

جامعة الجزائر 03
كلية علوم الإعلام والاتصال
قسم علوم الاتصال

مطبوعة في مقياس:

الاتصال والقيادة

السنة الثانية ماستر
تخصص: اتصال تنظيمي

من إعداد:
الدكتورة شرقي فاطنة

السنة الجامعية: 2020-2021

محافظ المكتبة	رئيس المجلس العلمي

برنامج المادة وفق عرض التكوين

المادة: الاتصال والقيادة

محتوى المادة:

المحور الأول: الاتصال والإدارة

1. وظيفة التوجيه تعني الإهتمام بإصدار الأوامر واتخاذ القرارات وتحديد خطوط الاتصال والقيادة الإدارية والإشراف.
2. أهمية الاتصال داخل المنشأة وبين مستويات الإدارية المختلفة وبين الإدارة وعملاء المنشأة.
3. القيادة الإدارية السليمة من أهم عوامل نجاحها هو الاتصال والقيادة الفعالة وكيفية تنمية مهارات رجال الإدارة العاملين في عملية الاتصال ثم كيف يلعب القادة الإداريين الدور الرئيسي في إنجاح العمل.

المحور الثاني: وظائف العملية الإدارية أربعة عناصر متكاملة هي:

1. التخطيط: وضع وتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات.
2. التنظيم: عملية التنظيم تشمل اختيار الأفراد وتعيينهم ورسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوزيع السلطات والمسؤوليات والصلاحيات.
3. التوجيه: وتشمل التنسيق بين عناصر العمل واتخاذ القرارات الإدارية وتحديد عمليات الاتصال ثم القيادة الإدارية.
4. الرقابة: وظيفة الرقابة والتي تعني مراقبة أداء المؤسسة والعاملين وفق الخطط الموضوعية ووفق التنظيم المرسوم والتوجيه المتبع.

المحور الثالث: الاتصال وعلاقات السلطة

1. رهان ممارسة السلطة.
2. استراتيجية الفاعلين داخل المنظمة.
3. مهمة القيادة في تحويل الإستراتيجيات الفردية إلى إستراتيجيات جماعية.

4. العقل المفتوح.

5. الصمت والإصغاء الإيجابي.

6. التكفل بالنزاعات.

7. التكفل بأنشغالات الفاعلين.

المحور الرابع: عوائق الاتصال القيادي

1. نقص المعلومات لدى بعض أو جميع أطراف التواصل.

2. عدم توضيح الأولويات لدى بعض الأطراف.

3. عدم الإصغاء من قبل الأطراف.

4. عدم الفهم وعدم توجيه أسئلة من قبل البعض.

5. وجود أفكار مسبقة لا تتوفر الرغبة في الإنعتاق منها.

برنامج المادة:

مقدمة

المحور الأول: الاتصال والإدارة والقيادة

1. الاتصال

2. الإدارة

3. القيادة

المحور الثاني: وظائف العملية الإدارية

1. التخطيط

2. التنظيم

3. التوجيه

4. الرقابة

المحور الثالث: الاتصال وعلاقات السلطة

1. السلطة

2. السلطة والقيادة

3. الاتصال والسلطة

المحور الرابع: عوائق الاتصال القيادي

1. عوائق الاتصال القيادي

2. حلول مشكلات الاتصال القيادي

خاتمة

مقدمة:

لقد تفاعلت في الآونة الأخيرة الكثير من العوامل والتطورات الإقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتقنية فأحدثت في حياة الأفراد والمجتمعات والمؤسسات تغييرات مذهلة شملت أنماط تفكيرهم. بحيث ساهم الأفراد بدرجة كبيرة في تطور هذه المجتمعات بالرغم من مدى أهمية الموارد الطبيعية في الإنتاج لأنهم هم الذين يستثمرون تلك الموارد الطبيعية، وبالتالي يبنون مؤسسات سياسية واجتماعية واقتصادية و... مما يعد دافعا على طريق التنمية والتقدم، وذلك هو سبب أن التنمية يجب أن تبدأ بالأشخاص وبتخطيط وتنمية الموارد البشرية تحت هيئة إدارية تشرف على سيرورة المؤسسات.

وأدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة، واتساع دورها إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم الفن في إدارة الجهاز الإداري، ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفطنة ودراية وكفاءة وإخلاص، فازداد الطلب بالتالي على الكفاءات القادرة على قيادة فعالة، ودفع التنظيم الإداري إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاءات الإنتاجية.

إذا كانت العملية الإدارية هي أساس عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة، فردية أو جماعية فإن القيادة الإدارية تشكل الجانب الهام في هذه العملية لذلك فجزورها تمتد إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات الجماعية.¹

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الهامة على مستوى التسيير باختلاف أنواعه كون القائد هو المورد الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في بداية تحقيق هدف المؤسسة. والقيادة ظاهرة عرفت المجتمعات الإنسانية أثناء مراحل تطورها، بل وجودها أدى إلى تطورها، إذ على القادة أن ينظم ويوزع الأدوار على أفراد المؤسسة ويرشدها إلى الأهداف المطلوب الوصول إليها من خلال توجيه أعضائها والسيطرة عليهم وفي سلوكهم .

¹ محمد اسماعيل يوسف: سلوك المدير- في نظريات الإدارة الحديثة، مجلة الإدارة، العدد الأول، يوليو 1971، ص ص 85-86.

وأصبحت القيادة من أهم المؤثرات في الحياة السياسية والإقتصادية والاجتماعية والأمنية في كل المجتمعات وفي كل الدول، ولها الأولوية في تقرير الأمور، وتصريف الشؤون، وتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات المصيرية، مما يجعل من القيادة في أي مجتمع وأي مؤسسة معينة أن تكون قوية، وديناميكية، وقادرة على مواجهة التحديات، ودفع المجتمعات والمؤسسات إلى أعلى درجة ممكنة لتحقيق الأهداف والغايات.

وعليه تعتمد الدولة والمنظمات والمؤسسات على القائد ومدى سلطته الرئاسية المتمثلة في تنسيق الجهود، التوفيق بين البيئة والمؤسسة، ومد المرؤوسين بالمعلومات وإصدار قرارات وتعليمات وأوامر تحقق أهداف المؤسسة. ولهذا الغرض أصبح الاتصال بمثابة وسيلة هامة للقائد من خلال التأثير على أنشطة الأفراد وتوجيهها لما فيه مصلحة المؤسسة بغية توجيه وتعديل سلوك الأفراد وإحداث تغيير فيه.

انطلاقاً من هذه المعطيات والخطة السابقة الذكر أقدم هذه المادة الموجهة إلى طلبة السنة الثانية ماستر إختصاص إتصال تنظيمي على شكل أربع محاور لمعالجة موضوع القيادة والاتصال، يشمل المحور الأول كل التعاريف والمفاهيم المرتبطة بالاتصال والإدارة والعلاقة بينهما مع ذكر المفاهيم التي تخص القيادة خاصة وأن لها مكانة بارزة لدراسة هذا الموضوع. أما المحور الثاني ركزت دراستي حول وظائف العملية الإدارية وعلاقتها بالقائد، ويليه المحور الثالث حول الاتصال وعلاقات السلطة، أبرزت من خلاله مدى أهمية هذه العلاقة في تنفيذ مهام القائد في تحقيق أهداف المؤسسة. وفي المحور الأخير شملت الدراسة العوائق التي تتلقاها المؤسسات فيما يخص الاتصال القيادي وأهم الحلول التي يمكن تجنب هذه العوائق.

المحور الأول: الاتصال والإدارة والقيادة

1. الاتصال

2. الإدارة

3. القيادة

المحور الأول: الاتصال والإدارة والقيادة

1. الاتصال

أولاً: تعريف الاتصال

إن كلمة اتصال المترجمة عن الإنجليزية (Communication) مشتقة أصلاً من الكلمة اللاتينية (Communis) ومعناها Common أي "مشترك" أو "عام"، وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما.¹

والاتصال لغويا كلمة مشتقة من مصدر "وصل" العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية. أما قاموس "أوكسفورد" فيعرف الاتصال بأنه "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات".

أما إصطلاحيا عرف "بيرلسون وستاينز" (Berelson, Steiner) الاتصال بأنه "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك" أما "روجرز وكنايد" (Rogers, Kincaid) فقد وصفا الاتصال بأنه "العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك".

وأما الباحث "كارل هوفلاند" فيرى بأن الاتصال هو العملية التي ينقل عمدا بمقتضاها المرسل منبهات لكي يعدل سلوك المستقبلين.²

يعرفه عزي عبد الرحمان بأنه: "عملية إرسال واستقبال الرسائل سواء كانت شفوية أو كتابية أو لفظية كما هو أساس التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى نشأة علاقات متنوعة ومختلفة المواقف سواء كان ذلك بين شخصين أو أكثر".³

¹ حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط5، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2004، ص23.

² فضيل دليو: إتصال المؤسسة إشهار-علاقات عامة-علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص22.

³ فتح الباب عبد الحليم حفظ الله: وسائل التعليم والإعلام، دار عالم الكتب، القاهرة، 1976، ص69.

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 يهيء له هذا الوجود.¹

وعلى هذا الأساس يشكل الاتصال محور هام في الحياة الاجتماعية عموماً والحياة المؤسسية خصوصاً. وأصبح له دور في رسم الإستراتيجيات المختلفة لتنظيم المؤسسة بغية تحقيق نجاحها.

فيعرف هذا الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة بالاتصال الإداري وهو "عملية بناء علاقات 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 لصيانة والحفاظ على بقاء المؤسسة وفعاليتها."²

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

يعرفه محمد منير حجاب بأنه: "الاتصال الذي يتم داخل المنظمات أو المؤسسات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها. والاتصال التنظيمي معني أيضاً بنشر المعلومات بين الأفراد في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها."³

ويعرفه إبراهيم أبو يعقوب بأنه عبارة عن "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية

¹ قدي على عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص 62.

² كريمان محمد فريد: الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، دار النهضة العربية، القاهرة، 2012، ص 17.

³ محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 30.

العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"، كما هو معروف، فهو إما اتصالاً رسمياً (هابطاً، صاعداً، أفقياً) أو غير رسمي.¹

ونقصد به أيضاً هو "آلية انتقال المعلومات والأفكار والعواطف والمهارات باستخدام الرموز اللفظية وغير اللفظية، كونه يعد عملية حيوية يمارسها الأفراد على مختلف مستويات ضمن إطار المؤسسة، قيادات وقواعد، مستويات إدارية عليا أم وسطى أم موظفين صغاراً. فضلاً عن كونه نشاطاً إنسانياً بدونه يتطور لإنجاز أي عمل، وهو على نوعين، اتصال داخلي ويتم بين الرؤساء والمرؤوسين، واتصال خارجي، ويتم بين المؤسسة ومن هو خارجها (مؤسسات، زبائن)".²

تتدفق المعلومات عبر رسائل العمل من خلال قنوات اتصالية مختلفة في المؤسسة، وقنوات الإتصال المؤسسي في سياق العمل، قد تكون شخصية أو تكنولوجية، غير رسمية أو رسمية عبر المواقع الإدارية في الهيكل التنظيمي.

تتضمن رسائل العمل كلا النوعين من الاتصالات الشخصية والهيكلية حيث تتدفق المعلومات من خلال تلك الرسائل بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال شبكات اتصالية. وتتمثل قنوات الاتصال الشخصي في المحادثات الشفهية أو التقارير المكتوبة، بينما تتم الاتصالات التكنولوجية عبر الفاكس، البريد الإلكتروني، أو الأنترانيت، بينما ترتبط الاتصالات الهيكلية بالأدوار الوظيفية، والموقع الإداري للفرد في المؤسسة.

على أساس ما تقدم من تعريفات نجد أن الاتصال عملية ينبغي أن تشمل على أربعة جوانب أساسية:³

أ- للاتصال عناصر ومكونات أساسية كالمرسل والمستقبل والوسيلة... إلخ.

¹ فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص28.

² محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية أنماط وأساليب القيادة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2015، ص 26.

³ Hibert, Ungurait And Bohn, **Mass Media : Introduction To Modern Communication**, 2ed,

Longman Publishing, London, New York, pp 116-117.

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

ت- للاتصال اتجاه ومسار يسير فيه.

ث- أن للاتصال مجتمعا ومجالا يؤثر فيه ويعمل من خلاله.

ج- أن الاتصال عملية process، وأنه ليس كيانا جامدا وثابتا في دنيا الزمان والمكان،

لكنه عملية ديناميكية يتم استخدامها لنقل المعاني والقيم الاجتماعية والخبرات المشتركة.

ولخص هارولد لازويل عملية الاتصال بأسئلته المشهورة¹:

من يقول؟ (المرسل الذي يرسل الرسالة)

ماذا يقول؟ (الرسالة)

بأي وسيلة؟ (القناة-الوسيلة)

لمن؟ (المتلقي-الجمهور)

بأي تأثير؟ (التأثير)

ثانيا: أنواع الاتصال

تعددت التقسيمات التي وصفها العلماء والباحثين لأنواع الاتصال واختلفت آراءهم في

تلك الأنواع إلا أن معظمهم اتفق على هذه التقسيمات التي تتمثل فيما يلي:

تقسيم الاتصال حسب اللغة المستخدمة إلى مجموعتين أساسيتين هما²:

أ- الاتصال اللفظي:

يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها "اللفظ" كوسيلة لنقل رسالة

من المصدر إلى المتلقي، ويكون هذا اللفظ منطوقا فيدرکه المستقبل بحاسة السمع.

وقد بدأ استخدام اللغة في التفاهم الإنساني عندما تطورت المجتمعات وأصبحت قادرة على

صياغة كلمات ترمز إلى معان محددة يتلقى عندها أفراد المجتمع، ويعتمدون على دلالاتها

في تنظيم علاقاتهم والتعبير عن مشاعرهم. وقد عكف فريق من علماء اللغة على دراسة

¹ سوزان يوسف القليني: الاتصال ووسائله ونظرياته، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص15.

² حسن عماد المكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق نفسه، ص ص 26-27.

دلالات الألفاظ، وأسفرت جهودهم عن ظهور علم المعنى العام الذي يهدف إلى تخليص الفكر الإنساني من المغالطات اللغوية.

ب- الاتصال غير اللفظي:

يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية، ويطلق عليه أحيانا اللغة الصامتة، وتقسم بعض العلماء الاتصال غير اللفظي إلى ثلاث لغات:

• لغة الإشارة: وهي تتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان في الاتصال بغيره.

• لغة الحركة أو الأفعال: وتتضمن جميع الحركات التي يأتيها الإنسان في الاتصال بغيره.

• لغة الأشياء: ويقصد بها ما يستخدمه مصدر الاتصال، غير الإشارة والأدوات والحركة، للتعبير عن معان أو أحاسيس يريد نقلها للمتلقي. ويذهب "راندال هاريسون" إلى أن الاتصال غير اللفظي يمتد ليشمل تعبيرات الوجه والإيماءات والأزياء والرموز والرقص والبروتوكالات الدبلوماسية.

أنواع الاتصال وفقا للاتجاه:

حيث يصنف خبراء الاتصال وفقا للاتجاه إلى نوعين¹:

أ- اتصال في اتجاه واحد.

ب- اتصال في اتجاهين.

وبالطبع فإن النوع الثاني يعني اكتمال عملية الاتصال بين المستقبل والمرسل.

¹ محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص ص 41-42.

أنواع الاتصال وفقا لطبيعة مصدر الرسالة:

ووفقا لهذا التصنيف فإن الاتصال ينقسم إلى نوعين هما:¹

أ- اتصال رسمي:

ويقصد به وجود نظام قائم على التخطيط للإجراءات والكيفية التي يسلكها تدفق المعلومات والبيانات في أي كيان إداري ويلاحظ تنوع المادة أي تنتقل عبر شبكات هذا النوع من الاتصال إذ تتضمن البيانات أو الحقائق الخاصة بالوضع الجاري والمشكلات والأهداف والآراء والمقترحات والخبرات وأيضا المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث...إلخ

ب- اتصال غير الرسمي:

وفقا لهذا النوع من الاتصال فإنه لا توجد إجراءات أو قواعد محددة تشكل الاتصال وإنما يتم بين الأفراد بطريقة طبيعية وتتميز الجماعات الأولية كالأُسرة وجماعات النادي بالطابع غير الرسمي في اتصالاتها.

ويمكن تعريفه على أنه الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمية أو تعبيرا عن خطوط تحددها وتدعمها السلطة الرسمية.

نوع الاتصال من حيث حجم المشاركين في العملية الاتصالية:

يمكن تقسيم نوع الاتصال من حيث حجم المشاركين إلى ستة أنواع هي:

أ- الاتصال الذاتي:

الاتصال الذاتي هو الذي ما يحدث داخل الفرد مع نفسه، وهو اتصال يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته، ويتضمن الاتصال الذاتي الأنماط التي يطورها الفرد

¹ قدرى علي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

في عملية الإدراك، أي أسلوب الفرد في إعطاء معنى وتقييم للأفكار والأحداث والتجارب المحيطة به.

ب- الاتصال الشخصي:

وهو الاتصال المباشر أو الاتصال التوجيهي حيث يمكن فيه أن نستخدم حواسنا الخمس، ويتيح هذا الاتصال التفاعل بين شخصين أو أكثر في موضوع مشترك، ونتيجة الاتصال المواجهي تتكون الصداقات والعلاقات الحميمة بين الأفراد، ويتيح هذا النوع من الاتصال فرصة التعرف الفوري والمباشر على تأثير الرسالة، ومن ثم تصبح الفرصة أمام القائد بالاتصال سانحة لتعديل رسالته وتوجيهها بحيث تصبح أكثر فعالية أو إقناعاً.¹

ت- الاتصال الجمعي:

يحدث الاتصال الجمعي بين مجموعة من الأفراد مثل أفراد الأسرة، زملاء الدراسة أو العمل، جماعات الأصدقاء لقضاء وقت الفراغ أو التحدث، أو التحدث، أو اتخاذ القرار أو حل مشكلة... حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي.

ث- الاتصال العام:

ويعني وجود الفرد مجموعة كبيرة من الأفراد كما هو الحال في المحاضرات والندوات والأمسيات الثقافية وعروض المسرح. ويتميز التفاعل بين أعضاء هذا النوع من الاتصال بأنه مرتفع، كما يتميز بوحدة الاهتمام والمصلحة والالتقاء حول الأهداف العامة، ويضم أعضاء الجماعة تنظيم داخلي وإن كان غير رسمي، وعادة ما يتم هذا النوع من الاتصال في أماكن التجمعات أو تلك التي تقام خصيصاً لهذه الأغراض.²

ج- الاتصال الوسطي:

يسمى هذا النوع بالاتصال الوسطي لأنه يحتل مكاناً وسطاً بين الاتصال المواجهي والاتصال الجماهيري.

¹ حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.

² محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1997، ص 43.

ويشتمل الاتصال الواسطي على الاتصال السلبيين نقطة إلى أخرى مثال: الهاتف والتليكس، الراديو المتحرك، الراديو، الأفلام التليفزيونية من خلال الدوائر المغلقة. ويشبه الاتصال الواسطي بعض خصائص الاتصال الجماهيري، إذ يمكن أن يكون جمهوره غير متجانس، ويمكن أن يكون المشاركين فيه بعيدين مكانيا عن بعضهم البعض، حيث يستقبلون نفس الرسالة في أماكن متعددة، وكذلك فإن الرسالة تنقل بسرعة وتصل الأفراد في آن واحد، وقد يكون المتصل شخصا عاديا، أو عضوا في مؤسسة، إلا أنه يستخدم قنوات اتصال مثلا الاتصال بشبكات المعلومات وعقد المؤتمرات عن بعد.

ح-الاتصال الجماهيري:

هو عملية الاتصال التي تتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية. وتتميز الاتصال الجماهيري في قدرته على توصيل الرسائل إلى الجمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات، ولأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال، تصلهم الرسالة في نفس اللحظة، وبسرعة فائقة، مع مقدرة خلق رأي عام، وعلى تنمية اتجاهات وأنماط من السلوك غير موجودة أصلا، والمقدرة على نقل الأفكار والمعارف والترفيه. وتشمل وسائل الإعلام الجماهيرية تلك الوسائل التي لها مقدرة على نقل الرسائل الجماهيرية من مرسل إلى عدد كبير من الناس.¹

أنواع الاتصال من حيث اتجاهه:²

أ- الاتصال الهابط:

ويتكون من مجموعة من العناصر التي ترتبط بالتعليمات الوظيفية والإعلامية، منها تعليمات الوظيفة، التبرير، الترهيب، المعلومات والرد، بما يؤدي إلى انسياب المعلومات في الهيكل التنظيمي.

¹ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

² أحمد العبد أبو السعيد وزهير عبد اللطيف عابد: مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 108-109.

ب- الاتصال الصاعد:

ويتمثل بالرسائل الصاعدة من المستخدمين إلى رؤسائهم. فالالاتصال الصاعد يساعد على تزويد الإدارة بالمعلومات والأفكار والمشاعر التي تسهم في اتخاذ القرار الإداري الصحيح، وكذلك يعرف الرؤساء بما يجري داخل مؤسساتهم عن طريق التقارير الواصلة إليهم من المرؤوسين.

ت- الاتصال الأفقي:

ويقصد به الاتصال بين اثنين من أعضاء المؤسسة على نفس مستوى التسلسل التنظيمي، كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم.

ثالثاً: أساليب الاتصال

للاتصال ثلاثة أساليب تتمثل فيما يلي:¹

- أسلوب الاتصال الكتابي: ويتم هذا الاتصال عن طريق المادة المكتوبة التي تصدر من القائد إلى الأتباع.
- أسلوب الاتصال الشفوي: ويتم الاتصال بين القائد والمجموعة أو الفرد والتابع بصورة شفوية وعن طريق الكلمة المنطوقة.
- أسلوب الاتصال التصويري: هذا النوع من الاتصال يتم عن طريق الصور أو الرسوم لإيصال مضمون الاتصال، ويمكن تنفيذها عن طريق السينما أو الحاسوب أو التلفزيون أو المجلات أو الإعلانات.

رابعاً: عناصر الاتصال

الاتصال عملية متداخلة العناصر حيث أنها تمتلئ بالرموز الكلامية والغير الكلامية التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة

¹ محمود داود الربيعي وآخرون: علم الإدارة وفن القيادة، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 204.

السائدة لكل منها، ولا يمكن أن تتطابق العمليات الاتصالية تطابقاً تاماً لأن كل حالة اتصال فريدة ومستقلة بذاتها وظروفها وسياقها.¹

تعتمد عملية الاتصال بصفة أساسية على خمسة عناصر متصلة ومتشابكة ومتداخلة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر في النهاية على انتقال الآراء والمعلومات بين الأفراد والمجتمعات وهي:

أ- المصدر أو المرسل:

إن المرسل أو القائم بالاتصال هو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بإرسال الأفكار أو المعلومات أو الآراء من خلال الرسالة التي يقوم بإعدادها، وهو كذلك مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو هيئة أو جهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة². وهو صاحب الرسالة التي يتم إرسالها إلى الآخرين ويجب أن يكون صياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده، وقد يكون المصدر أو المرسل شخص أو جهة مسؤولة أو وسائل الإعلام...

ب- الرسالة:

تعد الرسالة بمثابة المضمون المعبر عنه وتتفاوت هذه الرسائل في أنماطها فهناك رسائل لفظية شفاهية أو كتابية وهناك رسائل غير لفظية فالحدث الاتصالي هو من مجمل هذه الرسائل والتي تشكل المعنى الإجمالي للمضمون الاتصالي.³

¹ نجيب كامل وآخرون: الاتصال داخل المؤسسة دراسة نظرية وميدانية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 46.

² محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، مرجع سبق ذكره، ص 1867.

³ عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المباشر، دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية في المجتمع السعودي، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997، ص 27.

تعرف الرسالة "هي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل وتتضمن المعاني من أفكار وآراء تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة".¹

ت- الوسيلة:

يقصد بالوسيلة أو قناة الاتصال أو الحامل للرسالة الاتصالية بأنها: الطريقة أو القناة أو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل الرسالة من المتصل أو المرسل إلى المستقبل تختلف هذه الوسيلة وقنا لهدف الرسالة وطبيعة المتلقي بتلك الرسالة وتتنوع الوسيلة أو قناة الاتصال التي تمر من خلال الرسالة من المرسل إلى المستقبل.²

ويتوقف استخدام كل وسيلة في العملية الاتصالية على طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه من خلال رسالة معينة وكذا خصائص الجمهور المستهدف وأيضا التكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة للهدف المطلوب تحقيقه مع أهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع الذي يتناوله الاتصال مع الأخذ في الإعتبار مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على الجمهور المستهدف.³

ث- المستقبل:

وهو الذي يستقبل الرسالة سواء كان هذا المتلقى فردا أو جماعة أو جماهير غفيرة،⁴ ويعتبر المتلقي الهدف الرئيسي والنهائي من أي عملية اتصالية.⁵

ويقوم المستقبل بحل أو فك رموز الرسالة بغية التواصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها وبمعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل، ولذلك يجب أن

¹ هالة منثور: الاتصال الفعال (مفاهيم وأساليب ومهارته)، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 20.

² نجيب كامل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

³ قدرى على عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33.

⁴ صالح أبو خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط1، دار الشروق، الأردن، 1998، ص13.

⁵ سوزان يوسف القليني، مرجع سبق ذكره، ص22.

يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف والمتلقي هم أهم حلقة في عملية الاتصال.¹

ج-رجع الصدى:

ويتخذ رد الفعل اتجاهها عكسيا في عملية الاتصال، وهو ينطلق من المستقبل إلى المرسل وذلك للتعبير عن موقف المتلقي من الرسالة ومدى فهمه لها واستجابته أو رفضه لمعناها، وقد أصبح رد الفعل مهما في تقويم عملية الاتصال، حيث يسعى الإعلاميون لمعرفة مدى وصول الرسالة للمتلقي ومدى فهمها واستيعابها.²

وهو ما يسمى بالتأثير المرتد أو قياس مدى فعالية الرسالة ومدى ما حققته من أهداف اتصالية ويمكن قياس رجع الصدى بناء على عدة محاور:³

- مدى تحقيق الإدراك بمضمون الرسالة أو موضوعها لدى الجمهور المستهدف.
- مدى تحقيق التذكر بموضوع الرسالة.
- مدى تحقيق تغيير واضح في الآراء والاتجاهات لدى الجمهور المستهدف.
- مدى تحقيق التصديق لدى المستقبل لما تضمنته الرسالة من معلومات.

خامسا: مراحل عملية الاتصال داخل المؤسسة

وتمر عملية الاتصال داخل المؤسسة بعدد المراحل والتي هي نفسها مراحل أي عملية اتصال لكن بمتغيرات وخصوصيات أخرى تتعلق بالعمل المؤسسي:

أ- **مرحلة الإدراك:** وهي المرحلة التي يحس فيها القائم بالعملية الاتصالية ضرورة توجيه رسالة إلى أي فرد معني بموضوع الرسالة، وتأتي هذه المرحلة وفق خصوصيات تتعلق بالعمل، فإذا أحس القائم بالاتصال قصورا في العمل، وتغيرا في طبيعة ومنهجية العمل، ببطء في العمل والإنتاج، ظهور متغيرات جديدة كوسائل عمل وجديدة وتعديل الخطط

¹ نجيب كامل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² نجيب كامل، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ سوزان القليني، مرجع سبق ذكره، ص 24.

القديمة وتغير أيضا أهداف المؤسسة، فإنه يدرك ضرورة صياغة رسالة اتصالية تعالج الموضوع، والإدراك في الاتصال داخل المؤسسة يختلف عن الإدراك في أي عملية اتصالية فيغلب عليه الطابع المؤسساتي المفروض والطابع الذاتي أو الملاحظة الذاتية بشكل أقل.

ب- **مرحلة الترميز:** وهي المرحلة التي يتم فيها صياغة الإدراك في شكل رموز لفظية منطوقة أو مكتوبة أو رموز غير لفظية وهنا يراعي القائم بالاتصال خصوصيات المؤسسة وبالشكل الأدق خصوصيات مجتمع المؤسسة حول كيفية صياغة الرسالة الاتصالية، ويراعي في مرحلة الترميز السرعة والدقة الشديدة، فمن ناحية السرعة تتعلق خاصة لتجنب أو في حالة حدوث أزمة أو في ضرورة إنجاز العمل، أما الدقة فهي عامل التأثير فكلما صيغت الرسالة بدقة كانت أكثر تأثيرا، وهذا يتطلب قائما بالاتصال على مستوى عال من العلم بكل ما يخص المؤسسة والبطانة والحكمة¹.

ت- **مرحلة إختيار الوسيلة:** ويتمثل ذلك باختيار الوسيلة التي تتناسب مع طبيعة الرسالة، وطبيعة مستقبل الرسالة، لذا يجب على المرسل التعرف على خصائص وسيلته، وما يمكن أن تحققه من أهداف وأعراض مختلفة تستعمل منها تستعمل من أجلها. فقد يختار المرسل وسيلة واحدة أو عدة وسائل، مثل الوسائل التالية: السمعية مثل الإذاعة، أو البصرية كالمطبوعات، أو سمعية بصرية كالسينما والتلفزيون والفيديو والكومبيوتر، والصوت كما هو في الاتصال الذاتي والشخصي.

ويعتبر اختيار الوسيلة المناسبة واستخدام أكثر من قناة اتصال من العوامل المهمة لنجاح الاتصال.

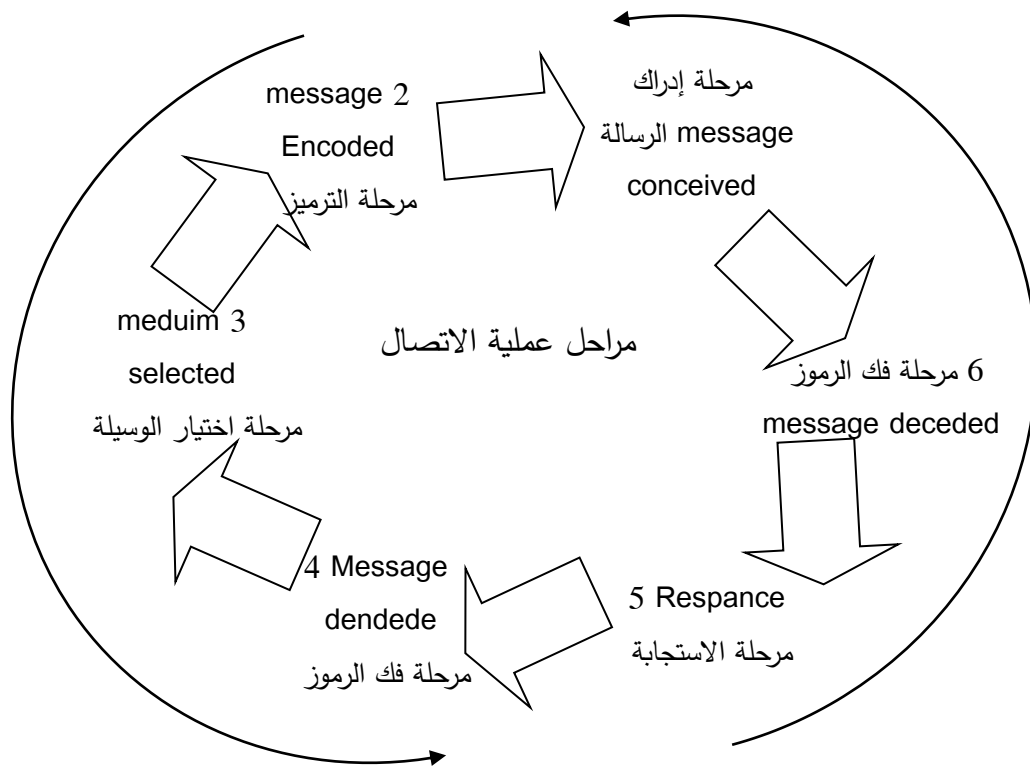
ث- **مرحلة تحليل الرموز:** أو مرحلة فك الرموز وهي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الواصلة إلى المستقبل إلى معان، فهي مرحلة استقبال الرسالة وتحليل رموزها وتفسيرها، وفهم معانيها، ومعرفة مدى تطابقها مع حاجته وقيمه.

¹ نجيب كامل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 77-78.

وتشكل عملية فك الرموز مرحلة في غاية الأهمية في عملية الاتصال التي يقوم بها متلقي الرسالة. وتتم هذه العملية داخل ذهن المتلقي، ولا يستغرق سوى ثوان معدودة، وإذا كانت رموز الرسالة واضحة، وإذا كانت هناك خبرة دلالية ثقافية مشتركة بين المرسل والمستقبل. فإذا تمت عملية فك الرموز بسهولة ونجاح تتم العملية الاتصالية، كما يحددها المستقبل.

ج-مرحلة الإستجابة أو رد الفعل: تعني مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل. وقد تكون الإستجابة مباشرة أو غير مباشرة أو ضعيفة أو قوية أو سلبية أو عقلية أو مادية. وتكمن أهمية الإستجابة في أنها تخبرنا عن مدى نجاح الاتصال أو فشله. فهي تخبر المرسل فيما إذا سمعت أو شوهدت وقرأت أو فهمت رسالته أو لا. فالإستجابة أحد أهداف الاتصال الرئيسية.¹

شكل رقم 1: مراحل عملية الاتصال داخل المؤسسة



المصدر: أحمد العبد أبو السعيد وزهير عبد اللطيف: مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار

اليازوري، الأردن، 2014، ص 43.

¹ أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-42.

سادسا: هرم الاتصالات

يقوم على مستوى الداخلي والخارجي:

أ- على المستوى الداخلي:

يمثل هذا الهرم تشبيها وتمثيلا للاتصالات والعلاقات بين أفراد المنشأة أو المنظمة داخليا "الجمهور الداخلي" و"الجمهور الخارجي" بتيارات اتصالات متبادلة سواء كانت أفقية أي على نفس المستوى أو رأسية هابطة من قمة الهرم لقاعدته تقابلها تيارات صاعدة من القاعدة إلى القمة.

ويمكن تبويب هذه الاتصالات أو التيارات للتوضيح والتسهيل والشرح على الرغم من تشابكها وتداخلها على النحو التالي:¹

✓ اتصالات أو تيارات رأسية متبادلة: وتشمل:

- تيار هابط من قمة الهرم أي الإدارة العليا أو القيادة إلى القاعدة الشعبية أو الفئة العاملة ويتم ذلك عبر الإدارة الوسطى.
- تيار صاعد من القاعدة الشعبية وما يعلوها في التنظيم الهرمي للوظائف والأدوار إلى قمة الهرم المعبرة عن الإدارة العليا عبر الإدارة الوسطى.

✓ اتصالات أو تيارات أفقية متبادلة:

وهي التي تعبر عن الاتصالات التي تتم بين أفراد الفئة الواحدة مثلا بين أفراد الفئة الواحدة مثلا بين المديرين أو بين رؤساء الفرق أو المجموعات أو بين المديرين أو بين العمال أو الموظفين... إلخ وبناء على هذه التيارات فالاتصال الرأسي المتبادل يعبر عن سياسة الإدارة اتجاه العاملين والتي تتمثل بأن لديهم القدرة على ارسال المعلومات للإدارة وليس تسلمها فقط من عندهم، وهذا مما يساعد العاملين في المشاركة من خلال نقل آراءهم ومقترحاتهم حول

¹ حجازي سعيد أبو غانم: تخطيط وإدارة النشاط والحملات الإعلامية، ط1، دار أسامة، الأردن، 2011، ص15.

مهامهم إلى المسؤولين عنهم. ويتم ذلك عن طريق الطلبات أو الإقتراحات والإستفسارات وغيرها.

أما الاتصالات الأفقية المتبادلة ضرورية من أجل تحقيق الفاعلية والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، بدونها ستكون أنشطة الوحدات التنظيمية عاجزة عن القيام بعمليات التنسيق فيما بينها.

عملية نقل المعلومات وتسلمها بين العاملين على نفس المستوى التنظيمي داخل التنظيم الواحد تعطي القادة الفرصة من الإستفادة بخبرات زملائهم، وتسمح بالاتصال السريع والمباشر بينهم من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف المرسومة.¹

ومن المهم أن الاتصالات وأن تيارات الاتصالات لا بد أن تكون متبادلة سواء كانت أفقية أم رأسية، إذ إنه لو كانت الاتصالات رأسية هابطة فقط من أعلى قمة الهرم لقاعدته، فهي تعبر عن نوع من التسلط والدكتاتورية، لذلك يجب أن يقابل هذا التيار الهابط تيار آخر صاعد من القاعدة للقمة، ويكمل هذه الاتصالات ويعطيها المضمون الديمقراطي في العلاقات والاتصالات استكمال الاتصالات على أكمل وجه وتحقق الأغراض والأهداف في جو من الود والتعاون والمحبة والعلاقات الإنسانية الودية والطيبة، وفي نفس الوقت على أساس علمي.²

ب- على المستوى الخارجي:

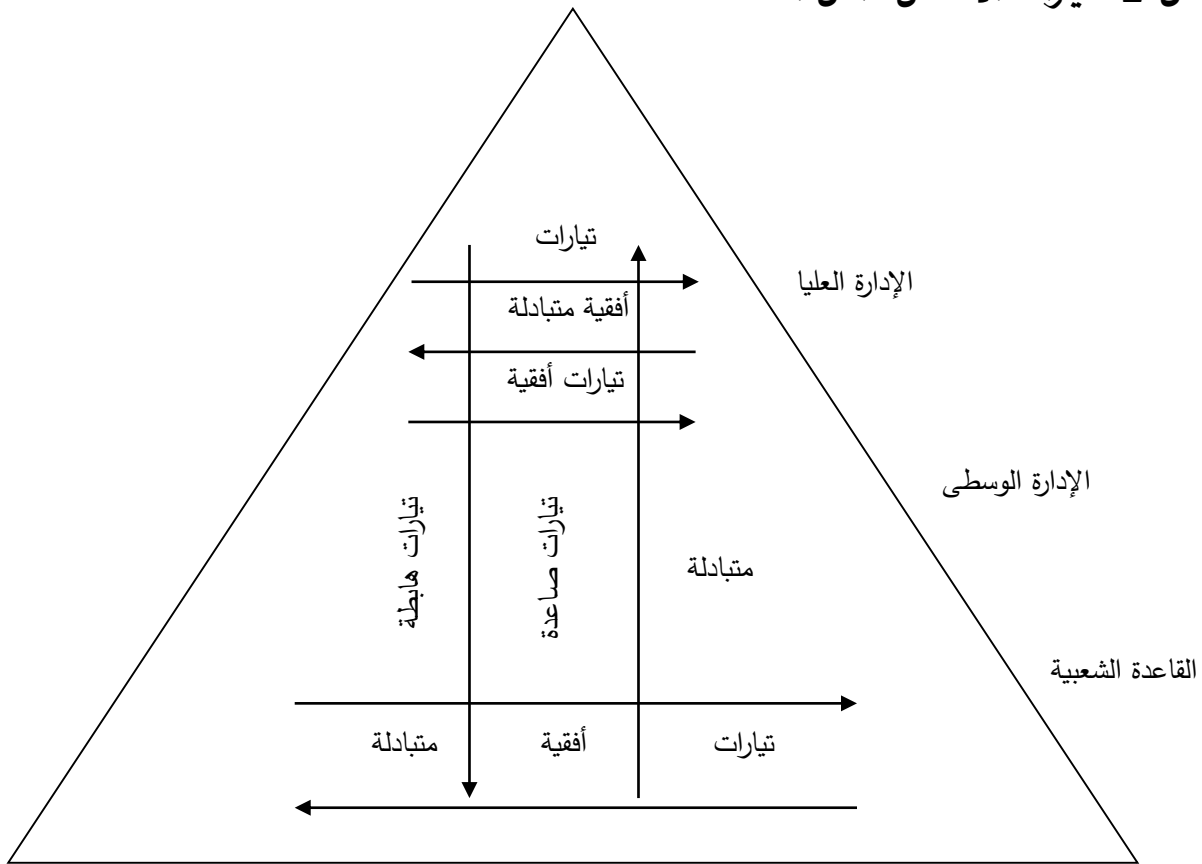
ويتم بين المؤسسة وغيرها من الجهات الخارجية أي كان نوعها وكذلك مع المواطنين (الجمهور). وهذا النوع ابرزه (H.Mintzberg) أثناء حديثه عن الأدوار السلوكية للمدير، وبالذات الأدوار التي لها علاقة باستقبال المعلومات وتوزيعها حيث أكد على أهمية قيام المدير بالاتصال بالبيئة الخارجية وهي الجهة التي يتسلم منها المعلومات لأن هذا سوف يجعل العمل التنظيمي نظاما مفتوحا يتفاعل مع البيئة، حيث يستلم معلومات منها ويرسل

¹ محمود داود الربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 206.

² حجازي سعيد أبو غانم، مرجع سبق ذكره، ص 18.

معلومات إليها أيضا، وعملية التبادل هذه ينتج عنها تفهم لإحتياجات البيئة وبالمقابل تستطيع البيئة أن تتعرف على أهداف وأفكار ومشاكل المؤسسة (التنظيم)¹. وعلى هذا الأساس توجد تيارات أفقية متبادلة بينها وبين مثيلاتها من المؤسسات الأخرى بالمجتمع وكذلك رأسية هابطة وصاعدة بينها وبين الجماهير الخارجية وجمهورها الخارجي. هذه التيارات متشابكة ومترابطة كخلايا النسيج. وفيما يلي رسم يوضح أنواع التيارات الاتصالات بين المنظمة والمجتمع الخارجي.

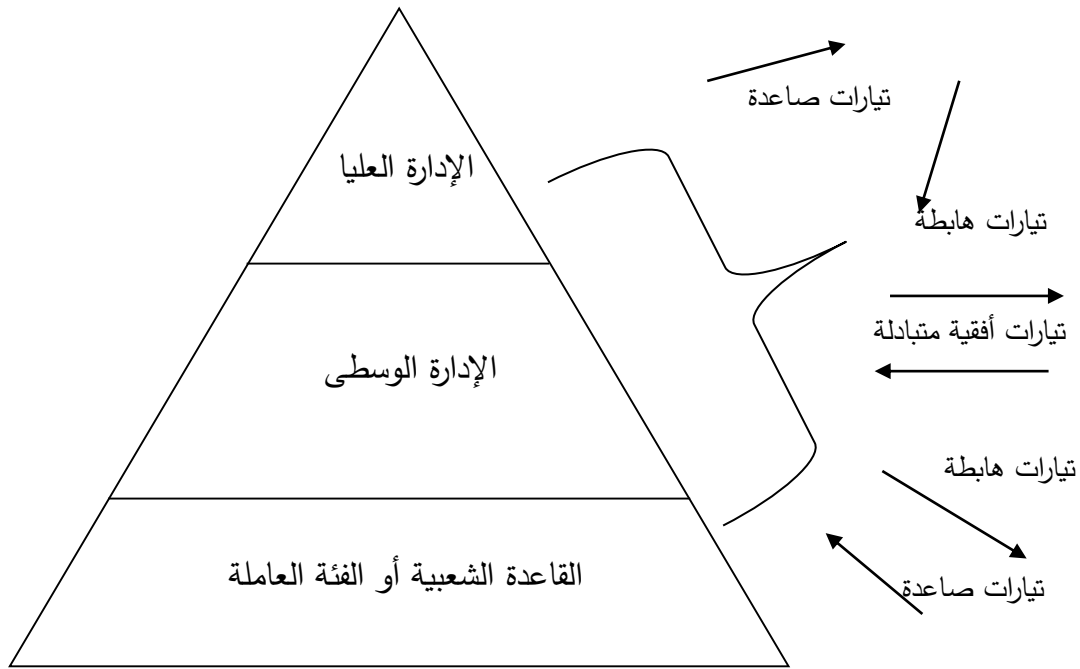
شكل 2: تيارات الاتصال داخل المنشأة



المصدر: حجازي سعيد أبو غانم: تخطيط وإدارة النشاط والحملات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 18.

¹ محمود داود الربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 207.

شكل رقم 3: تيارات الاتصالات بين المنشأة والمجتمع والجمهور الخارجي.



المصدر: حجازي سعيد أبو غانم: تخطيط وإدارة النشاط والحملات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 18.

سابعاً: أهمية الاتصال المؤسسة

يمكن تحديد أهمية اتصال المؤسسة في مظاهر أساسية منها:¹

أ- تحقيق التنسيق: بين الأفعال والتصرفات سواء الخاصة بالأفراد أو الجماعات والوحدات الإدارية والتنظيمية.

ب- المشاركة في المعلومات: بحيث يصبح تبادل المعلومات الهامة بين مختلف

مستويات التنظيم والعمل مكثف وفعال وهذا بدوره يساعد على:

- توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف والأعمال المبرمجة.
- توجيه الأنشطة والأعمال لتحقيق أفضل النتائج.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

¹ أبو عرقوب ابراهيم: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص 140.

ت- **اتخاذ القرارات:** إذ تقوم وتستقيم عملية اتخاذ القرارات على الاتصال فلا قرار ناجح بدون اتصال فعال يضمن تبادل المعلومات لتحديد المشاكل وتقييم البدائل، وتنفيذ القرارات ومتابعتها.

إضافة إلى هذه النواحي التي تبرز فيها أهمية الاتصالات نجد أيضا نواحي أخرى تعكس هذه الأهمية منها تشجيع الحوار وتنمية مهارات القيادة وإتقان العمل إلى جانب ديموقراطية الإدارة وعدالة توزيع المعلومات على الأفراد والفئات.

إذ يعتبر الاتصال عملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها مستمرة وشاملة تمس جميع أنشطة المؤسسة وتؤثر في كافة العمليات الأساسية.

2. مفهوم الإدارة

أولا: تعريف الإدارة

تعرف الإدارة بأنها عملية تحقيق الأهداف الموضوعة من خلال استغلال الموارد والعناصر المتاحة، حسب منهج محدد، وضمن بيئة محددة، كما تعرف بأنها عملية التخطيط والتنظيم والرقابة، والتنسيق، والتوجيه المطبقة على الموارد المالية والبشرية، من أجل تحقيق أفضل النتائج، بأقل التكاليف، وأفضل الطرق وأقصرها، والإدارة هي فرع من فروع العلوم الاجتماعية.

ترجع كلمة الإدارة إلى الأصل اللاتيني (administration) ، ويتكون من جزأين:

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

ب- الجزء الثاني (ministration) تعنب خدمة، وبهذا يصبح المعنى اللفظي لكلمة

(الإدارة) القيام على خدمة الآخرين، أو بمعنى آخر أنه يتم أداء خدمة ما عن طريق

جهاز معين.

وفي اللغة العربية الإدارة من فعل أدار بمعنى حرّك، أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة،¹ ويعرفها قاموس الموارد البشرية بأنها: "مجموع المهام ذات طبيعة إدارية توزع على الأفراد العاملين، ويتم مكافئتهم"،² "وتتصف بالمشاركة والفعالية المتزايدة لمجموع أفراد كل، وذلك بتطوير المعارف والكفاءات الإنسانية... فهي توجيه الجهد الجماعي الإنساني عن اللامركزية في المسؤوليات خصوصاً في التنفيذ".³

أما الموسوعة الإعلامية فتعرف الإدارة بأنها: "تلك العملية التي تخلص بتوجيه الجهود المشتركة، المنظمة لتحقيق بعض الأهداف، فهي بمثابة مدخل لمعالجة المواقف والمشكلات الإدارية بأسلوب علمي، يستخدم وسائل التعريف والتحليل والقياس والتجربة والبرهان".⁴

اصطلاحاً:

أما السلمي يعرف الإدارة بأنها: "ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة ومرغوبة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام ممكن، في ظل الظروف الإقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما".⁵

وعامر الكريسي يعرف الإدارة بأنها: "عملية تكامل الجهود الإنسانية للوصول إلى هدف أو أهداف مشتركة".⁶

¹ محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة - البناء - العمليات - النمط الإداري، طيبة للنشر، القاهرة، 2002، ص 22.

² Jean-Marie Peretti : **Dictionnaire des ressources Humaines**, Librairie Vuibert, France, 1999,p6.

³ Ibid, p 135.

⁴ محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 164.

⁵ المرجع السابق، ص 165.

⁶ طارق عبد الحميد البدري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 21.

وقد تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين الإداريين، ومن أكثر التعاريف المستخدمة شيوعاً، عرفها فريديريك تايلور (F.Taylor) بأنها: المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه، ثم التأكد من أنهم يؤديونه بأحسن وأرخص طريقة.¹ وعرفها مصطفى بأنها: هي مجموعة متشابكة من الوظائف أو العمليات (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، متابعة، رقابة) تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.²

تحتوي الإدارة على ركنين أساسيين هما الركن البشري والركن المادي، واللذين يتضافران لتحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة الاجتماعية، ولكل من هذين الركنين مبادئ وأساليب.³

ثانياً: عناصر الإدارة

هناك مجموعة من العناصر الأساسية للإدارة التي عن طريقها يمكن تحقيق أهداف المنظمة بأقصى كفاءة. وهذه العناصر لا بد من وجودها في أي إدارة حيث تكون الكيان العضوي للإدارة وهي:⁴

- **عناصر القيادة:** هي المختصة بوضع الخطط ورسم السياسات والمتابعة الشاملة وعلى عناصر القيادة أن تنزل إلى عناصر التنفيذ التي تضع برامج العمل وتشرف عليها وتنفذها.

- **عناصر التنفيذ:** هي المختصة بتنفيذ الخطط والبرامج التي تضعها عناصر القيادة ويجب أن يتم التنفيذ بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة. تنقسم عناصر التنفيذ إلى:

¹ محمد اسماعيل دياب: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 94.

² مصطفى يوسف: الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، ط1، دار اللغة العربية، القاهرة، 2005، ص7.

³ محمد صاحب سلطان، مرجع سبق ذكره، ص32.

⁴ المرجع السابق، ص22-23.

أ- عنصر تخصصي.

ب- عنصر إداري.

- عناصر المشورة:

تنقسم عناصر المشورة إلى:

أ- عناصر مشورة تخصصية.

ب- عناصر مشورة مالية وإدارية.

هي بمثابة هيئة أبحاث للمؤسسة تتولى:

- أخذ مجموعة من المدخلات ودراستها وتحليلها ورفع مقترحات لعناصر القيادة وذلك في شكل خطط بديلة تختار منها القيادة وتنزل بها إلى عناصر التنفيذ.
- تقييم المتحقق من العمل التنفيذي تبعاً للخطة الموضوعة يهدف هذا التقييم إلى إفادة عناصر التنفيذ لإصلاح الخطأ في المسار التنفيذي.
- تقييم نشاط المؤسسة وتعديل الخطط ووضع الخطط البديلة.

ثالثاً: خصائص الإدارة:

بما أن الإدارة أداة لتطوير المجتمع، فهي تعمل على تقدمه، ورفاهيته، باستغلال الطاقات المتوافرة لديه في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى مدى ممكن، حيث يعتمد عليها المجتمع في وضع وتحقيق مخططاته التنموية، وربما يمكن القول أنه لا يمكن لأي مجتمع أن يتطور ما لم تتوفر لديه إدارة كفأه وفعالة تدفعه للسير قدماً للإزدهار والنمو.

وللإدارة خصائص يمكن استخلاصها في النقاط التالية¹:

- أنها عملية مستمرة، وسمتها الأساسية اتخاذ القرارات، فوظائفها لا تنفذ إلا باتخاذ القرارات المناسبة لها.
- نشاط إنساني هادف، فالأفراد يعملون فيها معاً لتحقيق حسن الأداء، فالعمل في فرق يحقق تكامل الخبرات والتخصصات.

¹ علي الشريف: الإدارة المعاصرة، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 17.

- لتكون الإدارة فعالة لابد من استخدام نوع من المعرفة والمهارة والإجراءات.
- تتضمن الإدارة مجموعة من الأنشطة وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
- تتضمن الإدارة مجموعة من الموارد: البشرية، المادية، المالية، الإعلامية.

رابعاً: مستويات الإدارة

تقسم الإدارة في المنشآت ذات الحجم الكبير أو عدد الفروع الكثيرة إلى عدة مستويات إدارية، تساهم كل منها في تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة في المنشأة عن طريق الإعتماد على استخدام الوظائف والعناصر الإدارية المتنوعة، وفيما يأتي معلومات عن مستويات الإدارة:¹

- **الإدارة العليا:** أعلى مستوى في الإدارة، تتكون بشكل رئيسي من رئيس مجلس الإدارة، والمدير العام، والمدير المالي، والمدير التنفيذي.
- **الإدارة الوسطى:** هي المستوى المتوسط في الإدارة، وتتكون من المسؤولين عن الإدارات، مثل: رئيس قسم المبيعات والمشتريات، المدير المسؤول عن التسويق، وغيرهم. تختص بالإشراف على تنفيذ السياسات والإستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا. وهم أيضاً معنيون بتنسيق أعمال الإدارة الدنيا.
- **الإدارة التنفيذية (الدنيا، التشغيلية):** ويمثلها المشرفون أو المراقبون على تنفيذ الخطط والأهداف التي تضعها الإدارات العليا والوسطى على أرض الواقع بإشراف ومتابعة ميدانية أيضاً.

خامساً: الأصول العامة للإدارة

إن استخدام أصول الإدارة لهنري فايول سيساعد جميع الإداريين والعاملين بأن يكونوا أكثر فاعلية وكفاءة وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء وهي:²

¹ محمود داود الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27 .

² المرجع السابق، ص ص 20-21.

أ- **تقسيم العمل:** التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.

ب- **السلطة:** ان إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة، والسلطة متصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية.

ت- **الفهم:** تشمل الطاعة والتطبيق والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين، وهذا العنصر مهم جدا في أي عمل، ومن غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القيادة.

ث- **وحدة مصدر الأوامر:** أن يتلقى الموظفين أوامره من مشرف واحد فقط، بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الإزدواجية في الأوامر.

ج- **يد واحدة وخطة عمل واحدة:** مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.

ح- **اخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة:** ان اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.

خ- **مكافآت الموظفين:** قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل، ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة، وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.

د- **الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية:** هنالك اجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية بينما تقوم اجراءات أخرى بزيادتها في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

ذ- **قنوات الاتصال:** السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى تسمى الخطوط الرسمية للأوامر والمدراء هو حلقات الوصل في هذه السلسلة، فعليهم الاتصال من خلال

القنوات الموجودة فيها وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

ر- الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.

ز- العدالة: المراعاة والانصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.

س- استقرار الموظفين: يقصد بالإستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر، ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

ش- روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات فالمدبر القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.

ص- اضعاء روح المرح للمجموعة: في الوحدات التي بها كثرة من العمال على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

سادسا: أهمية الإدارة

تتبع أهمية الإدارة من المحاور التالية¹:

أ- الإدارة نظام متطور لتبسيط اجراءات العمل، وتنظيم الكفاءات والمهارات البشرية واطلاقها لخلق طاقات متجددة.

ب- الإدارة محور نشاطها استقبال وتنفيذ القرارات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد.

ت- الإدارة حارسة المشروع، وتمده بالإبداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله.

ث- الإدارة الملتزمة بالأصول والمبادئ والمسارات الواضحة، والساعية لتحقيق الأهداف النبيلة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية.

ج- الإدارة تخلق قيادات واعية وملتزمة تحرك التطور الإقتصادي الإجتماعي، وهي معيار تقدم ورقي الأمم.

¹ بشير العلق: أسس الإدارة الحديثة نظريات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص14.

ح- الإدارة العلمية هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، وهي المدير للعناصر اللازمة للإنتاج، وهي التي تعمل باستمرار على تحسين مكانة المشروع.

تسعى الإدارة تحقيق عدة أهداف ووظائف. ولهذا نجد نظام الاتصالات بشكل الجهاز العصبي للإدارة، بشكل معنى الكلمة، فمن خلاله ترد جميع المعلومات من مختلف نقاط الجهاز الإداري، إلى الإدارة، مركز صناعة القرار، ومن خلاله تصدر التعليمات والتوجيهات إلى مراكز التنفيذ.

تتوقف فعالية الإدارة على سلامة نظام الاتصالات، ولهذا يقرر "شاستر برنارد" إن الوظيفة الأولى للإدارة، هي تطوير وصيانة نظم الاتصال".¹

ويذهب "سيد هواري" نفس المذهب في قوله بأنه لا يمكن تصور تنظيم أو إدارة بدون اتصال والتنظيم الإداري هو ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها. وللتنظيم دوماً مستويان، رسمي يحدد السلطات والمسؤوليات والوظائف، وغير رسمي أو ضمني.

3. القيادة

أولاً: تعريف القيادة

القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قود وقيد أي حبل يقاد به وهي أيضاً مهنة القائد أي المكان الذي يكون في القائد.²

يعرف معجم الوسيط في القيادة: مشى أمامها أخذاً بمقودها، قيادة الجيش: رأسه ودبر أمره.³

¹ محمد منير حجاب: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، 1995، ص ص 101-102. الاتصال داخل المؤسسة دراسة نظرية وميدانية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2018

² صبحي حمودي: المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001، ص 479.

³ إبراهيم مصطفى، أحمد حسن زيات عامر محمد علي النجار وآخرون: معجم الوسيط، ط2، الجزء الأول المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، تركيا، 1972، ص 756.

أما في اللغة الإنجليزية Leadership يقابلها¹ أما في اللغة العربية يقابلها مصطلح ويقابلها التأمير التوجيه بين الأشخاص أما باللغة الفرنسية commandement .

اصطلاحا للقيادة عدة تعاريف نحاول أن نقدم أهمها فيما يلي:

• جون أديير فيري القيادة: "هي عملية تأثير وشحن هم المرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم، القيادة هي العلاقة بين شخص يسمى القائد وجماعة (الأتباع) وتتسم هذه العلاقة بالتفاعل والإندماج بين حاجات الأتباع أو الجماعة".²

• عملية للتأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة".

• فن التنسيق بين الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتحقيق أهداف معينة أي أنها "القدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد وبأساليب وفنون مختلفة للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة".

• القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار السريع والصائب في الظروف التي تستوجب اتخاذ مثل هذا القرار لأجل تحقيق الهدف المنشود".³

• عرفها فيدلر F.E/Fiedler بأنها: عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك. وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين. لذلك فالقائد قد يستخدم مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره.

• وعرف O.Tead القيادة بأنها ذلك النشاط الذي يعبر عن المقدر 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

¹ Oxford dictionnaire, printed in china, 203, p 243.

² John Adair : **the skills of leadership**, 1 pub, Hants publishing company limited, Royaume-Uni, 1984, p 12.

³ محمود داود الربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 265.

واستمالتهم للتعاون في تحقيق أهداف صصص 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.¹

- ومن التعاريف التي أخذ بها مكتب الخدمات الإستراتيجية OSS في أمريكا هو أن القيادة هي التأثير على الآخرين، أي قدرة الشخص على أخذ المبادرة في الموقف الاجتماعي والتخطيط وتنظيم الفعل واستثارة التعاون.²
- القيادة تعني القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، للعمل عن رغبة واقتناع، وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات التنظيمية المنشودة، أي الأهداف الجماعية والتنظيمية معا.³

ثانيا: القيادة الإدارية

من الصعب التمييز بين الإدارة والقيادة فالإدارة تبنى على وجود القوة الشرعية وقوة اعطاء المكافأة وسلطة الإكراه ويقوم الأتباع بإطاعة الأوامر والتوجيهات ولكنهم لا يلتزمون بالضرورة بتنفيذها.

أما القيادة بالرغم من أنها تعتمد على وجود سلطة شرعية وقادرة على المكافأة والإكراه لكنها تعتمد بشكل أكثر على القوة (المرجعية) وقوة الخبرة. لذلك يمكن للفرد أن يكون مديرا وقائدا دون أن يكون الإثنين معا. حيث يستطيع المدير بأن يستخدم قوته الشرعية والقسرية لتنفيذ أعماله لكنه يعتمد في ذلك على سلطته فقط فهذا الفرد مديرا وليس مؤهلا لأن يكون قائدا وفي حالات ذلك يتمتع بسمات شخصية وإيحائية تمكنه من التأثير على سلوك الآخرين ولهذا يعتبر هذا الفرد قائدا ولكن ليس بالضرورة مديرا.⁴

¹ حسين رشوان: نظريات القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2018، ص17، 16.

² لويس كامل مليكة. سوسيولوجية الجماعات والقيادة، الجزء الأول، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1989، ص218.

³ كريمان محمد فريد، مرجع سبق ذكره، ص157.

⁴ محمود داود الربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 266-267.

إن الكتاب والباحثين يقدمون لنا عددا كبيرا من التعريفات وفق مدارسهم الفكرية ونظرتهم للقيادة:

- تعرفها الأستاذة "سيكلر هدرسون" (CECKLER-Hudson) بقولها: "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري".
- ويعرفها "الن" (L.Allen) بأنها: "النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".
- ويعرفها "عبد الكريم درويش وليلى تكلا" بقولها: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"¹.
- والقيادة عملية تفاعل إجتماعي تكرارية يقوم به فرد باعتباره قائدا تكون له القوة والقدرة في التأثير على الآخرين. فهي لا يمكن أن تتم في فراغ، وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة. كما لا توجد قيادة بدون تبعية. ويجب أن يتجه التابعون الاتجاه الذي حدده لهم القائد، وذلك من أجل تحقيق أهداف الجماعة والحفاظ على تماسكها.
- وعرف "كارتر" و"همفيل" القيادة بأنها: "القيام بفعل من شأنه أن يستحدث نظاما من التفاعل بين أفراد الجماعة، ويكون هذا النظام بحيث يساعد الجماعة في الوصول إلى حل لمشكلاتها العامة"².
- ويعرف "هول" القيادة بأنها شكل من أشكال القوة الذي يحقق طاعتها بصورة جبرية. ويهتم علم السياسة بدراسة ظاهرة القوة، كما تتجسد في التنظيمات الرسمية.³

¹ نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص98.

² حسين رشوان: نظريات القيادة، مرجع سبق ذكره، ص17.

³ المرجع السابق، ص19.

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

✓ القيادة تعني القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، للعمل عن رغبة واقتناع، وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات التنظيمية المنشودة، أي الأهداف الجماعية والتنظيمية معا.

✓ القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة"

✓ كل شخص مسؤول عن قيادة مجموعة عمل في إدارة مؤسسية.

✓ يعرفها كيلي بأنها: المقدرة على التأثير على الآخرين. أو كما عرفها أريدين: القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين.

✓ فيما يبرز آخرون على أنها علاقة وتفاعل أو سلوك ما بين القائد والتابعين فيعرفها كل من كروننز وأدونيل Koontz and Donell بأنها: فن دفع المرؤوسين للقيام بأعمالهم بثقة وحماس. ويعرفها همفيل Hempill بأنها: سلوك الفرد خلال استغراقه في توجيه فعاليات الجماعة.

✓ القيادة الإدارية أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالحصول على النتائج بواسطة الآخرين.¹

ويمكن تصنيف القيادة إلى:²

✓ القيادة الرسمية:

وهي 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:

وهي 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 النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

ثالثا: عناصر القيادة الإدارية

أ- القائد:

هو العنصر الهام الذي لا غنى في سلسلة القيادة، لأن العنصر البشري هو جزء هام بل إنه عنصر من بين عناصر الإنتاج الأخرى التي تلعب دورا بارزا وهاما في تحقيق الأهداف والغايات المنشودة، ولا بد من الإشارة إلى تعريف من هو القائد من وجهة نظر الخبراء والمتخصصين في مجال القيادة والإدارة.

القائد عند العرب: "هو المرشد الدليل الهادي".³

¹ محمد صاحب سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص72-73.

² محمود داود الربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص267،268.

³ هائل عبد المولي طشطوش: أساسيات في القيادة والإدارة والنموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 26.

القائد: هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم نحو تحقيق أهداف مشتركة.

القائد: هو ذلك الشخص الذي يوجه ويرشد أو يهدي الآخرين "الأتباع" الذين يقبلون هذا التوجيه والإرشاد بهدف تحقيق أغراض معينة.

يقول "مونغمري" بأن القائد "ذلك الشخص الذي ينجز عمله بكفاءة ويمتلك درجة لا بأس بها من الثقة بنفسه غير مبال بما يدور حوله من سخرية واستهزاء ويبقى مخلصاً لأهدافه النبيلة متفهماً للآخرين".

ويعرفه بعض الباحثين "بأنه ذلك الشخص الذي فيه مميزات شخصية تجعله قادراً في التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة".¹

✓ سمات القائد الناجح:

يمكن إيجاز صفات القائد الناجح فيما يلي:²

- العقيدة الصحيحة: لأن العقيدة الصحيحة تهدي إلى المثل العليا وتدفع إلى عمل الخير والإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أياً كان نوع ذلك العمل.
- الإستناد إلى الحقائق: لأن القائد الجيد هو الذي لا يصدق القيل والقال بل يحرص على أن يتأكد من الحقائق والشواهد والأدلة الثابتة، فالظن لا يغني عن الحق شيء.
- الشورى: لأن صفة القائد أن يتشاور مع الآخرين، ولا يتخذ القرارات المهمة وحده.
- الفطنة وبعد النظر: إن الفطنة وبعد النظر هي من صفات القائد الضرورية، فالقائد ينبغي أن يكون حكيماً في تصرفاته، سريع الفهم والإدراك.
- الحرص الشديد: خصوصاً إذا تعلق الأمر بمصالح ومصائر الآخرين من المرؤوسين فلا ينبغي للقائد أن يتعجل في اتخاذ القرار إلا بعد تفحص وتدقيق.

¹ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 16.

² بشير علاء: الإدارة الحديثة، (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 295-296.

- الشجاعة: من صفات القائد الجيد الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة، والقائد هو رجل جميع المواقف، وعليه أن يكون حازما وقت اللزوم.
- القابلية البدنية: وليس بالضرورة القوة البدنية أو ضخامة الجسم والقوام الرياضي، بل يعني أن لا يتسم القائد بتشويه بدني يعيب طلعتة، أو مرض مزمن أو عاهة مستديمة تجعله منبوذا، وحبذا لو كان القائد بكامل صحته الجسمانية والذهنية والعقلية حتى يستطيع أن يبذل من الجهد البدني والعقلي ما يتلائم مع مسؤوليته ويكون قوي الأعصاب حتى لا يفقد توازنه وأعصابه بسهولة.
- القدرة على تحمل المسؤولية: ومعنى ذلك أن يكون القائد متضرعا بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره من التابعين، وأن يكون ذات شخصية قوية لا تتهار أمام المسؤوليات ولا يتهرب منها، بل يواجهها برياطة جأش وبالعلاج الملائم.
- معرفة الأصول العلمية للإدارة: فذلك الطريق نحو النجاح إذا بإمام القائد بأصول الإدارة، ما يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة وما تسفر عنه من خطأ.
- العقلية المنظمة: التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب وتنسق.
- الشعور الإنساني: فالقائد الناجح الذي يدوم هو القائد الإنساني الذي تكون معاملته للآخرين إنسانية، تدفع العاملين معه على المثابرة وتعظيم الجهود للبلوغ الأهداف المنشودة.
- القدرة على نيل ثقة الآخرين: وهذه صفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله وتابعيه، ويرتبط بهذا أن يثق القائد في قدرات وإمكانيات مرؤوسيه وبهذا يكون الشهور بالثقة متبادلا بين الطرفين.
- المحبة المتبادلة: فحب القائد لمرؤوسيه يبعث فيهم شعور الولاء نحوه وينعكس ذلك على حبه لهم وبذلك يطيعونه عن حب لا عن هبة.

• الشخصية النافذة: التي تستطيع أن تفرض نفسها على الغير وتجذب اهتمامهم وتثير احترامهم.

• الماضي الناصع المجيد: فالقائد يحتل مكانة الصدارة في جماعته والكل ينظر إليه ويبحث في ماضيه وحياته الخاصة -ماضيها وحاضرها- ليست وحده بل ملك الجماعة.

كما قدم 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 هي:¹

• صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرة في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع أخلاقيات المهنة.

• النشاط العالي: بحيث يرتفع القائد عن الأمور التافهة وينغمس في القضايا في حالة اكتشافه بأنها مهمة 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 المرتبة 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 تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لهم

¹ عمر محمود غباين: القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 133-135.

الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

● العمل الجاد بتفان والتزام: فالقادة الفعالين يقومون بإنجاز أعمالهم بتفان 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 حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى مضيئة على الدوام فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما.

● امتلاك الحكمة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحكمة، 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 يتجزء منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

وعليه يمكن تلخيص أهم صفات القائد الناجح وهي كما يلي:¹

- الشخصية القوية والتأثير على الأفراد التابعين له.
- الإيمان بالأسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية.
- الثقة بالنفس والتضحية والإيثار.
- الإيمان بمبدأ الشورى مع المرؤوسين.
- الفطنة وبعد النظر والحكمة وأن يكون سريع الفهم والإدراك.
- الحرص الشديد على مصالح المرؤوسين.

¹ زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 183

- أن يتمتع بصفات بدنية خالية من أي تشوه جسمي أو خلقي.
- الشعور الإنساني في المعاملة مع الآخرين.
- القدرة على كسب ثقة الآخرين.
- المحبة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين.
- القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- القدرة على الإرشاد الصحيح للمرؤوسين.
- الإحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

ب- الجماعة (المرؤوسين)

إن تفهم القائد لمشكلات التنظيم واهتمامه بالعلاقات الإنسانية يساعد على حمل المرؤوسين للتعاون إلى أقصى حدوده والبذل والعطاء في أداء العمل والجودة في التنفيذ.

- تعريف المرؤوسين:

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 قدراتهم وردود أفعالهم وتختلف احتياجاتهم ورغباتهم وتحكمهم اعتبارات وعوامل كثيرة¹.

- أصناف المرؤوسين:

يمكن تصنيف الأفراد الذين يرأسهم ويتعامل معهم القائد إلى ثلاث أصناف وهي²:

✓ **الإيجابيون المتعاونون:** هم الأفراد الذين يستجيبون للقائد ويعملون وفق توجيهاته ويحققون الأهداف المرجوة ولا يحدث بينهم أي ضغوط أو نزاعات إلا في أضيق الحدود ويعملون بجدية ويبدون أفكار إيجابية كما يبدعون أثناء العمل.

¹ قنديل سيد علاء: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2006، ص 69.

² المرجع السابق، ص 70.

✓ **المنتخبون:** وهي مجموعة ليس لها أي دور في صناعة القرارات ولا يبذلون أي جهد في الابتكار فهم يؤدون المطلوب منهم فقط دون مناقشة أو حوار أو إبداء رأي.

✓ **المعيقون ومثيرو المشاكل:** فهناك بعض الأفراد الذين يعمدون لخلق المشكلات ويتسببون في تعطيل الأداء وخلق مواقف تعيق العمل وقد يرجع ذلك إلى عدم إمامهم بجوانب العمل أو لعد استعدادهم له كما يمكن أن يكونوا راغبون في التغيير لتحسين الأوضاع.

- أشكال الجماعات:

وقد يجتمع هؤلاء المرؤوسين في أشكال مختلفة للجماعات نذكر منها¹:

✓ **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 الإجتماعية والحاجة للإنتماء، وتتصف بكونها تنظيم غير رسمي، وتتميز بدرجة كبيرة بالدوام والإستمرارية.

✓ **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.

¹ قنديل سيد علاء محمد، مرجع سبق ذكره، ص 69.

ت- الموقف

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، لأن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

- **تعريف الموقف:** إن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعادل أسلوبه وكيف هذا الأسلوب بما يتلاءم مع الجماعة في وقت محدد لمعالجة موقف معين وبذلك فإن فعالية القيادة ما هي إلا إنعكاس لشخصية القائد وأسلوبه لشخصية الجماعة والموقف أو الحالة، ومن هذه الجماعات يستمد القادة قدراتهم على القيادة¹.

- **عناصر تحليل الموقف:** يمكن تحلي الموقف في ضوء ثلاثة عناصر مهمة²:

✓ علاقة القائد بالأعضاء: تشير على المناخ السائد بين مجاميع العمل ومدى قبول الأعضاء للقائد فعندما يثق المرؤوسين بالقائد ويحترمونه يمكن اعتبار العلاقات جيدة، أما إذا لم تكن هناك ثقة واخترام يمكن اعتبار العلاقات ضعيفة.

✓ هيكله المهام: تشير إلى كيفية تحديد المهام وأدائها من قبل الأعضاء أما إذا كانت هناك إجراءات واضحة وأهداف مؤثرة، فمثلا في خطوط الإنتاج تكون المهام الروتينية واضحة ومتكررة لذا فإنها مهيكلة بدرجة عالية أما مهام البحث والتطوير أو التخطيط الإستراتيجي فإنها مهام ليست مهيكلة وواضحة فإن الموقف يعتبر في صالح القائد ومواتي له أما إذا لم تكن مهيكلة فالموقف ليس في صالح القائد.

✓ قوة الموقف الوظيفي: مدى وجود السلطة الرسمية للقائد على المرؤوسين وقوة الموقع عالية عندما تكون لدى القائد قوة لوضع الخطة وقيادي اتجاه العمل وتقييمه وإمكانية منح المكافآت أو إنزال العقوبات، وتكون قوة الموقع منخفضة عندما يمتلك القائد

¹ بشير علاق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، مرجع سبق ذكره، ص 292.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور العالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص

سلطات قليلة على العاملين وبالتالي فإنه لا يقيم عملهم ولا يمنحهم مكافآت وعندما تكون قوة الموقع كبيرة فإن الموقف في صالح القائد والعكس صحيح.

ث- قوة التأثير

من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة، يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته.

- تعريف قوة التأثير:

بمعنى أن القيادة الإدارية تتجسد في شخص يتمتع بموقف قيادي يستطيع من خلاله أن يمارس التأثير على الجماعة في موقف معين، وتتطلب أن يتمتع الشخص ذو التأثير بسلطة أو قوة تأثير معينة تميزه عن غير ممن لا يملكون هذه القوة أو السلطة.¹ تستطيع المؤسسة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفوءة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت.

لهذا تناول الكثير من الباحثين والدارسين والسياسيين موضوع القيادة واعطوه أهمية كبيرة لعلاقته بتطور المجتمع وتقدمه لأن القيادة تعد من العناصر المهمة والأساسية في نجاح أي عمل يتعلق بتربية أفراد المجتمع وتقدمه وبدونها لا يمكن أن تتجح عناصرها الأخرى في تحقيق أهدافها.²

¹ بشير علاق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، مرجع سبق ذكره، ص 284.

² محمود داود الربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 266.

- مصادر القوة في القيادة الإدارية:

يعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة الإدارية كالاتي:

- **السلطة الشرعية:** وهي القوة المستمدة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقفها في الهيكل التنظيمي الرسمي وتدرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها.
- **التأثير الشخصي (الإعجاب):** إن إعجاب المرؤوسين للقائد وحبهم له يكون إحدى مصادر التأثير عليهم ودفعهم لتحقيق الأهداف المشتركة.¹
- **الجزاء والعقاب والثواب:** إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء وتوقعه الحصول على الثواب عند إطاعته لهم من العوامل الهامة في قوة القيادة الإدارية.²
- **قوة المكافأة:** وتستند إلى إدراك الفرد بأن امتثاله لمطالب رئيسية سيؤدي إلى حصول الفرد على عوائد إيجابية.³
- **الخبرة والمهارة:** ويجب على القائد المهارة والخبرة الواسعة المتنوعة لأن هذا يعطي الثقة للتابعين بقائدهم وبالتالي تتحقق الأهداف.⁴

ج- تحقيق الأهداف

إن الهدف الأساسي الذي يقوم به القائد أو المدير نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيد جهودهم وتوجيه سلوكهم وتحسين أدائهم هو الهدف المنشود وهذه الأهداف متعددة نميزها فيما يلي:⁵

¹ أحمد عبد الله الصباب وآخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، ط 3، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 129.

² سامر جلده: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة (النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 218.

³ حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 218.

⁴ طاهر محمود الكلاله: تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 234.

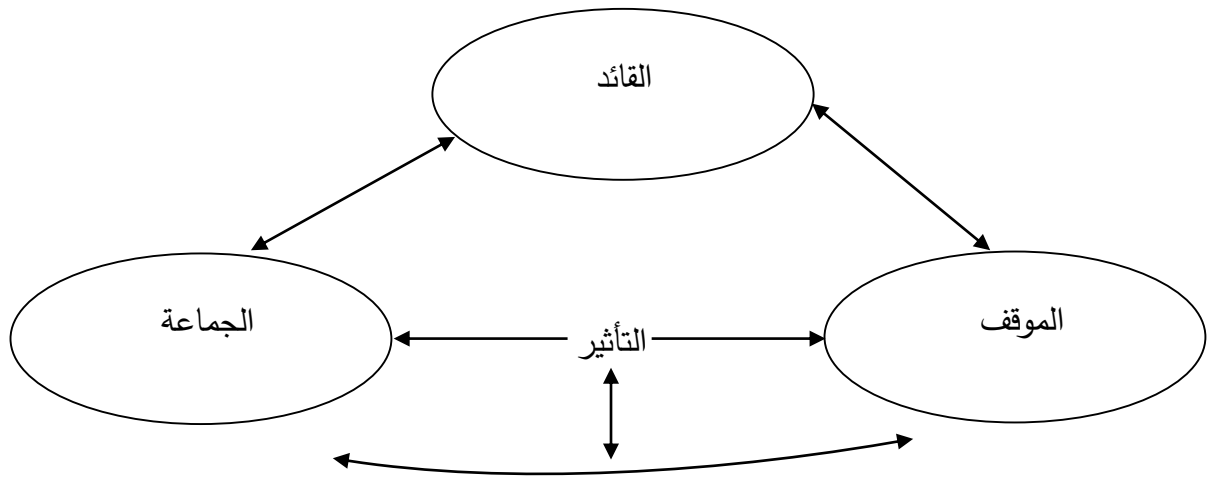
⁵ المرجع السابق، ص 235.

✓ أهداف مجموعة أعضاء التنظيم: إن تجمعات والتقاء مجموعة أعضاء التنظيم بحكم عملهم وتفاعلهم أثناء العمل تعكس اتجاهات هذه التجمعات وميولها وما تنوي القيام به، فتأتي مهمة القائد في توفير السبل وتذليل الصعاب أمام هذه المجموعات من أجل تحقيق أهدافها في إطار أهداف المنظمة.

✓ الأهداف الشخصية للفرد: ينبغي على القائد أن يتجه إلى نمو وتطوير ذاتية الفرد وتحقيق مصالحهم وسلامتهم واطمئنانهم في العمل وأن يسعى إلى أن يكيف المواقف ويجعلها سلسلة مرنة بحيث يندرج الأفراد في أعمالهم فيحصل تقبلهم الأهداف التنظيمية.

✓ الأهداف الشخصية للقائد: يحاول القائد في كثير من الأحيان أن يوجه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يكفل تحقيق أهدافه وأغراضه الشخصية تحت ستار الحرص على تحقيق مصالح وأهداف المنظمة أو حتى ستار الحرص على مصلحة الأفراد وذلك من أجل إحراز سمعة أو مركز متقدم في منصبه والإعجاب بمنجزاته وإشباع رغباته وما يحصل عليه من ترقية أو تقدير.

شكل رقم 4: عناصر القيادة الإدارية



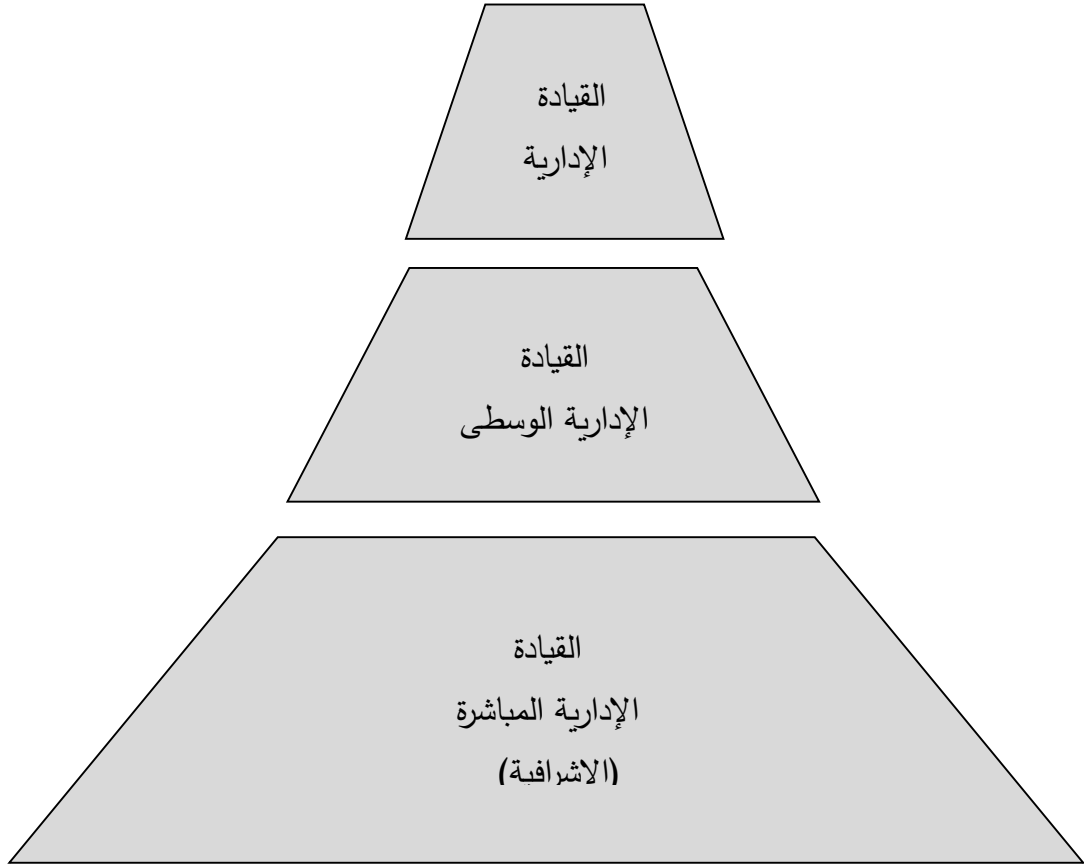
المصدر: خيضر كاظم حمود: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،

2009، ص 306.

رابعاً: مستويات القيادة الإدارية

يمكن تقسيم القيادة الإدارية داخل أية مؤسسة إلى ثلاثة مستويات رئيسية¹:

شكل 5: مستويات القيادة الإدارية



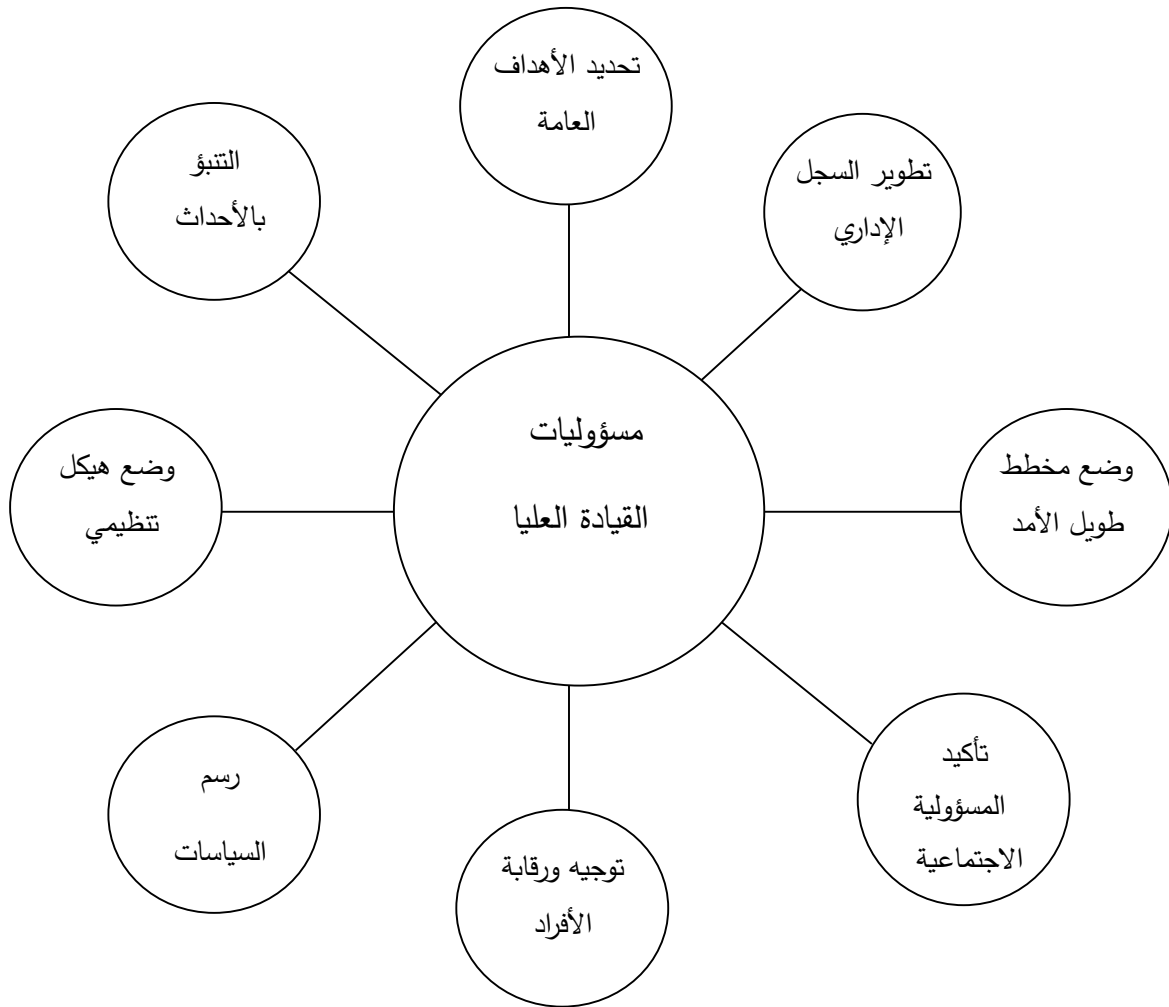
المصدر: محمود داود الربيعي وآخرون: علم الإدارة وفن القيادة، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 316.

¹ محمود داود الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 317-318.

أ- القيادة الإدارية العليا:

هي المجموعة الصغيرة من الأفراد في أعلى السلم الإداري والتي تقوم السياسات والخطط العامة للمنظمة، ويتم تحقيق الهدف من خلالها. وهناك مسؤوليات عدة للقيادات العليا يوضحها الشكل.

شكل رقم 6: مسؤوليات القيادة الإدارية العليا



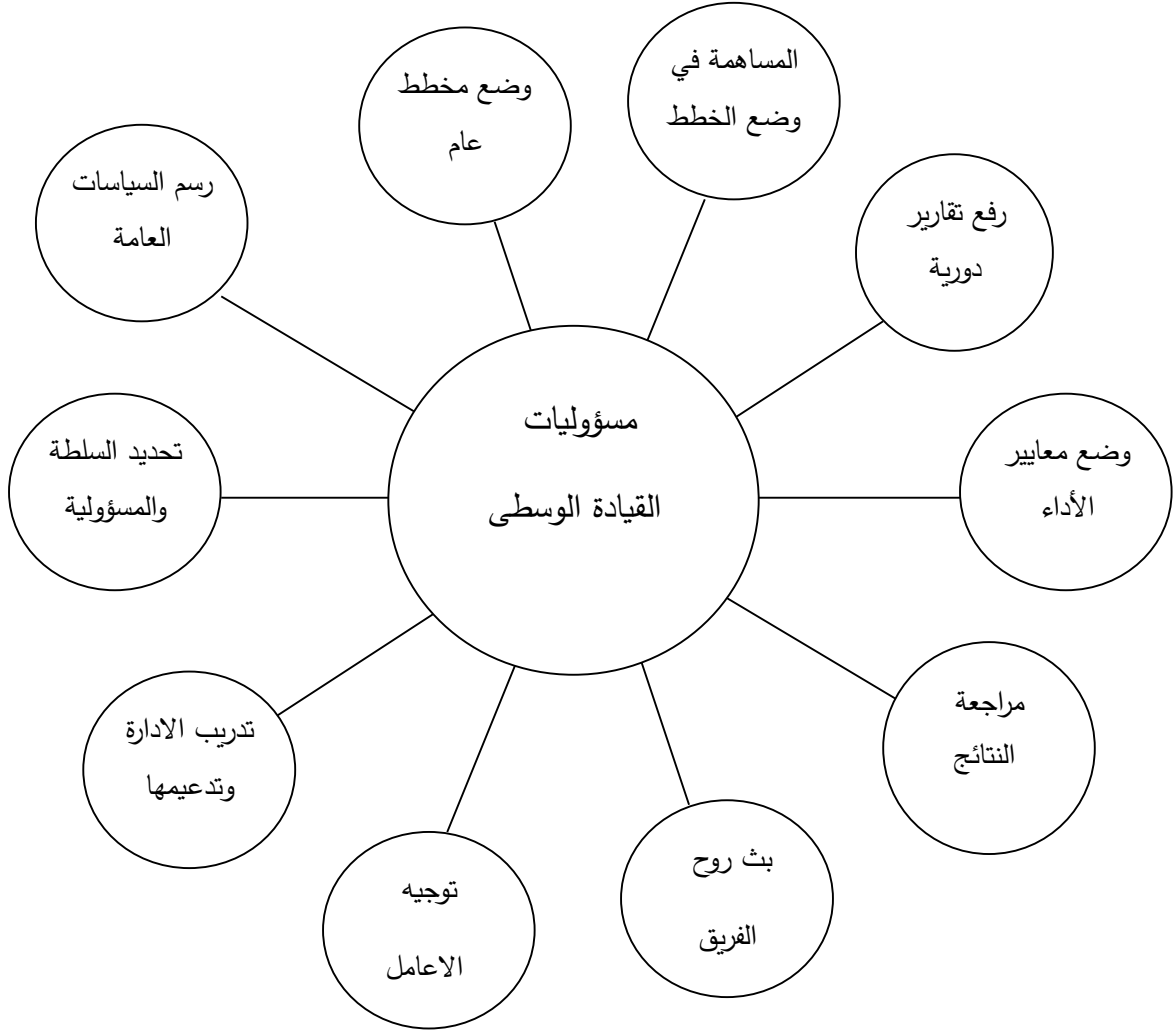
المصدر: محمود داود الربيعي وآخرون: علم الإدارة وفن القيادة، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع،

الأردن، 2018، ص 317

ب- القيادة الإدارية الوسطى:

تؤدي الإدارة الوسطى دورا وسطا بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة فمن ضمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة.

شكل رقم 6: مسؤوليات القيادة الإدارية الوسطى



المصدر: محمود داود الربيع وآخرون، مرجع سابق، ص 318

ت- القيادة الإدارية المباشرة (الإشرافية):

تمثل مختلف أفراد المؤسسة الذين يشغلون وظائف التنفيذ وهم مجموعة المديرين الذين يشرفون على مجهودات الأفراد الذين يؤدون العمليات التنفيذية للعمل، ونظرا لارتباط المدير مباشرة بالعاملين معه في خطوط العمل يطلق عليه أحيانا المشرف أو الرئيس أو مدير وحدة أو قسم.

وعلى الرغم من أهمية مكونات العمل الإداري في هذه المستويات كلها، فإن نسبة كل مكون قد تختلف في كل مستوى، ويحدد نوع المؤسسة وحجم نشاطها وأهدافها مقدار هذا الاختلاف.

سابعاً: خصائص القيادة

لا تعد القيادة فطرية أو وراثية فقط وإنما يمكن أن تكون أيضاً خصائص مكتسبة طالما كان لدى الشخص الإستعداد والميل ليكون قائداً، وقد أوضح هرمان بعض الخصائص التي يمكن أن تختص بها القيادة وهي:¹

- الكفاءة والموضوعية، المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الإختصاصية اللازمة مع القدرة على تنفيذ التغيير المطلوب في الوقت المناسب.
- القدرة على التنسيق: من خلال معرفة الناس وامتلاك موقف إيجابي اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقاً من مجموع الخبرات الإختصاصية وغير الإختصاصية.
- القدرة على التمييز: وتعتبر القدرة على التمييز والتقييم الصحيح للعمليات المعقدة القائمة على معارف غير أكيدة وجدا ما يطلق عليه الرؤية الشاملة، وتتكون القدرة على التمييز في المستوى العقلي الفطري من مجموع الخبرات الإختصاصية وغير الإختصاصية.

¹ هرمان نوربرت: الإدارة بالتوافق، ط1، ترجمة هاني صالح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003، ص ص 83-84.

ونشرت مجلة (Leadership Strategies) مقابلة أجرتها مع الرئيس التنفيذي للمعهد العالمي جالوب (Gallup) للإستطلاعات العالمية في شهر مارس 2005، ذكر فيها أن القيادة الحقيقية والأصيلة لها عدد من المؤشرات تكمن في أن القادة:¹

- ما يعنون بالفعل.
- لا يركزون على مصالحهم الذاتية ويتضح من أفعالهم، وأن أولوياتهم هي منظماتهم.
- يهتمون بآثار قراراتهم على الأخلاقيات والعواطف.
- صراحتهم المتناهية العفوية.
- يعترفون بأخطائهم بكل شجاعة.

بينما نجد أن (حسن) قد حدد خصائص القيادة في خمس نقاط هي:²

- أن القائد يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
- أن القائد يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
- أن يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
- أن يتمتع بالإتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
- أن يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

ويرى الباحث أن الكفاءة والموضوعية التي أشار إليها "هرمان" تتضمن الخصائص الأربعة الأولى إليها "حسن".

كما أشار (تيد) إلى مجموعة من الخصائص للقائد تكمن في النقاط التالية:³

- أن يكون القائد صاحب طاقة بدنية وعصبية كبيرة.
- أن يكون القائد صاحب حماسة وشغف بالعمل.
- الصداقة والمودة مع فريق العمل.

¹ المرجع السابق، ص 85.

² حسن ماهر محمد: القيادة أساسيات ونظريات، ط1، دار الكندي، الأردن، 2004، ص23.

³ تيد أردواي: فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة محمد عبد الفتاح ابراهيم، دار النهضة العربية، بيروت، 1965، ص

- التكامل والأمانة والحكمة.
- المهارة الفنية.
- القدرة على البت في الأمور.
- الذكاء.
- المهارة في التعليم.
- الإيمان بالأهداف.

وهناك من أوردها على أنها مقومات للقائد تسهم في إنجاح العملية القيادية وهي:¹

- **التقمص:** أي فحص المتغيرات المختلفة والنظر عليها من زاوية احتياجات ورغبات الآخرين، وأن يضع القائد نفسه موضع المرؤوسين ويشعر بمشاعرهم وحاجاتهم واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة وأهدافها ونحو زملائهم ونحو القيم التنظيمية.
- **الإدراك:** ويمثل مقدرة القائد على تقييم نفسه بشكل صحيح وفق ما يراه الآخرون. إن إدراك الذات يساهم في تعديل السلوكيات التي يمارسها القائد والتي قد تكون غير سليمة من وجهة نظر المرؤوسين أو الآخرين.
- **الموضوعية:** وهي قدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلانياً دون تدخل العاطفة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي تدفع المرؤوسين إلى سلوك معين، وقدرته على معرفة الكثير من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. ومن كل ذلك يتضح أن القائد الناجح يتمتع بالقدرات التالية:
- الرؤية.
- التفكير الإبتكاري والإبداعي.

سادساً: مهارات القيادة

لاشك 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

¹ عباس سهيلة: القيادة الإبتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 13.

لعملية القيادة وهي (القائد -التابعون -الموقف) فلا بد أن يجوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:¹

أ- **المهارة الفنية:** وهي 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 للأمر 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

¹ ناسو صالح سعيد علي، حسين وليد حسين عباس: الشخصية القيادية، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص ص

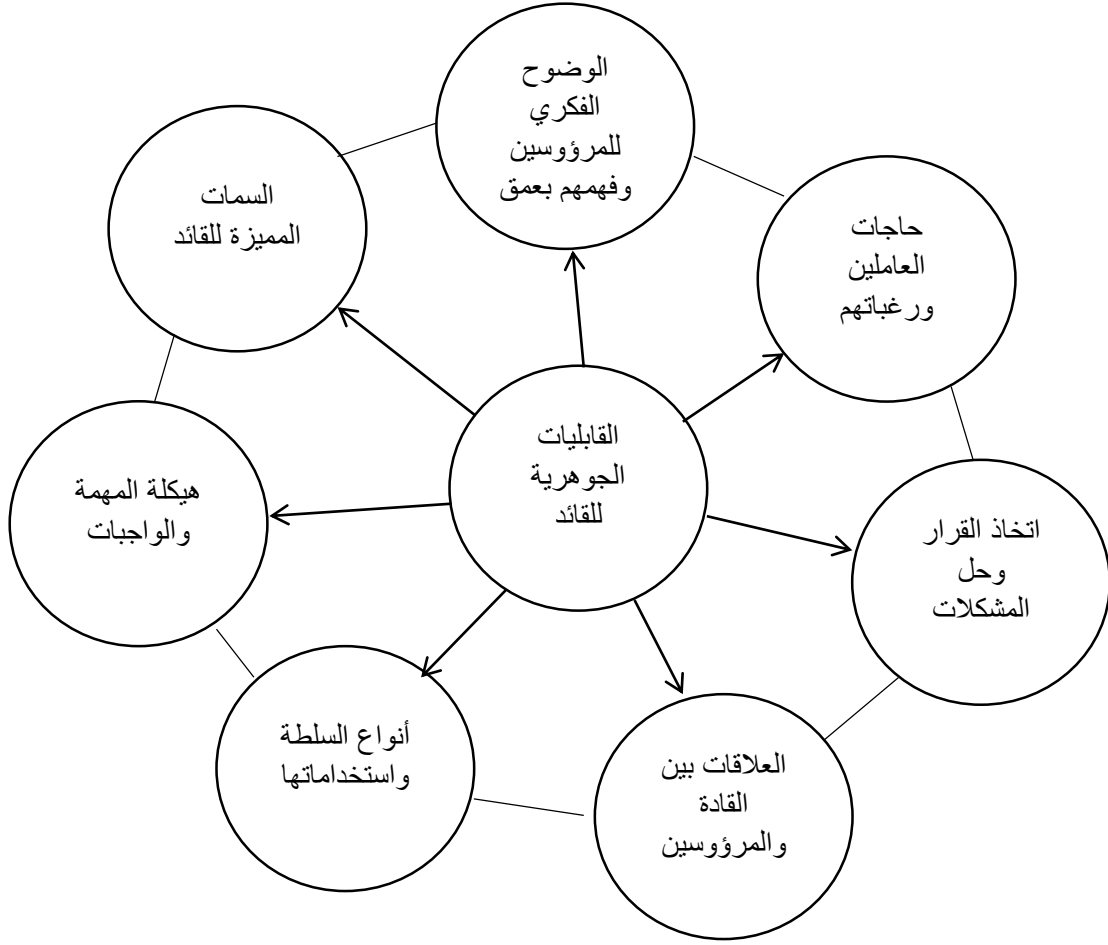
تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والإحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة.

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 وأثر 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 والإستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المؤسسة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

كما يمكن تحديد أبرز المقدرات الجوهرية التي يتوجب توفرها في القيادة من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم 8: العوامل الموقفية المؤثرة في فاعلية القائد



المصدر: ناسو صالح سعيد علي، حسين وليد حسين عباس: الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 47.

سابعا: أنماط القيادة

قد أكدت الدراسات الإدارية على أن النمط القيادي الفعال للمدير يتحدد على أساس بعيدين من سلوك المدير هما: الإهتمام بالعمل مقابل الإهتمام 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 ووصلها وتعميقها بالترتيب.¹

¹ كريمان محمد فريد، مرجع سبق ذكره، ص 157.

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

أ- القيادة الإستبدادية (الأوتوقراطية):

الأوتوقراطية كلمة يونانية معناها الحكم الفرد الواحد. حيث يحاول القائد الأوتوقراطي أو المتسلط أو الإستبدادي 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 الإجبار والتهديد بتوقيع أقصى العقوبات إذا لزم الأمر.¹

وعلى 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".²

وطبقا 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 دائما لتوسيع نطاق سلطانه وصلاحياته.³

ويتفرع من هذا النمط نموذجان للقيادة هما:⁴

¹ حسين رشوان: ، ص ص 109-110.

² محمود داود الربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 296-297.

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

⁴ كريمان محمد فريد، مرجع سبق ذكره، ص 161.

✓ **القائد المستبد الجائر:** هو القائد الذي يصدر أوامره ويتوقع تنفيذها دون أي سؤال وبالطريقة التي يحددها، ويرتكز على السلطة والتحكم في تعامله مع مرؤوسيه ولا يسمح بتفويضهم، ولا يترك لهم حرية التصرف في المواقف المختلفة، ويعتمد على أسلوب التهديد والعقاب لحثهم على العمل.

✓ **القائد المستبد الخير:** يدير هذا القائد الجماعة بمفهوم رب الأسرة ويعتمد على أسلوب المساومة الضمنية مع مرؤوسيه، بمعنى إذا تم تنفيذ الأوامر الصادرة بالطريقة المحددة يمكن إثباتهم على ذلك، وإذا لم ينفذوها تعرضوا للمساءلة والعقاب، ويستخدم القائد أساليبه الخاصة في التعرف على الأنشطة المضادة لقراراته وأوامره من بعض مرؤوسيه، ويعمل على استيعابهم أو تقليل حدة مقاومتهم إلى أقل قدر ممكن.

وتعتبر القيادة الأوتوقراطية معوقا للإتصال الجيد، وكلما أمكن يكون بين أعضاء الجماعة من خلال القائد وتحت إشرافه وسيطرته. ومعظم الاتصالات في ظل القيادة الإستبدادية يكون من أعلى إلى أسفل، وتأخذ عادة شكل أدوار وتوجيهات وتحذيرات ومعلومات.¹

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 إجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، ويمثلا الأعضاء تمثيلا متساويا في إتخاذ القرارات.²

وفي ظل القيادة الديمقراطية تنتشط الاتصالات في كل الاتجاهات: من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد. فالقائد الديمقراطي يهمله التعرف على أفكار وآراء تابعيه،

¹ حسين رشوان: نظريات القيادة (خصائص - أنماط - تدريب القادة) ، مرجع سبق ذكره، ص 109.

² عبد الوهاب محمد: البيروقراطية في الإدارة المحلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص 183.

ووجهات نظرهم وشكائياتهم، مثلما يهمنه توصيل أفكاره، وآرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين.¹

ويتفرع من هذا النمط نموذجان للقيادة هما:²

✓ القائد التشاوري:

ينظر هذا القائد إلى مرؤوسيه نظرة كلها ثقة واحترام لقدراتهم الشخصية، ويشجعهم على البحث والدراسة وتقديم المقترحات، وعادة ما يركز على مفهوم العلاقات الإنسانية ويعمل على تدعيم العلاقات الطيبة معهم.

✓ القائد المشارك:

يسمح هذا القائد لمرؤوسيه بالإشتراك المباشر في اتخاذ القرارات، وتحديد أسلوب أدائهم للعمل المطلوب إنجازه، وطريقة أدائه، ودور القائد المشارك يقتصر على تعريف المرؤوسين بالمشكلة وعناصرها ثم يترك لهم حرية المناقشة ويتم أخذ القرار بناء على رأي الأغلبية.

ت - القيادة الحرة (الفوضوية):

يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد. إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً. وفي مجال الإدارة لم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد الثلاثينات.³

وفي 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 الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات. ولا يتدخل القائد الرسمي المعين ذلك، وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية.

¹ حسين رشوان: نظريات القيادة (خصائص - أنماط - تدريب القادة)، مرجع سبق ذكره، ص 102.

² كريمان محمد فريد، مرجع سبق ذكره، ص 163.

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 252.

إن هذا الأسلوب القيادي يسمح للأعضاء بحرية التصرف. ويترك لمعاونيه العنان ما يشاؤون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها ويعملون كل ما يحلو لهم. والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكاً 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 استقرار.

ويتبع القائد في هذا النمط سياسة الباب المفتوح في الاتصالات... فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً، إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.¹

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

وأشار "ليكرت" أن أكثر الأنماط الإدارية نجاحاً النمط الديمقراطي الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات، والتوجيه الجيد لاتصالات العمل، وبيئة تنظيمية دافئة تسهم في إشباع حاجات المرؤوسين، كما أن القائد الكفاء هو الذي يفعل

¹ حسين رشوان، نظريات القيادة (خصائص - أنماط - تدريب القادة)، مرجع سبق ذكره ص 112.

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.¹ وفي هذا السياق يرى فيلدر أن القيادة الإدارية يجب أن تتكيف مع مواقف المؤسسة، ولا يمكننا إنشاء تفوق نمط واحد على آخر للقيادة، أما حسب "بلاك" و"موتون" فكل قائد إداري لديه أسلوب حكمة في ميدانه، ولكن أيضا يمكن أن يكون هناك نمط إحتياطي لإستبدال حالة المؤسسة وخاصة في سياق الأزمات.²

سابعاً: أهمية القيادة

تتمثل أهمية القيادة في الآتي:³

- العمل على نشر روح الأخاء والإنسجام 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 تبعاً لأهميتها.
- مساعدة الجماعات على الإتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانيات 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.

¹ راتب السعود: أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنيسيس ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 5، عدد3، 2009، ص 250.

² Gilles Bressy, Chritian Konkuyt : **économie d'entreprise**, 7éd, édition Dalloz, Paris, 2004, p 104.

³ سيد أبو بكر حسانين: طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، ط5، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1989، ص ص 441-440.

- 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 مجتمع.

المحور الثاني: وظائف العملية الإدارية

1- التخطيط

2- التنظيم

3- التوجيه

4- الرقابة

المحور الثالث: وظائف العملية الإدارية

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة. وأن أهمية مكانها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها. وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري.¹ وعلى هذا الأساس أصبحت القيادة من الموضوعات الهامة لدراسة الإدارة ومختلف وظائفها، وندرس جوانب العملية الإدارية لبروز دور القيادة في كل الوظائف الإدارية، والتي تتمثل كالآتي:

1. التخطيط

أولاً: تعريفه

يعتبر التخطيط من أبرز العمليات الإدارية وغالباً ما يعد الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، إذ لا يمكن توجيه أو استخدام الطاقات البشرية والموارد المادية استخداماً علمياً دون أن تتوفر خطة عمل يسعى العاملون عن طريقها للوصول إلى أهداف محددة ضمن فترة زمنية معينة.²

وتعرفه (Nits) بأنه العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار أفضل طريق أو مسار يكفل تحقيق هدف معين، وعرفه (علي السلمي) بأنه "تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذاً في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العام المحيط بالمشروع".

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

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 111.

² محمود داود الربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 87.

والتخطيط طريقة في التفكير قبل أن يكون عملاً منجزاً. 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.¹

ويعتبر التخطيط اليوم عنصراً 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 وفقاً للإمكانيات المتاحة حيث يعتبر التخطيط منهجاً أو مدخلاً كل هذه المشاكل.

إن التخطيط هو التفكير في المستقبل ووضع الإستراتيجيات 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.

... وينبغي 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 خطاً شاملاً تتعامل مع كل القضايا، وأن تكون أكثر مرونة وتوفر العديد من الحلول.²

¹ حسين رشوان، نظريات القيادة (خصائص - أنماط - تدريب القادة)، مرجع سبق ذكره، ص 189.

² سلامة عبد العظيم حسين: تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، لبنان، 2005، ص 90.

ثانياً: أهدافه

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

لتحقيق الهدف وكما يأتي:¹

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

ويهدف 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 أيضاً إلى إيجاد الاتفاق العام والإقتناع الكامل لدى المخططين والمنفذين على حد سواء.

وفي تحديد دقيق يهدف التخطيط إلى:

- تحديد الأهداف والنتائج التي يرجى تحقيقها في الفترة المخطط لها.
- تقدير الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- تحديد بناء التنظيم في المستقبل لمواجهة الأهداف.

من المستحسن أن يكون للقائد معرفة تامة بعناصر التخطيط ومن غيرها لا يستطيع القائد أن يقوم بالتخطيط لمؤسسته أو لمنظمتها ومن خلال التعاريف التي يمكن الإستدلال منها بأن التخطيط يعني التدبير لمواجهة المستقبل لتحقيق أهداف مرسومة فهو يقوم على عنصرين أساسيين هما:²

¹ كريمان محمد فريد، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² محمود داود الربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

✓ **التنبؤ بالمستقبل:** يركز إلى الإحصاء واستقراء الماضي واتجاهاته ويعبر عن تصور ما سوف يكون الحال في المستقبل إذا استمرت ظروف الماضي بذاتها سائدة فيه وقام التكهن بما سوف يكون عليه الحال حتى تمكن التخطيط من التحكم في تلك الظروف وطوعها لإرادته وعدل فيها بما يجعل أحوال المستقبل وفقا لما يبتغيه.

وفي سبيل التنبؤ بمسار ظاهرة ما مستقبلا يقوم القائد الذي يخطط لمؤسسته أو لمنظمتها بما يلي:

- على القائد أن يعرف مسار الظاهرة في الماضي معتمدا على ما يجمعه من بيانات ومعلومات عنها وبيانات احصائية عنها.
- على القائد أن يدرس العوامل التي أثرت في سلوك الظاهرة في الماضي بناء على ما يعلمه القائد من تحليل للبيانات التي يكون قد جمعها حول الظاهرة.
- أن يضع القائد افتراضات معقولة عما يحتمل أن يحدث من تغيرات في هذه العوامل مستقبلا مستندا في ذلك التفكير المنطقي والخيال العلمي.
- يستنتج القائد الأثر الذي سوف يحدث لكل عمل ويحتمل أن يتغير وعلى هذا يعدل القائد اتجاه الظاهرة وفقا لهذه التوقعات.

فلهذا يكون من الخطأ الاعتقاد بأن التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة. أو أنه يعطي أجوبة صحيحة مائة في المائة، فهو لا يعطي سوى نتائج وأجوبة صحيحة نسبيا وعلى ذلك يجب هعلى القائد القائد أو المخطط مراعاة نقطتين:

- ✓ وجوب أن يكون تقديراتهم وافتراضاتهم دقيقة إلى أبعد حد.
- ✓ أن يضعوا في حسابهم نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ لهذه التقديرات وتلك الافتراضات.

الإستعداد للمستقبل:

لا يكفي لقيام التخطيط أن يكون هناك أهداف محددة يراد تحقيقها في المستقبل، وإنما يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق أي واقعية. وأن يكون في الوسع تنفيذها. ويتطلب ذلك أن يكون لدى المؤسسة الوسائل الكافية من الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف.

أما العناصر التي يستند عليها القائد لتحقيق الأهداف فهي:

- السياسات: وهي تعد بمثابة القواعد والمبادئ يلتزم بها المخططون والمنفذون ويستهدفون بها في كافة مراحل العمل.
- الوسائل والأدوات اللازمة توافرها (مادية وبشرية) لكي يتم ال بها العمل ويتحقق الهدف.
- العمليات التفصيلية التي يجب أن تتجز بحيث تتم في سلامة وتتابع وانتظام مع تعيين الأجهزة والأشخاص الذين سوف يعهد إليهم بكل عملية تفصيلية.
- البرنامج الزمني يوضح لكي يبين وقت البداية والنهاية لكل عمل تفصيلي.
- الموازنة: (الموازنة التقديرية) التي تلخص كافة الأعمال التي تشملها الخطة وتعتبر عنها الأرقام والتي يجب الإلتزام بحدودها أثناء التنفيذ¹.

أما الأهداف: فهي الغايات التي سوف تسعى نحوها الخطة بغية تحقيقها وهي قد تكون عامة يعمل المخطط على الوصول إليها في المدى الطويل أو قد تكون وقتية تتمثل في علاج مشكلة قائمة.

وعلى هذا الأساس التخطيط هو رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط المولة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والإستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف

¹ مشرفي حسن علي: نظريات القرارات الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1997، ص20.

والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، وتلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالإحترام والتقدير والإعتناء برأيهم والإهتمام بدورهم.¹

2. التنظيم

أولاً: تعريفه

لقد تناول المتخصصون وعلماء الإدارة من عدة زوايا وكل وضع تعريفاً وفق منهجية دراسته وبحثه للتنظيم، ومن بين هذه التعاريف تتمثل فيما يلي:

• التنظيم هو عملية إدارية أساسية تقتضي وضع هيكل الإدارة وتحديد أهدافها ومهامها ومسؤوليتها وأساليب وطرق العمل فيها وذلك بهدف تمكينها من تقديم خدماتها بأقل كلفة ممكنة وأقصر وقت ممكن وأكبر إنتاجية.

• كما أن 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.²

بعد أن توضع المؤسسة خططها لابد 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 أيضاً وظائف كل وظيفة، وتضع روتين العمل واستراتيجيات العمل الخاصة بكل قسم.

¹ محمود داود الربيعي وآخرون، المرجع السابق، ص 310.

² محمود داود الربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 121.

التنظيم الكفاء للمهام والمسؤوليات هو أساس الإدارة الفعالة، ويقوم المدير الفعال

بالمضي في عملية التخطيط حتى يتمكن من تطوير خطة تنظيمية فعالة:¹

■ تحديد الأهداف بطريقة واضحة: فلا بد من وضع خطة لتحقيق تلك الأهداف، ولا بد أن تكون تلك الخطة مشتملة على تنظيم المهام وتحديد المصادر والموارد والمسؤوليات والسلطات، فالتخطيط والتنظيم يؤديان إلى نجاح فرق العمل نجاحاً باهراً.

■ بمجرد أن يتم تكوين فرق العمل لابد من وضع كل فرد في مهامه التي تساعده على استغلال مهاراته.

■ توفير عملية التنظيم وبناء فرق العمل والمعلومات الكافية عن الموارد البشرية وكيفية تنظيمها من خلال تحديد المهام وتحقيق أعلى مستويات أداء الموظفين لمهامهم، ثم تحديد الحاجات البشرية ويمكن أن تترجم إلى برامج تنموية.

■ يعتبر الهيكل التنظيمي مهم لأنه يؤثر على القيادة، فأشكال التنظيم المختلفة تتطلب أساليب قيادة مختلفة فالمؤسسة المنظمة جيداً تكون على رأس كل المؤسسات، وعلى العكس فإن المؤسسات غير المنظمة تؤدي إلى انخفاض معدل الإنتاج فيها، وفي المؤسسات من النوع الأول لابد من تحديد الوظائف والسلطات والمسؤوليات حتى يتمكن الموظفون من العمل دون الحاجة إلى عمليات تحسين لأدائهم.

أ- يوفر التنظيم الجيد وتحديد المهام والمسؤوليات التوجيه والإرشاد للموظفين، ولكن الأفراد الذين يفهمون طبيعة دورهم الوظيفي أقل حاجة إلى التوجيه والإشراف، ويؤدي ذلك إلى تقليل معدلات الشعور بالإحباط لدى الموظفين، وبالتالي يؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد، ومن ثم تزداد الكفاءة الإنتاجية لدى المؤسسة.

ب- إن التنظيم الجيد أيضاً يسهل عملية أداء العمل، فبدون معرفة كل فرد مهام وظيفته لن يتمكن من أداء الوظائف، بالإضافة إلى اهتمام المدير بتحديد السلطات والخصائص،

¹ سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

وعن طريق تحجيج الأهداف والخطة الموضوعة يتم الوصول إلى قرارات سريعة بشأن أي موضوع، وسوف يوفر ذلك للمدير الوقت لاستغلاله في قضايا أخرى أكثر تعقيدا، وسوف يؤدي ذلك إلى تسهيل عمل المديرين وبالتالي الشعور بالرضى الوظيفي.

ت- وأخيرا فإن التنظيم يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد، فلا شيء يدمر الروح المعنوية أكثر من عدم تحديد السلطات، والتنظيم الجيد يوضح المسؤوليات والتوقعات ويؤدي أيضا إلى خفض معدل الإحباط.

ثانيا: مبادئ التنظيم

قام العديد من المختصين والباحثين والمؤلفين بوضع مبادئ عامة للتنظيم، وانفقوا على المبادئ الآتية:

أ- وضوح الهدف:

إن من مسببات نجاح أي عمل هو وضوح الهدف المراد تحقيقه، لذا يجب أن يكون التنظيم أو أي جزء منه معبرا عن الهدف المراد تحقيقه على أن تكون الغايات منطقية للوصول إليه، وأن يكون وضوحا عند الأفراد الذين يمارسون الأنشطة المختلفة، فإذا لم يكن الهدف واضحا انعدم التعاون فيما بينهم وتبعثرت جهودهم. وبالعكس من ذلك فإن وضوح الهدف عامل مساعد في رفع المعنويات والإحساس بالانتماء إلى الجماعة.

ب- تقسيم العمل:

إن الغرض الرئيسي للتنظيم هو الوصول للكفاءة العالية في الأداء ومن أجل تحقيق ذلك يجب علينا القيام بتقسيم العمل وذلك بتوزيع المهام على الأشخاص كل حسب إختصاصه وإمكاناته ومؤهلاته على أن يكون هناك تنسيق وترابط بين مهامهم لأجل عدم حدوث ازدواجية أو تقاطع في العمل.

ت- وحدة العمل:

إن حدوث الإرباك في العمل يأتي نتيجة عدم وجود تعليمات أو توجيهات واضحة ومحددة لتكون دليلا واضحا أمام العاملين، إضافة إلى أن هذه التعليمات تصدر من جهات متعددة

مما تولد الحيرة في الأداء، ولغرض عدم حدوث مثل هذه الظواهر السلبية وجب تطبيق مبدأ وحدة إصدار الأوامر من سلطة موحدة أو رئيس واحد الذي بدوره يتلقى هذه الأوامر من مسؤوليه ويطرحها على من هم أدنى منه وبهذا يتم التسلسل السليم في تطبيق المهام والمسؤوليات.

إن إصدار الأوامر والقرارات يجب أن تكون على شكل تعليمات ونظم واضحة من قبل المدراء ومن ثم إعطاء صلاحيات لهم من أجل تنفيذ هذه التعليمات بوسائل تساعد على إنجاز مهامهم وفق الضوابط المسموح بها.

ث- تنسيق الجهود والمهام:

يعتبر التنسيق عنصراً أساسياً لتكامل العمل وتلافي التقاطع والإزدواجية في أداء المهام، فالإداري الناجح هو الذي يستطيع تحديد البرنامج وتوضيح أسلوب العمل مع توزيع المهام والمسؤوليات وفق الاختصاصات التي توكل لكل وحدة من وحدات المؤسسة، مع إيجاد خطوط الاتصال فيما بينها وكذلك مع الجهات العليا المسؤولة عنها، وهذا مما يساعد على وضوح الرؤيا أثناء العمل وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المرسومة¹.

ج- السلطة والمسؤولية:

إن السلطة تعني الحق الذي يخوله المجتمع إلى المنظمة عن طريق الدولة ثم تخوله المنظمة للعاملين عندها كل حسب نطاق مسؤولياته والمعروف إن أي وظيفة من الوظائف هي مجموعة من الواجبات والمهام التي تلزم العاملين بتحمل المسؤولية ما يترتب عليهم من أعمال وما يتخذ من قرارات لتحقيق أهداف هذه الوظيفة ومن الأيضل أعطاهم المسؤولية اللازمة ومسألتهم عند كل ما يؤثر في حسن أداءهم والمسؤولية أنواع ويمكن تحقيقها وفقاً لما يأتي:

¹ محمود داود الربيعي، مرجع سابق، ص ص 129-130.

• **المسؤولية الأدبية:** وهي أداء الواجبات بشكل صحيح ومحاسبة المقصرين أثناء العمل وفقا للتعليمات والقوانين المقررة من قبل المسؤولين وبمعنى آخر تطبيق القوانين والأنظمة بشكل دقيق وعدم التجاوز عليها ومحاسبة كل من يجالفها.

• **المسؤولية القانونية:** وهي التصرفات القانونية التي تتخذ بحق المخالفين للقوانين والأنظمة المقررة.

• **المسؤولية الأدبية:** وهي تعتمد بالأساس على الأشخاص أنفسهم وذلك من خلال محاسبة ضمائرهم وكذلك محاسبة المجتمع لهم أثناء تحملهم المسؤولية وتنفيذ الواجبات والمهام الملقاة على عاتقهم.

وبما أن المساءلة وسيلة يتأكد من خلالها المدير الموظف المسؤول عن تنفيذ بعض الأعمال التي هو مسؤول عنها ينفذها بالطريقة الصحيحة، لهذا فإن الأوامر الصادرة من قبل المدير ليس بالضرورة أن تنفذ بالشكل المطلوب ويمكن القيام بالمساءلة عبر الطرق الآتية:

(التفتيش، كتابة تقارير، إنشاء وحدات للرقابة الداخلية)

والملاحظ إن المسألة تساعد على ظهور التوترات والصراعات التنظيمية داخل التنظيم لذلك يحذر من استخدامها تجنباً للصراعات وخدمة لأهداف التنظيم¹.

ح- المركزية واللامركزية:

إن المركزية هي منح السلطة لمركز واحد أو شخص واحد والرجوع إليها في إتخاذ كافة القرارات وعدم فسح المجال للآخرين بإتخاذ أي قرار أو إجراء من دونهما وهذا مما يزيد التسلط والديكتاتورية عند البعض منهم. ولكن المركزية فوائد أيضا حيث إن القرارات تصدر من جهة واحدة فقط مما تضمن وحدة التوجيه والتنسيق والإطمئنان إلى سلامة الإجراءات.

هذا إذا كانت المركزية ديموقراطية والتي تعتبر النموذج الأمثل في العمل لكونها قيادة جماعية تعمل من مركز واحد، أي أن قراراتها نابعة من الجماعة بعد التداول والمشورة مما يجعلها سليمة وناجحة أكثر من القرارات الفردية.

¹ عبد الباري دره وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 201.

أما اللامركزية فهي منح السلطات لأكثر من مركز واحد وعدم الرجوع إلى السلطة المركزية عند اتخاذ القرار أو التنفيذ، ومن سلبياتها زيادة التسبب في حالة عدم تحديد ضوابط مركزية تكون دليل عمل العاملين أو الرؤساء، إلا إن لها إيجابيات أيضا حيث تفسح المجال للإبداع والتصرف والسرعة في الإنجاز الأعمال وحسن الأداء.¹

خ- تفويض السلطة:

وهو نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين الأدنى وذلك عن طريق توزيع السلطات على مختلف المستويات وعدم حصرها بيد شخص معين، حيث يكون للإداري سلطات معينة موكلة إليه بصيغة أصلية بموجب النظام الأساسي للمنظمة على أن تتفق هذه السلطات مع امكاناته، وتحت إشراف مرؤوسيه.

وتعد عملية تفويض السلطة وسيلة ناجحة تمكن الأفراد والجماعات من العمل بحرية والتصرف الفوري لمواجهة مشاكل العمل وعدم الرجوع إلى الرؤساء بالرغم من حدوث بعض الأخطاء أثناء التطبيق إلا أن التفويض يعطي الخبرة اللازمة للإداريين في حل مشاكلهم وتجاوز أخطائهم وبالتالي تنمية قدراتهم على الإبداع والتطور في إنجاز المهام.

والملاحظ أن التفويض وسيلة وأسلوب لتنفيذ وانجاز العمل، لهذا فهو لا يعني تخلي المدير على سلطاته ومسؤولياته، بل يبقى المدير المسؤول الأول عن المنظمة وإدارتها بالرغم من قيامه بتفويض صلاحياته، والتفويض يمكن إلغاؤه وتعديله من قبل مدير المؤسسة أو المنظمة متى وجد ذلك ضروريا.²

أ- التدرج في السلطة: إن السلطة هي الحق الشرعي في إصدار القرارات اللازمة للآخرين للقيام بعمل معين، وتخويل هذه السلطة من القمة إلى القاعدة هو مبدأ التدرج في السلطة والذي يعتبر من مقومات نجاح العمل الإداري وذلك من خلال السيطرة الفعالة على المهام والمسؤوليات وانجازها بشكل جيد.

¹ محود داود الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 131-132.

² عبد الباري دره، مرجع سبق ذكره، ص 202.

إن اختيار القادة الذين هم مصدر السلطة وفق القوانين والتشريعات لتولي مهام الحكم وإدارة شؤون البلد من قبل الشعوب التي هي مصدر السلطة بما يخولهم منح بعض سلطاتهم إلى أجهزة الدولة الأدنى وذلك من أجل تسهيل انجاز الأعمال المكلفين بها بسهولة ويسر وعدم الإعتماد على أنفسهم فقط مما يولد التخبط والحيرة في إنجاز المهام بشكل جيد.

ب- نطاق الإشراف: إن تحديد نطاق الإشراف يتعلق دائماً بإمكانية الرئيس وقدراته الشخصية وخبرته بطبيعة عمل القاعدة التي تقوم بتنفيذ العمل ومعرفة امكاناتهم بإنجاز مهامهم دون الرجوع إليه، مع الإطلاع على العناصر الكافية على تجميع البيانات والمعلومات التي تساعده في إعداد الخطط والبرامج وانجاز القرارات بشأنها.

ت- قصر سلطة الأوامر: إن علم الإدارة الحديث بدأ يتجه نحو تقصير سلطة الأوامر عن طريق توسيع نطاق الإشراف وزيادة التفويض من السلطات للرئاسات الوسطية مع تزويدها بالعناصر اللازمة من وسائل لتجميع وتحليل البيانات والمعلومات ودعم قدراتها على توسيع نطاق اشرافها دون فقدان القيادات العليا قدرة الرقابة الفعالة عليها. وذلك نتيجة تعقد الأمور وصعوبة الإشراف على الوحدات التنفيذية التي تعقد تركيبها وتضخم عملها وبالتالي زادت من الأسفل للأعلى بشكل غير متكامل، إضافة إلى وصول التوجيهات والتعليمات الصادرة من الأعلى إلى الأسفل بشكل محرف أو غير متكامل، لهذا وجب العمل على أن تكون المستويات الإشرافية التي تتألف منها السلطة أقصر ما يمكن.

ث- المرونة: إن المرونة في التنظيم يجب أن تبنى على التنبأ بما سيقع في المستقبل من تطورات وعلية فمن الممكن إضافة اختصاصات جديدة أو الإستغناء عن بعضها دون إحداث إرباك أو قصور في أداء المنظمة. ومن أجل أن تحتفظ المنظمة بفعاليتها وقدراتها على التجاوب مع كل المتغيرات التي تحدث بالمرحلة الراهنة عليها أن تكون لها

درجات من المرونة في حدود المعقول وحسب الظروف. وذلك لعدم القتل الإبداع والإبتكار في العمل.¹

ثالثاً: أهمية التنظيم:

إن للتنظيم أهمية واضحة في نجاح المؤسسة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية. فهو الهيكل والإدارة البشريتان والماديتان اللذان 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 وزادت اجراءات 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 ما انيط به من عمل دون أن يؤثر أو يعيق الآخرين.²

وقد حدد أهمية التنظيم بالنقاط التالية³:

- يعمل على تقسيم العمل بين العاملين.
 - يهيء الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات من أعلى إلى أسفل أو بالعكس.
 - يحدد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة.
 - يعمل على تحديد التسلسل في صلاحيات وسلطات جميع العاملين في المؤسسة وبالتالي المسؤوليات المرتبة عليهم.
 - يحقق تنمية وتدريب العاملين فيه.
- وعليه فإن التنظيم هو تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا

¹ محمود داود الربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 134-135.

² محمود داود الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

³ بدوي عصام: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص ص 124-

إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعل أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيات التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الإستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغا كبيرا للإدارة الأهم ويضمن طموحاتهم واحترام آراءهم، فهذا الأسلوب يؤدي دورا كبيرا في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والإنفلات.¹

3. التوجيه

أولا: تعريف 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 زادت عمليات التوجيه.

ويعرف التوجيه (الغمري) بأنه العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم، فأغلب الأعمال التي تنفذ تتطلب تضافر الجهود من الأفراد ويتم ذلك تحت نمط قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجاتهم البشرية.

ويعرفه (الربيعي) 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.²

¹ محمود الربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 312-313.

² محمود داود الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

تعتبر عملية التوجيه من وظائف القيادة لأنها تشتمل على الإشراف والتقييم والتحفيز والإرشاد والاتصال والتنفيذ والتفويض وتطوير الأداء، وعندما يتم التوجيه بصورة صحيحة يؤدي إلى نجاح المؤسسة، وذلك بسبب الإشراف والتوجيه الجيد وأيضا بسبب تعاون كل أعضاء المؤسسة وأقسامها في تحقيق أهداف المؤسسة، فالتوجيه هو القدرة على تنسيق كل جهود المجموعات المختلفة من فرق العمل وذلك للعمل على حل المشكلات التي تؤدي إلى عرقلة تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة فيقوم المدير بالجمع بين الخطط الموضوعية وموارد المؤسسة الطبيعية ورقابة التحكم في الموارد البشرية، فالطريقة التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة تعتمد على نجاح عملية التوجيه إلى حد كبير على حماس المدير وحماس من يقومون بالعمل معه، ويؤدي المديرون الفعالون اهتماما كبيرا بمواردهم البشرية، وذلك لأنه لو تم إدارتها بطريقة جيدة فسوف يقوم الموظفون بتحويل الخطة غير الجيدة إلى خطة ناجحة، وأيضا يحولون المؤسسة الضعيفة إلى مؤسسة قوية فالمديرون الماهرون هم من أكثر الأشخاص حيوية ودينامية في نجاح المؤسسات، وأيضا لا بد من توافر المعلومات الفنية، ولكن دون المدير الجيد لن تتمكن أي مؤسسة من أخذ مكانها الطبيعي بين القيادات الإدارية.¹

ثانيا: وظيفة التوجيه

بمجرد الإنتهاء 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 ارشاد 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

¹ سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 98.

شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.¹

يقصد بالتوجيه إصدار التوجيهات والإرشادات والتعليمات والأوامر من جانب القائد إلى معاونين والمرؤوسين الذين يعملون تحت إشرافه المباشر، وذلك بما يضمن دائماً فهمهم لما هو مطلوب منهم وقيامهم به بالشكل السليم. ومن ثم تحقيق النتائج المطلوبة. التوجيه إحدى الوظائف القائد الأساسية، والتي تعتبر من أصعبها وأكثرها تعقيداً وتشابكاً. ويرجع ذلك إلى أن ميدانها العنصر البشري، وما يرتبط به من تغيرات مستمرة، إذ أنه من الصعب التنبؤ بما سيأتيه من أفعال وتصرفات. فكل قائد في المنظمة يعمل تحت قيادته مجموعة من المرؤوسين، والعاملين في المنظمة، وهو يقوم بتوجيههم. وتشمل هذه الوظيفة الطريقة التي يتعامل فيها القائد مع مرؤوسيه من حيث كيفية إصدار الأوامر، وكيفية حفزهم وإثارة دافعيتهم للعمل، ومدى إشراكهم في اتخاذ القرارات وتنمية روح التعاون بينهم، وطرق توقيع الجزاءات، وكيفية التعامل مع النزاعات التي تنشأ بينهم. فبعد الإنهاء من وضع الخطة والتنظيم في حالة حركة وحياة في الطريق إلى هدف المشروع يتطلب حسن التوجيه، فالنتائج تعمل على تحقيق أفضل النتائج من العمل اليومي بين الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات.

ويقوم التوجيه على ملاحظة سلوك المرؤوسين، فكل قائد في مؤسسة ويلاحظ من دونه، وفي أثناء الملاحظة يكتشف القائد العمل الطيب فيعمل على تنميته، والعمل السيء فيعمل على 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.²

¹ محمود داود الربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 137-138.

² حسين رشوان، نظريات القيادة (خصائص - أنماط - تدريب القادة)، مرجع سبق ذكره، ص 187-188.

ثالثاً: أهداف التوجيه

إن أهم ما يهدف إليه التوجيه هو تحقيق الغايات والأغراض الآتية¹:

- 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 باتباع 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.
 - تثمين وتقويم العاملين ومساعدتهم على العمل الصحيح في الإتجاه الصحيح بالوسائل الممكنة والمتاحة واستخدامها بشكل مثمر ومفيد.
- بما أن عملية صنع القرار من المهام الرئيسية للقائد في توجيه المؤسسة والتي تدخل ضمن هذه الوظيفة، من الضروري التأكيد على حقيقة مفادها أن عملية صنع القرار لا

¹ محموداود الربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 139-140.

تحصل من فراغ، وإنما هي في الواقع محكومة بالوظائف الإدارية مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة كما أن عملية صنع القرارات تخضع الأخلاق والمسؤولية الإجتماعية أيضا.

القيادة وتأثيرها على صنع القرار:

وتتجلى قدرة القائد الإداري الإستثنائية في كونه ليس فقط صانع قرار أو مساهم في صنعه وإنما في كونه حلال مشاكل مستعصية، أو في قدرته على اتخاذ قرارات تجديدية أو قرارات تعديلية تكيفه بنفس قدرة الآخرين (من المدراء التقليديين) على اتخاذ قرارات.

فالقرارات التعديلية - التكيفية هي تلك القرارات أو الخيارات التي تعتمد لمواجهة مجموعة من القضايا والحالات الغيبية والغامضة غير الإعتيادية. حيث يتطلب هذا النوع من القرارات قدرا عاليا من التخطيط المسبق لها لأن نتائجها غالبا ما تكون عديدة ومتنوعة أما القرارات التجديدية أو الإبتكارية فهي تلك القرارات التي تتعامل مع الإكتشافات الخلاقة، بالإضافة على تشخيص الحالات والمشاكل الغامضة والمعقدة التي تحتاج إلى قدر عال من التفكير الخلاق. ومن الملاحظ أن القرارات الإبتكارية تحدث عملا يختلف كما ونوعا وشكلا عن أي عمل سابق. ولبوغ التجديد، ينبغي على المدراء والعاملين تحديد أبعاد المشكلة أو تعريفها في المقام الأول، واقتراح حلول جذرية غير تقليدية.

أما القرارات الروتينية، فهي مجرد خيارات نمطية متكررة تقدم كاستجابة لمشكلات محددة ومعروفة وغير معقدة، إذ يجد العاملون في المنظمة حلولاً جاهزة للحالات العملية اليومية التي تواجههم، وذلك لثبات القواعد والمرشدات الحاكمة للعمل وإجراءاته.

إن القائد الإداري الناجح يعرف تماما كل نوع من هذه القرارات وتتوافر لديه حلولاً تتناسب مع المشاكل التي تواجهه، فلا يمكن لقائد إداري ناجح أن يعتمد أسلوب القرارات الروتينية عند مواجهة حالات ومواقف تتطلب قرارا تكييفيا تعديليا أو تجديديا وصنع القرار كذلك يتأثر ببعض العوامل عند اتخاذه فهذه العوامل هي التي تؤثر في سلوك القائد أثناء اختياره بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار وتؤثر فاعلية القرار وتتمثل في القيود التي تفرضها القوانين على القائد، وفي الضغوط الداخلية والرأي العام ويضاف إلى ذلك بعض العقبات التي قد

تحول دون اتخاذ القائد قرار فعالا نذكر منها المهمة - النصوص التشريعية- وهذه القيود تكون مفروضة على القائد بحكم منصبه الرسمي ولذلك فهي تشكل عقبات رسمية وتتضح هذه القيود بصورة أكثر في مجال اتخاذ القرارات في الإدارة العلمية حيث يعتبر القرار الإداري جزءا من السياسة العامة للدولة¹.

لتوضيح العلاقة الوثيقة بين الاتصالات والقرارات نجد الأولى هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات وأن الانتقال السهل والسلس لهذه البيانات والمعلومات يمر من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية وما لم تكن هذه القنوات بالقدر الكافي من السير والسهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب. من هذا كله يتضح أن الوظيفة الأساسية للإدارة هي صنع القرار والتي يشير إليها (سايمون) بالقول "أن أي نشاط عملي يتكون من أن نقرر ثم أن نفعل وهكذا فإن الإدارة والشؤون الإدارية يجب أن نفكر فيهما كعمليتان أخذ القرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على الفعل.

ونظرا لأهمية هذه العملية ظهرت مدرسة خاصة عرفت فيما بعد بمدرسة نظرية القرارات التي اعتبرت أن أهم وظيفة يقوم بها هي اتخاذ القرار فهي الحد الفاصل في نجاح المدير فمهما كانت معلوماته ومدى ممارسته يبقى فاشلا إذا لم يتخذ القرار المناسب لحل المشكلة المطروحة في الوقت المناسب².

¹ بشير علاق: القيادة الإدارية، ط1، دار اليازوري، بيروت، 2010، ص 134.

² مشرفي حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

✓ فعالية إتخاذ القرار في المؤسسة:

بين "داكر" أن هناك عدة أساليب لإتخاذ القرار بفعالية هما:¹

الأسلوب الإقناعي: يركز على إقناع المرؤوسين بالقرار قبل موضع التنفيذ وهو السائد في الولايات المتحدة الأمريكية ومن هنا يتضح له إضافة إلى توفر الدقة في تحديد المشكلة ينجح القرار عند إقتناع المرؤوسين به.

الأسلوب وطريقة الأمر: أي أسلوب الأمر والنهي ويلجأ هذا الأسلوب بسبب طبيعة أعمالهم التي تحتاج إلى إستعمال بحيث لا يمكن تداولها مع الجهات المختلفة لأن ذلك يسبب تأخر تنفيذ قرار يحتاج إلى السرعة بناء على الطلب القيادات العليا هذا الأسلوب يمكن تطبيقه أيضا بعض المؤسسات في حالة إستعجال موضوع أو قرار ما.

أسلوب الإستثناء: نتيجة لإرتفاع الوعي الوظيفي وتحسن المستويات التعليمية لدى معظم العاملين سوا في القطاع العام أو الخاص أصبحت تستعمل أسلوب التشاور والتحاور والإحترام المتبادل وهذا النمط يؤدي إلى رفع المعنويات لدى معظم العاملين والمشاركين في إتخاذ القرار مما يؤدي إلى نجاحه وتحقيقه بصورة فعالة.

أسلوب التصويت: وهذا الأسلوب التصويت هو أسلوب شائع في الجماعات الديمقراطية ويلجأ إليه أعضاء الجماعة حينما يكون هناك اختلاف حول الموضوع أو الحلول المعروضة حيث تتبنى كل جماعة فرعية حل معين من الحلول المطروحة فتلجأ الجماعة إلى طريقة التصويت بالوصول إلى القرار.

ويصبح الحل الذي يحظى بأغلبية أصوات الأعضاء هو القرار الذي وصلت إليه الجماعة وفي هذه الطريقة تخصم الأقلية لرأي الأغلبية وتلتزم بتنفيذ القرار الذي وصلت إليه الجماعة رغم معارضتهم المسبقة لهذا القرار.

أسلوب التفويض: هذا النوع أكثر شيوعا لما فيه من مزايا في تحقيق أعباء ومسؤوليات المديرين حيث يلجأ رئيس المصلحة إلى تفويض جزء من صلاحياته.

¹ معين محمود عياصرة وآخرون: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 130.

4. الرقابة

أولاً: تعريف الرقابة

تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية، وهي تشمل مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها. والرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة هي قياس وتصحيح أداء المرؤوس لغرض التأكد من أهداف المنشأة والخطط الموضوعية قد تم تحقيقها، ويقول (هنري فايول) تتطوي 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.¹

فعملية الرقابة هي مجموعة الطرق المستخدمة في الرقابة على عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة وتعتبر الرقابة هي الجهاز العصبي لجسد الإدارة والذي يقدم تقريراً عن كل عضو من أعضاء الجسد للجسد كاملاً، فعملية الرقابة هي عملية عملية تحسين الأداء وتجميع المعلومات وتصحيح أخطاء الموظفين لكي يظلوا على الطريق الصحيح.² وتعرف الرقابة كما جاء في توصيات المؤتمر العربي الأول للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة حيث عرفت "على أنها منهج علمي شامل يتطلب التكامل بين المفاهيم القانونية والمحاسبية والإدارية ويهدف إلى التأكد من المحافظة على الأموال العامة ورفع كفاءة استخدامها وتحقيق الفاعلية في النتائج المحققة" شريطة أن يقوم بهذه المهمة جهاز مستقل له من الصلاحيات والسلطات ما يخوله للقيام بالدور الرقابي على أحسن وجه.³

يعرف على أنه إدارة مراقبة التنفيذ، والتأكد من مطابقته للخطة الموضوعية، والتحقق من أن جهود الأفراد بالمنظمة تسير في الطريق المرسوم نحو تحقيق الهدف بكفاءة عالية،

¹ محمود داود الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 245.

² سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 96.

³ محمود داود الربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 246.

وفي يسر مقبول، أو هو العمل الدائب أثناء التنفيذ لمواجهة المشكلات ولضمان أن سير العمل يتم بالمستوى المطلوب. فهو وسيلة القائد لمعاونة مرؤوسيه، وإشعارهم باشتراكهم في العمل، وإثارة اهتمامهم بما يؤدون من أعمال، وذلك بما يضمن دوماً التحقيق الجيد للأهداف.¹

فالرقابة في الإدارة ضمن نظام المعلومات التي تجعل المدير يتأكد من أن الموظفين يقومون بأداء مسؤولياتهم وأن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف وبالتالي فإن نظام الرقابة الفعال يساهم في تحقيق الأهداف، وذلك عن طريق تحقيق التقدم المطلوب وعن طريق توجيه العاملين وتحذيرهم عند مواجهة الأخطار، فعملية الرقابة هي مجموعة الطرق المستخدمة في الرقابة على عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة وتعتبر الرقابة الجهاز العصبي لجسد الإدارة والذي يقدم تقريراً عن كل عضو من أعضاء الجسد للجسد كاملاً، فعملية الرقابة فهي عملية تحسين الأداء وتجميع المعلومات وتصحيح أخطاء الموظفين لكي يظلوا على الطريق الصحيح.

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 تسير عليها المؤسسة بكاملها، ولا بد أن تكون معاييرهم وآراؤهم وطموحه تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.²

ثانياً: أغراض الرقابة

تتمثل فيما يلي:³

- التأكد من أن القوانين منفذة وأن قرارات السلطة التشريعية والسلطة القضائية محترمة وأن العمل التنفيذي يسير في إطار القانون.

¹ حسين رشوان: نظريات القيادة (خصائص - أنماط - تدريب القادة)، مرجع سبق ذكره، ص 183.

² سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 96.

³ محمود داود الربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 249-250.

- الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى كفايته.
- التأكد من أن النواحي والسياسات المالية يتم التعرف بها وفقا للحظة المقررة وفي حدود المرسوم وإن الإعتمادات المالية تتفق 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.
- التأكد من ارتباط الجهاز الحكومي بالأهداف العامة، ومن خلال ولائهم لهذه الأهداف.
- اكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الإنحراف 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 المرعية. 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 الخاملة، 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. ومن أجل تحقيق هذه الإنجازات تزيد من الأهمية البالغة الإتصال في العمليات الإدارية والعلاقات الإنسانية. ومن ثم أصبح للإتصال وظيفة في توصيل المعلومات وتبادلها وتدققها إلى جميع مستويات التنظيم، لكي نضمن استمرار العمل، ووحدة الجهد وتحقيق الرقابة بين الأفراد الذين يملكون السلطة للتأكيد على إنجاز الأعمال وأداء المهام بكفاءة ودقة في الوقت المحدد وبطريقة إقتصادية.¹

¹ محمد عبد الحميد وآخرون: مقدمة في وسائل الاتصال، مكتبة صباح، جدة، 1989، ص 291.

المحور الثالث: الاتصال وعلاقات السلطة

1. السلطة

2. السلطة والقيادة

3. الاتصال والسلطة

المحور الثالث: الاتصال وعلاقات السلطة

تعتبر السلطة من العوامل الأساسية التي تلعب دورا محددًا لحركة وأداء أنشطة المؤسسة المختلفة، وهي ذات تأثير على نتائجها من خلال المسؤولية والمسائلة والمحاسبة، التي يتحملها الفرد الذي يتمتع بالسلطة.

1. السلطة

أولاً: تعريف السلطة

السلطة (Authority) اشتق لفظها من اللاتينية (Auctoritas) أو بالفرنسي (autorite) بمعنى (حجة). والمصطلح اللاتيني الذي يوصف الشخص بكونه (auctor)، هو الذي (ينمي الثقة، وهو الضامن، القدوة، الحجة ، الناضج والمؤسس)، ثم صار هذا اللفظ بعد ذلك يدل على (auteur/authority) بمعنى الحجة والثقة. فالسلطة (autorite/authority) هي ذلك النمط من القيادة والإمارة البشرية النابعة من نظام شرعي، والتي تستغني من حيث المبدأ، عن الإكراه والإقناع في آن واحد. أما السلطة (pouvoir/power) هي بمعنى القدرة والإستطاعة أو الطاقة. والفكر الحديث والمعاصر يلاقي صعوبات في إعطاء مضمون لهذا التمييز. فعند تحليل فكرة (Herrschaft) لدى (ماكس فيبر)، ينقلها المترجمون تارة بلفظ (Authority) أي سلطة بمعنى الحجة أو المرجع، وتارة أخرى (domination) بمعنى هيمنة، وسيطرة.¹

السلطة لدى البعض هي حق اتخاذ القرارات فيما يجب القيام به من أعمال، وكذا حق أداء هذه الأعمال أو تكليف آخرين بإنجازها. هذا بالإضافة إلى حقوق أخرى يقضيها الأداء من تعيين الأفراد وإعدادهم وتدريبهم، وتحديد أجورهم وساعات عملهم... إلخ. وهي لدى فايول "H.Fayol": حق الأمر "Commandement"، وقدرة جعل الآخرين يطيعون.²

¹ علي بن مخلو ومحمد جنجار: مفردات الفلسفة الأوروبية الفلسفة السياسية، المركز العربي الثقافي، بيروت، 2012، ص 65.

² Henri FAYOL , Administration industrielle et générale, Enag, Alger, 1990, p.p 33,34.

تعرف السلطة بأنها "الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير، والقدرة على رفض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لإرادته والإمتثال لأوامره وتعليماته.¹

والسلطة هي الحق في القيادة، وقوة تحقيق الطاعة. فالقيادة ترتبط بأساليب ممارسة السلطة داخل المنظمة أو الهيئة أو الدولة.²

يعرفها المعجم الحديث للتحليل الساسي، بأن السلطة: شأنها شأن المفاهيم المتصلة بها وهي القوة والنفوذ والقيادة، قاعدة على الإمتثال إلى قرار أو أسلوب عمل (القدرة على ضمان الأذعان).³ ويذهب (عبد المنعم الحنفي) في معجمه إلى أن السلطة في اللغة هي التسلط والتحكم. فقد تكون السلطة شرعية أو غير شرعية. ويميز البعض بين السلطة الشرعية التي تؤول إلى صاحبها بحكم الشرع، والسلطة الواقعية التي تكون لصاحبها في الواقع. وتؤول الأولى من تؤول إليه بعض الصلاحيات التي لا تجيز له تجاوزها. ورغم السلطة الواقعية تقوم على الإعتراف البعض بسلطة آخرين عليهم، بحكم أن الآخرين أعرف من غيرهم بما يحتاجه هؤلاء البعض، أو أنهم الأحكم أو الأقدر. ويفسر البعض السلطة التي تخولها الغالبية لفرد أو الجماعة، بأن الغالبية قد ارتضت هذه الجماعة للقيام بواجب تأمين مصالحها، ومن ثم فهي تؤدي لها واجب الطاعة طالما أن هذه الجماعة تسهر على مصالحها.⁴

وترتبط مظاهر السلطة بنسق المكانة والموافقة عليها من قبل جميع أعضاء المجتمع، وهي الحق المقرر لجماعة من الناس في وضع قرارات ملزمة لتنظيم نشاط الآخرين، وهي

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص268.

² حسين رشوان، نظريات القيادة (خصائص - أنماط - تدريب القادة)، مرجع سبق ذكره، ص13.

³ المعجم الحديث للتحليل السياسي: ترجمة سمير عبد الرحيم الجليبي، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999، ص 35.

⁴ عبد المنعم الحنفي: المعجم الشامل للمصطلحات السياسية، مكتبة مديولي، القاهرة، 2000، ص ص 415-416.

توعية سلوك الأفراد بصورة محددة لإنجاز الأهداف العامة، وتحقيق ذلك من خلال بعض الميكانيزمات مثل التبادل، والمصالح المشتركة، والتضامن والصفوة.¹

وعلى هذا الأساس ترتكز العلاقة السلطوية على ثلاث مقومات أساسية: الأول، طرفي السلطة، أي وجود من يصدر الأوامر بصفته الجهة التي تضطلع بالمهام والمتطلبات السلطوية (الجهة المعنية بممارسة السلطة). والطرف الثاني هو المعني بتنفيذ تلك الأوامر. والمقوم الثاني هو وجود الإطار المؤسسي للعلاقة السلطوية. أي الوعاء الحقوقي الذي تنظم فيه علاقة طرفي السلطة (تنظيم العلاقة بين الحاكم والمحكوم)، وأخيراً الشرعية التي هي من المقومات الأساسية لبناء السلطة كونها علاقة مقبولة من قبل أفراد المجتمع مع مالكي السلطة (الرضا والقبول).²

وعليه لا يمكن تصور قيادة دون سلطة، فهي تعطي الحق للرئيس في إعطاء وتوجيه الأوامر لمرؤوسيه وتجبرهم على الإمتثال له لتحقيق أهداف وخطط المؤسسة وبذلك يمكن تجنب الفوضى التي قد تحدث نتيجة قيام كل مرؤوس بعمل ما يريد وفقاً لنظرتة الخاصة. فحق إعطاء الأوامر هي التي تمكن القائد من تنظيم عمل الفريق الذي يشرف عليه وعلى القائد حسن استعمال السلطة لأداء أحسن لعمل المجموعة وأن لا يستخدم بطريقة تعسفية. فالإقناع هو إحدى الوسائل المهمة التي تزيد من تأثير القائد على مرؤوسيه وعليه أن يلجأ إلى القوة واستخدام العقوبات إلا عند الضرورة لتعديل وضبط سلوك التابعين وهذا عندما يحاولون عمدا تجاهل أوامره عندما يدرك هؤلاء أن عليهم الطاعة لأنهم ملزمون بها وهم يتحملون تبعات أخطاءهم. إن هدف السلطة هو التأكد من التناسق في التخطيط رغم أن المهام تسند لأشخاص قادرين على القيام بها. بمعنى أن الإدارة الجيدة هي التي تخلق جوا للعمل يشعر من خلاله المرؤوسين بأن قيادة رؤسائهم هي خير قيادة تخدم مصالحهم

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: السلطة والبيروقراطية، دراسة في علم الاجتماع، دار الكتب والوثائق القومية، الإسكندرية، 2013، ص ص 5-6.

² مولود زايد الطيب: علم الاجتماع السياسي، منشورات جامعة السابع من أبريل، بنغازي، 2007، ص ص 77-78.

وبالتالي يستجيب الموظفون لرؤسائهم الذين يصممون بثبات وينضمون بوضوح ويدربون رؤوسيتهم جيدا وأيضا يدركون كيفية إرشاد رؤوسيتهم بفعالية ويتأكدون من إنجاز خططهم.

إن أساس السلطة يتمثل بما يستخدم لممارسة النفوذ على الآخرين، أما مضمون هذا

النفوذ فهو ما يعتمد عليه من وسائل التحكم في السلطة، وتقوم السلطة على ثلاثة أسس:¹

• **الوازع المادي أو الرمزي:** أي التحكم باستخدام القصاص والتهديد، وفي هذه الظروف

من يعمل طبقا لهذا الوازع فإن ذلك يتم خوفا من العقاب في اي صورة.

• **المكافأة المادية** من يطع وينفذ الأوامر وما هو مطلوب منه ينال ما هو موعود به من

مكافآت.

• **الإحاطة أو الإمداد بالمعلومات:** من يطع إنما يفعل لحاجاته إلى المزيد من

المعلومات التي تؤمن له المزيد من السلطة.

ثانيا: أنواع السلطة

أما ماكس فيبر فقد اهتم بتحليل أنواع السلطة وهي:²

• **السلطة الشخصية:** وتستند إلى ما يتمتع به الفرد من صفات وقدرات ومواهب

شخصية نادرة يستطيع باستخدامها فرض طاعته على الأفراد الآخرين، فعلاقة التبعية

تكون إذن لشخص حائز على السلطة بناءا على ما يتمتع به من صفات وترتبط بذلك

بوجودها أو عدمها.

• **السلطة التقليدية:** تستند على ما يسود المجتمع من أعراف وتقاليد وعادات يستطيع

بعض الأفراد بحكم مكانتهم الاجتماعية كالسن والقراة والجنس أن يمارسوا نفوذا

وتأثيرا على الآخرين، والنفوذ الذي يمارسه الشخص لا يجد أساسه فيما يتمتع به من

مواهب وصفات نادرة بل على معايير اجتماعية تمثل جزءا من التقاليد الموروثة

كالسلطة التي يمارسها شيخ القبيلة على القبيلة.

¹ هلال محمد عبد الغني: مهارات قيادة الآخرين، مركز تطوير الأداء، مصر، 2004، ص ص 76-77.

² محمود شحات: المدخل إلى علم الإدارة العامة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 17.

- **السلطة القانونية:** وتستند إلى أسس موضوعية وتمارس من خلال مؤسسات رسمية ومشروعة، فأصحابها يمارسونها إنطلاقاً من موقع وظيفي يشغله في مؤسسة رسمية لها وظيفة إجتماعية تخضع لمبدأ المشروعية، أي أن تكون الممارسة الوظيفية طبقاً للقانون.

ثالثاً: نماذج السلطة

لقد ساهم ماكس فيبر في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تحليله للسلطة التي أقامها في ثلاثة نماذج:

- **نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة:** تقوم سلطة القائد الرسمي على إعتقاد الأفراد بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم المنظمة، وحق قيادتها في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، فسلطة القائد نابعة من مركزه وأن هذا المركز يبقى ثابتاً مهما تغير شخص القائد، أي تبعية الأفراد تكون لمركز القائد لا لاشخصه.
- **نموذج السلطة الكاريزماتية أو الزعامية:** تقوم سلطة القائد على اعتقاد الأئراد بأن القائد يملك شخصية خارقة وجذابة تجعله يأسر قلوبهم نظراً لما يتميز به من قدرة وتفوق على الآخرين، وفي هذا النمط لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة يمارسها القائد باسمه، لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها لوحده.
- **نموذج القيادة التقليدية:** تقوم سلطة القائد على حقه الشرعي في ممارسة السلطة على مرؤوسيه، ويظهر أن القائد يقوم بدوره القيادي ضمن التقاليد التي تكون مصدراً لشرعية الأعمال والقرارات التي يقوم بها، فتبعية الأفراد تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

ويضع ماكس فيبر معيارا للتمييز بين النماذج الثلاثة والمتمثلة في مصدر الحق والشرعية لسلطة القائد، ويرى بأن هذا النموذج هو أكثر صلاحية في الإدارة¹.

رابعاً: مصدر السلطة في المؤسسة وتوزيعها في المؤسسة

ينبع هذا الحق أو الصلاحية في القيام باتخاذ القرارات، وما يلزمها من إجراءات وتعليمات وغيرها، من أصحاب الحقوق ذات الارتباط الوثيق بوجود المؤسسة ونشاطها، فسلطة التصرف واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتناول حياة وتطور المؤسسة تتبع من حق الملكية لأصحاب المؤسسة، وهم جمعية المساهمين في مؤسسة المساهمة.

أما السلطات الأخرى المتعلقة بالإدارة والتسيير والتوجيه، سواء في المدى المتوسط والطويل واليومي في المؤسسة، فيتم تفويضها إلى هيئات إدارية وإشرافية على مستوى الهرم الإداري، حيث يستمد مجلس الإدارة سلطاته من جمعية المساهمين، وهو بدوره يفوض السلطة المتابعة والتنفيذ اليومي للمدير العام للمؤسسة، وهو أيضاً يكلف عدداً من نوابه والمشرفين جزءاً من سلطاته، كل حسب موضعه ودوره ومجاله في المؤسسة².

وهذه السلطات الموزعة عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتوافق مع الدور الذي يلعبه كل من أفراد التأطير والتنفيذ فيها، ويتحدد هذا من خلال إستراتيجية وأهداف المؤسسة. وهذه الأهداف والإستراتيجية تحدد في نفس الوقت الوسائل والطرق الواجب الإستفادة منها من طرف المسؤولين، الذين يتوفرون على السلطة التي هي في الواقع مقترنة بالمسؤولية.

2. السلطة والقيادة:

يناط كل قائد سلطة رسمية تمكنه من تسيير العمل في الوحدة التنظيمية وهذه السلطة تقتضي بعض العلاقات الرسمية بينه وبين الأتباع كما تزوده الصلاحية للحصول على أنواع من المعلومات الضرورية لتسيير مهمته، وتخوله أيضاً حق اتخاذ القرارات اللازمة لهذا التسيير وهذه الأوجه الأساسية الثلاث لعمل القائد (المعلومات والعلاقات الإنسانية واتخاذ

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

FAYOL, opcit, PP 33-34²

القرارات) تتطلب استخداما مناسباً لمهارات الاتصال الملائمة إذا ما أراد القائد أن يكون فعالاً.¹

وعليه ان القيادة تقع في قمة الهرم الوظيفي، ولها دور ديناميكي يتمثل في التخطيط والتنسيق، وصياغة أهداف وأغراض المؤسسة، ورسم السياسات، والمراقبة، واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، واستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين.²

من العلماء ما 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 يعزينا إلى شخصية القائد أو النشاط الذي يمارسه.³

وعليه فإن القيادة لها طابع القوة في اتخاذ عنصر القوة لتحقيق طاعتها بصورة جبرية. إذ يشير مفهوم القوة إلى عدة معاني مختلفة، فقد يشير إلى قدرة فرد في جماعة على التأثير أو ضبط سلوك الآخرين، حتى لو لم يوافقوا على ذلك. ويشير مفهوم القوة كذلك إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرار. ويعرف القوة أيضا بأنها: القدرة التي تمكن من السيطرة على الناس ومن الضغط عليهم، ورقابتهم للحصول على طاعتهم والتدخل في حريتهم وتوجيه جهودهم إلى نواحي معينة.

وتكون هذه القوة مشروعة أو غير مشروعة، لذلك استخدم علماء الاجتماع مفهوم السلطة للإشارة إلى القوة المشروعة في المجتمع.⁴

وتفسير ذلك عندهم أن سلطة المدير الرسمية تستند إلى قوة ذات صبغة قانونية أو شرعية تمنحه حق إصدار الأوامر والتعليمات لمؤوسيه لتحقيق أهداف المؤسسة. فالسلطة والقيادة تمثلان وسائل يجمعها هدف واحد هو تحقيق الأهداف الإدارية. وعليه إن السلطة

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص 76.

² حسين رشوان، مرجع سبق ذكره، ص20-21.

³ المرجع السابق، ص 13.

⁴ المرجع السابق، ص 19-20.

بمعناها الواسع، هي شكل من أشكال القوة، فهي الوسيلة التي من خلالها يستطيع شخص ما أن يؤثر على سلوك شخص آخر. إلا أن القوة تتميز عن السلطة، بسبب الوسائل المتباينة التي من خلالها يتحقق الإذعان أو الطاعة. فبينما يمكن تعريفها على أن القدرة على التأثير على سلوك الآخرين، فإن السلطة يمكن فهمها على أنها الحق في القيام بذلك. إن القوة تحقق الإذعان من خلال القدرة على الإقناع أو الضغط أو التهديد أو الإكراه أو العنف. أما السلطة فهي تعتمد على "الحق في الحكم" مدرك ومفهوم، ويحدث الإذعان من خلال التزام أخلاقي ومعنوي من قبل المحكوم بأن يطيع ورغم اختلاف الفلاسفة السياسيين حول الأسس التي تركز عليها السلطة، فإنهم مع ذلك اتفقوا على أنها ذات طابع أخلاقي ومعنوي (السلطة يجب أن تطاع).¹

انطلق ماكس فيبر (1864-1920) من تصويره لطبيعة علاقات القوة والسلطة في المجتمع أو داخل المنظمات العمل. ووصف القوة بأنها: قدرة شخص معين وإمكاناته على فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين. أما السلطة فهي القوة الشرعية النظامية في مجتمع معين، أو أي نسق اجتماعي آخر. وتعتبر السلطة نموذج للقوة، وهي احتمال لأن تطيع جماعة معينة أوامر تصدر إليهم من قبل جماعة من الأفراد. وهي تعتمد على مجموعة من القواعد والمعتقدات التي تجعل القوة شرعية في نظر كلا من الرئيس والمرؤوسين.

وأوضح فيبر أن السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق في ممارستها، وأن ما يخضع لها يرى أن من واجبه طاعتها. ويعني ذلك أن السلطة تفترض وجود ضرب من الشرعية يمنحها التنظيم واستقرار نسبي يحدد أبعادها. وإذن الجماعة على استعداد للطاعة، لأن أعضائها يؤمنون بالفعل بأن مصدر الضبط مصدرا شرعيا، وقد يكون هذا المصدر شخصا

¹ اندرو هيوود: النظرية السياسية مقدمة، ترجمة لبنى الريدي، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2013، ص 225.

أو لا شخصي مثل النظام القانوني. ويتطلب ممارسة السلطة وجود أعداد كبيرة من الأفراد، ووجود هيئة إدارية (الإدارة).¹

والقيادة تعبير عن السلطة. وهذه السلطة هي التي بمقتضاها يملك الشخص أن يصدر توجيهات وتعليمات وأوامر ملزمة للمرؤوس، وبالمقابل من حق الرئيس أن يلغي أو يعدل ما يكون قد صدر عن المرؤوس حالة ما يكون هناك خرق للشريعة، بل أيضا في حالة عدم الملاءمة. ويتفرع من ذلك أن المرؤوس يلتزم بواجب الطاعة تجاه الرئيس.²

فالسلطة إذا هي الصلاحية المخولة للإطارات الإدارية والمشرفين، في اتخاذ الإجراءات وإعطاء الأوامر، وكذا القرارات التي تسبقها، من أجل تنفيذ مختلف الخطط الإستراتيجية والبرامج العملية في المؤسسة التي تنبثق عن الخطة الإستراتيجية العامة فيها.³ ويذهب (انتوني غدنز) لبيان اختلاف القوة عن السلطة إلى أن السلطة تدل على مقدرة الأفراد والجماعات على إبراز مصالحها أو همومها حتى في الحالات التي يواجهها أفراد أو فئات أخرى بالمعارضة. وتتضمن السلطة أحيانا استخدام القوة التي تمثل عنصرا أساسيا في جميع العلاقات الإنسانية بما فيها العلاقات بين المستخدمين والمستخدمين. وتعني السلطة من جانب آخر، استخدام الحكومة للقوة بصورة مشروعة، وفي هذه الحالة فإن الشرعية تعني أن من يخضعون لسلطة الدولة يظهرون اقتناعهم ورضاهم عن سلطة الحكومة.⁴

جوهر السلطة هو الطاعة الإختيارية للأوامر والتوجيهات التي يصدرها الفرد الذي يتمتع بالقوة. ويرجع ذلك إلى أن أعضاء الجماعة يعتبرون تحكم السلطة فيهم أمرا شرعيا، وليس من الضروري أن يكون مصدر السلطة أحد الأفراد، فقد يكون نظاما ليس له الطابع

¹ حسين رشوان، نظريات القيادة (خصائص - أنماط - تدريب القادة)، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² المرجع السابق، ص 20.

³ ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 59

⁴ انتوني غدنز: علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 1997، ص 106.

الشخصي كالنظام القانوني. وهكذا تتميز السلطة عن القوة من ناحية وجود عنصر الموافقة أو الطاعة الإختيارية من جانب أعضاء الجماعة.¹

3. الاتصال والسلطة:

أحد أبرز مهام المدير اتخاذ القرارات، كما ذكرنا سابقا، وحتى يتمكن من اتخاذ القرار لابد له من توافر المعلومات والبيانات الضرورية عن الموضوع، وتتوفر هذه البيانات من خلال مختلف مصادر المعلومات في المؤسسة وخارجها، بواسطة الاتصال الصاعد، وعبر قنوات متنوعة هي وسائل الاتصال وشبكاتة. وعندما يتخذ المدير قراره لابد من إيصاله على شكل تعليمات وأوامر إلى مواقع التنفيذ، لوضعه موضع التطبيق وهذه العملية تقتضي أيضا أن تسير هذه المعلومات من أعلى إلى أسفل من خلال الاتصال الهابط، عبر قنوات معينة ووفقا لتسلسل معين يتفاوت من مؤسسة إلى أخرى، ويسمى نظام الأوامر.

إضافة إلى هذه الاتصالات الصاعدة على شكل معلومات من القمة إلى مواقع التنفيذ، هناك الاتصالات الأفقية بين مختلف الأشخاص الذين يشتغلون نفس المستوى في أقسام مختلفة. وتتوقف فعالية الاتصالات في أي مؤسسة على شكل شبكات الاتصال والقنوات المستخدمة فيها بين المراكز الثلاثة التالية: مركز المعلومات، مركز اتخاذ القرارات ومركز التنفيذ. ويحدد التنظيم الرسمي العلاقة بين هذه المراكز الثلاثة يحدد مثلا من له حق الحصول على المعلومات من كل من مراكز المعلومات. ومن له حق إصدار التعليمات إلى كل من مراكز التنفيذ، وتسمى هذه العملية باسم خطوط السلطة.²

وكذلك يعتبر "A.Chandler" أن التنظيم في مؤسسة متعدد الأبعاد ويظهر وجهين: "فهو يشمل أولا الممرات السلمية والاتصالية إن بين مختلف المستويات والإطارات الإدارية، وثانيا المعلومات والمعطيات المتنقلة بواسطة قناة هذه الممرات، وهما الوجهان الرئيسيان

¹ حسين رشوان: نظريات القيادة (خصائص - أنماط - تدريب القادة)، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، ط 2، مركز وايد يرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1999، ص 120.

لضمان تنسيق وتحكيم وتخطيط فعال، وضروري لتنفيذ الأهداف والسياسات القاعدية، ولتركيب مجموع موارد المؤسسة".¹

ولهذا يقرر "شاستر برنارد" "أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظم الاتصال".²

ويذهب "سيد هوارى" إلى نفس الفكرة في قوله "أنه لا يمكن تصور تنظيم أو إدارة بدون اتصال"³ الذي يمكنهم من أداء عملهم بالكفاية المطلوبة، لذلك يعتبر "كاتز" Rober Kohan Katz "الاتصال بأنه وحدة إعلامية وذلك لأن شؤون وأعمال المؤسسة تعتمد وتقوم في الأساس على تبادل المعلومات والبيانات والحقائق وحتى المشاعر بين الأفراد في مختلف مستويات التنظيم والإدارة".⁴

مما سبق يمكن القول بأن أهمية الاتصالات باعتبارها عملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها مستمرة وشاملة تمس جميع أنشطة المؤسسة وتؤثر في كافة العمليات الإدارية الأساسية، حيث تنشط وتوجه أعمال المؤسسة وتعطيها حيوية وقوة، عن طريق ضبط وبناء عملية اتخاذ القرارات والتنسيق والتخطيط والتوجيه والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم، ولا تقف أهمية الاتصالات داخل المؤسسات عند هذا الحد، بل تتعداه إلى بناء تماسك جماعات العمل وتفاعلها وتوجيهها للعمل وتفاعلها ورفع مستوى أدائها، وذلك من خلال تحسين عملية نقل المعلومات والبيانات التي تحتاجها هذه الجماعات ويتطلبها عملها. وتزداد أهمية الاتصالات في مجال العلاقات الإنسانية. وعليه يمكن الحكم على الإداري الناجح بأنه الذي يحسن الاتصال في جميع أبعاده وخاصة الإنسانية، أن يكون على قدر من المهارة في

¹Chandler Alfred D : Straegies et structures de l'entreprise, les édition d'organisation ,usa, 1972, p42 .

²مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 116.

³سيد الهوارى: الإدارة "الأصول والأسس العلمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1973، ص 318.

⁴ زيدان عبد الباقي: وسائل وأساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 1974، ص 133.

اتصاله بغيره مراعيًا طبيعة وشخصية كل طرف جديد يدخل معه في عملية الاتصال، لأن الاتصال في المؤسسة يعتبر من أهم العمليات التي يقوم بها المسؤول والمروؤوس أيضًا، فهي عملية معقدة تتضمن مهارات كثيرة منها توصيل المعلومات واستقبالها وقبولها ورفضها وتعديلها.

وعليه فإن العمليات والوظائف التي تستغلها إدارة المؤسسة بغية تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت، لا تتحقق بدون اتصال، لذا يؤكد البعض على أن الاتصال هو قلب الإدارة¹ وتبدو أهمية الاتصال في مجال الإدارة، في أنه أحد العوامل الأساسية في تغيير التنظيم، وفي إضفاء القوة على المؤسسة، كما أنه عنصرًا هامًا في مختلف العمليات الإدارية الكبرى وفي مقدمتها عملية اتخاذ القرارات.

ولتأكيد أهمية الاتصال في مجال الإدارة نشير على سبيل المثال كل من "ديفيد" و"سكوت" في كتابهما "العلاقات الإنسانية والسلوك المنظم" إذ يقولان "لأنه بدون العملية الاتصالية لا يمكن أن يكون هناك تنظيم أو أنشطة جماعية، لأن الاتصال هو العملية التي من خلالها يرتبط الأفراد بعضهم مع بعض كجماعة عمل، كما أنه بدون الاتصال لا يمكن أن تكون هناك جماعة"²، لأن وظيفة الاتصال كونه يؤدي إلى التعاون في العمل، ويستخدم في توجيه والتحضير، كأن يجعل المسؤول مرؤوسيه يقبلون على أداء عملاً أو واجباً معيناً على رضى وارتياح، وهو يعمل على تشجيع وجهات النظر والتصورات بقصد إقناع العاملين، والتأثير في سلوكهم وتصرفاتهم خلال أوقات العمل، كما أنه يساعد العاملين من التعرف على البيئة المادية والاجتماعية داخل المؤسسة وقد يكون من جهة أخرى وسيلة للتسلية والترفيه وحفظ وثيق للروابط الإنسانية.³

¹ شمو علي محمد: الإتصال الدولي والتكنولوجيا الحديثة، دار القومية العربية للثقافة والنشر، القاهرة، 1998، ص 186.

² محمد عبد الحميد وآخرون: مقدمة في وسائل الاتصال، مكتبة صباح، جدة، 1989، ص 258.

³ محمود الشكرجي: إدارة المشاريع الصناعية "الإدارة الصناعية"، دار الكتب، بيروت، 1967، ص ص 380-381.

وعليه ترتبط السلطة بالاتصال بشكل وثيق مع التنظيم، وفي كثير من الأحيان بالاتصال والسلطة، ولا يمكن التطرق إلى العنصرين الأخيرين دون المرور بالأول. فيعرف مثلاً: "G. Pedraglio" أن التنظيم هو "رسم توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة".¹ وعلى هذا الأساس تتدخل مفاهيم السلطة والقيادة مع بعضها بشكل وثيق جداً، فالقادة أو المديرين يستخدمون ما بحوزتهم من سلطات لتحقيق الأهداف التي يطمح إليها من يتبعونه.² ولكي تكون القيادة الإدارية فعالة وناجحة لابد وأن تمتلك عدداً من السلطات، والتي تأخذ أشكالاً متعددة، وتتبع من مصادر عدة فالسلطة التنظيمية تأتي من المركز الذي يشغله الفرد في المؤسسة. ومن خلال سبل التحكم في موارد المؤسسة. هذه الموارد التي قد تكون ملموسة مثل: النفوذ، فرض العمل، والأماكن كالمكاتب. أو غير ملموسة مثل: المعلومات والقدرة على الاتصال بالآخرين. وهناك أيضاً سلطة الفرد وهي مجموعة الخصائص التي يحملها الفرد مثل: خبراته ومهاراته، وقدراته القيادية التي تحتاج إليها المؤسسة وأعضاؤها.

من بين العناصر التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في عملية إعداد الأمر وإيصاله إلى الأفراد في المؤسسة، منها:

أن يكون المرء واضحاً وموجزاً، ولا يحتمل تأويلات متعددة، وفي الوقت المناسب، وبطريقة تثير اهتمام المتلقي وتنبهه وبصيغة تحث على الموافقة عليه لا بالقوة أو العنف، بل بالترجي مثلاً، أو في صيغة اقتراح..إلخ. مع إعطاء الأسباب المقنعة عن صدور الأمر في الحالات اللازمة...إلخ.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² رونالدي بن سالم العامري: الرؤية القيادية في المنظمات المعاصرة، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق، عمان، 1999، ص 466.

وهي عناصر تكمل فكرة أن الإدارة الجيدة لا تعني الإعداد الحسن للخطط والبرامج وتقديم الأوامر لتنفيذها، بل هي تفوق هذا إلى جوانب متعددة ومعقدة مثل الاتصال، والإطلاع الكافي على اتجاهات ومواقف الأفراد والعناصر المؤثرة فيها وكيفية التأثير فيها¹. وهكذا يرتبطان الاتصال والسلطة، يرتبطان بشكل وثيق، وكل منهما مرتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة. فإن الهيكل التنظيمي يظهر كنظام معين يبين ترابط الاتصال في المؤسسة، إذ لا يكفي وجود الهيئات بل يجب أن تتعارف وأن تتصل فيما بينها². والاتصال في المؤسسة ليس فقط بين مراكز أصحاب السلطات مع بعضها، بل أيضا بين هذه الأخيرة مع المراكز الأدنى والتنفيذية في المؤسسة أو المرؤوسين.

كلما كانت قنوات الاتصال محددة وثابتة وغير خاضعة لتأثيرات سلبية على الرسائل النازلة، خاصة التي تلعب دور التوجيه والمتابعة من طرف المسؤولين، بالإضافة إلى الرسائل الصاعدة التي تقدم معلومات ونتائج الإجراءات والأوامر النازلة، وهي توضح من جانب آخر نتائج ممارسة السلطات على، وسلطة قضائية تعاقب مخالفات القواعد المطبقة. الجهات التي ترسلها، فكلما كانت هذه القنوات غير متأثرة سلبا كانت الاتصالات مقبولة ونتائجها مفيدة في عملية ممارسة السلطة والمسؤولية³.

ونستطيع أن نحدد وظائف الاتصال القيادي على الرغم من تعدد وظائف الاتصال، وتعمل هذه الوظائف معا بشكل متكامل ومؤثر في عمل القائد حيث لا نستطيع الفصل بينهم، وأهم هذه الوظائف فيما يلي⁴:

أ- **التحكم**: عملية الاتصال تساعد القائد على التحكم في سلوك الأشخاص أو التابعين له، حيث أن عملية الاتصال تعطي القائد السلطة في استخدام نفوذه القيادي أو مركزه القيادي في التأثير على الأشخاص سواء كان عن طريق خبرته وعمله أو عن طريق

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² Jacques Lobstein, M. Cremer et B. Monteel : principes de management ed Jarniou, 1971, Paris, p98.

³ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 66.

⁴ محمود داود الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 209-210.

استخدامه وإمامه باللوائح والقوانين التي تنظم العمل داخل المؤسسة وقدرته على حسم الصراعات بين العاملين وتوضيح العلاقات والأدوار لكل عامل في المجموعة. هذا فضلا عن استخدام القائد للاتصال غير الرسمي مع العاملين وملاحظة سلوكهم داخل المؤسسة وخارجها.

ب- **استثارة ودافعية الأفراد:** الإستثارة والدافعية تساعد وتحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد، حيث أن توضيح عملية الاتصال لهم هو الهدف من التدريبات وما يجب إنجازه، وما هو مستوى الأداء والمسؤولية الملقاة على عاتقهم وكيف يمكن تحسين هذا المستوى، فالدافعية هي التي توجه سلوك الأفراد نحو إنجاز واجباتهم والأهداف المطلوب تحقيقها والمحافظة على السلوك المرغوب فيه بالنسبة إليهم.

ت- **التعبيرات الإنفعالية:** مسؤولية القائد ملاحظة ومتابعة سلوك العاملين معه وتعبيراتهم من خلال مظاهر الرضا أو الإحباط أو الإحساس بالنجاح وتحقيق الأهداف المطلوبة منه، والشعور بالراحة، واشباع حاجاتهم الاجتماعية وغير ذلك من العوامل التي تؤثر في دوافع تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف لديهم.

ث- **توفير الأجهزة والأدوات والمستلزمات الإدارية:** التي تساعد القائد على الكشف عن دقة اتخاذ القرار والوصول إلى القرار السليم سواء أكان في التدريب أو في المهرجانات. فالإتصال يمد القائد بالمعلومات والبيانات الهامة التي يمكن تحديد واختيار البدائل وتقييمها لحل المشاكل التي تواجه العاملين معه.

المحور الرابع: عوائق الاتصال القيادي

1. عوائق الاتصال القيادي

2. حلول مشكلات الاتصال القيادي

المحور الرابع: عوائق الاتصال القيادي

1. عوائق الاتصال القيادي:

تتمثل عوائق الاتصال القيادي فيما يلي:

أولاً: العوائق التي تخص المشاكل الإدارية

أ- المركزية الشديدة وعدم التفويض:

لقد أكدت الدراسات العملية أن القيادات الإدارية في الأجهزة الإدارية تمارس قدراً كبيراً من المركزية، مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري... وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإماءات والموافقات والشروعات التي تشترط لمصلحة الأعمال ونظاميتها، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائماً بالمركزية الجامدة¹.

ب- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية:

تتسم الأجهزة الإدارية بسماوات معينة تنعكس آثارها السلبية على القيادات الإدارية في هذه الأجهزة وتحد من فعاليتها... ومن أهم هذه السماوات ما يلي:

- تعدد مستويات التنظيم وضيق " نطاق التمكّن " للمديرين على رؤوسهم.
- تشتت أقسام ووحدات التنظيم الإداري الواحد.
- التكرار والإزدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية.
- وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية.
- انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي.
- عدم وضوح سياسة الاتصال.
- عدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المخطط.
- عدم اعتراف العاملين بالخرائط التنظيمية.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص443.

- عدم وجود قنوات للاتصال واضحة تسيّر فيها المعلومات في جميع الاتجاهات.
- عدم معرفة غالبية العاملين حقيقة عملهم مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف المرجوة.

- تداخل الإختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات.

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

ت- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات:

تعاني الإدارة من مظاهر البيروقراطية التي يترتب عليها مشاكل وعقبات تواجه القيادات الإدارية. والبيروقراطية هي بالمعنى الذي حدده له 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، وأن من خصائص الجهاز البيروقراطي: الرغبة الشديدة في اللإلتجاء للطرق الرسمية في الإدارة والتضحية بالمرونة من أجل الإلتزام بتنفيذ التعليمات والبطء في اتخاذ القرارات ... وتبلغ البيروقراطية ذروتها عندما يتحول أعضاؤها إلى طائفة تتوارث الحكومة وتحتكرها من أجل مصلحتها الخاصة، ويتحول عملها في النهاية إلى غاية حدها.²

ث- 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.

¹ بوحنية قوي: الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 33.

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 449.

وقد أكدت معظم الدراسات والأبحاث التي تناولت النظم الإدارية في الدول النامية، أن معظم الأجهزة الإدارية في هذه الدول تعاني من نقص في المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وعدم دقتها أو حداثتها، وعدم توفر الأساليب العلمية الحديثة للحصول على المعلومات وتنسيقها وحفظها.¹

ومن الصعوبات والعقبات الأخرى التي تواجه القيادات الإدارية في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتها: قصور أجهزة الإحصاء والأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات والمعلومات الضرورية وتنظيمها ومراجعتها... وتردد العديد من المؤسسات والدوائر عن تقديم البيانات والمعلومات لمراكز اتخاذ القرارات وعدم تعاونها في تسهيل مهمة الباحثين أو المسؤولين... وإحجام المختصين عن إعطاء البيانات والمعلومات 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 غير السارة التي قد تعكسها بعض المعلومات، أو بفعل الضغوط النفسية والاجتماعية... واقتصار القادة الإداريين معلوماتهم على تلك الموجودة في سجلات أجهزتهم فقط رغم ضآلة هذه المعلومات المتوفرة وقدمها وافتقارها للدقة والوضوح.²

ثانياً: العوائق الخاصة بالجانب الثقافي

من الممكن أن تكون عملية تبادل الآراء عملية صعبة حتى لو كان الأفراد من نفس الثقافة الواحدة، وعندما يتعامل الأفراد من ثقافات مختلفة مع بعضهم ما يحدث سوء التفاهم بينهم. فأصبح من أهم الأشياء في مجتمعنا الدولي هذه الأيام ضرورة أن يكون كل الأفراد على علم بثقافات كثيرة، لأن ذلك يمنع سوء التفاهم الذي سيحدث الأفراد الذين من ثقافات مختلفة. وبالطبع تختلف العلاقات الثقافية وألفاظ النطق بين الأفراد من ثقافات مختلفة، فمن المهم أن نعرف الكثير عن تلك العبارات الثقافية عند التعامل مع الأفراد من ثقافات مختلفة

¹ المرجع السابق، ص 451.

² درويش ت كلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلومصرية، 1986، ص 45.

فعادة ما نقوم بمحاولة النظر إلى العالم بعيون الآخرين، فهذا الفهم يساعدنا على فهم أفعالهم والحكم على آرائهم ومصداقيتهم بطريقة أكثر صحة، ويوضح المثال التالي أن التوقعات نفسها تختلف من ثقافة إلى أخرى.¹ فزيادة الفجوة في الفروق الثقافية بين العاملين حيث تمثل الفروق الثقافية بيئة مناسبة لسوء الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.²

ثالثاً: العوائق التي تخص المشاكل البيئية

تتمثل كالآتي:³

أ- عدم استقرار الأنظمة: تفقد الوضعية الأنظمة السياسية للدول التنظيمات الإدارية استقرارها واستمراريتها، وخلق المشاكل الإجتماعية والنفسية للقيادات الإدارية وللعاملين الذين يشاركون في صنع القرار وفي تنفيذه، وترتب على ذلك عدم توفر الطمأنينة والإستقرار لهذه القيادات من ناحية، وعدم قدرة القيادات الجديدة التي قد تتولى مراكزها في مراحل التغيير على التحكم في عوامل التغيير أو التلاؤم معها.

ب- عدم الإستفادة من التقدم التكنولوجي في مجال الإدارة: ومن الصعوبات والمعوقات التي تواجه الإدارة بشكل عام والتي تنعكس على القيادات الإدارية فيها انغلاق الإدارة في معظم هذه الدول عن تجارب الإدارة والبحث، وعدم الإستفادة من العلم والتكنولوجيا العالمية..

ثالثاً: العوائق الذاتية

العوائق الذاتية هي مجموعة من المؤشرات تعزي إلى شخصية المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتؤثر سلباً أو إيجاباً من بينها:⁴

■ تباين الإدراك.

■ الإتجاهات السلبية.

¹ سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 112-113.

² عبد الغني سويني عبد الله: أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1992، ص 330.

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 456.

⁴ سلامة عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص 114.

- التعصب للأفكار والآراء.
- تخطي القيادات الإدارية.
- عدم الرغبة في الاتصال.
- الإنطواء.
- الميل إلى العمل الفردي.
- قصور مهارات الاتصال.

رابعاً: عوائق الاتصال الخاصة بالعاملين

بعد معرفة معوقات الاتصال الخاصة بالعمل يمكننا تحديد أهم معوقات الاتصال الخاصة

بالعاملين في النقاط التالية:¹

- إهمال أهمية العنصر البشري.
- عدم إدراك دوافع المرسل.
- المشكلة الناجمة عن إهمال دراسة الخصائص النفسية للمستقبل.
- اختلاف القول عن العمل.
- عدم فهم الرسالة المعطاة.
- استخدام وسائل الاتصال غير مناسبة.
- الفروق الفردية فاختلف الناس في رغباتهم وميولاتهم وقدراتهم يجعل هناك تبايناً في إدراك الرسالة وفهمها.
- معوقات نفسية من خلال درجة استعداد الرئيس لتقبل أو رفض آراء المرؤوس، فالرئيس الذي يضيق من اتصالات مرؤوسيه يجعلهم يحجمون عن تزويده بالمعلومات.
- الإفراط في الاتصال قد يكون عبء على المتصل ويفوق طاقته الإستيعابية.

¹ محمد بن نوري، دياب عبد الحميد بن احمد: الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الوسط، الرياض، 2003، ص

- التحريف وهو التغيير غير المقصود في معلومات الرسالة صعودا وهبوطا.
- التصفية هي عملية التحكم في إخراج وتوفير المعلومات أو حبسها عن طلبها فالمعلومات تساوي القوة لأن من يمتلكها يمتلك سلطة المعرفة وتجنب ذلك يجب توفير عامل الثقة بالمنظمات.

خامسا: عوائق الاتصال الخاصة بالجانب النفسي والذهني للعمل

تتمثل فيما يلي:¹

- قلة التفاعل بين الإدارة والعاملين.
- عدم الإحساس بالانتماء لجماعة العمل.
- إهمال المديرين للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب العوامل التنظيمية أو الفنية.
- اختلافات الإهتمامات الشخصية للعاملين.
- عدم إدراك الكثير من المؤشرات النفسية المتعلقة بأحاسيس الفرد مما قد يؤدي إلى تشويه المعلومات.

سادسا: عوائق الاتصال المتعلقة بكفاءة وخبرات من يقوم بالعمل

تتمثل كالاتي:²

- معوقات شخصية ويقصد بها مجموعة المؤشرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل من عملية الاتصال وتحدث فيها أثرا عكسيا مثل تباين الإدراك وضعف الثقة بين الأفراد وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض.
- القصور وعدم الخبرة في مهارات التحدث حيث يقوم الفرد باستيفاء كل عناصر الموضوع عند الحديث من حيث المحتوى، ولكنه يفشل في استخدام حركاته وصورته بصورة تضمن وصول الحديث للمستهدفين وإدراكهم له، كذلك المبالغة في الاتصال

¹ نجيب كامل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 121.

² المرجع السابق، ص 123.

حيث يقوم الفرد بالاتصال بالآخرين في كل شيء ومن الموضع الواحد عدة مرات مما يفقد عملية الاتصال أهميتها وتأثيرها في كلتا الحالتين.

- حداثة العمل بالأجهزة التي يعمل فيها الفرد فخبيرات وكفاءة العاملين ترتبط ارتباطا وثيقا بحداثة أو قدم العمل بالأجهزة من حيث أن العاملين حديثي العهد بالعمل لديهم خبرات قليلة مقارنة بالقدامى.

سابعا: عوائق التي تخص بوسائل وأدوات اتصال

يمكن تحديد معوقات نابعة من عوامل تقنية تتمثل كالآتي:¹

- قناة غير كافية: تتمثل في عطل الشبكات التليفونية وانعدام الخطوط صعوبات الحصول على الفاك، بطء البريد أو ضياعه، سوء الصيانة، وفي بعض الأحيان لا بد من الإستعانة بقنوات الاتصال لأن القناة المستخدمة تكون غير كافية، مثلا قد لا تكون المذكرة المكتوبة، بل قد تحتاج إلى مخابرة هاتفية لتوكيدها، كذلك التعليمات المكتوبة قد لا تقي وحدها بالغرض بل لا بد من إلحاقها باجتماع توضيحي (قناة شفوية وجها لوجه)، كما أن أن اللغة اللفظية كقناة قد لا تكفي وحدها لنقل الفكرة العلمية في التدريب، بل لا بد من شفافة أو رسم توضيحياً ملصق يعززها (قناة بصرية).
- قناة مشوشة: على المستوى التقني تتعلق بانقطاع الخط، تداخل مخابرات هاتفية... فوضى عالية تحيط بالإطار المكاني الذي يتم فيه الاتصال.
- اضطرار القائم بالاتصال إلى استخدام وسيلة اتصال بعينها دونما ملائمتها لطبيعة الرسالة أو الهدف منها أو لطبيعة المستقبل ذاته، وبالتالي استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع الرسالة.
- الإفتقار إلى وسائل الاتصال المناسبة والمتعددة.

¹ قدرى على عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص60.

ثامنا: عوائق التي تخص بمضمون الرسالة

تتمثل فيما يلي:¹

- لغة الرسالة: حيث يكون المضمون مرتبكا وضعيفا وأحيانا مشوها ولعل مرد ذلك يعود لمرسل الرسالة أو محرر مضمونها أو الوسيلة التي يتم استخدامها لنقل المضمون.
- هدف الرسالة: حيث يكون الهدف غير واضح أو غير موجود في الأساس.
- أسلوب كتابة الرسالة: فقد يكون النص جيدا إلا أن نطق محتواه، خصوصا في الاتصال اللفظي، وقد يكون سيئا ما يؤدي إلى تشويه الاتصال أو إضعافه.

تاسعا: عوائق التي تخص التغذية العكسية

تتمثل فيما يلي:²

- عدم الإهتمام برجع الصدى الذي يكون نتيجة لتلقي الرسالة الاتصالية.
- عدم الإهتمام بظروف تلقي المرسل للرسالة الاتصالية وما فهم منها وما لم يفهم.
- جعل الرسالة الاتصالية ذات منحنى واحد بإهمال الإستماع إلى آراء المتلقي.
- غياب الملاحظة للردود جراء تلقي الرسالة الاتصالية.
- اعتماد النظام المغلق الذي يقوم إعطاء أمر وضرورة تنفيذه دون الأخذ والإهتمام بالمتلقي وتكريس البيروقراطية في العمل.

عاشرا: عدم كفاءة المرسل أو افتقاره لمهارات الاتصال

حيث يحصل أحيانا أن يكون مصدر الاتصال ملما بشكل كاف بأساسيات الاتصال وفنونه ومهاراته خصوصا في الاتصال اللفظي الذي يعتمد على التعابير اللفظية أو لغة الجسد فصياغة العبارات بشكل غير دقيق أو استخدام عبارات صوتية أو جسدية في غير مكانها، قد يرسل رسائل مضللة أو مبتورة للجماهير المستهدف وقد يكون أسلوب المرسل

¹ بشير علاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري، 2011، ص 60.

² نجيب كامل، مرجع سبق ذكره، ص ص 127-128.

مربكا في المقام الأول ما يؤدي إلى نتائج عكسية وقد يقتصر المرسل رسالته حد تشويه المعنى أو يطيل رسالته، فتفقد جوهرها أو تسلسل الأفكار فيها وهكذا.¹

مصادقية المصدر: ويقصد بها الثقة الكبيرة من جانب الجمهور في المصدر وهي أساس التعرض للرسالة والقابلية للإقتناع بها وهذه الثقة تتبع من تخصص المصدر ومقدرته على معالجة الموضوع. ومن عوامل أخرى كثيرة مثل التدريب والخبرة بالموضوع والقدرة على الاتصال بما يحتويه من مهارات.²

2. حلول مشكلات 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 الجيد، وقد أشار العديد من العلماء إلى أن هناك بعض العوامل التي تساعد القائد على العوائق في عملية الاتصال، يمكن توضيحها فيما يأتي:³

- **اليقظة والفهم:** تتميز المشكلات المرتبطة بعملية الاتصال بأنها متغيرة ومتنوعة وغير ثابتة، هذا على الرغم من ظهور العديد من النظريات والمفاهيم والتي من خلالها يمكن الوصول إلى خطوات عملية مقننة للتصدي لهذه المشكلات. كما أن 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.
- **التقدم والتطور الاجتماعي لعملية الاتصال:** إن معرفة أساليب وطرق الاتصال الحديثة والجديدة، أمر هام في التغلب على مشكلات الاتصال، فيجب على القائد أن يطور من عملية المحادثة والحوار مع العاملين، وتنمية مهارة الإستماع الجيد لهم

¹ جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص ص 140-141.

² قدرى علي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ محمود داود الربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 223-224.

ولمساكلهم وتحديث القدرة على صياغة الرسائل بأشكال مختلفة عن السابق وكذلك تدعيم وتقوية عملية الإدراك.

● **تحسين المناخ الطبيعي:** من المهم أن يركز القائد على المناخ التنظيمي مع القيادات والعاملين لأن عدم الإهتمام يهدد نجاح عملية الاتصال، فيجب على القائد أن ينظر بعين الأهمية والبحث عن القنوات الملائمة للاتصال والتركيز على الاتصالات ذات الإتجاهين وغير ذلك.

● **يقظة النفس:** على القائد أن يتسم باليقظة لنفسه ولمن حوله من المثيرات والمواقف واليقظة لمشاعر العاملين واحتياجاتهم وكل الدوافع المتوقعة منهم في الموقف الذي يمر به القائد في التدريب كما يساعد القائد عند تغير سلوك العاملين، وهذا كله لا يتحقق إلا إذا امتلك القائد القدرة على الاتصال مع نفسه أو الآخرين، لمعرفة نقاط القوة والضعف في تفاعله مع العاملين وكذلك التنبيه على النقاط الحساسة والهامة وذات الفاعلية في تحديد المشكلة.

● **التغذية الراجعة:** من أبرز الأخطاء ومعوقات الاتصال أن يكون فرد واحد مؤخر وهام في عملية الاتصال، فيجب أن يعلم القائد أن هناك تأثيرا بينه وبين العامل في عملية الاتصال، وإن التغذية الراجعة تكون في اتجاهين هما بين القائد وتحسين أدائه خلال التدريب عن طريق العرض أو الإسترجاع للأداء مرة ثانية لتصحيح الأخطاء والإتجاه الثاني أن يستقبل القائد هو الآخر التغذية الراجعة من العاملين.

● **التركيز على الدافعية:** لكي يحقق القائد الإنجاز مع العاملين، يجب أن يهتم بتطوير دافعتهم نحو بذل في الجهد أثناء العمل، وكذلك قيمة دافعية المثابرة لديهم، لأن الدافعية هي التي تشعرهم بالرضا وتحسن نوعية الأداء، وتحقيق هذا من الإهتمام ببناء الأهداف وبرامج المهارات النفسية والمحادثة والمناقشة المستمرة معهم عن مستوياتهم، وملاحظة سلوكهم وغيرها كاستراتيجيات التنمية وتطوير الدافعية، مما يترتب عليه الفهم الجيد لطبيعة عملية الاتصال وتحقيق الهدف منها.

وفي هذا المجال اقترح **نواف كنعان** الحلول حول فاعلية الاتصالات بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، ومن أهم مقومات الاتصال الفعال، كما كشفت عنها التجارب والتطبيقات، ما يلي:¹

أ- الإصغاء:

من مقومات الاتصال الفعال إصغاء القائد لموظفيه، لأن ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله، كما يعطي للموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه. كما أن إصغاء القائد للآخرين يضمن فاعلية القرارات التي يتخذها، لأنها تبني على معلومات تتقل إليه من خلال الحديث الشفوي. والقائد الفعال هو الذي يعرف كيف يصغي إلى موظفيه... ويعرف كيف يخلق الجو الملائم في علاقاته بهم وهذا يأتي من خلال إصغائه إليهم. ويجب أن يكون القائد حريصا على وقته بحيث يجب أن يتجنب الإستماع للمشاكل الخارجة عن نطاق العمل، حتى لا يشجع موظفيه على عرض مشاكلهم الشخصية عليه.

ب- الشرح:

يتطلب الاتصال الفعال من القائد أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة في موظفيه وهذا معناه أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجه إلى موظفيه. بلغة يسهل عليهم فهمها. وبقدر ما يكون شرح القائد وافيا وواضحا، بقدر ما تكون اتصالاته فعالة. فإذا وكل ذلك يسهل فهمهم لطلبه ويحقق الهدف من الاتصال.

ت- السؤال والمناقشة:

فالقائد الفعال هو الذي يحدد -قبل الاتصال- الهدف منه، بأن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من اتصاله، وعن رد الفعل الذي يتكون لدى الموظف من جراء هذا الاتصال. وعلى القائد لضمان فاعلية الاتصال، أن يعطي الفرصة لموظفيه في أن يسألوا ويستفسروا، وأن يشجعهم على المبادرة. وهكذا يمكن للقائد بمعرفته لأهداف الاتصال، أن

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 405-406.

يعمل هو وموظفوه كزملاء متعاونين لاكتشاف المشاكل والصعوبات والوصول إلى الإجابات والحلول الفعالة.

ث- التقييم:

فتقييم القائد لإتصالاته، 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، ويمكنه أن يعتمد في تقييم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلال ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها.

ج- الإستجابة:

وهي تعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه. فالاتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في اتصالاته. فتوقيت الاتصال مثلا له أهمية كبيرة، وهذا يتطلب من القائد أن يغتنم الفرصة عندما تلوح، لنقل كل ما يفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات.

إضافة إلى هذه الحلول نضيف:

- تخفيض عدد الوحدات الإشرافية من خلال توسيع القاعدة الإشرافية أو عدد الذين يمكن أن يخضعوا لإشراف رئيس واحد.
- تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في التنظيم يساعد على تحسين كفاءة الاتصالات بين هذه المستويات: وذلك لشعور العاملين بالأهمية والنابع أساسا من تفويض السلطة إليهم.
- 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، حيث يشعر فيه العاملون بالأهمية نتيجة إتباع اللامركزية.
- السماح بنوع من الإشتراك في الإدارة، يعتبر هذا العامل ذا أهمية بالغة في نجاح عملية الاتصال والتغلب على المعوقات التي تنشأ عن عدم الشعور بالإرتياح نتيجة

لتركيز السلطة في يد الإدارة العليا، إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من شأنه أن يعزز ثقتهم بإدارة المؤسسة، وبالتالي يسهل ذلك من إجراء الاتصالات ما بين الإدارة والعاملين.¹

• حسن اختيار الوقت والوسيلة والملائمة لطبيعة الجمهور والملائمة لطبيعة الرسالة وهدفها، حيث يشكل في النهاية منظومة متكاملة لنجاح القائم بالاتصال في صياغة رسالته وإرسالها مع ضمان تأثيرها على الجمهور.²

• استقرار السلوك: يعد استقرار السلوك للقائد من العوامل الهامة لغرض تحسين الاتصال مع العاملين، لأنه يشجعهم على التعامل معه، فعندما يطلب القائد من العاملين ما يأتي:

- السيطرة على انفعالاتهم يجب أن يكون هو المسيطر على انفعالاته.
- الثقة بالنفس يجب أن تكون متطابقة فيما بينهم.
- التركيز على تحقيق الواجبات المطلوبة وعدم إظهار عدم الرضا من الواجبات المطلوبة منهم على الرغم من حسن الأداء.
- الإهتمام باللياقة البدنية والصحية وكذلك الابتعاد عن التدخين وهو يأمر العاملين بعدم التدخين.³

¹ نجيب كامل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 128-129.

² قدرى على عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 53.

³ محمود الربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 214-215.

خاتمة

خاتمة

إن تطوير القيادة الصحيحة في المؤسسة هو أمر حاسم في نجاح أي إدارة، إذ يعتبر اختيار القادة من المهام الرئيسية أيضا في نجاح بعيد المدى لأي مؤسسة، ولهذا السبب يجب على القادة بناء مهاراتهم بشأن التعامل مع تحديات الإدارة، وفي الغالب تتطلب الفرص والتحديات الجديدة تناولات جديدة ومهارات معاصرة للقيادة من أجل التعامل الناجح مع المتغيرات في إدارة هذه المؤسسات.

وفي هذا الإطار هناك علاقة بين فاعلية الاتصالات المؤسسية وبين فاعلية الأداء القيادي وثبت أن الاتصالات الإدارية الداخلية والخارجية الكفاء تمثل محفزا عالي القيمة في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وتعزز الدافعية والإنتاجية لدى العاملين، كما تدعم قدرتها على التكيف مع مواقف العمل بمرونة وتسويق ثقافتها وقيمها، ونتائج أعمالها لكل من العاملين، ومجموعات المصالح في البيئة الخارجية بما يساهم في تعزيز هوية وسمعة المؤسسة.

لهذا كانت دراسة الاتصال في هذا العصر أمرا لازما للأفراد والجماعات والمؤسسات وذلك بغية معرفة سيرورة العملية الاتصالية وتعميم وتعميق إدراكنا ووعينا بأهمية الاتصال في سيرورة المجتمعات وتطورها.

لذلك نخلص إلى أن أهمية الاتصالات في المؤسسة تتجلى في شتى المجالات التي يتعامل بها القائد داخل المؤسسة وخارجها. وتبدو أهمية الاتصال في المؤسسة على وجه أكثر تحديدا في علاقته الوثيقة والمباشرة بالتخطيط وإصدار القرارات والتنسيق وإنجاز الأعمال والتقويم والرقابة وتتحقق هذه الأهداف من خلال ممارسة سلطة رشيدة وعقلانية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب باللغة العربية:

1. صالح أبو خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط1، دار الشروق، الأردن، 1998.
2. أحمد العبد أبو السعيد وزهير عبد اللطيف عابد: مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
3. أبو عرقوب ابراهيم: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 1993.
4. حجازي سعيد أبو غانم: تخطيط وإدارة النشاط والحملات الإعلامية، ط1، دار أسامة، الأردن، 2011.
5. تيد أردواي: فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة محمد عبد الفتاح ابراهيم، دار النهضة العربية، بيروت، 1965.
6. طارق عبد الحميد البدري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
7. محمود داود الربيعي وآخرون: علم الإدارة وفن القيادة، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
8. علي الشريف: الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
9. محمود الشكرجي: إدارة المشاريع الصناعية "الإدارة الصناعية"، دار الكتب، بيروت، 1967.
10. بشير العلق: أسس الإدارة الحديثة نظريات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
11. أحمد عبد الله الصباب وآخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، ط 3، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2010.

12. عبد الله الطوبرقي: علم الاتصال المباشر، دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية في المجتمع السعودي، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997.
13. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور العالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
14. سوزان يوسف القليني: الاتصال ووسائله ونظرياته، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
15. طاهر محمود الكلالده: تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
16. سيد الهواري: الإدارة "الأصول والأسس العلمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1973.
17. علي بن مخلو ومحمد جنجار: مفردات الفلسفة الأوروبية الفلسفة السياسية، المركز العربي الثقافي، بيروت، 2012.
18. محمد بن نوري، دياب عبد الحميد بن احمد: الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الوسط، الرياض، 2003.
19. ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1986.
20. سامر جلده: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة (النظريات العملية الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
21. محمد منير حجاب: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، 1995.
22. محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
23. محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.

24. محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة -البناء - العمليات- النمط الإداري، طيبة للنشر، القاهرة، 2002.
25. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
26. حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
27. سيد أبو بكر حسانين: طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، ط5، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1989.
28. طارق حمادة: المعلومات وأثرها في زيادة الفعالية الإدارية، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983.
29. جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
30. عبد الباري دره: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.
31. فضيل دليو: إتصال المؤسسة إشهار-علاقات عامة-علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
32. زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
33. حسن ماهر محمد: القيادة أساسيات ونظريات، ط1، دار الكندي، الأردن، 2004.
34. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة، دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010.
35. حسين رشوان: نظريات القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2018.
36. سلامة عبد العظيم حسين: تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، لبنان، 2005.

37. كرسنوفر سمىث وسمىث لارى: ندرىب القىادات، نرجمة نورة بنت عبد الله الفانىز وبهية بنت عبد الحمىد أبو على، معهد الإىارة العامة، الرىاض، 2003.
38. عبد الغنى سونى عبد الله: أصول علم الإىارة العامة، الءار الءامعىة، بىروت، 1992.
39. محمود شءماط: المءءل إلى علم الإىارة العامة، ءار الهءى للنشر والنزىع، الءزانر، 2010.
40. شمو على محمد: الإءصال الءولى والنكنولوىا الءىئة، ءار القومىة العربىة للءقافة والنشر، القاهرة، 1998.
41. محمد صاءب سلطان: إءارة المؤسساء الإءلامىة أنماط وأسالىب القىاءة، ط2، ءار المسىرة للنشر والنزىع والطباءة، الأردن، 2015.
42. ىهى محمد عبد الحمىد: العلاءات العامة بىن النظرىات الءىئة والمنهء الإسلامى، ط1، مكءبة القران، القاهرة، 2000.
43. هلال محمد عبد الغنى: مهارة قىاءة الآءرىن، مركز نطوىر الأءاء، مصر، 2004.
44. هائل عبد المولى طشطوش: أساسىات فى القىاءة والإءارة والنموءءالإسلامى فى القىاءة والإءارة، ءار الكنىءى للنشر والنزىع، عمان، الأردن، 2009.
45. فءء الباب عبد الءللم ءفظ الله: وسائل النعللم والإءلام، ءار عالم الكءب، القاهرة، 1976.
46. محمد عبد الحمىد: نظرىات الإءلام واتءاهات النأىئر، ط1، عالم الكءب، القاهرة، 1997.
47. محمد عبد الحمىد وآءرون: مقءمة فى وسائل الاءصال، مكءبة صباء، ءءة، 1989.
48. عءلى رضا، عاىف عءلى العبء: إءارة المؤسساء الإءلامىة، ءار الفكر العربى، القاهرة، 2006.

49. قنديل سيد علاء: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون موزعون، الأردن، 2006.
50. عباس سهيلة: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
51. زيدان عبد الباقي: وسائل وأساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 1974.
52. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.
53. محمد عبد الوهاب: البيروقراطية في الإدارة المحلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.
54. بشير علاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
55. بشير علاق: الإدارة الحديثة، (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
56. بشير علاق: القيادة الإدارية، ط1، دار اليازوري، الأردن، 2010.
57. معين محمود عياصرة وآخرون: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
58. عمر محمود غباين: القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
59. انتوني غدنز: علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 1997.
60. قدري على عبد المجيد: اتصالات الأزمات وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.

61. علاء قنديل سيد علي: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
62. بوحنية قوي: الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
63. نجيب كامل وآخرون: الاتصال داخل المؤسسة دراسة نظرية وميدانية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
64. كريمان محمد فريد: الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، دار النهضة العربية، القاهرة، 2012.
65. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
66. لويس كامل مليكة. سوسيولوجية الجماعات والقيادة، الجزء الأول، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1989.
67. مشرفي حسن علي: نظريات القرارات الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1997.
68. ابراهيم مصطفى، أحمد حسن زيات عامر محمد علي النجار وآخرون: معجم الوسيط ، ط2، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، تركيا، 1972.
69. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط5، الدار المصرية اللبنانية، 2004.
70. هالة منثور: الاتصال الفعال (مفاهيم وأساليب ومهارته)، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
71. ناسو صالح سعيد علي، حسين وليد حسين عباس: الشخصية القيادية، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
72. هرمان نوربرت: الإدارة بالتوافق، ط1، ترجمة هاني صالح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003.

73. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: **الفكر المعاصر في التنظيم الإداري**، ط 2، مركز وايد يرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1999.
74. محمد اسماعيل يوسف: **سلوك المدير - في نظريات الإدارة الحديثة**، مجلة الإدارة، العدد الأول، يوليو 1971.
75. مصطفى يوسف: **الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد**، ط1، دار اللغة العربية، القاهرة، 2005.
- الكتب باللغة الأجنبية:
76. Gilles Bressy, Chritian Konkuyt : **économie d'entreprise**, 7éd, édition Dalloz, Paris, 2004.
77. Hibert, Unguriait And Bohn, **Mass Media : Introduction To Modern Communication**, 2ed, London, New York.
78. Henri FAYOL , **Administration industrielle et générale**, Enag/Alger, 1990.
79. Jacques Lobstein,M.Cremer et B.Monteel : **principes de management** ed Jarniou,1971, Paris.
80. John Adair : **the skills of leadership**, 1 pub, Hants publishing company limited,Royaume-Uni, 1984.

معاجم وموسوعات:

باللغة العربية:

81. عبد المنعم الحفني: **المعجم الشامل للمصطلحات السياسية**، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1999.
82. سمير عبد الرحيم الجليبي: **المعجم الحديث للتحليل السياسي** ، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999.

83. محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

84. صبحي حمودي: المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001.

85. بدوي عصام: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
باللغة الأجنبية:

86. Jean –Marie Peretti : **Dictionnaire des ressources Humaines**, Librairie Vuibert, France, 1999.

87. Librairie, **Larousse**, imprimerie France, 1985.

88. **Oxford** dictionnaire, printed in china, 203.

مجالات ومنشورات:

87. راتب السعود: أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسيس ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 5، عدد3، 2009.

88. مولود زايد الطيب: علم الاجتماع السياسي، منشورات جامعة السابع من أبريل، بنغازي، 2007.

89. محمد برقان: الاتصال الإقناعي في الخطابة، ط1، مجلة الإبداع والعلوم الإنسانية، كتابات معاصرة، الناشر للتوزيع، العدد 58، بيروت، 2007.

01	مقدمة
04	المحور الأول: الاتصال والإدارة والقيادة
04	1. الاتصال
22	2. الإدارة
29	3. القيادة
60	المحور الثاني: وظائف العملية الإدارية
60	1. التخطيط
65	2. التنظيم
73	3. التوجيه
80	4. الرقابة
84	المحور الثالث: الاتصال وعلاقات السلطة
84	1. السلطة
89	2. السلطة والقيادة
93	3. الاتصال والسلطة
100	المحور الرابع: عوائق الاتصال القيادي
100	1. عوائق الاتصال القيادي
108	2. حلول مشكلات الاتصال القيادي
114	خاتمة