

مقياس القيادة والاتصال المؤسسي د. صونية براهيمية

الوحدة الأولى: ماهية القيادة:

1- مفهوم القيادة:

1-1- لغة: قائد جمع قادة وقواد وقود، من يقود فريقا من الجند أو ما شابه (قاموس الكافي عربي، 2009، ص390).

1-2- اصطلاحا: يعرفها هيربرت سيمون هي أن يكون القادة اللذين يستعملون ذكائهم ويعيدون فن توجيهه للآخرين

والتأثير فيهم ويعرفون أنواع التكنولوجيا التي تستعمل لتحقيق الأهداف المنشودة وهم اللذين يمكن أن يعتمد عليهم الفرد لإيجاد حلول لمشكلات بمهارة ومقدرة فائقة. (أحمد قوايرية، 2007، ص 25)

هي القدرة على التأثير في الآخرين فالقيادة الإيجابية هي التي تستطيع سد الفجوة بين الحاجات التنظيمية وبين الأهداف العاملين واحتياجاتهم أي أنها إحدى العوامل الداعمة لإرساء ثقافة جديدة متميزة أو تغيير الثقافة الحالية بما يتفق مع مصلحة المنظمة. (نادية سعيد عيشور، 2019، ص 15).

يرى **بيجورس pigors** أن القيادة هي عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تظافر الأفراد رغم الفروق بينهم إلى توجيه النشاط الإنساني سعيا وراء مسألة مشتركة (حسن عبد الحميد أحمد رشوان، 2010، ص15)

أما **كونتزو وايدونيل** هي عملية التأثير المتبادل التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بمجهودهم في أداء النشاط التعاوني (عبد الله الثاني محمد النذير، 2010، ص10). وهي عملية تحريك الناس نحو هدف وهي مكونة من ثلاث عناصر أولها وجود مجموعة من الأفراد والعنصر الثاني وجود قائد وأخيرا العنصر الثالث وجود هدف يحرك الناس إليه (بوقدورة يمينة، 2019، ص585).

أما **هنت ولارسون** يعرفها هي الوسيلة المناسبة التي يمكن بواسطتها المدير من بث روح التعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف . من خلال هذا التعريف والذي يقصد بالقيادة أنها الوسيلة التي ينتهجها المدير من أجل خلق روح التعاون بين مختلف الفاعلين داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف معينة في حين أن القيادة لا تكمن فقط في الوسائل المنتهجة بل لأبد من وجود صفات يملكها القائد حيث يتمكن من خلق تفاعل وتعاون من داخل المؤسسة.

التعريف الإجرائي للقيادة: هي عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة من إقناع وثقة تخول له القيادة من أجل تحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقا.

2- نشأة القيادة وتطورها:

ارتبط مفهوم القيادة بظهور الجماعة البشرية، وأن تعدد الأبحاث والدراسات التي تناولت القيادة نجم عنه تعدد مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعا لاختلافهم في فترة وموضوع دراستهم من جهة وفي وجهة نظرهم في تحديد مهام القائد من جهة أخرى. (سوالمية، منصف: 2018، 170).

إن ما وصل إلينا عبر التاريخ القديم لمفهوم القيادة كان واضحاً، فالنظرة للقائد تقوم على مبدأ الملك والإله، والمسير والمسيطر على كل الأمور والموجه لتحركاتها والمرشد لقراراتها، وإن أصاب أو إن اخطأ حكيم في كل ما يقول وقد وصلت الحالة إلى استخفاف القادة لعقول المنقادين إليهم بدعوتهم لعبوديتهم وتآليهم أمثال فرعون وغيرهم في التاريخ القديم.

فنظرة أفلاطون عن المدينة الفاضلة بأنها تلك المدينة التي تتألف من أولئك الذين يعرفون، فالمعرفة هي الأساس الصحيح الأوحى ولا مدينة إلا بالعلم ولا حكومة أو قيادة إلا بالعقل والفلسفة، مدينة تقوم على التكافل والتضامن، لا على الخوف والقهر، الكل فيها يدرك إمكاناته وصلاحياته وواجباته والقائد هو العارف الحكيم الفيلسوف الذي تقترن لديه الفلسفة بالعقل والعدل، ومحورها الفضيلة قولاً وفكراً وفعالاً.

اذلك كانت نظرة أفلاطون متفائلة متفلسفة يحكمها شعور العالم الفاضل ذو الحس المرهف الذي تحدد أفكاره مجموعة من القيم الإنسانية التي تنتظر للقائد على أنه فرد من المجتمع يخرج من خلالهم ما يميزه عنهم معرفته وعلمه وعقله وقدرته، على استيعاب الآخرين.... فإن تميز عنهم ولكنه وبالتالي سيرشدهم إلى ما ينفعه ويمنعهم عما يضرهم وقد اختلف الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقيادة فمنهم من صنفها من الدرجة الأولى وهم الصينيون حسب ترتيب البشر واليابانيون الذين كانوا يحرمون النظر للإمبراطور القائد أما بالنسبة للرومان فأمنوا بالديمقراطية. (بطرس:2020، 9-10).

والقيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم وتأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متضادين فالقائد يؤثر على المحيطين به ويتأثر بهم يؤدي ذلك إلى تعديل أو تطوير سلوك واتجاهات طرفين، والقيادة ليست علاقة شخصية بين الأفراد ولكن تأثيرها يمتد إلى النظم الاجتماعية المحيطة، حيث أنها ليست شيء أو فكرة جامدة المعاني، ومن الصعب تحديد أو توقع ما يفعله القائد وذلك لصعوبة التعرف المسبق على الظروف والأحداث المتوقعة.(مركز إعداد القادة القطاع العمومي).

ومما تقدم يمكن القول أن القيادة في رحلتها التاريخية مرت بثلاث مراحل أساسية:

- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية وامتازت هذه الفترة للقائد بنظرة الطقسية، العبودية والدكتاتورية والتسلطية العبقرية والمسددة من قبل السماء فهي لا تخطأ وان أخطأت فهي لا تتعدى الرشد والصواب.
- مرحلة الثورة الصناعية وهي مرحلة هجينة لم تخلوا من الصفات المذكورة وفي المرحلة الأولى ولكن ضغوط الانفتاح واتساع تطور الأعمال والهمام فرض عليها نوع من المرونة وطلب المشورة.
- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية وقد تفجرت الإبداعات العلمية والفكرية متمثلة بدراسات ومدارس نتج عنها فكرة أو نظرة جديدة للقائد على الاندماج والتعايش والتأثير ومشاركة الآخرين في أعمالهم وأراءهم.(طقوس، 2020، 11-12)

3-أهمية القيادة وأهدافها:

تعد القيادة العنصر الذي يربط أفراد الجماعة ببعضهم البعض ، ويشجعهم على تحقيق الأهداف المشتركة ، كما أنها العنصر الفعال في المؤسسات التعليمية ، وعليه فأهمية القيادة تكمن في كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وكونها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، وهي كذلك التي تدعم القوى الايجابية في المؤسسة وتقلص جوانب

السلبية قدر الإمكان، وتسيطر على مشكلات العمل التربوي وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، هذا بالإضافة إلى تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة. (محمد جبران، د.س، 10).

تلعب القيادة دورا في أساليب تكوين الجماعات وتعديل سلوكها الجماعي وذلك بما يتناسب وأهداف المؤسسة، كما تقوم بدور هام في تحقيق التقارب والتعاون بين الأفراد العاملين وتوحيد أهدافهم عن طريق إشراكهم في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل وجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم الايجابي في ميدان العمل والإنتاج وهو ما أكدته بعض النظريات الحديثة في القيادة أنه لكي يكون القائد ناجحا لا بد أن يساعد الأفراد في تحقيق حاجاتهم وذلك يعني رغبة الأفراد التلقائية في طاعة القائد وإتباع أوامره وإرشاداته معبرين بذلك عن رضاهم وسلوكهم معهم، فضلا عن دورها في النشاط الإنتاجي والخدمي فإن طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل على المستوى النفسي على الأقل والتي يقضي العاملون فيها أوقاتهم بما يؤثر ليس فقط على مدى رضاهم عن عملهم بل مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام.

ويمكن تلخيص أهمية القيادة فيما يلي:

- الإخلاص والتفاني في العمل وخدمة المشروع.
- تحديد درجة عالية من التعاون بين الأفراد المرؤوسين .
- الوصول إلى درجة عالية من التناسق بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه بينه وبين غيره من الأعمال الأخرى.
- انجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة والإتقان مع توفير الوقت اللازم لأداء العمل (زواتيني، 2014، ص89).

كذلك ترجع أهمية القيادة إلى أنها دائما ما تكون مصدر الابتكارات، وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة وما تمتلكه من رؤية مستقبلية، في ضوء المحركات الداخلية لتقديم الابتكارات العظيمة التي تتضمن نمط القيادة والممارسة الإدارية والثقافة التنظيمية والإبداع الفردي، فكلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادة، زاد احتمال احتواء التغيير وتنمية الأفراد والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم بما يدعم تطوير ثقافة المنظمة.

كما أن دعم قدرات المنظمة على مواجهة التحديات يتطلب إلا يقتصر الدور القيادي على منصب محدد دون غيره، فالقيادة الإستراتيجية هيكلية تكامل من خلال ادوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الاستراتيجي الكل.

ومن هذا المنطلق تحرص القيادة على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في حساباتها التغييرات المحيطة بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها وانتشارها(أعقابة، 2016، ص38-39).

الوحدة الثانية: محددات السلوك القيادي:

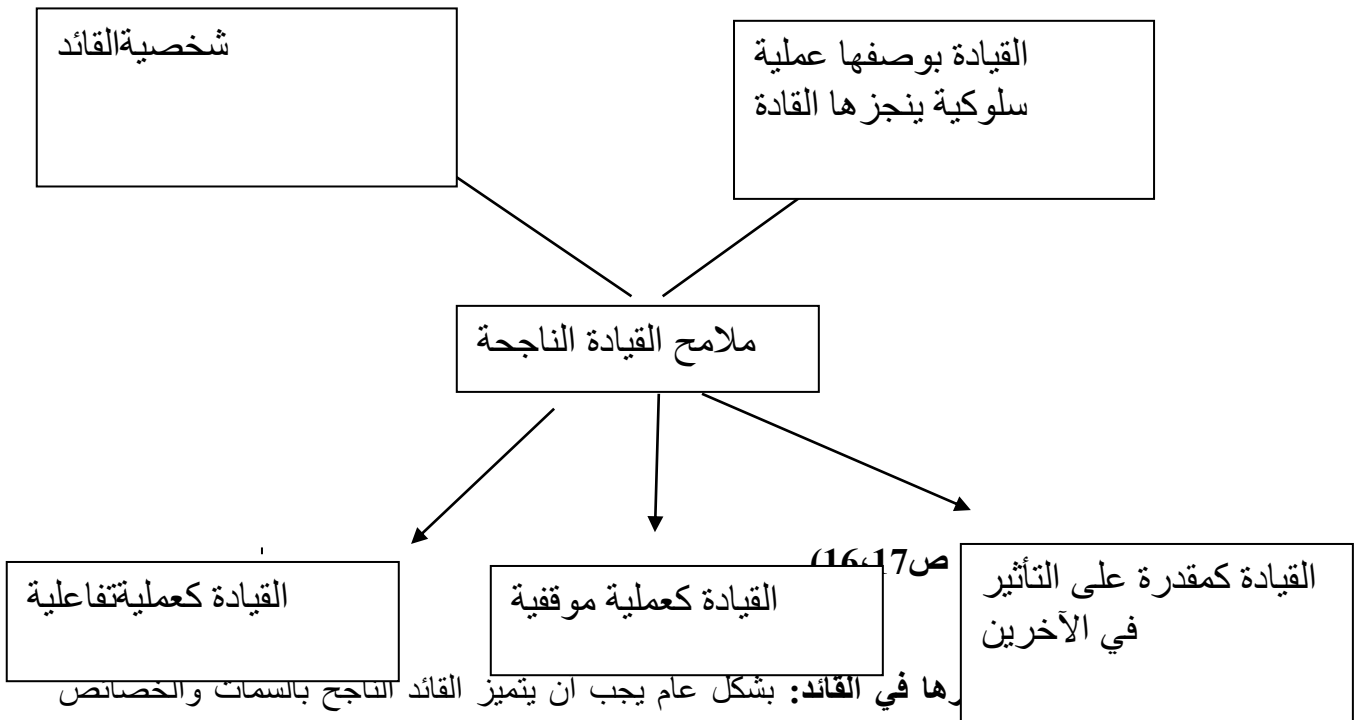
1-خصائص القيادة الإدارية الناجحة: تتميز القيادة الإدارية بالعديد من الخصائص لتساعدها على تحقيق أهدافها ومن أهم هذه الخصائص:

- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- الإلمام بكامل اللوائح والقوانين.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف الطارئة دون تردد.

- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- الحزم والسرعة وتجنب الاندفاع والتهور.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- أن تتسم علاقته مع زملائه ومرؤوسيه بالتعاون.

والشكل الموالي يوضح لنا بعض ملامح القيادة الناجحة:

الشكل رقم (1): مخطط يوضح ملامح النجاح القيادة



التالية :

- **القدرة على حفز وتشجيع الآخرين:** يجب أن يكون القائد ملهما لتابعيه من خلال تشجيعهم على التفاني والاحلاص في العمل وبالتالي يستطيع الأفراد ذوي الأداء المتوسط تحقيق الأداء المرتفع.
- **القدرة على الاتصال:** أي المهارات الاتصالية غير العادية أي قدرة القائد على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة وفعالية ويكون الاتصال عادة بطريقة شفوية وعليه فإن القيادة تتصف بالذكاء الاتصالي والقدرة على التقدير والتبصر والكلام المقنع.
- **القدرة على الإقناع:** يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ويحسون بها وبالتالي يحسبون بأنه مهتم بالمركز الذي يحتله وبالأدوار التي يقوم بها ولقد أكدت بعض الدراسات أن القادة الذين لديهم نزعة التصرف بحرية واستقلالية ولديهم الثقة في أنفسهم هم الأكثر نجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية مقارنة بالذين لا تتوفر فيهم هذه الصفات.

- **غرس الثقة في الآخرين:** يتطلع المرؤوسين إلى معونة القائد ونصيحته وأرائه ليس فقط في مجال العمل وأنه أيضا فيما يتعلق بمشاكلهم الخاصة فيجب أن يشعر المرؤوسين بأن قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكن الرجوع إليه دائما والتحدث معه لأن لديهم الثقة به على توجيههم في الاتجاه السليم ولأنه يحس بأدبتهم حتى وهم داخل المنظمة التي ينتمون إليها جميعا.
- **تفويض السلطة والثقة في المرؤوسين:** القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه ومدى المهام التي يمكن أن توكل إليهم فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم.
- **القدرة على اتخاذ القرارات:** بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف يشغل الإداري الناجح تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وتنفيذه.

الوحدة الثالثة: ماهية الاتصال التنظيمي:

1-مدخل مفاهيمي:

1-1-الاتصال:

الاتصال يمثل جوهر الحياة وأساس كل علاقاتنا الاجتماعية من خلاله يتم توصيل الرسالة من المرسل الى المستقبل وكذلك الفهم يأتي عبره، وبدونه لا يمكن تحقيق الهدف، ويمكن تحديد طبيعة الاتصال في البنود التالية:¹

- الاتصال اجتماعي والذي يحدث نتيجة لوجود أفراد المجتمع عبر شبكة من العلاقات الاجتماعية.
- الاتصال حركي بحيث يتمثل في العلامات والاشارات والرموز التي يعتمد عليها القائم بالاتصال لوصول الرسالة الى المستقبل.
- الاتصال مسبب؛ أي له أسباب لحدوثه بين الطرفين أ و ب.
- الاتصال مدفوع يحدث بناء على مجموعة من الدوافع التي يتم من خلالها الاتصال.
- الاتصال تفاعلي؛ أي أن الاتصال يحدث نتيجة تفاعل اجتماعي بين الأفراد من خلال ارسال الرسالة من المرسل الى المرسل اليه، وبالتالي هو يقع نتيجة تفاعل بين الطرفين.
- الاتصال نوعي؛ فالالاتصال له عدة أنواع من بينها الاتصال اللفظي والغير لفظي، الاتصال المواجهي، الاتصال الجمعي، الاتصال الجماهيري.
- الاتصال ضروري؛ الاتصال أساس الحياة الاجتماعية وبدونه لا يوجد هناك حياة، لأنه لا يمكن أن يعيش الانسان معزولا عن الآخرين.

و تتنوع أساليب الاتصال بين أفراد المجتمع بحيث يمكن أن يكون الاتصال بين الطرفين المستقبل والمتلقي اتصالا لفظيا فيه الكلمات والجمل التعبيرية بشكل مسموع بينهما، أما النوع الثاني هو الاتصال

¹ . مدحت محمد ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ص 16.

الغير اللفظي الذي يحدث بين المرسل والمتلقي عبر إشارات أو تعبيرات حركية...الخ، وكلاهما يستخدم في علاقتنا الاجتماعية، ونعرضهما كما يلي:¹

أ-الاتصال اللفظي:

حيث يقوم هذا النوع على اللفظ أي الكلمة المنطوقة بحيث تشمل لغة الكلام والتواصل اللفظي عبر الفم والكتابة بالقلم أو بوسيلة رقمية وعلى سبيل المثال نذكر مذكرات التخرج، الكتب الورقية والرقمية، الصحف الورقية والالكترونية، المجالات.... الخ.

وأما فيما يتعلق بالرسائل الغير مكتوبة تتمثل في المحاضرات والندوات والمؤتمرات وحلقات المناقشة، ومختلف المقابلات التي تحدث بين الافراد.... الخ.

ب-الاتصال الغير لفظي:

ويعرف بأنه عبارة عن اللغة الصامتة وباللغة الإنجليزية يطلق عليه بـ " The silent language" وحسب راندال هاريسون (Randall Harrison) يرى أن الاتصال الغير لفظي ينطبق على ظاهرة اجتماعية ذات بعد كبير بحيث تتمثل في تعبيرات الوجه والحركات الجسدية ومجموعة من الرموز وعرض الأزياء ، والرقص بالإضافة الى البروتوكولات الدبلوماسية التي يقوم بها الوفد والعنف...الخ.²

وقد قسم روش وكيز الوسائل الغير لفظية التي يستعملها الفرد في التعبير لتحمل معنى منه الى ثلاث تقسيمات نذكرها كما يلي:³

لغة الإشارات: "Sibnlanguage" وهي كل الإشارات والعلامات والرموز التي يستخدمها الافراد في عملية التفاهم بينهم.

لغة الحركة والافعال "Action language"

لغة الأشياء "Object language"

وكما نجد أن ملاندرو وزملائه قدموا تصنيفات لفئات الاتصال الغير اللفظي وهي كالآتي:

¹ .خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 25.
² صالح خليل أبو إصبع، الاتصال والاعلام في المجتمعات المعاصرة، ط5، دار مجد اللاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 31.
³ خيرى خليل الجميلي، مرجع سابق، ص 25.

*التعبير الوجهي وسلوك العين، حركة الجسد والايماءات، السلوك اللمسي، سمات الصوت ووجوده، الثقافة والزمن، البيئة، أنماط الجسد وأشكاله وأحجامه، الملابس والمستلزمات الصناعية الشخصية.⁵

1-2--الاتصال التنظيمي:

"يرى كثير من الباحثين مثل "فراس و مونج و راسل" (1977) بأنّ الاتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى، وذلك لاعتقادهم وقناعتهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمات.

وانطلاقاً من تناول وظيفي، يلح كل من "كاتز وهامن" (1978) على عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين المرسل والمستقبل فقط، بل ينبغي النظر إلى علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه وبوظيفته الخاصة التي يؤديها في إطار ذلك النسق.

وعلاوة على هذا التأكيد، فإنّ الاتصال متغيّر قد يأخذ شكل متغير مستقل يؤثّر في متغيرات تابعة (كما هو الحال في بحثنا تأثير قيم الاتصال على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين)، كما أنّه هو نفسه متغيّر يتأثّر بمتغيرات أخرى مستقلة، كالقيادة ونمط السلطة".⁶

ويعرّف كل من "هوكنز Howkins" و "برستون Preston" عملية الاتصال التنظيمي بأنها "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية".⁷

كما ترى "أنّي بارتولي Annie Bartoli" أنّ "... التعرّض لمسألة الاتصال بالنسبة لمؤسسة ما يعني الاهتمام بمختلف المحاور الآتية:

- الإعلام العملي أو الوظيفي (النازل، الصاعد، الأفقي...)
- أنظمة أو إجراءات التنسيق.
- الاتصال الخارجي.
- التبادلات غير الرسمية... الخ.⁸

التعريف الاجرائي للاتصال التنظيمي: تعتبر عملية تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأنّ رؤسائه يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات بالكم والكيف المطلوبين وفي التوقيت المناسب، فإنّ ذلك سيزيد من اهتمامه بقيم المؤسسة وتبنيها، مما يشكل لديه الولاء التنظيمي بكل صورته.

1-3-الاتصال الالكتروني:

يعرف الاتصال الالكتروني علي انه عبارة عن عملية ارسال واستقبال الرسائل علي اختلاف انواعها سواء كانت صوتية او مرئية او مكتوبة بين شخصين او اكثر وذلك باستعمال الدوائر الالكترونية. (عبد الله محمد عبد (عبد،الله،محمد،عبد،الكريم،ابوالغنم،2015،ص21) . ه هي مجموع التقنيات او الادوات او الوسائل او النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون او المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عمليه الاتصال الجماهيري او الشخصي او التنظيمي او الجمعي

⁵ محمد الأمين موسى أحمد، الاتصال الغير اللفظي في القرآن الكريم، ط1، دائرة الثقافة والإعلام، الشارقة، 2002، ص 39.

⁶ مصطفى عشوي: دور الاتصال في المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 12.

⁷ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي- دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2000، ص 199.

⁸ - Annie Bartoli. **Communication et organisation** – pour une politique générale cohérente, les éditions d'organisation, Paris, 1991, p 28.

والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات الموسوعة او المكتوبة او المصورة او المرسومة او المسموعة المرئية او المطبوعة او الرقمية من خلال الحسابات الإلكترونية ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات واسترجاعها في الوقت المناسب واخيرا نشر هذه المواد الاتصالية ونقلها من مكان الي اخري وتبادلها. (براهمة نصيرة، حديديوسف، 2014، ص 4 - 3)

الاتصال الالكتروني في هذا التعريف عبارة عن اداة او وسيلة يتمتوظيفها لنقل المعلومات والأفكار والبيانات سواء كانت نصية، كتابية، صوتية، رسومات، صور، باستخدام الحسابات الالكترونية ونقلها وتبادلها ، فالالاتصال الالكتروني يبيّن حاجة المؤسسة كلماتها تحتاجهم معلومات سواء داخلها أو خارجها بالسرعة والدقة متجاوزة كلال قيود الحدود التي تعترضها طرق الرقمية التقليدية في الاتصالات .

وعرفه فضيل دليو بانه يعني اساسا تلك الموصولة بالكمبيوتر ولها آثار عدة تشمل مجالات وتطبيقات متنوعة مثل تشخيص المعارف عموما وتنظيم المؤسسات خصوصا . (حورية بلعويدات، 2008، ص 23).

في هذا التعريف حصر الاتصال الالكتروني في الحاسوب ولا عن أساليب التصميم التقليدية، وهذا بفضل وجود العديد من البرمجيات التي تتيح هذا المهام، اما في موضوعنا فالالاتصال الالكتروني اوسع من ذلك ولا يقتصر فقط على الكمبيوتر فهو يحتوي على العديد من وسائل الاتصال .

التعريف الاجرائي: الاتصال الالكتروني هو العملية التي يتم فيها تبادل المعلومات باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة لنقل البيانات مثل: الصور والرسومات البيانية، وملفات الصوت، ، والبرمجيات، أو الرسائل باستخدام الحواسيب، أو الهواتف، أو البريد الإلكتروني، أو المكالمات الصوتية والمرئية، أو آلة الفاكس أو شبكات التواصل الاجتماعي كالفيس بوك وتويتر، مما يسهل عملية التواصل بين الموظفين

2- أهمية وأهداف الاتصالات التنظيمية:

1-2- أهمية الاتصالات: "في واقع الأمر، لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد، سواء داخل المنظمات أو خارجها، لأنّ من طبيعة الاتصال الفعال أنّه يساعد في تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحسّس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاز كافة مشاريع المؤسسة، لأنّ تجاهل العامل الإنساني في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط".⁹

- وهناك مجموعة من الفوائد التي تتحقق من خلال عملية الاتصال، ومن أهمها:¹⁰
- يساهم الاتصال بين الإدارة والعاملون في تفهم الفرد لجوانب العمل المطلوبة منه، وكذلك تفهم الهدف من أدائه للعمل ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- يساهم الاتصال في التعرف على مشكلات ومعوقات العمل التي تواجه المنفذين في الأداء، مما يؤدي إلى البحث عن الأساليب المناسبة للتغلب عليها حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة.
- يساهم الاتصال المستمر بين الإدارة والعاملين على خلق وحدة المفهوم والهدف، بالإضافة إلى أنّه يسهم في التقارب وتدعيم العلاقات الطيبة بينهما، مما يؤدي إلى تدعيم العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة الرضا عن العمل.

⁹- المرجع نفسه، ص ص 73 - 74.

¹⁰- محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص 230.

- يحقق الاتصال الفعال إزالة سوء الفهم بين الأفراد والجماعات، كما يساعد على تحقيق التناسق بين أوجه النشاط المختلفة في المنظمة.

- يعتبر الاتصال وسيلة فعّالة لعمل الإدارة، وهو يعكس مدى فعالية الإدارة وتميزها. "وتعتمد مجموع القواعد والمعايير المؤطرة للاتصال سواء في جانبه التقني أو الاجتماعي على

القدرات المادية والإنسانية للمرسل من جهة، ومتطلبات واحتياجات المستقبل من جهة أخرى".¹¹ وبواسطة الاتصال التنظيمي تتمكن "الوحدات التنظيمية من تقديم المعلومة الضرورية إلى جميع المستويات من أجل تنفيذ القرارات، ومن أجل تحفيز المستخدمين والتأثير في سلوكهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة".¹²

ما نخلص إليه في الأخير هو أنه نتيجة للتفاعل الحادث بين العاملين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات بالكمية المناسبة وفي التوقيت المناسب إلى مختلف الجهات، يصبح وجود هيكل للاتصال أمرا ضروريا، وذلك بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

2-2- أهداف الاتصال: "يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:

- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.

- **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

- **اتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج

الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقديم البدائل وتنفيذ القرارات وتقسيم نتائجها.

- **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.

- ويمكن أن ندرج هنا هدفا آخر للاتصال الفعال الذي لا يقل أهمية عن سابقه، والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل، ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التالية:

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال.
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- تشجيع الآراء البناءة.
- تنمية مهارات الإصغاء بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.

¹¹-NecibRedjem :L'entreprise Publique Algérienne- Socialisme Et Participation- Office Des Publications Universitaires, Alger, 1987, P 92.

¹²- Pierre .G . Bergeron :La Gestion Moderne- Théorie Et Cas- Guetanmorin Editeur, Quebec, 1989, P370.

• ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء.

• عدالة توزيع المعلومات دون تمييز أو اتجاهات شخصية".¹³

ويهدف الاتصال إلى تحقيق وظيفتين رئيسيتين:¹⁴

الوظيفة الأولى "تحفيزية" بالمعنى الذي تؤدي فيه إلى تحسين العلاقات الاجتماعية من ناحية، ومن ناحية أخرى تعود أهميتها إلى ما تنتجه من اقتراحات وحلول تقنية في حدود ما يمكن للعاملين التعبير عنه فيما يخص أنشطتهم.

إنّ هذا النوع من الاتصال لا يهدف فقط إلى تجنيد الموارد البشرية كما يضمن البعض، وإنّما يتعدى ذلك إلى الحفاظ على العلاقات المباشرة في الأنشطة الإنتاجية، ويوضح De Keyser 1983 أنّ فقر الاتصالات الاجتماعية نتيجة تصور بعض مراكز العمل بمعزل عن العمل، أدى إلى نقص فعالية النسق. أما الوظيفة الثانية هي أن يكون الاتصال إجرائياً أو وظيفياً، أي يضمن العدد الكبير من المعلومات التي بواسطتها تتم عملية التفاعل بين العاملين والآلات من أجل أداء جملة العمليات الضرورية للإنتاج.

الوحدة الرابعة: أساسيات حول الاتصال التنظيمي:

1- أشكال الاتصال التنظيمي: تأخذ الاتصالات عديد الأشكال والتصنيفات وذلك على النحو التالي:
-الاتصالات الرسمية وغير الرسمية: "فكر في عدد وأنواع الرسائل التي تصلك خلال أي يوم من أيام العمل، ربما طلب منك رئيسك الانتهاء من إعداد تقرير بيعي مهم، وربما أعطاك مدير قسم آخر مذكرة عن موقف المشروع الجديد، وربما قرأت رسالة من أحد زملائك في بريدك الإلكتروني تتحدث عن فاز برئاسة اتحاد فرق كرة القدم، وربما أخبرك عامل النظافة إحدى النكت، ويمكنك من هذا العدد المحدود من الأمثلة التفرقة بين النوعين الرئيسيين للاتصالات في المنظمات وهما: الاتصالات الرسمية أو تقاسم الرسائل الخاصة بعمل المنظمة الرسمي. والنوع الثاني هو الاتصالات غير الرسمية، أو تقاسم المعلومات غير الرسمية البعيدة عن نشاط المنظمة".¹⁵

ويذهب هربرت سيمون H. Simon إلى "أنّ الاتصالات غير الرسمية تكمن خلف كل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم، فالصداقة بين شخصين تهيئ الظروف للاتصال والحديث بينهما. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن تصنيف عمليات الاتصال داخل نسق المصنع وفقاً لعدة معايير منها اتجاه هذه الاتصالات، وكذلك في ضوء مضمونها وطبيعتها".¹⁶

ويرى "الهاشمي لوكيا" أنه "يتوجب فهم معنى الاتصال غير الرسمي لا مجرد الألفاظ التي يتلفظ بها العاملين، إلى جانب ضرورة التعرّف على قادة هذا الاتصال لشرح البيانات لهم، وتغذية الأفراد بالحقائق باستمرار لأنّ احتكار الإدارة للمعلومات يجعل الاتصال اللارسمي مقتصرًا على نقل الشائعات والتكهنات والاستنتاجات التي غالباً ما تكون خاطئة".¹⁷ وتعرف الإشاعة بأنها "سلسلة تبادل معلومات أو أخبار مقدّمة للتصديق، تتناقل من فرد إلى الآخر وذلك دون أن تكون معلومات أكيدة لتصديقها".¹⁸

¹³- صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 68.

¹⁴- محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، مرجع سابق، ص ص 97-98.

¹⁵- جورج جرينبرغ، روبرت بارون: مرجع سابق، ص 163.

¹⁶- مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي: مرجع سابق، ص

¹⁷- لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص ص 237-238.

¹⁸- محمود السيد أبو النيل: علم النفس والشائعات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986، ص 11.

"وعن طريق الإشاعة يتم تداول الأخبار بين العاملين بطريقة غير رسمية، ومن أهم مميزاتها أنها سريعة التداول والانتشار، فما دامت مرنة وشخصية فإنها تنشر المعلومات بطريقة أكثر من أية وسيلة اتصال أخرى".¹⁹

2-2-الاتصال اللفظي وغير اللفظي: يمكن تقسيم هذا النمط من الاتصالات بشكل رئيسي إلى:

أ-الاتصالات الشفوية: "تمتاز الاتصالات الشفوية عموما بالبساطة والوضوح، وتناسب الموظفون في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر، كما أنها من ناحية تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة، وتمكن المرسل من ناحية أخرى من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسلة إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين، وتشعر الجميع باطمئنان أكبر، وتعتبر الاجتماعات وخاصة في التنظيمات الكبيرة وسيلة هامة للاتصال، حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشاركين فرصا للتعبير عن آراءهم بشكل يجعل القرارات أصوب لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر. وتتم الاتصالات الشفهية بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه أو من خلال الاجتماعات أو التجمعات (كالاضطرابات مثلا)، وفائدتها أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كما يزيد اجتماع الرئيس بالمرؤوس من ثقة المرؤوس ويرفع من روحه المعنوية".²⁰

"أما عيوب هذا الأسلوب، فتكمن في عدم الثقة وعدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد، وتعقد الرسائل أو جزءا من محتواها بعد صدورها مباشرة حسب ماهية الرسائل وموضوع الدراسة، كما أنّ هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم، لأنه يستغرق وقتا طويلا".²¹

طرق الاتصال الشفهي: "تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر في عملية الاتصالات الإدارية، وتتمثل في الوسائل والطرق التالية:

- إصدار الأوامر والتعليمات.
- المقابلات: مثل مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة النظر في الشكاوى، مقابلة الإجراءات التأديبية، مقابلة... الخ.
- نظام الاستشارات للعاملين (كحل المشكلات ونحوها).
- الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية.
- البرامج التدريبية: وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.
- المؤتمرات.
- الندوات.
- اللجان: سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- الحلقات والزيارات: مثل لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعرّف على المعلومات المرتدة".²²

ب-الاتصالات الكتابية: "ويشتمل هذا الأسلوب في الاتصالات كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية، وتعتبر هذه الاتصالات على جانب كبير من الأهمية في الأعمال الإدارية على اختلافها، سواء

¹⁹- صالح بن نوار: مرجع سابق، ص ص 65-66.

²⁰- Sekiou Lakhder: **Gestion De Personnel**, Paris, 1993, P 17-18.

²¹- محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 216.

²²- صلاح الدين محمد عبد الباقي: **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 320.

كانت تقارير أو أوامر إدارية أو شكاوي وغيرها، بحيث يجب أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المستقبل من دراستها بإمعان وتفكر، ثم يحفظها ضمن الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة، ويمكن أن نوصّلها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم بسرعة ويسر، وهي أقل عرضة للتحريف والتشويه، وتناسب المعلومات الفنية المعقّدة".²³

"وتتميّز بأنّها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنّه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، وحتى تكون واضحة وجيدة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، والكلمات المألوفة، وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة، ويعتبر "لخضر سكيو" Lakhdar Sekiou 1993 أنّ أهم الوسائل التقليدية للاتصال التنظيمي:

1- **المجلة الحائطية:** وتستخدم لتعريف العاملين بمواقيت العمل والعطل، وبرزنامة برامج التكوين المتاحة، وهي وسيلة بسيطة، ضئيلة التكاليف، فعّالة لإعلام العاملين بالمسائل التي تهمهم بشكل مباشر.

2- **كشوف المعلومات Les Bulletins d'information:** وهي تتغيّر من تنظيم إلى آخر، فقد تكون يومية، أسبوعية أو شهرية تبعا لإمكانات المؤسسة واحتياجاتها، وهي فعّالة جدا للاتصال بالعاملين وإعلامهم وتحسين معنوياتهم أحيانا، وهذه الوسيلة تعطي صورة حسنة عن المؤسسة.

3- **صندوق الاقتراحات La boite a suggestion:** وبواسطتها يستطيع العمال وضع اقتراحاتهم كتابيا حتى تطلّع عليها الإدارة وتقوم بدراستها، كما يمكن أن تتبع إلى استقبال شكاوي العالمين.

ج- **الاتصالات الحركية:** "يلعب الاتصال غير اللفظي دورا بارزا في تعزيز الاتصال اللفظي، ويتمثّل هذا النوع من الاتصال في حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسم، ومن خلال لغة الجسم يتم نقل المعاني بواسطة حركات وتعبيرات الوجه والإيماءات والانحناءات، ووضع الجسم وحركات اليدين، واللمس وشكل ومظهر الجسم".²⁴

"ويشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل،

وبالإضافة لهذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل وسائل الاتصال المصورة، وهي ذات استخدامات واسعة في ميادين الأعمال. ورغم أنّ الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات إلا أنّ لكل أسلوب ميزاته وظروفه المناسبة، ويقوم اعتماد أسلوب دون آخر على العديد من الاعتبارات كالسرعة المطلوبة، وطبيعة محتوى الرسالة ومدى أهميتها، والتكلفة التي تستلزمها الوسيلة وكذلك نوعية الفئات التي توجّه إليها الرسائل".²⁵

وبشكل عام فإنه مع اتساع حجم التنظيمات تزداد عملية الاتصال تعقيدا، لأنّها بذلك تشمل مستويات إدارية كثيرة، ويشترك بها أعداد كبيرة من العاملين حيث يلعب الاتصال التنظيمي دورا هاما في تقديم الأفكار الجديدة وتطبيقها، عن طريق وضع برامج تهدف إلى توصيل المعلومة بكل الطرق سواء كانت لفظية أو غير لفظية.

2-3- **الاتصالات وفق اتجاهاتها:** ضمن هذا النمط من التصنيفات يمكن الإشارة إلى الأنواع التالية:

أ- **الاتصالات الصاعدة:** "إن صعود المعلومة أمر ضروري لعمل المؤسسة، فالالاتصال الصاعد يعبر عن اهتمامات واحتياجات العمال، كما يسمح ب:
- التعمق في معرفة المناخ الاجتماعي للعمال.

23- محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 217.

24- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 319.

25- محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 217.

- ظهور الصورة النوعية الداخلية للمؤسسة.
 - إحصاء وتحليل متطلبات ومحفزات العمال.
 - تقدير فعالية برامج الإعلام والاتصال في المؤسسة²⁶.
- ويتضمن الاتصال المساعد إيصال الرسائل والمعاني من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي.

إنَّ أغلب المنظمات تبذل جهوداً لبناء قنوات اتصال صاعدة كفاءة وفاعلة، فالعاملون يحتاجون إلى نقل شكاويهم ووجهات نظرهم وتقارير أدائهم إلى الجهات العليا. إن الانسياب السليم والفعال للمعلومات والبيانات، من خلال الاتصال المساعد يدلُّ على أنَّ عملية الاتصال بهذا الأسلوب فاعلة، ويمكن أن نُميِّز بين أنواع عديدة من المعلومات التي تنقل في سياق هذا النوع من الاتصال:

-**المشاكل والاستثناءات:** يتضمن هذا النوع المشكلات أو الصعوبات التي يواجهها العاملون في مكان عملهم، وكذلك الحالات الاستثنائية التي تحصل أثناء إنجاز الأعمال، والتي يرغب العاملون إيصالها إلى المستوى الإداري الأعلى، مثال ذلك: تعطل الطابعة في أحد المكاتب منذ يومين، ولن تحل المشكلة قبل أسبوع على الأقل بانتظار ووصول طابعة جديدة.

-**اقتراحات لإجراء تحسين معين:** وهذه عبارة عن أفكار لغرض تحسين إنجاز الأعمال، وتوفير بيئة عمل أفضل، مثال ذلك: اقتراح حذف بعض المراحل من عملية إنجاز معاملة معينة، لأنها تستغرق وقت طويل، ولا تضيف قيمة ولا تعطي نتائج مفيدة.

-**معلومات مالية ومحاسبية:** وهي الرسائل الخاصة بالتكاليف والمبيعات والأرباح وغيرها من المعلومات المشتقة منها.

-**الشكاوى والنزاعات:** إنَّ الرسائل الخاصة بشكاوى العاملين وتطلعاتهم، وكذلك التقارير الخاصة بحصول نزاعات أو شجارات في مكان العمل، هي فحوى هذا النوع من الرسائل الصاعدة، حيث ينتظر مرسلوها حلولاً لمشاكلهم، فقد يشكو أحد المدراء عدم تعاون مسئول المشتريات معه.

تقارير العمل: وهذه هي التقارير الدورية حول الأداء وإنجاز الأعمال بهدف إعلام الإدارة عن مسيرة العمل الفردي والجماعي وللأقسام. **مثال ذلك:** إرسال تقرير إلى الإدارة حول تدقيق الفواتير الواردة من جهاز معين والملاحظات المؤثرة عليها²⁷.

"وهي عبارة عن ملفات تخزين البيانات والمعلومات عن كل قضية تعد وتحفظ للحاجة، إنَّ التقارير عبارة عن وسائل الاتصال تعتمد عليها الإدارة لمعرفة ما يجري، فهي عبارة عن وصف دقيق لنظام المعلومات والوسائل المتبعة من أجل معرفة سير العمل، واستنتاج الأداء الفعلي له. (فهو نوع من المراسلات الرسمية). وتعتبر أداة أساسية ووسيلة هامة للتعرف على صيرورة الأعمال باعتبارها أداة اتصال، تعكس أدار الأعمال ولو نسبياً، فهي بمثابة الحجر الأساسي في عملية المتابعة الفاعلة، لذلك فإنَّ كتابة التقارير يتطلب مهارة عالية أثناء صياغتها، ... لأنه يترتب عليها أحياناً قرارات مصيرية لكل إدارة، فبواسطتها تتحرك الإدارة في الاتجاه السليم لمعالجة الانحرافات والسلبيات عن طريق التخطيط والرقابة من طرف الإدارة العليا"²⁸.

يضيف مصطفى عشوي فيما يخص هذا النوع من الاتصال، "إن الاتصال المساعد يكاد يقتصر على تقديم الشكاوى أو طلب توضيحات واستفسارات على بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة أو

²⁶-- J- M . Peretti : **Gestion des Ressources Humaines**, Librairie Vuibert, Paris, 1987, P242.

²⁷- صالح مهني محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص ص 528-529.

²⁸- أحمد زردومي: مرجع سابق، ص 104.

في أداء عمل ما".²⁹

وعموما فإنّ منظمات الأعمال تستخدم الوسائل المختلفة الحديثة لإتمام عمليات الاتصال الصاعدة، مثل شبكة الإنترنت والحواسيب وسياسات الباب المفتوح للمديرين، ومع ذلك فقد تحصل مشكلات في هذا النمط مثل التحريف الذي يحصل على المعلومات قبل وصولها إلى المستوى الإداري الأعلى، أو أنّ هذا الأخير لا يستمع لمشاكل العاملين بعناية.³⁰

يرتبط هذا النوع من الاتصال ارتباطا مباشرا بنوع القيادة المسيرة للمؤسسة، فكلما كانت قيادة ديمقراطية دل ذلك على أنّ مختلف أنواع الرسائل التي تنتقل من المرؤوسين إلى الرئيس تأخذ المنحى الصحيح، سواء تعلق الأمر بتقارير عمل أو اقتراحات أو شكاوى أو ... والعكس.

ب- الاتصالات النازلة: "وتشير إلى مجموع القواعد والقيم التي تؤطر العملية الاتصالية التي تحدث من المستويات العليا اتجاه المستويات الدنيا في التراتبية الهرمية".³¹

"وهو النوع الأكثر شيوعا، حيث تنساب الرسائل أو المعاني بما فيها من معلومات وأوامر وتعليمات وملاحظات وغيرها من المستويات الإدارية العليا، إلى المستويات الإدارية الدنيا. وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها. ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق عديدة ووسائل كثيرة، مثل الحديث المباشر أو صحيفة تعليمات أو البريد الإلكتروني أو غيرها. وأهم أنواع الرسائل النازلة تتضمن الآتي:

-تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات: يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف، وتأثير السلوكيات المطلوبة وغير ذلك من أمور، فهي تعطي اتجاهها معيناً للمستويات الأدنى، مثال ذلك: رسالة توجّه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة، وتنبه أفراد المنظمة إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة.

-تعليمات العمل: وهذه عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين، وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة. مثال: التعليمات الخاصة بمنح إجازات العاملين والتعديلات التي تجري عليها.

-الإجراءات والممارسات: هذه الرسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك، والترتيبات الخاصة بالعمل. مثال: الخطوات والإجراءات اللازمة لمنح إجازة لموظف لمدة سنة بدون راتب.

-التغذية العكسية للأداء: وهذه الرسائل تشمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأدنى على الأداء الذي تم رفعه بشكل اتصال صاعد إلى المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين. مثال: الإشادة بجهود العاملين في قسم الحاسوب، وإبراز دورهم في تحسين إجراءات العمل.

-أدلجة العاملين وتحفيزهم: إنّ هذه الرسائل وظيفتها الرئيسية تحفيز العاملين لقبول وتبني رسالة المنظمة وثقافتها وقيمها، وإيصال أفكار وعقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازه. مثال ذلك: اعتبار جميع العاملين في المنظمة كعائلة واحدة، وتدعو الجميع لحضور لقاء سنوي بمناسبة تحقيق إنجازات أو نتائج استثنائية".³²

²⁹- مصطفى عشوي: أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات، مرجع سابق، ص 22.

³⁰- صالح مهني محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص ص 529-530.

³¹- Roger Muchielli: **Communication Et Réseaux De Communications**, Edition Libraires Technique, Paris, 6 Edition, 1984, P 72.

³²- صالح مهني محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص ص 529، 530.

ج-الاتصالات الأفقية: "الاتصال الأفقي يحدث بين الوحدات التنظيمية ذات نفس المستوى التنظيمي".³³ وذلك بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف العاملين الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في التنظيم الرسمي. وتتمثل هذه الاتصالات في تبادل الرسائل بين زملاء العمل أو عبر الوظائف في المستوى الإداري الواحد، وهدف هذه الاتصالات ليس الإعلام فقط، وإنما طلب المساعدة والتنسيق أيضا. ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

1- حل المشاكل داخل الأقسام: وتتضمن جميع الرسائل بين أعضاء القسم الواحد، وكيفية إنجاز المهام والواجبات، مثال ذلك: أن يطلب موظف مساعدة من زميله لإجراء عمل معين.

2- التنسيق بين الأقسام: وهذه الرسائل تسهل إنجاز مهام ومشاريع بين الأقسام، مثال ذلك: أن يطلب من شخص في قسم التسويق وآخر في قسم الإنتاج لترتيب اجتماع لمناقشة أمر يخص العمل المشترك.

3- تغيير المبادرات والتحسينات: وهي رسائل موجهة لتقاسم معلومات بين الفرق والأقسام لمساعدة المنظمة على التغيير والنمو والتحسين، مثال ذلك: أن أحد الأقسام بهدف تحسين وإجراء تجديد للمنظمة، فإنه يرغب في مناقشة هذه الأمور مع القسم الآخر".³⁴

"ويرى هنري فايول ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة".³⁵

فمن شأن هذا النوع من الاتصال تعزيز الفهم المشترك للقيم والافتراضات والمسلّمات التنظيمية، مما يؤدي الى علاقات تكاملية بين العاملين قد تمتد الى خارج المؤسسة. والمخطط الموالي نلخص من خلاله أنواع الاتصالات حسب اتجاهاتها:

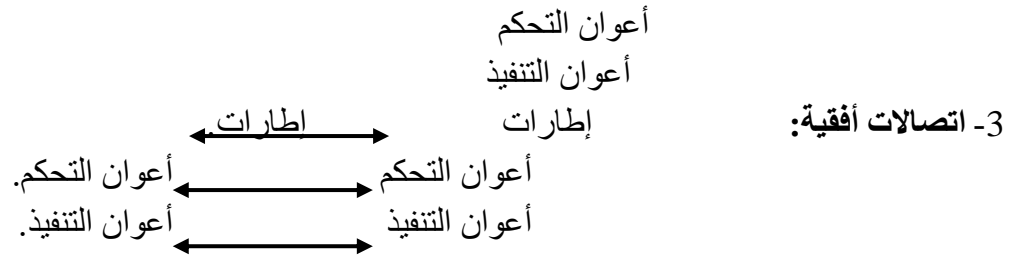
الشكل (02): أنواع الاتصالات حسب اتجاهاتها

- 1- اتصالات نازلة: إطارات
أعوان التحكم
أعوان التنفيذ
- 2- اتصالات صاعدة: إطارات

³³Pierre .G . Bergeron :La Gestion Moderne- Théorie Et Cas- Op, Cit, P 373.

³⁴- صالح مهني محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي مرجع سابق، ص 531.

³⁵- مصطفى عشوي: أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات، مرجع سابق، ص 24.



المصدر: الأستاذة

2- أساليب ووسائل الاتصالات التنظيمية:

"تعتمد فعالية كثير من الإدارات على أساليب الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها، وإن استخدام المنظمات لأساليب ناجعة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنه من أن يسهم في تحقيق أهدافها، ذلك أنّ هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعّال للمعلومات، وسنقوم هنا بعرض بعض الأساليب الشائعة في الاتصالات التنظيمية.

-أنظمة الشكاوى: "تشجّع المنظمات المتقدمة عاملها على التعبير عن شكاويهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم، وبجانب هذا فإنّها تضمن إعطاءهم فرصاً كاملة وعادلة من الاستماع والمناقشة. بالإضافة إلى هذا، تقوم أنظمة الشكاوى بتقديم خطوات لتنظيم العامل أو الموظف من المستويات الأعلى، وتبدأ عادة خطوات التنظيم والشكاوى بالرئيس المباشر، فإن لم يستطع حل المشكلة، تحال إلى المستوى الأعلى منه".³⁶

-أنظمة المقابلات: تعد المقابلة "وسيلة اتصال مفضلة تضع غالباً مسؤولاً ومرؤوسه وجهاً لوجه، ويمكن أن تتم بين زميلين في العمل".³⁷

"تقوم الشركات باستخدام المقابلات كوسيلة لامتناس مشاعر الغضب، وكوسيلة لحل المشاكل، ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بجماعات المناقشة، والمناقشات المفتوحة. فتقوم شركة نورتون الأمريكية بتخصيص بعض موظفي شؤون العاملين فيها للرد على تساؤلات العاملين في نظام رسمي للمقابلات، حيث يقوم أي من العاملين بطلب المقابلة بعد تحديد موضوع المشكلة، وبعدها يتم تحديد موعد للمقابلة واقتراح إحالة المشكلة إلى متخصصين معينين لحلها.

-لوحة الإعلانات: تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة، وإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة، وبالتغييرات التي تحدث في قواعد المنظمة بصورة دورية.

-المجلة: تعتبر المجلة وسيلة جيّدة لإشراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار، وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها".³⁸

3- معوقات الاتصال التنظيمي: فيما يلي بعض مشاكل الاتصال بالمؤسسات الجزائرية:

3-1-مشكلات الاتصالات الإدارية: "يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية، تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك، لأنّ عدم وجود اتصالات مستمرة، وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الأفراد، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم. فالإتصال الجيّد والفعّال يساعد على التقليل من هذه المخاطر، ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية، لذلك فإنّ التعرّف على

³⁶- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 242.

³⁷- Annie Bartoli: Op, Cit, P 79.

³⁸- زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص244.

مقومات الاتصال الجيد يترتب عليه رفع كفاءة كل من الاتصال، والأداء والفعالية للوصول إلى الأهداف المطلوبة. وهنا بين الدكتور "لطي راشد" المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري كما يلي:

- **الفروقات بين الأفراد:** كأن يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال نتيجة لفارق المستوى العلمي أو الثقافي أو المعرفي، أو قد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم، وتتضمن الاتجاهات الأشكال السلوكية التالية: الانطواء، وحبس المعلومات، أو المبالغة في تخطي خطوط السلطة وما إلى ذلك من سلوكيات غير موزونة، يترتب عليها مشكلات تؤثر على الأداء الوظيفي، وعلى كفاءة أنظمة الاتصالات، أو قد يكون هناك قصور في المهارات الإدارية أثناء القيام بعمليات الاتصال.
- **معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:** وتتمثل هذه المعوقات أو المشكلات في وجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل أصلاً، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة، ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات، وبالتالي مواجهة المنظمة لعدم استقرار بيئها داخلياً، مما يؤدي إلى حالة من عدم التأكد عند اتخاذها لقراراتها الإدارية.
- **معوقات تسببها البيئة:** تظهر هذه المعوقات في البيئة الداخلية والخارجية، وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة".³⁹
- **2-3- مشكلات الاتصال في التنظيم الإداري الجزائري:** "لقد تطورت وظيفة الاتصال وتطورت أهميته في المؤسسة الاقتصادية، وأصبح يحتل مكانة إستراتيجية في تنظيم وسير هذه المؤسسة. والاتصال اليوم هو وظيفة من الوظائف الحيوية موجه نحو جمهور داخلي وجمهور خارجي.
- **الجمهور الداخلي:** يتمثل في الموظفين والإطارات والشركاء الاجتماعيين من نقابة ومالكي أسهم. الهدف الاتصالي نحو هذا الجمهور يتمثل في توفير سيولة المعلومات والسير الحسن نحو المصالح، وضمان توفر المعلومات العملية والتحفيزية العامة، ومنه حتمية تداول المعلومات من أجل الانسجام الداخلي التام في سيرورة الإنتاج وفي الحياة اليومية العملية والاجتماعية داخل المؤسسة.
- **الجمهور الخارجي:** الذي يتمثل في الزبائن والمتعاملين مع المؤسسة كالموردين والممولين بالمواد الأولية واليد العاملة، والسلطات العمومية وكلهم يمثلون المحيط.
- والهدف الاتصالي نحو هذا الجمهور يتمثل في التعريف بالمنتج وإعلام الزبائن بما جد وحدث، وتداول المعلومات مع المتعاملين، وبناء وبث صورة إيجابية عن المؤسسة من أجل إعطائها مكانة في المحيط والمجتمع".⁴⁰
- "أما داخل المؤسسة العمومية، فالتنظيم الكلاسيكي يعتمد اتصال بسيط ذي الاتجاه الواحد، وهو الاتجاه النازل communication descendante، وهو اتصال يعتمد فقط على إصدار الأوامر من أجل تنفيذها من طرف الهيئات السفلية، المركزية أو المحلية والإقليمية منها، وهذا النوع من الاتصال لا يقبل ولا يوفّر شروط المناقشة وإبداء الرأي والمساهمة في اتخاذ القرار.
- وفي هذا الإطار يمكن إدراج عملية إصدار القوانين والمراسيم والقرارات الوزارية والمناشير، في هذه الحالة ليست لرد الفعل feed back الذي يلعب دوراً هاماً في عملية الاتصال، مكانة في عملية أو سيرورة الاتصال، حيث أنّ صاحب الأوامر غالباً ما يأخذ قراراته دون الأخذ بعين الاعتبار انشغالات

³⁹- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - مرجع سابق، ص ص 84 - 85.
⁴⁰- عبد الحميد قرفي: الإدارة الجزائرية - مقارنة سوسيولوجية - دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص ص 104-105.

المعنيين والمنفذين وآرائهم ومواقفهم من الأمر أو القضية المعالجة (وهذا حتى في حالة وجود تقارير ترفع من الأسفل إلى الأعلى دوريا بانتظام)⁴¹.

ومن خلال زيارة مختلف المؤسسات الوطنية الجزائرية يقول بوفلجة غياث-ومناقشة عمالها ومسؤوليها في مختلف قضايا التسيير والتنظيم، أمكن ملاحظة ضعف سيولة الاتصالات وصعوبتها، وذلك راجع إلى:⁴²

- انتشار الأمية: إن انتشار الأمية بشكل واسع، وخاصة بالمؤسسات القديمة التي تحتاج إلى يد عاملة غير مؤهلة، مما يؤدي إلى آثار سلبية على فعالية الاتصالات، إذ أن ذلك يؤدي إلى صعوبة التفاهم، وعجز كثير من العمال عن قراءة الأخبار والتوجيهات المعلقة أو المكتوبة على لوحة الإعلانات.
- عدم وضوح الأدوار: وهو نتيجة عدم وضوح إستراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي.
- عدم منح الأهمية الكافية للاتصالات: رغم أهمية الاتصالات وضرورة العناية بها من أجل الرفع من فعالية التنظيم، نجد أن غالبية المحاولات في هذا الاتجاه لا زالت في بدايتها، ولم توفر لها الإمكانيات الضرورية لإنجاحها.

مما تقدم نستخلص أن المؤسسات الجزائرية تعاني في غالبيتها من سوء تنظيم قنوات الاتصال، وتحتاج إلى عمل جدي في مستوى أهمية الاتصالات داخل التنظيمات.

- عدم قيام النقابة بالدور المنوط بها: إن انتشار الأمية بين العمال أدى في كثير من الأحيان إلى انتخاب ممثلين أميين، وهو ما ينتج عنه عدم الفهم السليم والكامل لكثير من النصوص القانونية المنظمة للقضايا المطروحة، فكيف الحال بنقلها إلى غيرهم من العمال.

وقد يكون الممثلون من الأطارات المتوسطة، إلا أننا كثيرا ما نجد حاجزا نفسيا بينهم وبين باقي العمال الذين يشكون من نقص جدية مساعي ممثليهم، كما أن الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف المغريات كالترقية والسكن، حيث يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة في مختلف القضايا، وإخفاء حقيقة ما يجري في المؤسسة. كان ذلك خاصة إبان الفترة السابقة، حيث هيمنة الحزب الواحد، وطغيان القطاع العمومي، وهو ما أثر سلبا على فعالية الاتصالات ودرجة سيولتها.

"ويمكن للنقابة المساهمة في تسهيل الاتصالات في حالة التمثيل الحقيقي للعمال، وتوفير الظروف المناسبة لتأدية مهامها، إذ أن العمال يفهمون مشاكل العمال ومعاناتهم أكثر من غيرهم من المديرين والمسؤولين على رأس هرم المؤسسة، ذلك أن ممثلي العمال يتحدثون لغتهم، وينزلون إلى مستواهم الفكري والعلمي، هو ما يسهل عملية الاتصال"⁴³.

كما وجد فؤاد منصوري أن (40%) فقط من العينة تستفيد من الاتصال العملي، والاتصال العملي يتمثل أساسا في تداول المصالح والأفراد داخل المؤسسة للمعلومات والمعطيات التي يحتاجها كل واحد من أجل أداء عمله على أحسن وجه، والغريب في الأمر هو أن 40% من العينة تصلها المعلومات التي تجعلها تؤدي عملها، والبقية هي الأغلبية 60% لا تصلها المعلومات، ولا تؤدي إذا عملها على الإطلاق أو تؤديه عشوائيا.

هذا الوضع يعكس على التنفيذ الذي غالبا ما يكون مبتورا ومنقوصا، كما كشفت هذه الدراسة على عدة حالات "لا معيارية" لها علاقة بالاتصال في المؤسسة محل الدراسة (بلدية عنابة) ومنها:

41- عبد الحميد قرفي، مرجع سابق، ص 105، 106.

42- بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006، ص43.

بوفلجة غياث: المرجع السابق، ص45.

- الشفوية في الاتصال في أغلب الأحيان، والقلة القليلة تعتمد على كتابة التقارير التي لا يتم الإطلاع عليها لا محالة، ومن ثم عدم معالجتها وعدم استغلال المعلومات والاقتراحات الواردة فيها، كما أنّ الشفوية تعني كذلك الأوامر والتعليمات التي تصدرها القيادة ويصدرها المسؤولون، وهو الأمر الذي يحدث في التنفيذ، ويجعل المنفذين يعتبرون الأمر تملصاً من المسؤولية من طرف القيادة، وتخلق بذلك جواً من الشك والريبة في العمل.
- غياب عمليات سبر الآراء.
- عدم اللجوء إلى "سجل الاقتراحات" أو تقنية "علبة الأفكار" *boite à idées*.
- انعدام المعلومات العامة التي تخص المؤسسة، والتي تعرّف بها وبما يدور فيها.
- إنّ العمل داخل المؤسسات العمومية (الإدارة) روتيني لا يعتمد على تجديد الأهداف، ومن ثمّ فإنّه لا يمكن مراقبة الإنجاز، وهذا يعني غياب نظام تقييم *systeme d'évaluation* يتكفل بتقييم الإنجازات والكفاءات، وبسهلّ العمل بنظام المكافآت، إنّ هذا الأمر يؤدي إلى انسداد قنوات الاتصال، لأنّ التقييم والمكافأة هما لغة الاتصال التنظيمي في كل مؤسسة، ويتطلبان لأجل ذلك تشكيل مخزون للمعلومات *base de données* من أجل أداء العمل على أحسن وجه، واتخاذ القرارات السليمة والتقييم الموضوعي. هذا الوضع يترتب عنه كذلك:
- غياب الانضباط.
- عدم الاهتمام بالجودة (جودة المنتج).
- اللامبالاة برأي وموقف المستهلك من المنتج المقدم له، ومن ثمّ حدوث القطيعة بين المؤسسة العمومية وزبونها الوحيد الذي هو المواطن.⁴⁴
- هذه الدراسة أجريت في البلدية لأجل ذلك الزبون الوحيد هو المواطن، أما فيما يخص الدراسة الراهنة فالأمر يختلف، فالزبائن صنفان: المواطنين والمؤسسات على اختلاف أنواعها (التعليمية والخدماتية والاقتصادية...). وانطلاقاً من كل هذه المؤشرات السلبية التي تميز قيم الاتصال في المؤسسة الجزائرية، نقترح مجموعة من القيم الإيجابية التي من شأنها تدعيم منظومة الاتصال وتفعيل الثقافة التنظيمية:
- تامين وظيفة العلاقات العامة في المراتبية الهرمية.
- وضع سجل للاقتراحات والشكاوي لفائدة الجمهور الداخلي للمؤسسة، مع متابعته بصورة جدية من طرف أعلى هيئة في المؤسسة.
- تشكيل ما يسمى بـ "علب الأفكار" *boite à idées* وهي تقنية اتصالية من تقنيات الاتصال الصاعد، من شأنها تفعيل مقترحات وأفكار العاملين.
- إنشاء مجلة خاصة بالمؤسسة تعنى بتعزيز الاتصال الداخلي وتتولى الاهتمام بقضايا العاملين على اختلاف فئاتهم السوسيو مهنية.

الوحدة الخامسة: أنماط القيادة والاتصال المؤسسي:

1- أنماط القيادة:

- القيادة الديمقراطية: تلجأ هذه النوعية من القيادة إلى الأساليب التي تحقق تعاون المرؤوسين وكسب ودهم وتعاونهم، فهي مثلاً تعمل على تحقيق الفهم المتبادل بينها وبين من يعملون معها، وتشرك

⁴⁴- فؤاد منصوري: تسيير الموارد البشرية - دراسة ميدانية ببلدية عنابة - رسالة ماجستير، علم اجتماع المؤسسات الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 1998، ص 110.

المؤوسين في المناقشات التي تستهدف اتخاذ القرار معين، وبذلك يستشعر المؤوسين أن قرار قرارهم، ويصبحون أكثر إيمانا بأهداف القرار وأكثر حماسا والتزاما في العمل من أجل تنفيذه، وعموما يمكن القول بأن أهم الملامح التي يتميز هذا النمط من أنماط القيادة هي:

- الرأفة في التعامل مع المؤوسين، وإعطائهم الأوامر بطريقة مستحبة لهم.
 - اقتراب القائد من تابعيه وانخراطه بينهم بحيث لا يشعر المؤوسين يتعالى القائد وانعزله عنهم.
 - تشجيع المؤوسين على المشاركة في صنع القرارات المختلفة سواء المرتبطة بإعمالهم، وذلك على أساس أن المشاركة يمكن أن تؤدي إلى تحقيق مزايا عديدة منها: أن المشاركة تمثل فلسفة لتحقيق الرضا: كما أنها تجعل المشاركين أكثر فهما للقرارات وأكثر التزاما للعمل على تحقيقها.
 - إن القائد يلجأ إلى كافة الوسائل الرسمية وغير الرسمية لتشجيع مؤوسيه وحثهم على بذل أقصى جهد ممكن من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - إن القائد الديمقراطي يكون أكثر شعورا باحتياجات الذين سيعملون معه. (محمود، 2018، 384).
- القيادة اللبقة:** يعد هذا النمط اقل درجات السلوك الأوتوقراطي استنادا وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد أن مشاركة المؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريده، ويعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية: وهي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها، قصد الكشف عن إمكانية القبول والحصول على طاعة وتأييد المؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه، وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولا يأخذ آراءهم بعين الجدية مهما كانت فعالة، وضمن هذا النمط قد يعطي بعض القادة مؤوسيهم قدرا من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرار.
- القيادة المتساهلة:** من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة والتي كشفت عنها الدراسات الخصائص التالية:

- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى استناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة لأن ذلك يعطي للمؤوسين المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، وفرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة ويرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذ سهل لمؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها (واعر موسي، 2010، ص4-5).

النمط الأوتوقراطي: فيه يمسك القائد بزمام السلطات كلها في يده وهو يقوم بكل أعمال التفكير، والتخطيط والتنظيم وما على مؤوسيه سوى التنفيذ والقيادة الأوتوقراطية نوعان:

قيادة جائرة وقيادة عادلة وفي كلتا الحالتين فالنمط الأوتوقراطي تسلطي في الجوهر، فهو يتسبب في فتح هوة بين القائد ومؤوسيه، لأنها تولد سوء الفهم، الذي تسبب بدوره في إثارة الخلاف والعداء أحيانا صراحة أو ضمنا، في صورة مقاومة تعمل على تعطيل التغيير الصحيح، والابتكار عند المؤوسين. (مجممي، دس، ص 23).

-النمط الفوضوي: ويعرف هذا النمط بنمط إطلاق العنان، ويرجع استخدام هذا الأسلوب القيادي إلى فترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبيا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، إلا أن هذا الأسلوب لم يصل استخدامه إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا.

يعد هذا النمط معاكسا تماما لنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء عمله كما يرضيه، ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقا إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للأفراد حرية في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد، وقد يكون السبب في ذلك السلوك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة لذلك يترك الأمور تسيير في المؤسسة دون توجيه أو قيادة ويتميز هذا النمط القيادي بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية وإنتاجية العمل، حيث أن أفراد مجموعته لا يحترمون شخصيته، وكثيرا ما يشعر أفرادها بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد (سماتي، 2010، ص46-47)

2- علاقة القيادة بنمط الاتصالات: "لابد للمدير الناجح الذي يحاول تطوير نظام الاتصالات في أي مؤسسة من إدراك الصلة العضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال، ومساعدة العاملين على تفهم ذلك. وترتبط عملية الاتصال بوظيفة المدير، على اعتبار أنه المسؤول عن شرح وتبرير تعليمات الإدارة، وإقناع العاملين بها. ومن الضروري هنا التأكيد بأنه لا يطلب من كل المديرين في عالم اليوم أن يكونوا قادة ذوا شخصيات فذة charismatic، بل إن معظم المديرين ليسوا كذلك، وإنما أشخاص عاديون، قد يحجمون عن المناصب القيادية إذا ما اعتقدوا بضرورة تمتعهم بشخصيات كاريزمية، ولعل من أهم الصفات الواجب على المديرين التمتع بها هي: المرونة والقدرة على التكيف والتعامل مع الظروف المختلفة، من خلال القدرة على فهم نفسيات العاملين وحاجاتهم، وكذلك القدرة على استقراء البيئة وتغييراتها.

وبتحمل المدير في أي مؤسسة المسؤولية عن الأداء الذي تؤدّيه الجماعة، ولذا عليه أن يعرف العوامل التي تحرك ديناميكية الجماعات ونمط تكوينها وتفاعلها، وأن يكون قادرا على تسهيل عملها لتؤدّي المهام الموكلة إليها، وهذا لا يتحقق إلا إذا فهم المدير طبيعة المتعاملين معه وكيف يحفزهم، لبذل أقصى جهودهم، ويجب على المدير أن يعرف كيف يعطي مرؤوسيه فرصة ليعبروا عن أنفسهم، ومن ثم يتجاوب معهم، وأن يعبر عن نفسه بصورة واضحة.

ولا شك أن الاتصالات الواضحة هي التي تمكن العاملين من التعبير عن أنفسهم بشكل يجعلهم مسموعين ومفهومين جيّدا، ومن ثمّ تمكن العاملين من التعبير عن القرارات التي تساعد في زيادة الإنتاج. وتزداد أهمية الاتصالات وما تقتضيه من الوقت والمهارات مع زيادة المسؤولية.

يصرف المديرون على سبيل المثال جلّ وقتهم في مقابلة الجمهور من رؤساء ومرؤوسين، وقراءة المراسلات والتقارير، وإلقاء الخطابات في المناسبات،... الخ".⁴⁵

ويوضّح الجدول التالي توزيع الوقت الذي يقضيه بعض كبار المديرين في الاتصالات المختلفة:

الجدول(01): توزيع الوقت الذي يقضيه بعض المديرين في الاتصالات المختلفة.

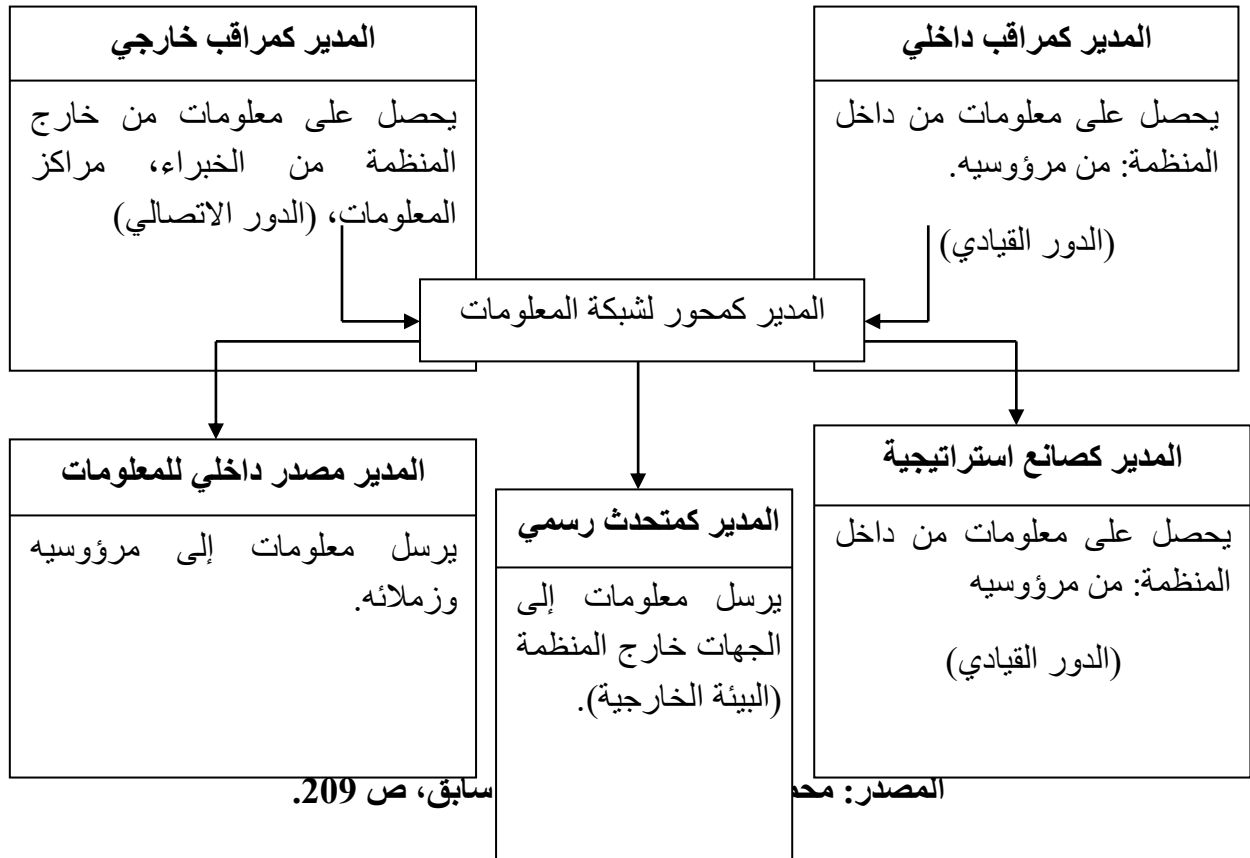
وسائل الاتصال	التوزيع النسبي للوقت
---------------	----------------------

6%	• مكالمات تليفونية.
22%	• عمل مكنتبي.
59%	• اجتماعات ومقابلات مخططة.
10%	• اجتماعات ومقابلات غير مخططة.
3%	• اتصالات خاصة.
100%	• المجموع.

المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 210.

والملاحظة الجديرة بالاهتمام من التوزيع السابق هي أنّ 22% فقط من وقت المدير يتم التصرف به في العمل المكنتبي، أما باقي الوقت فيكون في اتصالات مباشرة مع الجمهور وخارج المكنتب. والشكل الموالي يوضح الأدوار المختلفة التي يؤديها المدير في عملية الاتصالات:

الشكل (03): الأدوار المختلفة التي يؤديها المدير في عملية الاتصالات



ومما لا شك فيه أنّ المهارات المطلوبة توافرها في المدير تسهل القدرات اللازمة من إرسال واستقبال المعلومات، فهو يعمل كمراقب وموزّع، ومتحدث رسمي، وصانع استراتيجي من خلال شبكة المعلومات المتاحة له. وغالبا ما تزداد فرص الترقية أمام الموظفين الذين يظهرون قدرات أكثر على القيام بالاتصالات الفعّالة. "ويمكن تلخيص قائمة التوصيات التي تمكّن أي مدير من القيام باتصالات فعّالة على النحو التالي:

- نقل المعلومات بشكل دقيق وواضح لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة.
- الاسماع للمتحدثين بانتباه لأن ملامحهم وطريقة حديثهم تحمل دلالات تساعد على الفهم الأفضل لهم.
- استخدم أفضل الوسائل في الاتصال، حسب مستوى فهم من يتم الاتصال بهم.
- تشجيع التغذية الراجعة وإفساح المجال لاستيضاح المرؤوسين حول ما يقوم به المدير من اتصالات.
- استخدام نمطا دقيقا واضحا في الاتصال، فالتعقيد في اللغة يربك المستقبل.
- فهم الإشارات غير الكلامية، فهي تشكل جزءا مكملا للمعلومات وإن كان ذلك بشكل غير مباشر.
- تجنب سرعة الاستنتاج وعدم التروي".⁴⁶

⁴⁶- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، صص 210-211.