

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

الموضوع:

أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي

دراسة ميدانية على عينة من رؤساء اقسام جامعة محمد خيضر -بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف

- أ.د. عيسى قبوق

من إعداد الطلبة:

- حمزة غسيري

- أمينة فرحاتي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	جابر نصر الدين
بسكرة	مشرف ومقرر	أستاذ التعليم العالي	قبوق عيسى
بسكرة	مناقشا	أستاذ التعليم العالي	جوادي يوسف

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى:

الأستاذ الدكتور **قبوق عيسى** و الذي غمر الباحثين محبة وعلما وعطاء فزادنا من وافر خبرته ومعين عمله، وذلك لتفضل سيادته بالإشراف على هذه الرسالة، ولما بذله من وقت وجهد في متابعة عمل الباحث، وإمداده بالتوجيهات والآراء السديدة والملاحظات القيمة التي كان لها عظيم الأثر في توجيه الباحث، ودعمه علميا ومعنويا لإنجاز هذا العمل، فلسيادته كل الشكر والتقدير وجزاه الله تعالى خير الجزاء ومنتعه بالصحة والعافية.

كما نتقدم بشكر الجزيل إلى أعضاء اللجنة المناقشة والى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية وأساتذة تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية وأخيرا نشكر كل من قدم لنا المساعدة في إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد .

الاهداء

كثيرة هي لحظات الفرح التي نمر بها ولكل منها طعمها الخاص ولونها
المميز، ولكن فرحة النجاح من أجمل اللحظات التي نمر بها في حياتنا
لذلك انا اهدي ثمرة جهدي :

- إلى أعز وأغلى ما أملك في هذه الدنيا أمي الحبيبة حفظها هلالا لنا وأطال
- في عمرها، التي ساندتني طيلة مساري الدراسي
- إلى سندي أبي الغالي رحمه الله
- إلى أخوات الذين ساندوني في كل لحظة وفي كل خطوة.
- إلى أخواتي حبيباتي اللاتي لطالما كن العامل الداعم والمحفز لي
- و إلى صديقاتي اللاتي كن بجانبني طول الوقت:ليندة، خديجة

فرحاتي أمينة

الاهداء

إلى خير البرية إلى من لولاه لما رأت البشرية نور الإسلام وطريق الهداية إلى
المصطفى صلوات الله وسلامه عليه، إلى من ربياني صغيرا إلى من غرس
شجرة إيماني فاطمأن بها سائر فكري، إلى من أوصلني بكلماته وتشجيعه
الدائم، إلى من ضحى بالكثير والقليل من أجلنا إلى من عشق الدعاء لحفظي
إلى الدعم والسند أي حفظه الله وأطال في عمره وأحسن في عمله

إلى من لم أوفيتها حقها مهما وصفت، إلى من تحملت وكابدت وعانت حتى إلى
هذه المرحلة، إلى من وقفت بجانبني إلى التي لا أوفيتها شكر ولا ثناء ... أمي
حفظها الله وأطال في عمرها وأحسن في عملها

إلى من أجدهم بقربي نعم العون والسند إليكم عضدي (إخوتي).

إلى رفقاء الدرب وجميع من كان لهم دور في هذا العمل المتواضع

غسيري حمزة

الملخص

يهدف هذا البحث اختيار جملة من الفرضيات وهي كالتالي:

— توجد علاقة بين النمط القيادي السائد والاتصال التنظيمي من وجهة نظر رؤساء أقسام محمد خيضر بسكرة.

— توجد علاقة بين النمط القيادي البيروقراطي والاتصال التنظيمي في جامعة محمد خيضر بسكرة.

— توجد علاقة بين النمط القيادة الديمقراطي والاتصال التنظيمي في جامعة محمد خيضر بسكرة

— توجد علاقة بين نمط القيادة والنمط الفوضوي والاتصال التنظيمي في جامعة محمد خيضر بسكرة.

ولاختبار صحة هذه الفرضيات أو نفيها أو اعتماد استخدام المنهج الوصفي، وذلك على عينة قصدية قوامها 20 مبحوث من رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر بسكرة، وقد تم تطبيق الدراسة في مدة زمنية محددة وذلك بالاعتماد على الأدوات التالية الاستبيان وأساليب الإحصائية، لدراسة العلاقة بين هاتين المتغيرين وبناءات على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSSV25 توصلنا إلى النتائج التالية:

— توجد علاقة بين النمط القيادي والاتصال التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام جامعة محمد خيضر بسكرة.

— وقد تم التأكد من صحة هذه الفرضية ووجود العلاقة المتوسطة بين النمط القيادي والاتصال التنظيمي.

— توجد علاقة بين النمط البيروقراطي والاتصال التنظيمي جامعة محمد خيضر بسكرة.

— لا توجد علاقة بين النمط القيادي والاتصال التنظيمي، وهذا يعني أن القادة الذين يتبعون نمطا قياديا متميزا يميلون إلى أن يكونوا متواصلين بشكل أفضل مع موظفيهم وينجحون في إقامة علاقات تواصل فعالة داخل المنظمة.

— وبالنسبة للفرضية الثالثة فقد تبين أن النمط الفوضوي للقيادة لا يترابط بشكل قوى مع الاتصال التنظيمي في جامعة محمد خيضر بسكرة، هذا يعني أن القادة الذين يتبعون نمطا فوضويا في القيادة قد يجدون صعوبة في إقامة علاقات تواصل فعالة مع موظفيهم داخل المنظمة.

من النتائج يمكن استنتاج أهمية النمط القيادي في بناء الاتصال التنظيمي الفعال في جامعة محمد خيضر بسكرة والتركيز على تعزيز القيادة الديمقراطية لتعزيز التواصل التنظيمي داخل الجامعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الاتصال، التنظيم، العلاقات الإيجابية.

Abstract

This research aims to choose a number of hypotheses, as follows:

- There is a relationship between the prevailing leadership style and organizational communication from the point of view of the department heads of University MohammedKheidar Biskra.

- There is a relationship between the bureaucratic leadership style and organizational communication at the University of Mohamed Kheidar Biskra.

- There is a relationship between the democratic leadership style and organizational communication at the University of Mohamed Kheidar Biskra.

-There is a relationship between leadership style, chaotic style, and organizational communication at the University of Mohamed Kheidar Biskra.

To test the validity , or denial of these hypotheses, or to adopt the descriptive approach, on an intentional sample of 20 respondents from the heads of departments of the University of Mohamed Kheidar Biskra. Between these two variables, and based on the results of the analysis using the SPSSv25 program, we reached the following results:

- There is a relationship between leadership style and organizational communication from the point of view of department heads, University of Mohamed Kheidar Biskra.

The validity of this hypothesis has been confirmed and the existence of a medium relationship between leadership style and organizational communication.

There is a relationship between the bureaucratic style and organizational communication, Mohamed Kheidar Biskra University.

There is no relationship between the leadership style and organizational communication, and this means that leaders who follow a distinct leadership style tend to be better communicators with their employees and succeed in establishing effective communication relationships within the organization.

As for the third hypothesis, it was found that the chaotic style of leadership does not correlate strongly with organizational communication at the University of Mohamed Kheidar Biskra. This means that leaders who follow a chaotic style of leadership may find it difficult to establish effective communication relationships with their employees within the organization.

Key words : leadership, communication, organization positive Relationship

فهرس المحتويات

3.....	شكر وتقدير
4.....	الاهداء
6.....	الملخص
7.....	ABSTRACT
8.....	فهرس المحتويات
12.....	قائمة الجداول
13.....	قائمة الأشكال
ن.....	مقدمة
2.....	الجانب النظري
2.....	الفصل الأول الإطار المفاهيمي
3.....	1. الإشكالية
4.....	2. فرضيات
5.....	3. أسباب اختيار موضوع الدراسة
6.....	4. أهداف الدراسة
6.....	5. تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة
16.....	6. الدراسات السابقة

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

27.....	تمهيد:
28.....	1. مفهوم ونشأة القيادة
28.....	1.1 مفهوم القيادة الإدارية
31.....	2.1 التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية

32	2. المقاربات النظرية للقيادة وأنماطها.....
32	1.2 النظريات.....
36	3. أنماط القيادة.....
36	1.3 نمط القيادة الديمقراطي.....
37	2.3 نمط القيادة الأوتوقراطية.....
37	3.3 القيادة البيروقراطية.....
37	4.3 القيادة الإنسانية.....
38	5.3 القيادة التسلطية.....
38	6.3 نمط القيادة التسبيبي.....
38	7.3 النمط التمكيني.....
39	4. خصائص القيادة الإدارية وعناصرها.....
39	1.4 الخصائص.....
39	أولاً: الخصائص الشخصية.....
40	ثانياً: الخصائص السلوكية.....
41	2.4 عناصرها.....
41	5. أهمية ووظائف القيادة الإدارية.....
41	1.5. أهمية القيادة.....
42	5.2 الوظائف.....
43	6. المكونات والعوامل المؤثرة على القيادة الإدارية.....
43	1.6. مكونات القيادة الإدارية.....
45	2.6 والعوامل المؤثرة على القيادة الإدارية.....
47	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

49	تمهيد.....
50	1. أهمية الاتصال:.....
52	2. أهداف الاتصال:.....

53	3. مكونات عملية الاتصال:
79	خلاصة الفصل:

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

81	تمهيد
81	1. عينة الدراسة:
81	2. الدراسة الاستطلاعية:
83	4. الدراسة الأساسية:
83	5. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
84	6. منهج الدراسة:
85	7. أدوات البحث:
86	8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان:
87	خلاصة

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

89	1. عرض وتحليل نتائج محور الأول:
91	2. عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة:
91	أولاً: تقييم العينة لعبارات أنماط القيادة الإدارية:
95	ثانياً: تقييم العينة لعبارات الاتصال التنظيمي:
97	3. اختبار الفرضيات وتفسير النتائج:
97	أولاً: اختبار صلاحية النموذج:
98	4. اختبار فرضيات الدراسة:
99	5. اختبار الفرضيات الفرعية:
102	6. النتائج العامة للدراسة:
103	خلاصة الفصل:
104	خاتمة
106	قائمة المراجع

قائمة الجداول

- الجدول رقم (01) نتائج معاملات الثبات الفا كرونباخ. 82
- الجدول رقم (2): توزيع العينة حسب الجنس. 89
- الجدول رقم (3): توزيع العينة حسب العمر. 89
- الشكل رقم (3): توزيع العينة حسب العمر. 90
- الجدول رقم (4): توزيع العينة حسب الرتبة العلمية: 90
- الجدول رقم (5): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية: 91
- الجدول رقم (6): تقييم العينة لعبارات أنماط القيادة الإدارية. 92
- جدول (7) تقييم العينة لعبارات الاتصال التنظيمي. 95
- الجدول رقم (8): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات. 97
- الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار: 99
- الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار: 100
- الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار: 101

قائمة الأشكال

- الشكل (1): مكونات الشخصية الفردية.....44
- الشكل رقم (4): توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي90
- الشكل رقم (5): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية91

مقدمة

يشكل الاهتمام بالسلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية بين أعضاء المنظمة رؤساء ومرؤوسين أو مهما كان موقعهم في السلم أو الهرم الوظيفي، يشكل أهم مطالب واحتياجات المنظمة الحديثة ذلك أن الاهتمام بدراسة هذه الجوانب النفسية الاجتماعية لدى أفراد وأعضاء المنظمة دراسة علمية منظمة والوقوف على العوامل والمتغيرات المؤثرة فيها سلبيا وإيجابا هو السبيل الوحيد لضمان حسن وتحسين الأداء المهني والتنظيمي وجودة علاقات العمل اللازمة بل والضرورية للوصول إلى أجود مروودية وإنتاجية ممكنة، كما ونوعا وحيث أن جوهر العلاقات الإنسانية مبني على جودة وإيجاد التواصل بين الأفراد سواء كانوا في مستوى تنظيمي وأحد كزملاء العمل أو كانوا من مستويات مختلفة كمسؤول مع فريقه أو القائد مع مرؤوسية، فإن دراسة العلاقة بين السلوك القيادي أو بصورة أدق بين نمط القيادة السائد وطبيعة المتواصلات والاتصالات التنظيمية بين أعضاء المنظمة يعد أحدى المتغيرات العامة والجوهرية في محاولة الإحاطة بالعوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي وجودة الأداء والعلاقات داخل المنظمة ولهذا ما يسعى البحث الحالي داسته من خلال دراسة بعض أهم جوانب العلاقة بين النمط القيادي السائد والاتصال التنظيمي، ولدراسة هذا الموضوع اعتمدنا على خطة بحث مكونة من عدد الفصول حيث أشتمل الفصل الأول على تحديد الإطار العام لموضوع وإشكالية البحث (تساؤلات وفرضيات، المفاهيم الإجرائية، أهميته وأهدافه وأهم البحوث والدراسات السابقة في المتغيرات هذا البحث)، في حين أشتمل الفصل الثاني على متغيرات النمط القيادي الذي حاولنا فيه الإحاطة بمفهوم القيادة وأهميتها وأبرز المقاربات النظرية التي تناولتها وتناولت النمط القيادي وصولا إلى أنواع الأنماط القيادية الكلاسيكية والحديثة ووصولا إلى العوامل المؤثرة في القيادة وفي النمط القيادي.

وقد أشتمل الفصل الثالث من هذا البحث على متغير الاتصال التنظيمي الذي حاولنا فيه ضبط مفهومه، أهميته مبادئه، أهم المقاربات النظرية التي تناولته إضافة إلى خصائصه وعوامل نجاحه وفشله لنصل في الفصل الرابع من هذا البحث إلى عرض الخطوات والإجراءات المنهجية للبحث حيث تم فيه تحديد منهج الدراسة الميدانية وأهم الأدوات المستخدمة في إنجاز هذا البحث وكذلك توضيح حدوده الزمنية والمكانية والإطار البشري وصولا إلى تحديد عينة البحث وأهم أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

أما الفصل الأخير من هذا البحث فقد تناول عرض النتائج المتوصل إليها ومناقشتها في ضوء الخلفيات النظرية وأهم الدراسات السابقة في المجال لنخلص في نهاية هذا البحث لوضع جملة من المقترحات.

الجانب النظري

الفصل الأول الإطار المفاهيمي

1. الإشكالية:

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة أمرا له من الأهمية بما كان في معرفة عمليات التأثير والتأثر المتبادلة ونتائج التفاعل البشري داخل هذه المنظمة، وذلك أن هذه العمليات ونتائجها تعتبر حجر الزاوية في معرفة جودة الأداء والمردود الإنتاجي لمختلف أعضاء المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين لأعضاء المنظمة، إذا كان جزء كبير منه ينصب على دراسة سلوك العاملين نظرا لأهميتهم بالنسبة للعملية الإنتاجية فإن سلوك الرؤساء أو ما يصطلح عليه في علم النفس الاجتماعي للمنظمات سلوك القاعد أو السلوك القيادي للإدارة التنظيمية يعتبر من أهم الدراسات الحديثة التي تحاول من زاوية أخرى دراسة أهمية هذا السلوك بالنسبة لأداء العاملين وكذا للعملية الإنتاجية عموما.

و ذلك من حيث كون القيادة أو السلوك القيادي هي عملية التأثير على أعضاء الجماعة لإعداد هدف والحصول عليه، من هنا تبين الأهمية البالغة لدراسة القيادة والسلوك القيادي وبصفة خاصة النمط الذي يتبناه رئيس المنظمة باعتباره قاعدة الإداري وقاعد للموارد البشرية والمادية الموجودة والمتاحة داخل المنظمة بهدف السير بالمنظمة وبأعضائها نحو تحقيق الأهداف المنشودة لكل منها على حد سواء (أعضاء المنظمة وهدف المنظمة) وباعتبار كل ما سبق يمكن القول أن سلوك رئيس المنظمة والنمط القيادي (الإداري) الذي يتبناه يمكن أن يؤثر إما سلبا إما إيجابا على مجمل السلوكات التي يعتبر مديرا لها نقصد بذلك سلوك المرؤوسين العام كالأداء المهني والإنتاجي داخل المنظمة كالعلاقات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة، سرعة وجودة الإنجاز، دافعية العمال للعمل والإنجاز طبيعة وجودة الاتصال بين أعضاء المنظمة يعتبر وأحد من السلوكات الاجتماعية الأخرى التي لا تقل أهمية عن السلوك القيادي خاصة وأن هذا السلوك يمكن أن يكون له علاقة مهمة بالنمط القيادي الذي يتبناه رئيس المنظمة في إدارته لشؤون وأعمال وأعضاء المنظمة التي أوكل إليه العمل بها، حيث أن الاتصال بمعناه الحديث يعتبر عملية نقل وتبادل ومشاركة الرسائل بين المتواصلين داخل الجماعة الواحدة بهدف تحقيق الأهداف المشتركة بينهم.

و إذا كان الاتصال يشكل أهمية كبيرة في حياة الناس فهو داخل المنظمات، وخاصة الرسمية والإنتاجية والمهنية منها يؤدي دور جوهريا في إنجاز هذه المنظمات والمؤسسات لأهدافها وتحقيقها

الفصل الأول الإطار المفاهيمي

لغاية التي أنشئت من أجلها، وهذا هو محور هذه الدراسة التي تحاول أن تجيب على بعض جوانب العلاقة القائمة بين النمط القيادي لإدارة التنظيمية والاتصال بين أعضائها لإنجاز أهدافها، كما يجدر الإشارة إلى أن فعالية الاتصال لا تعني فقط مجرد نقل وتبادل رسائل معينة بين أعضاء المنظمة لإنجاز الأهداف المشتركة بقدر ما تعني الفائدة التي ينتجها هذا التواصل من خلال تحقيق العلاقات الإنسانية الإيجابية المساعدة والمساندة لإنجاز أهداف المنظمة وانطلاقا مما سبق من تصور حول تداخل سلوك القيادي للإدارة التنظيمية وطبيعة وأنواع جودة الاتصال بين أعضاء المنظمة نحاول في هذا البحث الإجابة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين النمط القيادي السائد والاتصال التنظيمي على رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر بسكرة؟

2. فرضيات:

أ. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين النمط القيادة السائدة والاتصال التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في جامعة محمد خيضر بسكرة؟

ب. الفرضية الفرعية:

1) توجد علاقة بين النمط القيادي البيروقراطي والاتصال التنظيمي في جامعة محمد خيضر بسكرة؟

2) توجد علاقة بين النمط القيادة الديمقراطي والاتصال التنظيمي في جامعة محمد خيضر بسكرة؟

3) توجد علاقة بين نمط القيادة والنمط الفوضوي والاتصال التنظيمي في جامعة محمد خيضر بسكرة؟

1. أهمية الدراسة:

❖ تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية ألا وهو: أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي، دراسة على عينة من رؤساء أقسام بجامعة محمد خيضر بسكرة.

❖ إبراز علاقة أنماط القيادة الإدارية بالاتصال التنظيمي باعتباره من أهم الاستراتيجيات التي تساعد على تثمين وتنمية الموارد البشرية ودفعها نحو الأحسن.

- ❖ إثراء المكتبة الجامعية ببحث أكاديمي يتعلق بموضوع أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي على عينة من رؤساء أقسام بجامعة محمد خيضر بسكرة، خاصة بأنه لا توجد دراسات كثيرة بنفس عنوان دراستنا التي كانت محور اهتمامها رؤساء الأقسام.
- ❖ يمكن لهذا البحث أن يشكل نقطة انطلاق لبحوث أخرى بمتغيرات مغايرة وطرق ومناهج مختلفة.

3. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تعتبر مرحلة اختيار موضوع البحث من أهم مراحل البحث العلمي، فهي تعكس مدى قدرات وطموحات الباحث، وترجع أسباب اختيار موضوع أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي دراسة على عينة من رؤساء أقسام بجامعة محمد خيضر بسكرة – إلى عدة أسباب ومبررات منها ما هي ذاتية ومنها ما هي موضوعية:

❖ الدوافع الذاتية:

1. إن موضوع الدراسة يندرج ضمن الاختصاص خاصة وأنه يتناول وأحد منأحد ث المواضيع في مجال إدارة ألا وهو أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي.
2. محاولة معرفة أهم وأحد ث الوسائل والأساليب أنماط القيادة الإدارية التي تساعد رؤساء الأقسام على عملية الاتصال التنظيمي.
3. الرغبة الشخصية في أخذ فكرة عن أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي، ومن أجل المساهمة أو بتوصيات قد تساعد على غرس وترسيخ أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها الاتصال التنظيمي لدى عينة من رؤساء أقسام جامعة الجزائرية بهدف التنمية والتحفيز.

❖ الدوافع الموضوعية:

1. الحاجة لإصلاح إداري يساهم في قدرة الجامعة على البقاء والاستمرار والنجاح ما يجبرها على إعادة النظر في العديد من المفاهيم لنجاحها وأهمها أنماط القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي.
2. تعزيز ودعم الدراسات في الجزائر التي ربطت علاقة أنماط القيادة الإدارية بالاتصال التنظيمي على عينة من رؤساء أقسام بجامعة محمد خيضر بسكرة.
3. قابلية الدراسة للبحث وإمكانية النزول بها إلى الميدان.
4. التدريب على استخدام أدوات البحث.

4. أهداف الدراسة:

إن كل دراسة تبني للوصول إلى جملة من الأهداف الواضحة والدقيقة، وعلى ضوء موضوع دراستنا والمتمثل في أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي، على عينة من رؤساء أقسام بجامعة محمد خيضر بسكرة – جاءت الأهداف المرغوب في التوصل إليها على النحو التالي:

- التعرف على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بعملية أنماط القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي في أحدى المنظمات العمومية وهي جامعة محمد خيضر بسكرة.
- التعرف على أهم المعوقات التي تحد دون تطبيق أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية العلمية (جامعة محمد خيضر بسكرة).
- التعرف على إمكانية وجود علاقة بين أنماط القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي الذي يظهر عند رؤساء أقسام بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- التعرف على أهم الأنماط والأساليب القيادة الإدارية المعتمدة في الاتصال التنظيمي.
- إلقاء الضوء على مفاهيم أنماط القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي وعناصره وفوائده.
- تقديم مقترحات لأصحاب القرار الهادف أي توضيح مفهوم أنماط القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي وإزالة المخاوف من تطبيقه كمارسة إدارية في الجامعة.
- محاولة اقتراح موضوع الدراسة يمكن الجامعة من مواجهة تحديات العولمة.

5. تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة:

(1) مفهوم القيادة:

لغة: هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما والقيادة حسب رأي " ارندت " تقوم على علاقة اعتمادية قيادية بين من يبدأ الفعل ومن ينجزه، إما معناها في اللغة العربية فالقود هو تفيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوق من خلفها إن القود من أمام والسوق من خلف والانقياد معناها الخضوع وجمع قائد قادة وقواد. (عطية، 2014 — 2015، ص 08).

اصطلاحا: تصدى العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة في محاولة منهم لبيان أسرارها ومجالاتها النظرية والتطبيقية اختلفت تبعا لذلك تعريفات القيادة.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي

✓ فيعرفها العميان (2002) بأنها عملية التأثير في الآخرين والتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهدافها المنظمة، أما الحنفي ابوقحطوبلال (2002) فيعتبرون أن القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، ويتفق كل من أمير وبسوا (2002). D. AM brosio) وباكاردونا (lardona2002) على أن القيادة هي علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذين اختاروا لأن يقودوا وأولئك الذين قرروا أن يتبعوهم.

✓ ويعرف البديري (2001) القيادة الإدارية التربوية بأنها مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير مناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي ونشط المنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية. (عياصرة، العودة، الفاضل، 2006، ص 77)

✓ أما أحمد (2001) فيعتبر القيادة أنها القدرة على التأثير وغرس الإلهام والحماس في الآخرين الرغبة في العمل الأشياء التي يريدها القائد.

✓ وهي القدرة على خلق بيئة عمل ذات دافعية على تنصيب العدوى شخص يقترب منها أو يصبح على اتصال معها.

✓ أما العمري (2000) فيضع تعريفا شاملا للقيادة بأنها القدرة على التأثير على الآخرين أفرادا وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغبوا بها القائد وهي القدرة على إحداث تغيير بالأهداف والأساليب والإجراءات في العمل والقدرة على وضع إطار لعمل الأفراد والجماعات بناء الثقة وتعظيم الروح المعنوي لمجموعة العمل.

نستنتج من التعريفات السابقة أن القيادة هي عملية التأثير والحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من الشخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الآخرين بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ونلاحظ أيضا أن التعريفات أكدت على حفز إلهاب الحماس وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية وخلق الدافعية لدى الأفراد حيث أن عملية خلق الدافعية صفة ملازمة للقيادة فقد شبه إسحاق القيادة بعملية سحب الخيط من قطعة قماش فأنت لا تستطيع دفع الخيط داخل قطعة القماش ولكنك تسحبه سحباً

بالطريقة بالاتجاه الذي تريده فالخيط يمكن أن يصل إلى مكانه وهدفه إذا سحب وليس إذا دفع.
(عياصرة، العودة، الفاضل، 2006، ص 78)

(2) مفهوم الإدارة:

اصطلاحاً: تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير بشأنه شأن جميع نواحي الحياة، وتم تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين وكتاب في علم الإدارة في ضوء مراحل متعددة، وإن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم " الإدارة " لاقى كثيراً من الصعوبات حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي تنتظر إلى الإدارة من خلالها فضلاً على أنه يصعب الانتهاء إلى تعريف محدد لعلم يتطور ويتقدم باستمرار وفيما يلي تعرض بعض التعاريف في محاولة لوضع تعريف شامل من خلالها: (محمد دره، 2009، ص 18)

❖ الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف.

❖ الإدارة وظيفة يهتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطته الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.

❖ الإدارة تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.

❖ الإدارة عملية اجتماعية تقع عليها مسؤولية التخطيط الفعال ووضع اللوائح المتعلقة بعمل المشروع.

❖ الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة الأنشطة أعضاء المنظمة واستخدام لكل الموارد التنظيمية البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية، بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (محمد دره، 2009، ص 17 — 18)

❖ الإدارة عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والقيادة الرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفء محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً.

يتضح من التعاريف السابقة ما يلي:

الفصل الأول الإطار المفاهيمي

1. أنها انطلقت من نقطة هي تحليل العمل الإداري للمدير إلى وظائف (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، رقابة).
2. تبين أن الإدارة هي التي ترسم الخطط وتضع السياسات والإجراءات وتنظيم وتراقب وتوجه الأفراد والعاملين الوجهة الصحيحة لتحقيق الأهداف.
3. الإدارة لها علاقة بالجماعة أي أن الإدارة تستعمل في الجماعة وتطلق عليها وليس على الأفراد.
4. الإدارة عملية اجتماعية ومتكاملة ومستمرة تستغل الموارد المتاحة وتسعى إلى تحقيق الأهداف.
5. الإدارة ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداري، وإنما هي أيضا جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال.
6. الإدارة ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة تستخدم أو نظام يطلق لغرض الوصول إلى هدف محدد. (محمد دره، 2009، ص 17 — 18)

مما سبق يمكن استنتاج تعريف للإدارة على أنها:

في إنجاز الأعمال بطريقة فاعلة وكفوءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والقيادة لأنشطة أعضاء المنظمة والاستخدام الأمثل لكافة الموارد المنظمة لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف مرغوب فيه.

(3) تعريف القيادة الإدارية:

يرى هوارد كارليس HOWARD. M CARLIISLE أن القيادة مصطلح أكثر محدودة من الإدارة ذلك أن الإدارة management تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المؤسسة لأهدافها وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة في حين أن القيادة تعتبر وظيفة إشرافية فرعية من وظائف الإدارة إلا أنه إذا كانت الإدارة تعتبر معرفة الأشياء التي يجب أن تؤدي لجعل التنظيم ناجحا فإن القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤدون هذه الأشياء بنجاح من خلال الاستراتيجيات التي يضعها القائد لتنفيذ ونجاح المؤسسة.

ويعرفها جان موتون وروبرت بليك ROBERT BLAKE AND JANE MOUTON على أنها النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورقع الروح المعنوية والرضا.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي

_____ تعرف بأنها مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة وهي أيضا عبارة عن توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين

_____ أما جون انتزيوني Etzion. فيعرف القيادة بأنها مهارة على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع القيادة على أنها عملية O'DONNELL و KONTZ يعرف كل من " كونتز " يعرف كل من " كونتز " التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسية لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.

_____ فالقيادة الإدارية عند كونتز وادونيل تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسية لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التفاعلي _____ ويعرفها "سكلر هيدسون " القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معافي مجهود مشاركون لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.

_____ ويعرفها " عبد الكريم " ود. " ليلي نكل " بقولها القدرة التي يتأثر بها المدير على مرؤوسية وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبل تحقيق هدفه بذاته. (محمد دره، 2009، ص 18)

_____ وفي تعريف آخر القيادة الإدارية هي القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة على المرؤوسين بغية تحقيق أهداف التنظيم أو المنظمة عن طريق الإقناع والتأثير أو من خلال استعمال السلطة عند الضرورة

عرفها الدكتور محمد الغنام بأنها عملية أو مجموعة عمليات يمكن بمقتضاها توفير القوى البشرية والمادية، وتوجيهها كافي لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه. (دره، 2009، ص 18)

4) تعريف الاتصال:

هو التفاعل وقدرات الاتصال المتطورة التي يتمتع بها الموظف بالاتصال يعتبر العمود الفقري للجامعة من حيث يعد عملية اتصال وسيلة في نقل المعلومات والأفكار بين الموظفين.

ويعرف الاتصال من وجهتين أساسيتين هما:

❖ الناحية اللغوية:

يعرفه قاموس " روبر " الاتصال هو نقل المعارف بأنها المعلومات والمعاني والأفكار وبين الموظف وآخر بين مجموعة من الموظفين لتحقيق أهداف معينة، الاتصال التي تعني مشترك أو اشتراك في شيء، فالاتصال عملية تساعد الموظفين على التماسك مع بعضهم، وبالتالي نصل إلى أن التعاريف توضح لنا أن لفظ الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول الموضوع أو فكرة معينة لتحقيق أهداف.

(خليقة قرزة، 2016، ص 21)

❖ الناحية الاصطلاحية:

تعريفات الاتصال لدى العديد من العلماء:

- **جورج نندربرج 1939:** أن كلمة اتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر، تعمل كمنبه للسلوك، أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز.
- **كارل هوفلاند 1948:** الاتصال هو عملية التي يقدم خلالها القائم الاتصال منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الآخرين (مستقبلي الرسالة). (العبد أبو إبراهيم، 2014، ص 21 – 23)

- **تشارلز موريس:** أي ظرف يتوافر فيه مشاركة عدد من الأفراد في أمر معين.
- **مارتن أندرسون 1959:** الاتصال هو العملية التي نفهم من خلالها الآخرين ويفهموننا.
- **جمعية إدارة الأعمال الأمريكية:** بأنها أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى.
- **فرانك دافس 1967:** بأنه العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في إطار اجتماعي معين بانتزاع الاستجابة باستخدام تلك الرموز التي تعمل بمثابة لتلك الاستجابة.
- **إبراهيم إمام 1969:** الاتصال بأنه حامل العملية الاجتماعية، والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياتها الاجتماعية، ونقل أشكالها ومعناها إلى جيل عن طريق التعبير والسجيل والتعليم.

• **جيهان رشتي 1984:** الاتصال بأنه النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية والذبيوع أو الانتشار أو الشيوخ أو المؤلفية لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة التي أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدراسة لدى كل من الطرفين.

• **تعريف عاطف العبد 1999:** نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة، ليس لها بداية أو نهاية.

(العبد أبو إبراهيم، 2014، ص 21 – 23)

• **ويعرفه تشارلزكولي:** الاتصال بأنه ذلك الميكانيزم الذيمن خلاله توجه العلاقات الإنسانية وتنمية وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإرشادات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والتلفزيون وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان. (بن زاوي، 2017 — 2018، ص 12).

(5) تعريف التنظيم:

لغة: تعتبر كلمة تنظيم ومنظمة ترجمة للمصطلح الانجليزي والفرنسي *organizatio* أما المصطلح العربي فهو من نظم ينظم ومنها كلمة التنظيم وتستعمل بنفس معنى المنظمة.

اصطلاحا: يعرف روبنز " Robbinz " التنظيم بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

فالتنظيم حسب تومسون: هو كيان رشيد لتحقيق أهداف محددة من خلال قيامه بمجموعة من الأنشطة المنظمة والمتناسقة.

كما يعرف التنظيم ألما: بأنه العملية التي بواسطتها وضع القوانين موضع التنفيذ وتنظيم المفاهيم والأفكار والقواعد التي تحتاجها المنظمة، والمنظمة جهاز لأداء العمل، وتتكون عادة من أفراد وأشياء وأفكار ومفاهيم وقواعد ومبادئ ومزيج من كل ذلك وكل هذه الأمور تحتاج إلى تنظيم. (الدريدي، زرفاوي، 2021، ص 129 – 130).

ويعرفه " إمتياياتوبوني " التنظيم بأنه وحدة اجتماعيتم إنشاؤها من أجل تحقيقي هدف معين، ويرى " اتويوني " إن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات أعضاء التنظيم. (عطية، 2014 — 2015، ص 16 — 17).

وعليه يعرفها " محمد على محمد " التنظيمات بأنها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكيتحقق أهداف محددة، وينطبق ذلك على المؤسسات الصناعية والشركات والتنظيماتالعسكرية، والهيئات الحكومية والمدارس والمستشفيات... إلخ، ويخرج في نطاق هذا التعريف: القبائل والجماعات العنصرية وجماعات الصداقة والأسرة، وأهم ما يميز التنظيمات اعتمادها على التقسيم الدقيق للعمل والقوة، تحديد مستويات الاتصال ووجود مركز أو أكثر من مراكز للقوة يتولى مهمة مراقبة أعمال التنظيم وتوجيهنحو أهدافهوضمان الحركة داخل بناء التنظيم، وذلك من خلال تغيير مراكز الأعضاء، وانضمام أعضاء جدد تتوافر فيهم صفات وخصائص من أهمها التخصص والخبرة الفنية. (عطية، 2014 — 2015، ص 16 — 17).

المفهوم الإجرائي للتنظيم: هو عبارة عن وحدة اجتماعية اتحدت من أجل تحقيق أهداف معينة وقد يكون التنظيم هنا سياسي، عسري، اقتصادي، فني أو خدمي وكلها تتسم بخاصية التناسق والتعاون من أجل الوصول إلى الغايات التي أسس من أجلها.

(6) تعريف الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات، وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها، وهو معني بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنطقة من أجل تحقيق أهدافها.

و سيود في الاتصال التنظيميين الأشخاص الاتصال بشكل أساسي (الاتصال المواجهي) سواء كان اتصالا شخصيا ثنائيا كما يحدث بين شخص وزميله في إدارة مأو مع المدير أو اتصالا بين الجماعة... . وبعد الاتصال التنظيمي وأحد ا من أهم الأسباب لإقامة علاقات إنسانية طيبة وممتينة بين العاملين في المنظمات. (العبد أبو السعيد، 2014، ص 81)

إن المتتبع للأدبيات النظرية الخاصة بالاتصال التنظيمي سيجد رؤى تصورية عديدة لهذا الحقل اختلفت من باحث لآخر، هذا ما أعزوه أنا بكوني على درجة كبيرة من إعطاء صورة تقريبية لمفهوم الاتصال التنظيمي، صورة على الأقل تكون متوافقة مع المتغيرات التنظيمية والبيئية المتجددة باستمرار والتي تشهدها المنظمات المعاصرة اليوم.

أعدو هذا التعدد للرؤى إلى اختلاف طبيعة الخلفية المرجعية الفكرية للباحثين والمختصين ممن كتبوا في هذا المجال، إلا أن هذا التعدد قد أضفى ثراء ملحوظ في هذا المجال المعرفي، كما سمح لدراسات امبريقية عديدة في هذا المجال، سمح لها بالتركيز على المتغيرات عديدة في حقل الاتصال التنظيمي، فقد حاول العديد من المفكرين والمختصين في علم الاتصال وخارجه، تقديم تصورات أولية لما يسمى بالاتصال التنظيمي كشكل معرفي جديد.

فحسب تصورات كل من " ريد بنغ " و"سانبون " : يعد الاتصال التنظيمي بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد..الخ. (بوحجر، 2015 — 2016، ص 29).

ويعتبر كل من " كاتز " و" كاهن " 1977: الاتصال التنظيمي لا يتجاوز تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات وترجيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم.

إن هذا التعريفين " قد ركزا على طبيعة الاتصال كترحيل واستقبال المعلومة، دونها الإشارة إلى الأنماط التي يأخذها الاتصال أو الرسائل المستخدمة لنقل المعلومات".

وحول هذه الأبعاد ذهب " دي فليور " إلى أم مفهوم الاتصال التنظيمي يتمثل في نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية لجماعة كبيرة نسبيا، ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معين تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل جماعياً أو فردي.

أما " جولدبر هابر " فيعرض مجموعة من التعاريف التي اقتبسها وهي كما يلي:

يعتبر dance و zelko: أن الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي

ويقرر Borman وزملاؤه: أن الاتصال التنظيمي هو الاتصال الشفهي بين الجماعات المترابطة والمتداخلة. (بوجر، 2015 — 2016، ص 30).

والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديدة من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.

فالالاتصال يعد من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل التنظيم أو إدارة فمن خلاله ينتقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنتقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ. (حزي، 2020، ص 14 — 15)

ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها، ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق واضح للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماعا شاملا حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات والمعاني بغية التأثير على السلوك.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أن نشاط الاتصالات بشكل أكثر من 75 % من أنشطة المنظمات، فهيمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وهذا لها سبل الاستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات. (حزي، 2020، ص 14 — 15)

ولقد أكدت دراسات " كانت " 1977 و" كلاوس وباس " 1982 أن عمل المدير هو الاتصالات، فالتواصل المباشر مع العاملين والزملاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80 % من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم.

كما يشير " بارناد " أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير الرسمي من اختيار الأشخاص. (حزي، 2020، ص 14 —

(15

من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الاتصال التنظيمي كعملية:

- نشاط إداري، اجتماعي، نفسي داخل المنظمة، يسهم في نقل الأفكار وتحويلها عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.
- تعد وسيلة ضرورية وهامة في توجيه السلوك وتغييره على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.
- وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة. (حزي، 2020، ص 14 — (15).

6. الدراسات السابقة:

1) الدراسات السابقة الخاصة بأنماط القيادة:

1. دراسة ناصر محمد إبراهيم مجمي (2004): بعنوان "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية" تناولت هذه الدراسة مفاهيم أساسية حول الأنماط القيادية وأنواعها وأهميتها بالنسبة للنمو المهني لدى العاملين، استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لبحث علاقات متغيري الدراسة ووصف وتحليل وتفسير الجوانب النظرية المرتبطة بأنماط القيادة، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المصانع الخاصة بمدينة الرياض البالغ عددها (1203) مصنع و (965) عامل، وبخصوص عينة الدراسة كانت عينة عشوائية من الإداريين والفنيين السعوديين يمارسون العمل بصفة مستمرة لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات تتراوح أعمارهم من 25 إلى 32 سنة، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة مع استخدام مقياس النمو المهني ومقياس النمط القيادي، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية الخاصة ومستوى النمو المهني للعاملين فيها.

وتوصلت الباحث إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ وجود جميع أنماط القيادة الثلاثة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، والترسلي) وأن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً في جميع المصانع.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجات النمو المهني وأنماط القيادة وبن أعلى النسب بين الأنماط هو النمط الديمقراطي يليه الأوتوقراطي.

وختمت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات تتعلق بوضع برامج تدريبية للعاملين في المصانع الخاصة من أجل رفع مستوى النمو المهني لديهم.

2. دراسة وهيبية زواني وعقيلة نزلي (2012-2013) بعنوان: "الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين-دراسة حالة مؤسسة اتصال الجزائر بمدينة ورقلة"، تناولت هذه الدراسة الأطر المفاهيمية للأنماط القيادية من خلال إدراج أهم تعريفاتها وعلاقتها بتنمية كفاءات العاملين، ثم حاولت الباحثة إسقاط بعض هذه المفاهيم التي تناولتها على مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة ورقلة وتحليل الأنماط القيادية السائدة فيها ومدى تأثيرها على تنمية كفاءات العاملين، وتمثلت العينة المدروسة في 25 فرد قيادي من مختلف المصالح وتم توزيع استبيان هدفت من خلاله الباحثة إلى معرفة:

- مدى توافر سمات القيادة فيهم ونمط قيادتهم وسلوكهم اتجاه مرؤوسيههم.
- التعرف على طبيعة الأنماط القيادية في مديرية اتصالات الجزائر وطبيعة الكفاءات الموجودة فيها.

— ثم خرجت الباحثة بعدة نتائج أهمها:

- ضعف مستوى سمات القيادة لدى القادة وخاصة المهارات السلوكية حسب المرؤوسين في مجال المشاركة، الاتصال وبناء العلاقات، رغم اعتقاد القادة بتوفرها فيهم لحد ما، وهو ما جعل المرؤوسين لا يعتبرون قادتهم يمثلون قدوة ومثلا أعلى بالنسبة لهم، كما أن ذلك يحد من قدرة القادة على تغيير بعض الاتجاهات السلبية لدى المرؤوسين نحو عمل المؤسسة.
- توافر المهارات الإدارية إلى حد ما لدى القادة مما يجعلهم أقرب إلى المدراء منهم إلى القادة، حيث رأت تركيزهم على أعمال التنظيم والتخطيط والرقابة واعتمادهم على التدريب من أجل تنمية الكفاءات وتحقيق أهداف المؤسسة.

وقدمت الباحثة جملة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد في تحسين مستوى القيادة الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

3. دراسة زنود يونس والعاقر محمد (2016-2017) بعنوان: "أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس" وكانت إشكالية الدراسة متمثلة في: كيف يمكن للنمط القيادي المتبنى من طرف المديرية أن يؤثر على الرضا الوظيفي لعمالها؟، فقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتم استخدام المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب لتحقيق الأهداف وتحليل وتفسير الظاهرة المدروسة.

أما بخصوص عينة الدراسة فبلغ عددها 124 موظف بمديرية أملاك الدولة، اختير منها عينة ميسرة مكونة من 50 عامل من مختلف المناصب أي بمقدار 40.32% من إجمال الموظفين، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS بالإضافة إلى النسب المئوية، وهدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديريةية أملاك الدولة لولاية بومرداس والرضا الوظيفي لدى موظفيها.

وتوصل الباحثان إلى عدة نتائج للدراسة أهمها:

- النمط القيادي السائد لدى مديريةية أملاك الدولة لولاية بومرداس هو النمط الديمقراطي.
- وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي المتبنى بأملاك الدولة لولاية بومرداس والرضا الوظيفي لدى موظفيها.

4. دراسة تفريج أمال وهادي نور الهدى (2019-2020) بعنوان: " النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين" تناولت الدراسة الأطر النظرية لكل من القيادة والأداء الوظيفي، وتمثلت الإشكالية التي عالجتها الدراسة في: ما مدى تأثير النمط القيادي على أداء الموظفين، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتوقعة المتعلقة بالنمط القيادي وهي كالتالي:

- النمط المستخدم والسائد هو النمط الديمقراطي مقارنة بالأنماط الأخرى.
- وجود أثر سلبي لنمط القائد الفوضوي على مستوى أداء الموظفين مما يؤكد عدم استخدامه من طرف المدير.

وختمت الدراسة بحصيلة تحمل دور النمط القيادي في الرفع من أداء الموظفين.

5. دراسة شهير عدلان ولحلو طيوش (2020-2021): بعنوان " أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين -دراسة ميدانية ببلدية وجانة"، ومفاد إشكالية الدراسة: هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط.

القيادية السائدة في بلدية وجانة وأداء الموظفين الإداريين العاملين بها؟، وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطية واستقرار الموظفين الإداريين وتوضيح مدى تأثير القادة على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

تمثلت عينة الدراسة في موظفي بلدية وجانة وبلغ العدد الإجمالي للموظفين 38 موظف منهم 11 قائد وهو 03 رؤساء المصالح و07 رؤساء مكاتب و01 أمين عام وهؤلاء القادة غير معنيين بالدراسة والباقي 27 موظف وهم محل الدراسة، وتم اختيار المنهج الوصفي لتحليل وتفسير بيانات الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا باعتماد الأسلوب الإحصائي، واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة للدراسة باستخدام مقياس ليكارث لقياس درجة المستجوبين على عبارات الاستبيان واحتوى على 04 محاور، وتم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والاعتماد على معامل Ttest لمعرفة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، ثم توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية واستقرار الموظفين الإداريين.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الأتوقراطية والتزام الموظفين الإداريين.

ومن خلا الدراسة اقترح الباحثان مجموعة من التوصيات لمسؤولي البلدية.

(2) الدراسات السابقة خاصة بالاتصال التنظيمي:

1. دراسة " مازن سليمان الحوش "في سنة 2005 / 2006 بعنوان: الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية. دراسة ميدانية بمؤسسه إذاعة الاوراس بانتة الجزائر نموذجا لدرجه الماجستير.

جاءت هذه الدراسة للبحث إلى معرفة واقع الاتصال داخل مؤسسة ذلك من خلال الكشف عن نوعية وخصائص الاتصال والتنظيمية السائد في إذاعة الاوراس وأيضا معرفة نوعية وتقدير وتأثير العلاقات القائمة بين مختلف الأقسام في المؤسسة بالإضافة إلى معالجة العوائق والعراقيل الموجودة

يصبح الاتصال أكثر فعالية حيث انطلق البث من التساؤل الرئيسي ما تأثير الاتصال كعملية تنظيمية داخل مؤسسة؟

- ❖ واستخدم الباحث المنهج دراسة حالة الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة وأحد ة بأية وأحد قسواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمع محليا أو مجتمع عاما.
- ❖ وأدوات جمع البيانات استخدم الملاحظة (من خلال الزيارات الاستطلاعية المتكررة للمؤسسة إذاعة الأوراس وملاحظة العمال عبر الأقسام الذين يعملون بها.
- ❖ المقابلة وأيضا الاستمارة لأنها تعد الأمثل لذلك للتأكد من فهم مباحث الأسئلة والحرص على الإجابة عليها كما تسمح الاستمارة بالوصول إلى الإجابة بشكل أسرع حيث توصل الباحث الأخير إلى نتائج التالية:

- ✓ إن الاتصال الرسمي أخذ ثلاث أشكال وهي الاتصال الرسمي النازل والصاعد والافقي.
- ✓ أن من خلال محور القنوات الاتصال بالمؤسسة نتبين بأنها تستعمل عدة قنوات للاتصال العمال.
- ✓ اهتمام المشرف المباشر بالعمال والرضا العمال على أسلوب المشرف في المعاملة والقيام الإدارة بواجبها على أحسن وجه.
- ✓ أن تأثير العامل على المشرف ذلك من خلال تقديم التقارير والشروحات والتوضيحات حول ما ذلك بنسبه 33.33%.

2. دراسة " بوعطيط جلال الدين " سنة 2008 / 2008 بعنوان: الاتصال للتنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لنيل درجة (شهادة) الماجستير.

هذه الدراسة جاءت لمعرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين في مؤسسة سونلغاز ولاية عنابة حيث وجد الباحث أنه من الضروري الوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بطرح التساؤل الرئيسي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال التنفيذيين؟

حيث استخدم المنهج الوصفي الذي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها مركز الباحث على التقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمدة عليها هي الاستمارة تعتبر هذه الأخيرة هي الأنسب فأكثرها شيوعاً. وفي الأخير توصل الباحث إلى النتائج التالية:

• فيما يخص الكشف عن نمط الاتصال السائل في مؤسسة سونلغاز نجد أنهم بأنه يمزجون بين النمطين طبقاً لضرورة العمل.

• وفيما يتعلق بالفرضيات الجزئية التي حاول الباحث من خلالها الكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وبعد الاداء الوظيفي قد استنتج الباحث وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية حيث قدرات القيمة ب 0.52%.

3. دراسة " وئيد عطية " في سنة 2014. 2015 بعنوان: القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي، دراسة ميدانية بالجماعات المحلية بلدية سطيف كنموذجاً لنيل درجة الماجستير.

هذه الدراسة جاءت إلى معرفة القيادة التي تساهم في الفعالية الاتصال وعلي انطلق الباحث للتحليل من خلال ثلاث أبعاد وهي القائد كبعد فردي سلوكي أما البعد الثاني فيتناول القائد الإداري كبعد اجتماعي أما البعد الأخير فيتمثل بالمهارات التنظيمية للقائد الإداري بتسيير الموارد البشرية.

حيث انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي ما دور القيادة الإدارية في فعالية الاتصال والتنظيم لدى الإدارة المحلية.

حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لملاحظتها للدراسة التي كانت حول الإدارة المحلية من خلال نموذج البلدية اعتمد على أدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة المقابلة الاستمارة تماماً خلالها جمع المعلومات والمعطيات ومراجعتها وترميزها وتبويبها.

حيث توصل الباحث في الأخير إلى نتائج التالية:

- إن السبيل تحقيق والتقارب والتعاون بين العاملين هو إدماج التنظيم غير الرسمي بالتنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في العملية الإدارية وتحميلهم المسؤولية العمل على تحقيق أهداف.
 - أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست ظاهرة على شبكة الاتصال الرسمية بل هناك أيضا شبكة على الاتصالات الغير الرسمية قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين.
4. دراسة " الهادي علي خليفة " في سنة 2016 بعنوان: الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية أداء الوظيفي دراسة حالية في كلية الدراسات العليا في جامعة مولانا ملك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا لنيل درجة الماجستير .

هذه الدراسة جاءت لمعرفة الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية أداء الموظفين في جامعة مولانا إبراهيم اندونيسيا ولمعرفة أداء الموظفين في النظم الجامعة التي قامت بها الجامعة معرفة عوامل الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في الجامعة ومعرفة استراتيجيات المدير في الترقية من خلال اتصال التنظيم في جامعة لانا مالك إبراهيم للدراسات العليا مالانجاندونيسيا.

حيث انطلق الباحث من التساؤلاتالتالي:

- ✓ ما هي عوامل الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في الجامعة؟
- ✓ ما دور الاتصال للتنظيم على أداء الموظفين في جامعة؟
- ✓ ما استراتيجيات المدير لترقية الأداء الموظفين من خلالالاتصال التنظيمي؟

واستخدم الباحث المنهج الوصفي الكيفي الذي بواسطته تم وصف ظاهرة موضوع الدراسة وأدوات جمع البيانات من مقابلة ملاحظة والوثائق.

حيث توصل الباحث في الأخير إلى النتائج التالية:

➤ إلى أن الاتصال التنظيمي ودوره في الترقية أداء الوظيفي في جامعة مولانا ملك إبراهيم مالانج اندونيسيا تجري بطريقة منظمة وعلى مراحل محددة أول تلك المراحل هي تحديد الهدف ويتم بعد تحديد الاحتياجات الإدارة بجامعة الدراسات العليا ثم تنفيذ الخطة الأداة وتختتم العمل الوظيفي المخصص لها بالتقييم.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي

➤ كما تشير النتائج إلى الإدارة بالجامعة تكون إسلامية ومعنوية ومادية وأشكال متعددة وذلك لغرض الاستفادة من مزايا للترقية.

5. دراسة " سهيلة برقبة " في سنة 2021 بعنوان " أساليب الاتصال التنظيمي وانعكاسها على تفعيل أداء الموارد البشرية بالمنظمة " دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة لنيل درجة الماجستير.

هذه الدراسة جاءت لإبراز أهمية كبيرة لأنماط الاتصال وكيف يمكن أن تكون عاملا حاسما في الارتقاء بأداء العاملين إلى المستويات عليها بالأخص إذا ما تم تفعيلها وتطبيقها بطريقة علمية تراعي الشق الإنساني للعاملين بالمؤسسة الصناعية للكوابل بسكرة.

حيث انطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي التالي ما انعكاس أساليب الاتصال على تفعيل أداء الموارد البشرية في المنظمة؟

وتفرعن هذا التساؤل ثلاث تساؤلات فرعية هي الآتية:

- ✓ ما انعكاس أسلوب الاتصال النازل على أداء العاملين في المنظمة.
- ✓ انعكاس أسلوب الاتصال السعد على أداء العاملين في المنظمة.
- ✓ انعكاس أسلوب الاتصال الأفقي على أداء العاملين في المنظمة.

حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وكانت أدواتها الرئيسية استمارة الاستبيان والمقابلة كأداة مساعدة وخلصت مع مجموعة من النتائج:

- ✓ أن هناك قنوات الاتصال النادر في المؤسسة.
- ✓ الاتصال الساعة كان حاضرا لكن حضور لم يكن بالسلاسة الكافية التي تسمح بالتدفق معلومات في المؤسسة.
- ✓ إن الاتصال الأفقي بين الزملاء فيما بينهم وبين الأقسام فيما بينهم كان حاضرا بقوة وانعكس ايجابيا على أداء العاملين.
- ✓ إن ضعف قنوات الاتصال النازل ينعكس سلبا على أداء العامل وذلك لكثافة الأوامر والتعليمات النازلة وضعه طرائق التوصيل المستلمة والجفاف والتي تجعل العام المجرد آلة استقبال لا غير.

7. مناقشة وتقييم الدراسات السابقة:

أ- أوجه الاستفادة منها:

بعد عرض ملخص للدراسات السابقة التي تم اختيارها في هذه الدراسة نقوم الآن:

- ✓ بتبيان النقاط الأساسية التي شكلت دراستنا المنطلقات بحثية وتبيان أهمية اعتمادها كدليل علمي أثناء عملية التحليل والتفسير العلمي نبين ذلك من خلال توضيح أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
- ✓ كل هذه الدراسات قد تناولت موضوع الدراسة الحالية أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي.
- ✓ أجاب كل هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في أن أغلبها اعتمدت على عينات مدرسة مع جميع المستويات الإدارية.
- ✓ تتماثل هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في أنها أغلبها اعتمدت على نفس الوسيلة لجمع المعلومات وهي الاستمارة.
- ✓ أفادتنا الدراسات السابقة منهجيا في إعداد خطة البحث بالإضافة إلى كيفية اختيار العينة المنهج المستخدم.

ب- أوجه الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	أوجه الاختلاف
هذه الدراسة وطنية محلية حيث أجريت على مستوى ولاية بسكرة (الجزائر).	أجريت هذه الدراسات في بيئات مختلفة منها دراسة ناصر محمد إبراهيم مجمي " في المملكة العربية السعودية، ودراسة " الهادي علي خليفة " الذي أجرى دراسة في مالانجباوندونيسيا ومنها دراسات وطنية مثل دراسة " وهبية زواليعقية نزالي " في ورقلة، ودراسة	من حيث البيئة

الفصل الأول الإطار المفاهيمي

	<p>محلية مثل دراسة " سهيلة برقية " التي أقيمت في بسكرة.</p>	
<p>تهدف هذه الدراسة إلى إظهار علاقة أنماط القيادة الإدارية بالاتصال التنظيمي، دراسة على عينة من رؤساء أقسام بجامعة محمد خيضر — بسكرة —</p>	<p>ركزت الدراسات السابقة على دراسة أحد المتغيرات مع متغير مختلف.</p>	<p>من حيث الأهداف</p>
<p>في هذه الدراسة تم الاعتماد على البعد التالية: القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي.</p>	<p>اختلفت المتغيرات المعتمدة في كل دراسة حسب طبيعة المتغيرات المدروسة في كل منها.</p>	<p>من حيث الأبعاد</p>

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

تمهيد:

تعتبر مهمة القيادة الإدارية من المهام الصعبة والشريفة وقد تشكل القيادة الإدارية محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في أحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، قادرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة وقد أحطنا في فصلنا هذا بمفهوم القيادة الإدارية من أغلب جوانبها.

1. مفهوم ونشأة القيادة

1. 1 مفهوم القيادة الإدارية :

تشمل القيادة الإدارية خصائص القيادة من حيث التأثير في التابعين لتحقيق هدف يرون أنه صالحا لهم جميعا عن طريق جماعة منظمة وتنظيم إداري لتوجيه الأفراد وتنظيم سلوكهم في العمل وتوفير واستغلال الإمكانيات المادية والبشرية والمالية المتاحة بطريقة لتحقيق هدف تراه الجماعة كلها أنه صالحا لها، وكل ذلك وفق عمليات الإدارة ووظائفها ومن تخطيط وتنسيق وتنظيم واتخاذ القرارات والرقابة ومن بين التعاريف التي تناولت تعريف القيادة الإدارية نجد تعريف كونتز وأدونيل حيث يعرفان القيادة الإدارية بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني". (توفيق، 2006-2007، ص 62).

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

ويعرف هنت لارسون (LARSON HUNHT) القيادة الإدارية بأنها " الوسيلة المناسبة الذي يتمكن بواسطتها المدير من حيث روح التالف والتعاون المثير بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة (درويش، 2011-2012، ص 36).

أما علماء الاجتماع فيفسرون القيادة على أنها ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي وتؤثر على نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين، في حين ركز علماء الإدارة في تعريفهم لمفهوم القيادة على الأنشطة الوظيفية للقيادة التي تتم في إطار التنظيم الإداري. (حسين، 2015، ص 156).

ورغم تعدد تعريفات القيادة، إلا أنه يمكن أن تكون ضمن الاتجاهات التالية:

- القيادة كمركز لتفاعلات الجماعة.
- القيادة على أساس السمات الشخصية.
- القيادة على أساس السلطة الممنوحة للقائد.
- القيادة من خلال قدرة القائد على التأثير في التابعين.
- القيادة من منظور الوظيفة أو المهام التي يؤديها القائد.

وفيما يلي شرح موجز لهذه الاتجاهات:

1. **القيادة كمركز لتفاعلات الجماعة:** مالت تعريف القيادة في البداية إلى النظر للقائد كمركز لتغيير نشاط وعمل الجماعة، ويرى (Chapin, 1924) أن القيادة " نقطة استقطاب تعاون الجماعة، ويوضح (Bernard, 1927) أن القادة يتأثرون باحتياجات ورغبات أفراد الجماعة، وبدورهم يركزون الاهتمام ويوجهون طاقات أفراد الجماعة في اتجاه مرغوب فيه. ويذكر (Smith, 1934) فيما يتعلق بتسلط شخصية القائد أن الجماعة الاجتماعية التي تعبر عن وحدتها في نشاط مترابط دائماً ما تتكون من جزأين أساسيين هما: مركز النشاط الإداري، والأفراد الذين يتصرفون تبعاً للمركز، أما (Redl (1943) فيرى أن القائد "شخص" مركزي يوحد الجماعة. (دلدول، 2016، ص 251).

2. **القيادة على أساس السمات الشخصية:** يرى أصحاب هذا الاتجاه أن القيادة مجموعة من الصفات والسمات الشخصية، فإذا توافرت لدى أحد الأفراد فلا بد أن تجعل منه قائداً ناجحاً، ومن التعريفات في هذا الاتجاه تعريف (Rene) حيث يقول: إن القيادة مجموعة من الصفات التي تفسر أن كل من يملكها هو قائد ناجح، ومن المرجح أن يكون قائداً في أي موقف". ويعرف (Gerald) القائد

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

بأنه " الشخص الذي يجب أن يكون أكثر طولاً وأكثر نكاهاً، أو الأكثر نضجاً وثقافةً وتأثيراً في تابعيه. (دلدول جمال، 2016، ص 252).

3. القيادة على أساس السلطة الممنوحة للقائد: يرى بعض كتاب الإدارة أن القيادة والسلطة الرسمية المخولة للقائد بحكم منصبه متوازيتان فالسلطة الرسمية هي التي تحقق للقيادة أهدافها؛ حيث إنها تجبر المرؤوسين على الامتثال للقائد بلا اعتراض، اعتراض فيوجههم ويجعلهم يقومون بتنفيذ ما يأمرهم به خوفاً من المساءلة. ويعرف (Reilly&Moony) القيادة بأنها " السلطة؛ ويجب أن يمتلك القائد كل السلطة اللازمة لممارسة مهامه القيادية". ويرى (Koontz) أن "السلطة الرئاسية هي التي تحقق أهداف القائد عن طريق خضوع أفراد الجماعة لإدارة القائد لأي اتجاه يوجههم إليه خشية المحاسبة والعقاب". (حسين، 2015، ص 159).

4. القيادة القائمة على أساس المحبة والولاء: يبني على قوة شخصية المدير وما يمتلكه من خصائص وملكات رائعة تسكنه في قلوب الأفراد وأرواحهم، وتجعله مترعماً لهم بالإرادة والقناعة والرضا. لذلك فإن هذا الاتجاه لا يقبل الانتقال من شخص لآخر، كما لا يتوقف على السلطات الرسمية، بل تتبع قوته من المقدره على التأثير على الآخرين وتجاوبهم واحترامهم واندفاعهم للتعاون فيما بينهم وبينه لتحقيق الأهداف ورسم السياسات، وسيكون هذا الاتجاه أروع وأكثر إبداعاً وتحقيقاً للنجاحات. إذا اجتمعت قوة السلطة مع قوة المدير ذاته وتكرست في قبضة واحدة، لأن العمل في هذه الصورة سيتبدل من وظائف ومسؤوليات رتيبة إلى فريق متماسك ومتعاون ومتناسق موحد الفكرة والهدف، وهذا هو الطموح الأسمى الذي تسعى إليه كل قيادة ناجحة، كما أن الأعمال التي تنجز من قبل الجميع تحفها القناعة والرضا لا الخوف والقلق، ولا يخشى المدير في هذه المؤسسات من الانتقال أو التغيير، لأن سلطاته باقية وإن اعتزل العمل كما أن دوره الكبير سيبقى هو المؤثر والقوة للجميع سواء كان في داخل المنظومة أو خارجها وهذا شأن القيادات الروحية القائمة على القناعات، وهو الذي ينبغي أن تسعى إليه كل مؤسسة وكل مدير يريد أن يحقق له نجاحات كبيرة في الحياة. (نور الله، 1992، ص 52).

5. القيادة من منظور الوظيفة أو المهام التي يؤديها القائد: يرتكز أصحاب هذا الاتجاه في كتاباتهم على أساس الهدف من أداء الوظائف الإدارية، وطبقاً لذلك فإن القيادة الإدارية وظيفة تنظيمية؛ أي أنها تتضمن توزيع القوة والسلطة واتخاذ القرارات في إطار تنظيم معين. ويعرف (عبد الوهاب، 2000) القيادة على أنها وظيفة هامة يقوم بها القائد، وتتلخص في توجيه وقيادة مجموعة من

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

العاملين وتنسيق جهودهم وتقويم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد، ويشغل الجانب الإنساني جزءاً كبيراً من وظيفته، ويتضمن ذلك تحفيز العاملين وبحث مطالبهم والعمل على إشباع حاجاتهم ودراسة مشكلاتهم والعمل على علاجها والاستماع إلى مقترحاتهم ومناقشتها معهم وتطبيق المفيد منها"، ويعرف (مصطفى 2007) القيادة بأنها: "القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة"، ويعرفها (Reedy) بأنها عملية اتصالات واتخاذ قرارات. (حسين، 2015، ص 158-159).

2.1. التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية:

رغم أن مفهوم القيادة الإدارية يعتبر حديث الولادة والتكوين من الناحية العلمية، فإنه من حيث التطبيق والممارسة يعتبر مفهوم قديم جداً، بحيث يرجع ظهوره منذ أن بدأ التمازج الاجتماعي الذي أوجب ضرورة التنسيق والتنظيم في الجماعات. ولقد وجد مفهوم القيادة الإدارية في جميع الحضارات القديمة وتميز بصفات وخصائص كل حضارة، هذه الصفات ساعدت على بلورت الفكر القيادي الحديث وأسسته كما أنها رسخت العديد من المفاهيم القيادية الحالية.

بدءاً بنظرة (أفلاطون) عن المدينة الفاضلة بأنها تلك المدينة التي تتألف من أولئك الذين يعرفون، فالمعرفة هي الأساس الصحيح الأوجد ولا مدينة إلا بالعلم ولا حكومة أو قيادة إلا بالعقل والفلسفة، مدينة تقوم على التكافل والتضامن، لا على الخوف والقهر، الكل فيها يُدرك إمكاناته وصلحياته وواجباته والقائد هو العارف الحكيم الفيلسوف الذي تقتزن لديه الفلسفة بالعقل والعدل ومحورها الفضيلة قولاً وفكراً وفعلاً. (حلاق، 2020، ص 10).

ومع ذلك، فإن الشعوب اختلفت في رؤيتها وفلسفتها للقيادة. ومن بينهم الصينيون واليابانيون اللذان صنفوا القيادة من الدرجة الأولى، حيث يتم ترتيب البشر وفقاً لمناصبهم القيادية، ويحرم النظر إلى الإمبراطور كقائد في اليابان. وأما بالنسبة للرومان، فقد اعتمدوا على الديمقراطية وحكم الشعب، حيث أن الإمبراطور كان مجرد وكيل للشعب. وبشكل عام، فقد تباينت رؤى الشعوب وفلسفتها للقيادة.

أما مع بداية الثورة الصناعية فتمثل النقلة النوعية في الرؤية العامة للموارد البشرية عموماً وللقيادات خصوصاً في تلك الفترة فهي مرحلة هجينة تحمل في طياتها تلك النظرة القديمة لمفهوم القائد ومحاولة ارتداء ثوب الحداثة لا لشيء ولكن لظروف الفترة من خلال توسيع المعارف والمهام الإدارية

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

وتعددها من جهة وكذلك أتساع الأعمال وأنماطها من جهة أخرى وغيرها من الأسباب التي فرضت على المالك طلب الاستشارة والعون والمساعدة في أداء وظائفه ساعياً بذلك لتحقيق أهداف التنظيم بصورة عامة. (حلاق، 2020، ص 11).

ثم جاءت حركة الإدارة العلمية لتفرض نوع جديد من التعامل ظهر بداية في كتابات "اندرو" في عام 1835 في كتابه "فلسفه التصنيع" ولقد سبقه في ذلك المضممار روبرت أونفي عام 1771 ونظرته الجديدة كقيادي حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساس، وكذلك كتابات آدم سميثي عام 1776 في كتابه ثورة الشعوب مروراً بفردريك تايلور الأب الحقيقي "إلى حركة الإدارة العلمية وصولاً إلى حركة العلاقات الإنسانية والتي نادى بالمشاركة والموائمة بين جميع الأطراف أفراداً وجماعات وقيادات على حد سواء وأن تركيز حركة الإدارة العلمية على التنظيم وسلسلة القيادة والسلطة، ونطاق الإشراف اجتمعت هذه المدارس لتنتج لنا نظرية X، وصولاً إلى نظرية Z اليابانية التشاركية وغيرها. (حلاق، 2020، ص 11).

ظهرت بعد ذلك مدرسة إدارة الموارد البشرية الحديثة التي قدمت مفاهيم متعددة حول الموظفين والقيادة وكيفية التعامل معهم. اعتبروا القيادة مسؤولة عن توجيه الموظفين نحو تحسين أدائهم ورفع معنوياتهم وتحفيزهم للعمل. وبالتالي فإن مفهوم القائد الاستراتيجي يرتبط بدوره في التأثير على الآخرين وقيادتهم لتحقيق التفاعل والرضا بين الأفراد والمجموعات، بالإضافة إلى توفير الموارد اللازمة لمساعدتهم على تحقيق الأهداف المشتركة. وغالباً ما يتركز مفهوم القيادة الإدارية على الجانب الإنساني والمساهمة في تعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي بين الموظفين في المنظمة أو الأفراد في الفرق والمجموعات.

2. المقاربات النظرية للقيادة وأنماطها:

1. 2. النظريات:

هناك عدة نظريات اهتمت بالقيادة وأوضحت أهم معالمها نذكر منها:

1) نظرية الرجل العظيم:

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

وهذه النظرية ترى أن الصفات القيادية هي صفات مورثة في الشخص، وهناك بعض الأشخاص الذين تتوفر فيهم هذه الصفات ومن ثم يصبحون قادة متميزون. . . . وقد تطورت هذه النظرية بعد ذلك لتصبح باسم نظرية السمات. (سيد محمد، 2008، ص 23).

وطبقاً لهذه النظرية فإن الشخص العظيم يتمتع بصفات خاصة تميزه عن بقية المجموعة، وهذه الصفات ثابتة لا تتأثر بالزمن أو بصفات المجموعة. (سلطان، 2000، ص 337).

(2) نظرية السمات:

ظهرت نظرية السمات نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تؤكد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك سمات قيادية، وهي أو نظرية في إطار المدخل الفردي التي عنيت بتفسير ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، وقد تبنى أنصار هذه النظرية الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية، وذلك بملاحظة القادة والزعماء وتعداد السمات المشتركة بينهم على أمل أن تصبح معياراً يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة أو لتحديد مدى الصلاحية للقيادة إمكانية النجاح فيها. (ماهر، صالح، 2014، ص 30).

(3) النظرية الوظيفية:

وذلك باعتبار أن القيادة وظيفة من وظائف التنظيم، بمعنى آخر يجب توافر المهارات القيادية في مدير أي منظمة أو على المسؤوليات التنظيمية كلها، حيث أن أي مدير في أي مستوى إداري يقوم بأداء الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة توجيه ورقابة، ومن ثم فالقيادة كوظيفة تتضمن القيام بمهام وإجراءات معينة لتحقيق أهداف محددة، أهمها دفع وتحفيز المرؤوسين نحو الأداء الأفضل. (جاد الرب، 2008، ص 55).

(4) النظرية التفاعلية:

والتي قامت على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها وأعطت أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين، وبمعنى آخر أن هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعاً. بمعنى آخر أن هذه النظرية تدور حول مسألة التفاعل والتكامل والأولويات والمتغيرات الرئيسة في القيادة من قائد وإتباع وجماعة فضلاً عن المواقف وان القيادة عملية تفاعل اجتماعي وقيادة نحو

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية وأنها تنشأ عندما تتكون الجماعة من خلال عمليات التفاعل و ظهور الأدوار وتكوين المعايير ومكانة الأعضاء. (شهاب، 2010، ص 116).

ومما يلاحظ أن هذه النظرية عالجت الثغرات في النظريات السابقة، لأنه من الصعب الاتفاق على خصائص عامة للقائد الفعال نظراً لاختلاف ثقافات وأيديولوجيات الدول. (شهاب، 2010، ص 116).

5) نظرية الوراثة:

وينطلق مفهوم هذه النظرية في القول بأن القيادة هي شيء فطري وأن القادة يولدون لا يصنعون (محمود وآخرون، 2003، ص 44).

6) القيادة المكتسبة: تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد الماهر يكتشف صفات القيادة الناجحة نتيجة عمله في الجماعات، ونتيجة ممارسته أعمال قيادة أفرادها وإذا كانت نظرية الوراثة تجذب أنظار لاهتمامهم الأساسي بالشخصية البشرية فإن علماء الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وهم يعترفون بوجود الشخصية البشرية يركزون اهتمامهم على أثر الجماعات في تكوين شخصية القائد وتؤكد هذه النظرية أهمية القيادة في نجاح المشروع كما تنادي بوجود توفر مهارات معينة في إفادة تلك المهارات اللازمة لحل المشكلات وعلاج مختلف المواقف التي تمر بها في عمله. (عياصرة، وآخرون، 2006، ص 86).

7) القيادة التبادلية:

إن الأصل في النظرة إلى وظيفة القائد الإداري هو قيامه بتحفيز العاملين لإنجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات ذلك الانجاز وتوفير مقابلاً لمبادلة جهودهم التي يبذلونها تجاه ذلك الانجاز وتحقيق أهدافه، هذه المبادلة في العمل والجهد من أجل المقابل المحدد هو ما تقوم عليه نظرية القيادة المبادلة. وفيما عدا نظرية السمات فإن نظريات السلوك والموقف تقوم بشكل أو بآخر على أساس هذه المبادلة فهناك من يعطي وهناك من يأخذ ويحصل على مقابل له.

وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، ويقوم هذا الأسلوب أيضاً

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أداءهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة. (النخلة، 2014، ص64).

(8) القيادة التحويلية:

عرف بيرنز سنة 1978 القيادة التحويلية على أنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات من الدافعية والأخلاق". (Sorensen, 2011, p. 03).

كما تعرف على أنها عملية يسعى من خلالها القائد إلى خلق رؤية جديدة وواضحة، ويقوم من خلالها بتحفيز الأفراد والتأثير فيهم لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة، وتلبية حاجاتهم ودفعهم للإنجاز والتطوير الشخصي والتفكير بطريقة إبداعية للوصول إلى ما هو أبعد من التوقعات، وذلك عن طريق تغيير ثقافة التنظيمية.

يمكن القول بأن القادة التحويليين أشخاص لهم توجهات ودوافع تصب في مصلحة تغيير الأفراد والنظام الاجتماعي في المنظمة ككل، ومحاولة تطوير التابعين ليصبحوا قادة. (نعسان، السراقبي، 2018، ص 38).

(9) نظرية القيادة الكاريزمية:

أولى الباحثون نظرية القيادة الكاريزمية اهتماما كبيرا منذ أن نشرها (House) سنة 1976، وتوصف هذه النظرية غالبا بطرائق تجعلها شبيهة بالقيادة التحويلية، إن لم تكن مرادفة لها، والكاريزما كلمة يونانية الأصل تعني الموهبة أو الجاذبية الشخصية للفرد، حيث يتميز القائد الكاريزمي بعدة مواهب مختلفة، وبخصائص تمكنه من القيام بأشياء غير عادية منها: القدرة على الحكم والسيطرة والقدرة على اقتناص المناصب والوصول إليها، والقدرة على التنبؤ والحكمة، وقد قدم (Max Weber) سنة 1947 تعريفا يعد الأكثر شهرة للكاريزما حيث قال: "إنها خصائص شخصية تمنح الشخص قدرات فوق بشرية أو استثنائية، لا يملكها سوى القليلين من البشر، وهي هبة من السماء، وتؤدي إلى معاملة الشخص على أنه قائد. (حسين، 2015، ص28).

(10) نظرية الموقف:

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرتبب مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قائد آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى، فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم، فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تتكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد والموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به، هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيقها عالية القيادة. (عياصرة، وآخرون، 2006، ص 87).

3. أنماط القيادة:

3.1. نمط القيادة الديمقراطي:

يتسع معنى الديمقراطية بمفهومها في مجال القيادة ليشمل العديد من انتخاب الأفراد للقائد واستخدام أسلوب التصويب في جميع الأمور بما في ذلك تحديد أهداف الجماعة، وقائد معين يشجع المناقشة الجماعية لبعض الموضوعات المحددة فقط.

وبصفة عامة يمكن القول بأن الديمقراطية تتضمن درجة عالية من المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ودرجة عالية من المساندة من جانب القائد، إلا أن ذلك لا يعني ضرورة اتخاذ العاملين لقرارات تتضمن تحديدا لأهداف المؤسسة ويلاحظ أن مفاهيم القيادة المتمركزة في المرؤوسين Employeeentered والقيادة الاستشارية Consultative والقيادة المشاركة Participative كلها اصطلاحات تشير بدرجة أو بأخرى إلى القيادة الديمقراطية. (محمود وآخرون، 2003، ص 28).

وتعرف القيادة الديمقراطية على أنها القيادة التي فيها لا يرغب المدير في الانفراد بصنع القرار، ولا يكتفي بطلب العون والمساعدة في صنعه من جانب مرؤوسيه، ولكنه ينظم إلى جماعته كعضو وزميل مشارك، فهو يفضل ألا يعطي مرؤوسيه توجيهات مسبقة، أو لا يعطيهم منها إلا القليل، قاصدا بذلك أن يترك لهم حرية أكبر في صنع القرار (حسن، 1972، ص 246)

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

هي القيادة التي يسعى من خلالها القائد إلى إيجاد الشروط الموضوعية التي تساعد الأفراد على أداء ما يريدون فعله بأنفسهم دون إكراه ويتم ذلك عبر العلاقات الاجتماعية الطيبة والتعاطف مع المرؤوسين وأشعارهم بأهمية آرائهم وضرورة إظهارها، وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة. (السكرانة، 2010، ص 41).

2.3. نمط القيادة الأوتوقراطية:

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية، ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافية في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات، ويخضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بأوامر هو يكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أية فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد. (طلال عبد الملك، 2004، ص 60).

وهي القيادة المبنية على الأنانية في اتخاذ القرارات مع المرؤوسين من المشاركة في المسؤولية، وترتكز على التهديد والإكراه والخوف والإجبار واستعمال العقوبة في حالة التقاعس أو التردد في التنفيذ. (قوارية، 2012، ص 74)

3.3. القيادة البيروقراطية:

وقد بنت القيادة البيروقراطية مبادئها حول أن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة، وأن القائد ليس من مسؤوليته التحفيز، ومن يريد شيء يسعى إليه، بحيث تقوم القيادة البيروقراطية على التقيد بحرفية القانون وإتباع القواعد والنظم بدقة والتوقع من الفريق بالسير على نفس النهج.

كما أن هذا النمط من القيادة لا يشجع المبادرة، ويفضل الالتزام التام بالتعليمات والإجراءات والعمل وفق ما تمليه، وأنه ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك. (حلاق، 2020، ص 73).

4.3. القيادة الإنسانية:

بما أن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم جاءت القيادة الإنسانية وذلك بناء على الثقة المتبادلة والاحترام للعاملين، وكذا إبداء اهتمام حقيقي باحتياجاتهم والرغبة في

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

الاعتناء بشؤونهم والاستماع لاقتراحاتهم وتقديم المساعدة الشخصية لهم ومساندة اهتماماتهم وطموحاتهم، والاهتمام بوضعهم الأسري ومعاملتهم كنظراء لهم.

لذلك فهي ترى بأن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم، كما أن القائد الإنساني يتخذ نفسه محل الأخ الأكبر ويعتبر وظيفته متركزة على مساعدة الآخرين. (حلاق بطرس، 2020، ص71).

5.3 القيادة التسلطية:

في هذا النوع يحدد القائد كل أوجه النشاط والإجراءات التي تتبع بون استثارة الجماعة، وتبلغ أساليب العمل وخطواته للجماعة خطوة بخطوة حيث يبقى أفراد الجماعة دائماً في جهل تام عن أهداف المستقبل التي يحتفظ بها دائماً القائد المتسلط، والقيادة المتسلطة يكون فيها القائد دائماً منعزلاً عن المشاركة الجماعية مع باقي الأفراد إلا إذا اضطرته الظروف لشرح موضوع معين. (كامل وآخرون، 1995، ص 12).

6.3 نمط القيادة التسيبي:

ترك القائد الأمر واتخاذ القرارات وتوزيع العمل للجماعة ولم يقد بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، وعدم المدح أو النقد لأحد. (أبو سعيد، 1995، ص48).

كما أنه وفقاً لهذا النمط لا يتدخل القائد في كيفية أداء العمل من طرف المرؤوسين، إذ يزود العمال بكافة المعلومات أو المستلزمات التي يتطلبها العمل ثم تترك لهم الحرية في التصرف، وأثبتت الدراسات على أنه بالرغم من التأثير الإيجابي لهذا النمط على معنويات العاملين إلا أنه قد يدخل نوعاً من الفوضى، واحتمال الاستغلال السيئ لهذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق أغراض ذاتية. (راوية، 2001، ص 254).

7.3 .. النمط التمكيني:

يرتبط هذا النمط بأفكار التمكين والتعلم التنظيمي والقيادة الموازية والتوزيعية والأفقية والتحويلية والاستيعابية والخادمة و" المعلم القائد " التي ظهرت في الأدبيات الإدارية منذ ثمانينيات القرن الماضي وانتشرت بوتيرة متسارعة في هذا القرن بعد أن تبين للمؤسسات أن من أفضل تمكين المرؤوسين ومنحهم المسؤولية والمساءلة على قراراتهم وأعمالهم، والالتزام لتحقيق أهداف المؤسسة وإعطائهم

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات ذاتياً، من خلال تبادل المعلومات والأفكار مع القائد التمكيني وتتخلص أبعاد القيادة التمكينية في الجوانب التالية تفويض السلطة، التخلي عن بعض المسؤوليات الخاصة بالقائد والمساءلة إعطاء المرؤوسين أهدافاً واضحة وتحملهم مسؤولية تحقيقها والتيسير، تبادل المعلومات والخبرة مع المرؤوسين مع منح الوقت الكافي لتعليمهم المهارات والخبرات. (عيسى، 2018، ص37).

8.3. نمط القيادة الفوضوي:

القيادة (الفوضوية أو السائبة)، وهو نمط قيادي متعارف عليه في الفكر الإداري، إذ يرجع هذا النمط إلى ما أبدعه العالمان الإداريان Lippitt & White في دراستهم الشهيرة في عام 1943 (القيادات الثلاث، القيادة الديمقراطية والقيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية والقيادة الفوضوية أو السائبة)، وما تلاها من دراسات تطويرية لاحقة لهذه الأنماط الثلاثة، والقيادة الفوضوية أو السائبة (Laissez - Faire Leadership)، وفق مضمونها لها عدة مسميات وفق بعض المختصين بالفكر التنظيمي القيادة الحرة (Hands-off Leadership) وترجع هذه التسمية إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر (Free-rein approach) في الاقتصاد كأسلوب لتوجيه جهود الأفراد ونشاطاتهم، إلا أن استخدام هذا الأسلوب، لم يصل إلى الحد، الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً، وتسمى أيضاً بقيادة (عدم التدخل أو القيادة الترسلية أو القيادة التساهلية).

والقيادة الفوضوية أو السائبة تركز نشاطها (حول الفرد المرؤوس) فالقائد الفوضوي يقوم فقط بإخبار المرؤوسين (بالهدف المطلوب تحقيقه، ثم يتركهم يفعلون ما يشاؤون دون تدخل فيهم، سواء تعاونوا أم لم يتعاونوا، يعملون أو لا يعملون.. ولا يشترك القائد بموجب هذا الأسلوب في (تنظيم شؤون المرؤوسين، أو التنسيق بينهم، ولا يتدخل في أي أمر أو يوجه، أو يفصل في أي شيء)، مما تعطي للمرؤوسين الحق في أداء الأعمال، وفقاً للأسلوب الذي يرونه أفضل، من وجهة نظرهم. ولهذا ينظر للقائد الفوضوي من ناحية وجوده في المنظمة مثل عدم وجوده فيها. (شمخي، 2021)

خصائص القيادة الإدارية وعناصرها:

1.4. الخصائص:

أولاً: الخصائص الشخصية:

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

ويقصد بها تلك الخصائص القيادية المتعلقة بشخصية القائد، وتعتبر مقومات تأهيلية وركيزة أساسية للقيادة الإدارية، ويمكن إجمالها فيما يلي: (القفل، 2016، ص04)

- **الإيمان بأهداف المنظمة:** وهو الاعتقاد الراسخ بأهمية العمل وفائدته، وبالمنهج والغاية التي يسعى إليها، فالقائد الإداري الذي لا يؤمن بهدفه لا يمكن أن يكون أهلاً للقيادة.
- **العلم:** يعتبر كمقوم قيادي في اكتساب المعارف والمعلومات والخبرات والقدرات التي تعين القائد على القيام بمسؤولياته القيادية بكفاءة وفعالية وهو ضرورة لنجاحه فالعلم هو الأداة والوسيلة التي يحقق القائد بواسطتها أهدافه وغاياته بكفاءة وفعالية ولهذا يجب على القائد العمل على مداومة وتطوير معارفه ومعلوماته وقدراته وذلك بالقراءة والمطالعة المستمرة للمستجدات في ميدانه والاستمرار في التعليم بجميع وسائل تحصيل العلم.
- **فصاحة اللسان وطلاقة الحديث:** وهي التعبير عن المقصود بطريقة حسنة وبسهولة وسر وتعد الفصاحة وطلاقة الحديث من أهم المقومات المطلوبة لدى الفرد ليكون أهلاً للقيادة، وقد يرجع في بعض الأحيان سوء التفاهم بين القائد ومرؤوسيه إلى عدم فهم أحد الطرفين إلى ما يريده الآخر، وتعتبر فصاحة اللسان وطلاقة الحديث عنصر أساسي لنجاح عملية الاتصال بين القائد والمرؤوس.
- **حسن الأخلاق والشخصية السوية:** والمقصود بحسن الأخلاق السجية من أجل إكساب المصداقية واستحقاق الثقة والمبادرة لأداء المهمة على وجهها الأحسن وهي من أهم الصفات التي تحدث عنها العلماء الغربيون والمسلمون وهو الالتزام بالخلق الحسن قوة وعملا، وهو دعامة أساسية تؤهل الإنسان إلى اكتساب قلوب الأتباع، وبالتالي ضمان إخلاصهم وتفانيهم. **الانتماء:** وهو الانتساب ويعتبر من أهم المقومات القيادية حيث يجعل القائد أكثر قدرة على القيادة وأكثر تفهما لتقاليدها، كما تجعله متفهما لمشاعر مرؤوسيه، وهذا النوع من القادة ينجح في تحقيق أهدافه ما دامت العلاقة التي تربطه بمرؤوسيه هي علاقة ثقة وحب وتعاون، كما يجعل الانتماء استمرار التواجد الزماني والمكاني بين القائد ومرؤوسيه قويا ودائما ولم يكتشف علماء النفس شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويوصل الإحباط قدر الشعور بالعزلة والاعترا ب ولم يكتشفوا ما يلهب المشاعر بقدر التلاحم والانتماء. (القفل، 2016، ص 05).

ثانيا: الخصائص السلوكية:

ويقصد بها الخصائص المتعلقة بسلوك القائد الإداري والتي تأتي بعد انعقاد القيادة له، وتعتبر هذه المقومات ضرورية ليستطيع هذا الأخير تحقيق أهداف المنظمة وتسخير الأتباع لتحقيقها، وفيما

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

يلي ذكر لبعض المقومات السلوكية: كالمشاركة والمبادرة وروح الإبداع، والقدرة على التعليم. (القفل، 2016، ص 05).

2. 4. عناصرها:

إن للقيادة ثلاثة عناصر أساسية وتتمثل في:

1- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

2- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

3- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه القيادات.

وقد يبدو أن القيادة والرئاسة نفس الشيء ولكن تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطة منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لأحداث التأثير في أفراد الجماعة. (النخلة، 2014، ص 43).

5. أهمية ووظائف القيادة الإدارية:

1. 5. أهمية القيادة:

للقيادة الإدارية أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظراً لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات، ولقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد العاملين كما "تعد القيادة عنصراً حيوياً في حياة واستمرار المنظمات والقيادة هي قمة التنظيم الإداري والقائد هو المسؤول عن توجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية ومسؤول أيضاً عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الآخرين فهو أساس فعالية القيادة" (السلمي، 2005، ص 30).

تكتسي القيادة أهمية كبيرة في الحياة البشرية بمختلف صورها، فمن المستحيل أن تسير أمور البشر دون قيادة تصهر على توجيه الأفراد لتحقيق أهداف المجتمع وهذا في مختلف صور الحياة سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أم اجتماعية، فيقول أحمد بن عبد المحسن العساف: لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها.. وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون (جيش من الأرناب

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب) (وعليه فأهمية القيادة تكمن في: (بوخلخال، 2013، ص 159-160)

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة. (زواتيني، 2014-2015، ص 92).

كما للقيادة كذلك أهمية من حيث أنها تساهم في حل المشاكل ومواكبة التغيرات التي تطرأ على المحيط، بالإضافة إلى أنها وسيلة للإفادة من الإيجابيات والتقليل من السلبيات.

2. 5. الوظائف:

ترتبط وظائف ومهام القادة الإداريين ارتباطاً وثيقاً وتمثل هذه الوظائف: التخطيط التنظيم، التوجيه التنسيق، الرقابة... الخ.

1- **التخطيط:** هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة، إذ يجب أن يكون هناك تخطيط وإعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.

2- **التنظيم:** ويتكون من بناء كيان مزدوج بشري ومادي لتحقيق أهداف المنظمة ويتمثل الجانب البشري في توفير اليد العاملة اللازمة والمؤهلة للقيام بالوظائف، أما الجانب المادي فنقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها مرتبة بحسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي. (زواتيني، 2014-2015، ص 92).

3- **التوجيه:** وهو نشاط القائد المستمر، والمتعلق بإرشاد المرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب، وتوجيههم نحو العمل الصحيح، ومنع السلوك الذي يسيء إلى المنظمة.

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

4- التنسيق: ينسق القائد بين أعضاء المنظمة والوحدات المختلفة ويوجه جميع الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف المنظمة، بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، ويعمل بصفة مستمرة على تلافي التناقضات بين الحاجات المختلفة بما يحقق مصالح الجميع. (حسين، 2015، ص 164-165).

5- الرقابة: عندما تستخدم كلمة الرقابة في الإدارة فإنها لا تعني التقييد أو استغلال السلطة مع الموظفين، بل إنها تتعلق بالتوجيه، فالرقابة في الإدارة تصف نظام المعلومات الذي يتضمن الخطط والعمليات التي تجعل القائد الإداري يتأكد من أن الموظفين يقومون وبأداء وظائفهم وأن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف وبالتالي فإن نظام الرقابة يساهم في تحقيق الأهداف، وذلك عن طريق تحقيق التقدم المطلوب وعن طريق توجيه العاملين وتحذيرهم عند مواجهة الأخطار فعملية المراقبة هي مجموعة الطرق المستخدمة في الرقابة على عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة. وتعتبر الرقابة هي الجهاز العصبي للجسد كاملاً فالرقابة هي تلك العملية التي تقوم على تجميع المعلومات وتصحيح الأخطاء وبالتالي تصويب أداء الموظفين وتحسينه بالنهاية. (شافيز، 2005، ص 96).

6. المكونات والعوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

6.1. مكونات القيادة الإدارية:

وأبرز المكونات القيادية ما يلي:

أولاً: السلطة: وتعني بها المكانة وحق القيادة والقدرة على التأثير، وبعبارة موجزة هي قدرة إعطاء الأوامر والتوجيهات إلى المرؤوسين للتأثير عليهم حسب اختلاف المفاهيم الإدارية. فإن الإدارة الوظيفية تعتمد في تأثيرها على الآخرين على القرارات والأوامر الفوقية، وحب الثواب وتجنب العقاب المتحفزة في كل فرد، بينما الإدارة الرائدة تعتمد على التوجيه والترشيد والقناعات الناشئة عن تحاور الرؤساء ومشاورة العاملين في القرارات من فوق، والشعور بالمحبة والمسؤولية والهدفية التي تعتمل في نفوس الأفراد. وعليه فإن القيادة الإدارية تقوم على جملة من الأسس لا تتحقق من دونها وهي كالتالي:

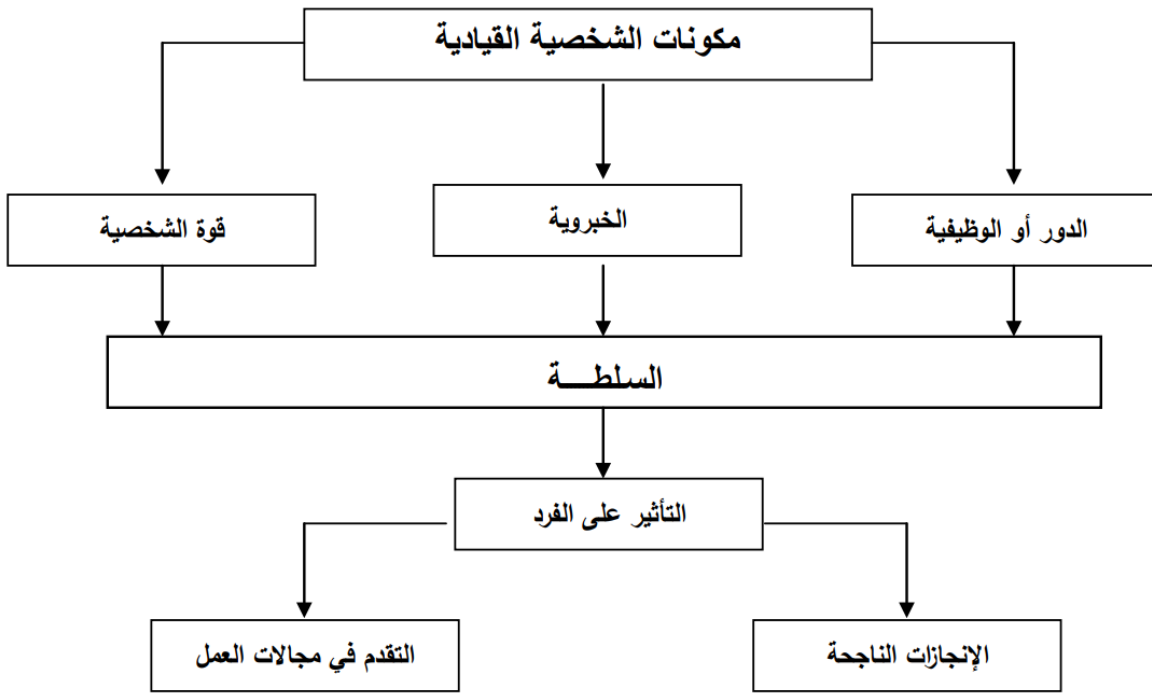
- الدور الوظيفي أو الاجتماعي الذي يحتله المدير.
- المعرفة والخبرة والحكمة التي يحملها المدير بين طيات نفسه ولمسات بده. (الغمري، د. س،

ص 14-15).

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

قوة الشخصية وخصال العظمة والنفوذ الذي يتمتع به، وقد يرى البعض أن المال والقدرة على الدفع هي نقطة جوهرية أخرى في القدرة على التأثير، وهذا قد يصح في بعض الأحيان، إلا أنه لا يشكل لنا قيادة إدارية يستجيب لها الأفراد طواعية وعن رغبة وقناعة في الغالب كما لا يحقق لنا أعمالاً متماسكة ودائمة وأثراً باقية.

ولذا تم حصر الخصوصيات القيادية بالثلاث المذكورة لأنها الأقوى تأثيراً بالفعل والتي تصنع الشخصية القيادية بمعناها الفاعل والمؤثر ولعل الرسم البياني التالي يوضح الأمر أكثر:



الشكل (1): مكونات الشخصية الفردية (دلدول، 2016، ص 253)

والسلطة تقوم على:

- الدور الوظيفي أو الاجتماعي.
- السلطة القائمة على الخبرة والمعرفة

ثانياً المسؤولية:

وهي ما يعبر عنها بحمل الرأية أو الشخص الذي يضع النقاط على الحروف، وهي تعني أن يتحمل المدير أو الأفراد الآخرون قراراً في وظيفة ما تعهدوا بها والتزموا بإنجازها، وطوعوا أنفسهم للقبول

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

بكل ما يترتب عليها من فوائد وأضرار، فإن كثيراً من الأعمال تبقى دولي إنجاز بسبب فقدان المدير، كما أن الكثير من المدربين يفشلون لأنهم لم يحملوا الراية - كما ينبغي - أو لم يلتزموا بشروطها، وفي مقابل ذلك نجد بروز العديد من الكفاءات الجديدة بلا تعيين أو تنصيب لأنهم تحملوا المسؤوليات، وفي المؤسسات قد تتوافق المسؤوليات مع انسجام العامل مع جو العمل. (الغمري، د. س، ص 16)

2.6.. العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له، بحيث أن هذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً ومن بين أهم هذه العوامل:

صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية. أهداف المنظمة مكان العمل سواء أهدافها الإستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى.

نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل. الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية؛ لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها. (عاشوري، 2019، ص 34).

- **الرؤية والإستراتيجية:** يجب أن يكون لدى القائد رؤية واضحة للمستقبل وإستراتيجية لتحقيق الأهداف المحددة. يساعده ذلك في توجيه الفريق واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة.
- **القدرة على التواصل:** يعتبر التواصل الفعال أحد العوامل الأساسية للقيادة الناجحة. يجب على القائد أن يكون قادراً على التواصل بوضوح وفعالية مع أعضاء الفريق، والاستماع لأرائهم ومخاوفهم، وتوجيههم وتوضيح التوقعات.
- **القدرة على التحفيز:** يجب أن يكون القائد قادراً على تحفيز أعضاء الفريق وتعزيز روح العمل الجماعي والتعاون. يمكن ذلك من خلال تقديم التشجيع والمكافآت المناسبة وتقديم الدعم والإرشاد للأفراد لتحقيق أداء مميز.

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

- القدرة على إدارة التغيير: في عالم الأعمال المتغير بسرعة، يواجه القادة التحديات المتعلقة بالتغيير. يجب على القائد أن يكون قادرًا على تحليل الوضع الحالي وتحديد الفجوات وتنفيذ استراتيجيات التغيير الملائمة وإدارتها بفاعلية.
- القدرة على بناء الفريق: يجب أن يكون القائد قادرًا على بناء فريق قوي ومتكامل من خلال اختيار الأفراد المناسبين وتعزيز التواصل والتعاون بينهم. ينبغي للقائد أيضًا توفير الدعم والتوجيه اللازمين لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف المنظمة.
- القدرة على التفكير الاستراتيجي: يجب أن يكون القائد قادرًا على التفكير بطريقة إستراتيجية وعرض الرؤية بشكل يشجع على الابتكار والتطوير. يجب أن يكون القائد قادرًا على تحليل البيانات والمعلومات المتاحة واتخاذ القرارات المستنيرة والإستراتيجية. (عاشوري، 2019، ص 35).

الفصل الثاني أنماط القيادة الإدارية

خلاصة الفصل:

نلاحظ أن موضوع القيادة واسع ويصعب الإحاطة والإلمام بكل جوانبه، حيث تعد القيادة باعتبارها العنصر المؤثر في التنظيم يبرز دور القيادة الإدارية في زيادة فعالية الإدارة من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية وتوفير الفعالية للإدارة القدرة على توجيه وتغيير في العاملين لتمكينها من تحقيق أهدافها، ولهذا يطلق على الإدارة الناجحة بالقيادة الإدارية.

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

تمهيد:

الاتصال يعتبر من أهم المواضيع التي تتم فيها تطوير وهذا يعتبر انه أساس منظمة الموظفين أول العلاقات التي تنشأ بينهم سواء داخل الاتصال بالجامعة للأبد أن يكون هناك اتصال بينهم وما تطور الموظفين أصبحت هناك حاجة ماسة للاتصال باعتباره ضرورة تكون تعامل والتواصل بين الموظفين الموظفين من داخل منظمه التي يمكن أن تتطور وتستمر بدونه وأصبح الاتصال عنصر أساسي ودخلت برامج بالمؤسسة الجامعة وتنظيماته المختلفة وما يهمننا الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة الجامعة أو المنظمات سواء كانت رئيسا الجامعة أو الإداريين أو رئيس القسم وهو يعتبر أمر ضروري جدا خلال الاتصال انه يمكن الموظفين أعمالهم بكفاءة جيدة ويساعد على التعاون في العمل يوجه لتحفيز الموظفين على سلوكهم الحسنه ويساعدهم على معرفه التي تدور بينهم الذي يعملون فيه والاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة وهو الذي يعرف ما يدور داخل المنظمة وهذا الاتصال التنظيمي هو يهدف لتحقيق في سريع الاستجابة في أداء العمل تنظيم الموظفين جماعه أو أفراد المعلومة أصبحت مثل العملية المنظمة التنظيمية في المؤسسة الجامعة الطبيعة فان كل من تريد المنافسة والاستمرار المؤسسة وسرعة أداء المطلوبة تؤكد هذا هدف العمل ومن الاتصال التنظيمي توجه مختلف السلوكيات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة الموظفين إنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي فبكل المستويات التنظيمية تتم عمليه الاتصال بصفه مستمرة لنقل المعلومات والأفكار من الاتصال التنظيمي.

1. أهمية الاتصال:

تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها وإحجامها وأهدافها مجموعة من الأفراد المنظمين في شكل قانوني وضمن شروط معينة تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف حتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم من الضروري وجود اتصالات فيما بينهم وتعتبر عملية الاتصال من بين الوظائف الأساسية المؤسسة التي تتميز اليوم بالكبرى والتعقيد.

وانطلاقاً من المدرسة الكلاسيكية في فكر الإداري إلى مختلف المدارس الإنسانية وحتى اليوم فإن الاتصال أصبح يأخذ أهمية خاصة في المؤسسة باعتباره أداة مكملات العملية الإدارية في مجموعها سواء في تحضير الأهداف والتخطيط وتنفيذه وتوجيهه ومراقبه نتائجه حتى انه يمكن اعتبار الاتصال من الوظائف الإدارية نظراً للدور الذي يلعبه في دعم هذه الوظائف ويمكن تشبيهه بالدم الذي يجري في العروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم والاتصال يلعب دوراً مهماً في المحافظة على التدفق والانسياب العمل داخل المؤسسات وترفع كفاءة العمل كلما كانت هناك انظمه جيده للاتصال وكانت كفاءة المديرين عاليه في الاتصال وتزداد أهميته كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل معادلات ومعاني تقنيه ذات جانب علمي وهو ما يؤثر في نتائج نشاط المؤسسة حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يؤديها للاتصال وهو من واجبها الاهتمام به وجوانبه النظرية وعلاقتها بالمؤسسة.

إن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها قد ارتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها لما لها من أهمية في بيئة التنظيم المؤسسات وتحقيق أهدافها وترجع أهمية الاتصال لأسباب مع متعددة من أهمها

تعتبر عملية الاتصال مهمة بدرجة كبيرة لتناول مشكلات التي تنشأ في المؤسسات ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها: (دحوح، 2015 — 2016، ص 11 — 12).

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

- ❖ عمليه حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كميته المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها فإذا ما توقف تدفق المعلومات والبيانات بسبب أو لأخر فان صانع القرار في عمله يقف عاجزا أمامهم المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفا من نوع ما يتفق مع ذلك الموقف
- ❖ ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بماذا فعاليه عمليه الاتصال داخل هذه المؤسسات فكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر في الإنتاجية الكلية للمؤسسة أو غيرها يمكن إرجاعها إلى عدم فعاليه العمليات الاتصال.
- ❖ تبدو أهمية وخطورة الاتصال في الإدارة واضحة جلية لكونه عمليه أساسيه وهامه في الممارسة الفعالية العملية الإدارية تساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية والتعاون فيما بينهم بطريقه بنائه من اجل تحقيق تلك الأهداف كما أن ذلك شرط أساسي لامكان قيام الفرد بأداء عمله على وجه الصحيح.
- ❖ يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض فمقدرة الفرد على التعبير على وجهه نظره وتوصيل رأيه في الإدارة يضمن إلى حد كبير حل حلا لمشاكله بالعمل وخارجه.
- ❖ تعتبر القدرة على الاتصال الجيد بين الإدارة الناجح والعاملين تحت إدارتها أحد الأبعاد أو المكونات الأساسية على القيادة الإدارية المتميزة الفعالة على الرغم من أهمية الاتصال فان كثيرا من القيادات المواقف الإدارية المختلفة تتقصهم هذه القدرة وكثره الفجوات في هذه الإدارة والتخطيطي والعشوائية وتصبح نقيا للإدارة المتميزة التي تتميز بقدرتها على الاتصال الجيد أليس من الغريب أن نجد أن كثير من الإداريين الذين لا يعرفون ما يفعلون لماذا يفعلونه ليس من الغريب أن نجد الكثير يشعرون بعدم الرضا نتيجة لذلك ويرجع ذلك كله إلى الشعور الوهمي لدى الرؤساء بأنهم على اتصال جيد ومرؤوسهم الاتصال ليس مجرد عمليه نقل المعلومات إلى الآخرين ولكنه تفاعل مع الآخرين وفهم كل منهم لموقف آخر حتى يستطيع القائد الإداري أن يقود مرؤوسه على الأداء الجيد للعمل فانه يجب عليه أن يكون ملما بالمهارات الأساسية المرتبطة بعملية الاستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات حيث أن كفاءة الرئيس الإداري في أدائه للوظائف الإدارة تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراته في الاتصال. (دحدوح، 2015 — 2016، ص 11 — 12).

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

كما يمكن حصر أهمية الاتصال وفائدته للإدارة الناجح فيما يلي:

- الاتصال عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر لكي يحدث التبادل يجب أن يستجيب المستقبل والمتلقي.
- إن لنظام الاتصالات الإدارية في المنظمات الأعمال أهمية كبيرة وتأثيرا ملحوظا وفعالا على قدره المنظمة نحو تحقيق أهدافها.
- التصميم الجيد لشبكه الاتصالات في المنظمة ووفروا عليها كثيرا من الأعباء والوقت والتكاليف فيما بعد.
- إن تكامل وفهم عناصر الاتصال أمر هام وحاول تحقيق أهداف التنظيمية من الاتصال.
- عن تصميم نظام أو شبكة الاتصالات يجب أن يراعي في ذلك عامل المرونة حيث يكون النظام قابلا للتكيف في مع الظروف والمتغيرات المستقبلية.
- لكل نظام في إدارة معوقات تحد أو نقل اللون من فعاليته والتعرف على هذه المعوقات والاحتياط لها من البداية أمر ضروري لتقليل منهم وعلاجها إن حدثت.
- يجب أن تتم مراجعة وفحص نظام الاتصال الأول بأول من خلال صيانة وتجديد شبكة الاتصال التنظيمية بما يتلشى وأهداف الإدارة.
- الاتصال أنواع متعددة واستخدام نوع أو لأخر أو استخدام أكثر من نوع وأحد في نفس الوقت يتوقف على طبيعة الموقف والظروف الإدارية. (بدوح، 2015 — 2016، ص 12 — 13).

2. أهداف الاتصال:

تسع عملية الاتصال لتحقيق هدف أساسي وهو التأثير في المستقبل والوصول إلى إيجاد معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل يكون التأثير في الأفكار والاتجاهات لتكوينهم وتعديلها أو تغييرها ومن هنا يمكن حصر أهداف عملية الاتصال فالاتي: (بدوح، 2015 — 2016، ص 13 — 14).

1. هدف تعليمي تثقيفي: وهو محاوله اكتساب المستقبل الخبرات ومهارات ومفاهيم جيدة تواكب تطور مستمر في الموضوع.

2. هدف ترويحي ترفيهي: بمحاوله إدخال البهجة والفرح والاستمتاع إلى الجمهور والمستقبل من خلال أساليب الترفيه التي تساعد على التخلص من الضغوط الكثيرة للحياة.

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

3. هدف اجتماعي: يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي بين الجماهير وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية.

4. هدف تنظيمي إداري: يعمل على تحسين سعر العمل الإداري وتدليل العقبات والتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد ودعم الروابط والصلة بين كافة المستويات الإدارية والمساعدة في اتخاذ القرارات ويمكن توضيح هذه الأداة فيما يلي:

✓ زيادة درجة القبول الأدوار التنظيمية.

✓ الالتزام بالأهداف التنظيمية.

✓ توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.

✓ توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية. (دحوح، 2015 — 2016، ص 13 — 14).

نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر قنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

ولقد أشار لوسيروايروين 1995 إلى الهدف من الاتصال وهو محاولة التأطير والافتتاح وليس مجرد إرسال رسائل باستخدام الوسائل المختلفة فلا قيمة للاتصال بدون تحقيق هدف ولا نجاح للاتصال بدون أحد اثتأثير فالفرض يبدأ ويتعرض للاتصال ليتأثر ويتصل الفرد كذلك بالفرد مع الآخرين لنشر المعلومات والتعبير عن المشاعر وقد يكون ذلك بدقيقة لفظية غير لفظية.

وأما ترزبجتون 1998 فأشار إلى أن هناك أربع أهداف رئيسية للاتصال داخل المنظمة وهي:

✓ الاتصال وسيلة للتعريف بالغرض من التعليمات والقوانين في المنظمة.

✓ يعمل الاتصال على تحديد أهداف المنظمة بحيث يتم بواسطة تحديد الأعمال كيفية انجازها.

✓ استخدام معلومات وتوزيعها على الأفراد وفقا لاحتياجاتهم. (عياصرة والعودة الفاضل،

2006، ص 24).

3. مكونات عملية الاتصال:

1. المرسل **Sender**: وهو الشخص الذي يبدأ الحوار بصيغة أفكاره في رموز تعبر عن معنى

الذي يقصده فإذا ما نجح المرسل في اختيار رموزه المناسب على التعبير عن أفكاره يكون بذلك

قد وضع قدمه على الطريق الصحيح أما إذا عجز عن صياغة أفكاره في رموز واضحة تعبر

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

عما يقصده انهارت عملية الاتصال في مراحلها الأولى وتحولت إلى عبث قد يسبب ضرر بدلا من النفع.

— وفي كثير من الأحيان تكون مهارات المرسل الذي ينوي نقل الرسالة من المصدر عالية إلى حد الذي يدفع على الرسالة وضوحا أكثر أو قدره اكبر على الإقناع والتأثير المرسل قد يكون الشخص يتكلم أو يكتب أو يحاضر أو شرطي يؤثر بيده أو زعيما سياسيا أو محطة إذاعية أو تلفزيونية... الخ. (أبو السعيد، 2014، ص 28)

2. المتلقي Receiver: المرسل في بداية عملية الاتصال حتى نهايتها إلى حد كبير فأحيانا يكون متلقي شخصا وأحد كما هو الحال في الاتصال الذاتي في الاتصال المواجهي يتحول مصدر كبيرا إلى المتلقي والمتلقي وهو أهم مرحلة في عملية الاتصال القارئ هو الشخص المهم عندما نكتب والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث ويجب أن يضع المصدر باعتباري طبيعة المتلقي ويفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة.

إذا أصبح على المرسل للتعرف على خصائص المتلقي وطبيعته حتى يمكن أن يستحوذ على قلبه وعقله يستجيب له بسرعة ويتمنى أهدافه الايطالية والمتلقي لا يستقبل الرسالة ويتأثر بها مباشرة وإنما يقوم بعملية التنقيح وتنقية حسب سماتها النفسية والاجتماعية ومستوى تعليمه واتجاهاته.

الخبرة المشتركة Field of expereince: كل فاضل منا يحمل نطاقا من الخبرات والعادات والتقاليد والمعارف والاتجاهات والسلوكيات التي تصاحبه أينما ذهب وحين يكون الأفراد الذين يتصل بهم لديهم خبره حياه متشابهه فان فرص التفاهم تحقيق النجاح الاتصال يكون متاحا بطريقه فعالة وعلى النقيب كلما تباعدت الخبرة الحياتية بين المرسي المستقبل صعبة عملية التفاعل والتفاهم بينهما وتشكيلها باستمرار المعاني الكلمات عبارة عن خبرات ينوب بعضها عن بعض حيث يمكن استدعائها عند الحاجة. (أبو السعيد، 2014، ص 29 — 30)

3. الرسالة Message: هي مضمون السلوك الاتصالي وهي عبارة عن رموز وتعد الحافز الذي يرسل المرسل المراد توصيله المستقبل وأحيانا تكون هذه الرموز رموز لغوية أو غير لغوية في كل الأحوال لابد أن تكون هذه الرموز مفهومه لتحقيق الهدف.

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

4. الوسيلة: ويمكن أن تصل الرسائل إلى المتلقين عبر قنوات متعددة الرسائل الشخصية تستقبل عن طريق الحواس مثل السمع البصر اللمس والتذوق ورسائل ما تتلقى عبر وسائل الاتصال جماهيرية أكثر فعالية من وسائل أخرى باستقبال وسائل على القنوات الأخرى. ونحن نعرف استخدام وسيلتين أفضل مستخدم وأحد ه من المتلقي لا يستطيع أن يحتفظ بالمعلومات الشفهية لمدته طويلة مثل ما يستطيع المادة المرئية لهذا يكونون مركب أكثر فعالية حينما يكون مرئيا عما لو كان شفهيًا. (أبو السعيد، 2014، ص 29 — 30)

5. التشويش Noise: وهو عاقل يحول دون القدرة على الإرسال والاستقبال وهو نوعان أما ميكانيكي أو دلالي بمعنى انه كل ما يؤثر على إنتاج الرسالة أو استقبالها.

6. رجع الصدى Feed Back: ويقصد به إعادة معلومات للمرسل حيث يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها عن عدمه ويتم ذلك عن طريق تعديل الرسالة من قبل المرسل لتكون أكثر أثرا وتقبل هذا المستقبل.

7. الأثر Effect: وهي نتيجة الاتصال وهو يقع على المرسل والمتلقي على سواء وقد يكون أمر نفسي أو اجتماعي ويتحقق آثار وسائل الإعلام من خلال التقديم الأخبار والمعلومات والترفيه والإقناع وتحسين صورته الذهنية أفلام الإداري يتمثل في تنفيذ ما تم الإنفاق عليه وإعطاء نتائج ايجابية بمعنى الأثر والتغيير الذي تحدثه الرسالة في سلوك المستقبل أو معرفته أو موافقته.

8. السياق: هناك مجموعه من الظروف يتم فيها الاتصال كان يرأس أحد الموظف فيه بعيدا ليس ملائما أما إذا وبخه على مسامح من زملائه قد ينقلب تأثيرها ولا تعطي الهدف المرجو. (أبو السعيد، 2014، ص 30 — 31)

من هنا نلاحظ أن الاتصال هو دم الحياة لأي مؤسسه وهو يتغلغل في جميع نشاطاتها ويمثل أداة مهمة من خلاله يفهم الأفراد دورهم ويوجد في وحدات مؤسسات بما يؤدي إلى الحصول على المرجع والأهداف والإجراءات التنظيمية.

أن مشكله الاتصال تعني أن الآخرين ليسوا على الاستعداد التقبل حديثنا وبالسوء الأحوال لقد تظاهرون بهذا القبول المخرج والاتجاه المضاد أو قدر اكبر من المرونة بدل من قدر اكبر من الصرامة ولهذا فان التغيير لا الثبات هو السمات العقل المفتوح للوصول إلى الحلول والإتقان.

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

المستقبل معلومات ناقصة على شكل حقائق أو خاطئة وكاذبة على شكل أكاذيب أو فرض خطر على المعلومات عن طريق الرقابة أو فرض تقييم إعلامي على المعلومات بطريقه مقصودة أو غير مقصودة الفضل للمستقبل أو المستقبلين كما هو الحال في الحرب النفسية وعملية تظليل الرأي العام.

الاتجاه عبارة عن إطار مرجعي يزودنا بالمعلومات التي تجعلنا نشعر مع الآخرين أو نتضامن معهم أو نحصل على دعمهم ونحن نتعلم اتجاهاتنا من الحياة من خبراتنا الشخصية ومن تأثير الآخرين علينا الأسرة والأصدقاء والمدرسة ووسائل الإعلام ومن ردود أفعالنا العاطفية ومن الحياة يتعرف على اتجاهات الناس من سلوكهم لأن اتجاهاتهم تظفر على سلوكهم الاتجاه من مكونات التالية:

- الجانب المعرفي اعتقادات وحقائق ومعلومات.
- الجانب العاطفي مشاعر الحب والكراهية.
- الجانب السلوكي العمل.

ويهدف المصدر أو المرسل أن يؤثر على اتجاه المستقبل بالجوانب التالية:

- تقويه أو تعزيز الاتجاه موجود لدى المستقبل.
- تعديل اتجاه المستقبل نحو الأفضل أو الاسوء.
- تغيير اتجاه المستقبل.
- تعديل أو تغيير سلوك العنيل للمستقبل وللمستقبلي. (العبد أبو السعيد، 2014، ص 30 —

(31)

كما يهدف الاتصال للتغيير في:

✓ المعلومات knowledge.

✓ اتجاهات Attitudes.

✓ سلوك المستقبل Behavior.

التغيير في المعلومات يتم على النحو التالي:

- ✓ تزويد المستقبل بمعلومات صحيحة وصادقة تمكنه أو تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة والسلوك السوي في المعرفة هي القوة.

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

✓ تزويد المستقبل مع معلومات جديدة وإضافية لم يطلع عليها أو يعرفها من قبل عن فكره أو موضوع أو شخص مدار البحث وهذا من شأنه أن يساهم في إثراء معلومات المستقبل وتجديدها وتوسيع أفاقه ومدركه ويساعده على سرعه التكيف مع نفسه ومجتمعه وبيئته. (العبد أبو السعيد، 2014، ص 46 — 47)

نحن نقول المستقبل انك تعاني من نقص المعلومات أو بحاجة إلى تزويد المعلومات أو معلوماتك قديمه أو عفا عليها الزمن فهي بحاجة إلى تجديدها ونقلها ونقول انك غير ملمجوانب الموضوع أو لم توفه حقه لنقص معلوماتك وهذا يعني بان المستقبل بحاجة إلى المعلومات جديدة فالإنسان بطبعه يحب التجديد لان لدي حب الاستطلاع.

تصحيح معلومات ومفاهيم أفكار خاطئة علقت في ذهن المستقبل المعلومات الخاطئة تؤدي إلى إرباك المستقبل وتولد لديه الشاب وتؤدي إلى سوء الفهم للأفكار والأشخاص والأمور وبالتالي تؤدي إلى قرارات هادئة وسلوك خاطئ ومتعثر فعل المصدر والمرسل أن يزود المستقبل بمعلومات الصحيحة التي تديره الطريق وتدحض المعلومات الخاطئة وتحل محلها ونحن نقول للمستقبل لديك معلومات خاطئة تعمل بان تصححها أو تصحح معلوماتك أو لديك مفاهيم خاطئة أو أفكار خاطئة حول ذلك وندعوك لتصحيحها. (العبد أبو السعيد، 2014، ص 46 — 50).

1. أنواع الاتصال في المؤسسة:

الاتصال في المؤسسة هو عملية إرسالية واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة وقرارات من مستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات وشاكيات وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وينقسم الاتصال الرسمي إلى اتصال صاعد وآخر نازل آخر أفقي كما يأتي:

اتصال صاعد communication ascendnte: عملية إرسال معلومات من الجهات الدنيا أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا المتعلقة بأداء والمشكلات تنفيذ الصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعاليات الأداء.

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

اتصالنازل Communication dexendante: هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة ونظم القوانين وأساليب تطوير الأداء وقواعد الجراء والعقاب ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات. (قاسمي، 2016، ص 10).

اتصال أفقي Communication latérale: هو تلك العملية التي تتم بين العاملين بنفس المستوى بغرض التشاور والتبادل والحضارات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا أو هو الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة وهي اتصالات تزيد من انسجام التماسك والجماعات المهنية المختلفة التي تبني قواعد وأساليب للتعاون خاصة بها ومناسبة لمناسبة لمستويات إدراكية ومستوياتها المهنية كثيرا ما يلجا إلى الاتصالات والأفقية نظرا للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلال تبادل أطراف الحديث عكس ما قد يحدث بالاتصالات الصاعدة خاصة بحاله عدم ديمقراطيته القائد والإدارة وفي حاله تأخذ الإجراءات التي يفرضها التنظيم الرسمي. (قاسمي، 2016، ص 11).

اتصالاللفظي Communication verbale: هو تلك العملية التي تهدف إلى التغيير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصيه أو جماعه أتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل أو عن أخطاء معينه في التسيير أحد جوانب الصراع التنظيمي.

الاتصالالغيراللفظي Communication non verbale: هو تلك الرسالةالرمزية الموجهة إلى الجهات العليا المتضمنة عدم الرضا عن العمل في أحد جوانبه أو متضمنة رده فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيميه سلبيه مثل التغيب والتأخر والجمود ومقاومه التغيير.

اتصال غير موجه Communication non dirbale: هو الحالة التي تكون فيها الرسالة بين الرئيس والمرؤوسين وليس الذات اتجاه وأحد فقط بحيث يتساوى الجميع مهما كانت درجاتهم السلمية ويستمعون إلى بعضهم البعض ويحاولون فهم بعضهم البعض متبادل المعلومات غذا الإمكان. (قاسمي، 2016، ص 11).

اتصال غير رسمي Communication informele: هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسميه لا يقرها التنظيم الرسمي بل ينشا نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين بالمؤسسة كما ينشا بسبب مصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة وقد يعتبر الاتصال الرسمي الالتزام ثقيلًا على العاملين نظرا لأنه يقوم على المتابعة والرقابة والمحاسبة شتىأنواعه الضغوط لذا يبحث العاملون بالغلط آليات الاتصال أخرى لتحرر من الضغوط الاتصال الرسمي نظر للخصائص

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

التي يتميز بها عدم الخوف من العقاب والتحرر من المراقبة الإدارية والعفوي هو السرية والفعالية وتحقق الاشباعات النفسية والاجتماعية التي لا يجدها العاملون في الاتصال الرسمي. ويعتبر الاتصال غير الرسمي أحد الدعامات الأساسية للاتصال الرسمي بحيث يزوده بمعلومات أوفر وأكثر نوعيه من تلك التي يوفرها الاتصال الرسمي نظرا لمرونة يتمتع بها والسرعة في نقل الخبرة وعدم الخوف من قول كل شيء وهذا أحد همةيجابيات التي يمكن أن تكون لصالح المؤسسة غير انه قد ينقلب على المؤسسة سلبا في حاله تجاهله من طرف المؤسسة أو محاربتة أو انحراف عن أحد أهداف المؤسسة بحيث يصبح أداء لصناعه الشائعات ونقل الإخبار الكاذبة وتشويه الحقائق بطريقه ترك لك الاتصال الرسمي وتعيقه. (قاسم، 2016، ص 12).

والملاحظة أن أشكال الاتصال في المؤسسة عديدة وتعدد بالتعدد الثقافة الاجتماعية لأعضاء المؤسسة وكل العناصر الثقافية للمجتمع فتوظف في العمليات الاتصالية بين الجماعات العمل كما أن كل الجوانب المادية وانظمه السلوك وخصائص الأفراد والجماعات تتدخل لتحديد أي شكل من أشكال الاتصال وإنتاج مختلف الأشكال في الاتصال التغييب والتأخر عن العمل وطلب العطل المرضية هي لأحد أشكال اتصال غير المعبرة عنه في بعض الأحيان لا يجد المرؤوس طريقه تعبر عن غضبي أو احتجاجه إلا من خلال التغييب والتأخير الذي هو رسالة موجه إلى الرئيس تدل على عدم الرضا ويمكن للرئيس أن يفهم مضمونه الرسالة هذا الظن سياق العلاقة التي بينه وبين مرؤوسه التي على أساسها يتعامل مع حاله التغييب هذا ورغم ذلك فانه حاله التغييب أو التأخير هذا تعبر عن ضعف الاتصال المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين والضغطات والاستماع رغم انه اتخذ وسيلة للتأثير في موقف الطرف الأخر والتحقيق هدف معين. (قاسمي، 2016، ص 12)

ثم إن حال الضعف أو استجابة العاملين وضعف حماسهم نحو مشاريع المؤسسات اليومية والإستراتيجية هي أيضا من أشكال الاتصال الضعيف الذي يعبر عنه العاملون بطريقه مباشره أو غير مباشره فالجمود ومقاومه التعبير هي أحد أساليب الاتصال الضعيف الذي نلاحظه من خلال عده رموز منها التهرب من العمل وادعاء كثره الأعمال وتراكمها وادعاء التعب وصعوبة العمل وإبداء بالتخوف والادعاء بضيق الوقت هو كلها مؤشرات على رغبة في جمود ومقاومه التعبير في المؤسسة وهي مؤشرات لشكل من أشكال الاتصال الغير معبره عنها يمكن حله من خلال الاستماع والحوار وتنشيط العملية الاتصالية وهناك شكل آخر الاتصال هو اتصال معبر عنه ولذلك يتم من خلاله بإبلاغ

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

رسالة بطريقه مباشره إلى المرسل إليه ويكون ذلك من خلال التعبير عن المشاكل في العمل والمشاكل العلاقات الاجتماعية والتعبير عن الصراع والمنافسة والمحبة والإكرام التعبير عن ظهور العمل عن الرضا وعدم الرضا.(قاسمي، 2016، ص 11).

2. النظرياتالمفسرة للاتصال:

لا شك أن الآراء العلمية الاجتماعية للظواهر تعتبر آراء انتقائية ولذلك فإن اختلاف الرؤى أو المتطورات التي ينظر من خلالها العالم إلى الظواهر تؤدي إلى اختلاف الكتابات واختلاف الآراء التي يتبناها المفكرون ولعل أهم النظريات الاتصال وأبرزها ما يلي

1. نظرية التعلم: نظريه التعلمنظريه من نظريه العلم النفس التي تتناولها العديد من العلماء النفس النواحي العديدة ومتنوعة بالرغم الكون يتباحث بعمليات التعلم وكيفية حدوثها والشروط التي يجب أن يتوفر لكي يحدث التعلم إلا أن لهذه النظرية علاقة وصله قويه بنظريات الاتصال الإنساني الذي يحدث فيه تعلم وتعليم وفي نفس الوقت يحدث بأنواع متعددة من خلاله يمكن أن يتوفر لدينا شكل أساسي عن نظريات الاتصال ويجب أن يؤكد هنا أن كل نظريه في علم النفس التعليمي تعطي أهمية كبيره لعمليه لأنها تعتبر مبدأ الأساسي الذي يقوم عليها الاتصال فهل باختصار فإن العلاقة بين المثير والاستجابة يمكن النظر إليها باعتبارها توفر لنا المناخ الأساسي لكل من عمليه التعلم والاتصال والمتابعة. (عطية، 2014 — 2015، ص 95 – 96)

هنا يمكن أن يكون شيء مادي أو طبيعي وقد يكون حدث معين في البيئة بحيث يكون له القدرة على التأثير في العضو الإدراكي والإحساس بالكائن الإنساني بالاستجابة سوف تكون بصوره فعل صريحة وعلني يمكن قياسه أن عمليه التعليم التي تقوم على أساس (المثير والاستجابة) أو ما يسمونه بالمذهب الارتباطي أو الترابطي والذي أصبح منشور بين كثير من الناس على أنها ارتباط شرطي تقليدي عمليه بين منبه أو مثير باستجابة لم يكن بينها وبين المنبه صلة من الأصل وذلك عن طريق عمل التداعي من النوع الذي عرضه. (عطية، 2014 — 2015، ص 95).

يعتبر الاتصال الإنساني من هذا المنظور عمليه للتربة الأفراد بعضهم البعض والبيئة التي يعيشون فيها ومن خلال وصف "نيوكامب" الأفراد الاتصالية التي تتخلصوا في انه يمكن أن تتحدث على أنها نتائج التغييرات في العلاقات بين الكائن الحي من بين البيئة سواء كانت هذه العلاقات فعلية أو متوقعه أو الاثنين معا كما أنها تعتبر أفعالاً متميزة حيث أن هذه الأحداث يمكن أن تحدث بسبب

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

تغييرات التي توجد في نفس العلاقات بين اثنين أو أكثر من القائمين بالاتصال أو الأهداف أو الموضوعات الاتصالية وعليه فان عملية الاتصال أساسا عمليا رده فعل حتى أن الأفعال الاتصالية التي تبدو بشكل واضح أنها تعبيرية يمكن النظر إليها على ردود أفعال وبناء على ما سبق يمكن أن نصل إلى النتائج التالية:

أن الأفراد يدخلون في العلاقات الاتصالية نتيجة لتوتر أو تجربة التوتر داخل البيئة التي يشترطون فيها، وهكذا فإن بعض المثيرات التي يتعرض لها الناس تمارس ضغط عليهم من أجل إرسال المعلومات أو الاستجابة للمعلومات التي تثير اهتمامهم للموقف الاتصالي يمكن تفسيره على أنه الموقف الذي يتم فيه إشباع احتياجات المشاركين بطريقة محسوبة، ويبرز أهمية الموقف الاتصالي من احتياجات من ناحية ومن الشق الكبير الواسع الذي يعتبر جزء من ناحية أخرى، العلاقة بين المشاركين تعتبر علاقة وظيفية وآلية وهذا يعني أن هذه العلاقة ذات فائدة من ناحية ولا يمكن تجنبها من ناحية أخرى، فالمرسل لا يرتبط بالمستقبل إلا بعلاقة رسائلية أو ذرائعية من أجل التوصل إلى استجابات وتأثيرات مقصودة ويمكن التنبؤ بها أو توقعها، أو تكون هذه العلاقة علاقة ليست ذات فائدة وأهمية، ومن الواضح أن هذا المنظور السلوكي الكامل يعتبر نموذج تفسيري قوي، حيث يمكن أن تنبثق منه افتراضات أخرى لا تتصل فقط بمثل هذه المسائل والموضوعات المحدد، ولكن أيضا افتراضات تتعلق بالعملية التي بواسطتها يصبح للظواهر (عطية، 2014 — 2015، ص 95).

معنى وتطور اللغة وكذلك نظم الإشارات والرموز الأخرى وكذلك الافتراضات التي تتعلق

بالاهتمام والإدراك والتأثيرات ومع ذلك فإن اهتمامنا من هذه النقطة ينص على فهم الفعل الاتصالي والعلاقات الاتصالية كما يشكلها أو يصيغها المشارك أو الملاحظ. (بن زاوي، 2017 — 2018، ص 99 — 100).

2. نظرية المجتمع الجماهيري: تعد نظريه المجتمع الجماهيري من أول نظريات الاتصال

ظهرت في بداية القرن 20 حيث تغيرت صورته المجتمع الذي كان سائد في القرن 19 من مجتمع تقليدي يرتبط فيه الناس ارتباطا وثيقا إلى مجتمع يتميز بالتقييد أكبر حيث ينتم أفرادها بالعزلة عن الآخرين ويود الندامة مشاعر الشخصية عن التفاعل مع الآخرين حيث يتحررون فيه من الالتزامات الاجتماعية.

بعد الحرب العالمية الثانية بدأت تظهر الرغبة في إنشاء علم الاتصال مستقلا عن باقي العلوم الإنسانية الأخرى علم الاجتماع علم النفس أيضا قسم الباحثة المهتمين بعلم الاتصال إلى مدرستين

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

فكريتين الاتصال وهما مدرسه الامريقية المدرسة النقدية. (بن زاوي، 2017 — 2018، ص 99 — 100).

3. النظرية الامبريقية: المدرسة الامبريقية بقيادة ج لازرسفيلدوهي تتميز بالمنهج الكمي والوظيفي والوصفي وتهتم بالجانب الإداري لعملية الاتصال وتركز على الوظائف الاتصال ومسانده الأعمال على فرض نفوذهم وخدمه الثقافات المهيمنة وإهمالها للمحيط التاريخي والثقافي.

4. النظرية النقدية: المدرسة النقدية بقيادة هوركايمروادرنووماركيزوفروموهذه المدرسة تعطي الأولوية في تحليلهم للمحيط الثقافي والاجتماعي الذي تتسم فيه عملية الاتصال وقد تأثرت بالفكرة الماركسي وهم يعتمدون على البحث النظري المجرد الخيالي من المعطيات الموضوعية وقد تفرغت هذه المدرسة إلى اتجاهات مختلفة منها أصحاب اتجاه الاقتصاد السياسي اتجاه الشمولي واتجاه الثقافي النقدي والاتجاه الامبرالي الثقافي.

قسم الباحثون وعلماء الاتصال النظريات الامريقية إلى خمسة أنواع هي:

أ. نظرية التأثير المباشر: وتسمى نظريه الحقنة تحت الجلد أو نظرية الرصاصة السحرية سهله لدي نظريه خلال العقول الأولى من القرن 20 نظره ترى أن الوسائل الاتصال الجماهيري نفوذا أو قدرا على أحد ائالتأثير بصوره مباشره على أساسا نرسالة تشغل عنصر قويا في ذلك التأثير. (بن زاوي، 2017 — 2018، ص 100 — 101)

ب. نظرية الاستخدامات والاشباع:

وتسمى نظريه الاستعمالات والرضا والرضا وتهتم هذه النظرية بدراسة الاتصال الجماهيري دراسة وظيفية منظمه وهي ترى أن الجماهير تعال في انتقاء أفرادها لوسائل مضمون تفضل من وسائل الإعلام وقد جاءت رد فعل لمفهوم قوه الإعلام الطاغية.

ج. نظرية انتشار الابتكارات:

افترض انك تدفق الاتصال يتم على مراحل وهو يسمح بالمزيد من احتمالات المعقدة للتدفق الاتصال لأنه يرى أن تدفق المعلومات ينساب عبر عده أفراد أو قنوات الاتصال تكون أكثرفعاليه في زيادة معرفه حول المبتكرات. (بن زاوي، 2017 — 2018، ص 100 — 101).

د. نظرية الإنماء الثقافي أو العرس الثقافي:

ظهرت هذه النظرية في أمريكا خلال عقد السبعينات لدراسة اثر وسائل الإعلام تقول هذه النظرية أن دوامه التعرض للي فاز بالفترة الطويلة ومنظمة تنمي لدى المشاهد اعتقادا بان العالم الذي

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

يراه على شاشه التلفاز من هو صوره من العالم الواقعي الذي يعيش فيه وهذه النظرية مرتبطة بالجمهور لا تطورها الباحثة الأمريكي جورج جرينز.

5. **نظرية التبعية أو الاعتماد على وسائل الإعلام:** محور هذه النظرية أن الجمهور يعتمد على معلومات ووسائل الإعلام لتحقيق حاجات ويحصل على أهداف معينه والنقطة الهامة في هذه النظرية بان وسائل الإعلام ستؤثر بالناس إلى درجة التي فيها يعتمدون على المعلومات تلك الرسائل ركزوا هذه النظرية على العلاقات بين النظم المعلومات الصغرى والمتوسطة والكبرى ومكوناتها.

5. **نظرية الحتمية التكنولوجية:** ترجع هذه النظرية لجهود العالمان مارشال ماكلوهان وهارون أنيس حيث ركزا في تحليل عملية الاتصال على التكنولوجيا المستعملة في وسيلة الاتصال التي تفرض هيمنتها في كل مرحلة تاريخية، حيث عد ماكلوهان (الوسيلة هي الرسالة)، وإن مضمون أي وسيلة هو دائما وسيلة أخرى حيث يرى أن مضمون الاتصال غير ذي علاقة بالتأثير فالذي يجعل هناك فرقا في حياة الناس إنما هي الوسائل السائدة في عصر ما وليس مضمونها.

(بن زاوي، 2017 — 2018، ص 100 — 101)

6. **نظرية ترتيب الأولويات:** (وضع الأجندة): ترجع أصول هذه النظرية لبحوث ترتيب الأولويات إلى ولتر بيتمان من خلال كتابة الرأي العام حيث يرى بيتمان أن وسائل الإعلام تساعد في بناء الصورة الذهنية لدى الجماهير وفي كثير من الأحيان تقدم هذه الوسائل بيانات زائفة فيعقول الجماهير وتعمل وسائل الإعلام على تكوين الرأي العام من خلال قضايا التي تهم المجتمع، وقد تم تجاهل هذه النظرية تماما في الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين.

(بن زاوي، 2017 — 2018، ص 100 — 101).

7. **نظرية دوامة الصمت:** طرق هذه النظرية الباحثة الألمانية اليزابيث نويل — نيومان عام 1974 حيث تعتمد على افتراض رئيسي فحواه أن وسائل الإعلام حين تتبين آراء أو اتجاهات معينة خلال فترة من الزمن فإن معظم الأفراد سوف يتحركون في الاتجاه الذي تدعمه وسائل، وبالتالي يتكون الرأي العام بما يتسق مع الأفكار التي تدعمها وسائل الإعلام.

8. **نظرية مولس الثقافية:** وهي تعود إلى أفكار أ — مولس التي تعد طرحا متميزا حول العلاقة بين وسائل الاتصال والمجتمع، ويرى صاحبها بأن وسائل الاتصال تحول الثقافة عن طريق ما يسميه بالثقافات والفسيفساء الثقافية، حيث تنتقل الثقافات من المبدعين العلماء الأدباء، الفانون الذين

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

يخترعون الأفكار الجديدة المعبر عنها بالثقافات تنتقل لاحقا لمختلف الجماعات وتشمل قائمة لا متناهية تبدأ بوصفه طبع وتنتهي بأعقد الاكتشافات العلمية، ويمثل كل ذلك قاعدة جماهيرية حيث يلعب وسائل الاتصال دور كبيرا في الثقافة الحديثة.

9. نظرية فجوة المعرفة: تقوم هذه النظرية على فكرة التباين الموجود بين الأفراد والجماعات في المعرفة وأثر التعرض لوسائل الاتصال الجماهيرية في زيادة أو خلق هذا التباين وعرفت هذه النظرية من خلال الفروض التي وضعها تيتنيسبور وزملاؤه. (بن زاوي، 2017 — 2018، ص 102).

3. أهمية الاتصال التنظيمي:

إن نجاح أي منظمه في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليه على أنها عملية مستقلة قائمه بذاتها وإنما عمليه تعتمد عليها كاه العمليات الإدارية في المنظمة.

تعتبر الاتصالات التنظيمية وسيله المديرين في الإدارة لأنشطتهما الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة ولذلك أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبب لعلاجها وتقييم الأداء وإنتاجية العمل.

وبفضل الاتصالات تنظيميه يتمكن كل فرض المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة كما يساعد على توضيح التغييرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال. (بوعطيط، 2008 — 2009، ص 56).

الاتصالات بشكل عام وبأي صوره كانت رسميه أو غير رسميه على درجه عاليه من الأهمية في المنظمات والمؤسسات مهما كان شكلها ونشاطها ويمكن إيجاز أهمية التي تنتوي على الاتصالات في المنظمات أو المؤسسات بما يلي:

❖ الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة حيث يسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها. (رجب، الختروشي، 2017، ص 340).

❖ يؤدي الاتصال دورا مهما في توجيهي وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في.

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

- ❖ الاتصال وسيله أساسيه لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة.
- ❖ يقوم الاتصال بإبلاغ التعليمات والتوجيهات إلى العاملين من مرؤوسهم والتعرف على رد الفعل وبمعنى أوضح فإن الاتصال يمثل وسيله رقابية وإرشادية. (رجب، الخروشي، 2017، ص 340).
- ❖ فهم العاملين للطبيعة العمل الحيض يسهم الاتصال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملين في المنظمة لذا يتم اطلاعهم وإذا حاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا بما يساعد العاملين في تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض ما يحققه رضاهم وارتفاع معنوياتهم.
- ❖ الإحاطة بمشاكل العمال يساعد الاتصال في الإحاطة بالإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى وبالتالي يمكن الإدارة العليا من تفهم ومعايشه الظروف المحيطة بهم مما يساعد على تحسين الأداء العاملين في المنظمات.
- ❖ تنمية العلاقات الإنسانية يسهم الاتصال في خلق وحده المفهوم والهدف ورفع روح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة تفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين. (برقية، 2016 — ص 218)
- ❖ إبقاء صانعي القرار في المنظمة الأعمال على اطلاع مستمر على الأنشطة التحصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة.
- ❖ المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا بين العاملين حيث يعمل الاتصال التنظيمي بإشكالها المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضية المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانع القرار.
- ❖ المساهمة في تعزيز حالات الولاء المتواصل للمنظمة. (رديدي وزرقاوي، 2021، ص 134)

4. أهداف الاتصال التنظيمي:

وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:

تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة وبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض دائما مستقلة عن بعضهم البعض وبالتالي تفعل التصرفات التنسيق وجميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة. (بوعطيط، 2008 — 2009، ص 57)

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

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

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- اتخاذ القرارات حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات اتخاذ القرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين حيث يستطيعوا العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.
- ويمكن إدراج هذا آخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقه م والمتمثل في التقليل من الدورة السلبية الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل. (بوعطيط، 2008 — 2009، ص 57).

ويمكن أن نضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما:

- تمسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة تحسين إنتاجية وفعاليات العمل فالوصول على المعلومات تختلف الدافعية والرضا عن العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعدهم على فعاليتها المنظمة.
- (دريدي وزرقاوي، ب س، ص 340).

- يعتبر الهدف الأساسي للاتصال هو نقل المعنى الإنسان ينشغل طول حياته في محاوله فهم الآخرين وأتاحه المجال الآخرين لفهمه وتتأثر طبيعة الإنسان والاتجاهات والتي بكونها ونجاحها وفشلها في الحياة بمدى براعته في فن الاتصال ومعنى ذلك أن الفشل في التوجيه الحياة من خلال عمليه اتصال لا يؤدي إلى إخفاق بالتكيف الاجتماعي فحسب بل ربما يسحبه تفكك في الشخصية.(الخنروشي، 2017، ص 340).

- اطلاع المرؤوسين على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها وبالبرنامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من اجل ذلك إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين.
- اطلاع المرؤوسين على التعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال والدواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ.

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

➤ التعرف على ماذا تنفيذ الأعمال المعوقات التي تواجهها المواقف المرؤوسين من المشكلات وكذا سبل علاجها.

➤ تسهيل عمليات اتخاذ القرارات في المستويين الإشرافي والتنفيذي.

(شريط، 2008 — 2009، ص 58)

5. خصائص الاتصال التنظيمي:

في ضوء التعريفات السابقة: تتمثل خصائصه الآتي:

- عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات. تتدفق عبر البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع والمختلفة.
- يتم بصورة مختلفة الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية داخل المنظمة وخارجها.
- يمكن للفرد أو الجماعة الإحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في السلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه.
- لا يقتصر الاتصال التنظيمي على نقل المعلومات وتبادلها بل يقوم بإنتاجها وتوفيرها وتجميعها وتقديرها عند الحاجة إليها.
- نشاط الاتصال التنظيمي يسهم في تحقيق الترابط والتماسك ويحدث تكاملاً بين أجزاء ومكونات المنظمة. (علي حامد هارون، 2020، ص 67 — 68).
- الاتصال التنظيمي يفيد المدير ومعاونيه أو معاونوه على تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف.
- يسهم الاتصال التنظيمي في استمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها داخل الهيكل التنظيمي وخارجها.
- تتم عملية الاتصال التنظيمي عبر وسيلة اتصالية واحدة أو عدة وسائل ورموز شفوية أو مكتوبة خلال إطار موقفي محدد.
- يستهدف الاتصال التنظيمي تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل لضمان استمرار العملية الإدارية وتطورها للأفضل مما يساعد على تحقيق التواصل المطلوب بين الأطراف المختلفة لاتصال لتحقيق أهداف معينة ومحددة. (علي حامد هارون، 2020، ص 67 — 68)
- مقارنة تكاليف نظام الاتصال وفوائده وضرورة تحقيق عائد مقبول من ورائه. (الحوش،

2005 — 2004، ص 43)

6. شروط فعالية الاتصال التنظيمي:

يقول الباحث عبد الغفور في كتابه نظريات التنظيم والإدارة أن هناك على الأقل إجرائين لهما صفة العمومية لتقييم فاعلية نظام ويتناول الإجراء الأول مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال من مقابلة المطالب الرسمية للتنظيم ويشير الإجراء الثاني إلى ما يمكن أن يحققه نظام الاتصال من حوافز غير رسمية يواصل الباحث القول لقد أثبتت نظرية الروابط التنظيمية بإقناع انه انخفاض عدد الروابط التنظيمية بين مراكز القرارات كلما زادت فعالية الاتصال في التنظيم وقد بين أحد الكتاب ان انخفاض روابط الاتصال إلى حد ما الأدنى يؤدي إلى زيادة الاستقرار التنظيمي. (بن زاوي، 2017 — 2018، ص 124).

وتكون الاتصالات الفعالة في حاله تركها آثار ايجابية عند المستقبل وتقبلها منه وتجاوبها معه لتحقيق ذلك وذهب الالتزام ببعض الشروط التي يمكن انجازها فيما:

- ❖ توشي الصدق والإخلاص عند مزاوله عمليه الاتصال.
 - ❖ مراعاة الأمانة في الاستلام والتسليم المعلومات دون زيادة أو نقصان.
 - ❖ ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والنقد البناء.
 - ❖ عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة
 - ❖ أن يوضع اتصال بناء على أهداف محدده مسبقا خطة جيديوضع في ضوء احتياجات المنظمة
 - ❖ الاتصال جيد لا يتطلب من الرئيس تخطي مرؤوسيه والاتصال بالعاملين تحت أمرهم.
- الإصغاء الجيد هو جزء فعال في عمليه الاتصال الجيد. (شريط، 2008 — 2019 ص 65)
- ومن الجوانب التي يجب الاهتمام بها لزيادة الفعالية الاتصالية ما يلي:

❖ الجانب اللغوي:

- ✓ يجب أنتلاءم اللغة المستخدمة في الاتصالات مع مستوى الأفراد المشاركين فيها وفقا لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم بحيث لن نتصل بهم بغير اللغة التي يجدونها.
- ✓ يجب أن تكون اللغة المستخدمة بسيطة ومفهومة من قبل المجتمع.
- ✓ يجب أن تكون اللغة دقيقه لا تحتمل أكثر من معنى.
- ✓ تدريب الأفراد في كافة المستويات على استخدام اللغة في التعبير وفي كتابه التقارير.

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

(بن زاوي، 2017 — 2018، ص 125).

❖ الجانب الثقافي الاجتماعي:

- ✓ مراعاة الأعراف والعادات السائدة في المجتمع.
- ✓ الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند مزاوله الاتصال.
- ✓ مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس المعاني.
- ✓ مواكبه التغيير في القيام السائدة بالمجتمع نحو الاتصال.

❖ الجانب الإنساني:

- ✓ تشجيع الآراء البناءة خاصة من قبل المرؤوسين.
- ✓ تطابق العمل مع القول عندما يقارن العمل بالقول.
- ✓ الخصال الحميدة وسمات الجودة تعتبر عنصر مهما في مزاوله الاتصال ونقصد بها الرئيس ومعاونيه. (بن زاوي، 2017 — 2018، ص 125).

❖ الجانب التنظيمي:

- إذا أردنا لإدارة أن تتم عملية الاتصال التنظيمي بشكل سلس وبناء فان النقاط التالية تساعد على ذلك:
- ✓ عدم إهمال الاتصال غير الرسمي لأهميته في السر الطبيعي للعمل والحرص على الاستفادة منه. (بن زاوي، 2017 — 2018، ص 125).
 - ✓ الاعتماد على الاتصال ذو الاتجاهين صاعد نازل نظرا لفعاليته وتشجيعه للمعلومات المرتدة والاستفادة منها
 - ✓ الاعتماد على فريق العمل في معالجه المشكلات والمواقف الصعبة والاستفادة من وجود أكثر من رأي.
 - ✓ تجنب المركزية المفرطة إذا لوحظ أنها تعيق عملية الاتصال والانسباب المعلومات والبيانات بشكل دوري.
 - ✓ المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشبيه أو تحريف في المعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم. (بن زاوي، 2017 — 2018، ص 126)

❖ الجانب التكنولوجي:

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

التكنولوجيا وما وصلت إليه في جميع مجالاته منها على وجه الخصوص مجالات الاتصال لا يمكنها إلا أن تكون أهم عنصر من عناصر النجاح المنظمات الحديثة والاتصال فعال لا يمكن أن يتغاضى عن الاستفادة منها لذلك:

- ✓ يجب اقتناء آخر المبتكرات في هذا المجال والاستفادة منها قدر الإمكان.
- ✓ يجب مواكبه التغييرات الحديثة بالتدريب العاملين أولبأول الوسائل وأساليب الاتصال.
- ✓ الحرص على تهيئه استعداد العاملين قبل تبني أي وسائل جيدة
- ✓ الاستخدام المكثف لوسائل السمعية البصرية في الإيضاح وشرح المعلومات ونقلها كوسيلة الاتصالات.
- ✓ النظرة الموضوعية للجانب التكنولوجي من حيث رفع كفاءة المنظمة بجميع الهالات ومنها بطبيعة الحال المجال الاتصال.
- ✓ وهكذا يمكن إيجاد جو اجتماعي سليم داخل منظمات التي تلتزم بهذه الجوانب في عمليه الاتصال (بن زاوي، 2017 — 2018، ص 126).

7. مبادئ الاتصال التنظيمي:

1. مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل الذي يقوم بتصميم وصياغة الرسالة والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومه سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب يقوم هذا على استخدام الألفاظ باللغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء على أحد سواء.
2. مبدأ الاهتمام والتركيز: لا بد من إعطاء الاهتمام الكامل للرسالة من اجل الفهم الدقيق لمحتواها من جهة وإشعار متصل بأهميتها من جهة أخرى وهذا لا يكون إلا عن طريق تحسين مهارة الاستماع والقراءة. (دريدي وزرقاوي، 2021، ص 132)
3. مبدأ التكامل والوحدة: يساعد هذا المبدأ على المساندة لأهداف التنظيمية الاتصال بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية أي انه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة في المدير أو الرئيس المباشر لا يجب أن يكتفي فقط بنقل الرسالة بل يجب عليه تفسيرها وإيضاحها وفي هذه الحالة فان المرءوسين سيحترمون المركز لوظيفي للرئيس ويعتمدون عليهم فيما يتعلق بمعلومات الرسمية وهذا يعتبر تدعيما لسلطته.

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

4. مبدأ الإستراتيجية استخدام التنظيم الغير الرسمي: أصبح التنظيمات الغير رسميه حاجه ملحه داخل منظمه لا يمكن تجاهلها فلا بد من العمل بها سيرها في نقل استقبال المعلومات المكمل الاتصال الرسمي الذي قد يعاني من فقدان الثقة فقد لا يكون ملائما لنقل كل أنواع الرسائل.

(فاطمة دريدي وأمال زرقاوي، 2021، ص 132)

5. مبدأ الواقعية: يجب أن تتطابق الإستراتيجيةالاتصالية مع خصائص المنتج أوالخدمة وذلك لكي تكون مرحب بها من طرف الجمهور المستهدف في أيمعلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة ومن ثم فقدان المنتج أوالخدمة لقيمته وجمهوره. (دحدوحة، 2014 — 2015، ص 77).

6. مبدأ المرونة: استراتيجيه الاتصال يجب أن تكون:

✓ مرونة حسب مختلف الأشكال الاتصالية.

✓ مرونة حسب وسائل الاتصال.

✓ مرونة حسب نوع الخدمات أو المنتج.

7. مبدأ القبول الداخلي: لابد على الاتصال ورسائله أن لا تكون مسموعة ومفهومه من المستهلكين فقط بل وأيضا من الجماهير داخل مؤسسه في حد ذاتها المستخدمين عمال إطارات هذا المبدأالأساسيأنه جزء من الاتصال فهو سيكون منجزا من طرف الموظفين بخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجية.

8. مبدأ التميز: أنأحد الأدوارالأساسيةلإستراتيجيةالاتصالية هي إعطاء المنتج أوالخدمة تميز غير موجود العروض الأخرى التميز الايجابي بالطبع حيث تقاس نوعيه الاتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتج أوالخدمةالمعروضة. (دحدوحة، 2014 — 2015، ص 77).

8. أساليب الاتصال التنظيمي:

تعتمد فعاليه الكثير من المنظمات على أنواعوأساليب الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها فاستخدامها لأساليبمتقدمه من الاتصالات الإداريةالتنظيمية من شأنه أن يسهم في تحقيق أهدافها ذلك كونها تساعد على توفير تدفق فعال المعلومات ويمكننا القول أن استعمال أكثر من الأسلوب في وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحا من استعمال أسلوبواحد ويمكنناجملاأساليب الاتصال في العناصر ثلاثةالتمثلة في أسلوب الكتابي الشفوي الحركي

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

1. أسلوب الاتصال الكتابي: يعتمد هذا الأسلوب بالأساس على الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم المعقدة التنظيم كي يحقق الاتصال كتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة. (برقية، 2021 — 2022، ص 43).

الاتصال الكتابي هو الذي يجعل من المستطاع نقل نفس المعلومات وبالضبط إلا على الكبير من الأفراد هذا من مكان إرجاعها إليها مستقبلاً ويمكن شرح هذه المعلومات والبيانات بعد الطرق مختلفة مع تقديم الكثير من التفاصيل استدعي الأمر ذلك ويمكننا إنجاز هذا النوع من الأساليب بالتقارير والتعليمات والمذكرات المكتوبة والمنشورات المطبوعة والتي من شأنها أن تعمل على زيادة الحيوية للقيام بالعمل الإداري. (برقية، 2021 — 2022، ص 43).

❖ الرسائل الوظيفية: هي تلك الرسائل التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات بل تتركز حول العمل أساساً كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلاً تلك التي تنقل المعلومات العقلانية الفنية العلمية القانونية الإدارية الاجتماعية. (مصطفى حجازي، 1982، ص 120).

❖ أنظمة الشكاوي: تسجيل منظمات المتقدمة عاملها في التعبير عن شكاوهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم وبجانب هذا فإنها إعطائهم فرص كاملة وعادله من الاستمتاع والمناقشة كما تضمن أعطائهم ردوداً على كل تساؤلات خلاله وقت محدد في نظام رسمي للشكاوي وبالإضافة إلى هذا تقوم أنظمة الشكاوي بتقديم خطوات لتظلم العامل أو الموظف والمستويات الأعلى وتبدأ عادة بخطوات تظلم وجهك وبالرئيس المباشر فان لم يستطيع الرئيس المباشر حل المشكلة أو إنصاف الموظف يتيح ونظام الحق للعامل أو الموظف التظلم أو الاستئناف أو رفع الأمر إلى جهة الأعلى.

❖ أنظمة المقابلات: تقوم الشركات باستخدام المقابلات كوسيلة لامتناس مشاعر الغضب وكوسيلة لحل المشكلات ومن انظمه المقابلات ما يطلق عليها بجماعات المناقشة ومناقشات المفتوحة فتقوم شركة "نورتون" الأمريكية بتخصيس بعض موظفي شؤون العاملين بها للرد على تساؤلات العاملين في نظام رسمي لمقابلات حيث يقوم أي العاملين بطلب المقابلة بعد تحديد موضوع المشكلة وبعدها يتم تحديد موعد المقابلة واقتراح المشكلة إلى متخصصين معنيين لحلها.

ومن أمثلة انظمه المقابلات ما تقوم به إحدى الشركات الاستثمار العاملة في الإسكندرية ذلك بعقد اجتماع شهري بين الملاحظين في مواقع الإنتاج المختلفة لإدارة الشؤون الإدارية ورئيس مجلس إدارة الشركة أو من ينيب عنهم وفي هذا اجتماع تتم مناقشه مشاكل العمل بالواقع وأيضاً شرح

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

الأنظمة الجديدة التي تهم العاملين كأنظمة الحوافز والرعاية الاجتماعية والصحية. (برقية، 2021 — 2022، ص 44 – 45)

❖ **لوحة الإعلانات:** تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة والأخبار العاملين بأمر العاجلة والهامة وبالتغيرات التي تحدث يا قواعد وانظمه العمل وتعتبر جريده الحائط أحد أشكال لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهه نظر المنظمة بصوره دوريه شهريا مثلا أو قد تمثل وجهه نظر وتعليق العاملين ونقاباتهم أو صناديق زمالة حول الموضوعات التي تهم علاقة العاملين بالمنظمة.

❖ **رفوف القراءة:** يمكن منظمه إن تخصص رفوف رفوف المكتبة يوضع عليها كتيبات ونشرات تمص موضوعاتهم العاملين وتشمل هذه النشرات والكتيبات مجموعه عريضة من المعلومات عن السياسات الأفراد مثل نظام الحوافز نظام الترقية لائحة تأمينات والمعاشات. (برقية، 2021 — 2022، ص 44 – 45)

❖ **المجلة:** تستخدم مجله جريده منظمه كوسيلة للأخبار العاملين بها أنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمثل العاملين أو الشركة سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضيه أوترفيهيه وتعتبر وسيله جيده الاشتراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابه التعليقات وغيرها.

❖ **ملصقات الحائط:** يضاف إلى عنصر اللوحات الإعلان تنظم هذه الملتي داخل مدخل الرئيسي أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين القسم الأول للتعليمات الدائمة والأخر الملاحظات الجديدة والتعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقه لمدته ثمانية أيام تقريبا وهي التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضع إجراءات تتعلق بالعمل.

2. **أسلوب الاتصال الشفوي:** يعتبر أسلوب الاتصال شفهي من أقدم الأساليب الاتصال شيوعا وأفضل واستخداما وذلك لما يوفرهم من الوقت والسماح بالاتصال الشخصي الاتصال وجها لوجه حيث يشجع تبادل الأسئلة والأجوبة وبالتالي تبادل الأفكار والآراء والاتصال الشفوي هو الذي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهه عن طريق الكلمة المنطوقة على المكتوبة لا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوس فقط يكتفي فقط بسماع صوته وهذا الأسلوب بالشابة يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي لأنها أكثر سهوله وأكثر يسرا بل وأكثر إقناع المرسل إليه. (برقية، 2021 – 2022، ص 45 – 46)

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

❖ **الاجتماعات والندوات:** يلجا المديرون بصورة دائمة لا عقد اجتماعات لتوضيح بعض الأمور الخاصة بالعمل أو لحل المشاكل أو اتخاذ القرارات محددته تعتبر الاجتماعات من وسائل اتصال أكثر شيوعا في الإدارة وتسير الأعمال.

❖ **المقابلات:** نطق الناس جزء كبير من وقتهم داخل العمل في المقابلات الآخرين سواء كانوا مرؤوسين أو زملاء أو عملاء أو مديرين أو غيرهم ويشيع استخدام مقابلات العديد من الأغراض مثلها التعيين توجيه المرؤوسين وإصدار الأوامر وتلقي التعليمات وللتأديب وتقييم أداء المرؤوسين وللتفاوض والإقناع والبيع وللشكوى وغيرها من الأغراض. (ماهر، 2003، ص 369)

❖ **الاجتماعات:** يلجا المديرين بصورة دائمة إلى عقد اجتماعات ولجان لتوضيح بعض أمور العمل أو لحل المشاكل واتخاذ قرارات محددته وتعتبر الاجتماعات من وسائل الاتصال الأكثر شيوعا في الإدارة وتسيير أعمال تركيز هنا على تلك العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل الاجتماعات الخاصة بالمقابلات شخصيات. (ماهر، 2003، ص 369).

❖ **أسلوب الاتصال الحركي:** يتمثل هذا النوع من الاتصال في الحركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسد التي من خلالها يتم نقل المعاني بواسطتها الحركات والتعبيرات الوجه والإيماءات وحركات اليدين والعيون وغيرها لكن حتى تتجح هذه الاتصالات لابد أن تكون الحركات ذات معانمتداولتها مؤلفة. (برقية، 2021، 2022 – ص 50).

9. وظائف الاتصال التنظيمي:

يقوم الاتصال تنظيمي بدور مهم في المنظمات الأعمال ويسهم في دعم العملية الإدارية وترتبط بوظائف وأساسا بمحتوى الاتصال تمثل وظائف الاتصال التنظيمي في الآتي:

❖ **وظيفة الإنتاج:** إن مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها ويرى "كيث ديفير" أنا الاتصال جيد يؤدي إلى انجاز أفضل العمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارات والرغبة في العمل فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية.

❖ **وظيفة الإبداع:** الإبداع هو إنشاء وضع أفكار وأنماط سلوكيه جديدة لتحسين سلوك التنظيم وتطوير التنظيم وتعتبر هذه الوظيفة اقل ممارسه داخل منظمات نظرا للمقاومة التي تبديها جميع أطراف للتعبير التنظيمي فالروتين والتقنين باعتبارهما تقنيه التنظيمية تشمل أداء العمل تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه الإبداع بالإضافة إلى تصلب المواقف والاتجاهات ولالإبداع بعداني يجسدان وظيفته الإنسانية وهما:

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

- ✓ تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.
- ✓ تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والمخططات. (حامد، 2020، ص 77)
- ❖ **وظيفة الصيانة:** يلعب الاتصال التنظيمي داخل منظمه دورا كبيرا في الحفاظ على الجو الملائم للعمل المقنن من خلال مساهمته في تدعيم التفاعلات بين أفراد وتقويه بعض القيم التنظيمية عندهم والتي تؤثر كثيرا على سير المنظم كيفها مع البيئة ويبرز في ثلاث مهام:
 - ✓ حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس.
 - ✓ تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم.
 - ✓ ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية. (بومنجل، ب س، ص 174 — 175).
- ❖ **الانفعالية (العواطف):** تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس وان كثيرا مما يتصل به الناس مع بعضهم البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالي وقد اتضح أن الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين كأحد عوامل الدافعية للعاملين إذ من خلال عملية الاتصال سواء كان رسمي أو غير رسمي يستطيع العاملون التعبير ومن شأن ذلك أن يخدم حاله توازن المطلوب في السلوك الفرد.
بالإضافة إلى ذلك أن الاتصال عن طريق يستطيع الأفراد مقارنه الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم الأدوار التي يقومون بها كذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضيا فانه غالبا ما يتصل بالآخرين بشكل رسمي وإذا كانت أحاسيسه مبرره أم لا.
- ❖ **الدافعية:** أن الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال هي التحفيز والتوجيه والرقابة وتقويم الأعضاء المؤسسة ألاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم وبعض الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء وان النشاطات القيادة وممارستها مع إصدار أوامره ومكافئه السلوك والأداء ومراجعه الأداء وتقويمه حيث يتضمن تحديد المهمات وتدريب المرؤوسين وتطويرهم بعملية الاتصال.
- ❖ **الرقابة:** يرتبط الاتصال بالهيكل القديم ارتباطا وثيقا حيث تحاول منظمات السيطرة أو فرض الرقابة على النشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمية على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى الروتينيات اتخاذ القرار استخدام البرامج وإجراءات العمل المقننة لها تمثل جزء أساسيا من الاتصال الواسع لهذه البرامج. (برقية، 2021، 2022 — ص 39 —

(41).

10. معوقات الاتصال:

هناك مجموعه من المعوقات التي تقف بوجه العملية الاتصالية وتحول دون سريانها وانسيابها على الوجه أكمل ومنها:

1. معوقات نفسية شخصية: عادة ما تنشأ هذه المعوقات من البعد السيكولوجي بين الأفراد والاختلاف في الخبرة والمفاهيم والقيم والتحفيز والتوقعات كذلك الحالة النفسية النابعة من داخل الشخص نفسه كالخوف والاضطراب والقلق والحزن أو وجود مشاكل هي أيضا من المعوقات لعملية الاتصال وتؤثر على درجة الاستيعاب والفهم. (سهيلة، 2016، ص 220).

2. معوقات مادية: وتتعلق بصوت الآلات داخل المعمل أو المسافة بين الأفراد أو الأصوات القادمة من الخارج وهنا يمكن معالجه الموقف من خلال محاولة نقل المعلومات بطريقة تتناسب مع نوع الموقف الذي تتم فيه العمليات الاتصال وكذلك الأخذ في الحسبان نوع العائقيفيه التغلب عليه.

3. معوقات لغوية وانفعالية: وتقصد هذا الاستخدام الخاطئ الكلمات والأشكال التوضيحية مما يؤدي إلى الفهم الخاطئ خاصة وان الرموز والاتصال عادة ما تحمله معاني كثيرة وكل فرد يفهمها حسب قدراته الفكرية أو السياق الذي يعود استعمالها فيه أما الحركة والانفعالات تأخذوا بعدين الأول عدم القدرة على التعبير عن مكانها ومركز الشخص الذي قام بأداء عمله بطريقة جيدة والبعد الثاني هو أن يقول ويفعل شيئا مما يؤدي إلى فقدان الثقة بينه وبين العامل.

4. معوقات تنظيمية: وتتمثل فيما يلي:

➤ عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات.
➤ عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تتميز به عملية الاتصال.
➤ التخصص الذي قد يكون عائقا في الاتصال حيث أن الاختصاص غالبا ما يستخدم له لغة معينة وخاصة. (سهيلة، 2016، ص 220).

➤ قصور سياسة في النظام الاتصالات وكذلك لعذب الموجود سياسة واضحة تعبر عن بنيه الإداري الفكرية والتوضيح أبعادها.

➤ التدخل بين الاختصاصات كالأستشاري والتنفيذي يؤدي إلى استمرار لغة العدا.
➤ عدم وجود إدارة فاعليه للمعلومات مما يؤدي إلى قصور وعزز بتنسيق المعلومات وتصنيفها وتوزيعها.

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

➤ القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية لان المنظمة تستورد معلوماتها ومصادرهما من البيئة الخارجية.

➤ عدم الاستقرار التنظيمي والتغييرات المفاجئة يؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين وظائف الاتصال وعدم تحقيق الأهداف. (سهيلة، 2016، ص 220).

5. معوقات البيئة الاتصالية: تتعلق هذه المعوقات في اغلبها بأحد أطراف الاتصال حيث يمكن أن تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهم انطلاقاً من عدم فهمه للفائدة التي تعود عليه جراء اتصال والعواقب السيئة التي تصيبه من سوء الاتصال. (يوقردون، 2014 — 2015، ص 74)

6. معوقات اجتماعية: يمكن إدراكهم هذه المعوقات في النقاط التالية:

أ. عدم فهم العملية الاتصالية الفهم الصحيح وانعزاله الإدارة العليا يرى الكثير من الباحثين أن الاتصال هو مجرد إصدار أوامر وتلقي والتقارير المكتوبة التي تصل إليهم من الرؤساء التنفيذيين عن سير العمل مع أن هذه التقارير قد تكون غير صادقه ولا تعكس غير الجانب المرضي من العمل والذي يهم الرؤساء التنفيذي أن يبلغوه للإدارة العليا ينال عنهم الرضا والمكانة أما الجانب الواقعي الحقيقي من العمل السيئ ولا يرفع الرؤساء ويمكن أن يعبر عن ذلك بالانعزالية الإدارة العليا واعتمادها على النظم الرسمية للاتصال وينتج عن هذه المشكلة عدم اهتمام الإدارة العليا بالبحث عن المشاكل الحقيقية للعمل والسعي لأي نظام اتصال فعال اربطوا جميع العاملين بالمنظمة من إدارة العليا وإدارة تنفيذيه برباط يتميز بدرجة من التفاهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ب. الاختلافات الاجتماعية بين الموظفين من حيث العادات والتقاليد إذ أن ثقافة الفرض هي حصيلة للتراكم المعرفي والقيمي ينشأ عن الاجتماعية والثقافية التي تلقى منها الفرد مهاراته وسلوكياته كلما كثرت هذه الاختلافات ذلك إلى توسيع رقعة إلا تفاهم ويزيد من هذه الاختلافات غياب نشاطات اجتماعيه وترفيهية تعزز الثقة بين الطرفين وتقوي العلاقات فيما بينهم.

ج. الاختلافات في الموقع التنظيمي داخل المنظمة ما يربط بذلك من اختلافات في المستوى الوظيفي إدارة عليا تنفيذيه اختلافات أكاديمية حسب المؤهل العلمي. (يوقردون، 2014 — 2015، ص 74)

7. **تقييم مصدر الاتصال:** لمصدر الاتصال دور كبير في استيعاب الرسالة المرسله إليه فهو يسلم الرسالة المعينة ولا يفسرها فقط في ضوء المعاني والرموز والدلالات التي تحتويها إنما على وفق

الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

خبرته وثقافته ودرجه استيعابه للمرسل والأهداف المتوقعة من جراء قيامه بإعداد الرسالة لذا فان تقييم مصدر الاتصال غالبا ما يكون عائقا أساسيا في استقبال الرسالة بوضوح واستيعاب للمفاهيم الأساسية التي تنطوي عليهم فعلا. (كتفي، 2014 — 2015، ص 56).

خلاصة الفصل:

وفي ضوء ما تقدم نخلص إلى أن الاتصال كمؤشر لبناء المجتمع، عملية مهمة ينطوي داخلها عدة عناصر أساسية تتعلق بذات الإنسان ومهاراته وتتأثر بيئته، حيث يرتبط بعدة عوامل كما هو الحال بالنسبة للاتصال التنظيمي وما يحدث في المنظمة (جامعة محمد خيضر) من اتصالات متنوعة وتشكل بتنوع أفرادها على السلم التنظيمي لعملية الاتصال والمتحكم الأساسي هو القائد الإداري، وذلك عبر أدواره المتنوعة في التنظيم مجسداً ذلك من خلال تكامل مهاراته الإدارية والاجتماعية والشخصية لتوظيف الاتصال من أجل خدمة المنظمة وإشباع حاجات ورغبات أفرادها.

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

كل موضوع بحث يتطلب خطوات علمية للكشف عن المتغيرات وتحديد العناصر المهمة والمكونة للبحث، كمكان الدراسة ومواصفات الحالات وأدوات البحث فلكل بحث علمي جانب نظري نحدد من خلاله لإطار الإستمولوجي المعرفي للمفاهيم تم تطبيق ذلك من خلال وجهة نظر إجرائية في جانب تطبيقي منهجي له طرقه ووسائله فالمنهج المعمق والشامل يعتمد على عدة وسائل منها المقابلة والمقياس، وذلك لتحقيق من الإشكالية والتساؤلات المطروحة والمتمثلة فيما يلي:

1. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 20 رئيس قسم بجامعة محمد خيضر بسكرة، ولقد تم اختيارنا لعينة الدراسة بطريقة قصدية، أي رؤساء الأقسام جامعة محمد خيضر بسكرة.

2. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي وذلك أنها تساهم بدرجة كبيرة في دعم المجال البحثي ككل كالجانب النظري، وتحديد مجال الدراسة ومن خلالها يتم ضبط المتغيرات ووضع الإشكالية والتساؤلات، بالإضافة إلي أنها تسهل من عملية للطالب عملية التأكد من صحة توافق المنهج المختار للدراسة من متغيراتها، وكذا معرفة مدى ملائمة أدوات القياس. (المليحي، 2001، ص 64).

بعد ضبط الموضوع بشكل نهائي، انطلقنا في البحث عن المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من جهة وعن حالات الدراسة من جهة أخرى.

3. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تساعدنا في تحديد مكان تواجد العينة أو الحالات المراد دراستها. تساعدنا في بناء أدوات الدراسة. تساعدنا في جمع المعلومات حول دراستنا " أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد خيضر. "

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

التأكد من صدق وثبات أداة القياس:

معرفة مدى استجابة أفراد العينة وكذا حالات الدراسة للمقياس وكذا اللغة المناسبة والمفهومة. الاطلاع على معطيات أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد خيضر.

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث، ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه:

الجدول رقم (01) نتائج معاملات الثبات ألفا كرونباخ.

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
909 .0	827 .0	16	المحور الأول: أنماط القيادة إدارية
874 .0	764 .0	23	المحور الثاني: الاتصال التنظيمي
919 .0	846 .0	39	عبارات الاستبيان ككل

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الثبات الإجمالي " ألفا كرونباخ" بلغت قيمته 0.846 وهي قيمة مرتفعة، كما كانت القيم لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بالنسبة للمحور الأول: أنماط القيادة إدارية بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.827)، وفي المقابل ما قيمته (0.764) بالنسبة للمحور الثاني الاتصال التنظيمي. وهو ما يدل على أن أداة الدراسة (الاستبيان) ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

4. الدراسة الأساسية:

حدود الدراسة: تم تطبيق الدراسة واستخراج نتائجها ضمن الحدود الآتية.

❖ الحدود البشرية: قام الطلبة بتطبيق المقياس على 20 رئيس قسم، وقد تم اختيارهم بشكل قصدي في جامعة محمد خيضر بسكرة.

❖ الحدود الزمنية: تحددت الفترة الزمنية التي طبق فيه الاستبيان (23 / 05 / 2023 إلى 30 / 05 / 2023).

❖ الحدود المكانية: تم تطبيق إجراءات الدراسة جامعة محمد خيضر بسكرة مع رؤساء الأقسام.

5. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تقع جامعة محمد خيضر بسكرة على بعد (02) كلم على وسط مدينة بسكرة، على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمة، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة.

ولقد مرت جامعة محمد خيضر بسكرة بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992): كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، وبيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها، وتشمل:

1/ المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 84-254 المؤرخ في : 18/08/1984).

2/ المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 84-253 المؤرخ في : 05/08/1984).

3/ بالإضافة إلى المعهد الوطني للكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم رقم: 86-169 المؤرخ في: 18/08/1986).

• **المرحلة الثانية:** مرحلة المركز الجامعي (1992/1998): تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 92-295 المؤرخ في 07/07/1992، وهند عام 1992 تم فتح معاهد أخرى: معهد العلوم الدقيقة معهد الهندسة المدنية معهد العلوم الاقتصادية معهد الإلكترونيك /معهد الأدب العربي / معهد علم الاجتماع.

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 إلى يومنا هذا): بصدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 03 كليات، وفي 24/08/2004 صدر المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من أربع (04) كليات هي: كلية العلوم وعلوم المهندس / كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية كلية الحقوق والعلوم السياسية / كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.
- الوضعية الحالية: جاء المرسوم التنفيذي رقم: 09-90 المؤرخ في: 17/02/2009، الذي يعدل ويتم للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في 07/07/1998 وأصبحت الجامعة تتكون من ست (06) كليات هي كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة / كلية العلوم والتكنولوجيا كلية الحقوق والعلوم السياسية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / كلية الأدب واللغات. كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 07/07/1998، بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع (4) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالمهام الآتية:
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وتكوين العالي فيما بعد التدرج.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

6. منهج الدراسة:

إن مناهج البحث عديدة ومتنوعة ومتباينة تباين الموضوعات والإشكاليات ولا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا الوصفية إذ يعتمد على اتصال الباحث للميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل لذا أستخدم المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة محل الدراسة.

ويمكن تعريفه بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية في قلبه

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

وأسلوبه أخصائي هادفين من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع تتبؤاته عن تطور مختلف الظواهر.

ويعرف في مجال التربية والتعليم بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية قائمة من الحاضر يقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها، أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية وتم إتباع الخطوات التالية:

➤ وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية.

➤ التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل ذا النتائج الجيدة.

➤ اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة.

7. أدوات البحث:

تعتبر أدوات البحث ذات أهمية فهي بمثابة مفاتيح يلجأ إليها الباحث في جمع المعلومات والبيانات من الميادين قصد تحليلها، والوقوف على دلالتها ومعابنتها، وذلك لتحقيق أغراض بحثه ومن هذه الوسائل. ونظرا لطبيعة الموضوع، وللمتغيرات التي يتطرق إليه، فقد جاء الاستبيان في شكله النهائي متكون من (كما يوضح الملحق رقم 01):

✓ الجزء الأول (البيانات الشخصية): ويهدف إلى توضيح بعض الخصائص الشخصية لرؤساء الأقسام جامعة بسكرة، والمتمثلة في (الجنس، العمر، الرتبة العلمية والخبرة المهنية).

✓ المحور الثاني (أنماط القيادة الإدارية): ويتعلق بالمتغير المستقل لدراستنا، يتضمن هذا المحور (16) عبارة.

✓ المحور الثالث (الاتصال التنظيمي): وخاص بالمتغير المستقل لدراستنا حيث يشمل هذا المحور على (23) عبارة.

ولقياس متغيرات الدراسة التطبيقية ودراسة آراء عينة المبحوثين تم الاعتماد على سلم ليكرت - Likert-الثلاثي، وتم إعطاء أوزان أو درجات لمقياس الدراسة كما يلي:

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس يهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس، لنحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس، لنحصل بعدا على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما يلي الدرجة غير موافق تراوحت بين 1 -1.66 أما درجة محايد ما بين 1.67 -2.33 أما درجة موافق ما بين 2.34 -3

8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا SPSS V25، حيث تم الاستعانة بالاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية. الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي. الخ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذا البحث:

- ❖ اختبار ألفا كرومباخ Alpha Cronbach للتحقق من ثبات أداة القياس.
- ❖ المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة أهمية إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات.
- ❖ الانحراف المعياري لمدى انحراف الإجابات بانسجام أو تشتت العبارة.
- ❖ معامل الارتباط بيرسون: لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان
- ❖ تحليل الانحدار البسيط (analysis regression linear Simple) لتحديد العلاقة بين المتغير المراد تفسيره (المتغير التابع) وبين المتغير المستقل.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى جميع الخطوات المنهجية التي تعتبر بدورها من أهم الوسائل التي تساعد في ضبط الدراسة الاستطلاعية، حيث تسمح للباحث بالتأكد من كفاءة أداة الدراسة كما تسمح له من تحديد مجالات الدراسة المكانية والبشرية والزمانية ومعرفة المنهج الذي سوف يتبعه الباحث، الذي يساعد في ضبط أداة الدراسة والتحقق من ثباتها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية والنسب المئوية.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

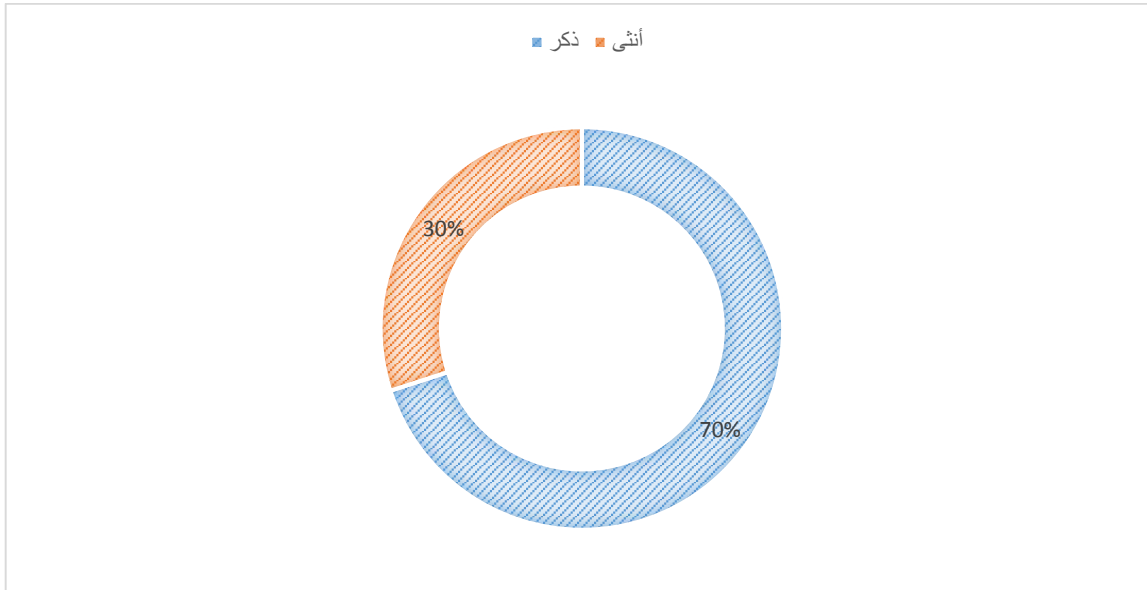
1. عرض وتحليل نتائج محور الأول:

الجدول رقم (2): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	14	6	20
النسبة %	70	30	100

نلاحظ من الجدول أن أغلبية العينة من الذكور حيث تمثلت 70%، في حين أن نسبة الإناث كانت 30%، وهذا يدل على أن عينة البحث تحتوي على مختلف الفئتين.

الشكل رقم (02): توزيع العينة حسب الجنس

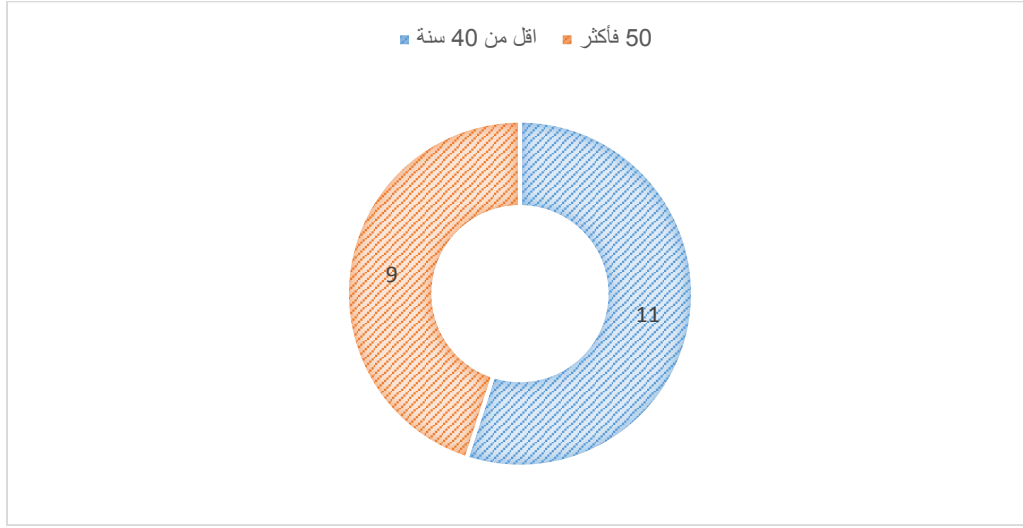


الجدول رقم (3): توزيع العينة حسب العمر

العمر	أقل من 40 سنة	50 فأكثر	المجموع
التكرار	11	9	20
النسبة %	55	45	100

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الشكل رقم (3): توزيع العينة حسب العمر

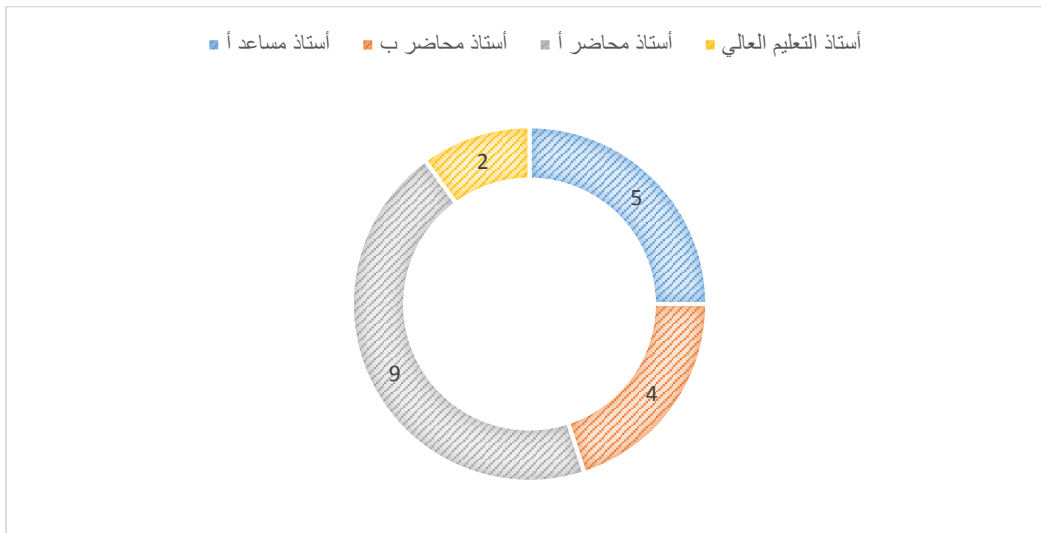


نلاحظ أن العينة تحتوي مختلف الأعمار.

الجدول رقم (4): توزيع العينة حسب الرتبة العلمية:

المؤهل	أستاذ مساعد أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر أ	أستاذ	المجموع
التكرار	5	4	9	2	20
النسبة %	25	20	45	10	100

الشكل رقم (4): توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي



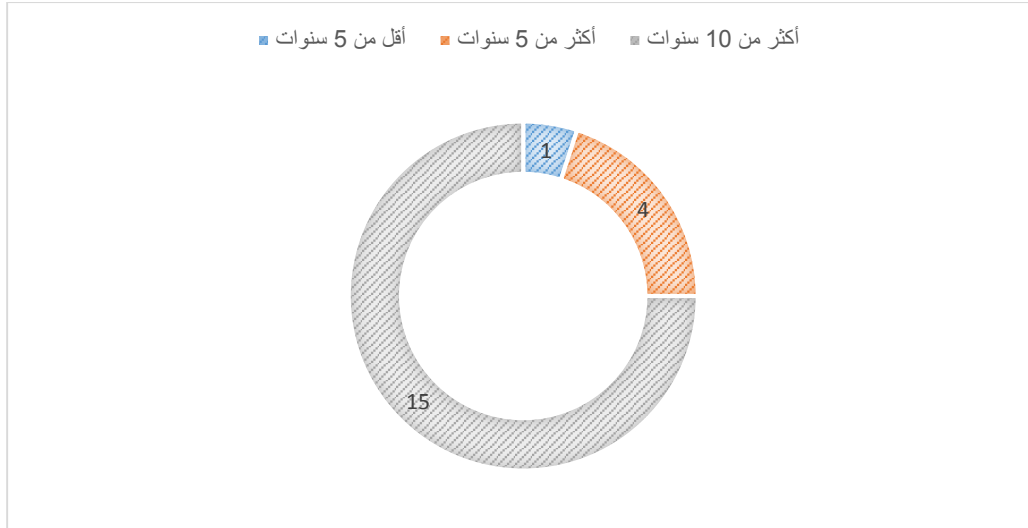
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الجدول نلاحظ تباين في الرتب العلمية للأساتذة رؤساء الأقسام، العينة شاملة لكل الفئات.

الجدول رقم (5): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:

الوظيفة	أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	1	4	15	30
النسبة %	5	20	75	100

الشكل رقم (5): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



نلاحظ أن العينة تمتاز بالخبرة حيث 75% من أفراد العينة يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات في المجال.

2. عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة:

وفي هذا الجانب سوف نتطرق لنتائج إجابات المحور الثاني (أنماط القيادة الإدارية) والمحور الثالث (الاتصال التنظيمي)، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية بغرض معرفة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مستوى القبول).

أولاً: تقييم العينة لعبارات أنماط القيادة الإدارية:

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (6): تقييم العينة لعبارات أنماط القيادة الإدارية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	2.95	0.22	مرتفع
02	2.95	0.22	مرتفع
03	2.95	0.22	مرتفع
04	2.80	0.52	مرتفع
05	2.85	0.36	مرتفع
06	2.85	0.36	مرتفع
النمط القيادي البيروقراطي			
07	2.80	0.52	مرتفع
08	2.90	0.30	مرتفع
09	2.65	0.58	مرتفع
10	2.25	0.85	متوسط
11	2.85	0.36	مرتفع
12	2.75	0.55	مرتفع
نمط القيادة الديمقراطي			
13	2.75	0.55	مرتفع

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

متوسط	0.73	2.30	14
مرتفع	0.47	2.70	15
مرتفع	0.68	2.40	16
مرتفع	0.46	2.53	نمط القيادة الفوضوي
مرتفع	0.23	2.73	المحور الثاني: أنماط القيادة الإدارية

تشير نتائج الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور أنماط القيادة الإدارية كانت 2.73 بانحراف معياري قدر ب 0.23 ما يدل على مستوى قبول مرتفع في إجابات عينة الدراسة بخصوص هذا المحور بحيث:

1- النمط القيادي البيروقراطي:

بناءً على المتوسط الحسابي الذي وجدناه لعبارات نمط القيادة البيروقراطي بقيمة 2.89، يمكن تفسير ذلك على أن القيادة البيروقراطية لديها وجود مرتفع، حيث يمكن أن تكون القيادة تحكمية إلى حد ما وتتبع بعض القواعد واللوائح. قيمة الانحراف المعياري البالغة 0.20 تشير إلى أن الإجابات كانت متجانسة بشكل عام وأن الآراء كانت متقاربة بين الأفراد.

2- نمط القيادة الديموقراطي:

بناءً على هذه النتيجة، يمكن تفسيرها بأن هناك درجة عالية من القيادة الديموقراطية بين رؤساء الأقسام في جامعة محمد خيضر بسكرة. يشير هذا إلى أنهم يشاركون الموظفين في عملية صنع القرار ويأخذون آراءهم وملاحظاتهم بعين الاعتبار.

الانحراف المعياري البالغ 0.29 يشير إلى وجود تباينات بين الإجابات. قد يعني ذلك أن بعض رؤساء الأقسام يتبعون نهجاً ديمقراطياً بشكل أكبر من آخرين، وهذا يؤدي إلى تشتت الآراء حول القيادة الديموقراطية في المجموعة.

3- نمط القيادة الفوضوي:

المتوسط الحسابي لعبارات نمط القيادة الفوضوي هو 2.53 والانحراف المعياري هو 0.46.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

هذه النتيجة تشير إلى أن هناك مستوى متوسط من القيادة الفوضوية بين رؤساء الأقسام في جامعة محمد خيضر بسكرة. يمكن فهم ذلك على أن بعض الرؤساء قد يظهرون ميولاً للقيادة الفوضوية وعدم التنظيم بشكل كبير في أساليبهم القيادية.

وبناءً على قيمة الانحراف المعياري البالغة 0.46، يشير ذلك إلى وجود تباين طفيف في الإجابات المتعلقة بنمط القيادة الفوضوية. هذا يعني أن هناك ضئيلة بينفي آراء رؤساء الأقسام بشأن استخدام القيادة الفوضوية.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

ثانيا: تقييم العينة لعبارات الاتصال التنظيمي:

جدول (7) تقييم العينة لعبارات الاتصال التنظيمي

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	85 .2	36 .0	مرتفع
02	70 .2	65 .0	مرتفع
03	55 .2	68 .0	مرتفع
04	65 .2	58 .0	مرتفع
05	45 .2	82 .0	مرتفع
06	25 .2	63 .0	مرتفع
07	45 .2	68 .0	مرتفع
08	90 .2	30 .0	مرتفع
09	60 .2	59 .0	مرتفع
10	55 .2	60 .0	مرتفع
11	80 .2	41 .0	مرتفع
12	75 .2	44 .0	مرتفع
13	35 .2	74 .0	مرتفع
14	45 .2	68 .0	مرتفع
15	65 .2	67 .0	مرتفع

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

مرتفع	68 .0	40 .2	16
متوسط	91 .0	00 .2	17
متوسط	71 .0	25 .2	18
مرتفع	60 .0	50 .2	19
مرتفع	59 .0	40 .2	20
مرتفع	67 .0	65 .2	21
مرتفع	44 .0	75 .2	22
مرتفع	75 .0	40 .2	23
مرتفع	28 .0	53 .2	المحور الثالث: الاتصال التنظيمي

نتائج المحور الثالث المتعلق بالاتصال التنظيمي. وفقاً للمعلومات، المتوسط الحسابي لعبارات

الاتصال التنظيمي هو 53.2 والانحراف المعياري هو 28.0.

هذه النتيجة تشير إلى وجود متوسط مشابه بين رؤساء الأقسام في جامعة محمد خيضر بسكرة فيما يتعلق بالاتصال التنظيمي. يمكن استنتاج أن هناك درجة متوسطة من الاتصال التنظيمي بين الرؤساء وموظفيهم، وربما يكون هناك تواصل واضح للمعلومات والأفكار داخل الجامعة.

قيمة الانحراف المعياري البالغة 28.0 تشير إلى أن الإجابات كانت متجانسة بشكل عام وأن

الآراء تتقارب بين الأفراد بشأن الاتصال التنظيمي.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

3. اختبار الفرضيات وتفسير النتائج:

سنقوم في هذا المطلب بالإجابة على فرضيات الدراسة وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: اختبار صلاحية النموذج:

للتأكد من صلاحية النموذج المستخدم في الاختبار، وذلك للقيام بدراسة فرضيات الدراسة قمنا بتحليل اختبار العلاقة الخطية بين أنماط الإدارة والاتصال التنظيمية بجامعة بسكرة:

الجدول رقم (8): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	953 .0	1	953 .0	609 .0	559 .0	805 .9	004 .0
الخطأ	722 .2	28	097 .0				
المجموع	675 .3	29					

من الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي 805 .9، وهي أكبر من قيمة F الجدولية، وقد جاءت بمستوى دلالة 004 .0، وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب 05 .0، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية، وهو ما يسمح لنا باختبار صحة فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

4. اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية، التي تنص على:

توجد علاقة بين النمط القيادي والاتصال التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام -جامعة محمد خيضر بسكرة-

نلجأ إلى أسلوب اختبار الانحدار البسيط، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (أنماط الإدارة)، والمتغير التابع (الاتصال التنظيمي)، وهذا بحساب معامل الارتباط ومعامل الانحدار، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الارتباط R ²	معامل التحديد R ²
أنماط القيادة الإدارية	474 .0	131 .3	40.00	609 .0	559 .0

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد علاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05 .0) أنماط القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي بجامعة بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة "3.131"، بمستوى دلالة (004 .0)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (05 .0)، كما نرى قيمة B معامل الانحدار بلغت 474 .0 ما يعني أن العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأنماط القيادة الإدارية هي علاقة طردية، كما تشير قيمة R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (609 .0) في ما فسر متغير أنماط القيادة الإدارية (9.55%) من التباين في مستوى الاتصال التنظيمي بالاعتماد على قيمة R².

من خلال ما سبق فإن الفرضية التي تنص على:

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

توجد علاقة بين النمط القيادي والاتصال التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام -جامعة محمد خيضر بسكرة-

هي فرضية صحيحة ومقبولة.

5. اختبار الفرضيات الفرعية:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: يوجد علاقة بين النمط الديمقراطي والاتصال التنظيمي في -جامعة بسكرة-، ولاختبارها نستخدم الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار:

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
نمط الإدارة الديمقراطي	231 .0	701 .1	894 .2	001 .0	506 .0	394 .0

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) نمط الإدارة الديمقراطي في الاتصال التنظيمي بجامعة بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة "701 .1"، بمستوى دلالة (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05 = α)، كما نرى قيمة B معامل الانحدار بلغت 231 .0، كما تشير قيمة R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.506) في ما فسر متغير الاتصال التنظيمي (39.4%) من التباين.

ومما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية.

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: يوجد علاقة بين النمط البيروقراطي والاتصال التنظيمي في -جامعة بسكرة- ولاختبارها نستخدم الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار:

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
نمط الإدارة البيروقراطي	263 .0	535 .2	428 .6	007 .0	432 .0	287 .0

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) نمط الإدارة البيروقراطي في الاتصال التنظيمي بجامعة بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة "535.2"، بمستوى دلالة (0.007)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05 = α)، كما نرى قيمة B معامل الانحدار بلغت 263.0، كما تشير قيمة R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين.

ومما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

يوجد علاقة بين النمط البيروقراطي والاتصال التنظيمي في -جامعة بسكرة-

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: يوجد علاقة بين النمط الفوضوي والاتصال التنظيمي في - جامعة بسكرة- ولاختبارها نستخدم الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار:

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
نمط الإدارة الفوضوي	370 .0	349 .2	518 .5	07 .0	203 .1	265 .0

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه لا يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) نمط الإدارة الفوضوي في الاتصال التنظيمي بجامعة بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة "349.2"، بمستوى دلالة (0.07)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما نرى قيمة B معامل الانحدار بلغت 370.0، كما تشير قيمة R إلى عدم وجود العلاقة بين المتغيرين (0.1.203).

ومما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الفرعية الثانية.

يوجد علاقة بين النمط الفوضوي والاتصال التنظيمي في -جامعة بسكرة-.

6. النتائج العامة للدراسة:

بناءً على نتائج التحليل المتحصل عليها وبالاستعانة برنامج SPSS ، يمكن القول أن نتائج الفرضيات جاءت كالتالي:

1. الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين النمط القيادي والاتصال التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في جامعة محمد خيضر بسكرة، وقد تم التأكد من صحة هذه الفرضية ووجود العلاقة المتوسطة بين النمط القيادي والاتصال التنظيمي، ووفق النتائج المتحصل عليها سابقاً.

2. الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والاتصال التنظيمي في جامعة محمد خيضر بسكرة.
 - توجد علاقة بين النمط البيروقراطي والاتصال التنظيمي في جامعة محمد خيضر بسكرة.
 - لا توجد علاقة بين النمط الفوضوي والاتصال التنظيمي في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- توجد علاقة ايجابية ومتوسطة بين النمط القيادي والاتصال التنظيمي وهذا يعني أن القادة الذين يتبعون نمطاً قيادياً متميزاً يميلون إلى أن يكونوا متواصلين بشكل أفضل مع موظفيهم وينجحون في إقامة علاقات تواصل فعالة داخل المنظمة.
- وبالنسبة للفرضية الثالثة، فقد تبين أن النمط الفوضوي للقيادة لا يترابط بشكل قوي مع الاتصال التنظيمي في جامعة محمد خيضر بسكرة. هذا يعني أن الرؤساء الذين يتبعون نمطاً فوضوياً في القيادة قد يجدون صعوبة في إقامة علاقات تواصل فعالة مع موظفيهم داخل المنظمة.
- ومن خلال النتائج يمكن استنتاج أهمية النمط القيادي في بناء الاتصال التنظيمي الفعال في جامعة محمد خيضر بسكرة، بناءً على هذه النتائج، يمكن توجيه الاهتمام والتركيز على تعزيز القيادة الديمقراطية لتعزيز التواصل التنظيمي داخل الجامعة.

خلاصة الفصل

في ختام الفصل التطبيقي، يمكننا استنتاج أن هناك علاقة بين النمط القيادي والاتصال التنظيمي وذلك وفقاً لنتائج تحليل الارتباط باستخدام برنامج SPSS، تأكدت صحة الفرضية الرئيسية التي تفيد بوجود علاقة بين النمط القيادي والاتصال التنظيمي وتوجد أيضاً علاقة بين النمط الديمقراطي والاتصال التنظيمي، وكذلك بين النمط البيروقراطي والاتصال التنظيمي.

ومع ذلك، فقد تبين أن الفرضية الثالثة المتعلقة بالنمط الفوضوي للقيادة غير محققة، وبالتالي لا يوجد علاقة قوية بين النمط الفوضوي والاتصال التنظيمي في جامعة محمد خيضر بسكرة.

يمكن استنتاج أن الرؤساء الأقسام الذين يتبعون نمطاً ديمقراطياً أو بيروقراطياً في القيادة يمكن أن يكونوا أكثر قدرة على بناء علاقات تواصل فعالة مع موظفيهم وتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المنظمة.

يمكن توجيه الجهود نحو تعزيز النمط الديمقراطي والبيروقراطي للقيادة وتطوير مهارات الاتصال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام لتحقيق أفضل النتائج التنظيمية.

خاتمة

خاتمة

لقد تركز موضوع هذا العمل البحثي على دراسة العلاقة بين متغيري القيادة والاتصال داخل ارقى مؤسسات المجتمع إلا وهي الجامعة باعتبارها المنظمة الأعلى مستوى في هرم الأطوار التعليمية ومراكز البحث العلمي في المجتمع وذلك عن طريق تسليط البحث بشكل تفصيلي مدقق حول الارتباطات القائمة بين أنماط القيادة المختلفة والاتصال التنظيمي، وذلك من وجهة نظر عينة من رؤساء أقسام جامعة محمد خيضر بسكرة وقد انتهت الدراسة إلى مجموعة من التالىتمفادها انه توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين أنماط القيادة والاتصال التنظيمي من وجهة نظر العينة المدروسة ويفسر ذلك وجود ارتباط بين كل من نمطي القيادة الديمقراطي والبيروقراطي، مع الاتصال التنظيمي في حين لا يوجد هذا الارتباط بين نمط القيادة الفوضوي والاتصال التنظيمي.

مما يعني أن كلا من النمطين الأول والثاني من القيادة يميل لإقامة مستوى من الاتصال على غير النمط الثالث الفوضوي الذي يعكس وجود صعوبة في تحقيق تواصل تنظيمي فعال لنخلص في نهاية، هذا البحث إلى لفت عناية المهتمين واهتمام الباحثين بأثر السلوك والممارسات القيادية على التواصل الفعال والعلاقات الايجابية وبالتالي الأداء الايجابي داخل المنظمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

ابتسام عاشوري (2019)، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 11، (العدد 04).

ابراهيم بن زاوي (2017)، واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، أم البواقي، الجزائر.

أحمد العبد أبو السعيد وزهير عبد اللطيف عايد (2014)، مهارات الاتصال وقت التعامل مع الآخرين، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أحمد ماهر (2003)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

بشار حزي (2020)، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، قسنطينة، الجزائر.

بطرس حلاق (2020)، القيادة الإدارية، الجمهورية العربية السورية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.

بيتر شافيز (2005)، تحديات القيادة والفعالة، ترجمة: سلامة عبد العظيم حسن، (ط 01)، دار الفكر عمان، الأردن.

توفيق درويش. (2006-2007). فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل. جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، قسم علم الاجتماع.

جاد الرب سيد محمد (2008)، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس.

جلال الدين بوعظيمة (2008 — 2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، قسنطينة، الجزائر.

حسن راوية (2001)، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

حلمي المليحي (2001)، مناهج البحث في علم النفس، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

قائمة المراجع

حمزة محمود شمخي 14 01 2021 القيادة الإدارية الفوضوية او السائبة كلية الإدارة والاقتصاد
كربلاء العراق

خالد الحسن أبو سعيد (1995)، لكيلا تكون القيادة استبدادا، (ط 01)، دار المدينة للنشر، عمان،
الأردن.

درويش شاهيناز. (2011-2012)، أثر انماط القيادة الإدارية على تنمية ابداع الموارد البشرية،
دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة. مذكرة الماجستير. جامعة منتوري قسنطينة.

رجب الطاهر مسعود الختروشي (2017)، أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية،
مجلة كلية الأدب، الجزء الثاني ديسمبر، ليبيا.

السراقي غالية نعيان (2018)، دور الأنماط القيادية الإدارية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة
ميدانية على المصارف التجارية السورية في محافظة حماة، رسالة ماجستير، سوريا، جامعة تشرين.

سلطان محمد سعيد (2000)، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.

سهيلة برقية (2016)، أساليب الاتصال التنظيمي ودوره في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة
العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، ورقلة، الجزائر.

الشريف الدين شريط (2008 — 2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، قسنطينة،
الجزائر.

شهرزاد محمد شهاب (2010). القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة
دراسات تربوية، (العدد 11).

صالح حسن ماهر محمد (2014)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط 1، دار الكندي.

عبد الرحيم بوخلخال (2013)، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية،
المجلد 06، (العدد 02).

عبد العزيز زواتيني (2014-2015)، استراتيجيات القيادة الادارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية
المورد البشري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية
والانسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2

قائمة المراجع

- عبد المقصود إبراهيم محمود، وحسن أحمد الشافعي (2003)، القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- عبد الملك شريف طلال (2004). أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- على عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل (2006)، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامدي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علي السلمي (2005)، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- علي حامد هارون، حامد (2020)، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، مجلة كلية الفنون والإعلام، السنة الخامسة، العدد التاسع، يونيو.
- فاتن بوحجر (2015 — 2016)، معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية، بسكرة، الجزائر.
- فاطمة دريدي، أمال زرقاوي (2017)، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 7، العدد 2 ديسمبر، بسكرة، الجزائر.
- فريدة بوقردون، ياسمين بوتاتة (2014 — 2015)، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية، الجزائرية، البويرة، الجزائر.
- فوزي بومنجل (ب س)، في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة، مجلة الحقوق العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.
- مازن سليمان الحوش (2005 — 2006)، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، بانتة، الجزائر.
- محمد المراد حسين. (2015). تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية. الدار الجزائرية.
- مصطفى حجازي (1982)، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

قائمة المراجع

- المغربي كامل، وآخرون (1995)، أساسيات في الإدارة، (ط 01)، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- مونية دحدوح (2015 — 2016)، محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة قالمة، الجزائر.
- ناصر قاسمي (2016)، الاتصال في المؤسسة، ديوان الوطني للمطبوعات الجماعية، ط 4.
- الهادي علي خليفة قزة (2016)، الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية الأداء الوظيفي مالانج، أندونيسيا.
- وفيق النخلة. (2014). القيادة الإدارية وفن التحفيز. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- وليد عطية (2014 — 2015)، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي، بسكرة، الجزائر.
- يسمينة القفل (2016)، إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 04، (العدد 08).

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. Elaine Sorensen, M. (2011). Transformational leadership in nursing, Springer Publishing Company. United States of America.

الملاحق

الملاحق

الملحق الأول:

المحور الأول:

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 40 سنة ما بين 40-50 سنة أكثر من 5 سنة
- الرتبة العلمية: *أستاذ (ة) مساعد (ب)
- *أستاذ (ة) مساعد (أ)
- *أستاذ (ة) محاضر (ب)
- *أستاذ (ة) محاضر (أ)
- *أستاذ (ة)
- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات
- أكثر من 5 سنوات
- من 10 فأكثر

الملاحق

المحور الثاني: أنماط القيادة الإدارية:

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	ألتزم بالنصوص ولوائح عملي.			
02	أطبق القوانين بطريقة مرنة.			
03	أطبق القواعد المرتبطة بعملتي بالطريقة المناسبة.			
04	أأخذ الإجراءات المرتبطة بعملتي بطريقة مناسبة.			
05	أشجع زملائي روح بالتعاون في اتخاذ القرار.			
06	أسعى لتجسيد روح الابتكار والتجديد في عملي.			
	نمط القيادي البيروقراطي			
07	أعطي فرصة حقيقية للمشاركين في اتخاذ القرار.			
08	أعطي فرصة كاملة لزملائي لإدلاء بآرائهم			
09	أأخذ بأفضل رأي للمشاركين في القرار.			
10	أأخذ بالرأي الصواب حتى وخالف رأي رئيسي في العمل.			
11	أأتبع أسلوب مرناً للغاية في التكيف مع مواقف العمل.			

الملاحق

نمط القيادة الديمقراطي			
		أحد د أهدافي بمايخدم تشجيع المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار	12
		أعطي حرية للمرؤوسين في تنفيذ ما يكلفون به.	13
		أعتقد أن القيادة الحرة تصلح مع المرؤوسين.	14
		أسلوبي في القيادة صالح مع المرؤوسين.	15
		أعتقد أن إتاحة الحرية للمرؤوسين هو أسلوب المناسب للعمل.	16
نمط القيادة الفوضوي			

الملاحق

المحور الثالث: الاتصال التنظيمي:

الرقم	العبرة	غير موافق	محايد	موافق
01	أُتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.			
02	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك.			
03	تتصل الإدارة بك لأخذ مواعيد منتظمة.			
04	كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات وأوامر للتنفيذ فقط.			
05	أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.			
06	تصلك معلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.			
07	المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة.			
08	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات بسرعة.			
09	الهاتف وسيلة اتصال الإدارة بك.			
10	تستغل اجتماعك بالإدارة لحل مشكلات عملك.			
11	لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.			
12	الإدارة مهمة باستقبال المرؤوسين للاستماع إلى انشغالاتهم.			

الملاحق

			13	تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.
			14	تعتبر أن اتصالك بالإدارة عملية فعالة تحقق من خلالها أهداف المؤسسة.
			15	يمكن اعتبار أن تدعيم روح الطريق والتعاون بين كل الفئات الإدارية من العوامل الأساسية التي تساهم في تفعيل الاتصال.
			16	هناك روح جماعية بين الموظفين والقيادة الإدارية.

الملحق الثاني:

الرقم	رؤساء الأقسام
01	رئيس قسم LMD الجذع المشترك
02	رئيس قسم المحاسبة والمالية
03	رئيس قسم العلوم التجارية
04	رئيس قسم العلوم الاقتصادية
05	رئيس قسم علوم التسيير
06	رئيس قسم الإنجليزية
07	رئيس قسم الآداب
08	رئيس قسم الفرنسية
09	رئيس قسم الإعلام الآلي
10	رئيس قسم علوم الأرض والكون
11	رئيس قسم الهندسة المعمارية
12	رئيس قسم الهندسة المدنية والري
13	رئيس قسم الحقوق
14	رئيس قسم العلوم السياسية
15	رئيس قسم العلوم الطبيعية والحياة
16	رئيس قسم الهندسة الكهربائية

الملاحق

رئيس قسم العلوم الإنسانية	17
رئيس قسم الاجتماعية	18
رئيس قسم الكيمياء الصناعية	19
رئيس قسم التدريب الرياضي	20