

## تنمية الأساليب الاتصالية للقائد لتفعيل حاكمية المؤسسة

### د. فتيحة أوهابية

#### أ. نورة آيت طالب

#### جامعة عنابة

ملخص:

إن الحاكمية كنظام باتت من أهم متطلبات التقدم والتطور، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن التنافس الكبير بين المؤسسات لتحقيق الاستمرار والنجاح، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير ومحاولة التأسيس بمبادئ الحاكمية. كما تعكس الأدبيات المختلفة المتناولة لمصطلح الحاكمية أهمية هذا الموضوع، حيث تزامن ظهوره وظهور تلك التغيرات الحاصلة في المجتمعات الحديثة المعاصرة. خاصة تلك التي اتخذت من الديمقراطية نمطا في حياتها المجتمعية وعليه فان جوهر الحكم الرشيد يتمحور حول إجرائية حسن التدبير والتصرف الجيد في التسيير، بطرق وأساليب ناجعة ومثمرة النتائج. وتعتبر القيادات الإدارية المحرك الأساسي والمحور الهام التي تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات. وبالتالي وجب على تلك القيادات أن تكون على مستوى التحديات التي وضعت أمامها. وهي مطالبة في ظل هذه البيئة التنافسية إلى إعادة النظر في أساليب القيادة التقليدية وإعطاء المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحث على الابتكار والتجديد اهتماما أكبر بحيث تكون قادرة على التعامل مع المتغيرات وقيادة التحولات التي تساهم في قيام الحكم الرشيد كنظام له أسس ثابتة تحقق أهداف التنظيم وتضمن نجاعة التسيير.

ومن ثم فإن تبني مبادئ الحاكمية أو ما يعرف بالحكم الرشيد كأسلوب حديث في التسيير، يحتاج إلى قيادة قادرة على تحقيق التفاعل والتعاون بينها، وبين المرؤوسين وتكوين فرق عمل متعاونة لديها الولاء والانتماء، وتضع المصلحة العامة قبل الخاصة، قيادة ذات خصائص معينة وأسلوب عمل ينسجم مع هذه المنهجية، قيادة قادرة على تبني المبادرات والتغلب على أسباب مقاومة التغيير. وبالتالي سنحاول التطرق إلى الأسس والمبادئ الواجب توافرها لقيام الحاكمية كنظام في المؤسسة وإبراز مدى أهمية اعتماد هذه المبادئ لترشيد الأساليب القيادية وتحقيق التسيير الفعال.

مفهوم الحاكمية:

يستخدم مفهوم الحكم الرشيد أو الحاكمية من قبل مؤسسات الأمم المتحدة، لإعطاء حكم قيمي على ممارسة السلطة السياسية لإدارة شؤون المجتمع باتجاه تطوري وتنموي. بمعنى آخر هو الحكم الذي تقوم به قيادات سياسية منتخبة، وكوادر إدارية ملتزمة لتطوير موارد المجتمع وتقديم المواطنين، وتحسين نوعية حياتهم، وذلك برضاهم وعبر مشاركتهم ودعمهم. ومالا يمكن إغفاله كون مصطلح الحاكمية ارتبط بميدان الاقتصاد فمؤسسة التمويل الدولية تعرف الحوكمة على أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها<sup>1</sup>.

ويتسم الحكم الرشيد بسمات عديدة منها أن يقوم على المشاركة، وأن يتسم بالشفافية، وأن ينطوي على المساءلة. كما أنه يتسم بالفعالية والإنصاف كذلك يعزز سيادة القانون. ويكفل الحكم الرشيد أن توضع الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على أساس من توافق الآراء الواسع في المجتمع. كما يكفل سماع أصوات الفئات الأكثر فقرا، والأكثر ضعفا في عملية صنع القرار المتعلق بتوزيع الموارد الإنمائية.

لقد ظهر مفهوم الـ **Gouvernance** كجزء من ثقافة عالمية تنهض على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة، للتعبير عن التفاعل أو الشراكة بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص<sup>1</sup> ويحاول هذا المفهوم الربط بين إدارة الدولة وإدارة شؤون المجتمع ويبحث في التفاعل بين أطراف هذه المعادلة، كما أنه يعبر عن الانتقال من

نموذج أحادي المركز (من الحاكم للمحكوم - من المدير للمرعوس - من مقدم الخدمة إلى متلقيها.. الخ) إلى نموذج ذي اتجاهين (الدولة - المجتمع العام - الخاص). ويرى البعض أن الحاكمية **Gouvernance** هو تجسيد للتعددية والمساءلة العامة واحترام القانون وحقوق الإنسان ومبادئ السوق، وأن هذا المفهوم يتضمن المناقشة والمساءلة واحترام الأفراد ويرتبط باحترام حقوق الإنسان والمشاركة الشعبية والتعددية داخل المجتمع المدني. كما أن هذه التغييرات العميقة قد أثرت بشدة على المنظمات العربية، وقضايا الحاكمية في المنظمات العربية العالقة تشير على أهمية وضرورة قيام تفصي وبحث جدي وبمدخل جديد يتبع بروز اقتصاد معرفي جديد. وهذا ما يمكن أن يمثل حوار معرفي تعرض في إطاره الحاكمية وإجراءاتها لكي تكون منهج عمل صالح للمنظمات العربية<sup>2</sup>. لقد أثار تحديد المصطلح العربي الأدق للفظه "governance" الإنكليزية جدلاً ساخناً، ولا يزال نظراً لاعتبارات سياسية ودينية ولغوية وإقليمية مختلفة. ومع أن المفهوم الذي تدلّ عليه هذه اللفظة كان معروفاً منذ وقت ليس بقصير في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، لم تبرز الحاجة إلى التعبير عنه بصورة أكثر دقة إلا في بداية التسعينات، حين اتخذت هذه المسائل أهمية أكبر في مناقشة موضوع التنمية في العالم<sup>3</sup>.

وتعتبر الإدارة الرشيدة أو الحكم الرشيد أو الحكامة من المواضيع التي لازالت الحوارات بشأنها مفتوحة وفي بداياتها بالنسبة للمجتمعات التي تسمى بالنامية. حيث لازال المفهوم ملفوفاً بكثير من الغموض والالتباس سواء لجهة ميلاده أو لهوية انتمائه أو لأبعاده الظاهرة والخفية.

إن مفهوم الحاكمية أصبح من الشمولية بحيث أكد الباحث ( R. A Rohdes ) وجود ستة توجهات واستخدامات للمفهوم وهي :

\* اتجاه الحد من التدخل الحكومي: وضغط النفقات للتعبير عن دولة الحد الأدنى، هذا يعني زيادة المساحة المخصصة لآليات السوق والتنافس في الاقتصاد .

\* اتجاه التركيز على منظمات الاعمال الخاصة: وبالذات على استخدام مفهوم (Corporate Governance )، وهذا الاتجاه يركز على أدوار ومطالب المساهمين. بكون الحاكمية يجسدها دور مجلس الادارة والادارة العليا للمنظمة وتشير إلى العلاقات بين ثلاثة أطراف أساسية هي المساهمون (رأس المال )، والخبرة ( الادارة ) والعاملون ( العمل )، لغرض تحديد الاتجاه والأداء في المنظمة . إن هذا الاتجاه الثاني ينطلق إلى أفق أرحب بكون هذه العلاقات تضم مختلف أصحاب المصالح وليس المساهمين فقط<sup>4</sup>.

\* الاتجاه الثالث: يتم التعبير عنه بالإدارة الحكومية **New public management** وهذا يحاول إدخال أساليب جديدة في الادارة مثل التمكين، والمعرفة والثقافة الشاملة والقيم الابداعية وطرق قياس الأداء الحديث وغيرها.

\* الاتجاه الرابع: الذي يربط بين الحاكمية ومنظومة القيم الديمقراطية، حيث الشرعية والنظام المساءلة والمنافسة وتشجيع القطاع الخاص واللامركزية. وتعظيم دور منظمات المجتمع المدني في الرقابة والمساءلة.

\* الاتجاه الخامس: الذي يركز على التفاعل الرسمي وغير رسمي لمجموع المؤثرين في بيئة العمل. وهنا فأن الدولة هي ليست الفاعل الوحيد بل فاعل من بين آخرين في صنع السياسات العامة.

\* الاتجاه السادس: يركز على إدارة مجموعة الشبكات المنظمة في عدد من الأجهزة، والمنظمات حيث هذا المفهوم أوسع وأشمل من مجرد الحديث عن الحكومة أو الحديث عن الأعمال والقطاع الخاص.

وفي إطار هذه الاتجاهات يمكن القول أن الحاكمية كمنهج جديد للإدارة. يجب أن تؤخذ في إطار شمولي ليعطي لعلاقات التنسيق والمنافسة بين مختلف المنظمات الحكومية والخاصة، والمؤسسات الأخرى محتوى جديد ومفيد لكافة أطراف المجتمع، وكذلك إسناد قواعد التعامل بين مختلف الجهات إلى التفاوض والحوار في إطار تتمتع كل جهة باستقلالية تامة في مواقفه.

القيادة كمييار للحاكمية:

الحوكمة الرشيدة هي نظام للرقابة والتوجيه علي المستوى الموسسي، وهو يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، ويوضح القواعد والإجراءات لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة. كما أنه نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل. فالنشاط الإداري المتعلق بالقيادة، ماهو إلا سلسلة من اتخاذ القرارات والجهاز الإداري ماهو في حقيقته إلا جهاز يحدد من ومتى وإلى أي مدى يقوم كل شخص باتخاذ وتنفيذ القرارات. وعملية اتخاذ القرار الرشيد تكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار، وكلما زادت الآراء بإشراك الجماعة في اتخاذ القرار، كلما كان هذا الأخير أقرب للصواب<sup>5</sup>.

إن ترشيد و عقلنة الطرق الإدارية، يتطلب تكييفها وفق معايير ومقاييس عالمية ومحاولة الارتقاء بالمستوى العالمي، بما يمكنه من المساعدة في الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة، لذلك فعلى القائد العمل بالأساليب المتوافقة ومعايير الحاكمية، التي سنذكرها كالاتي<sup>6</sup>:

1- الاقتدار المعنوي: ويتمثل في القدرة على بلورة الرؤى التي تعتمد على البحث العلمي المستوعب للمعطيات الأتربولوجية والثقافية والاجتماعية في صياغة المشاريع السسيوتنموية، القطاعية والجزائية، ثم الحرص على كل ما تحتاجه من متطلبات، وفي مقدمتها الموارد البشرية المؤهلة.

2- التقويم المؤسسي: للأداء ويعني الحرص على تغيير الأداء المؤسسي بكيفية علمية عمودية واقعية الأولى: تعني فعالية التدخلات السسيوتنموية في صياغة السلوك الجيد لكل فرد استهدفه البرنامج الداخلي للمؤسسة على المستوى الكيفي، أما الثانية: فتعني قياس مستوى أداء المؤسسة إزاء مستهدفاتها كيفاً وكماً.

3- سيادة القانون: أي توفر المؤسسات على قوانين أساسية ولوائح داخلية تحدد أهدافها وطبيعتها وشروط الانتماء والالتحاق بها دون تمييز وتقوم على قيم الحق والقانون.

4- الشفافية: والمقصود بها هنا اعتماد الحق في الحصول على معلومات والأخبار والقدرة على الاطلاع على الميزانيات ومراقبة تنفيذ المشاريع والبرامج وكذا متابعتها وتقديمها.

5- المحاسبة: ويقصد بها امتثال كل أجهزة المؤسسات وأفرادها ومرجعيتها للمساءلة و التقويم والمتابعة في حالة التقصير. وترشيد الأساليب القيادية لن يتوفر إلا بقيام قيادة رشيدة يترأسها قائد رشيد، فهو ذلك الشخص من أعضاء النظام الاجتماعي الذي يكون محل إجماعهم ويعمل على تسيير هذا الأخير بما يحقق أهدافه. ويتعين عليه العمل على سيولة الاتصال، الذي يجعل من الأعضاء على علم مستمر بكل جديد.

ففي الشركات اليابانية مثلاً بدأت إصلاحات مهمة منذ عام 1997 وما تلاها بإيجاد آليات عمل وتطبيقات إدارية تسند فلسفة الحاكمية الشاملة للشركات. ففي مارس من عام 1999 أدخلت شركة ( Fuji Vernon ) نظام مؤسسي خاص يقوم على أساس إيجاد لجنة دائمة يتم من خلالها التقاسم والمشاركة لتوضيح اتجاه الشركة بين الإدارة العليا والأطراف الخارجية المهمة<sup>7</sup>.

أما في إطار المنظمات العربية، فإن الحاكمية بأطرها ومبادئها العامة مقبولة. ولا تلقي اعتراض من أحد، حيث أصبحت الحاكمية ضرورة لصياغة مبادئ وممارسات المنظمات العربية وفي إطارها يمكن أن يكون هناك تكامل للأدوار بين المنظمات والمجتمع، حيث منظومة الحاكمية المستندة إلى المشاركة وتقاسم الأدوار وتكامل المصالح والشفافية والمساءلة وغيرها. فممارسة القيادة وإن كانت تقوم أساساً من الناحية القانونية على أساس السلطة التي تخولها لها القوانين من أجل توجيه العمل الإداري وتنسيق جهود الآخرين، إلا أنها تعتمد في سبيل أداء وظيفتها على علاقتها الإنسانية وعلاقتها العامة<sup>8</sup>. ولا تستمد سلطة القيادة الإدارية صفتها الشرعية من مجرد كونها حقاً فالأمر يرتبط بالمركز الوظيفي والقيادي. ويمكن حصر أبرز المشاكل التي تعاني منها القيادة في ممارستها للسلطة في: مهارات القائد الإداري التقليدية القائمة على الوضع الرئاسي البيروقراطي: إن طبيعة وظيفة القيادات الإدارية في ضوء أهداف التطوير الإداري وتوجهاته لإثراء قدرات إدارة التنمية، تستوجب من القيادات الإدارية معارف ومهارات وقدرات واتجاهات

متحددة تعيينها على إدارة هذا التكوين المعقد والمركب من النشاطات وعلاقات الاتصال، لذا لم تعد المعرفة القانونية باللوائح والتعرف على السوابق المماثلة كافية. لقد أصبح من الضروري أن يكون القائد الإداري مفكراً، إلى جانب كونه فاعلاً لكي يخلق نظاماً منسقاً وفعالاً لهذه المكونات والعلاقات المتعددة. ومن جانب آخر لم تعد مهارات القائد الإداري التقليدية القائمة على الوضع الرئاسي البيروقراطي والسلطة في إصدار الأوامر والرقابة على الأداء كافية، لذا أنفقت المدارس التقليدية في علم الإدارة جهداً كبيراً في تأصيل ما عرف بالمظاهر الرسمية للتنظيم الإداري والقيادي. وكان من نتائج هذا التصور التقليدي للعملية الإدارية أن اعتنت القيادات الإدارية بالجزئيات الفنية للعمل، واهتمت بإصدار الأوامر والرقابة التفصيلية للأداء، وهذا ما أوقعنا في مظاهر وممارسات سلبية داخل المؤسسة، جراء افتقاد المهارات القيادية والتسيير بالطريقة التقليدية<sup>9</sup>.

النماذج السلوكية السلبية للقائد: الأطر المرجعية والمعرفية التي يستند إليها القائد أو الإداري في مؤسساتنا في تقرير مصيره، بات يتسم بمجموعة من الخصائص التي تمنعه من خلق أو تكوين نظرية خاصة للإدارة. يرجع هذا في الغالب الأعم إلى مجموعة القيم الإدارية التي ينمو عليها عقل المدير العربي ويترعع. من هذه القيم: التلقين كأساس للتعليم، تنفيذ التعليمات الصادرة من المستويات الأعلى، الحساسية المفرطة لتوجيه أو لتقليل النقد، الافتقار إلى دبلوماسية الرفض أو التفاوض، وعدم استخدام الأساليب الاتصالية، وهو ما أدى إلى افتقار لغة الحوار.

والنماذج السلوكية السلبية تبدأ في الظهور عندما يبدأ الممارس في تولي مناصب إدارية أعلى، وبذلك يصبح مسؤولاً عن آخرين يستفيد من جهودهم لتحقيق أهداف الإدارة أو المؤسسة. وهذا ما نلاحظه بشكل دائم في مؤسساتنا. حيث أنه ليس أمامنا فرصة لاختبار هذه السلوكيات أو محاولة تعديلها قبل تولي القيادات الإدارية لمواقعها، لذا نفاجأ أحياناً بأن بعض القيادات الإدارية قد وصلت فجأة إلى (مستوى عدم الكفاءة القيادية) فلم يعد قائداً أو مديراً ناجحاً رغم كفاءته وبراعته كمنفذ أو كمرؤوس<sup>10</sup>.

افتقاد القيم الإدارية الإيجابية في الفكر الإداري: إن الإدارة ببساطة هي طريقة تفكير وطريقة اتخاذ قرار، لذا فهي تستند بالدرجة الأولى إلى مجموعة القيم الإنسانية والفكرية التي يتبناها القائد في المؤسسة لتحقيق الأهداف من خلال الآخرين، أو لاتخاذ القرارات اللازمة للاستجابة لموقف معين. يعني هذا أن نقطة البداية في نمو وتطوير الإدارة لا تكمن في إدخال تكنولوجيا جديدة أو تطبيق واستخدام أداة علمية، بقدر ما تستند إلى مدى توافر قيم إدارية إيجابية سواء سلوكية أو فكرية.

عدم تحديد أهداف الاتصال بالنسبة للقائد داخل المؤسسة: يأخذ الاتصال داخل المؤسسة طابعاً رسمياً وغير رسمياً، ويربط المستويات التنظيمية والهيكلية التي تميز المؤسسة، ويقدر ما يرتبط الاتصال داخل المؤسسة بالجوانب التقنية التكنولوجية فإنه يرتبط أيضاً بالأيديولوجية والنمط القيادي الذي تتبناه المؤسسة. فالنمط القيادي الأوتوقراطي يفضل احتكار المعلومة ومراقبتها والتحكم في توزيعها، كما يجدد لمرؤوسيه نشاطهم الاتصالي في تلقي الأوامر والتعليمات بغية تنفيذها مباشرة. وأما النمط القيادي الديمقراطي فهو يتيح ويشجع الاتجاه الثاني لتخزين المعلومات ويؤكد على عملية الاستماع قبل اتخاذ القرارات<sup>11</sup>. وفي هذا السياق وجب تعديل نظرة المدير الشاملة إلى المؤسسة كنظام مفتوح، من خلال ربط أهدافها بأهداف الأنظمة الفرعية فيها، مع إدراك علاقات التأثير والتأثر بينها مع المحيط الخارجي لها. إضافة إلى عدم النظر للسلطة من منطلق كونها مصدر قوة وعقاب، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة، من حيث القدرة على الإقناع والتأثير لما لها من نتائج جيدة في المؤسسة، بالعمل على رفع قدرة الإصغاء والمتابعة من أجل زيادة فعالية الاتصال<sup>12</sup>.

غياب بناء القيادة الحديثة على أسس متوازنة: إن أغلب البحوث اليوم في علم الإدارة تركز على موضوع القيادات الإدارية في إطار نظريات معينة، لا تظهر صورتها في شكل متكامل. ومرجع ذلك إلى أن لهذا الموضوع عناصر متشابهة بعضها يدخل في اهتمامات الكتاب السلوكيين، والبعض يدخل في اهتمامات غيرهم من أساتذة العلوم السياسية والقانونية والإدارية، فالكتاب السلوكيون يركزون اهتمامهم على النواحي الإنسانية والسلوكية، أما أساتذة العلوم السياسية والقانونية فغالبا ما يركزون عنايتهم على الجوانب السياسية والقانونية، كما يهتم أساتذة الإدارة ببحث الجوانب التنظيمية والإدارية، وهكذا ركز كل فريق

اهتمامه على زاوية معينة. كل هذه المشاكل التي تعاني منها القيادة في مؤسساتنا، مردها غياب قيم وأسس ثابتة للممارسة الإدارية التي وجب قيامها على الاهتمام بالإنتاج والعلاقات الإنسانية، حتى يتحقق التوازن في علاقة القائد بالتابعين. فالقائد في الحاكمة يعتمد في إدارته على زيادة فعالية جماعته، وإشراكهم في اتخاذ القرارات لرفع كفاءة المؤسسة والاهتمام بالروح المعنوية، وتدعيم روح الفريق للمرؤوسين، وتحقيق التوازن بين حاجات كل من الفرد والجماعة من خلال فاعلية القائد وتفاعله مع المرؤوسين والوضوح والمسائلة، والالتزام بتحمل المسؤولية. حيث يمكن المؤسسة كتنظيم اتصالي، العمل بشفافية بشكل يتمتع فيه الجميع بالمساواة، والحقوق الكاملة التي يحفظها القانون. وحتى يتم بناء وقيام المؤسسة ككل متكامل وجب تسييرها بفعالية، وتسد هذه المهمة إلى القائد باعتباره يمتلك الصلاحية بالسلطة المعطاة له. ولن تتحقق الفعالية إلا بتسيير فعال يستند على مبادئ تضمن دوام هذه الفعالية، وقد تتحقق هذه المعادلة في ظل الحكم الراشد.

إن العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر تنظيمياً تزايدت وتداخلت بشكل كبير خاصة في العقدين الأخيرين، كذلك تشابكت علاقة تلك العوامل والمتغيرات فيما بينها داخلياً. وإن كانت تهدف جميعاً إلى تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والاجتماعية معا حيث تتيح تلك العوامل إشباعاً لحاجات ودوافع العاملين ومن أهمها: الدعم القيادي، المشاركة في اتخاذ القرارات تمكين العاملين، تنمية درجة الاستقلالية في العمل... وغيرها من العوامل والمتغيرات. إن القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة، وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات. كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل، حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويره لخدمة أهدافها، فإن لم تستطع هذه القيادة تطوير المستقبل ليتلاءم مع خططها، أبدعت أساليب متطورة وغيرت من خططها لخلق ظروف أفضل للنجاح. ويأخذ الاتصال داخل المؤسسة طابعاً رسمياً وغير رسمياً، ويربط بالمستويات التنظيمية والهيكلة التي تميز المؤسسة، حيث يعبر الاتصال الرأسي العمودي عن تدفق الاتصالات من قمة التنظيم، إلى قاعدته ويشير الاتصال الأفقي إلى تبادل المعلومات في المستوى التنظيمي المماثل، أما الاتصال الصاعد فهو يشير إلى انتقال وتبادل المعلومات بين المرؤوسين والرؤساء أي من تحت إلى فوق. فالإتصال يساهم في تخلي العاملين عن الإتجاهات السلبية، وتخليصهم من المشكلات النفسية والتي قد تكون معوقاً للإتصال الجيد، وذلك يتحقق بتدعيم شبكة الإتصالات الرسمية وغير رسمية على حد سواء.

وبقدر ما يرتبط الاتصال داخل المؤسسة بالجوانب التقنية التكنولوجية، بقدر ما يرتبط بالأيدولوجية والنمط القيادي الذي تتبناه المؤسسة، فالنمط القيادي الأوتوقراطي يفضل احتكار المعلومة ومراقبتها والتحكم في توزيعها. ويحدد المرؤوسيه نشاطهم الاتصالي في تلقي الأوامر والتعليمات بغية تنفيذها مباشرة، وأما النمط القيادي الديمقراطي فهو يتيح ويشجع الإتجاه الثاني لتخزين المعلومات. وتيقن عملية الاستماع قبل اتخاذ القرارات، ويفهم الإتصال على أساس أنه تبادل مستمر للرسائل بين شركاء متجاوبين مع بعضهم البعض<sup>13</sup>. وحتى تتحقق فعالية الإدارة لتحسين الإتصالات في المؤسسة، يجب توفر العديد من العناصر منها على الخصوص<sup>14</sup>:

- نظرة المدير الشاملة إلى المؤسسة كنظام مفتوح، من خلال ربط أهدافها بأهداف الأنظمة الفرعية فيها، مع إدراك علاقات التأثير والتأثر بينها مع المحيط الخارجي لها.
- عدم النظر للسلطة من منطلق كونها مصدر قوة وعقاب، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع والتأثير لما لها من نتائج جيدة في المؤسسة.
- العمل على أداء الاتصال بالإضافة إلى تبادل المعلومات والأفكار، تحسين علاقات العمل وتحقيق الإنسجام داخل المؤسسة.
- النظرة إلى النزاع داخل المؤسسة على أنه ظاهرة طبيعية ويمكن الاستفادة منه في تقريب وجهات النظر.
- العمل على رفع قدرة الإصغاء والمتابعة من أجل زيادة فعالية الاتصال.

- ضرورة حسن تفهم الإدارة لجو العمل، والجو التنظيمي والإتصالات، ومحيط المؤسسة وعوامله الاقتصادية السياسية. وهنا تجدر الإشارة إلى الدور الذي يلعبه القائد في المؤسسة كقائم بالاتصال داخل التنظيم في التأثير على مواقف الجماعة لتحقيق الهدف المشترك. فالقيادة غير الرسمية تتمتع بالقدرة على الإقناع وهي تعبير عن حاجات الناس دون أن تكون مفروضة عليهم، وفي الوقت نفسه فان للقيادة الرسمية القدرة على اتخاذ القرار، لأن لديها الموارد والإمكانات المادية التي تسهم في تحقيق الهدف المنشود<sup>15</sup>.

المهام الأساسية للقائد في ممارسته للاتصال:

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب، أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد، وتضفي عليها التجارب، وقوة التفكير، وسعة الأفق، ورحابة الصدر مهارات رائعة، تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار. بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها، حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسيم مهام القائد في الغالب إلى قسمين<sup>16</sup>.

مهام رسمية تنظيمية: وتتخصص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

- التخطيط: أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله.

- التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات.

- التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية: وهنا لا بد من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بما لتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

- تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

- المتابعة والإشراف: فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة، التي يقوم بها القائد مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للتقويم والتطوير<sup>17</sup>.

مهام غير رسمية: تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام<sup>18</sup>:

- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط. فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي، وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات، وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية: ويبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة: فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو يترل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته، وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها<sup>19</sup>.

- مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة: وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية و المعرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام .

- المهارة في تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن.

على القائد في المؤسسة أن يكون على دراية بمن حوله من رؤوسيين وأن يعرف كيف يعاملهم كأفراد منفصلين، وأن عليه استخدام الطريقة اللائقة في هذه المعاملات مع كل فرد منهم وحسب شخصياتهم.

وحتى يتمكن القائد من ممارسة المهام، وجب أن يركز على جماعته بتكوين فريق عمل فعال يساعده على إنجاز الهدف. إن بناء فرق العمل يتيح الفرصة لإبراز أحسن الصفات الموجودة في الأشخاص، ويثري النقاش وينقح الأفكار ويؤدي في النهاية إلى إنجاز الأعمال وحل المشكلات.

كما أن القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة، وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات. كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل، حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويره لخدمة أهدافها، فإن لم تستطع هذه القيادة تطوير المستقبل ليتلاءم مع خططها، أبدعت أساليب متطورة وغيرت من خططها لخلق ظروف أفضل للنجاح والتنمية.

**الهوامش**

<sup>1</sup>- G-Lécrivain: "**management des organisations et stratégies**" dossier n5 - pouvoir et gouvernance dans l'organisation, p 5.

<sup>2</sup>- الجزائري، نزار هاشم: "**العصف الذهني، حوار المعرفة**"، مجلة الرابطة، العددان 3-4، 2004، ص 123-135

- شارل د. عدوان، مقال بعنوان: "**تعريب لفظة الحاكمة**"، مجلة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، إدارة الحكم: أخبار وأفكار <sup>3</sup> المجلد 1، العدد 1، نوفمبر 2007. على

الموقع <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/MENAEXT/EXTMNAREGTOPGOVERNANCE/0,,contentMDK:21567787~menuPK:4406853~pagePK:34004173~piPK:34003707~theSitePK:497024~isCURL:Y~isCURL:Y,00.html>

<sup>4</sup>- WHEELEN, T.I., HUNGER, D.J. "**Strategic Management**", Ed Prentice Hall, 8ème Edition, 2004, p 24

<sup>5</sup>- أحمد مسعودان: مرجع سبق ذكره، ص 282.

<sup>6</sup>- أحمد مسعودان: "**الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الرشيد**" من بحوث و أوراق الملتقى الدولي المنعقد يومي 08-09 أفريل 2007 حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، ص276

<sup>7</sup>- Komiyama M, and Masaoka , Y, "**Corporate governance: a New phase for Japanese companies**", NRI papers, N47 ,May ,2002.

<sup>8</sup>- Tellier- Tessier : "**leadership - autorité et animation de groupe**" Ottawa : institut de formation par le groupe,1968, p 32 -33.

<sup>9</sup>- عبد الرحمن توفيق "**القيادة والقوى الإيجابية والسلبية المؤثرة على التغيير**" مطبعة الجمهورية، مصر، 2003، ص25.

<sup>10</sup>- عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>11</sup>- بوبكر جميلي: "**الاتصال في المؤسسة**" مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، الخروب، قسنطينة، 2003، ص147.

<sup>12</sup>- محمود عز الدين عبد الهادي: "**الاتصال الفعال**" جامعة الإمارات، 2000، ص6.

- 
- <sup>13</sup>- بوبكر جميلي، مرجع سبق ذكره، ص 147.
- <sup>14</sup>- يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 26.
- <sup>15</sup>- إسماعيل حسين عبد الباري: "دور القيادات المحلية في تنمية المجتمع"، دار المعارف، القاهرة، العدد الثاني، 1981. ص 83.
- <sup>16</sup>- الفريان: "تدريب القيادات الإدارية" الإدارة العامة، المجلد 42، العدد 3، 2002، ص 633.
- <sup>17</sup>- الفريان، مرجع سبق ذكره، ص 634.
- <sup>18</sup>- طارق عبد الحميد البدري، مرجع سبق ذكره، ص 70.
- <sup>19</sup>- كاسر نصر المنصور: "نظرية القرارات الإدارية"، عمان، 2000، ص 33.