤدي دور كبير في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والانفلات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سلامة عبد العظيم حسين: تحديات القيادة للإدارة الفعالة ، المرجع السابق، ص 94،95.

<sup>2</sup> محمود داود الربيعي وآخرون، المرجع السابق، ص124.

<sup>3</sup> محمود داود الربيعي وآخرون، المرجع السابق، ص312،313.

#### 4. وظيفة التوجيه:

إن التوجيه يظهر بصورة ما أثناء التخطيط والتنظيم ولكن يظهر جليا أثناء العمليات التنفيذية ويأتي عقب إجراء عملية التخطيط والتنظيم حيث أنه يعمل على توجيه الأفراد المعنيين في مشروع ما نحو هدف محدد ويعبر نوع وحجم التوجيه والتنظيم فكلما كان التنظيم والتنظيم أكثر وضوحا وأكثر شمولاً وأكثر تفسيراً كلما قلت عمليات التوجيه وبالعكس كلما كان التخطيط والتنظيم أقل وضوحاً وأقل تفسيراً كلما ازدادت عمليات التوجيه.

يعرفه (الريبيعي) هو نشاط موجه يعتمد على دراسة وضع المدير والعاملين في مؤسسة أو منظمة ويهدف إلى خدمتهم من خلال إطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني مما يحقق تطوير مؤسساتهم وتحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

يشار إلى وظيفة التوجيه على أنها التحفيز أو القيادة أو الإرشاد أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

يقوم التوجيه على ملاحظة سلوك المرؤوسين، فكل قائد في مؤسسة يلاحظ من دونه، وفي أثناء الملاحظة يكتشف القائد العمل الطيب فيعمل على تنميته، والعمل السيء فيعمل على

<sup>1</sup> محمود داود الريبيعي وآخرون، المرجع السابق، ص 137.

تلافيه، وأن حسن التوجيه يتطلب اختيار الشخص الصالح للإدارة، والذي يجمع بين صفات الرئيس وسمات القائد، واتخاذ القرارات بالطريقة السليمة التي تجعل القرار الصادر صائباً<sup>1</sup>.

إن أهم ما يهدف إليه التوجيه هو تحقيق الغايات والأغراض الآتية:<sup>2</sup>

- دراسة المناهج والخطط والبرامج وتحليلها ونقدها والمشاركة في تقويمها وانتقاء المناسب منها من أجل تطوير العاملين كل في مجال اختصاصه وكذلك عملهم.
- اكتشاف حاجات العاملين واختيار ما يناسب اشباع ميولهم ورغباتهم بأتباع أساليب متطورة وحديثة تعتمد على العلمية والدقة.
- حل المشكلات التي تواجه العاملين وتقديم كل ما يحتاجه كلما تطلب الأمر ذلك.
- تشجيع العاملين على المشاركة بالدورات التطويرية واللجان والندوات والمؤتمرات والحلقات والمساهمة بالأنشطة والأعمال التي تساعد على النمو والتطور في مهنتهم علمياً وفنياً.
- دراسة خصائص البيئة المحلية وأحوالها بغرض الاستفادة منها في تدعيم عمل المؤسسات وامتدادها بالمعلومات التي تقع ضمن اختصاصها ومبادئها لتعتبر كرافد للدراسة والبحث والتجريب.
- مساعدة العاملين من تكوين علاقات طيبة مع زملائهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتوثيق العلاقة مع المجتمع المحلي.
- مساعدة العاملين في تقديم أنفسهم ذاتياً وذلك بالتعرف على نواحي القوة والضعف عندهم وفهم عملهم والإيمان به والإخلاص في ذاته.
- توحيد جهود العاملين وتعاونهم في تحقيق أهداف مؤسستهم.
- تامين وتقويم العاملين ومساعدتهم على العمل الصحيح في الاتجاه الصحيح بالوسائل الممكنة والمتاحة واستخدامها بشكل مثمر ومفيد.

<sup>1</sup> حسين رشوان: نظريات القيادة، المرجع السابق، ص 188.

<sup>2</sup> محمود داود الربيعي وآخرون، المرجع السابق، ص 140.

## 5. وظيفة الرقابة:

الرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة هي قياس وتصحيح أداء المرؤوس لغرض التأكد من أهداف المنشأة والخطط الموضوعية قد تم تحقيقها، ويقول (هنري فايول) تنطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء ويقصد معالجتها ومنع حدوثها<sup>1</sup>.

إن عمليات الرقابة توجد في جميع مستويات المؤسسة وتتضمن مقاييس لقياس أداء الأفراد وقياس مدى مشاركة الأقسام في تحقيق الهدف المرغوب، وقياس مدى تقدم المؤسسة كلها، فينبغي على المديرين أن يضعوا مجموعة من المعايير تسيّر عليها المؤسسة بكاملها، ولا بد أن تكون معاييرهم وآراءهم وطموحه تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

تتمثل أغراض وظيفة الرقابة فيما يلي:<sup>3</sup>

- التأكد من أن القوانين منفذة وأن قرارات السلطة التشريعية والسلطة القضائية محترمة وأنّ العمل التنفيذي يسير في إطار القانون.
- الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى كفايته.
- التأكد من أن النواحي والسياسات المالية يتم التعرف بها وفقاً للحظة المقررة وفي حدود المرسوم وإن الاعتمادات المالية تنفق في الأمور التي خصصت من أجلها وبأمانة.
- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة، ولا يوجد تعسف في استعمال السلطة وأن الجميع سواسية أمام القانون.
- ترشيد عملية اتخاذ القرارات وخاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة وبأهدافها.

<sup>1</sup> محمود داود الربيعي وآخرون، المرجع السابق، ص 245.

<sup>2</sup> سلامة عبد العظيم حسين: تحديات القيادة للإدارة الفعالة، المرجع السابق، ص 96.

<sup>3</sup> محمود داود الربيعي وآخرون، المرجع السابق، ص 250.

- التأكد من ارتباط الجهاز الحكومي بالأهداف العامة، ومن خلال ولائهم لهذه الأهداف.
- اكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف والتأكد من أن الموظفين لا يتمتعون بامتيازات لاحقه لهم وإنهم يتصرفون بالنزاهة والأمانة.
- العمل على تحقيق تكاليف العمل والحد من الإسراف وضغط النفقات في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية.
- التأكد من أن النواحي الفنية تؤدي على أكمل وجه ووفقا للقواعد والأصول الفنية فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة والتوجيه التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط، كما تعد هذه المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضا تعد مهمة كبيرة لاستكشاف الطاقات الكبيرة من تلك الحاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفو المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة التوجيه المستمر من المدير تعد من أكثر المهام تأثيرا على الإنجاز وتحقيقا للنجاحات.

المحاضرة رقم 07: نظريات القيادة

تمهيد:

لقد شغلت ظاهرة القيادة المهتمين بالسلوك التنظيمي منذ وقت بعيد، لهذا قدمت حولها العديد من البحوث بغرض الوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها، وهذا ما أسفر عن ظهور عدة نظريات لتفسير الظاهرة، والتي عكست بدورها توجهات مختلفة وفيما يلي سوف نحاول تقديم عرض مقتضب لأهم هذه النظريات.

أولاً: نظرية الرجل العظيم:

تعود جذورها إلى الحضارات القديمة مثل الحضارة الإغريقية، الفرعونية، والفينيقية التي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة والعظماء، حيث اعتقد الإغريق أنّ السبب في الرخاء واستقرار المدن اليونانية في ذلك الوقت لا يرجع إلى القوانين والديساتير وحدها، بل يرجع إلى حكمة واضعيها الذين ولدوا بمواهب وقدرات غير مألوفة.

برزت هذه النظرية كأولى النظريات التي تفسر القيادة في القرن 19 على يد عالم النفس الإنجليزي فرانسيس جالتون Galton عام 1879م الذي قام بالعديد من الدراسات لإثبات صحة تأثير الصفات التي يرثها الأفراد على قوة القيادة.

حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين لذلك اعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم، مفترضين أن هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأفراد، فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية ساحرة يحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس يتقادون طوعاً له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق انجازات عظيمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يوسف عطية: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018، ص 52.

ترجم هذه النظرية حقيقة الاعتقاد الذي كان سائدا في التاريخ الإغريقي والروماني القديم، من أنّ القادة يولدون ولا يصنعون، فالقيادة شيء فطري حيث لا يمكن للإنسان أن يصبح قائدا من خلال التعلم.

إن الرجل العظيم حسب هذه النظرية في حاجة إلى امتلاك عوامل هامة لتسهيل العمل الجماعي والظهور الفردي والمشاركة الاجتماعية للجماعة والقدرة على الوضوح، وبهذه العوامل يصبح الرجل العظيم قادرا أن يرضي ويتبع المتطلبات الضرورية الكبرى والحاجات الشخصية للأعضاء. وكان جالتون Galton من أشد دعاة هذا التوجه، وهو صاحب دراسات حول الخلفية الوراثية لعظماء الرجال، وحسبه فإن القادة يشيع وجودهم في أسر معينة وهذا تأكيد على الدور الجوهري الذي يؤديه العامل الوراثي في بروز القادة.

وحديثا أثبتوا أنه يوجد بالفعل صفات مميزة للقائد الناجح تتمثل في:

- الرغبة الشديدة للقائد، وذلك لتحقيق أهدافه والغايات المرجوة.
- الصدق والأمانة.
- الرغبة التي تحفز في التأثير على الآخرين.
- الثقة بالنفس وذكاءه في دمج وتفسير أكبر قدر من المعلومات.
- المعرفة بالإدارة والأعمال، وقدرته على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة به.<sup>1</sup>

من أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية أنها لم تعطي دلائل علمية قاطعة بان الخصال والصفات القيادية تورث جينيا، بل العكس فهناك الكثير من أبناء الملوك و الأفراد يعتبرون عظماء عبر التاريخ تميزوا بالفشل الذريع والكسل في تحقيق ما حققه آباءهم، من جهة أخرى نجد أفراد من الطبقات

<sup>1</sup>سيدي صالح صيرينة: النظريات الذاتية أو النظريات التقليدية مدخل السمات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة سطيف2، على الرابط:

الدنيا للمجتمع إلا أنهم كبروا وحققوا ثورات وإنجازات كبيرة، و أصبحوا يعتبرون عبر التاريخ عظماء، بالإضافة إلى أن مختلف النظريات الحديثة تثبت أن العملية القيادية ليست متعلقة بالصفات الكاريزماتية للقائد بقدر ما هي مرتبطة بسلوكيات معينة لها قوة التأثير في الأفراد<sup>1</sup>.

### ثانيا: نظرية السمات:

بدأت ملامح هذه النظرية بالظهور في الخمسينيات من القرن 20، بعد أن تأثر العلماء على اختلاف تخصصاتهم بالمدرسة السلوكية في علم النفس والتي جعلت من سلوك الفرد لها لدراستها بعد سقوط نظرية الوراثة (الرجل العظيم) وانهارها وإثبات عدم صحتها ومعقوليتها في تفسير القيادة. يعتبر **جوردن ألبرت** من الرواد الأوائل الذين قاموا بوضع اسس هذه النظرية ودراسة السمات وتحديدها، والذي يطلق عليه عميد سيكولوجية سمات الشخصية<sup>2</sup>.

تفترض النظرية أنّ القادة قد يصنعون ولا يولدون وأنّ السمات تكتسب من خلال الخبرة والتجربة الحياتية والتدريب والتطوير، في الوقت ذاته ترى أنّ القائد مولود ومصنوع في الوقت ذاته، وهي تركز على مجموعة من المبادئ والاصول منها:<sup>3</sup>

القدرة على القيادة لا يمكن تواجدها إلاّ بتوفر بعض السمات الجوهرية سواء كانت مورثة أو مكتسبة، وما أن توفرت لدى الفرد يصبح قادر على القيادة وقادر على النجاح، ويحدد عالم الاجتماع **ماكس فيبر** سمة "الكاريزما" باعتبارها أعظم سمة ثورية يجب توفرها لدى القادة، فهي برأيه السمة التي تنتج القادة، وتجعل من الأتباع أشخاصا متفانين لقائدهم، عاملون برأيه دون جدال.

كما حدد عالم النفس الأمريكي **رنسيس ليكوت** أربعة مجموعات رئيسية لصفات القائد وهي العلاقة بالعاملين والتعاون معهم، المهارات الفنية، والقدرة على اختيار العاملين الجدد، وأخيرا الشخصية الحسنة المحبة للغير.

<sup>1</sup> يوسف عطية: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات، المرجع السابق، ص 52.

<sup>2</sup> سهام صالح: محاضرات في الاتصال والقيادة، المرجع السابق، ص 37.

<sup>3</sup> سهام صالح: المرجع نفسه، ص 37.

عموما تذهب هذه النظرية إلى وجود صفات وخصائص عامة يجب توافرها في القائد الإداري وبعض تلك الصفات فطرية كالذكاء والقدرات الذهنية وقوة الشخصية، وبعضها الآخر صفات مكتسبة يمكن تمييزها مثل الحزم وتحمل المسؤولية والمهارات الإدارية، وكذلك صفات جسمانية مثل الحيوية وطاقة التحمل والصحة الممتازة، ويتفق الكتاب المدافعون عن نظرية السمات القيادية العامة إلى أنه يجب توفر قدر هام أو جانب كبير من تلك السمات والصفات في القائد الإداري.<sup>1</sup>

لكن على الرغم من تعدد الدراسات للاتفاق على مجموعة سمات محددة تميز القادة عن غيرهم إلا أنه ولحد الآن لم يتفق الباحثون على صفات محددة، مما يجعل إمكانية المقارنة فيما بينها عبر الدراسات المتعددة أمرا عسيرا.

من جهة أخرى لا يمكن أن يصبح جميع الناس الذين يملكون هذه الصفات قادة بل أن القائد وليد الظروف الاجتماعية وكذلك فإن القائد في موقف معين ليس من الضروري أن يكون قائدا في موقف آخر مهما امتلك من الصفات.

يرى "هولندر وجوليان" 1969 أن مراجعة أدبيات القيادة وفعالية القادة والدراسات في هذا الميدان، بينت أن العلاقة ضعيفة أو تكاد تكون منعدمة بين السمات الشخصية وفعالية القيادة ويرى هذان الباحثان أن إخفاق نظرية السمات يتمثل في عجزها عن التمييز بين القيادة كعملية والقائد كفرد، وعوامل البيئة المحيطة بالجماعة، والتي من شأنها أن تؤثر على فعالية القيادة.<sup>2</sup>

### ثالثا: النظرية الموقفية:

تعدد رواد هذه النظرية وتعددت مبادئهم، ويعد "فيدلر" "Fidler" أبرز روادها والمؤسس الحقيقي، ففي سنة 1967م قام فريق بحث بقيادة فيدلر "Fidler" في جامعة إلينوي الأمريكية

<sup>1</sup> يوسف عطية: المرجع السابق، ص 53.

<sup>2</sup> سيدي صالح صبرينة: النظريات الذاتية أو النظريات التقليدية مدخل السمات، المرجع السابق، -<https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/page/view.php?id=62774>

بمحاولة جادة في سبيل إدخال متغيرات الموقف الذي تمارس فيه عملية القيادة، ويفترض نظريا ان هناك علاقة بين هذه المتغيرات والمتغيرات التي تناولتها دراسات اوهايو من قبل، وبذلك يصبح لدينا مجموعة من المتغيرات التي تتحكم في فعالية القيادة هي كما يلي:<sup>1</sup>

### مع متغيرات خاصة بالقائد:

- الاهتمام بالأفراد والعلاقات الإنسانية.

- الاهتمام بالعمل والإنتاج.

### مع متغيرات خاصة بالموقف:

- **علاقة القائد بالأفراد:** يعكس هذا المعيار مدى توافق الأفراد مع شخص القائد ونوعية

العلاقة بينهما إن كانت جيدة أو لا بالإضافة إلى مدى تقديرهم وولائهم لقيادته.

- **درجة القوة الوظيفية:** تعني حجم السلطة التي يتمتع بها القائد، وعلى أساس تلك

القوة يحدد أيضا النمط القيادي المناسب.

- **مدى تحديد الوظيفة:** يقصد به مدى كون العمل المطلوب انجازه محددًا بوضوح.

عموما ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات، التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع

والموقف ومنه فإنّ النظرية ترى أنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف.

تعتبر من نظريات القيادة الحديثة، تقوم على أساس أنّ القيادة وليدة الموقف، وأنّ المواقف هي

التي تبرز القيادات وتكشف عن امكانياتهم الحقيقية، لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية

التي يتمتع بها القائد، بل هي نتيجة التفاعل مع الناس في المواقف.

---

<sup>1</sup> يوسف عطية: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات، المرجع السابق، ص 61.

من الأمور التي أوجدتها النظرية وفسرتها ما يلي:<sup>1</sup>

- التنظيم مسؤول عن نجاح أو فشل القيادة، والفرص متاحة لأي شخص ليصبح قائدا إذا استطاع أن يختار بعناية المواقف المواتية أو المرغوبة لنموذجه القيادي.
  - من الصعب تغيير النموذج القيادي حتى من خلال التدريب، لكن التدريب يمكن أن يعطي الفرصة للقائد ليتعلم في أي المواقف يمكن أن يكون إنجازها أفضل ومتى يفشل.
  - النتائج أظهرت أننا لا نستطيع أن نتحدث ببساطة عن القائد الجيد أو القائد الضعيف، فالقائد الفعال في موقف واحد يمكن ألا يكون كذلك في موقف آخر، لذلك يجب أن نحدد المواقف التي ينجح فيها القائد بشكل جيد أو سيئ.
  - أظهرت النتائج أيضا وجود عوامل لها أهمية في مقدار تأثير القائد على الجماعة مثل قدرات أعضاء الجماعة، عدم التجانس الثقافي، ضغوطات المهمة، لكن الشيء المهم أن المواقف المختلطة تتطلب قائدا يهتم بالعلاقات.
- بالرغم من كثرة الانتقادات التي تعرضت لها نظرية فيدلر الموقفية إلا أنها تعد من أهم نظريات القيادة، والدليل على ذلك المؤيدين من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، والدراسات في الوقت الحالي لا تكاد تستغني عن نتائج هذه النظرية أو على الأقل الإشارة لها، كما أن لها الكثير من المؤيدين من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة.

<sup>1</sup> يوسف عطية: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات، المرجع السابق، ص 63.

المحاضرة رقم 08: أنواع القيادة وأنماط الاتصال

تمهيد:

في هذه المحاضرة نستكشف الأساليب المختلفة لقيادة الفرق والمؤسسات، من القيادة الرسمية إلى القيادة غير رسمية، وما تحمله كل منها من مزايا وتحديات في سياقات وظروف متنوعة. كما سنتناول المحاضرة أنماط الاتصال الفعال كأداة حاسمة لبناء الثقة، نقل الرؤية وحل النزاعات، من خلال تواصل واضح، استماع فعال، وتعامل بناء، مع التغذية الراجعة.

1. أنواع القيادة: يمكن تصنيف القيادة على غرار أنماطها من النمط المتسلط، النمط

الديموقراطي، والقيادة الحرة والتي قد تعرضنا لها في محاضرة سابقة إلى التالي:<sup>1</sup>

➤ القيادة الرسمية: هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي (اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهمة من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

➤ القيادة غير الرسمية: هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملاءه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا. فهناك الكثير من النقيبين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

## 2. عناصر القيادة:

تشمل القيادة عناصر ومكونات اساسية تتمثل فيما يلي:

- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو قائد

<sup>1</sup> محمود داود الربيعي وآخرون: المرجع السابق، ص 267، 268.

- التقاء أعضاء الجماعة "المرووسين" بما فيهم القائد لتحقيق أهداف معينة
- وجود ظروف مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة، وهو ما يعبر عنه بالمواقف

### ➤ القائد:

يعتبر القائد أهم عنصر في القيادة لأنه يملك أكبر تأثير على الجماعة، لذلك ظهرت بعض التعاريف والنظريات في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد، وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة، وقد أورد "كارتز" خمسة تعريفات للقائد تلخص فيما يلي:

1. القائد يمثل مركز سلوك الجماعة
  2. القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها
  3. القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة
  4. القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة
  5. القائد هو الذي يهتم بسلوك الجماعة<sup>1</sup>
- القائد عند العرب " هو المرشد الدليل الهادي"<sup>2</sup>.
- يعرفه بعض الباحثين " بأنه ذلك الشخص الذي فيه مميزات شخصية تجعله قادرا على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة"<sup>3</sup>.

كما قام كل من داني كوكس **Danny cox** وجون هوفر **John hoover** بدراسة مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعا من خلالها تلخيص القادة إلى عشر صفات (سمات القائد الناجح) هي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كنعان نواف: القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص 210.

<sup>2</sup> هایل عبد المولى طشطوش: أساسيات في القيادة والإدارة والنموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 26.

<sup>3</sup> علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 16

<sup>4</sup> عمر محمود غباين: القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 133، 135.

- **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:** بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع أخلاقيات المهنة.
- **النشاط العالي:** بحيث يترفع القائد عن الأمور التافهة وينغمس في القضايا في حالة اكتشافه بأنها مهمة أو مثيرة.
- **الإنجاز:** فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرق ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.
- **امتلاك الشجاعة:** فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة والمسؤولية الكاملة على ذلك، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يكلف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الحصول إلى الموت بسلام.
- **العمل بدافع الإبداع:** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تحدي نفعاً أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.
- **العمل الجاد بتفانٍ والتزام:** فالقادة الفعالين يقومون بإنجاز أعمالهم بتفانٍ وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.
- **تحديد الأهداف:** فجميع القادة الفعالين الذين تمت دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعد ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
- **استمرار الحماس:** إن أغلب القادة يملكون حماساً ملهماً، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً لتبقى مضيئة على الدوام فنمو القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً.

- امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
- مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون لتطوير النمو الذاتي فقط وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام

### ➤ الجماعة (المرؤوسين):<sup>1</sup>

المرؤوسين عنصر مهم في القيادة الإدارية فهم يشكلون البيئة التركيبية لأي تنظيم ويمثلون الأفراد الذين يعملون تحت إشراف القائد وضمن سلطته، إذا يتفاعلون فيما بينهم من ناحية ومع شخصية القائد من ناحية أخرى كما تتباين قدرتهم وردود أفعالهم وتختلف احتياجاتهم ورغباتهم وتحكمهم اعتبارات وعوامل كثيرة.

وقد يجتمع هؤلاء المرؤوسين في أشكال مختلفة للجماعات نذكر منها<sup>2</sup>:

- **جماعات العمل الوظيفية:** وهي تلك الجماعات التي ينشئها الهيكل التنظيمي مثل الأفراد العاملين في إدارة الإنتاج، التسويق، وهذا النوع من الجماعات يتصف بصفتي الدوام والرسمية.
- **جماعات العمل المؤقتة:** هي تلك الجماعات التي يتم إنشائها لإنجاز مهمة محددة مثل حل المشكلة أو بناء مشروع ثم يتم تصريفها فور انتهائه ويتصف هذا النوع من الجماعات بالصفة الرسمية، غير أنه لا يتصف بالديمومة.
- **جماعات الصداقة:** يتم تكوين هذا النوع من الجماعات داخل منظمات الأعمال بغرض إشباع حاجيات الأفراد الاجتماعية والحاجة للانتماء، وتتصف بكونها تنظيم غير رسمي وتتميز بدرجة كبيرة بالدوام والاستمرارية.

<sup>1</sup> علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، المرجع السابق، ص 69.

<sup>2</sup> علاء محمد سيد قنديل: المرجع نفسه، ص 69.

- جماعات المصلحة: يركز هذا النوع على السبب الرئيس لوجودها وهي تنتهي بإنهاء

المصلحة القائمة.

- جماعات الضغط: تنشأ هذه الجماعات من أجل تحسين ظروف العمل المادية

والمعنوية، حيث يعمل على الضغط على إدارة المنظمة لتحسينها.

### ➤ الموقف أو الظرف:

إن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعادل أسلوبه ويكيف هذا الأسلوب بما يتلاءم

مع الجماعة في وقت محدد لمعالجة موقف معين وبذلك فإن فعالية القيادة ما هي إلا انعكاس

لشخصية القائد وأسلوبه في موقف معين.

الموقف يعتبر عنصر أساسي في القيادة وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل

المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة

والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الذي يهدد الجماعة، فقد ترغب في

قائد حازم حاسم حتى ولو كان عدوانياً، لذلك يمكن القول إن المواقف هي التي تظهر أو توجد

القائد.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> كنعان نواف: المرجع السابق، ص 94.

المحاضرة رقم 09: السلوك والقيادة والاتصال القيادي

تمهيد:

في عالم تتزايد فيه التحديات المؤسسية، يصبح السلوك القيادي وإتقان الاتصالات القيادية عاملين حاسمين في تحويل الرؤية إلى نتائج قابلة للقياس، فالقيادة ليست مجرد موقع أو سلطة، بل قدرة على فهم احتياجات الأفراد وبناء جسور من الثقة والتعاون، واستخدام تلك المهام لتوجيه الفرق نحو هدف مشترك وتحقيق قيمة مستدامة. فالاتصالات القيادية الفعالة تمكن القائد من الاستماع العميق، وتوضيح الرؤيا، وتقديم تغذية راجعة بناءة، ما يُنشئ مناخا يعزز الأداء والابتكار.

أولاً: العوامل المحددة للسلوك القيادي: (الاتصال القيادي الناجح) هناك ثلاث عوامل أساسية يأخذها القائد في اعتباره عند اختيار النمط القيادي الملائم وهي:

أ. العوامل الخاصة بالمدير: من العوامل الداخلية التي تؤثر على المدير ما يلي:

- نظام القيم الذي يؤمن به: حيث يتأثر سلوكه بمدى الأهمية التي يعطيها لكفاءة المنظمة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.
- مدى ثقته في مرؤوسيه: فالمدراء يختلفون في مدى الثقة التي يولونها للآخرين بصفة عامة وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقتهم بمرؤوسهم الذين يشرفون على أعمالهم.
- الميل للقيادة الشخصية: فهناك من المدراء من يشعر براحة أكثر عند تطبيقه الأساليب المتسلطة، وهناك من يشعر براحة أكبر عندما يعملون وسط الجماعة كعضو من أعضائها.

ب. العوامل الخاصة بالمرؤوسين:

- توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل المسؤولية في اتخاذ القرار.
- توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة، فبعض المرؤوسين يفضلون إسناد مجموعة من الأعمال الواضحة والمحددة لهم.
- توفر اهتمام المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها.
- توفر درجة كبيرة من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل.

إن غياب العناصر السابقة يؤدي لجوء المدير إلى سلطته المباشرة، بل إن هناك ظروفًا تفرض مبدأ التصرف الفردي للمدير. ويلاحظ أنه بزيادة درجة ثقة المرؤوسين في رئيسهم فإن حرّيته تزداد في تغيير سلوكه دون تخوف من سوء تأويل ذلك من المرؤوسين.

#### ت. العوامل الخاصة بالبيئة أو الموقف:

• نوعية القيم والتقاليد السائدة في المنظمة: إن المنظمات مثل الأفراد لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد التي تؤثر بشكل فعال على سلوك الأفراد الذين يعملون في إطارها فسرعان ما يكتشف أي مدير جديد في المشروع أن هناك أنماط سلوكية معينة مقبولة وأخرى غير مقبولة في البيئة المحددة التي يعايشها، وسرعان ما يفهم إن انحرافه عن تلك الأنماط السلوكية المقبولة سوف يخلق له الكثير من المشاكل.

• كفاءة الجماعة: من العوامل التي تقاس بها كفاءة الجماعة الفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، كذلك كلما اشترك أعضاء الجماعة في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة والتعليم والاهتمامات كلما زادت فعاليتها.

عموماً تستلزم القيادة عدداً من الصفات أو الخصائص، وتوجد هذه الصفات في شخص ما لا تعني بالضرورة أنه قائداً ناجحاً، ولكن أيضاً نحتاج إلى وجود جماعة ملائمة من التابعين وأيضاً الموقف أو المكان والوقت المناسبين.<sup>1</sup>

ثالثاً: عوائق الاتصال القيادي: تتمثل عوائق الاتصال القيادي فيما يلي:

#### 1. عوائق تخص المشاكل الإدارية:

1.1 المركزية الشديدة وعدم التفويض: لقد أكدت الدراسات العملية أن القيادات

الإدارية في الأجهزة الإدارية تمارس قدراً كبيراً من المركزية، مما يرتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات. وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإمضاءات والموافقات والشروحات ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائماً بالمركزية

الجامدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إيريغيم سامية، بوقندورة يمينة: ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 4، ع2، جامعة زيان عاشور، الحلفة، 2019، ص 564.

<sup>2</sup> نواف كنعان: المرجع السابق، ص 443

## 2.1. الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية: تتسم الأجهزة الإدارية بسمات معينة تنعكس آثارها

السلبية على القيادات الإدارية في هذه الأجهزة وتحد من فعاليتها، ومن أهم هذه السمات ما يلي:

✓ تشتت أقسام ووحدات التنظيم الإداري الواحد.

✓ التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية.

✓ وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية.

✓ انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي.

✓ عدم وضوح سياسة الاتصال.

✓ عدم اعتراف العاملين بالخرائط التنظيمية.

عموما فإن المعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطا كليا بطبيعة الهيكل التنظيمي، فإذا كان الهيكل التنظيمي متماسكا ومرنا ومتكيفاً مع البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية كانت المعوقات التنظيمية قليلة، وإذا كان الهيكل غير واضح والسلطات متداخلة أدى ذلك إلى ظهور مشكلة تنظيمية وهي عدم الاستقرار التنظيمي، وما ينتج عنه من تحيز في الهيكل والوظائف والعلاقات التنظيمية.<sup>1</sup>

## 3.1. البيروقراطية وتباين وتعقد الاجراءات:

تعاني الإدارة من مظاهر البيروقراطية التي يترتب عليها مشاكل وعقبات تواجه القيادات الإدارية والبيروقراطية هي بالمعنى الذي حدده هارولد لاسكي بأنها اصطلاح يوصف به الجهاز الحكومي الذي تكون فيه الرقابة عليه في يد مجموعة من الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاملين في هذا الجهاز، ومنهم القيادات الإدارية التي بيدها صنع القرار، ومن خصائص الجهاز البيروقراطي الرغبة الشديدة في الالتجاء للطرق الرسمية في الإدارة والتضحية بالمرونة من أجل الالتزام بتنفيذ التعليمات والبطء في اتخاذ القرارات، وتبلغ البيروقراطية ذروتها عندما يتحول أعضاؤها إلى طائفة تتوارث الحكومة وتحتكرها من أجل مصلحتها الخاصة.<sup>2</sup>

## 4.1. عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات:

تتوقف سلامة وفعالية القرارات التي تتخذها القيادات الإدارية بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاية المعلومات التي سيبنى على أساسها القرار.

ومن الصعوبات والعقبات التي تواجه القيادات الإدارية في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتها: قصور أجهزة الإحصاء والأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات

<sup>1</sup> بوحية قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 33.

<sup>2</sup> نواف كنعان: المرجع السابق، ص 449.

والمعلومات الضرورية وتنظيمها ومراجعتها، تردد العديد من المؤسسات والدوائر عن تقديم المعلومات لمراكز اتخاذ القرار وعدم تعاونها في تسهيل مهمة الباحثين أو المسؤولين... وإحجام المختصين عن إعطاء البيانات بل وإنكار وجودها في بعض الأحيان عن شعور خاطئ بتملكها، أو لادعائهم سرية هذه المعلومات لطابعها العسكري والأمني أو عدم توفرها، أو رغبة منهم في التظاهر بالأهمية، أو الخوف من النتائج، واقتصر القادة الإداريين معلوماتهم على تلك الموجودة في سجلات أجهزتهم فقط رغم ضآلة هذه المعلومات المتوفرة وقدمها وافتقارها للدقة والوضوح<sup>1</sup>.

## 2. عوائق تخص المشاكل البيئية:

المشاكل الاجتماعية والنفسية للقيادات الإدارية وللعاملين الذين يشاركون في صنع القرار وفي تنفيذه، وترتب على ذلك عدم توفر الطمأنينة والاستقرار لهذه القيادات، على غرار انغلاق بعض الإدارات وابتعادها عن التطورات التكنولوجية.

## 3. العوائق الذاتية:

هي مجموعة من المؤشرات تعزي إلى شخصية المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتؤثر سلباً أو إيجاباً من بينها<sup>2</sup>:

- ✓ التعصب للأفكار والآراء
- ✓ عدم الرغبة في الاتصال
- ✓ الانطواء.
- ✓ الميل إلى العمل الفردي.
- ✓ قصور مهارات الاتصال.

## 4. عوائق الاتصال الخاصة بالعاملين: تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

- ✓ قلة التفاعل بين الإدارة والعاملين
- ✓ عدم الإحساس بالانتماء لجماعة العمل
- ✓ إهمال المديرين للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب العوامل التنظيمية أو الفنية.

<sup>1</sup> درويش تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1986، ص 45.

<sup>2</sup> سلامة عبد العظيم: المرجع السابق، ص 114

<sup>3</sup> محمد بن نوري، دياب عبد الحميد بن احمد: الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الوسط، الرياض، 2003، ص

✓ اختلافات الاهتمامات الشخصية للعاملين.

✓ الفروق الفردية فاختلاف الناس في رغباتهم وميولاتهم وقدراتهم يجعل هناك تبايناً في إدراك الرسالة وفهمها.

5. **عوائق تخص وسائل وأدوات الاتصال:** يمكن تحديدها في معوقات نابعة من عوامل تقنية تتمثل كالآتي:

✓ **قناة غير كافية:** تتمثل في عطل الشبكات التليفونية مثلاً أو سوء الصيانة، كذلك التعليمات المكتوبة قد لا تفي وحدها بالغرض بل لابد من إلحاقها باجتماع توضيحي (قناة شفوية وجها لوجه) كما أن اللغة اللفظية كقناة قد لا تكفي وحدها لنقل الفكرة العلمية في التدريب، بل لابد من رسم توضيحي أو ملصق يعززها (قناة بصرية)

✓ **قناة مشوشة:** على المستوى التقني تتعلق بانقطاع الخط، تداخل مخبرات هاتفية، فوضى عالية تحيط بالإطار المكاني الذي يتم فيه الاتصال.

✓ الافتقار إلى وسائل الاتصال المناسبة والمتعددة.

**رابعا: حلول لمشكلات الاتصال القيادي:**

لكي يستطيع القائد أن ينجح في تحقيق الأهداف والخطط المرسومة مع العاملين يجب عليه أن يهتم بكل ما يساعده على التغلب على المشكلات ومعوقات الاتصال، وقد أشار العديد من العلماء إلى جملة من الحلول منها:<sup>1</sup>

1) **اليقظة والفهم:** من الصعب على القائد أو غيره أن يفهم الآخرين لذلك يجب على القائد أن يتمتع باليقظة والفهم العميق للمثيرات المحيطة به لتحقيق الاتصال الفعال والتغلب على معوقاته.

2) **تحسين المناخ الطبيعي:** من المهم أن يركز القائد على المناخ التنظيمي مع القيادات والعاملين لأن عدم الاهتمام يهدد نجاح عملية الاتصال، فيجب عليه النظر بعين الأهمية والبحث عن القنوات الملائمة للاتصال والتركيز على الاتصالات ذات الاتجاهين وغير ذلك. (التغذية الرجعية)

3) **مهارة الإصغاء:** إصغاء القائد للآخرين يضمن فاعلية القرارات التي يتخذها، لأنها تبني على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي، والقائد الفعال هو الذي يعرف كيف يصغي إلى موظفيه.

<sup>1</sup> محمود داود الربيعي وآخرون: المرجع السابق، ص 223، 224.

- 4) **التقييم:** تقييم القائد لاتصالاته، يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز، إذ يساعد على الأداء والعمل على تحسينه، والقائد الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها.
- 5) **الاستجابة:** تعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه، فالانصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في اتصالاته. (سرعة البديهة والفهم من الإشارة).
- 6) اعتماد اللامركزية في بعض الأقسام من التنظيم، وتمكينهم من إدارة القسم لا مركزيا دون الرجوع إلى الإدارة العليا يساعد على التغلب على معوقات الاتصال التنظيمية.
- 7) حسن اختيار الوقت والوسيلة الملائمة لطبيعة الجمهور والملائمة لطبيعة الرسالة وهدفها، حيث يشكل في النهاية منظومة متكاملة لنجاح القائم بالاتصال في صياغة رسالته وإرسالها مع ضمان تأثيرها على الجمهور.

تمهيد:

تعد القيادة الرقمية واحدة من أهم المفاهيم التي جاءت لتصف وتوضح دور القيادة في ظل التحولات الرقمية، والتي أصبحت جزء لا يتجزأ من التحولات الواسعة نحو مجتمع أكثر معرفة وتطور، حيث أنّ جميع الممارسين للقيادة في مختلف المجالات يعملون على توفير الفرص المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها بشكل فعال.

حيث تقود القيادة الإدارية الحديثة هذا التحول بتبني نموذج جديد من التفكير المشترك والمسؤولية المؤسسية، حيث تُعزز الرؤية الرقمية الشفافية والمرونة والكفاءة، وتفتح آفاق واسعة لإعادة تصميم العمليات وخدمات العملاء وتجربة الموظفين على حد سواء. مع كل خطوة نحو الأتمتة وتحليل البيانات وتكامل الأنظمة تتزايد أهمية بناء ثقافة تنظيمية تدعم التعلّم المستمر، وتقدير المخاطر الرقمية، وتفعيل الحوكمة الأخلاقية والخصوصية.

#### أولاً: مفهوم التحول الرقمي:

هو عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من الكتب والدوريات والتسجيلات الصوتية والصور المتحركة إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (Bytes) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية للنظام المعلوماتي بالاستناد للحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>الرقمنة وحماية التراث الرقمي، مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، القاهرة 2016 ص 6 [www.herdoegypt.org](http://www.herdoegypt.org)

يمكن تعريف التحول الرقمي أيضا بأنه: التغييرات التي تحدث في سلوكيات الفرد والاستثمار في الرأس المال البشري بعد الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطورات التقنية بهدف خدمة المجتمع بأفضل طريقة.<sup>1</sup>

يشير موقع مزن إلى أن التحول الرقمي أشمل وأعمق من مجرد استخدام موظفي المنظمة للحاسب الآلي والانترنت وبعض التطبيقات البسيطة في أعمالهم اليومية حيث تستطيع تعريف التحول الرقمي **Digital transformation** بأنه استخدام المنظمة للتقنية في إدارة أعمالها وخدماتها وأنشطتها وفي معالجة وتحليل بياناتها وفي التواصل بين أفرادها وفي أداء تعاملاتها إلكترونيا بشكل كامل، ولا بد أن يتم كل ذلك في بيئة تقنية أو رقمية مؤمنة مستندة لقواعد بيانات محمية.

كما يختص التحول الرقمي بالتنوع والتكامل حيث تمثل شبكة الانترنت مظلة اتصالية تجمع بين نظم الاتصال وأشكالها، والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله، في منظومة واحدة توفر للمتلقي الخيارات المتعددة، في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض والإتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت التعرض.<sup>2</sup>

### ثانيا: مفهوم القيادة الرقمية:

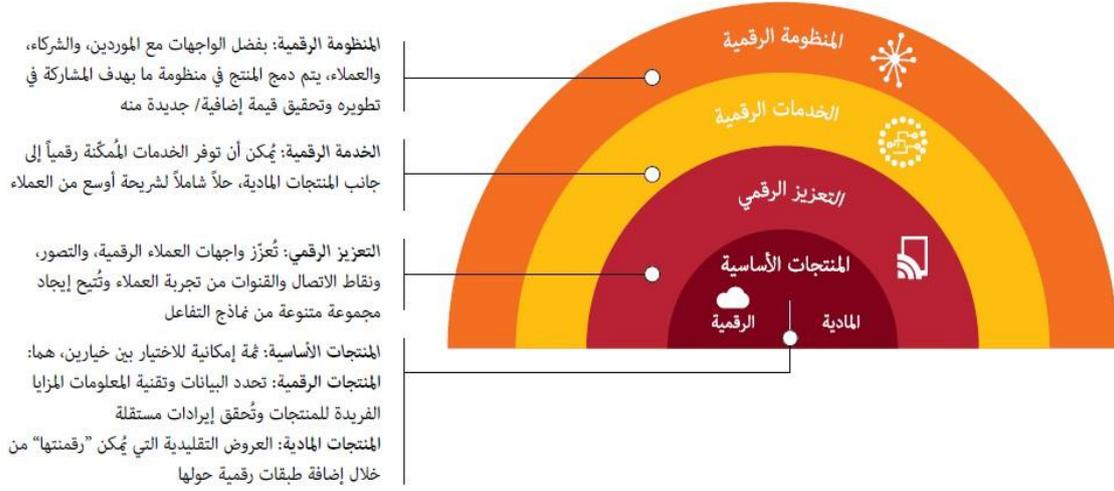
الملاحظ هو تواجد عدة مصطلحات متقاربة ذات علاقة بمفهوم القيادة والرقمنة، وألها القيادة في العصر الرقمي Leadership in the digital age، القيادة الرقمية Digital Leadership، القيادة الإلكترونية E. Leadership والقيادة السيبرانية

---

<sup>1</sup> الحربي ياسر ساير، السواط طلق عوض الله: أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمية، المجلة العربية للنشر العلمي، 2022، ص 652.

<sup>2</sup> محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص 111.

Cyber Leadership، كلها تعبر عن قيادة علائقية وسلسلة وعفوية قائمة على الأدوار تعيد تعريف سلوك القيادة وممارستها من خلال استخدام الأدوات الرقمية في العالم الافتراضي.<sup>1</sup> تختلف القيادة الرقمية عن التقليدية من حيث أنّها لا تركز على خصائص أو أفعال القادة، ولكن بدلا من ذلك تؤكد على أنّ القادة يجب أن يطوروا ويوجهوا ويديروا ويطبّقوا التكنولوجيا في العمليات التنظيمية المختلفة لتحسين الأداء التشغيلي، كما أنّ تطبيق المهارات القيادية ضروري لقادة المؤسسات لمساعدة مؤسساتهم على تطبيق التكنولوجيا.<sup>2</sup>



المصدر: الثورة الصناعية الرابعة، بناء المؤسسات الصناعية الرقمية، ص 25.

### ثالثاً: تأثيرات التحول الرقمي على القيادة الإدارية

يمكن تناول القيادة الرقمية على المستويين التنظيمي والفردى، فعلى المستوى الفردي

يمكن تنفيذ القيادة الرقمية من قبل مدير المعلومات (CIO) **Information** **Chef Officier** أو أفراد آخرين مسؤولين عن الإشراف على الأصول الرقمية، بغض النظر عن المسمى الوظيفي للفرد، فإنّ القائد الرقمي الفعّال يدرك دائماً أهداف المؤسسة ويعرف كيف تدعم مسؤوليات وظيفته.

<sup>1</sup> زمورة جمال، بن عيسى ليلي: دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 11، ع 02، 2022، ص 05.

<sup>2</sup> حنان البدرى كمال، حنان عبد الستار محمود: القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، كلية التربية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، 2022، ص 32.

أما على المستوى التنظيمي، القادة الرقميون على استعداد لاستكشاف كيف يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة المؤسسة على أن تصبح أكثر استجابة لاحتياجات العملاء ومتطلبات العمل المتغيرة، فالقائد الرقمي يعي جيدا أهمية البيانات الواردة والعمليات داخل المؤسسة التي تدعمها، إضافة إلى المعلومات الرقمية الصادرة التي تولدها المؤسسة عبر الأنظمة البيئية المختلفة التي تشارك فيها.<sup>1</sup>

القائد الرقمي قائد مفكر ومبدع يعني يمتلك عقلية إبداعية ابتكارية لصياغة الفكرة إلى واقع ملموس وهو قائد ذو رؤية عالمية بمعنى لديه القدرة على توفير التوجيه في ظل بيئة غير مستقرة ومتغيرة باستمرار فالقيادة الرقمية عموما تشمل الجدارة الرقمية، مهارات تكنولوجيا وافية، إدارة التغيير الرقمي، بناء الفريق الرقمي عبر التواصل والتواجد المستمر في الفضاء الافتراضي.

يمكن تلخيص دور القائد الرقمي في صلاح مشاريع التحول الرقمي في الجدول الموالي:

مميزات التحول الرقمي وظائف القيادة	الرشاقة والتكيف	تحويل عملية خلق القيمة	التواصل مع العملاء	رقمنة العمليات
<b>التفكير التدريجي</b>	تغيير النظم القديمة	تطوير خدمات جديدة	استعمال منصات وقنوات الاتصال، قواعد البيانات.	الابداع في رقمنة الأعمال
<b>الإبداع التدميري</b>	تقديم المزيد من التدريب العملي على التطوير المستمر للتقنيات الرقمية الجديدة ونماذج الأعمال والحلول. (تدميري = خلاق)	خلق أدوار جديدة تساعد على التحول الرقمي	خلق شراكات وفرص جديدة	تطوير المنتجات والخدمات

<sup>1</sup> زمورة جمال، بن عيسى ليلي: دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر، المرجع السابق، ص 04.

التوجه نحو الزبون	خلق سبل التكيف مع مختلف الزبائن	تصميم تجربة المستخدم الرقمية	تدريب الموظفين على التسويق الرقمي	التسويق الرقمي ومشاركة العملاء	رقمنة المعاملات مع الزبائن لتسهيل التفاعل
الابتكار التكنولوجي	وضع خطوات التحول نحو الرقمنة	الجمع بين خدمات رقمية ومنتجات مادية	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	تركيز فكرة الابتكار لخدمة العملاء	انتقاء شركاء مختصين في التكنولوجيا
العالمية	جعل المؤسسة أكثر ديناميكية	المداومة على خلق القيمة كلما استجدت التكنو	التدريب المستمر على أحدث التكنولوجيات	توفير أسهل طرق التعامل مع الزبون	أتمتة عمليات سير المنتجات أو الخدمات

المصدر: فطيمة رابحي: تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، ع 3، 2022، ص 15.

## المحور الرابع: القيادة الادارية الحديثة في ظل التحولات الرقمية

### المحاضرة رقم 11: القيادة الادارية والاتصال في البيئة الافتراضية

#### تمهيد:

انتقلت ساحة العمل من المكاتب التقليدية إلى فضاءات رقمية تمتد عبر مناطق زمنية مختلفة وتحديات تواصل متعددة، وعليه تهدف هذه المحاضرة إلى فهم طبيعة القيادة الإدارية والاتصال في بيئة افتراضية حيث يعمل فيها الفريق من خلال قنوات تواصل رقمية. سنستكشف كيف يمكن للقائد الرقمي في هذه البيئة أن يوجه ويحفز الأفراد عن بُعد، وكيف تبني ممارسات الاتصال الفعالة الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق.

#### أولاً: مهارات الاتصال للقائد الرقمي

من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة وأهداف القيادة الرقمية بصفة خاصة، يجب أن تتوفر مهارات معينة في القائد الرقمي، وقد ذكر شاهين (2011) والشهري (2018) أهم المهارات الواجب توفرها في القائد الرقمي منها:<sup>1</sup>

- 1) إتقان مهارات التواصل الإنساني عن بعد مع مختلف الأفراد.
- 2) امتلاك عقلية منفتحة على الثقافات المتعددة.
- 3) التميز في مجالات رئيسية من القيادة كالقيادة الشخصية، والقيادة الاستراتيجية، والتواصل والتحفيز.
- 4) أن يكون القائد معلماً ومدرباً ومحفزاً للتكنولوجيا.
- 5) القدرة على استغلال الفرص التي توفرها تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والأنترنت.

<sup>1</sup> نجاة شعبان أبو حية: درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأوتروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، غزة، فلسطين، 2021، ص29.

6) القدرة على معرفة كيف، ومتى يمكن أن تحل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات محل الإجراءات التقليدية.

7) بناء فرق العمل الافتراضية والمحافظة على ذوي المواهب.

كذلك من بين المهارات الأخرى التي يجب أن يمتلكها القائد الافتراضي، ما هو موضح في الجدول:

الجدول: يوضح المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد الافتراضي

المجالات	المهارات
إدارة الأداء والتدريب	<ul style="list-style-type: none"><li>• القدرة على وضع أهداف للأداء وتنميته</li><li>• القدرة على قياس أداء الفريق</li><li>• القدرة على وضع تغذية راجعة لأداء الفريق</li><li>• القدرة على وضع إستراتيجية لإدارة الفريق</li></ul>
استخدام التكنولوجيا المناسبة	<ul style="list-style-type: none"><li>• القدرة على تحديد أعضاء الفريق، خبرة الفريق، تكامل المؤسسة.</li><li>• القدرة على عقد اجتماعات افتراضية وتخطيط جدول أعمالها.</li></ul>
الإدارة المشتركة بين الثقافات	<ul style="list-style-type: none"><li>• القدرة على منافسة الاختلافات الثقافية</li><li>• إيجاد بيئة عمل مناسبة لاختلاف الثقافات</li><li>• وضع خطط تراعي كيفية التفاعل بين القائد والأعضاء.</li></ul>
التطوير الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"><li>• القدرة على التخطيط مع أعضاء الفريق</li><li>• القدرة على الدفاع عن أعضاء الفريق أمام الإدارة العليا</li><li>• تعيين أعضاء الفريق في وظائف جديدة</li></ul>
تكوين الثقة	<ul style="list-style-type: none"><li>• الالتزام</li><li>• إقامة علاقات جيدة مع أعضاء الفريق في وقت قصير</li></ul>

## ثانيا: صفات القائد الرقمي

لابد للقائد الرقمي أن يتحلى بعدة صفات تمكنه من تولي المسؤولية بجدارة لاستثمار الأدوات الرقمية في تحقيق أهدافه، ومن بين تلك الصفات نذكر:

✓ الصدق.

✓ الاستجابة: في بيئة عمل متقنة التنظيم تسمح بالاستماع للآراء البناءة، ومناقشتها، والبعد عن الغطرسة.

✓ اليقظة: لاستمرار النجاح وإبقاء العاملين على قدم وساق، وأن يكون القادة على علم بكل ما يجري حولهم.

✓ الاستعداد للتعلم وإعادة التعلم: القادة الرقميون منفتحون ومرنون لا يفترضون أنهم يعرفون كل شيء.

✓ إحساس المغامرة: يتكيف القادة الرقميون مع عصر السرعة والتغير، ويتخذون قرارات سريعة مبنية على الحكمة.

✓ الرؤية: يجب أن يمتلك القائد الرقمي رؤية واضحة نحو المستقبل ويشارك الآخرين بها

✓ فهم واستيعاب المعلومات بسرعة.

✓ تنظيم الأفكار والأفراد والفرص بشكل مترابط من خلال منظومة رقمية

✓ القائد الرقمي يتصف بالشجاعة والمخاطرة المحسوبة.

✓ الاستفادة من تجارب الآخرين في دخول العامل الرقمي إلى مؤسساتهم، وخلق ثقافة مؤسسية قيادية تشجع على الابتكار والإبداع.<sup>1</sup>

بالإضافة لامتلاكهم صفات القادة الرئيسية من مهارات فكرية وإنسانية وفنية، ينبغي

للقيادة الرقمييين أن يتصفوا بمعارف وقدرات في استخدام وتوظيف التكنولوجيا.

---

<sup>1</sup> نجاة شعبان أبو حية: درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأوتروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها، المرجع السابق، ص 27، 28.

### ثالثاً: الفرق بين القيادة الرقمية والقيادة التقليدية

من خلال الدراسات اتضح أن القيادة الرقمية تختلف عن القيادة في البيئة الفيزيقية من عدة زوايا، حيث وجد عدد من الفروقات بينهما ومنها:

- ✓ يركز القائد التقليدي على الإدارة المتمركزة حول الأداء، بينما تمنح القيادة الرقمية الاستقلالية للموظفين، وتدعم أعمالهم الفردية، وتقدر الأداء والخبرة الميدانية والثقافة المستهدفة.
- ✓ يشرف القائد التقليدي على الموظفين، بينما يكرس القائد الرقمي وقته لاستراتيجيات تنمية المواهب.
- ✓ القائد التقليدي لا يستخدم الأنترنت وفرص العصر الرقمي بشكل شامل، بينما القائد الرقمي يستخدمها بفاعلية.
- ✓ يركز القائد التقليدي على الأهداف، بينما يحلل القائد الرقمي المخرجات باستمرار.
- ✓ يستهدف القائد التقليدي مسارا أبطأ وأكثر دقة نحو الشيء الصحيح، بينما يريد القائد الرقمي الوصول إلى ذلك بأسرع طريقة ممكنة.<sup>1</sup>

#### جدول: يوضح الفرق بين القائد التقليدي والقائد الرقمي

القائد الرقمي	القائد التقليدي
قفزات وظيفية متعددة في اتجاهات عديدة	خط سير وظيفي ثابت وذو اتجاه واحد
أهدافه متتالية قصيرة الأجل	أهدافه طويلة الأجل
يعتمد على علمه وجرأته العملية	يعتمد على سنه ومكانته الوظيفية
يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت	يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي معتمدا على نفسه
يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات	يرتبط بالمؤسسة والأفراد
يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز	يهتم ويغرق في التفاصيل
يخاطر بمشاريع جديدة وأحيانا يغادرها قبل أن تفشل	يتجنب المخاطرة ويسعى إلى هامش الأمان

<sup>1</sup> نجاة شعبان أبو حية: درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها، المرجع السابق، ص 17، 18.

أسلوبه في الاتصال وملامح لغته هي أهم أدواته الإدارية	مظهره وملاحه هي أهم أدواته الإدارية
محلي + عولمي	محلي Localist
متعدد المزاج بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد مهامه وعلاقاته	أحادي المزاج
تواصلتي ومنفتح على مؤسسات الآخرين	انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه
مخاور أو مستمع	مجامل أو صدامي (دون وسطية)
مضطر للتعلم ويتعلم بالعمد والاختيار	غير مضطر للتعلم ويتعلم بالمصادفة والإكراه
ينجز مهام متعددة في نفس الوقت	يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى ما يليها
أدواره هي: مدير معلومات وشبكات وصانع معرفة	أدواره هي: مسوق وبائع ومدير أفراد

المصدر: محمد صبري الانصاري، ابتسام محمد عبد الاله: تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا: اليات مقترحة، 2021، ص 202.

المحاضرة رقم 12: القيادة في ظل تطبيقات الذكاء الاصطناعي: الممارسات والتحديات

تمهيد:

أصبح الذكاء الاصطناعي جزءًا لا يتجزأ من منظومة الاتصال الرقمي، فهو يُستخدم اليوم في تحليل سلوك الجمهور، وضبط الخوارزميات التي تتحكم في ترتيب المحتوى، بل وصياغة رسائل مخصصة لفئات مستهدفة دون تدخل مباشر من الإنسان، الأمر الذي عزز من فعالية الاتصال لكنه أثار أيضا تحديات ورهانات مست طبيعة القيادة الإدارية.

أولاً: أهمية توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي:

يهدف الذكاء الاصطناعي إلى تحقيق مجموعة من الغايات التي تخدم تطور المجتمعات في شتى المجالات، حيث يتمثل الهدف الرئيسي له في محاكاة الذكاء البشري من خلال تصميم أنظمة قادرة على التفكير، التعلم، اتخاذ القرار، وحل المشكلات بطريقة تشبه القدرات العقلية البشرية، بل وتتفوق عليها أحياناً من حيث السرعة والدقة. ومن أبرز أهداف الذكاء الاصطناعي كذلك تطوير أدوات قادرة على تحليل كميات ضخمة من البيانات بكفاءة عالية، وهو ما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معطيات دقيقة.<sup>1</sup>

تعدد مهام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتتنوع بحسب السياقات التي توظف فيها، إذ تسعى في جوهرها إلى تعزيز القدرة البشرية وليس فقط استبدالها، وفي هذا الإطار، يتمثل أحد أبرز أهداف الذكاء الاصطناعي في التمكين المعرفي، من خلال تحليل المعطيات غير المنظمة (مثل النصوص، الصور، الأصوات) وتحويلها إلى معلومات مفيدة لدعم صنع القرار، وهو أمر بالغ الأهمية في المجالات المعقدة، كما يسعى إلى توفير حلول مبتكرة للمشكلات المستعصية،

<sup>1</sup> النعيمي، خالد: التحول الاقتصادي في عصر الذكاء الاصطناعي، مركز الإمارات للدراسات، أبو ظبي، 2020، ص 112.

وذلك بفضل قدرته على معالجة معطيات ضخمة ومتداخلة بكفاءة، واكتشاف الأنماط والعلاقات التي قد تعجز العقول البشرية عن إدراكها بسهولة.

فالدكاء الاصطناعي لا يقتصر على الجانب التقني فحسب، بل يمتد ليشمل التأثيرات الأخلاقية والاجتماعية، إذ يُطرح تساؤل دائم حول حدود استخدامه، وضرورة وضع ضوابط تضمن عدم التعدي على الخصوصية أو استغلال المعلومات بشكل ضار، وقد تبّنت الدكتورة نجلاء يوسف إلى "ضرورة مواءمة الذكاء الاصطناعي مع الأطر القانونية والأخلاقية التي تحترم حقوق الإنسان وتحفظ القيم المجتمعية".<sup>1</sup>

**ثانياً: مبررات القيادة الرقمية:** توجد جملة من التغييرات التي فرضت ضرورة التوجه نحو القيادة الرقمية منها:<sup>2</sup>

- الاستثمار في رأس المال الفكري للمؤسسات.
- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ثورة الأعمال والأنترنت.
- العولمة: حيث أصبحت المؤسسات بحاجة إلى نوع مختلف من القادة الذين يمتلكون مهارات متعددة قابلة
- للتطور باستمرار .
- سد الفجوة الرقمية.
- تسهيل التواصل بين دوائر المؤسسة، باستخدام وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة.
- تقليل استخدام الورق والتخلص من مشكلات الحفظ والتوثيق.
- اللحاق بإدارات المؤسسات التي تحولت إلى الأسلوب الإلكتروني.

<sup>1</sup> الهيئة العربية للطاقة المتجددة: التكنولوجيا الخضراء والذكاء الاصطناعي في خدمة البيئة، تقرير دوري، بيروت، 2022، ص 74.

<sup>2</sup> نجاة شعبان أبو حية: درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها، المرجع السابق، ص 16.

• توفير الميزة التنافسية للمؤسسات

### ثالثا: العلاقة بين القيادة الرقمية والذكاء الاصطناعي

أدى ظهور التقنيات الرقمية إلى زيادة الحاجة إلى دراسة دور القيادة، إذ إن دمج التكنولوجيا الرقمية في دراسة القيادة يجعل الموضوع أكثر صعوبة الأمر الذي ساهم في ظهور نمط القيادة الرقمية، ذلك النمط المتعلق باستخدام القائد المجموعة من التقنيات والأدوات الرقمية كالذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، ووسائل التواصل الاجتماعي، والمنصات الإلكترونية، أثناء القيام بالممارسات القيادية لتحسين العمل وتجويده، تعد هذه التقنيات جزء أساسي من مجموعة أدوات القيادة الرقمية، وليس مجرد إضافات.

في هذا السياق يعزز الذكاء الاصطناعي القيادة الرقمية من خلال الاهتمام بالمهام الحالية التي تتطلب الوقت والجهد من القادة الرقميين والمساعدة بكميات هائلة من البيانات والتحليلات الجاهزة لها بشكل أسرع لاتخاذ القرارات، فالذكاء الاصطناعي لا يستطيع أن يحل محل صنع القرار من البشر في مواقفهم العقلانية بشكل كامل إلا أنه سيتم إعادة تصميم مشترك لعملية صنع القرار بين القيادة والذكاء الاصطناعي فهو بمثابة مساعد إضافي للوظائف القيادية.

مما يعني وجود ارتباط قوي بين القيادة الرقمية والذكاء الاصطناعي، فوجودهما معا يعزز من أداء القائد الرقمي ومنه في تحسين أداء المنظمة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> zaki, I. S: The role of artificial intelligence in economic and administrative development. Egypt contemporary artistic revival, 2024, p 339.

رابعاً: إيجابيات وسلبيات القيادة الرقمية: هناك العديد من إيجابيات القيادة الرقمية من بينها:<sup>1</sup>

- ✓ تقدم فرصة للمؤسسات لتقديم حلول فورية والاستجابة السريعة لمتطلبات سوق العمل في أي وقت.
- ✓ القدرة على اختيار الأفضل من العاملين ذوي الكفاءة، وتوظيف الأشخاص الأكثر مهارة، ذوي الخبرة والموهوبين لزيادة الإنتاجية للمؤسسة.
- ✓ تقلل من تكاليف السفر ومن استخدام المساحات المكتبية، حيث لا يحتاج الأعضاء الافتراضيون إلى التواجد الفعلي في المكتب.
- ✓ توفير الوقت وزيادة الإنتاجية: معظم الأعضاء يقعون في مناطق مختلفة، حيث تعمل على توفير الوقت من خلال الاجتماعات الافتراضية بدلاً من الاجتماعات وجهاً لوجه، وهذا يساعد على زيادة الإنتاجية.
- ✓ الوصول إلى أوسع نطاق: تجمع الأفراد ذوي المواهب حيث أن الموهبة لا تقتصر على مكان واحد، ولكنها من أجزاء مختلفة في العالم حيث يمكن تجميعها في فريق واحد، وهذا يعطي ميزة كبيرة للمؤسسة.
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي: تسمح البيئة الافتراضية بالمرونة في العمل، حيث تزيد من السعادة بين الأعضاء وبالتالي زيادة الأداء.
- ✓ المرونة التنظيمية: قدرة المؤسسة على التقاء الأفراد معاً من مناطق مختلفة، وتشكيل فريق متماسك قادراً على حل المشكلات المعقدة واتخاذ قرارات فعالة هي في حد ذاتها ميزة تنافسية هائلة.

---

<sup>1</sup> محمد صبري الأنصاري، ابتسام محمد عبد اللاه: تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، المرجع السابق، ص 209.

من خلال النقاط التي تم ذكرها فيما سبق يتضح أن هناك العديد من الإيجابيات للقيادة الرقمية يمكن تجميعها في توفير الوقت والتكاليف والجهد، زيادة الاتصال، الابتكار والتأزر، المرونة التنظيمية، تحقيق الرضا الوظيفي، زيادة الإنتاجية تحقيق أداء أفضل، زيادة التعاون والعمل الجماعي من خلال التقاء الأفراد من مناطق مختلفة وتبادل الخبرات والتجارب المختلفة فيما بينهم.

- بالرغم من أن للقيادة الرقمية العديد من الإيجابيات، لكن لديها سلبيات ومن بينها:
  - **نقص الاتصالات:** وجود صعوبة في التواصل وفهم الأفراد لبعضهم البعض، مما يؤدي إلى نقص الأرضية المشتركة وضعف البنية التحتية التكنولوجية والثقة والمسؤولية المشتركة.
  - **نقص الكفاءة والتدريب:** قلة الكفاءة وضعف التدريب يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على الفريق.
  - **الشعور بالعزلة:** يؤدي انخفاض التغذية الراجعة للأفراد إلى تكوين فريق يشعر بالعزلة.
  - **ضعف المشاركة والالتزام:** المشاركة والالتزام الكامل من قبل جميع أعضاء الفريق لتقدم أفضل ما لديهم عند الانتهاء من المهام والتقدم نحو أهداف الفريق وهذا يؤثر على أدائهم.
  - **ضعف التعاون:** عدم القدرة على التعاون بالطريقة المناسبة التي تتطلب الاستفادة من وجهات النظر المختلفة من خلال تبادل المعرفة والموهبة والخبرة.
  - **ضعف وضوح الرؤية:** ضعف الرؤية لدى أعضاء الفريق وعدم وضوح الصورة المستقبلية أمامهم.
  - **صعوبة الاتصال:** إذا كانت الفرق مشتتة وتوجد في مناطق مختلفة قد يكون من الصعب الاتصال معاً، فمن المهم إنشاء وسائل اتصال متفق عليها من البداية، وكذلك صعوبة متابعة الأعضاء وابتعادهم عن البيئة الاجتماعية، وأيضاً مشاكل الاتصال بالإنترنت.

- انعدام الثقة وانخفاض الحافز وضعف ولاء الموظفين للمؤسسة.
- غياب التفاعل وجها لوجه والخلفيات الثقافية المختلفة واختلاف المناطق، يخلق فجوة بين أعضاء الفريق الافتراضي.<sup>1</sup>

### خامسا: تحديات القيادة الرقمية

- تعتبر القيادة الرقمية أسلوب قيادي حديث يعتمد بشكل محوري على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، الأمر الذي يجعل ممارسو هذا الأسلوب أمام تحديات عديدة منها:
- أ. **التوجيه عن بعد**: يتعين على القائد الافتراضي توجيه الأشخاص عن بعد، مما يشكل تحديا للقائد لإنشاء ثقافة افتراضية تساعد على سماعه من قبل جميع أتباعه حتى يتمكنوا من التنسيق معه لتحقيق أهداف مشتركة.
  - ب. **إنشاء مناخ اجتماعي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**: وذلك حتى يتسنى لأتباعه التنسيق مع بعضهم البعض والعمل بمسؤولية اجتماعية أكبر مع مراعاة الآخرين.
  - ت. **التواصل الفعال مع الأشخاص عبر الوسيط الإلكتروني**: ذلك يتطلب معرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من كلا الطرفين، ويجب على القائد والتابعين معرفة كيفية التواصل إلكترونيا.
  - ث. **بناء الثقة في التواصل الافتراضي**: يعد بناء الثقة من أهم التحديات التي يواجهها القادة الافتراضيين ومن أهم مهامه، إذ يجب عليه بناء الثقة والحفاظ عليها على المستوى الشخصي داخل فرق العمل حيث تلعب الثقة دور أكثر أهمية بالنسبة للقيادة الافتراضية، لأن إمكانيات التحكم والإدارة محدودة ويتعين على القائد الاعتماد على موظفيه أكثر مما هو عليه في القيادة التقليدية.

<sup>1</sup> محمد صبري الأنصاري، ابتسام محمد عبد اللاه: تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، المرجع السابق، ص

ج. السيطرة ومراقبة الموظفين الافتراضيين: من الصعب جدا على القائد الافتراضي مراقبة الموظفين سواء كانوا يعملون وفقا لتوجيهه أم لا، كما أنه يشكل تحديا كبيرا عليه للسيطرة عليهم في بيئة افتراضية.

ح. تطوير الكفاءة التقنية: يواجه القادة الافتراضيين تحد كبير يتمثل في تطوير الكفاءة التقنية التي يملكونها، وأيضا تطوير الكفاءة التقنية للتابعين حتى لا يتأثر الأداء.<sup>1</sup>

عموما يمكن تلخيص أهم تحديات القيادة الرقمية في البنية التحتية للتقنية وتأسيس الشبكات تحدي وجود الأدوات الرقمية وتوفرها وعدم استخدامها كما يجب، نقص الميزانية لشراء الأجهزة والبرامج ضيق وقت القادة لمواكبة مستجدات التكنولوجيا وتدريب الموظفين عليها.

يمكن إدراج مختلف تحديات القيادة الرقمية في الجدول الآتي:

جدول رقم (1): تحديات القيادة الرقمية

الاتصالات	الفرق الثقافية	التواصل الشخصي	الادوات التقنية	الاقتصاد
- حواجز اللغة	- السياق	- قضايا الثقة	- صعوبة إيجاد المعلومة.	- تكاليف المعدات.
- غياب الإشارات	- اختلافات ثقافية	- إدارة الصراع	- اختلاف الادوات	- تكاليف الاعداد
- نقص التعاون	- غياب التفاهم بين	- بناء العلاقات	- تكامل المعلومات	- تكاليف الصيانة.
- اتصال احادي الاتجاه	- الأعضاء	- التطوير الشخصي	- قواعد المعارف المشتركة.	- صعوبة تقييم وتتبع العمل.
- تفاعل وجه لوجه قليل	- عدم مشاركة القائد	- التحفيز	- الانترنت	- دعم البنية التحتية.
- نقص اساليب الاتصال	- الفريق			- اعادة العمل
	- احترام الاختلافات بين الأعضاء.			

المصدر: محمد صبري الأنصاري، ابتسام محمد عبد اللاه: تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام

بمحافظة قنا، المرجع السابق، ص 220.

<sup>1</sup> مسعودة شريفني: قيادة فرق العمل الافتراضية، القيادة الافتراضية كمحرك دافع لخوض غمار الأعمال الالكترونية، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، بشار، الجزائر، 2021، ص 09.

## المراجع:

1. ابراهيم مصطفى، أحمد حسن زيات عامر محمد علي النجار وآخرون: معجم الوسيط، ط2، الجزء الأول المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، تركيا، 1972.
2. إبراهيم سامية، بوقندورة يمينة: ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 4، ع2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019.
3. أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، دط، 2008.
4. بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
5. بلبلش و داد: دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.
6. بوحنية قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
7. بيريتي جان ماري، ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي: قاموس الموارد البشرية طبقا للسياقين الفرنسي والجزائري، كنوز الحكمة، الجزائر، 2015.
8. تيد أردواي: فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة محمد عبد الفتاح ابراهيم، دار النهضة العربية، بيروت، 1965.
9. الحربي ياسر ساير، السواط طلق عوض الله: أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمية، المجلة العربية للنشر العلمي، 2022.
10. حسين رشوان: نظريات القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2018.
11. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010.
12. حنان البديري كمال، حنان عبد الستار محمود: القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، كلية التربية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، 2022.
13. خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
14. درويش تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1986.
15. ديشيشة عبد الرحمان: القيادة الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2019.

16. راتب السعود: أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنيسيس ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد5 ، عدد3، 2009 .
17. الرقمنة وحماية التراث الرقمي، مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، القاهرة 2016  
[www.herdoegypt.org](http://www.herdoegypt.org)
18. زمورة جمال، بن عيسى ليلي: دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 11، ع 02، 2022.
19. سلامة عبد العظيم حسين: تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط1 ، دار الفكر ناشرون وموزعون، لبنان، 2005.
20. سمير عبد الحميد علي: الإعلام والعلاقات العامة في المجال الرياضي، ط2، ماهي للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر، الإسكندرية. 2009.
21. سهام صالح: محاضرات في الاتصال والقيادة، كلية علوم الاعلام والاتصال، قسم الاتصال، اتصال تنظيمي، جامعة الجزائر 03، 2023.
22. سيد أبو بكر حسانين: طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، ط5 ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1989 .
23. شريف الحموي: مهارات الاتصال، دار يافا العلمية، عمان، 2007.
24. صبحي حمودي: المنجد في اللغة العربية، ط2 ، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001 .
25. الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة: الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
26. عبد الرحيم درويش: مقدمة إلى علم الاتصال، مكتبة نانسي دمياط، دط، 2006.
27. عبد الوهاب محمد: البيروقراطية في الإدارة المحلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.
28. عثمان مريم: مدخل عام للقيادة، قسم علم الاجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف.
29. علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010
30. علي السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1979.

31. علي حسن الشهري: الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الامن الجنائي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
32. عمر محمود غباين: القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
33. فرج شعبان: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009 .
34. فؤاد شريف: نظام الاتصال وعملية الادارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، ط2، 1967.
35. قدرى على عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008 .
36. كريم محمد فريد: الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، دار النهضة العربية، القاهرة، 2012.
37. كورتل فريد، إلهام بوغليطة: الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
38. مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع جيجل -رسالة ماجستير في علم النفس العملي والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
39. ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
40. محمد بن نوري، دياب عبد الحميد بن احمد: الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الوسط، الرياض، 2003.
41. محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري)، طيبة للنشر، القاهرة، 2002.
42. محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3 ، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
43. محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 .
44. محمود داود الربيعي وآخرون: علم الإدارة وفن القيادة، ط1 ، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
45. مسعودة شريفى: قيادة فرق العمل الافتراضية، القيادة الافتراضية كمحرك دافع لخوض غمار الأعمال الالكترونية، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، بشار، الجزائر، 2021.
46. مي العبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، 2006.

47. ناسو صالح سعيد علي، حسين وليد حسين عباس: الشخصية القيادية، ط 1، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
48. ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
49. نجاة شعبان أبو حية: درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، غزة، فلسطين، 2021.
50. النعيمي، خالد: التحول الاقتصادي في عصر الذكاء الاصطناعي، مركز الإمارات للدراسات، أبو ظبي، 2020.
51. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
52. هايل عبد المولى طشطوش: أساسيات في القيادة والإدارة والنموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
53. هرمان نوربرت: الإدارة بالتوافق، ط 1، ترجمة هاني صالح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003.
54. الهيئة العربية للطاقة المتجددة: التكنولوجيا الخضراء والذكاء الاصطناعي في خدمة البيئة، تقرير دوري، بيروت، 2022.
55. يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986.
56. يوسف عطية: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018.

### المراجع الأجنبية:

57. Aktouf (O) Le travail industriel contre l'homme  
<https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/page/view.php?id=62774>
58. Cardon Alain, jeux pédagogiques et analyse transactionnelle, les éditions d'organisation, paris, 1981.
59. Décaudin Jean-Marc, Igalens Jacques : la communication interne, stratégie et techniques, Dunod, 2 ème éd, 2009, paris, France.

60. Fanelly Nauyen –THANH, la communication une stratégie au service de l'entreprise, édition economica, paris, 1991.
61. Guévorts Bernard, comment sommes-nous perçus 2008, 12/10/2025 [www.authentis.be](http://www.authentis.be).
62. Hirbert, Unguriait and Bohn: **Mass Media Introduction to Modern Communication**, 2ed, Longman Publishing, London, New York.
63. John Adair: **the skills of leadership**, 1 pub, Hants publishing company limited, Royaume-Uni, 1984.
64. Lehnisch jean-pierre, la communication dans l'entreprise, édition presses universitaire de France, paris, 1985.
65. Terrier Claude, l'analyse transactionnelle 2013, 08/11/2024, [www.cterrier.com](http://www.cterrier.com).
66. zaki, I. S: The role of artificial intelligence in economic and administrative development. Egypt contemporary artistic revival, 2024.