

## أهمية فكر التنظيم الاجتماعي للقيادة الناجحة

حافظ لصفر

أستاذ الفلسفة - مزاد بالجديدة - المغرب

بكالوريوس الفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع

ماجستير في إدارة الموارد البشرية - ماجستير في الإدارة التربوية

الحلقة (٢)

### الفصل الثاني

الاتصالات التنظيمية الادارية للقائد وحسن ادارة فريق العمل واثار القوة والعدالة التنظيمية على

السلوك القيادي بمفهومه العالمي

المبحث الاول - الاتصالات التنظيمية الإدارية الخلاقة وأهميتها للتنظيم الفعال

يتغير ويتجدد مفهوم الاتصال وفق المداخل المتعددة التي تدرسه تحليلا ومناقشة، فمن منطلق علوم الاتصال الجماهيري والإعلام إلى مدارس علم النفس العام، نسجل طرحا للمفهوم انطلاقا من الأسس المنهجية والنظرية التي ينطلق منها كل علم، وبذلك نجد تراكما ابستيميا هائلا، حلل وناقش عملية الاتصال وأنواعها اللفظية وغير اللفظية والرسمية وغير الرسمية، وما سينصب عليه بحثنا هو الظروف العلمية لظاهرة الاتصال التنظيمي بالمنظمات الاجتماعية، ومن منظور اهتمامات علماء علم الاجتماع، وأهمية ذلك للفريق العامل بالمنظمة الاجتماعية، كالشركات والأسرة والمدرسة... وأهمية ذلك للقيادة الفعالة والناجحة، ودور القائد الناجح في التخطيط المتبصر لها.

١- مفاهيم حول الاتصال والاتصال التنظيمي: يطمح علم الاتصال كفرع من فروع علم الاجتماع إلى فهم نظرية معالجة المعلومة وتناولها بالتحليل والتأمل العلمي لإنتاج تأثيرات الرموز وأنظمة المعلومات "نظرية معالجة المعلومة" بواسطة نظريات قابلة للتحليل تتضمن تعميمات مشروعة تتيح تفسير ظواهر الاتصال كعملية حيوية في لبها، وتستلزم جدارات شخصية وعلمية وفنية وإجراءات وهياكل تنظيمية

لنجاحها، ولا تنحصر نتائج الاتصال على جانب الأبعاد الشخصية بين الأفراد والجماعات أو بين المشرفين والمنفذين، بل يشمل الأمر الوظيفة الإنتاجية، وفعالية التنظيم الاجتماعي، لأن الاتصال عملية اجتماعية يتم خلالها نقل الأفكار والمعلومات والبيانات والخبرات بين عناصر التنظيم الاجتماعي، وتعد أيضا عملية تفاعل بيني متعددة الأطراف وأساسية لاستمرارية الحياة الاجتماعية بالتنظيم...، وتم تعريفه كذلك بكونه عملية تفاعل ومشاركة في فهم المعاني والرموز والدلالات، ويعني الاتصال التنظيمي العملية التي تهدف إلى انبثاق المعلومات والمعارف والخبرات والبيانات اللازمة لاستمرار حسن سير العمل الإداري داخل المنظمة أو المؤسسة، وذلك عن طريق النقل إلى مختلف المستويات داخل الهرم التنظيمي وخارجه...، ويساهم الاتصال التنظيمي في حل معوقات التنسيق والتخطيط والتوجيه والمراقبة والتتبع إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمنظمات الاجتماعية، وبذلك فإن الاتصال التنظيمي وسيلة فعالة على مستوى التنظيم، يستثمر ويوظف لتحقيق الأهداف المنشودة على اعتبار أن أفراد التنظيم الاجتماعي تربطهم علاقات اتصال داخل حيز المنظمة لتسيير نشاطات التنظيم<sup>1</sup>، فالقيادات الفاعلة هي التي تخطط بعقلانية رشيدة لإدارة البعد العلائقي التواصلي بين عناصرها لخدمة أهداف الأفراد، وفي نفس الوقت العمل على تحقيق أهداف المنظمة داخل إطار تنظيمي أكبر، وهو سياسة المجتمع الكبير الذي تعمل المنظمة في فلكه.

**٢- أهداف الاتصال وأدواره:** تتصور المدرسة الإنسانية أن أية دراسة اجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة هادفة لعملية الاتصال كعملية اجتماعية، فلا يمكن أن تستمر التنظيمات الاجتماعية بدونها مهما اختلفت استراتيجياتها التدبيرية، فالعناية بالبعد العلائقي الإنساني، وإيلاء الأهمية للأبعاد السيكوسوسيو - ثقافية بمعزل عنها، فأى جماعة أو تنظيم اجتماعي يعيش ويتألق وتتعايش عناصره المكونة له عن طريق التفاعل المستمر في إطار تناغم بيني متعدد الأركان، ومن ثمة تنمية العلاقات الاجتماعية بنقل القيم وترسيخ المعايير داخل منظومة متساكنة "متعايشة" ومتبادلة للأعمال والأدوار والمهام...، فمهارات التواصل تعتبر عاملا ضروريا أثناء انتقاء المدربين والقادة والمديرين...؛ فالقائد المتواصل والمنفتح على فريقه "امتلاك الجدارة التواصلية" قادر على تحقيق أهداف التنظيم بكل سلاسة وواقعية، لأن أهم ما يميز المدير الناجح هو قدرته على التواصل الفعال بكل أشكاله المباشرة وغير المباشرة،

1 محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي، "علم اجتماع التنظيم مكتبة الانجلو المصرية"، مصر، 2013، ص: 96

بالإضافة إلى قدرته على العمل الجماعي، وتلعب عملية التواصل دورا مهما في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمشاريع من خلال تأثيرها على اتجاهات وقيم وسلوك الأفراد العاملين بالمنظمة، علاوة على تحديدها لدوافع عملهم ومدى رضاهم وتقبلهم لأهداف واستراتيجيات التنظيم الاجتماعي، وبالنسبة للإدارة التي تسعى لإحداث التغيير بالتنظيم، وهذا يلزم توفير قواعد صحيحة للاتصالات تعتبر من الشروط المهمة لنجاح إدارة التغيير "جون كوثر" للوصول إلى أهداف مخططة ومرسومة من قبل، وقد تبين أن أهم أسباب مقاومة العاملين (وعناصر) بالتنظيم الاجتماعي للتغيير هو ضعف ونقص في عملية الاتصال "بجميع أشكاله اللفظية وغير اللفظية والرسمية وغير الرسمية والمباشرة وغير المباشرة" فيما بين العاملين بالتنظيم الاجتماعي وبين القادة حملة التغيير، وعدم معرفتهم بأهدافه وأبعاده وتأثيره على أوضاعهم المهنية الحالية والمستقبلية<sup>1</sup>.

**٣- أشكال وأنواع الاتصال داخل التنظيم:** تتعدد أشكال الاتصال وأنواعه وفق نوع المعلومة أو الخدمة ومصدرها ومسارها حيث نميز بينها كآتي:

**أ / الاتصال الرسمي:** ينشأ من خلال قنوات السلطة الرسمية بموجب اللوائح والنظم، والتي تتخذ اتصالا عموديا بغية تنفيذ النظم، ونقل المعلومات التي توضح أهداف المشروع وترسم سياساته، وتكمن أهميته في كونه مصدرا وأداة للسلطة الفعلية أي القيادة التي تدبر وتقود المؤسسة أو التنظيم باكتسابها حق القاء الجزاء "عقاب / مكافأة"، ويمتلك العاملون قوة الضغط الاجتماعي، وإخفاء المعلومات، وعدم الإعلان عنها للقائد، وبخصوص الاتصال الرسمي الصاعد، فيتمثل في إيصال المعلومات والبيانات اللازمة إلى الإدارة العليا، وتعكس جودته الواقع الحقيقي للمؤسسة وقوة المنظمة ومكانتها في سوق المنافسة المحلية والقومية والعالمية وحجم الصدى الارتكاسي، وهناك شكل آخر من الاتصال الرسمي يتمثل في الاتصال الرسمي الأفقي، ويتم عادة بين أفراد المستوى الواحد من الهيكل التنظيمي للمشروع "نفس القسم أو الوحدة الانتاجية"، حيث يتم إرسال واستقبال البيانات بين الأقسام أو الإدارات الواحدة، مما يحقق التنسيق بين مختلف الأنشطة والمهام والأدوار التي تمارسها مختلف وحدات التنظيم، ويتم تبسيط إجراءات العمل، فيكتسب صفة الليونة في الأداء، وتخفيف التعقيدات المسطرية غير الضرورية، ولزيادة فعالية الاتصال الرسمي ينبغي مراعاة الجوانب التالية:

1 محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2013، ص: 96

- اكتساب مهارات وخبرات الاتصال بالتدريب الفعال المنظم داخل المؤسسة وخارجها .
- إبراز وتبيان الهدف من الاتصال لدى العاملين بالمنظمة وقيادتها .
- وعي فريق عملية الاتصال بالنتائج المترتبة عنه .
- جدارة وسائل وقنوات الاتصال ودورها في تغيير مسار الرسالة الاتصالية .
- التسنين والتشفير البينّ لمضمون الرسالة الاتصالية داخل التنظيم الاجتماعي للمنظمة .
- ضمان الثقة المتبادلة بين جميع أطراف العملية الاتصالية دون استثناء أو تهميش لأحد .
- التحليل الدوري بشكل دائم ومستمر لنتائج عمليات الاتصال داخل المنظمة والقيام بالتعديلات الضرورية على الرسائل الاتصالية" ، وخاصة الإدارية- التسييرية" .
- الاستفادة من التغذية الراجعة الناجمة عن الفعل الاتصالي البيئي والمتعدد للأفراد بالتنظيم الاجتماعي .

**ب / الاتصال غير الرسمي :** شكل من أشكال الاتصال لا تتضمنه اللوائح والقوانين والقواعد الرسمية، بل تسطره الأبعاد العلائقية ذات التوجه الشخصي، كتبادل المعلومات والأفكار والتجارب في اللقاءات والندوات والاجتماعات ... داخل المنظمة أو خارجها، ويتميز هذا النوع بسرعة الإبلاغ والأخبار والذيع قياسا بالاتصال الرسمي الذي تحكمه صرامة النظم واللوائح وإجراءاتها القانونية .

**٤- عمليات وتدابير تحسين الاتصال :** هناك عدة عمليات وتدابير عملية لتحسين الاتصال داخل التنظيم الاجتماعي نذكر منها :

- إحداث قنوات لتحسين سهولة وسرعة سريان وانتشار المعلومات في مختلف المستويات الادارية والتنظيمية بالمنظمة .
- إحداث لجان مشتركة بين مختلف مصالح وأقسام ووحدات الهرم التنظيمي لمناقشة قضايا التنظيم التي تسودها الضبابية واللبس والتي بحاجة إلى اتصال مباشر وفوري .
- الاعتماد على المدبرين الأكفاء في أماكن العمل التي تحتاج أكثر للاتصال .

- تسهيل الحصول على رجع الصدى من العاملين بالمنظمة عن طريق تلبية والاستجابة لانشغالات العمال كطريقة فعالة للاتصال الناجح المنصت لهم والمتجاوب مع همومهم " تنمية ثقافة الإنصات والاستماع والحوار البناء داخل المنظمة وخارجها سعياً لتحقيق أهدافها ومن ثمة نجاحها"<sup>1</sup>.

## ٥- الاتصالات الإدارية الخلاقة وحسن قيادة الفريق بنجاح

أ- القيادة بالمشاركة جوهر التنظيم وأهميتها لفريق العمل : هناك أنماط كثيرة من الأنظمة الإدارية لاتخاذ القرارات، ترتبط بعملية الاتصال التنظيمي، وهي : النظام الأوتوقراطي الهراركي المستغل، النظام الجذاب، النظام الاستشاري والنظام التشاركي، هذه الأنظمة تتلازم مع عملية التخطيط واتخاذ القرار، وبالتالي تحدد نتائج عملية الاتصال، وقد ربط برنار بين الاتصال ومفهوم السلطة، حيث تمرر هذه الأخيرة المستويات الدنيا من العمل بواسطة قنوات الاتصال، ومن الممكن أن تفقد قيمتها وأهميتها إذا انحسرت هذه القنوات وأغلقت أو فسرت من العاملين المتلقين لها بشكل مغاير، وهذا يعني أن شكل النمط الإداري في المنظمة يلعب دوره لإبراز فعالية الاتصال الإداري في أداء الدور المنتظر له، الشيء الذي يتطلب من القيادة ضرورة تفهم العنصر البشري وحاجاته واهتماماته والتعرف على ثقافته وقيمه التي تنظم سلوكياته من خلال نظام اتصالات مناسب، يساير متطلباتهم، ويعكس رؤيتهم للحياة والعمل، وهذا ما نلمسه في القيادة التحويلية كقيادة توجيهية أو تشاركية، تشيع النقد والنقاش، والمدير الناجح تنظيمياً هو الذي يثمن المبادرات المحلية، ويشجع مبادرات فريقه، فقيادة العمليات التنظيمية بنجاح يتطلب زيادة على المقومات الشخصية "الجاذبية" الاعتماد على العمليات والهيكل الجماعية لإحداث تغييرات تنظيمية مواتية للفريق مثل : تطوير الشبكات والتعلم التنظيمي والابتكار والتحالفات والتفاوض وإدارة التفويض، كلها مهام قيادية يجب على القائد إتقانها، لأنها تساهم في تحسين أداءات المنظمة<sup>2</sup>.

تعتبر القيادة روح التنظيم وأساس اتخاذ القرارات فيه ، فالقائد المثالي يجب أن يتحلّى بعدة صفات ومزايا تميزه عن غيره من المسؤولين والموظفين خاصة في ظل تزايد المشكلات في سوق العمل وبالتنظيم الاجتماعي، حيث صار لزاماً عليه أن يصقل حسه القيادي، وأن يكون أكثر إحاطة بالبيئة المحيطة

1 Philippe brest «leader ship in public organizations the case of school principals in secondary education »open edition journals politiques and management public flight 28/03/2001

2 Bass b(1985)leadership good beter best organizational dynamics free press new york 13 p 26-40

بالمنظمة، ولعل الواقع الذي يشهده العالم حتم على القياديين إعادة صياغة أهدافهم من أجل العمل على تحقيقها، والإبحار بالمنظمة في محيط النجاحات، وتجنب أسباب الانهيار والخسارة<sup>1</sup>، وليتميز القائد، ويتألق في منظمته، يجب أن يعمل بدافعية أكبر وروح حماسية، ما يجعله يصل إلى ذروة إمكاناته وقدراته، وذلك وفق صياغة أساليب التخطيط والارتجال في العمل بشكل مدروس، ما يقوده للنجاح رفقة فريقه، فتجديد طاقة العاملين كلحمة متكاثفة دور يلعبه القائد المنفتح، يولد ويجدد طاقته وطاقة من يقودهم، فلا مجال للاستسلام والاستكانة والراحة، مطلقا العنان للخيال الإبداعي، محولا المشكلات داخل التنظيم والصراعات إلى طاقة إيجابية للتصحيح والانطلاق بقوة تنظيمية أكثر دقة تنظيما وتخطيطا لتحقيق الاهداف المبرمجة من لدن عناصر المنظمة<sup>2</sup>، زيادة على تحدي العقبات والثقة المتبادلة بين الفريق مع السيطرة على الهواجس والأزمات، والعمل بطريقة تشاركية تبادلية بين عناصر المنظمة وبشكل استباقي لاحتوائها والحيلولة دون وقوعها، وهذه سمة القيادة الناجحة، كما أن تحويل الصراعات لخدمة المصلحة العامة للمنظمة من طاقة سلبية إلى عنصر للبناء والإنتاج، هي مهمة ملقاة على فريق القيادة الفعال والمبدع للحلول.

ب- كيف يكون القائد قائداً عظيماً باستغلال إمكاناته بعادات مريحة؟ يمكن للقائد الناجح استغلال الإمكانيات الكامنة في التغييرات الطفيفة للعادات بدل التغيير الكلي والانتقال من وضع لآخر حتى لا يخلق اهتزازا، ويفقد طاقة الإبداع؛ وهذا يتطلب أساليب وكيفيات لتسيير أعماله واستغلال إمكاناته بالاستناد لمجموعة عادات أكثر راحة، ستساعده على التألق والإبداع القيادي دون اللجوء إلى تغيير حياة التنظيم كلياً<sup>3</sup>، بل كل ما يلزم القائد هو إدخال تعديلات بسيطة متدرجة، ولا يحدث التغيير دفعة واحدة، ولكي يحدث أيضا تقدم في صناعة القرارات المصيرية من أجل تغيير واقع التنظيم الاجتماعي، وليحقق مخططاته، والسير نحو تحقيق أحلامه، لا بد أن يبدأ بالأمر البسيطة والصغيرة، كتغيير جزئي لبعض العادات المترسخة في نفوس الفريق، فالبساطة والتدرج في اتخاذ قرارات للتغيير والتطوير أمر لا مفر منه وجوهري، ليتغير السلوك من حال لآخر أفضل منه، وهذا يحتم على القائد الناجح في إدارة فريقه ومنظمته: الإدراك، والحكمة والتبصر بالتغيرات البيئية المحيطة، والتعديل النسبي في العادات المألوفة

1 "Be Obsessed or Be Average" stef harvi

2 "Be Obsessed or Be Average" stef harvi

3 Tiny Habits: The Small Changes That Change Everything

والراسخة، والدافع القوي للقائد، وحسن التعامل العلائقي مع فريق العمل، وتجنب اليأس ضروريان من أجل الوصول إلى نجاح المشاريع التي أقرها التنظيم الاجتماعي، لأن اليأس أحد الأسباب الرئيسة للفشل واضعا بشكل تعاوني مع الفريق المخططات بعيدة المدى، لأنه لديه متسعا من الوقت ليحدث تغييرا في الدوافع والتوجهات، والعمل على تغيير العادات بإدخال عادات جديدة، ويتوجب أن يدمج القائد العادات الجديدة مع العادات أو السلوكيات القديمة، حتى تصبح هذه العادات مشتركة، وغير منفرة للإرادات العاملة بالمنظمة التي يقودها، لتتحول مع الوقت إلى سلوكيات عفوية داخل التنظيم الاجتماعي، وللارتقاء بالشركة أو المنظمة أو المؤسسة نحو الأفضل، والحفاظ على المركز المتقدم بين المنظمات المنافسة، لابد للقيادة الخلاقة والمجددة من استعراض بعض النماذج الناجحة على فريق العمل كالشركات والتنظيمات التي صارعت بقوة، واحتلت مراكز محترمة مثل كوكل وبونو وأمازون<sup>1</sup>، وهناك عناصر أساسية مساعدة على تحسين وضع الأهداف لنجاح قيادة المنظمة وللتألق إلى الأفضل وهي:

**تحديد الأهداف الطويلة والقصيرة الأمد:** يقدم القائد مساعدة كبيرة فيما يخص العثور على أفضل الأساليب التي تمهد الطريق للوصول إلى الأهداف، فهو يوجه التنظيم ليحدد الأهداف الكلية والعمل على تجزئتها لأهداف قصيرة وفق تقنية ذكية، كما أنه يشجع الفريق على التفكير بشكل مدروس في الهدف الذي تريد المنظمة الوصول إليه، وهذا يتطلب استعمال آليات وأدوات في كيفية مراقبة الأداء، وتقييمه ومعرفة موقع المنظمة بدقة مقارنة بباقي المنظمات داخل التنظيم العام "المجتمع".

إن إطلاق العنان للطموح والخيال يصنع الآمال والتطلعات، لذلك يجب على القائد أن يحدد أهدافا بعيدة وعظيمة، فكلما عظمت أهدافه، صار الحافز أكبر للفريق، ونيلت تلك الأهداف الكبيرة، سيكون انطلاقة أساسية لطموحات أكبر، وعلى سبيل المثال: اعتبر الهبوط على سطح القمر خطوة عظيمة سنة ١٩٦٩، غير أنه الآن يبدو حدثا قديما، لكنه في الحقيقة كان دافعا ومنطلقا لغزو أبعد للفضاء، وسبيلا للتوجه نحو كشف كواكب كالزهرة والمريخ...، فالأهداف التي تتجاوز حدود الفكر هي التي تدفع للإنتاجية والحماس، بشرط التركيز على هدف واحد حتى لا تتشتت القوة التنظيمية للتنظيم وأهدافه

1 John doerr « measure what matters how google bono,and the gates foundation rock the world with okrs »with a fore word by larry page, New York times bestseller,2021

المنشودة، وتقييده بإطار زمني<sup>1</sup>، وهو ما يمكن ترجمته الى أهداف إجرائية أو قصيرة الأمد كالتوظيف والتسويق وأهداف طويلة كالمشاريع الكبرى والمنافسة العالمية.

متابعة تطور المنظمة ومراقبتها وتتبع تقدمها وفق برنامج واضح: يجب على القائد أن يقوم بشكل تشاركي وتفاعلي وتواصل مع فريق العمل بصياغة برنامج مدروس ومجدول زمنيا لمراقبة تطور المنظمة وسيرها نحو بلورة الأهداف المسطرة، لأنه بدون ذلك ستكون أكثر عرضة للخروج عن المسار المخطط لها، ولكنه إذا انتهج منهج الرقابة والتقييم والتتبع بشكل تعاوني، ستكون له ولفريقه نظرة مدروسة عن موقع المنظمة الحالي بدقة، وعن مدى تقدمها لتحقيق أهدافها والانتقال السليم عبر المراحل المسطرة مسبقا والاستعداد لمواجهة الأزمات<sup>2</sup>.

التفكير في الحاضر والتخطيط للمستقبل: المفاجآت قد تكون مفيدة، والمفاجأة قد تكون سببا للإبداع وإحداث المفاجآت في كثير من الأحداث والمواقف "القيادة الإبداعية والتحويلية"<sup>3</sup>.

## المبحث الثاني - القوة والعدالة التنظيمية واثرها في السلوك التنظيمي للقيادة بمفهومها العالمي

### الابداعي والتحويلي

١- القوة التنظيمية<sup>4</sup> للمنظمات الاجتماعية: القوة هي القدرة على التأثير على الآخرين داخل المنظمة بهدف تحقيق النتائج المرجوة للمنظمة، حيث تتحقق هذه الأهداف من خلال عمليات السياسة والنفوذ، أي جعل الشخص يقوم بالأشياء التي تريدها، وهي مفهوم اجتماعي يرتكز على العلاقات والاعتماد التكاملي بين أطراف المنظمة، أي علاقة تأثير متبادلة بينهم، وتمثل القوة التنظيمية سمة المنظمة المعاصرة، فمفهوم هذه القوة أي السلطة التنظيمية باعتبارها الميزة التي يمكن للإدارات بموجبها إنشاء معايير ذات مرتبة تنظيمية من مراسيم وقوانين وتعليمات ولوائح ونظم قانونية، وتعد القوة التنظيمية كذلك مهمة في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، وهي ضرورية لعمل القيادة والادارة، فالقوة هي قدرة على تحديد نمط القرارات وآلية عملها في المنظمة، وبأن القائد الفعال يكون من خلال العلاقات الاحتمالية في

1 Same book as before p. 20-23

2 The Next Right Thing: A Simple, Soulful Practice for Making Life Decisions EMILY P. FREEMAN wall street journal best stelling author p. 23-25

3 John doerr « measure what matters how google ,bono,and the gates foundation rockthe world with okrs »with a fore word by larry page,new york times bestseller,2021

4 محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم" مطبعة الكويت 2008، ص 183



موضع تنفيذ رغباته على الرغم من المقاومة التي تبرز من لدن فريق العمل، وبالأخص الذين ألفوا القديم، وغير مستعدين لكل ما هو جديد، فالقيادة الفعالة هي التي تبحث عن كل تغيير تنظيمي نافع ومفيد " القيادة بالنتائج " .

ومن أسس القوة التنظيمية للمنظمات (الشركات / المؤسسات) هناك :

الأسس الشرعية: هي التي تستمد من منصب ومكانة القائد ودوره في المنظمة الذي يعطيه الأهمية في أن يطلب من العاملين تحت إمرته تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وعليهم الالتزام بالطاعة انطلاقاً من المراسيم والتعليمات والتوجيهات، لما يخدم التنظيم الاجتماعي ويحقق أهدافه .

أساس التقرب: هي صلة تقرب القائد من الأفراد المؤثرين داخل المنظمة وخارجها، والذي تكون معرفتهم وأفكارهم ودعمهم أساسي لتحقيق متطلبات القيادة الفعالة .

أساس الخبرة: تتمثل في تلك المقدرة المبنية على كفاءات ومواهب ومعرفة متخصصة معترف بها<sup>1</sup> .

الأسس المرجعية: هي قوة التأثير التي تنبع من الاحترام المتبادل والانجذاب والمحبة التي يحملها العامل تجاه عامل آخر، وهناك قوة المعلومات، وتتمثل في السيطرة على منابعها وتفسير البيانات المعطاة الى الآخرين وقدرة العاملين بالمنظمة على التعامل مع الهيكل التنظيمي<sup>2</sup> . أما فيما يخص قوة الوحدات التنظيمية، فتتجسد في عدم إمكانية التعويض، ومعالجة عدم التأكد، والموارد المالية والميزانية، وتمركز المصادر، وعدم إمكانية الاستبدال أو التعويض، وهناك المصادر المرتبطة بأساس الهيكل التنظيمي، وأساس الخبرة، وأساس المنزلة، وهناك من حددها بالأساس البيئي، والأساس المؤسسي<sup>3</sup>، واستراتيجيات التفاوض على الموارد، بينما جمع بين قوة الفرد وقوة الوحدات التنظيمية وانسجاماً مع موضوع البحث وأهدافه تم الجمع بين قوة القائد وقوة الوحدات التنظيمية<sup>4</sup> .

## ٢- بعض عناصر العدالة التنظيمية

1 John drummond »thehuman organisation »how on eard corporate culture group spring 2021

2 s. l. mcshane mary ann von glinow radha r sharma Organizational behavior ,international 2 kindle paperwhite the fifth edition 2020

3 Hakman a. wan «electronic financial services : technology and management», chandos publishing, 1985 p. 61.

4 S. l. mcshane mary ann von glinow radha r sharma Organizational behavior, International kindle paper white, fifth edition 2020.

**مفهوم العدالة التنظيمية:** هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة والشفافية في الحقوق والواجبات في خضم علاقة الفرد بالمنظمة، ويجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين تجاه المنظمة، وتأكيد الثقة التنظيمية بين الطرفين<sup>1</sup>.

للعدالة التنظيمية مجموعة من العناصر العامة من أهمها نورد ما يلي:

– عنصر المساواة: يتمثل في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز ومدة العمل وواجبات المهمة بين الأفراد العاملين بالمنظمة.

– العنصر الأخلاقي: يتمثل بالصدق، الوضوح النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص المروءة الشفافية.

– عنصر المصداقية والقابلية للتعديل: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة ذات مصداقية، وقابلة للتعديل في حالة وجود خطأ.

– عنصر العدل والانصاف: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للقوانين المعمول بها في المنظمة "الانصاف العادل".

– عنصر التعاون والتشارك: البعد التشاركي الناجح هو أن يشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات، ويتعاونون في تطبيق الإجراءات الكفيلة ببلورته في الميدان، لأن التعاون والمشاركة عنصران يشتمل عليهما الفعل القيادي الفعال الى جانب وظائف القيادة التشاركية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتتبع، مما يزيد من إنتاجية المنظمة، وترتبط الوظائف الإدارية المشار إليها بالعدالة التنظيمية في مجمل تجلياتها.

إن القيادة الناجحة هي التي تأخذ العناصر السابقة في حسابها، وتعمل جاهدة لتوزيع المهام والأدوار بشكل عادل، وتحفز الأطراف العاملة بالتنظيم الاجتماعي، وتسهر على إشباع حاجياتهم في ضوء ما يخدم أهداف المنظمة، وهذا كله يدخل في إطار القيادة الهادفة التي تسعى لتحقيق أهدافها، وفي نفس الوقت تراعي ثقافة العاملين بها، وهذا ما يدعو إلى وضع أنظمة محفزة تعطي لكل ذي حق حقه أي أجور تضمن لهم العيش الكريم ليبذل العامل كل ما في جهده لخدمة المنظمة منتميا إليها ومخلصا في عمله "الولاء والانتماء".

1 محمد بوقليع العدالة التنظيمية واثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا سنة 2011

## خلاصة واستنتاجات وتوصيات

لا يمكن الحديث في ضوء التطورات المتسارعة التي يعرفها العالم في مجال تحديث وعصرنة التنظيمات الاجتماعية عن عدم التفكير مليا في الاحتذاء بالنماذج المبتكرة والمجددة في حقل الرفع من الإنتاجية، وفي الآن ذاته تطوير تكوينات وتدريبات العاملين على أحدث ما توصل إليه الفكر التنظيمي للمنظمات مع إيلاء الأهمية للدور الفعال للقيادات الابتكارية التي تخلق فضاءات وأجواء دينامية للعطاء، وبعده تسوده القوة والعدالة التنظيميتين، واستحضار أن التنظيم لا يتطور إلا بحسن إدارة فريق العمل وبروح معنوية عالية، فبدون قيادة محولة للأزمات والمقاومات إلى فرص للتجديد والنمو ومبتكرة تخطيطا وتنظيما وتنسيقا ورقابة، لن تنمو المنظمة.

ونختتم هذا البحث بمجموعة من الاقتراحات لتطوير وتحسين أداء المنظمات في علاقتها التكاملية مع القيادة الخلاقة والمبدعة، وذلك على النحو الآتي:

- استخدام القوة التنظيمية لتشجيع ودفع الأفراد للالتزام، ويمكن أن يتم ذلك من خلال برامج تدريبية للمديرين توضح كيفية تطبيقها.
- زيادة الاهتمام بقوة المكافأة، وتقديمها للأفراد لتشجيعهم على الالتزام.
- تحسين العلاقات مع الأفراد من طرف القادة والمدراء، والتي تتوقف على قوة خبرتهم في ذلك هذا لزيادة ولائهم والتزامهم داخل المنظمة.
- حث الأفراد ودفعهم نحو الالتزام التنظيمي، لأن ذلك يساهم بشكل كبير في تحقيق النمو والاستمرارية للمنظمة.
- الانفتاح على الفريق والتواصل الرحيم على حد تعبير المارشال روزنبرغ في كتابه "التواصل غير العنيف" أساس التنظيمات والقيادات الناجحة، بينما الانفعال والعنف لاطائل منه.
- العدالة التنظيمية أشد تأثيرا على العاملين بالمنظمة وأكبر حافز للعطاء والتضحية وتعزيز ثقافة وروح الانتماء للمنظمة لتصبح جزء من كيان الفريق.
- كل قيادة بتنظيم معين تسهر على تدريب موظفيها والعاملين بها، وتهتم أيضا بأحوالهم، وتشجع كل فكر تجديدي – إبداعي، إلا وحققنا أهدافه، وفي نفس الوقت عملنا بالمفهوم العالمي للقيادة

الخلاقة المنصته للعاملين دون استثناء، وترصد التغييرات التقنية والعلمية المتسارعة، وتأخذ بما يخدم

تطور المنظمة .

## المراجع العربية

- ١- باسم عبد الحسين "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي" دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، معهد الإدارة الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٢١، السنة ٢٠١٢ .
- ٢- حريم حسين "ادارة المنظمات منظور كلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- ٣- خالد ديب حسن أبو زيد "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية" رسالة ماجستير ادارة أعمال جامعة الشرق الأوسط السنة ٢٠١٠ .
- ٤- الخشالي شاكرا جار هلالا "أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو دراسة ميدانية في البنوك الأردنية"، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال المجلد ٢، العدد ١، ٢٠٠٦ .
- ٥- سامي إبراهيم حماد حنوننة "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، الجامعة الإسلامية كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال ماجستير، غزة، فلسطين، السنة ٢٠٠٦ .
- ٦- الدكتور معن خليل عمر "نقد الفكر الاجتماعي المعاصر" دار الافاق الجديدة بيروت الطبعة الأولى ١٩٨٢ .
- ٧- سلطان محمد سعيد انور "السلوك التنظيمي، مديري المدارس" الطبعة الأولى الإسكندرية مصر، دار الجامعة الجديدة، السنة ٢٠٠٣ .
- ٨- عابدين محمد "درجة الالتزام المهني لدى المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين والمديرين"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ٦، عدد ٢١٧ السنة ٢٠١٠ .
- ٩- العبيدي جواد نماء "اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد ٢٤ المجلد، ٢٠١٢ جامعة تكريت الإدارة والاقتصاد .
- ١٠- محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي "علم اجتماع التنظيم" مكتبة الانجلو المصرية، مصر، ٢٠١٣ .
- ١١- مصطفى الفوال "معالم الفكر السوسولوجي المعاصر" دار الفكر العربي طبعة ١٩٧٢ .

## المراجع الأجنبية

- 1- Krume Nikoloski (2015), Charismatic leadership and power: using the power of charisma for better leadership in the enterprises), International Journal of Process Management – New Technologies vol. 3, no. 2, 2015, Faculty Of Economics STIP, Republic of Macedonia, p21. 2
- 2- S. I. mcshane mary ann von glinow radha r sharma Organizational behavior ,international paperwhite the fith edition 2020.
- 3- John doerr « measure what matters how google ,bono,and the gates foundation rockthe world with okrs »,with a fore word by larry page,new york times bestseller,2021