



جامعة البليدة 2 لونيبي علي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع وعلم السكان

مطبوعة بيداغوجية في مقياس:

نظريات القيادة والاتصال المؤسسي

موجهة لطلبة ماستر

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إعداد

تواتي مهدي

2025-2024

مقدمة

تُعدّ القيادة والاتصال التنظيمي من أبرز المفاهيم المحورية في علم اجتماع التنظيم، لما لهما من تأثير مباشر على فعالية المؤسسات وتماسكها الداخلي. فهما لا يُمثّلان مجرد أدوات إدارية، بل يُجسّدان جوهر التفاعل الاجتماعي داخل التنظيم، ويُعبّران عن طبيعة العلاقات المهنية، وأنماط السلطة، وأساليب التنسيق بين الأفراد والجماعات.

تتناول هذه المطبوعة العلاقة التكاملية بين القيادة والاتصال، من خلال تحليل كيف تُسهم القيادة الفعّالة في بناء قنوات اتصال واضحة، تُعزّز الثقة والانتماء، وتُسهّل عملية اتخاذ القرار. كما تُبرز كيف أن الاتصال التنظيمي يُعدّ أداة استراتيجية في يد القائد، يُوظّفها لتوجيه السلوك، وتحفيز العاملين، وتحقيق الأهداف المشتركة.

وتُركّز المطبوعة على البُعد السوسولوجي للقيادة، من خلال استعراض النظريات التي تناولت أنماط القيادة، مثل القيادة التحويلية، التشاركية، والكاريزمية، وربطها بسياقات الاتصال داخل التنظيم. كما تُناقش كيف تُعبّر القيادة عن الثقافة التنظيمية، وتُعيد إنتاجها عبر الخطاب، الرموز، والممارسات اليومية.

في هذا السياق، تُقدّم المطبوعة عرضاً لأهم نظريات الاتصال التنظيمي، مثل نظرية النظم المفتوحة، ونظرية الشبكات، ونظرية التفاعل الرمزي، مع توضيح إسهامها في فهم ديناميكيات القيادة بالمؤسسات، وتفسير سلوك الأفراد في ضوء أنماط الاتصال السائدة.

وتتضمّن المطبوعة دراسات حالة وتطبيقات ميدانية تُساعد الطلبة على الربط بين المفاهيم النظرية والممارسات الواقعية، مما يُنمي لديهم مهارات التحليل النقدي، ويُؤهلهم لفهم التحديات التي تواجه القادة في بيئات عمل معقّدة، خاصة فيما يتعلق بإدارة الصراعات، وتوجيه الفرق، وتحقيق الانسجام التنظيمي.

تُخصّص هذه المطبوعة حيناً مهماً لدراسة السياق الجزائري، من خلال تناول السمات المميزة للقيادة والاتصال داخل المؤسسات المحلية، مع التركيز على التحديات الثقافية والإدارية التي تُؤثر في مستوى فعاليتها. كما تسعى إلى استكشاف سُبل تطوير نماذج قيادية واتصالية تتناغم مع الخصوصيات الاجتماعية والبيئية للمجتمع الجزائري، بما يُساهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق التوازن بين التوجيه الإداري والتواصل الفعال.

من الناحية البيداغوجية، تم تصميم هذه المطبوعة لثراعي احتياجات طلبة الماجستير، من خلال تبسيط المفاهيم، وتدعيمها بأمثلة واقعية مستمدة من بيئات العمل المختلفة، وتوجيههم نحو التفكير المنهجي والنقدي. وهي بذلك تُشكّل أداة تعليمية متكاملة تُساعدهم على بناء قاعدة معرفية صلبة، وتزوّدهم بالمهارات اللازمة لفهم وتحليل القيادة والاتصال داخل التنظيمات المعاصرة.

تتناول هذه المطبوعة مفهومي القيادة والاتصال التنظيمي من زوايا متعددة، بدءاً من تعريفهما وأبعادهما الأساسية، مروراً بأنماطهما الرسمية وغير الرسمية، وصولاً إلى دور كل منهما في بناء العلاقات المهنية، واتخاذ القرارات، وتسيير وإدارة الصراعات داخل المؤسسة. كما تُسلّط الضوء على كفاءات توظيف الاتصال في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز الانسجام بين القادة والعاملين، وتحسين الأداء العام.

في المجمل، تهدف هذه المطبوعة إلى تمكين الطلبة من إدراك أهمية القيادة والاتصال التنظيمي بوصفهما عنصرتين أساسيتين في بناء التنظيمات الفعّالة، وتعزيز التفاعل الإيجابي، وتحقيق التوازن بين السلطة والتواصل، في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغيّر المستمر. مما يُؤهلهم لفهم التحديات التي تواجه القادة في بيئات عمل معقّدة، خاصة فيما يتعلق بإدارة الصراعات، وتوجيه الفرق، وتحقيق الانسجام التنظيمي.

تضم هذه المطبوعة خمسة فصول شاملة ومتكاملة، تُجسّد المضمون البيداغوجي لمقياس القيادة والاتصال التنظيمي، الموجّه لطلبة الماستر في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، حيث تتناول أبرز الأفكار والنظريات التي شكّلت مسار الفكر القيادي والاتصال التنظيمي عبر مراحل زمنية متلاحقة.

تنطلق هذه المطبوعة من استعراض النظريات والنماذج الكلاسيكية التي شكّلت الأساس لفهم فلسفة القيادة وأنماطها، إلى جانب تحليل مفاهيم الاتصال في السياق التنظيمي. وتنتقل تدريجيًا إلى دراسة العلاقة التفاعلية بين القيادة والاتصال، مع إسقاطها على الواقع الجزائري بما يعكس خصوصيات المؤسسات المحلية. كما تتضمن عرضًا للمخرجات العلمية المنتظرة، مما يُوفّر إطارًا معرفيًا متكاملًا يُمكن الطلبة من استيعاب التعدد النظري وتوظيفه في تحليل الممارسات القيادية داخل التنظيمات المعاصرة.

في الفصل الأول، "مدخل إلى القيادة التنظيمية"، نستعرض الأهداف البيداغوجية للمقياس، ونوضح دوافع تدريسه، ثم نتطرق لأهم المفاهيم حول القيادة، والتنظيمات، وخصائص القائد الناجح، بالإضافة إلى الاتصال التنظيمي، لنعرج على الثقافة التنظيمية، مع إبراز الفرق بين القيادة والإدارة، وأهمية القيادة في تحقيق أهداف المنظمة.

في الفصل الثاني، الموسوم بـ "نظريات القيادة"، نتناول أهم النظريات الكلاسيكية الكبرى في مجال القيادة، (السمات الشخصية)، النظرية السلوكية، النظرية الظرفية، القيادة التشاركية والتحويلية، وأخيرًا نستعرض القيادة الكاريزمية والثقافية.

من خلال الفصل الثالث، "الاتصال التنظيمي: المفاهيم والأسس"، نتناول تعريف الاتصال التنظيمي، والمكونات الأساسية لعملية الاتصال، وأنماط الاتصال الرسمي وغير الرسمي، مع شرح أهم قنوات الاتصال داخل التنظيم، ثم أخيرا استعراض أهم معوقات الاتصال التنظيمي.

أما في الفصل الرابع، "العلاقة بين القيادة والاتصال التنظيمي"، فسنحاول الإجابة على سؤال كيفية توظيف القيادة للاتصال من أجل تحقيق الفعالية، ثم التطرق لعملية الاتصال كأداة للتنفيذ والتأثير، لنعرج على القيادة الاتصالية بمفهومها وخصائصها، مع استعراض بعض الأمثلة لهذه النماذج من القيادة الاتصالية الناجحة، وأخيرا توضيح أثر الاتصال في بناء الثقة والانسجام داخل المنظمات.

ختاما، الفصل الخامس "القيادة والاتصال في السياق الجزائري"، يشتمل على شرح خصوصيات التنظيمات الجزائرية، والتحديات الثقافية والإدارية في الاتصال، إضافة لأهم أنماط القيادة في المؤسسات الجزائرية، مع محاولة الاستدلال بدراسات ونماذج محلية، وأخيرا مقترحات لتطوير القيادة الاتصالية في المؤسسات الجزائرية.

تواتي مهدي: الجزائر: 2025-09-27

المحتويات

3.....	مقدمة.....
8.....	المحتويات
10	الفصل الأول: مدخل إلى القيادة التنظيمية
13.....	الأهداف البيداغوجية للمقياس
15.....	دوافع تدريس المقياس
17.....	تعريف القيادة في السياق التنظيمي.....
20.....	الفرق بين القيادة والإدارة.....
21.....	خصائص القائد الفعال.....
23.....	أهمية القيادة في تحقيق الأهداف التنظيمية.....
25.....	السياق الاجتماعي والثقافي للقيادة
31.....	الفصل الثاني: نظريات القيادة.....
33.....	النظرية الكلاسيكية: السمات الشخصية.....
34.....	النظرية السلوكية.....
38.....	النظرية الظرفية.....
40.....	القيادة التشاركية.....
43.....	القيادة التحويلية.....
45.....	القيادة الكاريزمية.....
47.....	القيادة الثقافية.....
53	الفصل الثالث: الاتصال المؤسسي: المفاهيم والأسس
56.....	تعريف الاتصال المؤسسي.....
56.....	مكونات عملية الاتصال
57.....	أنماط الاتصال الرسمي وغير الرسمي.....
59.....	قنوات الاتصال داخل التنظيم
60.....	معوقات الاتصال التنظيمي.....

64	الفصل الرابع: العلاقة بين القيادة والاتصال التنظيمي
66	كيف توظف القيادة الاتصال لتحقيق الفعالية
69	الاتصال كأداة للنفوذ والتأثير
71	القيادة الاتصالية: المفهوم والخصائص
73	أثر الاتصال في بناء الثقة والانسجام داخل الفرق
75	نماذج نظريات حديثة في القيادة
75	النظرية الموقفية
78	نظرية النظم المفتوحة
81	نظرية الثقافة التنظيمية
87	الفصل الخامس: القيادة والاتصال في السياق الجزائري
90	خصوصيات التنظيمات الجزائرية
92	التحديات الثقافية والإدارية في الاتصال
94	أنماط القيادة السائدة في المؤسسات الجزائرية
97	مقترحات لتطوير القيادة الاتصالية في المؤسسات الجزائرية
99	القيادة في ضوء نظرية الإدارة اليابانية
106	خاتمة المطبوعة
109	المراجع

الفصل الأول:
مدخل إلى القيادة التنظيمية

تُعدّ القيادة التنظيمية من المفاهيم الجوهرية في علم اجتماع التنظيم، إذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التحولات الداخلية والخارجية. فهي لا تقتصر على مجرد ممارسة السلطة أو إصدار التعليمات، بل تُجسّد عملية اجتماعية معقّدة تتداخل فيها القيم، العلاقات، وأساليب التأثير، مما يجعلها محوراً أساسياً لفهم ديناميكيات العمل داخل المنظمات.

ينطلق هذا الفصل من محاولة تأصيل مفهوم القيادة من منظور سوسيولوجي، من خلال عرض النظريات الكلاسيكية التي أرسّت الأسس الأولى لفهم طبيعة القيادة، مثل نظرية السمات، والنظرية السلوكية، والنظرية الظرفية، مع إبراز كيف تطوّرت هذه المقاربات لتُواكب تعقيدات الواقع التنظيمي الحديث. كما يُسلّط الضوء على أنماط القيادة المختلفة، وكيفية تكيفها مع السياقات التنظيمية المتنوعة.

ويُركّز هذا الفصل أيضاً على البُعد الثقافي والاجتماعي للقيادة، من خلال تحليل إشكالية كيف تُعبّر القيادة عن ثقافة المؤسسة، وتُعيد إنتاجها عبر الممارسات اليومية والتفاعلات المهنية. كما يُناقش طبيعة العلاقة بين القيادة والاتصال التنظيمي، باعتبارهما عنصرين أساسيين ومتكاملين يُسهمان في بناء بيئة عمل فعّالة، تُحفّز العاملين وتُعزّز الانسجام الداخلي.

في السياق الجزائري، يُقدّم الفصل قراءة نقدية لواقع القيادة داخل المؤسسات المحلية، مع استعراض التحديات التي تُواجهها في ظل التحولات الإدارية والثقافية. ويهدف بذلك إلى تمكين الطلبة من فهم الخصوصيات التنظيمية الوطنية، وتوظيف الإطار النظري في تحليل الممارسات القيادية الواقعية، بما يُسهم في تطوير رؤى علمية ومهنية حول القيادة في بيئات العمل المعاصرة.

الأهداف البيداغوجية للمقياس

يُعدّ مقياس القيادة والاتصال التنظيمي من المقررات الأساسية في تكوين طلبة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، لما يُمثّله من مدخل لفهم آليات التفاعل داخل المؤسسات، ودور القيادة في توجيه السلوك التنظيمي وتحقيق الأهداف. ومن خلال هذا المقياس، يُتاح للطلبة فرصة لاستيعاب المفاهيم النظرية المرتبطة بالسلطة، التأثير، والتواصل، وتوظيفها في تحليل الواقع المهني. كما يُسهم في تنمية قدراتهم على التفكير النقدي، وتطوير مهاراتهم في التعامل مع مختلف المواقف القيادية والاتصالية داخل بيئات العمل المتغيرة.

تتمثل الأهداف البيداغوجية لمقياس القيادة والاتصال التنظيمي في تطوير قدرات الطلبة على التفكير النقدي، من خلال توظيف النظريات والمقاربات لفهم الظواهر التنظيمية المرتبطة بالسلطة، التأثير، التنسيق، والتواصل، ضمن سياقات اجتماعية واقتصادية متحوّلة. كما يهدف المقياس إلى تعزيز مهارات التحليل المقارن بين أنماط القيادة وأساليب الاتصال، وتوظيفها في قراءة واقع التنظيمات المحلية والدولية.

وُتسهم هذه الأهداف في إعداد الطلبة للبحث العلمي، عبر تمكينهم من أدوات مفاهيمية ومنهجية تساعدهم على بناء دراسات ميدانية معمّقة حول الممارسات القيادية والاتصالية داخل المؤسسات، بما يُعزّز من قدرتهم على تشخيص التحديات التنظيمية واقتراح حلول فعّالة تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

وفي هذا السياق، لا يقتصر المقياس على نقل المعرفة النظرية، بل يسعى إلى بناء شخصية الباحث السوسولوجي القادر على تفكيك أنماط القيادة، وتحليل ديناميكيات الاتصال، واستيعاب تعقيدات التفاعل التنظيمي، والتعامل معها بوعي نقدي ومبني يُراعي الخصوصيات الثقافية والاجتماعية للمؤسسة.

يمكن حصر هذه الأهداف في العناصر التالية:

فهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيادة والاتصال التنظيمي، من حيث التعريف، الخصائص، والوظائف داخل المؤسسة.

استيعاب النظريات الكلاسيكية والمعاصرة في القيادة والاتصال، وتحليل تطورها في سياقات تنظيمية مختلفة.

تحليل العلاقة التفاعلية بين القيادة والاتصال، وكيفية تأثيرها على فعالية التنظيم وسلوك العاملين.

تمييز أنماط القيادة المختلفة وتقييم مدى ملاءمتها للبيئات التنظيمية المتنوعة، خاصة في السياق الجزائري.

اكتساب مهارات التفكير النقدي في التعامل مع المواقف القيادية والاتصالية، وتطوير القدرة على اقتراح حلول فعالة.

توظيف المفاهيم النظرية في دراسة حالات واقعية، وربطها بالممارسات المهنية.

تعزيز القدرة على البحث والتحليل في مجال القيادة والاتصال، من خلال إعداد تقارير ومشاريع تطبيقية.

تنمية الحس الاجتماعي والتنظيمي لدى الطلبة، لفهم ديناميكيات السلطة والتواصل داخل بيئات العمل.

هذه الأهداف يمكن اختصارها في النقاط التالية:

- فهم المفاهيم الأساسية للقيادة والاتصال التنظيمي
- تحليل العلاقة بين السلطة والتواصل داخل التنظيمات

- مقارنة النظريات والأنماط القيادية في سياقات مختلفة
- توظيف المعرفة في دراسة حالات واقعية وميدانية
- تطوير مهارات البحث والتحليل التنظيمي
- تعزيز الوعي المهني والسوسيولوجي لدى الطلبة

دوافع تدريس المقياس

تنبع أهمية تدريس هذا المقياس من الحاجة إلى إعداد كفاءات علمية قادرة على فهم التنظيمات من الداخل، والتفاعل بوعي مع تحديات القيادة والتواصل في السياقات المهنية المختلفة. فالتحولات التي تشهدها المؤسسات، سواء في الجزائر أو على المستوى العالمي، تفرض أنماطاً جديدة من القيادة تتسم بالمرونة والفاعلية، وتستند إلى تواصل بناء يضمن الانسجام والتكامل بين الأفراد. كما يُسهّم هذا المقياس في سدّ الفجوة بين المعرفة النظرية والممارسة التطبيقية، ويُحفّز الطلبة على تحليل التنظيمات من منظور سوسيولوجي يُراعي البُعد الإنساني والثقافي في العمل المؤسسي.

تنبع دوافع تدريس هذا المقياس من الحاجة إلى تأصيل الفهم السوسيولوجي للقيادة والاتصال داخل التنظيمات بوصفها فضاءات اجتماعية معقدة تتجاوز البُعد الإداري أو التقني. فالتنظيمات الحديثة تُشكّل جزءاً جوهرياً من الحياة اليومية، وتُسهّم في تشكيل الهويات، وضبط العلاقات، وتوجيه السلوك داخل المجتمع، مما يستدعي مقارنة علمية تُفكك بنياتها وتُحلّل ديناميكياتها.

إلى جانب أهمية هذا المقياس في بناء المعرفة النظرية، تبرز دوافع تدريسه أيضاً من الحاجة إلى مواكبة التحولات العميقة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، والتي أصبحت تتطلب قيادات قادرة على التواصل الفعّال، وإدارة الفرق، وتحفيز العاملين في ظل تحديات متزايدة مثل الرقمنة، التنوع الثقافي، وضغوط الأداء.

من هذا المنطلق، يُسهم المقياس في إعداد الطلبة لفهم هذه التحولات، وتزويدهم بالأدوات الفكرية التي تمكنهم من تحليل الممارسات القيادية والاتصالية، وتقديم رؤى نقدية تُسهم في تطوير التنظيمات وتحسين مناخها الداخلي.

نلخص أهم دوافع تدريس هذا المقياس في العناصر التالية:

أهمية القيادة والاتصال في بناء تنظيمات فعّالة، وتحقيق الانسجام والتكامل بين الأفراد والفرق داخل المؤسسة.

الحاجة إلى إعداد كوادر مؤهلة تمتلك فهمًا عميقًا للبعد الإنساني في التنظيم، وتُجيد التعامل مع التحديات الاتصالية والقيادية.

التحولات المعاصرة في بيئة العمل التي تتطلب أنماط قيادة مرنة واتصال فعّال لمواجهة التغيير والتعقيد التنظيمي.

ضعف الممارسات الاتصالية في بعض المؤسسات الجزائرية، مما يستدعي تكوينًا أكاديميًا يُسهم في تطوير الأداء الإداري.

دمج البُعد السوسيولوجي في دراسة التنظيمات، من خلال تحليل القيادة والاتصال كظواهر اجتماعية وثقافية.

تحفيز الطلبة على البحث الميداني في المؤسسات المحلية، وربط النظرية بالتطبيق العملي.

توسيع أفق الطلبة المهني، وتمكينهم من التفاعل بوعي مع بيئات العمل المعاصرة، سواء في القطاع العام أو الخاص.

تعريف القيادة في السياق التنظيمي

القيادة في السياق التنظيمي من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات السوسولوجية والإدارية، نظرًا لدورها الحيوي في توجيه الأفراد وتحقيق الأهداف المؤسسية. فهي لا تُمارَس في فراغ، بل تنشأ وتتطور ضمن بيئة تنظيمية تتسم بالتعقيد والتفاعل المستمر بين الفاعلين، مما يجعلها ظاهرة متعددة الأبعاد ترتبط بالسلطة، التأثير، والثقافة التنظيمية. ومن هذا المنطلق، تُعتبر القيادة أداة استراتيجية تُسهم في بناء التماسك الداخلي، وتحفيز العاملين، وتوجيه السلوك نحو تحقيق الأداء الفعّال.

في هذا الإطار، لا يمكن فصل القيادة عن السياق الذي تُمارَس فيه، إذ تتأثر بأساليب التنظيم، وأنماط الاتصال، والخصائص الاجتماعية والثقافية للمؤسسة. فالقائد لا يكتفي بإصدار التعليمات، بل يُمارس دورًا تواصليًا يُعزّز من فهم الرؤية المشتركة، ويُسهّل التنسيق بين الفرق، ويُدير الصراعات بطريقة بناءة. لذلك، فإن دراسة القيادة التنظيمية تتطلب فهمًا عميقًا للعلاقات المهنية، والهياكل الرسمية وغير الرسمية، والرموز التي تُشكّل هوية المؤسسة وتُوجّه سلوك أعضائها.

القيادة التنظيمية بشكل عام تُشير إلى العملية التي يُمارس من خلالها الفرد أو المجموعة تأثيرًا موجّهًا على سلوك بقية الأفراد داخل المؤسسة، بهدف تحقيق أهداف مشتركة ضمن إطار تنظيمي محدد. وهي لا تقتصر على السلطة الرسمية، بل تشمل القدرة على التحفيز، التوجيه، وبناء العلاقات الفعّالة التي تُسهم في تحسين الأداء وتعزيز الانسجام داخل فرق العمل.

تُعرّف القيادة في السياق التنظيمي بأنها: "القدرة على التأثير في الآخرين داخل التنظيم، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة، من خلال التواصل الفعّال، واتخاذ القرارات، وتوظيف الموارد المتاحة بكفاءة". (George, 2014, pp. 10-11)

تُعرف القيادة من منظور تأثيري بأنها "عملية التأثير في سلوك الأفراد داخل التنظيم، وتنسيق جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف محددة، مع مراعاة احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، بما يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية". (بعيرة، 2007، صفحة 229)

تُعرف القيادة على أنها: "الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجها على أمر لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة." (بن عبد الرحمان، 2017، صفحة 58)

تُعرف القيادة من زوايا متعددة ومختلفة؛ فقد تُنظر إليها باعتبارها أسلوبًا في التوجيه، أو تُفهم على أنها تجسيد لسلوك القائد داخل التنظيم، كما يُمكن اعتبارها عملية تبادلية تقوم على التفاعل بين الأفراد، أو كآلية تأثير متبادلة بين القائد والمرؤوسين تهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة. (بن عبد الرحمان، 2017، صفحة 58)

بناء على هذا، فإن القيادة في السياق التنظيمي من المفاهيم المحورية التي تُسهم في فهم كيفية اشتغال المؤسسات وتفاعل أعضائها. فهي لا تقتصر على ممارسة السلطة أو إصدار التعليمات، بل تُجسد عملية تأثير اجتماعي تهدف إلى توجيه السلوك الجماعي نحو تحقيق أهداف مشتركة. وتُمارس القيادة ضمن بيئة تنظيمية تتسم بالتعقيد، مما يجعلها ظاهرة متعددة الأبعاد ترتبط بالثقافة التنظيمية، وأنماط الاتصال، والعلاقات المهنية.

تتنوع المقاربات النظرية في تحليل مفهوم القيادة وأبعادها النفسية والسلوكية، حيث ينظر البعض إليها كخصائص شخصية يتمتع بها القائد، بينما تُركّز نظريات أخرى على السلوك القيادي أو على التفاعل بين القائد والمرؤوسين. وقد تطوّرت هذه النماذج لتشمل مقاربات ظرفية وتحويلية تُراعي السياق التنظيمي، وتُبرز أهمية التكيف، التحفيز، وبناء الرؤية المشتركة. هذا التنوع النظري يُتيح للباحثين أدوات تحليلية لفهم أنماط القيادة المختلفة وتقييم فعاليتها في بيئات العمل المتغيرة.

تُعدّ القيادة التنظيمية عنصرًا أساسيًا في تعزيز الفعالية المؤسسية، وتحقيق الانسجام الداخلي، ومواجهة التحديات الإدارية. كما تُبرز أهمية الاتصال كأداة استراتيجية في ممارسة القيادة، من خلال بناء الثقة، وتسهيل التنسيق، وتحفيز العاملين. ومن هنا، فإن فهم القيادة في السياق التنظيمي لا يقتصر على الجانب الإداري، بل يمتد ليشمل الأبعاد الاجتماعية والثقافية التي تُشكّل هوية المؤسسة وتوجّه سلوك أعضائها.

تُظهر دراسة مفاهيم القيادة في السياق التنظيمي أن القيادة ليست مجرد وظيفة إدارية فحسب، بل هي عبارة عن عملية اجتماعية وتفاعلية تُمارَس ضمن بيئة تنظيمية أو مؤسسية معقّدة. فهي ترتبط إلى حد كبير بالقدرة على التأثير، وبناء الرؤية المشتركة، وتحفيز الأفراد للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، مما يجعلها عنصرًا أساسيًا في فهم ديناميكيات التنظيم وسياقاته المختلفة.

أظهرت النماذج النظرية المتعددة أن القيادة التنظيمية تتأثر بشكل عميق بالسياقين الثقافي والاجتماعي، إلى جانب أنماط الاتصال والعلاقات المهنية السائدة داخل المؤسسة. وبغض النظر عن الزاوية التي تُتناول منها—سواء باعتبارها مجموعة من السمات الشخصية، أو سلوكًا إداريًا، أو تفاعلًا ظرفيًا—تبقى القيادة ظاهرة مركّبة تتطلب أدوات تحليلية دقيقة لفهم أبعادها وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

في ضوء ذلك، يُعدّ إدراك مفاهيم القيادة التنظيمية أمرًا جوهريًا لتطوير الممارسات المهنية، وتعزيز الأداء المؤسسي، وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتواصل الفعال. كما يُسهم هذا الإدراك في إعداد الباحثين والمهنيين لفهم تعقيدات التنظيمات الحديثة، والتفاعل معها بوعي نقدي يُراعي التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي تُؤثر في طبيعة القيادة وأساليبها.

الفرق القيادة والإدارة

تُعدّ مفاهيم القيادة والإدارة من الركائز الأساسية في فهم كيفية اشتغال التنظيمات الحديثة، إذ غالبًا ما يُستخدم المصطلحان بشكل متداخل، رغم وجود فروقات جوهرية بينهما من حيث الوظائف، الأدوار، والغايات. فبينما ترتبط الإدارة بتنظيم الموارد وتطبيق السياسات، تُركّز القيادة على التأثير في الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق رؤية مشتركة.

تتمثل الإدارة في مجموعة من العمليات الرسمية التي تهدف إلى التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، وهي تُمارَس وفق قواعد وهياكل محددة لضمان الانضباط وتحقيق الكفاءة التشغيلية. أما القيادة، فهي عملية تفاعلية تتجاوز البُعد التقني، وتُعنى ببناء الثقة، وإلهام العاملين، وتوجيههم نحو الابتكار والتغيير، مما يجعلها أكثر ارتباطًا بالبُعد الإنساني والثقافي داخل المؤسسة.

وتُبرز الدراسات التنظيمية أن القائد الناجح والفعال لا يُمارس القيادة بمعزل عن الإدارة، ولا يفصل بين القيادة والإدارة، بل يُوظّفهما بشكل تكاملي يُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، ويُدمج بينهما بشكل يُعزّز من فعالية الأداء المؤسسي. فالإدارة تُوفّر الإطار التنظيمي والهيكل الإداري، بينما تُضفي القيادة البعد الحيوي والديناميكي على هذا الإطار، من خلال التواصل الفعال، وصياغة القرارات الاستراتيجية، وتوجيه الفرق العاملة نحو الأهداف طويلة المدى.

في ضوء ذلك، فإن التمييز بين القيادة والإدارة لا يُعدّ فصلًا بين وظيفتين، بل هو فهم تكاملي يُساعد على تحليل الأدوار التنظيمية وتقييم مدى انسجامها مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. ومن هنا، تبرز أهمية دراسة الفرق بينهما لفهم كيف تُدار المؤسسات، وكيف تُقاد نحو التغيير والتطوير المستدام.

خصائص القائد الفعال

تُعدّ القيادة الفعّالة من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، إذ لا يكفي أن يتولى الفرد منصبًا قياديًا، بل يجب أن يتحلّى بمجموعة من الخصائص التي تمكّنه من التأثير الإيجابي في الآخرين، وتوجيههم نحو الإنجاز والتطوير. فالقائد الفعّال يُجسّد نموذجًا من التوازن بين الكفاءة المهنية والذكاء العاطفي، ويُمارس دوره من خلال التواصل البناء، واتخاذ القرارات الحكيمة، وبناء الثقة داخل الفريق.

وتُبرز الأدبيات التنظيمية أن خصائص القائد الفعّال لا تُكتسب فقط من خلال الخبرة، بل تتشكّل أيضًا عبر التفاعل مع السياق الثقافي والاجتماعي للمؤسسة. فالقائد الناجح يُظهر مرونة في التعامل مع التحديات، ويُراعي الفروق الفردية، ويُحفّز العاملين على الابتكار والانتماء. ومن هنا، فإن دراسة هذه الخصائص تُعدّ مدخلًا أساسيًا لفهم ديناميكيات القيادة وتقييم أثرها في الأداء المؤسسي.

في هذا الجزء سنسلط الضوء على أهم خصائص القائد الفعّال، والتي نوجزها في العناصر التالية:

أولاً: الرؤية الاستراتيجية

لا بد أن يمتلك القائد الفعّال القدرة الكافية على صياغة رؤية استشرافية واضحة للمستقبل، ويوجّه الفريق نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى، والتي تتماشى مع توجهات وقيم المؤسسة ورسالتها.

ثانياً: القدرة على التأثير والتحفيز

لا يكتفي القائد بإعطاء التعليمات، بل يُلهم الآخرين ويُحفّزهم على الأداء العالي من خلال بناء الثقة وتقدير الجهود الفردية والجماعية.

ثالثا: التواصل الفعال

يُجيد التعبير عن الأفكار، الاستماع للآراء، وتبادل المعلومات بطريقة شفافة تُعزّز الانسجام داخل الفريق وتُقلّل من سوء الفهم.

رابعا: الذكاء العاطفي

يُظهر القائد الفعال قدرة على فهم مشاعر الآخرين، والتعامل معها بحساسية، مما يُساعده على إدارة الصراعات وبناء علاقات مهنية متينة.

خامسا: اتخاذ القرار السليم

يَتَّسم بالحكمة والقدرة على تحليل المعطيات واتخاذ قرارات مدروسة، حتى في ظل الضغوط أو الغموض، مع تحمل المسؤولية عن نتائجها.

سادسا: المرونة والتكيف

يُظهر استعدادًا للتعامل مع التغيرات، ويُعدّل أساليبه وفقًا للظروف الجديدة دون أن يفقد البوصلة القيادية أو يربك الفريق.

سابعا: العدالة والنزاهة

يُعامل الجميع بإنصاف، ويُحافظ على مبادئ أخلاقية راسخة، مما يُعزّز من مصداقيته ويُرسّخ ثقافة الثقة داخل المؤسسة.

ثامنا: القدرة على بناء فرق العمل

يُشجّع التعاون، ويُووِّع المهام بذكاء، ويُعزّز روح الفريق، مما يُسهم في تحقيق نتائج جماعية تتجاوز الأداء الفردي.

أهمية القيادة في تحقيق الأهداف التنظيمية

تُعَدّ القيادة عنصرًا محوريًا في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، إذ تُسهم في توجيه الموارد البشرية نحو الأداء الفعّال، وتُعزّز من قدرة التنظيم على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. فالقائد الفعّال لا يقتصر دوره على إصدار التعليمات، بل يُمارس تأثيرًا إيجابيًا يُحفّز العاملين، ويوجّههم نحو تحقيق رؤية مشتركة، مما يُسهم في رفع مستوى الالتزام والانتماء المهني. كما تُساعد القيادة على تنسيق الجهود، وتذليل العقبات، واتخاذ قرارات استراتيجية تُعزّز من كفاءة المؤسسة وفعاليتها في بيئة تنافسية متسارعة.

تُشكّل القيادة حجر الأساس في بناء التنظيمات الفعّالة، إذ تُسهم في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المحددة، وتُعزّز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات الداخلية. فالقائد الفعّال يُجيد صياغة الرؤية، وتحويلها إلى أهداف قابلة للتحقيق، من خلال التحفيز، والتواصل، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تُراعي مصلحة الفريق والمؤسسة على حدّ سواء.

كما تُساعد القيادة على خلق بيئة عمل إيجابية تُعزّز من الانتماء والالتزام، وتُقلّل من مقاومة التغيير، مما يُسهم في رفع مستوى الأداء العام. ومن خلال التنسيق بين الأفراد، وتوزيع المهام بفعالية، يُمكن للقائد أن يُوجّه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة، سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى. ومن هنا، تبرز القيادة ليس فقط كوظيفة إدارية، بل كقوة ديناميكية تُحرّك التنظيم وتُوجّه مساره نحو النجاح والاستدامة.

تُسهم القيادة في توجيه الموارد البشرية، وتحفيز العاملين، وتنسيق الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة. فالقائد الفعّال لا يقتصر دوره على إصدار التعليمات أو مراقبة الأداء، بل يُمارس تأثيرًا إيجابيًا يُعزّز من الانتماء المهني، ويوجّه الطاقات الفردية والجماعية نحو رؤية استراتيجية واضحة. وهذا ما يُمكن القيادة من إحداث الفرق في مستوى الإنجاز المؤسسي.

يمكن تلخيص أهمية القيادة في تحقيق الأهداف التنظيمية في العناصر التالية:

أولاً: توجيه الرؤية الاستراتيجية

تساعد في صياغة رؤية واضحة وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى.

ثانياً: تحفيز العاملين وتعزيز الانتماء

تُسهم القيادة الفعّالة في رفع مستوى الدافعية والالتزام لدى الموظفين، مما يُعزّز الإنتاجية.

ثالثاً: تنسيق الجهود والموارد

تُساعد على تنظيم العمل وتوزيع المهام وضمان التكامل بين الوحدات التنظيمية.

رابعاً: اتخاذ القرارات الاستراتيجية

يُمارس القائد دوراً محورياً في اتخاذ قرارات تُوجّه المؤسسة نحو النجاح وتُقلّل المخاطر.

خامساً: إدارة التغيير والتكيف مع البيئة

تُسهم القيادة في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وتُساعد المؤسسة على التكيف مع التحولات.

سابعاً: بناء ثقافة تنظيمية إيجابية

يُعزّز القائد الفعّال من قيم التعاون، الثقة، والشفافية داخل المؤسسة، مما يُسهم في تحسين بيئة العمل.

ثامناً: تحقيق الفعالية المؤسسية

من خلال الدمج بين التخطيط، التحفيز، والتواصل، تُسهم القيادة في تحقيق الأهداف بكفاءة واستدامة.

ختاماً، تعد القيادة ركيزة أساسية في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، إذ تُسهم في توجيه الموارد البشرية نحو الإنجاز، وتُعزّز من فعالية الأداء الجماعي من خلال التحفيز، والتواصل، واتخاذ القرارات الاستراتيجية. فالقائد الفعال لا يكتفي بإدارة العمليات، بل يُشكّل مصدراً للرؤية والتوجيه، وخلق بيئة عمل إيجابية تُشجّع على الابتكار والانتماء، وتحويل الأهداف النظرية إلى نتائج ملموسة.

السياق الاجتماعي والثقافي للقيادة

لا يمكن فهم القيادة التنظيمية بمعزل عن السياق الاجتماعي والثقافي الذي تُمارَس فيه، إذ تتأثر أنماط القيادة بالقيم السائدة، والعلاقات الاجتماعية، والتصورات الجماعية حول السلطة والتوجيه. فالقائد لا يعمل في فراغ، بل يتفاعل مع بيئة محمّلة بالرموز والتوقعات التي تُشكّل سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

ومن هنا، فإن فعالية القيادة ترتبط إلى حد كبير بقدرة القائد على قراءة هذا السياق، والتكيف معه، وتوظيفه في بناء الثقة وتحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية والواقع الاجتماعي. إن استحضار البُعد الثقافي يُضفي على القيادة طابعاً إنسانياً يُعزّز من قدرتها على التأثير والتغيير المستدام.

تُعَدّ القيادة ظاهرة اجتماعية وسياسية بامتياز، إذ لا تنشأ في فراغ، بل تتشكّل ضمن سياقات ثقافية وتاريخية تُحدّد ملامحها، وتوجّه أساليب ممارستها. فالقائد لا يُمارس سلطته بمعزل عن المجتمع، بل يتفاعل مع منظومة من القيم، والتوقعات، والعلاقات التي تُؤثر في قراراته وسلوكياته، ومن هنا، فإن فهم القيادة يتطلّب تحليلاً دقيقاً للسياق الاجتماعي والسياسي الذي تُمارَس فيه، لما له من أثر مباشر في فعالية القائد، واستجابة الجماعة، وشرعية السلطة.

السياق الاجتماعي للقيادة

يتشكّل السياق الاجتماعي للقيادة من مجموعة من العوامل الثقافية، والدينية، والتربوية، التي تُحدّد كيف يُنظر إلى القائد، وما يُنتظر منه. في المجتمعات ذات البنى التقليدية، تُرتبط القيادة غالبًا بالهبة، والسلطة الأبوية، والامتثال، بينما في المجتمعات الحديثة، تُركّز القيادة على الكفاءة، المشاركة، والشفافية. كما تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في تشكيل نمط القيادة داخل المؤسسات، حيث تُؤثّر في أساليب التواصل، توزيع المهام، واتخاذ القرار.

ويُسهّم السياق الاجتماعي أيضًا في تشكيل العلاقة بين القائد والتابعين، من خلال منظومة القيم المشتركة، والرموز الثقافية، والتجارب الجماعية. فالقائد الذي يُجيد قراءة هذا السياق، ويُراعي خصوصياته، يكون أكثر قدرة على التأثير، وبناء الثقة، وتحقيق الانسجام داخل الجماعة.

السياق السياسي للقيادة

أما السياق السياسي، فيُضيف بُعدًا آخر إلى ممارسة القيادة، خاصة في المؤسسات العامة والحكومية، أو في الدول ذات الأنظمة المركزية. فالعلاقات بين السلطة، الشرعية، والمشاركة تُحدّد إلى حدّ كبير نمط القيادة الممكن، وحدودها، ومجالات تأثيرها. في الأنظمة الديمقراطية، تُمارس القيادة ضمن أطر مؤسسية تُراعي التمثيل والمساءلة، بينما في الأنظمة السلطوية، قد تُمارس القيادة بشكل فردي أو فوقي، مما يُؤثّر في ديناميكيات التفاعل داخل المؤسسة أو المجتمع.

كما يُؤثّر الاستقرار السياسي، ودرجة الانفتاح، وطبيعة السياسات العامة، في قدرة القائد على اتخاذ قرارات استراتيجية، وتطبيقها بفعالية.

القائد في حالة سياق سياسي مضطرب قد يواجه بعض التحديات كتلك التي تتعلق بالمصدقية، والشرعية، والقدرة على الحشد، مما يُقلل من فعالية القيادة ويُعرضها للارتباك أو المقاومة.

القيادة بين التكيف والتأثير

في ضوء ما سبق، يتبين أن القيادة ليست مجرد مهارة فردية، بل هي ممارسة اجتماعية وسياسية تتطلب وعيًا بالسياق، وقدرة على التكيف معه، والتأثير فيه. فالقائد الناجح هو من يدرك أن فعاليته لا تنبع فقط من قدراته الشخصية، بل من مدى انسجامه مع البيئة التي يتحرك فيها، واستجابته لتحدياتها، وتوظيفه لفرصها. ومن هنا، فإن دراسة السياق الاجتماعي والسياسي للقيادة تُعدّ مدخلًا أساسيًا لفهم تعقيدات الفعل القيادي، وتقييم أثره في تحقيق الأهداف، وبناء التنظيمات المستدامة.

تُظهر كثير من الدراسات التنظيمية أن السياق الاجتماعي والثقافي يُعدّ عاملاً حاسماً في تشكيل أنماط القيادة وتحديد فعاليتها. فالقيم المجتمعية، والعلاقات الاجتماعية، والتصورات الجماعية حول السلطة والتوجيه، تُؤثر بشكل مباشر في كيفية ممارسة القيادة، وفي استجابة الأفراد لها. فالقائد الذي يُدرك خصوصيات السياق الذي يعمل فيه، يكون أكثر قدرة على بناء الثقة، وتحقيق الانسجام، وتوجيه الفريق نحو الأهداف المشتركة.

كما أن الثقافة التنظيمية، بما تحمله من رموز وسلوكيات متوارثة، تُسهم في تحديد أساليب التواصل واتخاذ القرار داخل المؤسسة، وحتى خارجها. لذلك، فإن القيادة الفعالة لا تقتصر مؤهلاتها على امتلاك المهارات الفردية، بل تتطلب وعيًا عميقًا بالسياق الاجتماعي والثقافي، والتمتع بالقدرة اللازمة على التكيف معه، وتوظيفه في خدمة الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن نظام من القيم والمعتقدات التي يطورها أعضاء التنظيم عبر الزمن، والتي تُوجّه سلوكهم وتُحدّد طريقة تعاملهم مع المشكلات الداخلية والخارجية. (بن عودة، 2022، صفحة 08)، وهي تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تُوجّه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتسهم في بناء هوية تنظيمية متميزة تُؤثّر في الأداء العام وفي قدرة المؤسسة على التكيف. (موجار، 2024، صفحة 315)

ختاماً، يُبرز هذا الفصل أن القيادة التنظيمية ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي عملية ديناميكية تتفاعل فيها الرؤية، التأثير، والسلوك داخل بيئة مؤسسية معقّدة. وقد تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية التي تُشكّل جوهر القيادة، مثل القدرة على التوجيه، التحفيز، واتخاذ القرار، مما يُؤكّد أن القيادة تُمارَس بوصفها فناً وعلماً في آنٍ واحد.

كما تناول الفصل تطوّر الفكر القيادي عبر النماذج النظرية المختلفة، من القيادة التقليدية القائمة على السمات الشخصية، إلى النماذج الحديثة التي تُركّز على التفاعل الظرفي والقيادة التحويلية. هذا التنوع النظري يُعكس مدى تعقيد الظاهرة القيادية، ويُبرز الحاجة إلى فهم السياق التنظيمي والثقافي الذي تُمارَس فيه القيادة.

تم التأكيد أيضاً في هذا الفصل على أهمية القيادة في تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال بناء فرق العمل، تعزيز الانتماء، وتوجيه الموارد نحو الإنجاز. فالقائد الفعّال لا يكتفي بإدارة العمليات، بل يُسهم في تشكيل الثقافة التنظيمية، والتطوير المستمر للمؤسسة.

في ضوء ذلك، يُعدّ هذا الفصل مدخلاً تأسيسياً لفهم القيادة بوصفها عنصراً محورياً في نجاح التنظيمات. كما يُهمّد الطريق لدراسة أكثر تعمقاً في أنماط القيادة، تحدياتها، وأثرها في الأداء المؤسسي، مما يُسهم في إعداد القادة القادرين على الاستجابة لمتطلبات العصر وتحقيق التوازن بين الكفاءة والإنسانية.

الفصل الثاني

نظريات القيادة

تُعدّ نظريات القيادة من الركائز الأساسية التي ساهمت في تشكيل الفهم العلمي لكيفية ممارسة السلطة والتأثير داخل المؤسسات. فقد ظهرت هذه النظريات في سياقات اجتماعية واقتصادية متغيرة، استجابةً للحاجة إلى نماذج تفسيرية توضح كيف يُمكن للقيادة توجيه الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. ومع تطوّر المجتمعات وتزايد تعقيد التنظيمات، برزت الحاجة إلى تصورات منهجية تُفسّر السلوك القيادي، وتُحدّد خصائص القائد الفعّال، وأنماط القيادة المناسبة لمختلف السياقات.

يركّز هذا الفصل على أبرز النظريات الكلاسيكية التي تناولت القيادة، مثل نظرية السمات التي افترضت وجود خصائص فطرية تميّز القادة، والنظرية السلوكية التي ركّزت على أنماط السلوك القيادي، إلى جانب نظرية المواقف التي ربطت فعالية القيادة بمدى توافقها مع الظروف المحيطة. وتقدّم هذه النظريات تصورات دقيقة حول طبيعة القيادة، وديناميكيات العلاقة بين القائد والتابعين، مما يُشكّل قاعدة مفاهيمية لفهم الممارسات القيادية في المؤسسات الحديثة، رغم ما يُوجّه إليها من نقد في السياقات المعاصرة.

كما يُسهّم هذا الفصل في تحليل الخلفيات الفكرية والاجتماعية التي ساهمت في بلورة هذه النظريات، ويُبيّن كيف أن كل منها جاء استجابةً لإشكاليات تنظيمية محددة، مثل ضعف التحفيز، غياب التنسيق، أو الحاجة إلى تعزيز التفاعل داخل الفرق. ومن خلال ذلك، يُمكن للطلبة إدراك العلاقة بين النظرية والسياسات، وفهم كيف تتشكّل المفاهيم القيادية في ضوء التحولات التاريخية والثقافية.

في ضوء ما سبق، يُمثّل هذا الفصل مدخلاً تأسيسياً لفهم القيادة من منظور نظري، ويُمهّد للانتقال إلى النماذج الحديثة التي أعادت مساءلة التصورات التقليدية. كما يُتيح

فرصة للمقارنة بين أنماط القيادة، وتقييم مدى ملاءمتها للواقع المؤسسي المعاصر، مما يُعزّز القدرة على التحليل النقدي والتفكير المنهجي في قضايا القيادة والتسيير.

في هذا الفصل سنتطرق إلى بعض النظريات الشهيرة في مجال علم الاجتماع العمل والتنظيم، والتي تعتمد على مقاربات شخصية وسلوكية، ووظيفية، وتشاركية تحويلية، وأخيرا كاريزمية ثقافية.

أولاً: النظرية الكلاسيكية: السمات الشخصية

تُعدّ نظرية السمات الشخصية من أقدم المقاربات الكلاسيكية التي تناولت موضوع القيادة، وقد نشأت في سياق فكري يُركّز على الفرد بوصفه محورًا للتأثير والسلطة داخل الجماعة. انطلقت هذه النظرية من فرضية أساسية مفادها أن القادة يتميّزون عن غيرهم بصفات فطرية أو مكتسبة تجعلهم أكثر قدرة على توجيه الآخرين وتحقيق الأهداف. وقد سعت هذه المقاربة إلى تحديد السمات التي تُميّز القائد الناجح، مثل الذكاء، الثقة بالنفس، الحزم، والقدرة على التواصل.

وقد لاقى نظرية السمات الشخصية اهتمامًا واسعًا في بدايات القرن العشرين، خاصة في الأوساط العسكرية والإدارية، حيث كان يُنظر إلى القيادة كموهبة فردية لا تُكتسب بسهولة. وقد ساهمت هذه النظرية في فتح المجال أمام الدراسات النفسية والسلوكية التي حاولت تصنيف السمات القيادية وربطها بالأداء الفعلي داخل المنظمات. ورغم بساطتها، فقد شكّلت هذه النظرية أساسًا لفهم القيادة من منظور فردي، قبل أن تظهر نظريات أكثر تعقيدًا تُراعي السياق والموقف.

ومع تطوّر الفكر التنظيمي، بدأت النظرية الكلاسيكية للسمات الشخصية تواجه انتقادات تتعلّق بغياب التفسير للسياق الاجتماعي والثقافي، وعدم قدرتها على التنبؤ الدقيق

بفعالية القيادة في مختلف الظروف. ومع ذلك، لا تزال هذه النظرية تحتفظ بقيمتها التاريخية والمنهجية، إذ تُقدّم مدخلاً أولياً لفهم الخصائص الفردية للقيادة، وتُمهّد الطريق لدراسات أكثر شمولاً تُراعي التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية.

ثانياً: النظرية السلوكية

تُعدّ النظرية السلوكية من أبرز المقاربات التي شكّلت تطور الفكر القيادي في القرن العشرين، حيث مثّلت انتقالاً نوعياً من التركيز على السمات الشخصية الفطرية إلى دراسة السلوك الفعلي الذي يُمارسه القائد في المواقف التنظيمية المختلفة. فقد انطلقت هذه النظرية من فرضية مفادها أن القيادة ليست مجرد خصائص ثابتة، بل هي مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها، قياسها، وتعلّمها، مما فتح المجال أمام تطوير المهارات القيادية عبر التدريب والممارسة.

وقد ركّزت النظرية السلوكية على تحليل أنماط السلوك القيادي، خاصة فيما يتعلق بكيفية تعامل القائد مع المهام من جهة، ومع الأفراد من جهة أخرى. ومن خلال دراسات ميدانية، مثل تلك التي أُجريت في جامعة أوهايو وجامعة ميشيغان، تم التوصل إلى تصنيفات للسلوك القيادي، مثل السلوك التوجيهي والسلوك الداعم، مما ساعد على فهم تأثير أسلوب القيادة في أداء الفريق ورضا العاملين. وقد ساهم هذا التوجه في تطوير أدوات تقييم القيادة، وتحديد الأنماط الأكثر فعالية في سياقات تنظيمية متنوعة.

ورغم ما حققته النظرية السلوكية من تقدم في فهم القيادة، إلا أنها واجهت انتقادات تتعلق بإغفالها للسياق والموقف، وعدم قدرتها على تفسير لماذا ينجح نمط قيادي معين في موقف دون آخر. ومع ذلك، تبقى هذه النظرية محطة أساسية في تطور الدراسات القيادية،

إذ مهّدت الطريق لظهور نظريات أكثر تكاملاً، مثل النظرية الموقفية والقيادة التحويلية، التي تُراعي التفاعل بين السلوك، السياق، والنتائج التنظيمية.

أسباب نشأة النظرية السلوكية

نشأت النظرية السلوكية في القيادة خلال النصف الأول من القرن العشرين، كردّ فعل على محدودية نظرية السمات الشخصية التي ركّزت على الصفات الفطرية للقائد دون مراعاة للسلوك الفعلي أو السياق التنظيمي. وقد ساهمت التحولات الاجتماعية والاقتصادية، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، في تعزيز الحاجة إلى فهم أكثر واقعية للقيادة، يُركّز على ما يفعله القائد وليس فقط على من هو. كما ساهم تطور علم النفس التجريبي وأساليب القياس في تمهيد الطريق لدراسة السلوك القيادي بشكل علمي ومنهجي.

افتراضات النظرية السلوكية

- القيادة سلوك يمكن تعلّمه وتطويره لا تُعتبر القيادة موهبة فطرية فقط، بل هي مجموعة من الأفعال التي يمكن اكتسابها من خلال التدريب والممارسة.
- السلوك القيادي قابل للملاحظة والقياس يُمكن تحليل أنماط السلوك القيادي وتصنيفها وفق معايير علمية، مما يُتيح تقييم فعالية القائد.
- فعالية القيادة ترتبط بنمط السلوك وليس بالسمات الشخصية يُركّز النموذج على كيفية تعامل القائد مع المهام والأفراد، وليس على خصائصه الفردية.
- لا يوجد نمط قيادي مثالي يصلح لكل الحالات تختلف فعالية السلوك القيادي حسب السياق التنظيمي، وطبيعة الفريق، والمهام المطلوبة.

المبادئ الأساسية للنظرية السلوكية

• التركيز على بعدين رئيسيين للسلوك القيادي

الاهتمام بالمهام: توجيه العمل، تحديد الأهداف، تنظيم الموارد.

الاهتمام بالعلاقات: دعم الأفراد، بناء الثقة، تعزيز التواصل.

• تصنيف أنماط القيادة مثل القيادة التوجيهية، القيادة الديمقراطية، القيادة

المتساهلة، وغيرها، بناءً على توازن القائد بين المهام والعلاقات.

• إمكانية تطوير القيادة عبر التدريب بما أن القيادة تُمارَس من خلال السلوك،

يُمكن تحسينها عبر برامج تدريبية تُركِّز على المهارات القيادية.

• الربط بين السلوك القيادي ونتائج الأداء تُظهر الدراسات أن نمط القيادة يؤثر في

رضا العاملين، مستوى الإنتاجية، والانتماء المهني.

رغم الأهمية التي حظيت بها النظرية السلوكية في تطوير فهم القيادة، إلا أنها لم تسلم من الانتقادات التي طالت منطلقاتها ومحدودية تطبيقاتها. فقد ركزت هذه النظرية على السلوك الظاهري للقائد دون التعمق في الدوافع النفسية أو القيم الأخلاقية التي تُوجِّه ذلك السلوك، مما جعلها عرضة للاتهام بالسطحية والتبسيط. كما أنها أغفلت السياق التنظيمي والاجتماعي الذي يُؤثر في فعالية القيادة، وافترضت أن أنماطاً معينة من السلوك تصلح لجميع المواقف، وهو ما أثبتت التجربة العملية عدم صحته. ومن هنا، بدأت تظهر نظريات أكثر تكاملاً تُراعي التفاعل بين القائد، التابعين، والبيئة المحيطة، في محاولة لتجاوز محدودية النموذج السلوكي.

من أبرز الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ما يلي:

إغفال السياق التنظيمي والموقف

- ركّزت النظرية على سلوك القائد بمعزل عن الظروف المحيطة، مما جعلها غير قادرة على تفسير فعالية القيادة في مواقف مختلفة أو بيئات متغيرة.

الافتراض بوجود نمط قيادي مثالي

- رغم الاعتراف بتعدد أنماط القيادة، إلا أن بعض التطبيقات للنظرية افترضت وجود نمط "أفضل" يصلح لجميع الحالات، وهو ما ثبت عدم صحته عملياً.

التركيز على السلوك الظاهري دون النوايا أو القيم

- اقتصرت النظرية على ما يمكن ملاحظته وقياسه، دون التعمق في الدوافع الداخلية أو القيم الأخلاقية التي تُوجّه السلوك القيادي.

ضعف القدرة التنبؤية

- لم تُقدّم النظرية أدوات دقيقة للتنبؤ بفعالية القيادة في مواقف جديدة، مما قلّل من قدرتها على الإرشاد العملي في بيئات معقدة.

إهمال تأثير التابعين في العملية القيادية

- ركّزت على القائد وسلوكه دون اعتبار كافٍ لدور الأفراد الآخرين في تشكيل ديناميكيات القيادة، مثل التفاعل، التقبل، أو المقاومة.

تُعدّ النظرية السلوكية في القيادة من أبرز المساهمات في تطوير الفهم العلمي لممارسة القيادة داخل المؤسسات، إذ نقلت التركيز من السمات الشخصية الفطرية إلى السلوك الفعلي الذي يُمارسه القائد في المواقف المختلفة. وقد مكّنت هذه النظرية الباحثين

والممارسين من تحليل أنماط القيادة وتصنيفها وفقًا لأساليب التعامل مع المهام والأفراد، مما ساعد على تطوير أدوات تدريب وتقييم فعالة تُسهم في تحسين الأداء القيادي.

كما أن أهمية هذه النظرية تكمن في كونها فتحت المجال أمام تصور القيادة بوصفها مهارة قابلة للتعلّم والتطوير، وليست حكرًا على فئة محددة من الأشخاص. وقد ساهمت في بناء قاعدة معرفية تُمهّد لظهور نظريات أكثر تكاملًا، مثل النظرية الموقفية والقيادة التحويلية، التي تُراعي السياق والبيئة التنظيمية. وبذلك، تُعدّ النظرية السلوكية خطوة أساسية نحو فهم أعمق وأكثر واقعية لديناميكيات القيادة في المؤسسات المعاصرة.

ثالثًا: النظرية الظرفية

تُعدّ النظرية الظرفية من أبرز النماذج الحديثة التي تناولت القيادة بوصفها عملية ديناميكية تتأثر بالسياق والموقف، لا بمجرد السمات الشخصية أو أنماط السلوك الثابتة. وقد جاءت هذه النظرية كردّ على محدودية النظريات الكلاسيكية، مثل نظرية السمات والنظرية السلوكية، التي افترضت وجود نمط قيادي مثالي يصلح لجميع الحالات. في المقابل، تُؤكّد النظرية الظرفية أن فعالية القيادة تعتمد على مدى توافق أسلوب القائد مع طبيعة المهمة، مستوى جاهزية الفريق، والظروف المحيطة.

نشأت النظرية الظرفية في ستينيات القرن العشرين، مع أعمال بول هيرسي وكين بلانشارد، اللذين طوّرا نموذج القيادة الظرفية الذي يُركّز على تكيف القائد مع درجة نضج التابعين. وقد ساهمت هذه النظرية في إدخال البُعد التفاعلي إلى الفكر القيادي، من خلال الربط بين السلوك القيادي والموقف التنظيمي، مما جعلها أكثر واقعية ومرونة في التطبيق. كما ظهرت نماذج أخرى ضمن هذا الاتجاه، مثل نموذج فيدلر الذي ربط فعالية القيادة بمدى ملاءمة أسلوب القائد للبيئة التنظيمية.

ترتكز النظرية الظرفية على مجموعة من المبادئ والافتراضات، أهمها أن القيادة ليست نمطاً ثابتاً، بل هي عملية تكيفية تتطلب مرونة في التعامل مع التابعين والمهام. وتفترض أن القائد الفعّال هو من يُغيّر أسلوبه حسب درجة استعداد الفريق، سواء من حيث الكفاءة أو الالتزام. ومع ذلك، واجهت هذه النظرية انتقادات تتعلق بصعوبة قياس "نضج التابعين"، وتعقيد تطبيقها في الواقع العملي، إلى جانب غموض بعض مفاهيمها، مما أثار جدلاً حول مدى صلاحيتها في مختلف السياقات التنظيمية.

المبادئ والافتراضات والانتقادات

• المبادئ الأساسية:

- القيادة عملية تكيفية تعتمد على الموقف.
- لا يوجد نمط قيادي مثالي يصلح لكل الظروف.
- فعالية القائد ترتبط بقدرته على تعديل سلوكه حسب جاهزية الفريق.
- العلاقة بين القائد والتابعين تُحدّد نوعية التوجيه والدعم المطلوب.

• الافتراضات الجوهرية:

- التابعون يختلفون في درجة النضج (الكفاءة والالتزام).
- القائد يجب أن يُوازن بين السلوك التوجيهي والسلوك الداعم.
- السياق التنظيمي يُؤثّر في اختيار الأسلوب القيادي المناسب.

• أهم الانتقادات:

- صعوبة تحديد وقياس درجة نضج التابعين بدقة.

- تعقيد النموذج وصعوبة تطبيقه في بيئات سريعة التغير.
 - غموض بعض المفاهيم مثل "الدعم" و"التوجيه"، مما يُربك الممارسين.
 - تجاهل بعض العوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر في القيادة.
- في الأخير، رغم الانتقادات الموجهة للنظرية الظرفية، إلا أنها تُعدّ من أكثر النماذج واقعية في فهم القيادة، نظرًا لقدرتها على الربط بين السلوك القيادي والسياق التنظيمي. فهي تُقدّم إطارًا مرناً يُساعد القادة على التكيف مع التحديات المختلفة، وتعديل أساليبهم بما يتناسب مع طبيعة الفريق والمهام المطلوبة، مما يُعزّز من فعالية الأداء المؤسسي.
- كما أن هذه النظرية تُساهم في تطوير المهارات القيادية، من خلال تشجيع القادة على التفكير الاستراتيجي، وتقييم المواقف قبل اتخاذ القرار. فهي تُعلّم أن القيادة ليست مجرد تطبيق لنمط ثابت، بل هي ممارسة تتطلب وعيًا، مرونة، وتفاعلًا مستمرًا مع البيئة المحيطة. وهذا يجعلها أداة مهمة في تدريب القادة وتطويرهم داخل المؤسسات المعاصرة.
- في ضوء ذلك، تُعدّ النظرية الظرفية خطوة متقدمة في تطور الفكر القيادي، إذ تُراعي التعقيد والتغير الذي يطبع بيئات العمل الحديثة. ومن خلال فهمها وتطبيقها، يُمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على التكيف، وتحقيق أهدافها بكفاءة، مع الحفاظ على التوازن بين التوجيه والدعم في مختلف الظروف التنظيمية.

رابعاً: القيادة التشاركية

تُعدّ نظرية القيادة التشاركية من النماذج التي ركّزت على تعزيز التفاعل بين القائد والتابعين، من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وتقدير آرائهم ومساهماتهم. وقد ظهرت هذه النظرية في سياق التحولات الديمقراطية داخل المؤسسات، حيث برزت الحاجة

إلى أنماط قيادية تُراعي المشاركة، وتُعزّز من الانتماء والرضا الوظيفي. وتُركّز هذه النظرية على بناء علاقات متوازنة بين القائد والفريق، تقوم على الاحترام المتبادل والثقة.

نشأت القيادة التشاركية كردّ فعل على النماذج السلطوية التي كانت تُمارس القيادة بشكل فردي ومركزي، مما أدى إلى ضعف التحفيز وغياب المبادرة لدى العاملين. وقد ساهمت التغيرات الاجتماعية والثقافية، خاصة في المؤسسات التعليمية والإدارية، في تعزيز هذا النموذج الذي يُشجّع على الحوار، ويُقلّل من الفجوة بين القيادة والقاعدة. كما ارتبطت هذه النظرية بمفاهيم الإدارة الديمقراطية والتمكين المهني.

وتفترض القيادة التشاركية أن إشراك الأفراد في صنع القرار يؤدي إلى تحسين الأداء، وزيادة الالتزام، وتعزيز الإبداع. وهي تُركّز على أهمية التواصل الفعّال، وتوزيع السلطة، وبناء فرق عمل متعاونة. ومع ذلك، واجهت هذه النظرية انتقادات تتعلق بإمكانية إبطاء عملية اتخاذ القرار، وصعوبة تطبيقها في البيئات التي تتطلب الحسم والسرعة، إلى جانب تحديات تتعلق بتفاوت مستويات الكفاءة بين الأفراد.

المبادئ والافتراضات والانتقادات

• المبادئ الأساسية:

- إشراك التابعين في اتخاذ القرار.
- تعزيز الحوار والتواصل المفتوح.
- بناء الثقة والاحترام المتبادل.
- توزيع السلطة والمسؤولية داخل الفريق.

• الافتراضات الجوهرية:

- الأفراد لديهم القدرة والرغبة في المساهمة.
- المشاركة تُعزّز من الالتزام والتحفيز.
- القيادة الفعّالة تقوم على التعاون لا السيطرة.

• أهم الانتقادات:

- إبطاء عملية اتخاذ القرار في المواقف الحرجة.
 - صعوبة التطبيق في المؤسسات ذات الهيكل الصارم.
 - تفاوت مستوى الكفاءة قد يُؤثّر في جودة المشاركة.
 - احتمال غياب الحسم في القرارات الاستراتيجية.
- ختامًا، تُبرز القيادة التشاركية أهمية البُعد الإنساني في ممارسة القيادة، من خلال بناء علاقات قائمة على التعاون والثقة. فهي تُسهم في تعزيز الانتماء المهني، وتحفيز العاملين على الإبداع والمبادرة، مما يُؤثّر إيجابيًا في جودة الأداء المؤسسي. كما تُساعد على خلق بيئة عمل ديمقراطية تُشجّع على التعبير والمشاركة الفعّالة.

وتُعدّ هذه النظرية مناسبة بشكل خاص للمؤسسات التعليمية، والمنظمات غير الربحية، والفرق الإبداعية، حيث تُعزّز من روح الجماعة وتُقلّل من التسلّط الإداري. كما أنها تُسهم في تطوير مهارات التواصل والقيادة لدى الأفراد، مما يُساعد على بناء فرق عمل متماسكة ومرنة.

في ضوء ذلك، تُعدّ القيادة التشاركية نموذجًا قياديًا يُراعي التغيرات الاجتماعية والثقافية، ويُعزّز من فعالية القيادة في بيئات العمل المعاصرة. ورغم التحديات التي

تواجهها، فإنها تُقدّم إطارًا قياديًا يُركّز على الإنسان، ويُسهّم في بناء مؤسسات أكثر عدالة وتوازنًا.

نظرية القيادة التحويلية

تُعدّ نظرية القيادة التحويلية من أكثر النماذج تأثيرًا في الفكر القيادي الحديث، حيث تُركّز على قدرة القائد في إحداث تغيير جذري داخل المؤسسة، من خلال إلهام الأفراد، وتحفيزهم نحو رؤية مشتركة تتجاوز المصالح الشخصية. وقد ظهرت هذه النظرية في الثمانينيات، مع أعمال جيمس ماك غريغور بيرنز وبرنارد باس، كردّ على محدودية النماذج التقليدية التي ركّزت على التبادل والمكافأة.

تُركّز القيادة التحويلية على البُعد القيمي والأخلاقي في القيادة، حيث يُمارس القائد دورًا تحفيزيًا يُسهّم في تطوير التابعين، وتعزيز قدراتهم، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الالتزام والابتكار. ويُنظر إلى القائد التحويلي بوصفه شخصًا يُغيّر الواقع، ويُعيد تشكيل الرؤية، ويُوجّه الفريق نحو أهداف استراتيجية طموحة.

وتفترض هذه النظرية أن القيادة الفعّالة لا تقتصر على إدارة المهام، بل تشمل بناء علاقات إنسانية، وتطوير الأفراد، وتحقيق التغيير الإيجابي داخل المؤسسة. ومع ذلك، واجهت القيادة التحويلية انتقادات تتعلق بصعوبة قياس تأثيرها، واحتمال تحولها إلى نمط مثالي يصعب تطبيقه في الواقع، إلى جانب تحديات تتعلق بمدى استجابة الأفراد لهذا النوع من القيادة.

المبادئ والافتراضات والانتقادات

• المبادئ الأساسية:

- إلهام الأفراد برؤية مستقبلية مشتركة.

- تحفيز التابعين نحو الإنجاز والابتكار.
- الاهتمام بتطوير الأفراد على المستوى الشخصي والمهني.
- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم والالتزام.

• الافتراضات الجوهرية:

- الأفراد قادرون على تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل أهداف عليا.
- القائد التحويلي يُمارس تأثيرًا أخلاقيًا وإنسانيًا.
- القيادة التحويلية تُسهم في تحقيق التغيير المستدام.

• أهم الانتقادات:

- صعوبة قياس تأثير القيادة التحويلية بدقة.
- احتمال تحول النموذج إلى تصور مثالي يصعب تطبيقه.
- يتطلب مستوى عالٍ من النضج والوعي لدى القائد والتابعين.
- قد لا يكون مناسبًا في البيئات التي تُفضّل الاستقرار على التغيير.

ختامًا، تُبرز القيادة التحويلية أهمية البُعد الإنساني والقيمي في ممارسة القيادة، من خلال التركيز على الإلهام، التحفيز، والتطوير المستمر. فهي تُسهم في بناء مؤسسات مرنة ومبتكرة، قادرة على التكيف مع التغيرات، وتحقيق أهداف استراتيجية طموحة. كما تُساعد على خلق ثقافة تنظيمية تُركّز على النمو والتعلّم.

وتُعدّ هذه النظرية مناسبة بشكل خاص في البيئات التي تشهد تحولات كبيرة، أو تسعى إلى إعادة هيكلة رؤيتها وأهدافها. فهي تُساعد القادة على تجاوز الإدارة التقليدية، وتبني

أساليب قيادية تُركّز على التغيير والتحوّل الإيجابي. كما تُعزّز من قدرة المؤسسات على بناء فرق عمل ملتزمة ومبدعة.

في ضوء ذلك، تُعدّ القيادة التحويلية من أكثر النماذج تأثيراً في الفكر القيادي المعاصر، لما تُقدّمه من أدوات فعّالة لإحداث التغيير، وتحقيق التميز المؤسسي. ورغم التحديات التي تُواجهها، فإنها تُقدّم رؤية قيادية تُلهم وتُحفّز، وتُسهم في بناء مستقبل تنظيمي أكثر إنسانية واستدامة.

خامساً: القيادة الكاريزمية

تُعدّ نظرية القيادة الكاريزمية من أبرز النماذج التي ركّزت على البُعد الشخصي والرمزي في ممارسة القيادة، حيث يُنظر إلى القائد الكاريزمي بوصفه شخصية استثنائية تمتلك جاذبية خاصة وقدرة عالية على التأثير في الآخرين. وقد ظهرت هذه النظرية في سياق الاهتمام المتزايد بدور القائد في إلهام الجماعة، خاصة في الفترات التي تشهد تحولات أو أزمات، حيث يُصبح وجود شخصية قيادية قوية أمراً حاسماً في توجيه الأفراد نحو التغيير.

ترتبط هذه النظرية بأعمال عالم الاجتماع ماكس فيبر، الذي صنّف الكاريزما كأحد مصادر الشرعية القيادية، إلى جانب الشرعية التقليدية والقانونية. وقد تطوّرت لاحقاً من خلال دراسات نفسية وتنظيمية ركّزت على خصائص القائد الكاريزمي، مثل الثقة بالنفس، القدرة على الخطابة، الرؤية الملهمّة، والحضور القوي. ويُنظر إلى هذا النوع من القيادة على أنه محفّز للتغيير، ومصدر للطاقة الجماعية، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تجاوز الركود أو إعادة بناء هويتها.

وتفترض القيادة الكاريزمية أن القائد يمتلك صفات فريدة تُثير الإعجاب والانجذاب، مما يُولّد ولاءً عاطفياً لدى التابعين، ويُعزّز من قدرتهم على التضحية والالتزام. كما تُركّز على

العلاقة العاطفية بين القائد والجماعة، وعلى استخدام الرموز والخطاب الملهم في بناء الهوية التنظيمية. ومع ذلك، واجهت هذه النظرية انتقادات تتعلق بإمكانية تحولها إلى نمط سلطوي، واعتمادها المفرط على الفرد، مما يهدد استقرار المؤسسة في حال غياب القائد.

المبادئ والافتراضات والانتقادات

• المبادئ الأساسية:

- القيادة تقوم على الجاذبية الشخصية والتأثير العاطفي.
- القائد يُقدّم رؤية ملهمة تُحفّز الجماعة نحو التغيير.
- العلاقة بين القائد والتابعين تقوم على الولاء والثقة.
- استخدام الرموز والخطاب في بناء الهوية التنظيمية.

• الافتراضات الجوهرية:

- القائد الكاريزمي يمتلك صفات استثنائية تُميزه عن الآخرين.
- التابعون يستجيبون عاطفياً ويُظهرون استعداداً للتضحية.
- القيادة الكاريزمية تُسهم في تجاوز الأزمات وتحقيق التحوّل.

• أهم الانتقادات:

- خطر تحول القيادة إلى نمط فردي سلطوي.
- ضعف الاستمرارية في حال غياب القائد الكاريزمي.
- صعوبة قياس الكاريزما بشكل علمي وموضوعي.
- احتمال تجاهل المؤسسات للأنظمة والهياكل لصالح الشخصية.

تُبرز القيادة الكاريزمية أهمية البُعد العاطفي والرمزي في ممارسة القيادة، من خلال قدرة القائد على إلهام الجماعة، وبناء هوية مشتركة، وتحفيز الأفراد نحو أهداف طموحة. فهي تُسهم في خلق طاقة جماعية تُساعد على تجاوز الأزمات، وتحقيق التغيير في البيئات التنظيمية التي تحتاج إلى إعادة بناء الثقة والاتجاه.

وُعدّ هذه النظرية مناسبة بشكل خاص في المواقف التي تتطلب قيادة قوية ومُلهمة، مثل فترات التحوّل أو التأسيس، حيث يُمكن للقائد الكاريزمي أن يُعيد تشكيل الثقافة التنظيمية، ويوجّه الأفراد نحو رؤية مستقبلية واضحة. كما تُساعد على تعزيز الولاء والانتماء، مما يُؤثر إيجابيًا في الأداء المؤسسي.

في ضوء ذلك، تُعدّ القيادة الكاريزمية نموذجًا قياديًا فاعلاً في سياقات معينة، رغم ما يوجّه إليها من نقد. فهي تُقدّم فهمًا عميقًا لدور الشخصية في القيادة، وتُسلط الضوء على أهمية التأثير العاطفي والرمزي في بناء المنظمات، مما يجعلها جزءًا مهمًا من منظومة الفكر القيادي المعاصر.

سابعا: نظرية القيادة الثقافية

تُعدّ نظرية القيادة الثقافية من المقاربات الحديثة التي تُركّز على تأثير الثقافة في تشكيل أنماط القيادة وتوجيه سلوك القادة داخل المؤسسات. وقد ظهرت هذه النظرية في سياق العولمة وتزايد التفاعل بين الثقافات المختلفة، مما أبرز الحاجة إلى فهم كيف تؤثر القيم والمعتقدات والسياقات الثقافية في ممارسة القيادة. فهي تُقدّم منظورًا يُراعي التنوع الثقافي، ويُفسّر الاختلافات في أساليب القيادة عبر المجتمعات والتنظيمات.

نشأت هذه النظرية من خلال دراسات مقارنة في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، أبرزها مشروع GLOBE الذي حلّل العلاقة بين الثقافة الوطنية والقيادة في أكثر من 60 دولة.

وقد ساهمت هذه الدراسات في الكشف عن أنماط قيادية تختلف باختلاف السياق الثقافي، مثل القيادة الجماعية في المجتمعات التعاونية، أو القيادة الحازمة في الثقافات السلطوية. ومن هنا، تُبرز النظرية الثقافية أهمية فهم الخلفية الثقافية للقائد والتابعين في تقييم فعالية القيادة.

وتفترض القيادة الثقافية أن الثقافة تُشكّل الإطار المرجعي الذي يُحدّد ما يُعتبر سلوكًا قياديًا مقبولًا أو فعّالًا. كما تُركّز على أن القائد الناجح هو من يُراعي الخصوصيات الثقافية، ويتكيف معها، ويوظّفها في بناء علاقات إيجابية داخل المؤسسة. ومع ذلك، واجهت هذه النظرية انتقادات تتعلق بصعوبة تعميمها، وتعقيد تطبيقها في البيئات متعددة الثقافات، إلى جانب تحديات القياس والتصنيف الثقافي.

المبادئ والافتراضات والانتقادات

• المبادئ الأساسية:

- القيادة تتأثر بالسياق الثقافي والاجتماعي.
- لا يوجد نمط قيادي عالمي يصلح لكل الثقافات.
- فهم القيم والمعتقدات يُعزّز فعالية القيادة.
- التكيف الثقافي يُعدّ مهارة قيادية أساسية.

• الافتراضات الجوهرية:

- الثقافة تُحدّد التوقعات من القائد وسلوكياته المقبولة.
- القادة يتأثرون بثقافتهم الوطنية والتنظيمية.
- القيادة الفعّالة تتطلب إدراكًا عميقًا للتنوع الثقافي.

• أهم الانتقادات:

- صعوبة تصنيف الثقافات بشكل دقيق دون تبسيط مخل.
- احتمال الوقوع في التعميم أو التنميط الثقافي.
- تعقيد تطبيق النموذج في المؤسسات متعددة الجنسيات.
- محدودية الأدوات الكمية لقياس تأثير الثقافة على القيادة.

تُبرز نظرية القيادة الثقافية أهمية إدراك البُعد الثقافي في ممارسة القيادة، خاصة في ظل التداخل المتزايد بين الثقافات داخل المؤسسات العالمية. فهي تُساعد القادة على فهم التوقعات والسلوكيات المختلفة، مما يُعزّز من قدرتهم على بناء علاقات فعّالة، وتحقيق الانسجام داخل الفرق المتنوعة. كما تُسهم في تقليل الصراعات الناتجة عن سوء الفهم الثقافي، وتعزيز بيئة عمل قائمة على الاحترام والتفاهم.

وتُعدّ هذه النظرية ذات أهمية خاصة في المؤسسات متعددة الجنسيات، والمنظمات التي تعمل في بيئات دولية، حيث يُصبح فهم الثقافة شرطاً أساسياً للنجاح القيادي. كما تُساعد على تطوير مهارات التكيف الثقافي، والقيادة العابرة للحدود، مما يُعزّز من قدرة المؤسسات على التوسع والتفاعل مع أسواق متنوعة.

في الختام، تُعدّ القيادة الثقافية نموذجاً ضرورياً لفهم التعقيد الذي يُرافق القيادة في العصر الحديث، حيث لم تعد المهارات التقنية كافية، بل أصبح الوعي الثقافي والتفاعل الإنساني من أهم مقومات القيادة الفعّالة. ومن خلال تبني هذا النموذج، يُمكن للمؤسسات بناء قيادات أكثر شمولاً، ومرونة، واستدامة.

في إطار هذا الفصل "نظريات القيادة"، تتنوّع النماذج التي حاولت تفسير كيفية ممارسة القيادة داخل المؤسسات، حيث قدّمت كل نظرية منظوراً خاصاً يُركّز على جانب

معين من الفعل القيادي. فالنظرية الكلاسيكية للسّمات ركّزت على الصفات الشخصية التي تميّز القادة عن غيرهم، بينما جاءت النظرية السلوكية لتحوّل الاهتمام نحو السلوك الفعلي الذي يُمارسه القائد، معتبرة أن القيادة تُكتسب من خلال الممارسة والتعلّم، لا من خلال السمات الفطرية فقط.

أما النظرية الظرفية، فقد أدخلت بُعد السياق في تحليل القيادة، مؤكدة أن فعالية القائد ترتبط بمدى توافق أسلوبه مع طبيعة المهمة وجاهزية الفريق، مما يجعل القيادة عملية مرنة تتطلب التكيف المستمر. وفي السياق نفسه، جاءت القيادة التشاركية لتُعزّز من أهمية التعاون وإشراك الأفراد في اتخاذ القرار، مما يُسهم في رفع مستوى الالتزام والتحفيز داخل الفرق، خاصة في المؤسسات ذات الطابع الديمقراطي.

وتُقدّم القيادة التحويلية نموذجًا يُركّز على الإلهام والتغيير، حيث يُمارس القائد دورًا تحفيزيًا يُسهم في تطوير الأفراد وبناء رؤية مشتركة تتجاوز المصالح الشخصية. وتُكتمل القيادة الكاريزمية هذا التصور من خلال التركيز على الجاذبية الشخصية والقدرة على التأثير العاطفي، خاصة في فترات الأزمات أو التحوّل. أما القيادة الثقافية، فتُسلّط الضوء على تأثير القيم والمعتقدات والسياقات الثقافية في تشكيل أنماط القيادة، مما يجعلها نموذجًا ضروريًا في البيئات متعددة الثقافات.

من خلال هذه النظريات، يتّضح أن القيادة ليست فعلًا موحدًا أو نمطًا ثابتًا، بل هي ظاهرة متعددة الأبعاد تتأثر بالشخصية، السلوك، السياق، الثقافة، والعلاقات الإنسانية. ويُتيح هذا التنوع للطلبة والباحثين فرصة لفهم القيادة من زوايا مختلفة، وتطوير مهارات التحليل النقدي، واختيار النموذج الأنسب حسب طبيعة المؤسسة والبيئة التنظيمية، مما يُعزّز من فعالية الممارسة القيادية في الواقع المعاصر.

الفصل الثالث
الاتصال المؤسسي:
المفاهيم والأسس

يُعدّ الاتصال المؤسّساتي من الركائز الحيوية في بناء التنظيمات الحديثة، إذ يُمثّل الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات، وتنسيق الجهود، وتحقيق الانسجام بين مختلف مكونات المؤسسة. فهو لا يقتصر على مجرد نقل الرسائل، بل يشمل أيضاً بناء العلاقات، تشكيل الثقافة التنظيمية، وتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ومن هنا، يُنظر إلى الاتصال المؤسّساتي بوصفه عملية استراتيجية تُسهم في تعزيز الفعالية التنظيمية، وتحسين الأداء العام.

يرتكز الاتصال المؤسّساتي على مجموعة من الأسس التي تُحدّد مدى نجاحه، مثل وضوح الرسالة، التفاعل بين الأطراف، الثقة المتبادلة، والانفتاح على التغذية الراجعة. كما يتطلب وجود هيكل تنظيمي يُسهّل تدفق المعلومات، ويُحدّد المسؤوليات والسلطات، مما يُساعد على تقليل التشويش وضمان وصول الرسائل بدقة. وتُعدّ الثقافة التنظيمية أحد العوامل المؤثرة في طبيعة الاتصال، حيث تُوجّه أساليب التعبير، وأنماط التفاعل، ومدى تقبّل النقد أو المبادرة.

ويتنوّع الاتصال المؤسّساتي من حيث أنماطه، إذ يشمل الاتصال الرسمي وغير الرسمي، الأفقي والعمودي، الداخلي والخارجي، وكل نمط يُؤدّي وظيفة محددة داخل المؤسسة. كما تتعدّد قنوات الاتصال، بين الشفوية والمكتوبة، الرقمية والتقليدية، المباشرة وغير المباشرة، مما يُتيح للمؤسسة اختيار الوسيلة الأنسب حسب طبيعة الرسالة والجمهور المستهدف. ويُسهم هذا التنوع في تعزيز مرونة الاتصال، وتوسيع نطاق التأثير داخل المؤسسة وخارجها.

ورغم أهمية الاتصال المؤسّساتي، إلا أنه يُواجه مجموعة من المعوّقات التي تُحدّد من فعاليته، مثل ضعف المهارات التواصلية، غموض الرسائل، التسلّط الإداري، أو غياب ثقافة الحوار. كما أن التفاوت في الخلفيات الثقافية والتعليمية بين العاملين قد يُؤدّي إلى

سوء الفهم أو التأويل الخاطئ. ومن هنا، تُصبح الحاجة ملحة إلى تطوير استراتيجيات اتصال فعّالة تُراعي هذه التحديات، وتُساهم في بناء بيئة تنظيمية قائمة على الشفافية والتفاعل الإيجابي.

أولاً: تعريف الاتصال المؤسساتي

الاتصال المؤسساتي هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات داخل المؤسسة وبينها وبين محيطها الخارجي، بهدف تحقيق التنسيق، الفهم المشترك، واتخاذ القرارات الفعّالة. لا يُعد الاتصال مجرد نقل للرسائل، بل هو أداة استراتيجية تُساهم في بناء الثقافة التنظيمية، تعزيز العلاقات المهنية، وتحقيق الأهداف المؤسسية.

ويُنظر إلى الاتصال المؤسساتي بوصفه نظامًا متكاملًا يُنظّم التفاعل بين الأفراد، الأقسام، والإدارات، ويُعزّز من الانسجام الداخلي، كما يُساهم في تحسين صورة المؤسسة لدى الأطراف الخارجية مثل العملاء، الشركاء، والجهات التنظيمية.

ثانيًا: مكونات عملية الاتصال

تتكوّن عملية الاتصال المؤسساتي من عناصر مترابطة تُشكّل دورة الاتصال الكاملة:

- المرسل: هو الطرف الذي يُنتج الرسالة ويُقرّر إرسالها.
- الرسالة: المحتوى الذي يُراد نقله، وقد يكون معلومات، تعليمات، أو مشاعر.
- الوسيلة أو القناة: الأداة التي تُستخدم لنقل الرسالة (مثل البريد الإلكتروني، الاجتماعات، الهاتف).
- المستقبل: الطرف الذي يتلقّى الرسالة ويفسّرهما.

- التغذية الراجعة: رد فعل المستقبل، الذي يُظهر مدى فهمه واستجابته للرسالة.
- الضوضاء أو التشويش: أي عامل يُعيق وضوح الرسالة أو يُشوّه معناها، مثل ضعف اللغة أو خلل في الوسيلة.

نجاح الاتصال يعتمد على تكامل هذه العناصر، ووضوح الرسالة، واختيار القناة المناسبة، وتفاعل المستقبل بشكل فعال.

ثالثاً: أنماط الاتصال الرسمي وغير الرسمي

الاتصال الرسمي

يُعدّ الاتصال الرسمي أحد الركائز الأساسية في التنظيم المؤسساتي، إذ يتم عبر قنوات محددة وفقاً للهيكل الإداري المعتمد داخل المؤسسة. ويُستخدم هذا النوع من الاتصال لنقل التعليمات، إصدار القرارات، وتنسيق المهام بين المستويات المختلفة، مما يُساهم في تحقيق الانضباط الإداري، وضمان توحيد الرؤية التنظيمية. ويتميّز الاتصال الرسمي بكونه موثّقاً، قابلاً للرجوع إليه، ويخضع لمعايير واضحة تُحدّد من يُرسل الرسالة، ولمن تُوجّه، وكيف تُنفّذ.

وتتنوّع أشكال الاتصال الرسمي بين الاتصال العمودي (من الإدارة العليا إلى الموظفين أو العكس)، والاتصال الأفقي (بين الأقسام أو الموظفين في نفس المستوى الإداري)، مما يُساعد على تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات بكفاءة. كما يُساهم هذا النوع من الاتصال في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والمساءلة، ويُعدّ أداة فعّالة في إدارة الأداء، التقييم، واتخاذ القرار داخل المؤسسة.

هو الاتصال الذي يتم وفقاً للهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة، ويوثق غالباً في شكل تقارير، مذكرات، أو تعليمات إدارية. يشمل:

- الاتصال العمودي: من الأعلى إلى الأسفل (مثل تعليمات المدير للموظفين)، أو من الأسفل إلى الأعلى (مثل تقارير الموظفين للإدارة).
- الاتصال الأفقي: بين أفراد أو أقسام في نفس المستوى الإداري، ويُستخدم للتنسيق والتعاون.

الاتصال غير الرسمي

في المقابل، يُمثل الاتصال غير الرسمي جانباً إنسانياً وتفاعلياً في الحياة التنظيمية، حيث ينشأ خارج القنوات الرسمية، ويعتمد على العلاقات الشخصية والتفاعلات اليومية بين العاملين. ويُسهّم هذا النوع من الاتصال في تعزيز الروابط الاجتماعية، تبادل الخبرات، وتخفيف التوتر داخل بيئة العمل، مما يُساعد على خلق جوٍّ من الألفة والانتماء. وغالباً ما يتم عبر المحادثات الجانبية، الرسائل غير الرسمية، أو التفاعل في فترات الاستراحة.

ورغم طابعه غير الموثق، إلا أن الاتصال غير الرسمي يُؤثّر بشكل كبير في ديناميكيات المؤسسة، وقد يُسهّم في نقل المعلومات بسرعة، أو في تشكيل الرأي العام الداخلي حول القرارات والسياسات. ومع ذلك، فإن غياب الضبط قد يجعله مصدراً للشائعات أو المعلومات المغلوطة، مما يستدعي من الإدارة وعياً بأهميته، وتوظيفه بشكلٍ إيجابي في خدمة الأهداف التنظيمية دون أن يُهدّد الانضباط المؤسسي.

الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يحدث خارج القنوات الرسمية، ويعتمد على العلاقات الشخصية أو التفاعلات اليومية. يشمل:

- الشبكات الاجتماعية داخل المؤسسة: مثل الأحاديث الجانبية، الرسائل غير الرسمية، أو التفاعل في فترات الاستراحة.
- يُسهم في تعزيز الروابط الإنسانية، لكنه قد يُشكّل مصدرًا للشائعات أو المعلومات غير الدقيقة إذا لم يُدار بشكل جيد.

رابعًا: قنوات الاتصال داخل التنظيم

تُعدّ قنوات الاتصال داخل التنظيم الوسائط التي يتم من خلالها نقل الرسائل والمعلومات بين مختلف المستويات والأقسام، وهي عنصر حاسم في ضمان فعالية التواصل المؤسسي. تتنوّع هذه القنوات بين الشفوية والمكتوبة، الرسمية وغير الرسمية، الرقمية والتقليدية، ويُحدّد اختيارها بناءً على طبيعة الرسالة، مدى حساسيتها، والجمهور المستهدف. فالاتصال المباشر عبر الاجتماعات أو المكالمات يُناسب المواقف التي تتطلب تفاعلًا فوريًا، بينما يُفضّل استخدام البريد الإلكتروني أو التقارير المكتوبة في الحالات التي تستوجب التوثيق والدقة.

كما تلعب القنوات التكنولوجية الحديثة دورًا متزايدًا في تسهيل الاتصال داخل المؤسسات، من خلال منصات التواصل الداخلي، تطبيقات إدارة الفرق، والأنظمة الرقمية التي تُسرّع تدفق المعلومات وتُعزّز من الشفافية. ويُسهم التنوع في القنوات في تلبية احتياجات التواصل المختلفة، لكنه يتطلب من المؤسسة وعيًا استراتيجيًا في اختيار الوسيلة المناسبة، وتدريب العاملين على استخدامها بكفاءة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

تنوّع قنوات الاتصال داخل المؤسسات حسب طبيعة الرسالة والجمهور المستهدف:

- القنوات الشفوية: مثل الاجتماعات، المحادثات، المكالمات الهاتفية، وتُستخدم للرسائل السريعة أو التفاعلية.

- القنوات المكتوبة: مثل البريد الإلكتروني، التقارير، المذكرات، وتُستخدم للرسائل الرسمية أو التي تحتاج إلى توثيق.
 - القنوات الرقمية: مثل المنصات الداخلية، تطبيقات التواصل، والأنظمة الإلكترونية، وتُسهّم في تسريع الاتصال وتوسيع نطاقه.
 - القنوات البصرية: مثل العروض التقديمية، المخططات، والرموز، وتُستخدم لتوضيح المعلومات المعقدة أو الإحصائية.
- اختيار القناة المناسبة يُؤثر بشكل مباشر في فعالية الاتصال، ويجب أن يُراعى طبيعة الرسالة، مستوى الجمهور، والهدف المرجو.

خامسًا: معوّقات الاتصال المؤسساتي

رغم أهمية الاتصال في نجاح المؤسسات، إلا أنه يُواجه مجموعة من المعوّقات التي تُحدّ من فعاليته وتؤثّر سلبيًا في الأداء التنظيمي. من أبرز هذه المعوّقات غموض الرسائل أو ضعف صياغتها، مما يؤدي إلى سوء الفهم أو التأويل الخاطئ، إلى جانب ضعف المهارات التواصلية لدى بعض العاملين، مثل عدم الإنصات أو استخدام لغة غير مناسبة. كما أن اختيار قناة غير ملائمة قد يُشوّه مضمون الرسالة أو يُؤخّر وصولها.

وتُضاف إلى ذلك عوامل تنظيمية وثقافية، مثل التسلّط الإداري، غياب ثقافة الحوار، أو التفاوت في الخلفيات اللغوية والتعليمية، خاصة في المؤسسات متعددة الجنسيات. كما أن الضغوط النفسية، ضيق الوقت، أو بيئة العمل غير المريحة قد تُعيق التواصل الفعال. وللتغلب على هذه المعوّقات، تحتاج المؤسسات إلى بناء استراتيجية اتصال واضحة، وتوفير تدريب مستمر، وتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الانفتاح والتفاعل الإيجابي.

رغم أهمية الاتصال، إلا أنه يُواجه تحديات ومعوّقات قد تُضعف من فعاليته:

- غموض الرسالة أو ضعف صياغتها: يؤدي إلى سوء الفهم أو التأويل الخاطئ.
- اختيار قناة غير مناسبة: قد يؤدي إلى تأخير أو تشويش في استقبال الرسالة.
- ضعف المهارات التواصلية: مثل عدم الإنصات، أو استخدام لغة غير مفهومة.
- التسلّط الإداري أو غياب ثقافة الحوار: يُقلّل من فرص التغذية الراجعة ويُضعف التفاعل.
- الاختلافات الثقافية أو اللغوية: خاصة في المؤسسات متعددة الجنسيات، مما يُؤثّر في تفسير الرسائل.
- الضغوط النفسية أو البيئية: مثل التوتر، ضيق الوقت، أو بيئة العمل غير المريحة.

معالجة هذه المعوّقات تتطلب بناء استراتيجية اتصال فعّالة، وتدريب العاملين، وتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والانفتاح.

يُبرز هذا الفصل أهمية الاتصال المؤسساتي بوصفه حجر الأساس في بناء التنظيمات الفعّالة، حيث يُشكّل الوسيلة التي يتم من خلالها تنسيق الجهود، تبادل المعلومات، وتوجيه السلوك داخل المؤسسة. ومن خلال فهم المفاهيم الأساسية للاتصال، يُمكن للمؤسسات تعزيز الانسجام الداخلي، وتحقيق أهدافها بكفاءة، خاصة في ظل بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتغيّر المستمر.

وقد تناول الفصل مكونات عملية الاتصال، مُبيّنًا كيف أن كل عنصر من عناصرها – من المرسل إلى التغذية الراجعة – يُؤثّر في جودة التواصل وفعاليتته. كما تم التطرق إلى أنماط الاتصال الرسمي وغير الرسمي، موضّحًا كيف يُكمّل كل منهما الآخر في دعم الأداء التنظيمي، وتوفير بيئة عمل متوازنة تجمع بين الانضباط الإداري والتفاعل الإنساني.

كما استعرض الفصل قنوات الاتصال المختلفة داخل التنظيم، من الشفوية إلى الرقمية، مُبرزًا أهمية اختيار الوسيلة المناسبة حسب طبيعة الرسالة والجمهور المستهدف. وتم التطرق أيضًا إلى أبرز المعوّقات التي تُواجه الاتصال المؤسساتي، مثل ضعف المهارات التواصلية، غموض الرسائل، أو غياب ثقافة الحوار، مما يُحتّم على المؤسسات تطوير استراتيجيات اتصال فعّالة تُراعي هذه التحديات.

في ضوء ما سبق، يُمكن القول إن الاتصال المؤسساتي ليس مجرد وظيفة إدارية، بل هو عملية استراتيجية تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية، الثقة، والتفاعل الإيجابي. ومن خلال تعزيز الوعي بأهمية الاتصال، وتطوير مهارات العاملين، يُمكن للمؤسسات أن تُحقّق مستويات أعلى من الأداء، وتُواجه التحديات التنظيمية بكفاءة واستدامة.

الفصل الرابع
العلاقة بين القيادة
والاتصال المؤسسي

تُعدّ القيادة والاتصال المؤسّساتي من أبرز المكونات الحيوية في بناء التنظيمات الفعّالة، حيث يُشكّلان معاً منظومة متكاملة تُوجّه السلوك التنظيمي وتُعزّز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. فالقيادة تُمارَس من خلال التأثير والتوجيه، بينما يُعدّ الاتصال الوسيلة التي يتم بها ترجمة هذا التأثير إلى أفعال وتفاعلات داخل بيئة العمل. ومن هنا، فإن العلاقة بين القيادة والاتصال ليست علاقة وظيفية فحسب، بل هي علاقة بنيوية تُحدّد طبيعة التفاعل داخل المؤسسة.

تُمارس القيادة فعاليتها من خلال أدوات الاتصال، إذ يعتمد القائد على الرسائل الواضحة، الحوار البنّاء، والتغذية الراجعة في توجيه الفريق، حل المشكلات، واتخاذ القرارات. كما أن أسلوب الاتصال يُعبّر عن نمط القيادة المتّبع، سواء كان سلطوياً، تشاركياً، أو تحويلياً، مما يجعل الاتصال انعكاساً مباشراً لفلسفة القائد ونهجه الإداري. وبالتالي، فإن جودة الاتصال داخل المؤسسة تُعدّ مؤشراً على فعالية القيادة. وقدرتها على بناء الثقة والانتماء بين العاملين.

من جهة أخرى، يُسهم الاتصال المؤسّساتي في تمكين القيادة من أداء وظائفها الاستراتيجية، مثل التحفيز، التنسيق، وإدارة التغيير. فالاتصال يُوفّر للقائد المعلومات اللازمة لفهم الواقع التنظيمي، ويُساعده على توجيه الموارد البشرية نحو الأهداف المشتركة. كما يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والانفتاح، مما يُعزّز من قدرة القائد على التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

في ضوء ذلك، يُمكن القول إن العلاقة بين القيادة والاتصال المؤسّساتي علاقة تكاملية لا يُمكن فصلها، حيث يُشكّل الاتصال الأداة التي تُفعل القيادة، بينما تُوجّه القيادة مضمون الاتصال وأهدافه. ومن خلال فهم هذه العلاقة، يُمكن للمؤسّسات تطوير نماذج قيادية

أكثر فعالية، تُراعي أهمية التواصل في بناء فرق عمل متماسكة، واتخاذ قرارات رشيدة، وتحقيق التميز المؤسسي في بيئات العمل المعاصرة.

كيف توظف القيادة الاتصال لتحقيق الفعالية؟

تُعدّ القيادة والاتصال من أكثر العناصر ترابطاً في العملية التنظيمية، حيث لا يمكن تصور قيادة فعّالة دون وجود اتصال مؤسسي ناجح يُترجم الرؤية إلى واقع عملي. فالقائد لا يُمارس سلطته فقط من خلال إصدار الأوامر، بل من خلال قدرته على التواصل الفعّال مع الأفراد، فهم احتياجاتهم، وتوجيههم نحو الأهداف المشتركة. ومن هنا، يُصبح الاتصال أداة استراتيجية تُفعّل القيادة وتُعزّز من تأثيرها داخل المؤسسة.

في بيئات العمل المعاصرة، لم يعد الاتصال مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل أصبح وسيلة لبناء الثقة، تحفيز العاملين، وإدارة التغيير. ويُمارس القائد دوره من خلال استخدام قنوات الاتصال المختلفة، وتوظيفها بما يتناسب مع طبيعة الرسالة والجمهور المستهدف. فكل قرار قيادي، وكل توجيه أو تحفيز، يعتمد على جودة الاتصال ومصادقته، مما يجعل العلاقة بين القيادة والاتصال علاقة تكاملية لا غنى عنها لتحقيق الفعالية التنظيمية.

1. توظيف الاتصال في بناء الرؤية المشتركة

القائد يستخدم الاتصال لتوضيح الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يُساعد العاملين على فهم الاتجاه العام وتحديد دورهم فيه. من خلال الخطابات التحفيزية، الاجتماعات التفاعلية، والرسائل الرسمية، يُمكن للقائد أن يُحوّل الرؤية إلى التزام جماعي يُوجّه الأداء نحو النتائج المرجوة.

2. تعزيز التحفيز والانتماء

الاتصال الفعّال يُمكن القائد من التعرف على احتياجات العاملين، وتقديم الدعم المناسب، مما يُعزّز من شعورهم بالتقدير والانتماء. استخدام التغذية الراجعة الإيجابية، التواصل الشخصي، والاعتراف بالجهود يُساهم في رفع الروح المعنوية وتحفيز الأداء.

3. إدارة الصراعات وحل المشكلات

من خلال الاتصال البنّاء، يستطيع القائد التعامل مع الخلافات داخل الفريق، وتوجيه الحوار نحو الحلول بدلاً من التصعيد. الإنصات الفعّال، طرح الأسئلة المفتوحة، وتوفير مساحة للتعبير تُساعد على احتواء التوترات وتحقيق التفاهم.

4. توظيف القنوات المناسبة حسب الموقف

القائد الفعّال يُدرك أهمية اختيار القناة المناسبة للاتصال، سواء كانت شفوية أو مكتوبة، رسمية أو غير رسمية، مباشرة أو رقمية. فالاتصال في حالات الطوارئ يختلف عن الاتصال في حالات التقييم أو التحفيز، مما يتطلب مرونة وذكاء في استخدام الوسائل المتاحة.

5. بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية

من خلال التواصل المستمر والواضح، يُمكن للقائد أن يُرسّخ قيمًا تنظيمية مثل الصدق، التعاون، والانفتاح. هذا النوع من الاتصال يُساهم في بناء بيئة عمل صحية تُشجّع على المبادرة وتقلّل من مقاومة التغيير.

يتّضح من هذا العرض أن الاتصال ليس مجرد أداة تقنية في يد القائد، بل هو جوهر العملية القيادية التي تُحدّد مدى فعالية التوجيه، التحفيز، واتخاذ القرار داخل المؤسسة. فالقائد الذي يُتقن فن الاتصال يُصبح أكثر قدرة على التأثير، بناء العلاقات، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة واستدامة.

كما أن استخدام الاتصال بشكل استراتيجي يُمكن القيادة من تجاوز التحديات التنظيمية، سواء كانت متعلقة بالأداء، التغيير، أو إدارة الفرق المتنوعة. فالاتصال يُحوّل القيادة من مجرد سلطة إلى عملية تفاعلية تُبنى على الثقة والتفاهم.

في ضوء ذلك، يُمكن القول إن فعالية القيادة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الاتصال، وأن تطوير مهارات التواصل لدى القادة يُعدّ استثماراً أساسياً في نجاح المؤسسة. ومن خلال الدمج بين الرؤية القيادية والاتصال الفعّال، تُصبح المؤسسة أكثر قدرة على التكيف، الابتكار، وتحقيق التميز في بيئة العمل المعاصرة.

الاتصال كأداة للنفوذ والتأثير

يُعدّ الاتصال من أهم الأدوات التي يُوظّفها القادة والمؤثرون في ممارسة النفوذ داخل المؤسسات والمجتمعات، إذ لا يتحقق التأثير بمجرد امتلاك السلطة أو المعرفة، بل من خلال القدرة على إيصال الأفكار، تشكيل القناعات، وتحفيز الآخرين نحو التفاعل والاستجابة. فالنفوذ لا يُمارَس بالقوة، بل يُبنى عبر التواصل الذكي الذي يُراعي السياق، الجمهور، وطبيعة الرسالة.

في هذا السياق، يُصبح الاتصال وسيلة استراتيجية تُستخدم لتوجيه السلوك، بناء العلاقات، وتشكيل الرأي العام داخل المؤسسة. ويُمارس القادة نفوذهم من خلال الرسائل المقنعة، الخطاب الملهم، والقدرة على الإنصات والتفاعل، مما يُعزّز من قدرتهم على التأثير في القرارات، وتوجيه الفرق نحو الأهداف المشتركة. ومن هنا، يُمكن اعتبار الاتصال ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل أداة فعّالة لبناء النفوذ وتحقيق التأثير المستدام.

1.الاتصال كوسيلة لبناء الثقة والشرعية

القادة يُمارسون نفوذهم من خلال بناء الثقة مع الآخرين، والاتصال هو الوسيلة الأساسية لتحقيق ذلك. فالتواصل الصادق، الواضح، والمتسق يُعزّز من مصداقية القائد، ويُرسّخ شرعيته داخل المؤسسة، مما يُسهّل قبول قراراته وتوجيهاته.

2. استخدام الرسائل المقنعة لتشكيل القناعات

الاتصال يُتيح للقائد فرصة صياغة رسائل مؤثرة تُخاطب العقل والعاطفة، وتُسهم في تغيير المواقف أو تعزيزها. من خلال استخدام الحجج المنطقية، الأمثلة الواقعية، واللغة الملهمّة، يُمكن للقائد التأثير في تفكير الآخرين وتوجيههم نحو تبني رؤية جديدة.

3. الخطاب القيادي كأداة للتأثير الجماعي

الخطابات العامة، الاجتماعات، والعروض التقديمية تُعدّ أدوات اتصال تُستخدم لبناء النفوذ الجماعي. فالقائد الذي يُتقن فن الخطابة يُمكنه تحفيز الفرق، توحيد الرؤية، وإثارة الحماس، مما يُعزّز من تأثيره في السياق التنظيمي.

4. الإنصات والتفاعل كوسيلة للتأثير العكسي

لا يقتصر النفوذ على إرسال الرسائل، بل يشمل أيضًا استقبالها. فالقائد الذي يُجيد الإنصات يُظهر احترامه للآخرين، ويُعزّز من شعورهم بالتقدير، مما يُؤلّد تأثيرًا عكسيًا يُقوّي العلاقة ويُعزّز من الولاء والانتماء.

5. توظيف القنوات المناسبة لتوسيع نطاق النفوذ

اختيار القنوات المناسبة – سواء كانت رقمية، شفوية، أو مكتوبة – يُساعد القائد على إيصال رسائله بفعالية، والوصول إلى جمهور أوسع. كما أن استخدام وسائل التواصل الحديثة يُتيح فرصًا أكبر للتأثير في الرأي العام الداخلي والخارجي.

يتّضح من العرض أن الاتصال ليس مجرد وسيلة تقنية، بل هو أداة استراتيجية تُستخدم لبناء النفوذ وتحقيق التأثير داخل المؤسسات. فالقائد الذي يُتقن فن الاتصال يُصبح أكثر قدرة على تشكيل القناعات، توجيه السلوك، وبناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام، مما يُعزّز من فعاليته القيادية.

كما أن استخدام الاتصال بذكاء يُمكن القادة من تجاوز الحواجز النفسية والثقافية، والتفاعل مع فرق العمل بشكل يُؤدّد الحماس والانتماء. فالتأثير لا يتحقق بالقوة، بل بالتواصل الذي يُراعي الإنسان، ويُخاطب العقل والعاطفة في آنٍ واحد.

في ضوء ذلك، يُمكن القول إن الاتصال هو جوهر النفوذ القيادي، وأن تطوير مهارات التواصل يُعدّ شرطاً أساسياً لبناء قيادة مؤثرة ومستدامة. ومن خلال الدمج بين الرؤية القيادية والاتصال الفعّال، تُصبح المؤسسات أكثر قدرة على التغيير، الابتكار، وتحقيق التميز في بيئة العمل المعاصرة.

القيادة الاتصالية: المفهوم والخصائص

في ظلّ التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، برز مفهوم القيادة الاتصالية بوصفه نموذجاً حديثاً يُركّز على التفاعل والتواصل كجوهر للعمل القيادي. لم تعد القيادة تُقاس فقط بالقدرة على اتخاذ القرار أو فرض السلطة، بل أصبحت تُقاس بمدى قدرة القائد على بناء علاقات فعّالة، إيصال الرؤية بوضوح، وتحفيز الآخرين من خلال التواصل الإنساني والمستمر. ومن هنا، تُعدّ القيادة الاتصالية استجابة طبيعية لتحديات التنظيمات الحديثة التي تتطلب مرونة، شفافية، وتفاعلاً دائماً.

القيادة الاتصالية تُركّز على أن القائد هو محور الاتصال داخل المؤسسة، ليس فقط بوصفه مرسلًا للرسائل، بل أيضاً مستقبلاً ومتفاعلاً مع الآخرين. فهي تُعزّز من دور القائد

كمنسّق وميسّر للحوار، وكشخص يُجيد الإنصات، التعبير، والتأثير من خلال أدوات الاتصال المختلفة. ويُنظر إلى هذا النموذج بوصفه تطورًا نوعيًا في الفكر القيادي، حيث يُدمج بين المهارات الإدارية والمهارات التواصلية لبناء قيادة أكثر إنسانية وفعالية.

مفهوم القيادة الاتصالية

القيادة الاتصالية هي نمط قيادي يُركّز على استخدام الاتصال كوسيلة أساسية للتأثير، التوجيه، وبناء العلاقات داخل المؤسسة. يُمارس القائد الاتصالي دوره من خلال التواصل المستمر، الإنصات الفعال، وتوظيف الرسائل المقنعة في تحفيز الأفراد وتوحيد الرؤية. ويُنظر إلى هذا النموذج بوصفه قيادة تفاعلية تُراعي السياق، وتُشجّع على المشاركة والانفتاح، بدلاً من الاكتفاء بالتوجيه من طرف واحد.

خصائص القيادة الاتصالية

- **الوضوح في الرسائل:** القائد الاتصالي يُجيد صياغة الرسائل بطريقة واضحة ومباشرة، تُقلّل من الغموض وتُعزّز الفهم المشترك.
- **الإنصات الفعال:** يُولي أهمية كبيرة للاستماع إلى الآخرين، مما يُعزّز من الثقة ويُساعد على فهم الاحتياجات والتوقعات.
- **التفاعل المستمر:** لا يكتفي بإرسال التعليمات، بل يُشارك في الحوار، يُحفّز النقاش، ويُشجّع على التعبير.
- **القدرة على الإقناع:** يُوظّف أدوات الاتصال لإقناع الآخرين بالرؤية والأهداف، من خلال الحجج المنطقية واللغة الملهمة.

- المرونة في استخدام القنوات: يُجيد اختيار الوسيلة المناسبة حسب الموقف، سواء كانت شفوية، مكتوبة، رقمية، أو غير رسمية.
- بناء العلاقات الإنسانية: يُركّز على البُعد العاطفي في التواصل، ويُسهّم في خلق بيئة عمل قائمة على الاحترام والتقدير.

ختاماً، تُبرز القيادة الاتصالية أهمية التواصل بوصفه جوهرًا للعمل القيادي، حيث يُصبح القائد ليس فقط مُوجِّهاً، بل شريكاً في الحوار، وصانعاً للمعنى داخل المؤسسة. هذا النموذج يُعزّز من فعالية القيادة، ويُساعد على بناء فرق عمل متماسكة، تُدرك أهدافها وتُشارك في تحقيقها بروح جماعية.

كما أن القيادة الاتصالية تُسهّم في تجاوز المعوّقات التقليدية التي تُواجه المؤسسات، مثل ضعف التحفيز أو غياب التفاعل، من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والانفتاح. فهي تُساعد على إدارة التغيير، تعزيز الانتماء، وتحقيق التوازن بين الأداء والرضا الوظيفي.

في ضوء ذلك، يُمكن اعتبار القيادة الاتصالية من أهم النماذج القيادية في العصر الحديث، نظراً لقدرتها على الدمج بين المهارات الإدارية والإنسانية، وتوظيف الاتصال كأداة استراتيجية لتحقيق التأثير والفعالية. ومن خلال تطوير هذه المهارات، يُمكن للقادة بناء مؤسسات أكثر مرونة، تفاعلاً، واستدامة.

أثر الاتصال في بناء الثقة والانسجام داخل الفرق

في بيئات العمل الحديثة، يُعدّ الاتصال الفعّال من أهم العوامل التي تُسهّم في بناء فرق عمل متماسكة وقادرة على الإنجاز. فالاتصال لا يُستخدم فقط لنقل المعلومات، بل يُمارَس كأداة لبناء العلاقات، تعزيز الثقة، وتحقيق الانسجام بين أعضاء الفريق. ومن هنا، يُصبح

الاتصال عنصراً جوهرياً في تشكيل الثقافة الداخلية للفريق، وتوجيه سلوك أفرادهِ نحو التعاون والتكامل.

الثقة والانسجام لا يُمكن فرضهما إدارياً، بل يُبنيان تدريجياً من خلال التواصل المستمر، الصادق، والمتبادل. فكل رسالة واضحة، وكل إنصات فعّال، وكل تفاعل إيجابي يُسهم في ترسيخ الثقة بين الأفراد، ويُقلّل من التوترات والصراعات المحتملة. لذلك، فإن جودة الاتصال داخل الفريق تُعدّ مؤشراً مباشراً على مدى ترابطه، وقدرته على العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة.

1.الاتصال كوسيلة لبناء الثقة الشخصية والمهنية

عندما يُمارس القائد وأعضاء الفريق الاتصال بشفافية واحترام، يُؤكّد ذلك شعوراً بالأمان والثقة المتبادلة. الرسائل الواضحة، الصدق في التعبير، والاعتراف بالجهود تُعزّز من مصداقية الأفراد، وترسّخ الثقة في النوايا والقدرات.

2.تعزيز الانسجام من خلال التواصل المستمر

الاتصال المنتظم يُساعد على تنسيق الجهود، فهم الأدوار، وتحديد التوقعات، مما يُقلّل من سوء الفهم ويُعزّز الانسجام. الاجتماعات الدورية، التغذية الراجعة، والمناقشات الجماعية تُسهم في خلق بيئة عمل متوازنة تُشجّع على التعاون.

3.الإنصات الفعّال كأداة لتقوية الروابط

الاستماع الجيد يُعبّر عن الاحترام ويُعزّز من شعور الفرد بقيمته داخل الفريق. عندما يشعر الأعضاء بأن آرائهم تُؤخذ بعين الاعتبار، يزداد التفاعل الإيجابي، وتُبنى علاقات قائمة على التفاهم والدعم المتبادل.

4. الحد من الصراعات عبر التواصل البناء

الاتصال يُساعد على معالجة الخلافات قبل تفاقمها، من خلال فتح قنوات الحوار، وتوضيح المواقف، وتقديم الحلول المشتركة. فكلما كان الاتصال أكثر انفتاحًا، قلت فرص التصادم، وزادت فرص التفاهم والتكامل.

يتّضح من العرض أن الاتصال ليس مجرد وسيلة تقنية داخل الفرق، بل هو عنصر إنساني يُشكّل الأساس لبناء الثقة والانسجام. فالتواصل الصادق، المنتظم، والمتفاعل يُساعد على خلق بيئة عمل تُشجّع على التعاون، وتُقلّل من التوترات، مما يُعزّز من فعالية الفريق وقدرته على الإنجاز.

كما أن الاتصال يُساهم في تحويل الفرق من مجرد مجموعة أفراد إلى وحدة متكاملة تُشارك في الأهداف، وتدعم بعضها البعض. فالثقة لا تُبنى بالقرارات الإدارية فقط، بل تُرسّخ من خلال التفاعل اليومي، والاحترام المتبادل، والانفتاح على الحوار.

في ضوء ذلك، يُمكن القول إن الاستثمار في تحسين الاتصال داخل الفرق يُعدّ من أهم عوامل النجاح التنظيمي، حيث يُؤدّي إلى رفع مستوى الأداء، تعزيز الانتماء، وتحقيق نتائج أكثر استدامة. ومن خلال تطوير مهارات التواصل، يُمكن للمؤسسات بناء فرق عمل أكثر تماسكًا، مرونة، وقدرة على مواجهة التحديات.

نماذج نظريات حديثة في القيادة

النظرية الموقفية: فيدلر (1922-2017)

النظرية الموقفية تُعدّ من أبرز النظريات الحديثة في مجال القيادة والتنظيم، وقد طوّرها عالم النفس النمساوي الأمريكي فريد فيدلر (Fred Fiedler) في منتصف القرن العشرين، ضمن إطار علم النفس الصناعي والتنظيمي. تنطلق هذه النظرية من فكرة أن

القيادة الفعّالة لا تعتمد على نمط واحد ثابت، بل تتغيّر تبعاً للموقف الذي يواجهه القائد، وأن نجاح القيادة يرتبط بمدى ملاءمة أسلوب القائد لطبيعة الظروف المحيطة.

تُعدّ نظرية التّظّم من أبرز النظريات المعاصرة في علم الإدارة والتنظيم، حيث قدّمت منظوراً شاملاً لفهم المؤسسات بوصفها كيانات ديناميكية تتكوّن من أجزاء مترابطة ومتفاعلة. تنظر هذه النظرية إلى التنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها، ويعتمد في استمراريته على التوازن بين مدخلاته وعملياته ومخرجاته. وقد ساهم هذا الطرح في تجاوز النظرة التقليدية التي كانت تُركّز على الهيكل أو السلطة فقط، ليُبرز أهمية التفاعل بين الأفراد، العمليات، والتكنولوجيا داخل المؤسسة.

ما يُميّز نظرية النظم هو قدرتها على تفسير الواقع التنظيمي بكل تعقيداته، من خلال التركيز على العلاقات المتبادلة بين مكونات التنظيم، وعلى ضرورة التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية. فهي تُساعد القادة والباحثين على تحليل التنظيمات بطريقة تكاملية، تُراعي السياق العام، وتُبرز أهمية التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة. وبذلك، تُعدّ هذه النظرية أداة فعّالة لفهم التنظيمات الحديثة، وتوجيهها نحو التطوير والابتكار في بيئة عمل متغيرة ومتطلّبة.

المبادئ الأساسية للنظرية الموقفية

- لا وجود لنمط قيادي مثالي يصلح لكل المواقف، بل يجب أن يتكيف القائد مع طبيعة الموقف. (بن عبد الرحمان، 2017، صفحة 62)
- السمات الشخصية للقائد ليست كافية وحدها، بل يجب أن تُدرس في سياق الظروف التنظيمية والاجتماعية. (بن عبد الرحمان، 2017، صفحة 61)

- الموقف يتحدد بثلاثة عناصر رئيسية: العلاقة بين القائد والمؤوسين، هيكل المهمة، ومدى قوة السلطة الرسمية التي يمتلكها القائد.

تطبيقات النظرية في التنظيم

- تُستخدم هذه النظرية لتحديد نوع القيادة الأنسب في حالات الأزمات، التغيير، أو التحديات المعقدة.
- تُساعد في اختيار القادة بناءً على قدرتهم على التكيف مع المواقف المختلفة، وليس فقط على مهاراتهم الشخصية.
- تُبرز أهمية المرونة والديناميكية في القيادة، وتُشجّع على تطوير مهارات تحليل المواقف واتخاذ القرار. (بن عبد الرحمان، 2017، صفحة 61)

أهمية النظرية في علم اجتماع التنظيم

تُقدّم النظرية الموقفية منظورًا سوسولوجيًا لفهم القيادة، حيث تُظهر أن القائد لا يعمل في فراغ، بل في سياق اجتماعي متغيّر. وهي بذلك تُسهّم في تحليل التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية، وتُساعد على تفسير اختلاف أنماط القيادة بين المؤسسات، أو داخل المؤسسة الواحدة حسب الظروف، وتشكل مدخلًا مهمًا لفهم بُنى السلطة، وكيف تُمارس في سياقات مختلفة. كما تُوفّر رؤية شمولية لفهم المؤسسات بوصفها كيانات مترابطة تتفاعل داخليًا وخارجيًا، وتُساعد على تحليل العلاقات بين الأفراد، الهيكل، والعمليات، وتُبرز كيف يؤثر كل عنصر في الآخر ضمن منظومة واحدة، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق أهداف المؤسسة في بيئة عمل معقدة ومتغيرة باستمرار.

نظرية النظم المفتوحة لودفيج فون بيرتالانفي (1901-1972)

نظرية النظم من أبرز النظريات الحديثة في علم الإدارة وعلم اجتماع التنظيم، حيث قدّمت تصوراً شاملاً لفهم التنظيمات بوصفها أنظمة مفتوحة تتفاعل باستمرار مع بيئتها الداخلية والخارجية. ظهرت هذه النظرية كردّ على محدودية النظريات الكلاسيكية والسلوكية التي ركّزت على عناصر محددة مثل الهيكل أو العامل البشري، بينما جاءت نظرية النظم لتُبرز أهمية التكامل بين جميع مكونات التنظيم: الأفراد، الهيكل، التكنولوجيا، والعلاقات غير الرسمية، باعتبارها أجزاء مترابطة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض.

تنظر هذه النظرية إلى التنظيم ككائن حي، يتطلب التوازن والتكيف المستمر من أجل البقاء والتطور. فهي لا تكتفي بتحليل السلوك الفردي أو الجماعي داخل المؤسسة، بل تُركّز على العمليات التفاعلية بين مختلف العناصر، وتُبرز كيف أن أي خلل في أحد الأجزاء قد يؤثر على النظام بأكمله. ومن هنا، تُصبح هذه النظرية أداة تحليلية فعّالة لفهم التعقيد التنظيمي، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة.

كما تُساهم نظرية النظم في تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى القادة والمديرين، من خلال دعوتها إلى رصد البيئة الخارجية، واستيعاب المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، وتكييف السياسات التنظيمية بما يضمن الاستمرارية والفعالية. وهي بذلك تُقدّم رؤية ديناميكية للتنظيم، تُراعي التفاعل بين الأهداف، الوسائل، والنتائج، وتُشجّع على الابتكار والتطوير المستمر.

في ضوء ذلك، تُعدّ نظرية النظم مدخلاً متكاملًا لفهم التنظيمات الحديثة، وتُساعد الباحثين والطلبة على تحليل المؤسسات من منظور شامل يُراعي التداخل بين البنى والعلاقات والوظائف. كما تُهمّد الطريق نحو بناء تنظيمات أكثر مرونة واستجابة، قادرة على التفاعل الذكي مع تحديات العصر ومتطلبات التنمية المستدامة.

ظهرت نظرية النُظْم في منتصف القرن العشرين، متأثرة بتطورات علم الأحياء، الفيزياء، والرياضيات، حيث انتقلت إلى العلوم الاجتماعية والإدارية عبر أعمال مفكرين مثل لودفيغ فون بيرتالانفي الذي أسّس مفهوم "النظام العام". وقد تبنت علماء التنظيم هذا المدخل لفهم المؤسسات بوصفها أنظمة مفتوحة تتفاعل مع بيئتها، وتعمل من خلال تكامل بين عناصرها الداخلية.

في علم اجتماع التنظيم، جاءت هذه النظرية كردّ على محدودية النظريات الكلاسيكية التي ركّزت بشكل أساسي على الهيكل والسلطة، والنظريات السلوكية التي ركّزت على الفرد، لتُقدّم رؤية شاملة تُراعي التفاعل بين الأفراد، العمليات، والتكنولوجيا ضمن سياق اجتماعي أوسع.

المفاهيم الأساسية للنظرية (iscsisantarget, 2025)

تقوم نظرية النظم على مجموعة من المفاهيم الجوهرية:

- **النظام المفتوح:** التنظيم ليس كياناً مغلقاً، بل يتفاعل مع البيئة الخارجية خاصة من خلال بعض المدخلات مثل الموارد، والمعلومات، وبعض المخرجات مثل المنتجات، والخدمات..
- **التكامل والتفاعل:** كل جزء في التنظيم يؤثر ويتأثر بالأجزاء الأخرى، مما يتطلب تنسيقاً مستمراً.
- **التوازن والتكيف:** التنظيم يسعى للحفاظ على استقراره الداخلي مع القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- **المدخلات والعمليات والمخرجات:** يُنظر إلى التنظيم كعملية تحويلية، حيث تُحوّل المدخلات إلى مخرجات عبر سلسلة من العمليات المنظمة.

تطبيقات النظرية في التنظيم الحديث

تُستخدم نظرية النظم في تحليل المؤسسات المعقدة، وتُساعد على:

- تصميم الهياكل التنظيمية بطريقة تُراعي التفاعل بين الأقسام والوظائف.
 - تحسين التنسيق الداخلي بين الفرق والوحدات المختلفة.
 - تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.
 - تحليل أسباب الفشل التنظيمي من خلال فهم الخلل في أحد مكونات النظام.
- كما تُستخدم في إدارة الجودة، التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، حيث تُبرز أهمية التفكير الشمولي في اتخاذ القرار.

أهمية النظرية في علم اجتماع التنظيم

في سياق علم الاجتماع، تُقدّم نظرية النظم إطاراً لفهم التنظيمات بوصفها كيانات اجتماعية تتفاعل مع محيطها الثقافي والسياسي. فهي تُساعد على تحليل العلاقات المهنية، ديناميكيات السلطة، والثقافة التنظيمية، وتُبرز كيف أن التنظيم لا يعمل بمعزل عن المجتمع، بل يُعيد إنتاج القيم والمعايير الاجتماعية داخله.

كما تُساهم في فهم التوترات والصراعات داخل المؤسسات، من خلال تحليل الخلل في التفاعل بين الأفراد والهيكلي، أو بين التنظيم والبيئة. وهي بذلك تُعدّ أداة تحليلية مهمة لفهم التنظيمات في ظل العولمة، التحول الرقمي، وتزايد التعقيد في بيئة العمل.

تُعدّ نظرية النظم من أبرز النظريات الحديثة التي قدّمت رؤية شمولية لفهم التنظيمات والمؤسسات الاجتماعية، حيث تنظر إليها بوصفها أنظمة مفتوحة تتكوّن من عناصر مترابطة تتفاعل داخلياً وخارجياً.

هذه النظرية تُبرز أهمية التكامل بين الأفراد، الهياكل، العمليات، والبيئة المحيطة، وتُفسّر كيف أن أي خلل في أحد المكونات قد يؤثر على أداء النظام بأكمله. ومن خلال هذا المنظور، يُصبح التنظيم كيانًا ديناميكيًا يسعى إلى التوازن والتكيف المستمر لضمان الاستمرارية والفعالية.

ختامًا، في علم الاجتماع، تُسهم نظرية النظم في تحليل العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات، وتُساعد على فهم كيف تُنتج التنظيمات القيم والمعايير وتُعيد تشكيلها. كما تُقدّم أدوات لفهم التفاعل بين التنظيم والمجتمع، وتُفسّر الظواهر مثل الصراع، التغيير، والانحراف التنظيمي من خلال دراسة الروابط بين الأجزاء المختلفة للنظام. وبذلك، تُعدّ هذه النظرية مدخلًا مهمًا لفهم التعقيد الاجتماعي داخل المؤسسات، وتطوير نماذج تنظيمية أكثر مرونة واستجابة للواقع المتغيّر.

نظرية الثقافة التنظيمية إدغار شاين (1928-2023)

ظهرت مفاهيم الثقافة التنظيمية نهاية سبعينيات وبداية ثمانينيات القرن العشرين، وقد كانت متأثرة إلى حد كبير بالتحوّلات الفكرية في ميدان علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، حيث بدأ الباحثون ينظرون إلى التنظيمات ليس فقط ككيّ إدارية، بل كأنظمة اجتماعية تحمل قيمًا ورموزًا وسلوكيات وثقافات مشتركة. (عباس، 2012، صفحة 120)

لقد ساهم بعض المفكرين المحدثين من أمثال عالم النفس الاجتماعي السويسري إدغار شاين (Edgar Schein) الذي هاجر إلى أمريكا، والفيلسوف الهولندي الشهير جيرت هوفستيد (Geert Hofstede, 1928-2020) في تطوير هذا المفهوم، من خلال دراساتهم حول تأثير الثقافة في الأداء والسلوك المهني، مما أضفى نظرة جديدة للتنظيمات بوصفها كيانات اجتماعية تتضمن علاقات وتفاعلات مختلفة.

يتفق كثير من الباحثين على وصف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التي يتشاركها أعضاء المؤسسة، وتُوجّه طريقة تفكيرهم وتفاعليهم واتخاذهم للقرارات. وهي بذلك تُشكّل "الهوية الخفية" للمؤسسة، وتُميّزها عن غيرها من التنظيمات. (ياحي، 2017، صفحة 298)

مكونات الثقافة التنظيمية

تتكوّن الثقافة التنظيمية من عدة مستويات:

- القيم الأساسية: المبادئ التي تُوجّه السلوك مثل النزاهة، الابتكار، أو العمل الجماعي.
- الرموز والشعارات: مثل اللباس الرسمي، تصميم المكاتب، أو الشعارات التي تعبّر عن فلسفة المؤسسة.
- الطقوس والممارسات: كطرق الاحتفال بالإنجازات، الاجتماعات الدورية، أو أساليب الترحيب بالموظفين الجدد.
- القصص التنظيمية: وهي الحكايات التي تُروى داخل المؤسسة عن مؤسسها أو مواقف تاريخية تُجسّد القيم المشتركة.

هذه العناصر تُشكل إطاراً فكرياً وتنظيمياً، وتُسهم في بناء ملمح عن المنظمة، وخلق مناخ تنظيمي يُؤثر في سلوك الأفراد، ويُعزّز من الانتماء والولاء للمؤسسة، وتسهل من مهمة الإدارة والمديرين. (طالب، 2019، صفحة 83)

أهمية الثقافة التنظيمية في التنظيم الحديث

- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في نجاح المؤسسات، حيث تُؤثر في:
- الأداء الوظيفي: الثقافة الإيجابية تُحفّز الموظفين وتُعزّز من إنتاجيتهم.

• الابتكار والتغيير: المؤسسات ذات الثقافة المرنة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحولات.

• القيادة والتواصل: الثقافة تُحدّد أسلوب القيادة المقبول، وطريقة التواصل بين المستويات الإدارية.

• الانتماء والرضا الوظيفي: الثقافة القوية تُعزّز من شعور الموظف بالانتماء، وتُقلّل من معدلات الدوران الوظيفي. (طالب، 2019، صفحة 83)

وقد أظهرت بعض الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تُراعي ثقافتها التنظيمية تُحقق نتائج أفضل على مستوى الأداء والاستدامة.

الثقافة التنظيمية في علم اجتماع التنظيم

في علم اجتماع التنظيم، تُعدّ الثقافة التنظيمية مدخلاً لفهم الديناميكيات الداخلية للمؤسسات، وكيف تُنتج وتُعيد إنتاج القيم الاجتماعية داخل بيئة العمل. فهي تُساعد على تحليل الصراعات، التفاوتات، والسلطة داخل التنظيم، وتُبرز كيف أن الثقافة ليست محايدة، بل تُعبّر عن مصالح وتوجهات معينة.

كما تُستخدم هذه النظرية لفهم الاختلافات بين التنظيمات، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، لأن الثقافة تُحدّد طريقة التفاعل مع البيئة، الموظفين، والعملاء. وهي بذلك تُسهم في بناء تنظيمات أكثر إنسانية، تُراعي البُعد الاجتماعي والنفسي للعاملين.

ختاماً، تُبرز نظرية الثقافة التنظيمية أهمية البُعد الرمزي والقيمي في فهم سلوك الأفراد داخل المؤسسات، حيث تُظهر أن التنظيم لا يُدار فقط عبر الهياكل الرسمية واللوائح التنظيمية، بل أيضاً من خلال منظومة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتشاركها العاملون بالمؤسسة.

هذه الثقافة المشتركة والمتنوعة تُوجّه طريقة التفكير، أشكال التفاعل، واتخاذ القرارات، كما تُسهم أيضا في بناء هوية تنظيمية مميزة تُؤثر في الأداء المهني والانتماء والرضا الوظيفي لدى العاملين.

وتكمن أهمية هذه النظرية في قدرتها على تفسير الفروق بين المؤسسات، حتى ضمن نفس القطاع، من خلال تحليل المناخ التنظيمي والرموز والطقوس التي تُعبّر عن فلسفة العمل. كما تُساعد القادة والباحثين على فهم الديناميكيات الداخلية، وتطوير استراتيجيات تُراعي البُعد الإنساني والاجتماعي، مما يجعلها أداة فعّالة لبناء بيئة عمل محقّزة، مرنة، وقادرة على التكيف مع التغيرات المعاصرة.

الفصل الخامس
القيادة والاتصال
في السياق الجزائري

تُعدّ القيادة والاتصال من أبرز العناصر التي تُحدّد فعالية المؤسسات في مختلف السياقات، إلا أن خصوصية البيئة الجزائرية تمنح هذين المفهومين طابعاً مميزاً يستدعي دراسة معمّقة. فالقيادة في الجزائر لا تُمارَس بمعزل عن الثقافة المحلية، التي تُعلي من شأن العلاقات الاجتماعية، الاحترام المتبادل، والانتماء الجماعي، مما يُؤثّر بشكل مباشر في أسلوب التسيير، اتخاذ القرار، وطبيعة التفاعل داخل المؤسسات.

أما الاتصال، فيُمارَس في السياق الجزائري ضمن منظومة ثقافية تتداخل فيها اللغة، الرمزية، والعلاقات الشخصية. فغالبًا ما يُفضّل العاملون التواصل غير الرسمي، ويُعتمد على شبكات العلاقات لتسهيل المهام وتجاوز العقبات الإدارية، مما يُبرز أهمية البُعد الإنساني في عملية التواصل. كما أن التعدد اللغوي (العربية، الأمازيغية، الفرنسية) يُضيف تحديًا إضافيًا في توحيد الرسائل وضمان فهمها بدقة.

وتُظهر المؤسسات الجزائرية تفاوتًا في أنماط القيادة، حيث يهيمن النمط السلطوي في العديد من القطاعات العمومية، بينما بدأت بعض المؤسسات الخاصة أو الحديثة تتبنّى أساليب أكثر تشاركية وتحفيزية. هذا التباين يُعكس مدى تأثير البنية الإدارية، الخلفية الثقافية، ومستوى التكوين القيادي في تحديد نمط القيادة السائد، ومدى فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

في ضوء هذه المعطيات، يُصبح من الضروري فهم العلاقة بين القيادة والاتصال في السياق الجزائري، ليس فقط من منظور تنظيمي، بل أيضًا من منظور ثقافي واجتماعي. فبناء قيادة فعّالة واتصال مؤسسي ناجح يتطلب مراعاة الخصوصيات المحلية، وتطوير نماذج تسيير تُراعي الواقع الجزائري، وتُعزّز من قدرة المؤسسات على التكيف، التفاعل، وتحقيق التميز في بيئة العمل الوطنية.

خصوصيات التنظيمات الجزائرية

تتميز التنظيمات الجزائرية بجملة من الخصوصيات التي تُعكس السياق التاريخي، الثقافي، والاجتماعي الذي نشأت فيه، مما يجعلها تختلف في بنيتها وسلوكها التنظيمي عن نظيراتها في بعض الدول الأخرى. فقد تأثرت هذه التنظيمات بمراحل التحول السياسي والاقتصادي التي عرفت الجزائر، بدءاً من مرحلة ما بعد الاستقلال، مروراً بفترة الاقتصاد الموجه، وصولاً إلى الانفتاح التدريجي على اقتصاد السوق. هذا المسار التاريخي ترك بصماته على طبيعة الإدارة، أساليب القيادة، وأنماط الاتصال داخل المؤسسات الجزائرية.

كما أن الثقافة المحلية، بما تحمله من قيم جماعية، علاقات اجتماعية قوية، وتقاليد راسخة، تُؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد داخل التنظيمات. فالعلاقات الشخصية، والاعتبارات الاجتماعية، تلعب دوراً مهماً في اتخاذ القرار، توزيع المهام، وحتى في تقييم الأداء. ومن هنا، فإن فهم خصوصيات التنظيمات الجزائرية يتطلب تحليلاً عميقاً للبنية الثقافية والاجتماعية التي تُحيط بها، إلى جانب دراسة العوامل الاقتصادية والسياسية التي تُوجهها.

1. البنية الإدارية والهيكل التنظيمي

تُظهر العديد من التنظيمات الجزائرية ميلاً نحو المركزية في اتخاذ القرار، حيث تُحتفظ السلطات غالباً في المستويات العليا، مما يُؤثر على سرعة التفاعل والمرونة في الأداء. كما أن الهياكل التنظيمية تميل إلى الشكل الهرمي، مع وجود تسلسل إداري صارم يُحدّد العلاقات بين المستويات المختلفة.

2. الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية

تُهيمن القيم الجماعية على الثقافة التنظيمية، حيث يُعطى اهتمام كبير للعلاقات الشخصية، الانتماء الجماعي، والاعتبارات الاجتماعية. يُفضّل الكثير من العاملين التواصل

غير الرسمي، ويُعتمد على شبكات العلاقات في تسهيل المهام، مما يُؤثر أحياناً على مبدأ الكفاءة والموضوعية.

3. أساليب القيادة والتسيير

تتراوح أساليب القيادة في التنظيمات الجزائرية بين النمط السلطوي والتشاركي، حسب طبيعة المؤسسة والقطاع. إلا أن النمط السلطوي يظل حاضراً بقوة، خاصة في المؤسسات العمومية، حيث يُمارس القائد سلطته من خلال التوجيه المباشر، مع محدودية في إشراك العاملين في اتخاذ القرار.

4. الاتصال المؤسسي

يواجه الاتصال المؤسسي تحديات تتعلق بضعف التنسيق بين الإدارات، غموض الرسائل الرسمية، والاعتماد الكبير على الاتصال غير الرسمي. كما أن استخدام الوسائل الرقمية لا يزال محدوداً في بعض القطاعات، مما يُؤثر على سرعة تداول المعلومات وفعالية التواصل الداخلي.

5. التحديات التنظيمية

تواجه التنظيمات الجزائرية تحديات متعددة، مثل البيروقراطية، ضعف التحفيز، مقاومة التغيير، ونقص الكفاءات في بعض المجالات. كما أن التداخل بين الاعتبارات المهنية والاجتماعية يُؤثر على الحوكمة، ويُضعف من فعالية التسيير في بعض الحالات.

يتضح من العرض أن التنظيمات الجزائرية تحمل خصوصيات نابعة من سياقها التاريخي والثقافي، مما يُؤثر على بنيتها الإدارية، أساليب القيادة، وأنماط الاتصال داخلها. هذه الخصوصيات تُشكّل تحدياً وفرصة في آنٍ واحد، حيث يُمكن من خلالها فهم طبيعة العمل التنظيمي، وتطوير نماذج تسيير تتماشى مع الواقع المحلي.

كما أن إدراك هذه الخصوصيات يُساعد الباحثين والممارسين على اقتراح حلول واقعية لتحسين الأداء، من خلال تعزيز ثقافة التقييم الموضوعي، تطوير مهارات القيادة الاتصالية، وتحديث قنوات الاتصال بما يتماشى مع التحولات الرقمية. فالتغيير التنظيمي في السياق الجزائري يتطلب فهماً عميقاً للبيئة الداخلية والخارجية، وتفاعلاً ذكياً مع مكونات الثقافة المحلية.

في ضوء ذلك، يُمكن القول إن التنظيمات الجزائرية بحاجة إلى نماذج تسيير مرنة تُراعي خصوصياتها، وتُعزّز من قدرتها على التكيف، الابتكار، وتحقيق الفعالية. ومن خلال الجمع بين الأصالة والتحديث، يُمكن بناء مؤسسات جزائرية أكثر كفاءة، شفافية، واستدامة في بيئة العمل المعاصرة،

التحديات الثقافية والإدارية في الاتصال

يُعدّ الاتصال المؤسسي من أهم ركائز النجاح التنظيمي، إذ يُسهم في تنسيق الجهود، توحيد الرؤية، وتعزيز الفعالية داخل المؤسسة. ومع ذلك، فإن ممارسة الاتصال لا تتم في فراغ، بل تتأثر بجملة من العوامل الثقافية والإدارية التي تُشكّل بيئة العمل وتوجّه سلوك الأفراد. فالثقافة التنظيمية، والأنماط الإدارية، والخلفيات الاجتماعية للعاملين تُؤثر بشكل مباشر في طبيعة الاتصال، مدى فعاليته، ونوعية التفاعل الذي يُنتجه.

في السياقات متعددة الثقافات أو التي تشهد تفاوتاً في الأساليب الإدارية، يُواجه الاتصال تحديات تتعلق بفهم الرسائل، تفسيرها، والاستجابة لها. فالقيم الثقافية مثل السلطة، الفردية، الجماعية، أو التسامح مع الغموض تُحدّد كيف يُمارس الاتصال، ومن يُسمح له بالتعبير، وكيف يُستقبل النقد أو التغذية الراجعة. كما أن النمط الإداري السائد

– سواء كان سلطويًا أو تشاركيًا – يُؤثر في انسيابية الاتصال، ويُحدّد مدى الانفتاح على الحوار والمشاركة.

أولًا: التحديات الثقافية في الاتصال

- الاختلاف في القيم والمعتقدات: يؤدي إلى تفاوت في تفسير الرسائل، خاصة في المؤسسات متعددة الجنسيات أو التي تضم أفرادًا من خلفيات ثقافية متنوعة.
- الحواجز اللغوية: تُعيق الفهم الدقيق، وتؤدي إلى سوء التأويل أو فقدان المعنى، خصوصًا عند استخدام لغة غير الأم.
- الرمزية الثقافية: بعض الرموز أو التعابير قد تحمل دلالات مختلفة حسب الثقافة، مما يُؤثر على وضوح الرسالة.
- أساليب التعبير: تختلف بين الثقافات المباشرة التي تُفضّل الصراحة، والثقافات غير المباشرة التي تُراعي المجاملة واللباقة، مما يُؤثر على فعالية التواصل.

ثانيًا: التحديات الإدارية في الاتصال

- المركزية في اتخاذ القرار: تُقلّل من فرص المشاركة، وتُضعف من تدفق المعلومات من القاعدة إلى القمة.
- غياب ثقافة الحوار: يؤدي إلى تواصل أحادي الاتجاه، حيث يُرسل القائد الرسائل دون استقبال التغذية الراجعة.
- ضعف التنسيق بين الإدارات: يُنتج تداخلًا في المهام، غموضًا في المسؤوليات، وتأخيرًا في تنفيذ القرارات.

• الاعتماد المفرط على الاتصال غير الرسمي: قد يؤدي إلى انتشار الشائعات، أو

نقل معلومات غير دقيقة، مما يُضعف من مصداقية الاتصال الرسمي.

يتضح من العرض أن التحديات الثقافية والإدارية تُشكّل عوائق حقيقية أمام فعالية الاتصال المؤسساتي، وتؤثر في جودة التفاعل داخل المؤسسة. فالفهم الخاطئ للرسائل، غياب الانفتاح، أو ضعف التنسيق يُمكن أن يؤدي إلى توتر العلاقات، انخفاض الأداء، وتراجع الثقة بين الأفراد.

وللتغلب على هذه التحديات، تحتاج المؤسسات إلى تبني استراتيجيات اتصال تُراعي التنوع الثقافي، وتُعزّز من الانفتاح الإداري، مثل تدريب العاملين على مهارات التواصل بين الثقافات، تطوير قنوات اتصال واضحة، وتبني نماذج قيادية تشاركية تُشجّع على الحوار والتفاعل.

في ضوء ذلك، يُمكن القول إن بناء بيئة اتصال فعّالة يتطلب وعياً عميقاً بالخصوصيات الثقافية والإدارية، وتفاعلاً ذكياً معها. ومن خلال تطوير الثقافة التنظيمية، وتحديث أساليب التسيير، تُصبح المؤسسات أكثر قدرة على التواصل الفعّال، وتحقيق الانسجام والتميز في بيئة العمل المعاصرة.

أنماط القيادة السائدة في المؤسسات الجزائرية

تُعدّ القيادة من أهم العوامل المؤثرة في فعالية المؤسسات، إذ تُحدّد طريقة التسيير، أسلوب اتخاذ القرار، وطبيعة العلاقات داخل بيئة العمل. وفي السياق الجزائري، تتسم أنماط القيادة بمجموعة من الخصائص التي تعكس البنية الثقافية والاجتماعية، إلى جانب التأثيرات التاريخية والسياسية التي مرّت بها البلاد. فالمؤسسات الجزائرية، سواء

كانت عمومية أو خاصة، تُمارس القيادة بأساليب متباينة تتراوح بين التقليدية والحديثة، حسب القطاع، حجم المؤسسة، وخلفية القائد.

وقد ساهمت التحولات الاقتصادية والإدارية التي عرفتها الجزائر، خاصة منذ الانفتاح على اقتصاد السوق، في ظهور أنماط قيادية جديدة تُحاول التوفيق بين المركزية الإدارية والمرونة التشاركية. إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تُمارس القيادة وفق نماذج تقليدية تُركّز على السلطة والتوجيه المباشر، مما يُؤثر على ديناميكية الفرق، ويُحدّد مستوى المشاركة والانفتاح داخل التنظيم.

1. القيادة السلطوية (التوجيهية)

يُعدّ هذا النمط من أكثر الأنماط انتشارًا، خاصة في المؤسسات العمومية والإدارية، حيث يُمارس القائد سلطته من خلال إصدار التعليمات، اتخاذ القرار بشكل فردي، ومراقبة الأداء عن كثب. يُركّز هذا النموذج على الانضباط، التسلسل الهرمي، والامتثال، لكنه يُواجه انتقادات تتعلق بضعف المشاركة، غياب التحفيز، ومحدودية الإبداع.

2. القيادة التشاركية

بدأ هذا النمط في الظهور تدريجيًا داخل بعض المؤسسات الجزائرية، خاصة في القطاع الخاص أو المؤسسات ذات الطابع التربوي والتنموي. يُشجّع القائد التشاركي على إشراك العاملين في اتخاذ القرار، فتح قنوات الحوار، وتوزيع المسؤوليات، مما يُعزّز من الانتماء والتحفيز. إلا أن تطبيقه لا يزال محدودًا بسبب الثقافة الإدارية السائدة، وضعف التدريب على القيادة التفاعلية.

3. القيادة التحفيزية أو التحويلية

يُمارس هذا النمط في بعض المؤسسات الحديثة أو ذات التوجه الاستراتيجي، حيث يُركّز القائد على بناء رؤية مشتركة، تحفيز العاملين، وتطويرهم مهنيًا. يُسهم هذا النموذج في تعزيز الأداء والابتكار، لكنه يتطلب مستوى عالٍ من النضج القيادي، والقدرة على التواصل الفعال، وهي مهارات لا تزال في طور التطوير داخل السياق الجزائري.

4. القيادة الكاريزمية

يُلاحظ هذا النمط في المؤسسات التي تعتمد على شخصية القائد بشكل كبير، حيث يُمارس النفوذ من خلال الجاذبية الشخصية، الخطاب المؤثر، والعلاقات الاجتماعية. يُسهم هذا النموذج في تحفيز العاملين، لكنه قد يؤدي إلى شخصنة المؤسسة، وضعف الاستمرارية في حال غياب القائد.

يتضح من العرض أن أنماط القيادة في المؤسسات الجزائرية تتنوع بين السلطوية، التشاركية، التحفيزية، والكاريزمية، مما يُعكس التداخل بين الثقافة المحلية، البنية الإدارية، ومستوى التطور التنظيمي. ورغم أن النمط السلطوي لا يزال مهيمنًا، إلا أن هناك توجهًا تدريجيًا نحو أنماط أكثر تفاعلية وانفتاحًا، خاصة في المؤسسات التي تواجه تحديات السوق والتنافسية.

كما أن تطوير القيادة في السياق الجزائري يتطلب وعيًا بأهمية التغيير الثقافي، وتوفير برامج تدريبية تُعزّز من مهارات التواصل، التحفيز، واتخاذ القرار الجماعي. فالنمط القيادي لا يُحدّد فقط من خلال الهيكل الإداري، بل من خلال فلسفة التسيير، ومدى استعداد المؤسسة لتبني أساليب حديثة تُراعي الإنسان قبل الوظيفة.

في ضوء ذلك، يُمكن القول إن مستقبل القيادة في المؤسسات الجزائرية يعتمد على قدرتها في التوفيق بين الخصوصيات المحلية ومتطلبات التحديث، مما يُتيح بناء نماذج قيادية أكثر فعالية، مرونة، واستدامة في بيئة العمل الوطنية والدولية.

مقترحات لتطوير القيادة الاتصالية في المؤسسات الجزائرية

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها الجزائر، أصبحت الحاجة ملحة إلى تطوير نماذج قيادية أكثر تفاعلاً ومرونة، تُراعي أهمية الاتصال في بناء فرق عمل فعّالة وتحقيق الأهداف التنظيمية. فالقيادة الاتصالية، التي تُركّز على التواصل الإنساني، الإنصات، والتحفيز، تُعدّ من أهم الأساليب الحديثة التي تُسهم في تحسين الأداء وتعزيز الانسجام داخل المؤسسات. ومع ذلك، فإن تطبيق هذا النموذج في السياق الجزائري يواجه تحديات تتعلق بالبنية الإدارية، الثقافة التنظيمية، ومستوى المهارات التواصلية لدى القادة.

لذلك، فإن تطوير القيادة الاتصالية في المؤسسات الجزائرية يتطلب مقاربة شاملة تُدمج بين التكوين المهني، التغيير الثقافي، وتحديث الوسائل التقنية. فالفائد الاتصالي لا يُولد، بل يُصنع من خلال التدريب، الممارسة، والانفتاح على أساليب التسيير الحديثة. ومن خلال مجموعة من المقترحات العملية، يُمكن للمؤسسات الجزائرية أن تُعزّز من فعالية قيادتها، وتُحوّل الاتصال من وظيفة ثانوية إلى أداة استراتيجية في خدمة التسيير والتطوير.

1. إدماج القيادة الاتصالية في برامج التكوين الإداري

من الضروري أن تُدرج المؤسسات الجزائرية مفاهيم القيادة الاتصالية ضمن برامج التكوين والتأهيل، سواء للقيادة الحاليين أو للكوادر الصاعدة. ويشمل ذلك التدريب على مهارات الإنصات، إدارة الحوار، تقديم التغذية الراجعة، واستخدام أدوات الاتصال

الحديثة. كما يُمكن التعاون مع الجامعات ومراكز البحث لتطوير محتوى علمي يُراعي خصوصيات السياق الجزائري.

2. تعزيز ثقافة الحوار والانفتاح داخل المؤسسة

يتطلب تطوير القيادة الاتصالية تغييراً في الثقافة التنظيمية، من خلال تشجيع الحوار، تقبل النقد، والانفتاح على الآراء المختلفة. ويُمكن تحقيق ذلك عبر تنظيم لقاءات دورية، ورشات عمل، ومنصات تفاعلية تُتيح للعاملين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، مما يُعزّز من الثقة والانتماء.

3. تحديث قنوات الاتصال الداخلية

لا يمكن ممارسة القيادة الاتصالية بفعالية دون وجود قنوات اتصال حديثة وسريعة. لذلك، يُقترح الاستثمار في المنصات الرقمية، تطبيقات التواصل الداخلي، والأنظمة الذكية التي تُسهّل التفاعل بين القادة والفرق. كما يجب الحرص على تنوع الوسائل بين الشفوية والمكتوبة، الرسمية وغير الرسمية، حسب طبيعة الرسالة والموقف.

4. تقييم الأداء القيادي بناءً على جودة الاتصال

من المهم أن تُدرج المؤسسات مؤشرات واضحة لقياس فعالية الاتصال ضمن تقييم الأداء القيادي، مثل مدى وضوح الرسائل، استجابة الفرق، ومستوى التفاعل داخل الفريق. هذا التقييم يُحفّز القادة على تحسين مهاراتهم التواصلية، ويُوجّههم نحو تبني أساليب أكثر تفاعلاً وإنسانية.

5. مراعاة الخصوصيات الثقافية والاجتماعية

تطوير القيادة الاتصالية في الجزائر يجب أن يُراعى الخصوصيات المحلية، مثل أهمية العلاقات الاجتماعية، الحس الجماعي، والاعتبارات الثقافية في التواصل. ويُقترح أن تُصمّم برامج التدريب والممارسات القيادية بما يتماشى مع هذه الخصوصيات، دون أن تُغفل المعايير المهنية العالمية.

يتّضح من خلال هذا أن تطوير القيادة الاتصالية في المؤسسات الجزائرية يُعدّ خطوة استراتيجية نحو بناء تنظيمات أكثر فعالية، تفاعلاً، واستدامة. فالقائد الاتصالي لا يُمارس سلطته فقط من خلال القرار، بل من خلال التواصل الذي يُبني الثقة، يُحقّق الأداء، ويُعزّز من الانتماء الجماعي.

كما أن هذه المقترحات تُشكّل خارطة طريق للمؤسسات التي تسعى إلى تحديث أساليب التسيير، وتجاوز التحديات التقليدية المرتبطة بالبيروقراطية، المركزية، وضعف التحفيز. ومن خلال الاستثمار في التكوين، تحديث الوسائل، وتعزيز ثقافة الحوار، يُمكن للقيادة الاتصالية أن تُصبح واقعاً فعلياً يُساهم في تحسين جودة العمل والعلاقات داخل المؤسسة.

في ضوء ذلك، يُمكن القول إن مستقبل المؤسسات الجزائرية يرتبط بقدرتها على تبني نماذج قيادية أكثر تواصلاً وإنسانية، تُراعي السياق المحلي، وتُوظف الاتصال كأداة للتأثير، التوجيه، والتحفيز. ومن خلال هذا التحوّل، تُصبح القيادة الاتصالية رافعة حقيقية للتنمية التنظيمية والتميز المؤسسي.

القيادة في ضوء نظرية الإدارة اليابانية (Z) لويليام أوشي

تُعدّ نظرية الإدارة اليابانية من أبرز النماذج الإدارية المعاصرة التي أثارت اهتمام الباحثين والممارسين في مجال التنظيم المؤسسي، نظراً لنجاحها اللافت في تحقيق التوازن بين الكفاءة الإنتاجية والانتماء الإنساني داخل المؤسسات.

نشأت هذه النظرية في سياق اجتماعي وثقافي خاص بالمجتمع الياباني، الذي يُولي أهمية كبيرة لقيم الجماعة، الاحترام، والانضباط، وقد انعكست هذه القيم على أسلوب الإدارة ليُصبح أكثر تشاركية وتكاملاً بين العاملين والمديرين، كما لو كانوا أفراداً في أسرة واحدة، ومن أهم مبادئها اعتماد الأسلوب الأسري التعاوني في إدارة المنظمات.

يرتكز النموذج الياباني على مجموعة من المبادئ الأساسية، أبرزها: ضمان الوظيفة مدى الحياة، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، والتركيز على الجودة والتحسين المستمر. وقد ساهمت هذه المبادئ في بناء ثقافة تنظيمية قوية تُحَفِّز على الولاء والانضباط، وتُقلِّل من الصراعات الداخلية، مما جعل المؤسسات اليابانية مثلاً يُحتذى في الأداء والاستقرار. كما أن أسلوب "حلقات الجودة" يُجسِّد روح التعاون، حيث تُشكِّل فرق صغيرة لتحليل المشكلات واقتراح الحلول، مما يُعزِّز من الإبداع والمسؤولية الجماعية.

في علم اجتماع التنظيم، تُبرز نظرية الإدارة اليابانية أهمية البُعد الثقافي في تشكيل الممارسات الإدارية، وتُظهر كيف أن التنظيم لا ينفصل عن قيم المجتمع الذي ينتمي إليه. فهي تُقدِّم نموذجاً يُراعي الإنسان كعنصر أساسي في العملية الإنتاجية، ويُعيد تعريف العلاقة بين الفرد والمؤسسة على أساس الثقة والانتماء. ومن هنا، تُعدُّ هذه النظرية مدخلاً مهماً لفهم كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تُساهم في بناء مؤسسات أكثر استدامة وفعالية في بيئات عمل متغيرة ومتطلبة.

تمتاز نظرية "الإدارة اليابانية" بمرونتها البالغة وقابليتها للتطبيق في شتى الظروف والبيئات المختلفة، في هذا السياق "كشفت الدراسات والتحليلات التي تناولت الشركات اليابانية أن الكثير من المفاهيم والأساليب اليابانية يمكن أن تدخل ضمن مبادئ وأساليب الإدارة الاقتصادية القابلة للتطبيق في بيئات أخرى، ويقع في مقدمة ذلك نظام التوقيت

المناسب JIT "Just In Time". (مسعداوي، 2014، صفحة 189)، وبهذا أصبحت "الإدارة اليابانية" الحديثة بمثابة نموذج للإدارة المعاصرة التي تعتمد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، والمرونة، وربط الانتاج بالطلب.

يعتمد نموذج "الإدارة اليابانية" على المزج بين عدة طرق في إدارة المنظمات، كالمشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية والتعاون، "إذ يتم إدارة التنظيمات اليابانية غالبا بأساليب أشبه بالأساليب الأسرية. ويتم إدارة الموارد البشرية بتطبيق أساليب من شأنها تدعيم انتماء العمال إلى التنظيم، وتضمن لهم عملا مستمرا، وخبرة في مجال العمل، وتقليل الاختلاف في المكانة التي يشغلها العاملون، والعمل في فريق متعاون، بالإضافة إلى المرونة في التشغيل وأداء العمل. ونجد أن الثقافة التقليدية اليابانية تتركز أساسا حول الجماعة، ونجد الاهتمام بالإنجاز الجماعي، ويميل العاملون في التنظيمات اليابانية إلى تدعيم العلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض." (لطفى، 2007، صفحة 131)

تقوم تقنية "JIT" أو ما يسمى بـ "نظام التوقيت المناسب" في "نظرية الإدارة اليابانية" على أساس استبعاد كل أنواع المخزون وتخفيض وقت الانتظار باعتبار طلب الزبون نقطة الانطلاق للعملية الصناعية، وتهدف هذه الفلسفة لإنتاج المنتج في الوقت المناسب وبالكمية والجودة المناسبة بما يحقق ما يلي: (مسعداوي، 2014، الصفحات 192-193)

- استبعاد الأنشطة التي لا تحقق قيمة إضافية للنشاط الإنتاجي.
- التخلص من فترات التوقف والعطل.
- الإنتاج بالمواصفات المحددة والتسليم في الوقت المناسب.
- التخلص من المخزون وربطه بالدورة الإنتاجية.

استفادت "نظرية الإدارة اليابانية" من النظريات السابقة فهي تعتبر من النظريات القليلة جدا التي اهتمت بالتنوع في أساليب إدارة المؤسسات، وذلك كونها تمزج بين عدة طرق في التسيير خاصة ما تعلق بالموارد البشرية، فقد اهتمت بالتسيير التعاوني والعلاقات الإنسانية والأسلوب الأسري وتنمية روح الجماعة وتعزيز الانتماء وتذليل الفوارق إضافة إلى "نظام التوقيت المناسب" أو تقنية "JIT".

في ختام تناول نظرية الإدارة اليابانية، يتّضح أنها تُقدّم نموذجًا إداريًا فريدًا يجمع بين الكفاءة الإنتاجية والانسجام الإنساني، مستندًا إلى قيم ثقافية عميقة مثل الولاء، الجماعية، والتحسين المستمر. لقد أثبت هذا النموذج فعاليته في بناء مؤسسات مرنة وقادرة على التكيف، من خلال تعزيز روح الفريق، المشاركة في اتخاذ القرار، والتركيز على الجودة في كل تفاصيل العمل. وتكمن أهميته في قدرته على إعادة تعريف العلاقة بين الفرد والمؤسسة، ليس بوصفها علاقة وظيفية فقط، بل بوصفها شراكة طويلة الأمد تقوم على الثقة والانتماء. ومن هنا، تُعدّ الإدارة اليابانية مصدر إلهام للتنظيمات المعاصرة الساعية إلى تحقيق التوازن بين الأداء والإنسانية في بيئة عمل متغيّرة.

قدمنا من خلال فصل "النظريات الكلاسيكية المُحدّثة والمعاصرة" رؤية شاملة لتطوّر الفكر التنظيمي، بدءًا من النماذج التقليدية التي ركّزت على الهيكل والكفاءة، وصولًا إلى النظريات الحديثة التي تُراعي البُعد الإنساني والثقافي في بيئة العمل. فقد شكّلت النظريات الكلاسيكية مثل نظرية الإدارة العلمية والبيروقراطية الأساس الذي انطلقت منه الممارسات الإدارية، لكنها واجهت تحديات في التعامل مع التعقيد البشري والتغيرات البيئية، مما استدعى تطوير نماذج أكثر مرونة وتفاعلية.

في هذا السياق، جاءت إسهامات مفكرين مثل سايمون وشيسترلثعيد تعريف مفهوم القرار الإداري والتفاعل التنظيمي، من خلال التركيز على العقلانية المحدودة، الاتصال، والتعاون. وساهم دروكر في تحويل الإدارة إلى ممارسة استراتيجية تُركّز على النتائج والتمكين، عبر نظريته الإدارة بالأهداف التي تربط بين الأداء الفردي والرؤية المؤسسية. هذا ما فتح المجال أمام فهم أكثر واقعية وإنسانية لطبيعة العمل داخل المؤسسات.

أما نموذج الإدارة اليابانية، فقد قدّم تجربة ثقافية متميزة تُركّز على الجماعية، الجودة، والانتماء، مما أثبت فعاليته في بناء مؤسسات مرنة وقادرة على التكيف. وقد أظهرت هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تشكيل السلوك المهني، وأن النجاح لا يعتمد فقط على الهياكل، بل على القيم الانسانية التي يتبنّاها العاملون.

في المجمل، يُبرز هذا الفصل كيف تطوّرت النظريات التنظيمية لتواكب التحولات الاجتماعية والاقتصادية، وتُقدّم أدوات تحليلية تُساعد على فهم المؤسسات في سياقاتها المتغيرة. كما يُتيح للباحثين والطلبة فرصة للتفاعل النقدي مع هذه النماذج، واستخدامها في بناء تنظيمات أكثر عدالة وفعالية، تُراعي الإنسان كما تُراعي الأداء، وتُسهم في تحقيق التوازن بين الاستراتيجية والمرونة في عالم العمل الحديث.

الخاتمة

خاتمة

تُبرز هذه المطبوعة أهمية الربط بين نظريات القيادة ونظريات الاتصال التنظيمي، بوصفهما مجالين متداخلين يُشكّلان جوهر الفعالية داخل المؤسسات. فكل نظرية قيادية تُمارَس من خلال أدوات الاتصال، وكل نموذج اتصالي يُوجّه ويُفَعّل عبر أسلوب القيادة المُتَّبَع. ومن هنا، فإن فهم العلاقة بين المجالين يُعدّ شرطاً أساسياً لبناء تنظيمات قادرة على التكيف، الإنجاز، والتأثير.

لقد تناولت المطبوعة أبرز نظريات القيادة، بدءاً من النظرية الكلاسيكية التي تُركّز على السمات الشخصية للقائد، وصولاً إلى النظريات الحديثة مثل القيادة التحويلية والقيادة الخادمة، التي تُعلي من شأن التفاعل الإنساني، التحفيز، وبناء الرؤية المشتركة. وقد تبين أن تطوّر الفكر القيادي يعكس تحولات عميقة في فهم طبيعة السلطة، دور القائد، والعلاقة مع الأتباع.

وفي المقابل، استعرضت المطبوعة نظريات الاتصال التنظيمي، مثل النموذج الخطي، النموذج التفاعلي، والنموذج البنائي، مُبيّنة كيف أن الاتصال لم يعد يُنظر إليه كعملية ميكانيكية لنقل المعلومات، بل كعملية ديناميكية تُشكّل الثقافة التنظيمية، وتُوجّه السلوك الجماعي. وقد أظهرت هذه النظريات أن الاتصال يُمارَس في سياق اجتماعي وثقافي يُؤثّر في مضمونه وفعاليته.

من خلال التحليل المقارن، تبين أن القيادة الفعّالة تعتمد على الاتصال الواضح، المستمر، والموجّه نحو بناء الثقة والانتماء. فالقائد الذي يُجيد التواصل يُصبح أكثر قدرة على التأثير، إدارة التغيير، وتحقيق الانسجام داخل الفريق. كما أن الاتصال التنظيمي يُصبح أكثر فعالية عندما يُمارَس ضمن نمط قيادي يُشجّع على الحوار، المشاركة، والانفتاح.

وقد أظهرت المطبوعة أن التحديات التنظيمية المعاصرة، مثل التعقيد، التنوع الثقافي، والرقمنة، تتطلب نماذج قيادية واتصالية أكثر مرونة وتفاعلية. فالنمط السلطوي لم يعد كافيًا، والاتصال الأحادي الاتجاه لم يعد فعالًا، مما يُحتم على المؤسسات تبني أساليب جديدة تُراعي السياق وتُعزز من التفاعل الإنساني.

كما أن السياق المحلي، خاصة في الدول النامية مثل الجزائر، يُضيف بُعدًا خاصًا لهذه العلاقة، حيث تتداخل الثقافة الاجتماعية مع البنية الإدارية، مما يؤثر على نمط القيادة وطبيعة الاتصال. وقد بيّنت المطبوعة أن فهم هذه الخصوصيات يُساعد على تطوير نماذج تسيير أكثر واقعية وفعالية.

ومن خلال استعراض التطبيقات العملية، تبين أن المؤسسات التي تُدمج بين القيادة الاتصالية والاتصال الاستراتيجي تُحقّق نتائج أفضل في مجالات الأداء، التحفيز، وإدارة الفرق. فالتكامل بين المجالين يُنتج بيئة عمل قائمة على الثقة، التفاعل، والابتكار، مما يُعزز من القدرة التنافسية والاستدامة.

كما أن تطوير المهارات القيادية والتواصلية يُعدّ من أهم الاستثمارات التنظيمية، سواء من خلال التكوين المستمر، أو من خلال بناء ثقافة تنظيمية تُشجّع على التعبير، الإنصات، والتغذية الراجعة. فالفائد الاتصالي يُصبح محورًا للتغيير، ومُحقّرًا للتمييز داخل المؤسسة.

في ضوء ما سبق، يُمكن القول إن نظريات القيادة والاتصال التنظيمي تُشكّل أساسًا علميًا وعمليًا لفهم ديناميكيات المؤسسات، وتطويرها نحو الأفضل. ومن خلال التفاعل الذكي بين الفكر القيادي والنموذج الاتصالي، تُصبح المؤسسات أكثر قدرة على مواجهة التحديات، وتحقيق النجاح في بيئة عمل متغيرة ومعقدة.

وأخيراً، تدعو هذه المطبوعة إلى مزيد من البحث والتطبيق في مجال القيادة الاتصالية، خاصة في السياقات المحلية، من أجل بناء نماذج تسيير تُراعي الإنسان، الثقافة، والتكنولوجيا، وتُسهّم في بناء تنظيمات أكثر توازناً، فعالية، واستدامة.

في ختام هذه المطبوعة، يتّضح أن نظريات القيادة والاتصال التنظيمي، سواء الكلاسيكية أو المُحدّثة أو المعاصرة، تُشكّل أساساً معرفياً غنياً لفهم ديناميكيات التأثير والتفاعل داخل المؤسسات، وتفسير سلوك الأفراد والجماعات في بيئة العمل. فقد استعرضنا كيف تطوّرت هذه النظريات عبر الزمن، بدءاً من التركيز على السمات الشخصية للقائد ونقل المعلومات بشكل خطي، وصولاً إلى الاهتمام بالتحفيز، التفاعل الاجتماعي، وبناء الثقة في النظريات الحديثة، مما يُبرز الطابع المتغير والمتعدد الأبعاد للقيادة والاتصال في التنظيمات المعاصرة.

لقد بيّنت هذه المطبوعة أن الفكر القيادي والاتصالي لا يُمثّل مجرد أدوات إدارية، بل يُجسّد انعكاساً لتطوّر المجتمعات، وتحولاتها الثقافية والتكنولوجية. فإسهامات مفكرين مثل سايمون، بيرنارد، دروكر، والنماذج التفاعلية في الاتصال، تُظهر كيف يمكن للقيادة أن تكون أكثر إنسانية، تشاركية، واستراتيجية، وكيف يُمكن للاتصال أن يتحوّل من وظيفة تقنية إلى أداة لبناء العلاقات التنظيمية. كما أن النظريات المعاصرة تُقدّم أدوات تحليلية تُساعد على فهم القيادة والاتصال في سياقهما الاجتماعي والسياسي، وتُسهّم في بناء مؤسسات أكثر مرونة، تواصلاً، واستجابة للتحديات الحديثة.

المراجع

Alain, S. (1993). *Les grands courants de la pensée économique*. Alger: Edition Office des publications Universitaires.

Claud, D. (1978). *le travail en Chain*. Paris: Edition de Seuil.

Gilles, R. (2003). *100 fiches pour comprendre la sociologie*. Paris: Edition Bréal,.

iscsisantarget. (2025, Septembre 18). Retrieved from https://iscsisantarget.com:https://iscsisantarget.com/ar/articles/13337-ludwig-von-bertalanffy-general-systems-theory--gestiopolis#google_vignette

Kennedy, C. (2003). *Toutes les théories du management*. paris: 3ème édition, Maxima.

longatte, J. . (2004). *économie d'entreprise*. Paris : Dunod.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

Rojot, J. (2005). *Théorie des organisations*. paris-france: 2ème édition, Edition Eska.

scheide, J.-c. (1999). *les grands auteurs en organization*. paris: 2ème édition, dunord.

الأصفر, أ. ع. (2003). *علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل*. دمشق-سوريا: منشورات جامعة دمشق.

الحريري, م. م. س. (2013). *الإدارة الحديثة*. عمان-الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

السلمي, ع. (1980). *تطور الفكر التنظيمي*. الكويت: وكالة المطبوعات.

العدلوني, م. أ. (2002). *العمل المؤسسي*. لبنان: دار بن حزم.

الكبيسي, ع. (2004). *الفكر التنظيمي*. دمشق-سوريا: دار الرضا للنشر.

بدر, س. م. (2000). *الأيدولوجيا ونظرية التنظيم*. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.

- بلوط, ح. ا. (2005). *المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات*. بيروت: دار النهضة العربية.
- بن عبد الرحمان, ا. (2017). ديسمبر. (القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*. 17(01),
- بن عودة, م. (2022). *الثقافة التنظيمية مطبوعة علمية بيديا/عوجية*. الجزائر, جامعة زيان عاشور-الجلفة-الجزائر.
- بوتول, ج. (2021). *تاريخ علم الاجتماع*. الجيزة: وكالة الصحافة العربية.
- بوزيد, ن. (2010). *وضعية الخريج الجامعي في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال الجزائر*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، باتنة-الجزائر, قسم علم الاجتماع، فرع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة.
- بوقرة, ك. (2008). *المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية* *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، باتنة-الجزائر, قسم علم الاجتماع جامعة باتنة.
- تواتي, م. (2018). ماي 16. (آليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية *أطروحة دكتوراه غير منشورة*. الجزائر.
- حافظ بدوي, ه. (2002). *إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية*. اسكندرية-مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- حسن, ع. ا. (2005). *مبادئ الإدارة العامة*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- زياد, م. ع. (2010). *أساسيات علم الإدارة*، ط1. عمان-الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون.
- طالب, س. ع. (2019). ماي 29. (الثقافة التنظيمية: آليات التكوين وأبعاد الممارسة *مجلة العلوم الاجتماعية*, 07(32).
- طعمة, ح. ي. (2008). *نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط*، ط1. عمّان-الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عابدين, م. ع. (2012). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان-الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عباس, س. (2012). *الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات*. عين مليلة-الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد الستار, م. (2018). *مبادئ الإدارة الحديثة*. عمان-الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- غدنز, أ. (2005). *علم الاجتماع*. بيروت: المنظمة العربية للترجمة.

- غربي, ع. س. (2002). *بتمية الموارد البشرية*. الجزائر: دار الهدى.
- فيبر, م. (2011). *مفاهيم أساسية في علم الاجتماع*. القاهرة: المركز القومي للترجمة.
- فيبر, م. ت. (1985). *ماكس فيبر، الاقتصاد والمجتمع*. بيروت-لبنان: دار النهضة العربية.
- لظفي, ط. إ. (2007). *علم اجتماع التنظيم*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ماسلو, أ. (1987). *الدافع والشخصية: ترجمة عبد الله عبد الدائم*. بيروت: دار العلم للملايين.
- مرشد, س. أ. (1988). مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة. *مجلة الاقتصاد والإدارة*. (48)
- مسعداوي, ي. (2014). *أساسيات في إدارة المؤسسات*. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- موجار, ب. ب. (ب, 2024). ديسمبر 15. (أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية -دراسة حالة الجامعات الجزائرية. *مجلة المنهل الاقتصادي*. (07(02),
- هاشم, ز. م. (1980). *الجوانب السلوكية في الإدارة*. الكويت: وكالة المطبوعات.
- ياحي, ع. ا. (2017). *الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد*. *مجلة آفاق للعلوم*. (06)