



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

التقوية الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي

دراسة ميدانية بالجماعات المحلية - بلدية سطيف أنموذجاً -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

حسان الجيلاني

إعداد الطالب:

وليد عطية

### لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د. عبيدة صبطي
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د حسان الجيلاني
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د. مناصرية ميمونة
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د. زرفة بولقواس

السنة الجامعية: 2015/2014



وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

وَالصَّلَاةَ وَالسَّلَامَ عَلَى أَشْرَفِ الْمُرْسَلِينَ

سَبِّحْنا مَعَهُ

عَالِي الدِّينِ  
صَلَاتِي  
وَعَمَلِي

## يقول عماد الدين الأصفهاني:

«إني رأيت أنه لا كتب أحد كتاباً في يومه إلا قال في غده  
لو غير هذا لكان حسن ، و لو زيد هذا لكان يستحسن، ولو  
قدم هذا لكان أفضل ، و لو ترك هذا لكان أجمل ، و هذا  
من أعظم العبر ، و هو دليل على استيلاء النقص على  
جملة البشر ...» .

إن أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان.

# شكر وتقدير

أشكر الله عزوجل الذي وهبني القدرة والعزم على إتمام هذا العمل والصبر على ما كان من المصاعب فلك الحمد يا رب حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى.

كما أتقدم بجزيل الشكر وجميل العرفان إلى الأستاذ الدكتور الفاضل "حسان الجيلاني" الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة، وشرفني بكرم ضيافته ونبل أخلاقه وصبره طوال أطوار البحث، فكان بمثابة قيس أنار الدراسة من خلال إرشاداته وتوجيهاته القيمة فجازاه الله عنا خير الجزاء وبارك الله له حسن العطاء ودام في خدمة العلم والمعرفة.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم لقراءة العمل، والتفضل بتقديم ملاحظاتهم وآراءهم ونقدتهم وتقويمهم.

الشكر أيضا لأساتذتنا في قسم علم الاجتماع جامعة محمد خيضر - بسكرة - وموظفي الإدارة في الكلية وكل عمال المكتبة والقائمين عليها.

في الاخير تحية تقدير وشكر لكل موظفي بلدية - سطيف - وفروعها على حسن إستقبالهم وتعاونهم على إنجاز هذا العمل.

# الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى كل مجند للعلم محب للإطلاع

إلى صناع القرار وكل غيور على نهضة البلاد والعباد في هذا الوطن العزيز

إلى من أعتز بهما وأتشفق بما أنا عليه بفضلهما "الوالدين الكريمين" أطال الله في عمرهما

إلى إخوتي الذين كانوا سنداً لي على كل عسير، إلى كل العائلة والأقرباء.

إلى زملائي ماجستير علم الاجتماع التنظيم، والأصدقاء والأحباء وكل من ساهم في هذا العمل من

قريب أو بعيد، بداية من الاستاذ "عبيد زيتوني"

عامر، سفيان، توفيق، عبد القادر، مراد، عبد الغني... وكل من اتسعت له الذاكرة ولم يكتبه القلم

أهديكم هذا العمل

## وليد

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

مقدمة..... أ

الفصل الأول: موضوع الدراسة وإطارها المنهجي

تمهيد ..... 4

أولاً: الإشكالية ..... 5

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع ..... 6

ثالثاً: أهداف الدراسة ..... 7

رابعاً: الفرضيات ..... 8

خامساً: تحديد المفاهيم ..... 8

سادساً: الدراسات السابقة ..... 24

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

تمهيد: ..... 31

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية ..... 32

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية ..... 32

ثالثاً: الأنماط القيادية: ..... 33

1. القيادة الأوتوقراطية (التسلطية): ..... 33

2. القيادة الديمقراطية ( الشورية ) ..... 34

3. القيادة السلبية (التسيبية - الفوضوية): ..... 35

رابعاً: نظريات القيادة ..... 36

1. نظرية الرجل العظيم: ..... 37

2. نظرية السمات: ..... 39

3. النظرية الموقفية: ..... 43

4. النظرية التفاعلية ..... 48

5. نظرية القيادة الوظيفية: ..... 50

خامساً: وظائف القيادة الإدارية ..... 51

51.....	التخطيط:	1.
55.....	التنظيم:	2.
60.....	اتخاذ القرار:	3.
63.....	وظيفة التوجيه:	4.
66.....	الرقابة:	5.
69.....	خلاصة:	

### الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

71.....	تمهيد:	
72.....	أولاً: تعريف الاتصال	
74.....	ثانياً: أهمية الاتصال	
78.....	ثالثاً: عناصر الاتصال	
84.....	رابعاً: أهداف الاتصال	
86.....	خامساً: نظريات ونماذج الاتصال	
86.....	1. نماذج الاتصال:	
87.....	أ. نموذج أرسطو:	
87.....	ب. نموذج ابن خلدون:	
88.....	ج. نموذج لاسويل:	
88.....	د. نموذج ولبر شرام:	
90.....	هـ. نموذج شانون وويفر:	
92.....	و. نموذج ديفيد برلو:	
92.....	ز. نموذج بركر ووينزمان:	
94.....	ح. نموذج الاتصال التنظيمي:	
95.....	2. نظريات الاتصال:	
95.....	أ. نظرية التعلم:	
97.....	ب. نظرية المعلومات:	
98.....	ج. نظرية النسق الاجتماعي:	
99.....	د. النظرية التفاعلية الرمزية	
100.....	سادساً: الاتصال التنظيمي	
100.....	1. معنى المنظمة	
100.....	2. مفهوم التنظيم:	
100.....	3. الاتصال التنظيمي والمفاهيم المشابهة:	
101.....	4. المفاهيم المتضمنة للاتصال التنظيمي:	
102.....	سابعاً: أنواع الاتصالات التنظيمية	
102.....	1. الاتصالات الرسمية	
103.....	2. الاتصال التنظيمي غير الرسمي	

103	الاتصال الصاعد:	3
103	الاتصال النازل:	4
103	اتصال لفظي:	5
104	اتصال غير لفظي:	6
104	اتصال غير موجه	7

#### ثامنا: شبكات الاتصال

105	نمط العجلة:	1
105	نمط حرف (γ):	2
105	نمط الدائرة:	3
106	النمط الشمولي:	4
106	نمط السلسلة:	5

#### تاسعا: أهمية وأهداف الاتصال في المنظمة

#### عاشرا: معوقات الاتصال التنظيمي

109	المعوقات النفسية والاجتماعية:	1
109	المعوقات التنظيمية:	2

#### إحدى عشر: العلاقة بين الاتصال والقيادة

#### خلاصة:

### الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

#### تمهيد:

#### أولا: التعريف بميدان الدراسة ومجالها الزمني

115	التعريف بميدان الدراسة:	1
125	المجال الزمني للدراسة:	2

#### ثانيا: المنهج المتبع و التقنيات المستعملة

126	المنهج المتبع:	1
127	التقنيات المستعملة:	2
127	أ. الملاحظة:	
127	ب. المقابلة:	
128	ج. الاستمارة:	
128	د. السجلات و الوثائق:	

#### ثالثا: تحديد العينة و طريقة اختيارها

129	طريقة اختيار العينة:	1
-----	----------------------	---

#### خلاصة



## الفصل الخامس: تحليل البيانات و النتائج العامة

134	تمهيد:
135	أولاً: عرض وتحليل البيانات
143	1. تحليل بيانات الفرضية الأولى:
154	2. تحليل بيانات الفرضية الثانية:
170	3. تحليل بيانات الفرضية الثالثة:
180	ثانياً: عرض النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية
180	1. عرض نتيجة الفرضية الأولى:
181	2. عرض نتيجة الفرضية الثانية:
184	3. عرض نتيجة الفرضية الثالثة:
185	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة
185	1. في ضوء الدراسات السابقة
187	2. النتيجة العامة
189	خلاصة
191	خاتمة
194	قائمة المراجع
205	قائمة الملاحق
205	أولاً: الاستمارة
213	ثانياً: المقابلة
214	ثالثاً: الهيكل التنظيمي
227	الملخص:

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
131	جدول رقم 01: يمثل كيفية اختيار العينة و أفرادها	1
135	جدول رقم 02: يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	2
136	جدول 03 : يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	3
137	جدول رقم 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	4
138	جدول رقم 05: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	5
139	جدول رقم 06: يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل	6
140	جدول رقم 07: يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	7
141	جدول رقم 08: يوضح توزيع المبحوثين حسب الدخل	8
142	الجدول رقم 09 يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات المهنية	9
143	جدول رقم 10: يوضح دور الاتصال الفعال في تحقيق التنسيق والتنظيم بين الإدارات	10
144	الجدول رقم 11: يوضح دور الاتصال في عملية التخطيط	11
145	الجدول رقم 12: يوضح دور الاتصال في وجود الرقابة الدقيقة على الأعمال.	12
146	جدول رقم 13: يوضح نوعية الاتصالات ودورها في نجاح المسؤول في	13

	أداء مهامه.	
148	جدول رقم 14: يوضح دور الاتصالات والاستشارات في عملية اتخاذ القرارات	14
150	جدول رقم 15: يوضح دور الاتصال في نجاح أداء العاملين	15
150	جدول رقم 16: يوضح إذا كان إسناد الأعمال يسبقه اتصالات فعالة بين الإدارة و الموظف.	16
151	جدول رقم 17: يوضح إذا كان للاتصال الفعال هو أساس نجاح الإدارة في أداء دورها	17
152	جدول رقم 18: يوضح إذا كان بالإمكان لأي موظف القيام بمهامه دون اتصالات كافية .	18
153	جدول رقم 19: يوضح إذا كان للاتصال دور في رفع مستوى مشاركة مختلف فئات الموظفين في أداء الإدارة المحلية.	19
154	جدول رقم 20: يوضح مدى اهتمام القيادة الإدارية بإيصال المعلومات إلى كل الموظفين	20
155	جدول رقم 21: يوضح كيفية تقييم التوجيهات والقرارات التي تصدرها القيادة للموظفين	21
156	الجدول رقم 21-1: يوضح السبب إذا كانت بطيئة أو متوسطة.	22
157	الجدول رقم 22: يوضح إذا كان الاتصال قائم مع الرئيس المباشر.	23
158	الجدول رقم 22-1: يوضح إذا كان الجواب دائما أو أحيانا كيف تكون هاته الاتصالات.	24
159	الجدول رقم 23: يوضح الوقت الذي يكون فيه الموظف على اتصال مع الرئيس	25

160	الجدول رقم 24: يوضح المكان الذي يتم فيه هذا الاتصال.	26
161	الجدول رقم 25: يوضح تقييم نوع العلاقة بين الرئيس والموظف.	27
162	الجدول رقم 26: يوضح الطرق المناسبة لتحسين العلاقة بين الرئيس والموظف.	28
163	الجدول رقم 27: يوضح كيفية الاتصال مع الزملاء	29
164	الجدول رقم 28: يوضح تقييم العلاقة مع الموظف.	30
165	الجدول رقم 29: يوضح إذا كان للقائد الإداري دخل في علاقة الموظفين مع بعضهم البعض.	31
166	الجدول رقم 30: يوضح إذا كان هناك روح جماعية بين الموظفين والقيادة الإدارية.	32
167	الجدول رقم 31: يوضح دور تدعيم روح التعاون من طرف القائد الإداري في تفعيل الاتصال.	33
168	الجدول رقم 32: يوضح العوامل التي تساهم في فعالية الاتصال بين القيادة الإدارية والجماعات في العمل.	34
170	الجدول رقم 33: يوضح كيف يكون التواصل مع القائد في الوظيفة بفعالية و أريحية	35
171	الجدول رقم 34: يوضح دور النمط الديمقراطي في التسيير في بعث وبث روح التواصل بين القيادة والموظفين.	36
172	الجدول رقم 35: يوضح دور النمط التسلسلي للقائد الإداري في فعالية الاتصال.	37
173	الجدول رقم 36: دور النمط المتساهل والفوضوي للقائد الإداري في فعالية الاتصال.	38

174	الجدول رقم 37: يوضح دور القيادة التي تراعي الفوارق في التواصل والعمل.	39
175	الجدول رقم 38: يوضح إذا كانت شخصية القائد هي أساس العمل والتواصل بين الموظفين.	40
176	الجدول رقم 39: يوضح مدى تأثير القيادة الإدارية ذات المعاملة الطيبة على الاتصال بأنواعه.	41
177	الجدول رقم 40: يوضح إذا كانت مهارات القيادة الإدارية هي من يوفر جو الاتصال الملانم	42
178	الجدول رقم 41: يوضح مواصفات القائد الإداري الملانمة للاتصال السهل والفعال.	43

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
88	شكل رقم (1): نموذج لاسويل لتحليل الاتصال	1
90	شكل رقم (02): وصف شانونويفر للاتصال	2
91	شكل رقم (03): نموذج شانونويفر	3
93	شكل رقم (04): نموذج بركروويزمان في الاتصال الذاتي	4
94	شكل رقم (05): نموذج الاتصال التنظيمي الرسمي	5
95	شكل رقم (6): يوضح نموذج الاتصال التنظيمي غيرالرسمي	6
105	شكل رقم (07): أنماط شبكات الاتصال	7

# مقدمة

## مقدمة

في ظل التطور الفكري الذي يعيشه العالم اليوم، والتغيرات والتحولات التي مست كافة المجالات خاصة الاجتماعية والتنظيمية، يحتل موضوع القيادة والاتصال مكانة بارزة لدى الكثير من الباحثين والدارسين، حيث أثار الكثير من الجدل في مختلف الدوائر العلمية، ومنه جاءت عمليات التنظيم والتقنين لمختلف الهيئات والمنظمات الإنسانية بمختلف اختصاصاتها ومجالاتها وتنظيمها وفق المتطلبات والمستجدات، عبر سبل ومرتكزات أساسها العملية التسييرية، وعليه لطالما كان التسيير أهم منطلقات الفعالية ونجاح المنظمات صغيرة كانت أم كبيرة، وذلك من خلال قيادة راجحة وإدارة رشيدة، ويمثل هذا الأمر أبرز الاهتمامات وإحدى المعضلات الكبيرة التي يعيشها العالم اليوم خاصة الوطن العربي.

حيث تعيشها الجزائر في كافة مراحلها ومن مختلف جوانبها، وبالتالي القيادة الإدارية وسبل الاتصال والتفاعل مع محيط العمل له الدور البارز في الإصلاح الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، لدرجة أن البعض أصبح يرى أن أساس المشاكل أو كل المشاكل التي يعاني منها المجتمع اليوم تعود بالدرجة الأولى إلى القيادة عامة والقيادة الإدارية بشكل خاص، من بينها القيادة لدى الإدارة المحلية ممثلة من خلال البلدية، فطبيعة وهيكله هاته الهيئة تفرض على العمال فيها والقائمين عليها التعاون والتفاعل من خلال عملية اتصالية تعتبر من أهم مقومات النجاح.

وهو الأمر الذي جذبنا، وأثار فينا حس البحث من أجل إزالة اللبس عن واقع القيادة الإدارية ومكوناتها، ودورها في خلق نظام تفاعلي عن طريق الاتصال من أجل تحقيق التنمية الاجتماعية.

وعليه فتصورنا للدراسة سيكون عبر تقسيمها إلى جانبين: نظري وميداني.

يحتوي الجانب النظري على ثلاثة فصول، يتمثل الفصل الأول في الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، ويحتوي على الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة، والتساؤلات والفرضيات، تحديد المفاهيم، وأخيرا الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فيحتوي على الخلفية النظرية للقيادة الإدارية وفيها أولا: معنى القيادة وأهميتها، الأنماط القيادية، نظريات القيادة، وفي الأخير وظائف القيادة الإدارية بالتفصيل عبر وظيفة التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرار، والرقابة، والتوجيه.

وخصصنا الفصل الثالث للاتصال التنظيمي، وفيه أولا مدخل مفاهيمي للاتصال من خلال تعريف، أهمية، عناصر، وأهداف الاتصال، وثانيا نظريات ونماذج الاتصال، ثالثا مدخل مفاهيمي



للاتصال التنظيمي، ثم تطرقنا إلى أنواع وشبكات الاتصال، وأهمية و أهداف الاتصال التنظيمي، وأهم معوقاته وفي الأخير تناولنا العلاقة التي تربط الاتصال بالقيادة.

أما الفصل الرابع يتمثل في الإجراءات المنهجية للدراسة، عن طريق المنهج المستخدم، العينة وطريقة اختيارها، التقنيات المستعملة وفي الأخير مجالات الدراسة.

وفي الأخير خصص الفصل الخامس لعرض بيانات الدراسة، وتحليلها وتفسيرها في ضوء الفرضيات، وعرض النتائج العامة.

# الفصل الأول

موضوع الدراسة

وإطارها المنهجي

## الفصل الأول: موضوع الدراسة وإطارها المنهجي

## تمهيد

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة من أهم المنطلقات التي يركز عليها البحث، وذلك من أجل فهم أعمق للموضوع عبر طرح القضية والاشكالية وإثارتها من خلال مجموعة من الجوانب، لتنتهي بسؤال يهدف إلى التقصي في الواقع، تنفرع منه مجموعة من الاسئلة الفرعية، تمثل أبعاد الموضوع وحدوده الفعلية، كذلك يمثل هذا الفصل أهمية الموضوع وأسباب اختياره، وأهم الأهداف المراد بلوغها، بالإضافة أيضا إلى تحديد مفاهيم الدراسة وتفكيك رموزها لرفع اللبس عن متغيرات الموضوع، لينتهي الفصل بطرح مجموعة من الدراسات السابقة تنوعت بين المحلية والاجنبية حتى يكون الانطلاق في البحث على الاسس السليمة.

## أولاً: الإشكالية

اختلفت الآراء وتعددت وجهات النظر وتتنوعت الدراسات مكونة بذلك كما هائلا من الثقافات والمعلومات أساسها التراكمية ومحورها الانسان، جاعلة منها صرحا علميا قاعدته المعرفية أساس هذا التحول، حيث يعيش العالم تطورات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات، تمثلت في النمو الاقتصادي والتكنولوجي السريع، من خلال الخصوصية والعولمة واعتماد أسلوب التنمية والتطوير، وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا فحسب، بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات.

حيث يعتبر العنصر البشري المؤهل والمدرب والكفاء أهم دعائم العملية الإنتاجية، وعلى اعتبار أن المنظمة جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك، فإن هاته المنظمات على اختلاف أنواعها تهتم بالعنصر البشري من اجل توجيه أعمالها، وتوفير الخدمات الاجتماعية والنفسية والمادية اللازمة، ممثلة في صفة القائد، أو المدير، أو المشرف، أو الرئيس، حيث أن القيادة موضوع يحتل مكانة هامة وجوهرية كمحور للدراسة والبحث في العلوم الاجتماعية عموما، وكشفت الدراسات في هذا الحقل انشغال مبكر ساهم في تكوين رصيد معرفي لتطبيق قضايا القيادة في الدراسات الاجتماعية، وتبعاً لذلك تطورت الأبحاث الميدانية المتعددة في ناحية القضايا المدروسة والنتائج المتوصل إليها، وفي ضوء هذا الإطار التصوري فالقيادة تقتضي دراستها في اتجاه ثلاث مستويات متكاملة من التحليل، وهي المستوى الفردي أو السلوكي من خلال الاهتمام بالقيادة والأعضاء كأفراد، والمستوى الجمعي من زاوية العلاقات الاجتماعية، أما المستوى الأخير فيتمثل في الإطار التنظيمي أو القائد في المنظمة، أو ما يصطلح عليه بالقيادة الإدارية، بحيث تحتاج المنظمة إلى من يديرها ويتابع أعمالها ويوجه العاملين فيها ويشرف عليهم وينسق جهودهم ويعمل على تحسين أداءهم، من أجل تحقيق التوازن والاندماج الوظيفي والأهداف المرسومة، وكل هاته العمليات لا تأتي اعتباراً بل عبر عملية تفاعلية تمثل أساس التعامل والالتقاء، ألا وهي الاتصال فهو أساس العلاقات البشرية، مما استدعى اتخاذ هذا السلوك كأحد العمليات التي يتم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات بمختلف الوسائل، سواء اللفظية أو الكتابية أو في شكل إشارات.

أما في مجال التنظيم، الاتصال عملية أساسية يساهم من خلاله النظام الإداري أو القيادة الإدارية في تسيير الأعمال وخلق الفعالية والحيوية، وبناء علاقات إنسانية طيبة بين الموظفين، وحل مشاكل التخطيط والتنسيق إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمنظمة، وأي كان نوع وشكل الاتصال، وذلك من خلال توفير مبدأ الإرادة والطموح للنهوض بالمنظمة إلى أعلى طاقاتها الخدمائية، وتحسين صورتها الخارجية عبر ميكانيزمات وخصائص تلعب فيها القيادة الإدارية الدور البارز.

وعلى اعتبار أن الإدارة المحلية منظمة متكاملة العناصر، فإن معظم الدول على اختلاف أنظمتها السياسية تأخذ بهذا النظام ومن بينها الجزائر، وهذا النظام عبارة عن مجموعة من الأجهزة الإدارية الموجودة في الدولة، والتي تكون في مستوى إقليمي من الحكومة الوطنية في الدولة الموحدة، مع منحها الشخصية المعنوية وسلطة إدارة مرافقها المحلية بالاستقلال المالي والإداري، مع خضوعها لرقابة الحكومة المركزية ممثلة في الجماعة المحلية ألا وهي البلدية والولاية، مما يدل على الحدود الكبيرة للممارسة السلطوية والقيادية داخل وخارج هاته الهيئات، ومساهمة هذا الجانب في فرض منطق التفاعل الاجتماعي المناسب حسب المتغيرات الاجتماعية والسلوكية.

والبلدية كنموذج هي الجماعة القاعدية، حيث تتشكل هذه الجماعات من مجالس منتخبة تتولى تسيير الشؤون المحلية وهيئات تنفيذية تتمتع بصلاحيات ممثلة للسلطة المركزية و أخرى محلية، وعليه فإن تعاضد دور هذه المنظمة في تحقيق التنمية المستدامة عامة والتنمية الاجتماعية خاصة، يفرض علينا التطرق ولو إلى جانب من جوانب هاته الهيئات وأساس من أسسها بالدراسة والتحليل، لفهم المتغيرات وبناء النتائج في ضوءها، ألا وهو جانب العلاقات بين الوحدات الاجتماعية المكونة لها معبرا عنها بالقائد الإداري، و الإداري الذي يخضع له ونمط الاتصال بينهما.

وعليه ومن خلال ما تم طرحه فإن الإشكال يتمحور في التساؤل الرئيسي التالي:

#### • ما دور القيادة الإدارية في فعالية الاتصال التنظيمي لدى الإدارة المحلية؟

وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تتمثل في:

- إلى أي مدى تؤثر مهارات القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية على فعالية الاتصال التنظيمي؟
- كيف تؤثر العلاقات الاجتماعية بين القائد الإداري وجماعته في فعالية الاتصال التنظيمي؟
- هل للسمات الفردية والجوانب الشخصية للقائد الإداري دور في فعالية الاتصال التنظيمي؟

#### ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل الأسباب والدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- إحساس الباحث بالمشكلة من خلال معاشتها على أرض الواقع (ميدان الدراسة)، من خلال الزيارات المستمرة لأحد الأصدقاء هناك.
- اعتبار موضوع القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي من المواضيع التي مازال البحث فيها قائماً، وبالتالي إمكانية الوصول إلى نتائج هامة وتفيد الباحثين والإداريين معا.

- كانت ميولاتنا متمحورة حول مدى تأثير القيادة الإدارية على مسار المنظمة، وهذا بعد الدراسات النظرية المستفيضة.
- إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي، خاصة مع التطورات التكنولوجية وتوفر وسائل حديثة ومتجددة.
- تحديد أدوار ومهارات القائد الإداري في التعامل مع التطورات والتحديات العصرية، على غرار العولمة والتكنولوجيا الحديثة، من خلال إدارة مبتكرة مبدعة تعمل على تفعيل دور الاتصال التنظيمي.
- التعرف أكثر على الجانب النظري للموضوع الثري والمتجدد.
- تبيان السمات والخصائص السلوكية لأسلوب القيادة في التنظيم وعلاقة ذلك بفعالية وكفاية العملية الاتصالية داخل التنظيم سواء بين الموظفين من جهة وبين القادة من جهة أخرى وبين القادة والموظفين.
- تحديد أسس ومعايير اختيار القادة لاسيما في إطار تزايد حاجة المنظمات في عالم اليوم الذي يتسم بالحركية والتطور المستمر للقيادة القوية لتحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال أدوارها في بث العلاقات الاجتماعية وبعث روح العمل والتضامن و دورها في عمليات التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات لدفع أعضاء المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- بالإضافة إلى أن موضوع القيادة والاتصال التنظيمي من المواضيع التي تتوفر فيه المراجع مما يسهل على الباحث التطرق إلى الموضوع بكافة جوانبه و التعمق في تفصيلاته من أجل الوصول إلى نتائج جديدة.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز جملة من النقاط الهامة والمتمثلة في:

- معرفة واقع القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي.
- معرفة أهم أساليب والأنماط، وتقنيات القيادة الإدارية المعتمدة في عملية الاتصال التنظيمي.
- التعرف على مدى اهتمام القيادة الإدارية بالاتصال التنظيمي ودور هذا الأخير في فعالية المنظمة.
- معرفة أهم المهارات القيادية الإشرافية المؤثرة في الأداء الإداري من خلال الاتصال.
- توضيح أهمية نظام الاتصال الفعال على مستوى الإدارة المحلية.
- إبراز المهارات النفسية والجسدية للقائد الإداري وأثرها على تفعيل الاتصال.

- الكشف عن العلاقات الاجتماعية الموجودة في هذا النظام الإداري وأثرها على العملية الاتصالية بكافة أنماطها.

#### رابعاً: الفرضيات

سنحاول الإجابة على الإشكال المطروح سابقاً بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

### ● للقيادة الإدارية دور في تفعيل الاتصال التنظيمي لدى الإدارة المحلية.

وتتدرج ضمن الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية التالية:

- كلما كانت القيادة الإدارية حكيمة ولها مهارة في تسيير الموارد البشرية كلما أدى ذلك إلى فعالية الاتصال التنظيمي.
- تؤثر العلاقات الاجتماعية بين القائد وجماعته في فعالية الاتصال التنظيمي سواء على المستوى الصاعد أو النازل أو الأفقي وبطريقة رسمية و غير رسمية.
- تلعب السمات الفردية والجوانب الشخصية للقائد الإداري دوراً كبيراً في فعالية الاتصال.

#### خامساً: تحديد المفاهيم

##### 1- مفهوم القيادة:

- لغة: هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما والقيادة حسب رأي " أرندت" تقوم على علاقة اعتمادية قيادية بين من يبدأ الفعل ومن ينجزه، أما معناها في اللغة العربية: فالقود هو نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوق من خلفها، إن القود من أمام والسوق من خلف، والانقياد معناه الخضوع، وجمع قائد قادة وقواد<sup>(1)</sup>.

##### - اصطلاحاً:

قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم، من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، ط1، دار الكندي، الأردن، 2009، ص ص 20-21.

<sup>2</sup> - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر، الأردن، 2004، ط1، ص ص 18-19.

القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف، وهي مكونة من ثلاث عناصر، أولها تتطلب وجود مجموعة من الأفراد، والعنصر الثاني هو وجود قائد، وأخيرا العنصر الثالث وجود هدف يحرك الناس إليه<sup>(1)</sup>.

ويعرفها " فيدلر " بأنها تلك العلاقة الشخصية التي يقوم فيها شخص معين بتوجيه وتنسيق الجهود، والإشراف على أشخاص آخرين في انجاز عمل مشترك، ويبدو ذلك على وجه الخصوص حينما يتطلب الأمر وجود جماعات عمل متفاعلة يعمل أفرادها معا في تعاون لتحقيق أهداف تنظيمية محددة. كما يعرفها "قودنر" القيادة بأنها دور يقوم به فرد كعنصر في الجماعة، وله فيها مركز اجتماعي تعترف به الجماعة<sup>(2)</sup>.

وهي القدرة على التأثير على الآخرين، حيث يحدث هذا التأثير عن طريق: الإقناع – الإكراه وهذا التأثير ناتج عن: السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية، ومن المعروف أن ليس كل مدير قائد ولكن كل قائد مدير في موقع عمله، فالقيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. والنظرة الشمولية للقيادة تعني (النظر للقيادة من خلال: القائد، الموقف، التابعين)<sup>(3)</sup>.

القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، ووفقا لما قاله "وارين بينس" و "بيرت نانوس"، فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة، ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة<sup>(4)</sup>.

ويمكن تعريفها أيضا، على أنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف الجماعة<sup>(5)</sup>.

ويعرفها ناصر قاسيمي على أنها: ذلك المنصب الموجود في أعلى السلم التنظيمي، والذي يتم تشغيله إما عن طريق التعيين من طرف الوصاية أو عن طريق التزكية، بحيث يمكن من خلاله ممارسة صلاحيات التأثير في سلوك المرؤوسين من خلال سلطة القرار التي يمنحها له التنظيم

<sup>1</sup> - أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ط1، ص25

<sup>2</sup> - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008 ص ص 226-226.

<sup>3</sup> - عامر عوض، السلوك التنظيمي، ط1، دار أسامة، عمان الأردن، 2008، ص201.

<sup>4</sup> - زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية، عمان الأردن، 2008، ص11.

<sup>5</sup> - نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص14.



الرسمي، والتي تمنحه إمكانية إصدار العقوبات والجزاءات والتوجيه والتنسيق من أجل التعاون. أو هي مجموعة من الأدوار العقلانية يقوم بها فرد واحد أو جماعة قيادية تتميز بالقدرة والمهارة في التأثير على المرؤوسين بطريقة تجعلهم يقبلون على إنجاز مهامهم بناء على أوامر وتوجيهات القيادة في الوقت المحدد وفي المكان المحدد<sup>(1)</sup>.

ويرى بعض الباحثين أن القيادة هي<sup>(2)</sup>:

- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.
- عملية تؤثر على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- نشاط أو حركة تنطوي على التأثير في سلوك الناس الآخرين أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

أيضا تعرف القيادة على أنها ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة، عن طريق عضو أو أكثر فيها وتنصب الوظيفة القيادية على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة<sup>(3)</sup>.

وكما يراها الدكتور "عبد الحميد محمد الهاشمي": هي عملية نفسية تجعل فردا معيناً في جماعة معينة يكون معها أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة، والتي يساعدها على تحقيق هدفها الذي يسعى إليه، وقد ينال هذا الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته أو نمو معلوماته وخبرته أو بقوة مشاعره أو نفاذ بصيرته أو كل هذا في آن واحد، ويضيف أن القيادة تلقائية وعفوية تفرض نفسها مما لديها من قوة التأثير والجاذبية على الأفراد والتابعين، حيث أن القائد في موقع المؤثر بغيره في الأفراد التابعين يملك صفة التجاوب المتفاعل الإيجابي بين الزعيم والتابع، ويضيف بأن القيادة تستمد سلطتها حتى جماعتها بطريق تلقائية واختيارية عن رضا وقناعة<sup>(4)</sup>.

- **المفهوم الإجرائي:** من خلال ما سبق تناوله لمفهوم القيادة يمكن تحديد القيادة على أنها القدرة على توجيه الآخرين والتحكم فيهم، وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف معينة، مما يدل على أنها عملية

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 103.

<sup>2</sup> بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان الأردن، د ط 2010، ص ص 13-14.

<sup>3</sup> فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 212.

<sup>4</sup> أحمد قوارية، مرجع سابق، ص 24.

تواصل بين القائد ومرؤوسيه يكون القائد فيها هو المؤثر وفق سمات نفسية وشخصية أو فيزيقية، يتم من خلالها تنفيذ الأوامر والتوجيهات لتحقيق الأهداف العامة.

## 2- مفهوم الإدارة:

الإدارة عبارة عن تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة، فالإدارة عبارة عن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين<sup>(1)</sup>.

إن الأصل اللاتيني للكلمة هو administration = serve وتعني الخدمة وهذا المعنى يدلنا دلالة لا لبس فيها أن معنى الإدارة هو خدمة الآخرين أو أداء الخدمة بشكل عام وإنجاز الواجب.

ومن تعاريف الإدارة أيضا: يعرفها "تايلور" بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد القيام به الأفراد مع التأكد من يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأقل تكلفة.

- ويعرفها "الدو" بأنها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد.

وتعني أيضا التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

وتعرف أيضا على أنها: عملية سلوكية إنسانية بالدرجة الأولى، فهي فن أو علم التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

- وهي أيضا عملية اتخاذ القرارات وفقا لمنهج معين لكل المشكلات التي تعترض المنظمة ومن ثم تحقيق أهدافها.

- وكذلك تعني الإدارة: عملية متميزة تتضمن فعاليات التخطيط والتنظيم والتشغيل والرقابة وصولا إلى تحديد وتحقيق الأهداف من خلال الأفراد والموارد المتاحة للمنظمة.

- عملية بلوغ أهداف المنظمة بطريقة كفنة وفاعلة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية.

- تعرف الإدارة أيضا، على أنها عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على الموارد، مثل الرجال والمعدات والزمن والمال لتحقيق الأهداف المحددة، وبالنظر إلى هذا التعريف نجد أن القائد يكون بالتالي مسئولا عن تنفيذ جميع الفعاليات والأنشطة المرتبطة بهذه العملية، وفي

<sup>1</sup> - جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع، بوزريعة الجزائر، 2005، ص 11.

حالة عدم تمكن القائد من الإشراف الفعلي على تنفيذ أي نشاط، فإنه يفوض مرؤوسيه لمعاونته في انجاز هذا النشاط<sup>(1)</sup>.  
ويعرفها "فايول" على أنها كل العمليات التي تحدث داخل المؤسسة، و يمكن تقسيمها إلى ست مجموعات وهي كالآتي<sup>(2)</sup>:

- العمليات الفنية (الإنتاج، التصنيع، التحويل)
  - العمليات التجارية (المشتريات، المبيعات، المبادلات).
  - العمليات المالية (البحوث وإدارة رأس المال).
  - العمليات الأمنية (حماية الملكية والأشخاص).
  - العمليات المحاسبية (الجرد، التقييم، ميزانية التكاليف، الإحصائيات.....الخ).
  - العمليات الإدارية ( التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة).
- وتهدف الإدارة إلى تحقيق أقصى قدر من الرخاء لكل من صاحب العمل والموظف<sup>(3)</sup>.

### 3- مفهوم القيادة الإدارية:

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة والتي من خلال استعراض بعضها يمكن استخلاص عناصرها ومقوماتها<sup>(4)</sup>:

فالقيادة الإدارية عند "كونتيز وادونيل" تعني « عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التفاعلي » .

ويعرفها "سيكلر هدرسون" «القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري».

ويعرفها د."عبد الكريم" و د."إيلي نكل" بقولها «القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في

<sup>1</sup> - هایل عبد المولى طشطوش، مرجع سابق، ص 88-89.

<sup>2</sup> -Henri Fayol , **administration industrielle et générale**. ouvrage présenté par Ahmed bouyacoub , Enag éditions ,réghaia , Algérie ,1990 , p05.

<sup>3</sup> -Frederick Winslow Taylor , **la direction scientifique des entreprises** o.p par

Mohammed ben guerna , Enag éditions , Algérie. 1992,p07

<sup>4</sup> - نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، ط1، دار الثقافة، الأردن، إصدار 8. 2009، ص ص 97-98.

سبيل تحقيق هدف بذاته.

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<sup>(1)</sup>.

عرفها الدكتور "محمد الغنام" بأنها عملية أو مجموعة عمليات يمكن بمقتضاها توفير القوى البشرية والمادية، وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه<sup>(2)</sup>.

كذلك القيادة الإدارية هي عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه وتتكون عملية القيادة من أربع مراحل تستخدم عملية التأثير<sup>(3)</sup>:

- المرحلة الأولى: هي توزيع المهام وتشمل نشاطات التخطيط والتوجيه للتعليمات.
- المرحلة الثانية: وهي التنفيذ وتشمل نشاطات التوجيه - الرقابة - التعويض تدعيم أداء المرؤوسين.
- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التقويم وتشمل رقابة وتقويم العمل.
- المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التحفيز وتشمل تقديم المكافآت المعلومات المرتدة حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المحددة والمخطط لها.

وتعرف القيادة الإدارية أيضا، بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - طارق المجذوب، الإدارة العامة، منشورات الحلبي، بيروت لبنان، 2002، ص489.

<sup>2</sup> - طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن،، 2001، ص68.

<sup>3</sup> - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، عمان الأردن، 2010، صص 18-20

<sup>4</sup> - بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2010، ص18.

**- المفهوم الإجرائي:**

هي القدرة في التأثير على أفراد المنظمة وتوجيه سلوكياتهم وأفعالهم من أجل النهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها، عبر طرق وميكانيزمات يتمثل أهمها في عمليات التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

**4- مفهوم الموارد البشرية:**

تعرف الموارد البشرية على أنها "حجم القوة العاملة Labor force لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوة وقد يتم التمييز بين العمالة الماهرة والعمالة الفنية و العمالة غير الفنية ذات الخبرة التنظيمية و الإدارية(1).

تعرف إدارة الموارد البشرية: على أنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها(2).

ويقصد بها أيضا كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة(3).

**- التعريف الإجرائي للموارد البشرية:**

ويقصد بها القوى العاملة المتوفرة وكل ما يكون تحت تصرف القائد الإداري من هاته القوى، وفق الإطار التنظيمي أو غير التنظيمي يقوم بتوظيفها على أساس السلطة الممنوحة له.

**5- مفهوم الاتصال:**

**- لغة:** وهو الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من وراء تلك الصلة قال "ابن منظور" في لسان العرب "وصلت الشيء وصلا وصله، والوصل ضد الهجران ووصل الشيء إلى الشيء وصولا وتوصل إليه انتهى إليه وبلغه". وقال "أبو بكر الرازي" في مختار الصحاح: وصل إليه يصل وصولا أي بلغ والوصل ضد الهجران والوصل أيضا وصل الثوب والخف وصلة أي اتصال وذريعة

<sup>1</sup>- توفيق ركاب، إدارة الموارد البشرية وتنمية كفاءات الأفراد، دراسة ميدانية بلدية سطيف، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة لونيبي علي، البلدية، 2014، ص07

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص08.

<sup>3</sup>- عبيود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء العمالي، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2012، ص22.

وكل شيء اتصل بشيء. وقال "الأصفهاني" في مفردات الألفاظ الاتصال: إتحاد الأشياء بعضها ببعض كاتحاد طرفي الطائرة ويضاد الانفصال<sup>(1)</sup>.

### - اصطلاحاً:

اشتقت كلمة اتصال communication من الكلمة اللاتينية communise وتعني المشاركة sharing فالاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات.

ويعرف قاموس "أكسفورد" الاتصال بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات، ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل<sup>(2)</sup>.

هو عملية نقل المعلومات والأفكار، وعناصره ثلاثة المرسل والمتصل والمرسل إليه أو المتصل به ووسيلة الاتصال، والاتصال يتميز عن الإعلام بأنه أشمل، ولقد عرف البعض الاتصال بأنه المجال الواسع لتبادل الحقائق والآراء بين الناس، والاتصال هو شكل من التفاعل الذي يحدث من خلال الرموز وهذه الرموز قد تكون حركة بدنية أو صورة أو شفافية أو حرفية أو منطوقة أو أي رمز آخر، يمكن أن يعمل كمحرك لاستجابة سلوكية قد لا يحركها الرمز نفسه في غياب ظروف خاصة للشخص المتلقي<sup>(3)</sup>.

يعني تبادل الأفكار والمعلومات والآراء بين طرفين أو أكثر عن طريق أساليب ووسائل مختلفة مثل الإشارة، والكلام، والقراءة والكتابة<sup>(4)</sup>.

كما يعرف بأنه عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية<sup>(5)</sup>.

ويرى آخرون، أن الاتصال يعني مجموعة الأفعال والتعبيرات والأشكال التي تتم بين البشر بغرض الإبلاغ والإيحاء والإملاء للعواطف والأفكار ونقل المعاني المشتركة لأغراض الإقناع المبني على الحقائق والأدلة والشواهد. كذلك يعرف بأنه أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق

<sup>1</sup>- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 05.

<sup>2</sup>- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص283.

<sup>3</sup>- هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص89.

<sup>4</sup>- <http://al3loom.com/?p=5600>، 18:43.2015، ماي، 15

<sup>5</sup>- بلال سكارنة، مرجع سابق، ص369.

المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً<sup>(1)</sup>.

فالاتصال بمعناه العام والبسيط يقوم على نقل أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة على نحو يقصد به ويترتب عليه تغير في الموقف أو السلوك<sup>(2)</sup>.

### - المفهوم الإجرائي:

يمكن تعريف الاتصال على انه عملية إنسانية تحدث وفق شروط هدفها إيصال معاني ومعلومات وتغيير مواقف معينة إلى مواقف أخرى وإحداث تفاعلات، ويتكون من ثلاثة عناصر هي المرسل والمرسل إليه ووسيلة الاتصال.

### 6- مفهوم التنظيم:

جماعة اجتماعية تعمل بصفة تعاقدية لتحقيق أهداف معينة، من خلال إتباع مختلف الطرق العقلانية القائمة على التخطيط الاستراتيجي وتقييم العمل، والتخصص واحترام السلطة والرقابة وغيرها من القوانين واللوائح<sup>(3)</sup>.

ويعرفه "إميتاي إتزيوني" التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، ويرى "إتزيوني" إن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات أعضاء التنظيم.

ويتشابه التعريف السابق مع تعريف "تالكونت بارسونز" للتنظيمات على اعتبار أنها وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة.

وقد انطلق "بارسونز" من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، على اعتبار أن "بارسونز" لا يذهب إلى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع، فلقد أوضح أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا

<sup>1</sup>- بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان الأردن، ط1، 2009، صص 17-18

<sup>2</sup>- محمد سلامة محمد غباري والسيد عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1991، صص 05.

<sup>3</sup>- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، صص 103.

تسعى إلى تحقيقها وان تحقيق هذه الأهداف أي أن وضوح الأهداف وتوافر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعاً يميزه إلى حد ما عن المجتمع<sup>(1)</sup>.

ويمكن كذلك تعريف التنظيم، بأنه عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المنشأة وأهدافها، وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها حسب أسس محددة يتم الاتفاق عليها وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمال والمهام، وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المنشأة بأعلى كفاءة تحقق أهداف المنظمة ومصالح العاملين<sup>(2)</sup>.

إذن تعددت التعاريف والآراء حول مفهوم التنظيم فبعض الكتاب يخلطون عدة مفاهيم، وبعضهم يطلق مفهوم التنظيم على المنظمات أو المؤسسات التي تقام بصورة مقصودة قصد تحقيق أهداف معينة، والبعض الآخر إعتبر أن التنظيم هو العمليات الاجتماعية التي تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد والتحكم فيه قصد توجيهه وجعله ملائماً لمخططات التنمية، ولو حاولنا تعريف التنظيم بصورة بسيطة فإننا نقول أنه عكس الفوضى، وهو نظام يخضع لعمليات ترتيبية منظمة ذات قواعد مضبوطة إلا أن هذا المعنى لا يفي بالغرض المطلوب، ذلك أن ميدان التنظيم ثري وخصب، وقد تناولته العديد من العلوم بالشرح والتحليل<sup>(3)</sup>.

وعليه يعرفها "محمد علي محمد" التنظيمات بأنها وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة، وينطبق ذلك على المؤسسات الصناعية والشركات والتنظيمات العسكرية، والهيئات الحكومية والمدارس والجامعات والمستشفيات والسجون وتنظيم العبادات... الخ. ويخرج في نطاق هذا التعريف: القبائل والجماعات العنصرية وجماعات الصداقة والأسرة، وأهم ما يميز التنظيمات اعتمادها على التقسيم الدقيق للعمل والقوة، وتحديد مسؤوليات الاتصال ووجود مركز أو أكثر من مركز للقوة يتولى مهمة مراقبة أعمال التنظيم وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه وضمان الحركة داخل بناء التنظيم، وذلك من خلال تغيير مراكز الأعضاء، وانضمام أعضاء جدد تتوافر فيهم صفات وخصائص من أهمها التخصص والخبرة الفنية<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة مصر، 2007، ص 23

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005، ص 71.

<sup>3</sup> - حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر الجديد للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008، ص 59.

<sup>4</sup> - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 1997، ص 31.



**- المفهوم الإجرائي للتنظيم:**

هو عبارة عن وحدة اجتماعية اتحدت من أجل تحقيق أهداف معينة وقد يكون التنظيم هنا سياسي، عسكري، اقتصادي أو خدمي وكلها تتسم بخاصية التعاون والتناسق من أجل الوصول إلى الغايات التي أسست من أجلها.

**7- مفهوم التنظيم الإداري:**

هو تنظيم خدمي مرفق عام على حد تعبير القانونيين لا علاقة له بأهداف الربح المادي، يهدف إلى تنظيم العلاقات الاجتماعية في جانب من اختصاصه، بحيث ينتظم على أساس السلمية وطاعة الأوامر، وهو تنظيم خاضع ومرتببب أشد الارتباط بالقانون الإداري وقانون الوظيفة العمومية<sup>(1)</sup>.

**8- الاتصال التنظيمي:**

حدد "ديفلير" الاتصال التنظيمي بأنه نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا ومصممة بشكل فردي أو جماعي.

ويعتبر Katz و Kahn الاتصال التنظيمي بأنه تدفق المعلومات في منظمة الأعمال ويقصدان بذلك تبادل المعلومات ونقل المعاني<sup>(2)</sup>.

يشمل الاتصال التنظيمي كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي<sup>(3)</sup>.

وفي تعريف آخر يعرف الاتصال التنظيمي، بذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات وبين بعضها البعض فبحسب تصورات كل من "ريدينغ Redding" و "سانبورن Sanborn"، يعد الاتصال التنظيمي بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد أي أنه يمكننا القول بأن<sup>(4)</sup>:

- الاتصال التنظيمي يحدث في نطاق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به.

<sup>1</sup>- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص103.

<sup>2</sup>- محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات العربية المتحدة، 2000، ص18.

<sup>3</sup>- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص06.

<sup>4</sup>- محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص207.

- الاتصال التنظيمي يتعلق بالوسائل وتدفقها وأهدافها واتجاهاتها ومشاعر الأفراد وعلاقاتهم داخل التنظيم.

### - التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

هو ذلك النمط من الاتصال و العلاقات التي تحدث داخل التنظيم، أو بين المنظمات هدفها إيصال المعلومات والأفكار والبيانات، وتحقيق الأهداف التنظيمية يكون متنوع الاتجاهات والأشكال بطريقة رسمية أو غير رسمية أو في اتجاه تصاعدي أو تنازلي أو أفقي.

### 9- مفهوم الاتصال الرسمي:

هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي، في شكل تعليمات أو أوامر وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات وشكايات، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف التنظيم<sup>(1)</sup>.

كذلك في تعريف آخر، الاتصال الرسمي هو الذي يحدث بالطرق الرسمية التقليدية المتفق عليها في محيط العمل في المؤسسات المختلفة، إذ تحدد المؤسسات طبيعة العمل، ونوع العلاقات التي تربط الأفراد، ومن ثم طبيعة الاتصال الذي يحقق في النهاية ما تسعى إليه المؤسسات. ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات، أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات، وما شابه ذلك، وجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعد أو هابط، أو فنيا أي بين العاملين بعضهم بعض وتعتمد العلاقات في هذا النوع من الاتصال على الطابع الشخصي، ويتقيد بلوائح معينة<sup>(2)</sup>.

ينتج هذا النوع من الاتصالات من خلال خطوط السلطة ونطاق الإشراف وتأخذ المعلومات التي يتم تداولها شكل الأوامر والتعليمات والاستشارات والتساؤلات، التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى سواء من أعلى إلى أسفل أو أسفل إلى أعلى، أو في شكل أفقي بين مختلف الأشخاص من المستوى الواحد<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 06

<sup>2</sup>- محمد سلامة محمد غباري والسيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص 34.

<sup>3</sup>- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 126.

**- المفهوم الإجرائي للاتصال الرسمي:**

هو ذلك النمط من العلاقات والعمليات الخاصة بنقل المعلومات والأفكار التي تحدث داخل التنظيم، وبطرق رسمية عن طريق لوائح وتنظيمات وعلى شكل تقارير واستشارات وتكون متعددة الاتجاهات بين الرؤساء والمرؤوسين أو العكس أو بين المرؤوسين فيما بينهم.

**10- مفهوم الاتصال الغير الرسمي:**

هو وليد الاتصال الرسمي، بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي، بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في التنظيم كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية<sup>(1)</sup>.

حيث تمثل الاتصالات غير الرسمية أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعاً في العالم، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر تنظيمية حيث تناسب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس، وتعد قنوات الاتصال غير الرسمية الأقصر بين جميع أنواع الاتصال الأخرى، ما يتيح قدراً عالياً من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وهو ما يضيف قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات، وغالباً ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصالات علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية أيضاً<sup>(2)</sup>.

كذلك يحدث هذا النوع من الاتصال حينما تدور الأحاديث بين زملاء العمل بين بعضهم عن مشاكلهم، أو ظروف حياتهم بعيداً عن جو العمل وقيوده ويتميز هذا النوع من الاتصال بعدم الاعتماد على الطرق التقليدية في تبادل الأفكار، أو المعلومات أو غيرها، والتفاعل بين الزملاء وكذلك العلاقات تتميز بالطابع الشخصي<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص7

<sup>2</sup>- بشير العلق، مرجع سابق، ص105.

<sup>3</sup>- محمد سلامة محمد غباري والسيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص34-35.

**- المفهوم الإجرائي للاتصال غير الرسمي:**

هو ذلك النمط من الاتصالات التي تحدث داخل الجماعات بعيدا عن كل ما هو رسمي وبطرق تقليدية سواء داخل التنظيمات الرسمية أو خارجها، مما ينتج عنه نمط من العلاقات الشخصية يكون لها الأثر البارز في تحديد معالم المنظمة.

**11- مفهوم الاتصالات النازلة أو الهابطة (من أعلى إلى أسفل):**

تسير الاتصالات النازلة من مستوى أعلى في المنظمة إلى الموظفين في مستوى أدنى أي المدير/الرئيس إلى الموظفين الذين يتبعون له، وتنساب المعلومات من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى عبر المستويات الإدارية، حتى تصل المستويات الإدارية الدنيا والتي تقوم بدورها بإرسالها للموظفين التابعين لها مباشرة، وتهدف الاتصالات من الرئيس إلى المرؤوسين إلى<sup>(1)</sup>:

- إعطاء توجيهات معينة بشأن تعليمات العمل.

- إعطاء معلومات بشأن أساليب ممارسات المنظمة.

- إعطاء معلومات حول مبررات، أهداف العمل أو الوظيفة ( علاقة عمل الموظف بالمنظمة).

- إطلاع المرؤوسين على تقييم أداءهم.

- تقديم معلومات ذات طبيعة أيديولوجية لتشجيع الالتزام بالأهداف.

وتصنف هذه الاتصالات ضمن الاتصالات الرأسية أو العمودية وتعد الأكثر شيوعا حيث تناسب المعاني والرسائل مثل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والملاحظات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها، ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل الحديث المباشر أو عبر البريد الإلكتروني أو غيرها من وسائل الاتصال<sup>(2)</sup>.

كذلك المقصود بالاتصال النازل أو الهابط من أعلى إلى أسفل، وهو الذي يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى، وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين وبين الآخرين والعاملين

<sup>1</sup>- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع،

عمان الأردن، 2009، ص255

<sup>2</sup>- بشير العلق، مرجع سابق، ص102.

في مستوى التنفيذ فيتم الاتصال متفقا مع خط السلطة ويأخذ هذا الاتصال شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال بالمشروع.

ويتكون الاتصال الهابط من مجموعة من العناصر التي ترتبط بالتعليمات الوظيفية والإعلامية منها: تعليمات الوظيفة، التبرير، المذهب، المعلومات والرد<sup>(1)</sup>.

### - المفهوم الإجرائي للاتصال النازل:

هو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث داخل المنظمة وفق مستويات معينة للسلطة بطريقة تنازلية من أعلى إلى أسفل أو من السلطة العليا إلى المستويات الأدنى بطريقة مباشرة أو تراتبية حسب السلطة من الأعلى إلى الأسفل بطرق ووسائل عديدة.

### 12- مفهوم الاتصالات الصاعدة:

يتمثل هذا النوع من الاتصالات بالمعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات العليا وذلك لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة، إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية<sup>(2)</sup>.

وكذلك يقصد بالاتصال الصاعد الاتصال الذي تبدأ فيه عملية التفاعل من المرؤوسين لتتجه إلى المستويات الإدارية العليا كأن يقدم المرؤوسون اقتراحات أو بيانات أو شكاوى لرئيسهم مما يشير إلى انه عكس النوع السابق<sup>(3)</sup>.

وتعرف أيضا الاتصالات الصاعدة التي تتم بين المستويات الدنيا والعليا في المنظمة مثل اتصال المرؤوس برئيسه بالاتصالات الصاعدة، وتشمل الرسائل المتجهة إلى أعلى معلومات تحتاجها المستويات العليا مثل البيانات المطلوبة لاتخاذ أحد القرارات، أو عن مواقف المشروعات المختلفة<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - عاطف عدلي العبد عبيد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام الأسس النظرية والإسهامات العربية، ط3، دار المصري للطباعة، القاهرة مصر، 1999، صص 40-41.

<sup>2</sup> - هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، صص 105-106.

<sup>3</sup> - عاطف عدلي العبد عبيد، مرجع سابق، ص 41.

<sup>4</sup> - جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض السعودية، 2007، ص 366.

**- المفهوم الإجرائي للاتصال الصاعد:**

هو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث داخل المنظمة وفق مستويات معينة للسلطة، عكس الاتصال النازل بطريقة تصاعدية من أسفل إلى أعلى أو من المستويات الأدنى إلى السلطة العليا بطريقة مباشرة أو تراتبية، حسب السلطة من الأسفل إلى الأعلى بطرق ووسائل عديدة قصد إيصال معلومات أو بيانات أو شكاوى أو غيرها.

**13- مفهوم الاتصال الفعال:**

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفعال، وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح.

إن أهمية الاتصال في المنظمة وضرورة تنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، يتطلب مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله وتحرير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال، لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال، والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يطلق عليها إدارة الاتصالات، يكون من واجبها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة، وربط المنظمة بالمجتمع الذي تعيش فيه، كما تقوم أيضا بتقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج<sup>(1)</sup>.

ومنه يتحقق الاتصال الفعال إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي فسره المتلقي، وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال ويوصف بأنه اتصال فعال، وإن البداية السليمة لعملية الاتصالات والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وضوح المعلومة التي يريد الرئيس الإداري توصيلها إلى المرؤوسين<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- حسين جلوب، مهارات الاتصال مع الآخرين، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2010، ص26.

<sup>2</sup>- هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص106.

**- المفهوم الإجرائي للاتصال الفعال:**

هو ذلك النوع من الاتصال الذي يؤدي الغرض الذي إنطلق منه والهدف الذي سعى اليه، من خلال تحقق المعنى الذي في ذهن المرسل لدى ذهن المستقبل بطريقة تامة ومثمرة .

**سادسا: الدراسات السابقة:****1- الدراسات المحلية****الدراسة الأولى:**

وكانت للباحث لموشي عبد العزيز، تحت عنوان **أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات** دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للمياه ولاية خنشلة، وهي رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل نوقشت في السنة الدراسية 2010/2009 من طرف جامعة الحاج لخضر باتنة.

وتناولت الدراسة موضوع القيادة وأهميتها السوسولوجية وبرز هذا المفهوم في نظريات التنظيم، ودور القيادة في العملية الاتصالية وأنماط واتجاهات هذا الأخير، واعتمادا على المنطلقات النظرية السابقة حاولت الدراسة تحقيق هدف أساسي قوامه كشف طبيعة التفاعل، واتجاهه بين متغيري القيادة التنظيمية والاتصال من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى توجد علاقة بين أنماط القيادة التنظيمية (قادة الخط الأول كمحور أساسي للدراسة الحالية ) وكفاية الاتصال؟

وللإجابة عليه فقد تم ترتيب التساؤلات الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تؤثر طبيعة وظيفة القائد على مدى تفويض السلطة؟
- إلى أي مدى تؤثر طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس على مدى معرفة العمال لمضمون الاتصالات الهابطة؟
- إلى أي مدى تؤثر أسس اختيار القائد على إمكانيات الاتصال الصاعد؟
- إلى أي مدى تؤثر السمات الاجتماعية والاقتصادية للقائد على الاتصالات غير الرسمية؟

وعليه جاءت الفرضيات كالتالي:

- يوجد ارتباط بين طبيعة وظيفة القائد ومدى تفويض السلطة.
- يوجد ارتباط بين طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ومدى معرفة العامل بمضمون الاتصالات الهابطة.

- يوجد ارتباط بين أسس اختيار القائد وإمكانية الاتصال الصاعد.
- يوجد ارتباط بين السمات الاجتماعية والاقتصادية للقائد والاتصالات الرسمية.

### المنهج المستخدم في الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على استكشاف وتصوير الظواهر كما تقع فعلا في الواقع الحاضر والمعاصر وفي مجال مكاني وزماني محدد، وقد وُظف بهدف الوصف والتفسير لفهم طبيعة التنظيم وكشف نوع وحجم الارتباطات بين متغيري القيادة التنظيمية والاتصالات، من خلال التعرف على العلل المستترة والظاهرة وراء تلك الارتباطات وتطورها وأعراضها، بحيث من المحتمل التوصل إلى قضايا ومفاهيم وتعميمات نظرية وإمبريقية حول الواقع المدروس، والتي يمكن أن تتخذ كموجهات للبحوث المستقبلية، واستعانت الدراسة بأربع أساليب وطرق فرعية معروفة للمنهج الوصفي، وهي المسح الاجتماعي بالعينة، دراسة الحالة، الوثائق والسجلات، التحليل الإحصائي.

### النتائج العامة:

لقد سعت الدراسة من خلال العملية التحليلية والتفسيرية للبيانات إلى استخلاص جملة من النتائج تلقي الضوء وتسهم في الإجابة على تساؤلات الإشكالية، ومن الجدير بالذكر ان نؤكد في هذا الإطار أن مناقشة نتائج الدراسة قد كشفت عن جوانب للاتفاق والاختلاف بينها وبين غيرها من نتائج البحوث التي اشتمل عليها التراث السوسيولوجي في دراسة التنظيمات والقيادة والاتصال، وبإمكانها جذب عناية الباحثين والمهتمين إلى مجموعة من القضايا والمسائل التي تبقى درجتها التعميمية محدودة ونسبية نظرا لعدة اعتبارات يتوجب عدم تجاهلها:

- ارتباط الدراسة ونتائجها بإطار مكاني وبشري وزماني معين يغيّر إطار البحوث السابقة والمماثلة.
- انفراد نتائج هذه الدراسة بأهداف محددة ومتسقة مع المنهج المختار.
- اختلاف مستوى التحليل المعتمد في الدراسة مع بعض الدراسات السابقة.

ونستطيع أن نشير إلى النتائج العامة للدراسة الميدانية وما تحتوي عليه من دلالات نظرية كالآتي:

- 1- كشفت الملاحظات والتحليلات أن هناك تشابه نسبي بين سمات بناء القيادة الرسمية في التنظيم المدروس وبناء القيادة البيروقراطية كما عرضها ماكس فيبر.



2- أتاحت البيانات وتحليلها الإحصائي فرصة التوصل إلى بعض النتائج التي تؤكد تمايز الأساليب القيادية وسياساتها الاتصالية المستخدمة من طرف أفراد القيادة الرسمية للمحافظة المستمرة على توازن واستقرار وحداتهم، وقد أشارت النتائج في هذا الصدد إلى ما يلي:

وجود ميل لدى غالبية القادة نحو إتباع أسلوب الاهتمام بالعمل، حيث أمكن تحديد هذا الاتجاه من خلال عدة مؤشرات دالة أهمها:

أ- عدم اهتمام أغلبية القادة بتفويض عمالهم بعض السلطات، وان قاموا بالتفويض فحجم السلطات المفوضة قليلة ونوعيتها غير مهمة.

ب- فرض قيود كبيرة على درجة الاستقلالية الممنوحة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات.

ج- الاهتمام باستقبال المعلومات المتضمنة مشكلات عمل.

د- عدم توفير وإتاحة وسائل الاتصال للمرؤوسين.

هـ- الاهتمام بالمعلومات الرسمية التي تحقق الأهداف التنظيمية.

و- يتفق اغلب القادة على أن العلاقة التي تربطهم بمرؤوسيهم علاقة عمل.

ز- يجمع معظم القادة على عدم اكترائهم بمساعدة عمالهم في حل المشكلات الشخصية.

ح- وجود عدم اهتمام من طرف القادة بالرد على طلبات المرؤوسين بشكل سريع.

ط- الاعتماد في الوصول إلى منصب القيادة على المعايير الموضوعية التي تراعي مدى توافر المهارات الفنية.

3- كشفت الدراسة أن النظام الاتصالي المنتهج من قبل القيادة الرسمية في تنظيم الجزائرية للمياه

يهدف إجمالاً إلى تحقيق وظيفة رئيسية هي التكامل والتوازن في الوحدات المختلفة، من منطلق كونه وسيلة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر بين المشاركين في مختلف مستويات التسلسل الرئاسي، يضاف إلى ذلك أن النظام الاتصالي على الرغم من تميزه بتعدد ومرونة مضامينه تبعاً للغايات المراد تحقيقها والمتطلبات الموقفية، إلا أن الاتجاه الغالب عليه يميل نحو استخدام الاتصالات الهابطة، وهو ما يجعل الدراسة الحالية تقترب من نتائج الكثير من البحوث المؤكدة على تفوق مسار الاتصال الخطي من أعلى لأسفل في مختلف تنظيمات العمل، حيث يمكن تفسير سيادة هذا النمط من الاتصال بعدة أسباب، تأتي في مقدمتها اتجاهات وقيم ومعتقدات القادة الشخصية التي تعتبر أن أفضل

أسلوب اتصالي للإشراف على العمال وتحقيق أهداف التنظيم يقوم على مبدأ الإكثار من إصدار تعليمات والأوامر الهادفة إلى توجيه سلوكات العاملين نحو الغايات المخطط لها مسبقا.

4- العلاقة بين القادة والمشرفين بالمراكز العليا في تنظيم التسلسل الرئاسي: إذ عموما ما يتأثر القائد بالمناخ التنظيمي السائد في المستويات العليا، حيث يتقمص القائد أساليبهم وشخصياتهم في تعامله مع عماله، وذلك نظرا لغلبة روح التبعية والتوحد معهم مما يفقد طرق تفكيرهم ومعالجتهم المرونة والليونة حسب المواقف، وقد ظهر تأثير هذه العلاقة على الاتصالات في عدة مؤشرات أبرزها: عدم الاهتمام بالتفويض إستجابة لاتجاهات ومعتقدات المستويات العليا، تجاهل شكاوى وطلبات العمال من منطلق الاعتماد على مساندة المستويات العليا.

### المشاركة في المنظمات الداخلية:

في سياق آخر كشفت نتائج الدراسة عن أهمية بعض الأفراد المنتسبين للنقابة في التأثير على الاتصالات، فقد تم التوصل إلى أن الانخراط في التنظيمات العمالية داخل المؤسسة كالنقابات واللجان يسهم في رفع فعالية وكفاءة الاتصالات، من منطلق أن المشاركة في تنظيمات المؤسسة يسمح للأعضاء المشاركين بالاطلاع الواسع عن المعلومات الخاصة بنظام المؤسسة وسياساتها وإيديولوجيتها، وهو ما يترتب عنه اعتماد العمال على أعضاء هذه التنظيمات في معرفة المعلومات الآتية من المستويات العليا و توصيل انشغالات ومشاكل العمال للإدارة، والدفاع عن مصالحهم وأهدافهم، فضلا عن ذلك اتصاف التفاعل بين العمال والقادة بالتلاؤم والتناغم بخلاف أولئك الأفراد الذين يجابهون مسألة المشاركة في تنظيمات المؤسسة باللامبالاة والسلبية، فتتميز اتصالاتهم بمسؤوليتهم بالتوترات والصراعات.

### الدراسة الثانية:

وكانت للباحثة "صبرينة رماش" تحت عنوان **الفاعلية الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم علم الاجتماع فرع تنمية الموارد البشرية، نوقشت في السنة الجامعية 2009/2008 من طرف جامعة منتوري قسنطينة.

وتمحورت الدراسة حول ماهية وأهمية العملية الاتصالية ودورها في تحقيق التنمية.

ومنه جاءت فروض الدراسة كالتالي:

1- هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفاعلية الاتصالية داخل المؤسسة (ذات دلالة إحصائية).

2- هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة (من وجهة نظر المبحوثين).

3- هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق ( من وجهة نظر المبحوثين).

4- تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية.

5- هناك تأثير متبادل للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية:العوامل الشخصية، الظروف الاجتماعية للجمهور، العادات والتقاليد،النظام السياسي والاجتماعي،العوامل الاقتصادية،الأمية (من وجهة نظر المبحوثين).

وعليه سعت الدراسة إلى الأهداف الآتية:

- مدى تأثير الفروق بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاقتصادية داخل المؤسسة.
- مدى تأثير وتأثر الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي للمؤسسة.
- قياس مدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة.
- مدى تأثير الروابط التنظيمية والأنشطة الإدارية على الفعالية الاتصالية.
- مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية.

#### النتائج العامة للدراسة:

حيث كشفت المعطيات الكمية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي 30%، يرون ان البناء التقني للرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والجمهور الخارجي على السواء هو أهم محدد لتحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسة.

وقد أجمع المبحوثين والمقدرة نسبتهم 27%، أنه لتحسين العملية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية يجب إعطاء أهمية إستراتيجية لمنصب المكلف بالاتصال في إطار التسيير، عن طريق اللجوء إلى التكوين التخصصي في مجال الإعلام والاتصال حسب المعايير الدولية المعروفة ليتسنى لهم كسب المهارات التقنية والمعرفية اللازمة لأداء الرسالة الإعلامية في المؤسسة على أكمل وجه.

#### 2- الدراسات الأجنبية

##### تجارب الهاوثرن (إلتون مايو):

وتعتبر نتائج دراسة مصنع النسيج ومنهج إلتون مايو في دراسة مشكلات العمل بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنقل الفرضيات السائدة الخاصة ببيئة العمل، سواء من جانب علماء النفس التطبيقي في الصناعة، أو من جانب الإدارة العلمية عند "تايلور"، والتي فندت آليا شروط تقدير كفاية العامل إذ استخدمت دراسة "إلتون مايو" مفهومات جديدة لأول مرة، ترتبط بكفاية العامل وكيفية دراستها بعد

أن كان تقدير الكفاية وفقا لشروط وحسابات معينة للوقت الضائع في العمل من جراء سوء تنظيم موقعه وسوء أحوال موقع العمل من حيث توزيع الإضاءة وسوء التهوية ونقص التدفئة، وارتفاع نسبة الرطوبة، وتأثير ذلك كله في خلق مشكلات نفسية وجسدية للعمال كانت مجالا لتجارب علم النفس التطبيقي في الصناعة<sup>(1)</sup>.

وهو ما شكل أهم دعائم نظرية العلاقات الإنسانية.

حيث حددت هذه النظرية أهم متغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي كالاتي: القيادة – الاتصال – المشاركة.

وقد برزت أهمية هذه المتغيرات نتيجة لعدد من الدراسات، كانت بدايتها سلسلة التجارب التي أجريت بمصانع الهاوثرن في الفترة من (1927 – 1932)، وكان لها نتائج شديدة الوقع على الفكر الإداري والتنظيمي.

وقد ترتب على تلك التجارب اكتشاف أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل، وقد استمدت نظرية التنظيم الإنسانية من تجارب "هاوثرن" بعض المبادئ الإنسانية وأهمها:

1- أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.

2- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

3- أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها مما يتناسب مع أهداف التنظيم كذلك فإن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

4- أن السبيل لتحقيق هذا التقارب والتعاون هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

5- أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليس ظاهرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- إعتاد محمد علام، دراسات في علم اجتماع التنظيم، ط1، منتدى سور الأزيكية مكتبة الإنجلو مصرية، مصر، 1994، ص86.

<sup>2</sup>- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار الغريب للنشر، القاهرة مصر، صص 101-103.

# الفصل الثاني

## القيادة الإدارية

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

## تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي شغلت العلماء والمفكرين، وذلك من خلال الغوص في مفاهيمها ودلالاتها كل حسب نظريته وتوجهه، حيث لم تكن موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، حسب ظروفها مكانها وزمانها وطبيعة النشاط التي هي فيه خاصة في مجالات التنظيم والإدارة، حيث تشكل القيادة الإدارية محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات و كبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية، لهي أمور إستدعت مواصلة الدراسة والبحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، لفهمها ومعرفة حدودها واهم تقنياتها ومهاراتها لإخراج قيادة راجحة واعية تتأقلم مع المتغيرات.

## أولاً: مفهوم القيادة الإدارية:

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف<sup>(1)</sup>.

حيث تهدف من خلالها الإدارة إلى تنظيم وتنسيق أنشطة الأعمال من أجل تحقيق أهداف محددة<sup>(2)</sup>.

## ثانياً: أهمية القيادة الإدارية:

ولفهم الأهمية التي تكتسبها القيادة الإدارية يجب توضيح أهمية القيادة بشكل عام حتى توضح الصورة ويتحدد نطاق ودور القيادة في الإدارة، حيث تبدو أهمية القيادة في الآتي<sup>(3)</sup>:

1. العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.
2. العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.
3. مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها.
4. مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
5. توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم ولكن أيضاً لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.
6. العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، واستمرارها وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.

<sup>1</sup>- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية، عمان الأردن، 2008، ص25.

<sup>2</sup>- <http://www.businessdictionary.com/definition/management.html> 16:55، 15ماي 2015.

<sup>3</sup>- حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي الإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2010، ص ص 86-87.

7. مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء، في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في مجتمع.

أما في مجال الإدارة فتكمن أهمية القيادة في<sup>(1)</sup>:

1. أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
7. تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

### ثالثاً: الأنماط القيادية:

تعددت أنماط القيادة وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت وفق توجهات الدارسين لها والباحثين فيها غير أننا نحدد أهم الأنماط التي اتفقت عليها معظم الأبحاث وهي كالآتي:

#### 1. القيادة الأوتوقراطية (التسلطية):

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم، بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها. ولذلك فهو لا يفوض سلطاته، بل يحول جهده دائماً لتوسيع نطاق سلطاته وصلاحياته، ومدھا لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة<sup>(2)</sup>.

كذلك تعرف على أنها تلك القيادة المبنية على الأنانية في اتخاذ القرار مع حرمان المرؤوسين من المشاركة في المسؤولية، وترتكز على التهديد والإكراه والقسر والخوف والإجبار واستعمال العنف والتلويح بالعقوبة في حالة التقاعس أو التردد في التنفيذ، وهذا النوع من القيادة معرض للخطر لأنه مبني على الفردية التي لا تنتج الرأي السديد، لأن فيها استبداد بالرأي الواحد الذي لا يحقق الغايات

<sup>1</sup> - بشير علاق، مرجع سابق، ص 53.

<sup>2</sup> - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي، الأردن، 2004، ص 71.



المنشودة، وهو نمط مبني على الشك وعدم الثقة، و يرى كثير من الباحثين بان هذا النمط لم يعد يتلاءم مع الإدارة المعاصرة والقيادة الحديثة، ويضيف الباحثون القادة في هذا النمط إلى الأنواع التالية (1):

- الأوتوقراطي المتشدد (الاستبدادي): وهو الذي يستخدم التهديد والوعيد والتخويف و العنف ضد مرؤوسيه، إضافة إلى صرامة أوامره وشدتها لدرجة العنف.
- الأوتوقراطي الإيجابي (الخير): وهو الذي يحاول أن يستخدم أسلوب المدح و الثناء والتلويح بالعقاب في حالة الإخلال بالأوامر ومخالفتها.
- الأوتوقراطي المراوغ (المناور): هو الذي يستخدم أسلوب الخدعة والمناورة بإشعاره المرؤوسين بأنهم جزء في صناعة القرار ولكنه في النهاية لا يطبق إلا ما يراه هو وما يريده هو لا غير.

في الأخير تشير كل الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل. وقد دلت الدراسات أيضا على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة و الشدة وإنما يتفاوتون في ذلك (2).

## 2. القيادة الديمقراطية ( الشورية )

عند معرفتنا لمعنى كلمة (الديمقراطية) والتي تعني حكم الشعب للشعب فإننا ندرك أن هذا النوع من القيادة مبني على المشاركة في اتخاذ القرار بين الرئيس والمرؤوس، حيث أن الرئيس لا يحتكر السلطة في اتخاذ القرار لنفسه، لأنه يدرك خطورة ذلك، مما يدفعه لشورى وأخذ رأي الآخرين حيث أن المشاركة والمشاورة في الرأي لها من الحسنات الشيء الكثير، أقلها الخروج بالرأي الأصوب والأحسن وبأقل التكاليف والجهد، إضافة إلى تحميل المرؤوس المسؤولية، إن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوسين بقائدهم وزيادة حبهم له، ويشعرهم بقيمتهم وأهميتهم، وبأنهم عنصر فاعل في انجاز المهمة ويزيد من التآلف والاندماج وتفهم المشاعر والاحترام المتبادل بين طرفي العملية، إن هذا الأسلوب من القيادة مبني على العلاقات الإنسانية المحترمة السلمية التي تهدف إلى إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات وحل المشكلات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سابق، ص ص 64-65.

<sup>2</sup> - بشير العلاق، مرجع سابق، ص 22.

<sup>3</sup> - هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سابق، ص ص 63-64.

مثل هذه القيادة إن تغيب القائد عن جماعة استطاعت أن تمضي في عملها وأن تستمر في نشاطها دون تخاذل أو إهمال أو طلب للمعونة، ولهذه القيادة الشورية الإقناعية تظهر في حياة أفراد جماعتها بالصفات التالية<sup>(1)</sup>:

- (1) شعور كل فرد في الجماعة بأهميته الخاصة ومساهمته الايجابية ومشاركته الفعالة في حياة الجماعة وتحقيق أهدافها بكل راحة وسعادة.
- (2) توزيع وظائف الحياة النفسية للجماعة على أكبر عدد من أفرادها حسب ما لديه من قدرات ومواهب، فكل فرد له مركزه ودوره ومسؤوليته.
- (3) تشجيع التواصل الفكري والنفسي والاجتماعي بين أفراد الجماعة، وإزالة كل ما قد يقع بين الأفراد من خلافات وإيجاد مواطن التلاقي والتواصل الممكنة.
- (4) تنمية قدرات ومواهب الأفراد كل في مجال عمله إذ أن قوة الجماعة بقوة أفرادها، وقوة القيادة بقوة الأفراد أساسا وانطلاقا.
- (5) اتخاذ القرارات والمواقف الحاسمة بأسلوب تشاوري إقناعي بعد إطلاع الأفراد على نقاط الضعف والقوة عند مواجهة المشكلات أو الأزمات.

وعليه ومن خلال ما سبق ذكره فالقيادة الديمقراطية صورة من صور القيادة يؤمن فيها القائد بأن دوره الاجتماعي يقتضي منه فرض بعض الاتجاهات والمعتقدات، والقيم التي توصف بأنها ديمقراطية. إن القائد أو القادة الديمقراطيون يقدرون حق جميع أعضاء الجماعة المشاركة في وضع القرارات، وتنهض القيادة الديمقراطية على اعتقاد مشترك في الأهمية المتعادلة لكل أعضاء الجماعة، والاعتراف ببعض القيم الأساسية كالتعاون، والمناقشة الجماعية والاتفاق وهذه الصور للديمقراطية لها فاعليتها وفائدتها العملية، التي تفوق بكثير فاعلية القيادة التسلطية وقيمتها، ومن الممكن أن تظهر قيادة ديمقراطية في جماعات فرعية توجد داخل تنظيم تسلسلي يتصف بالتسلطية، كما أنه من الممكن أن تظهر أيضا قيادات تسلطية في التنظيمات الأكثر ديمقراطية وذلك على الرغم من أن المؤلف بالنسبة لكل نمط من أنماط القيادة أن يسود نموذج بيئته الخاصة<sup>(2)</sup>.

### 3. القيادة السلبية (التسيبية - الفوضوية):

وهذا النوع من القيادة يتسم بأن يتولى القائد إمداد المجموعة بالمعلومات والتوجيهات، ولكنه لا يشترك في تحمل أية مسؤولية فيها ولا يحاول تنظيم مجرى سير العمل أو يوضح طبيعة سياقاته، ويترك الحرية غير المنضبطة للجماعة أو العضو في اتخاذ القرارات، ولا يحاول التوجيه وإبداء

<sup>1</sup> - أحمد قوراية، مرجع سابق، ص 72-73.

<sup>2</sup> - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 110.

الرأي إلا إذا طلب منه ذلك، ونتيجة لذلك تظهر حالات التسبب وعدم الجدية في العمل، ويتحول النظام إلى فوضى وضياح الوقت وعدم استثمار الجهد والزمن لخدمة الأهداف، وتصبح الجماعة مفككة وغير مستقرة، كما يتأخر ويتعثر العمل بغياب دور القائد، وتتنحج حاجة الجماعة إلى اهتمام القائد، كما يشعر أعضاء المجموعة بمشاعر العداة واللامبالاة نحو بعضهم البعض ونحو القائد، ويولد لديهم الشعور بامتلاك الثروة بطرق غير مشروعة وبشكل فاحش، لوجود الفرصة في عدم رقابتهم وإتباعهم الأصول القانونية في العمل، وهنا تظهر الغوغائية في العمل الإداري بحيث تتميع القيم والتوجيهات ويصبح كل عضو قائدا في مكانه<sup>(1)</sup>.

كذلك يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك وتذبذبه، إذ يكتنف أساليب القيادة مظاهر الهزل والتسيب ورغم حرية العاملين وتساهل الإدارة فإن رضا العاملين عن أعمالهم يكون منخفضا بالمقارنة مع أنواع القيادة الأخرى، لأن التساهل والتهاون يثبط من عزيمة الناشطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم، وقد يكون التساهل كبير إلى حد أن يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار<sup>(2)</sup>.

وأيا تقضي القيادة المتحررة بإعطاء الاستقلال التام للمرؤوس لممارسة سلطته وتنفيذ مهامه، وتظهر بطرق عديدة منها<sup>(3)</sup>:

- الميل إلى تفويض السلطة كلما أبدى المرؤوسون كفاءة في استخدامها استخداما فعالا.
- عمومية التعليمات بحيث يكون المرؤوس مجبرا على التفكير والاعتماد على النفس.
- ممارسة رقابة غير مزعجة على المرؤوس.

#### رابعا: نظريات القيادة:

إن ما نعرفه اليوم ويتم التأكيد عليه في مصادر وأدبيات الإدارة هو أن القيادة ليس لها نموذج واحد، وأن القادة المتميزين يشتركون بعدد قليل من الخصائص، ولكنهم يختلفون بعدد أكبر من الخصائص وإن القائد الناجح في المؤسسة العسكرية قد لا يكون كذلك بالضرورة في المؤسسة المدنية أو في شركة الأعمال، وإن القائد المتميز في شركة صناعية تقوم على الإنتاج الواسع الذي يتسم بالقياسية وعدم التنوع ويستخدم عمالا غير ماهرين ومستوى تعليمي منخفض، هو غير القائد المتميز تماما في شركة الإنتاج حسب الطلب التي تتسم منتجاتها بالتنوع ويكون عمالها متعددي المهارات، أو

<sup>1</sup> - طارق عبد الحميد البديري، مرجع سابق، ص 54-55.

<sup>2</sup> - حاتم حمدي رضا، مرجع سابق، ص 157.

<sup>3</sup> - طارق المجذوب، الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان، 2002، ص 495.

في شركات الخدمات عالية التخصص التي تستخدم أفراد مهنيين ذوي تخصص عالي، كما أن تنوع الشركات ومجالات عملها ونوعية مستوى العاملين أدى إلى تنوع نماذج القيادة وأساليبها وإذا كان التاريخ يحدثنا عن نمط أساسي يقوم على الكاريزما والخصائص و السمات الشخصية، فإن الاهتمام بهذا النمط أصبح يترافق مع اهتمام متزايد بأنماط ونماذج عديدة أخرى صارت تمثل حيزا واسعا في نطاق عمل القيادة<sup>(1)</sup>.

حيث تعددت نظريات القيادة التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأشخاص في الآخرين من خلال تفسير النظريات والأسباب التي تجعل من الفرد قائدا، وتوضح الخصائص التي تميز القائد عن غيره من أفراد الجماعة، فالنظريات القيادية مختلفة وتحاول بناء نمط قيادي فعال يساهم في نجاح العملية القيادية وحفز المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بصورة أفضل ولفترات طويلة، وهناك أشخاص ينجحون في القيادة وهناك آخرون يفشلون لأن قدراتهم القيادية متدنية، وكل نظرية ترى فاعلية القيادة من وجهة نظر مختلفة ومن هذه النظريات:

### 1. نظرية الرجل العظيم:

تعتمد هذه النظرية على وجهة نظر أساسها أن القيادة لديهم لها خصائص وسمات شخصية، تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد وتأهلهم لأن يكونوا قادة، وهي في رأي دعايتها تقوم على أساس أن القيادة هي عملية وراثية وأن القادة يولدون ولا يصنعون، بحيث يمتلكون سمات شخصية ومواهب عظيمة وخصائص قد لا يمتلكها أي فرد وهذه السمات تؤهله لأن يكون قائدا أيا كان الموقف، وتفترض فيه أن يكون رجلا عظيما له تأثير قوي في الجماعة التي يقودها، إلا أن هذه النظرية لم تلق تأييدا من معلمي الفقهاء على اعتبار أن القيادة علم وفن وليست بالتالي مقصورة على الرجال العظماء<sup>(2)</sup>.

كذلك ترى هذه النظرية بأن التخيرات الجوهرية التي طرأت في حياة المجتمعات إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب ومؤهلات فذة وغير عادية، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في الآخرين إلا بنسب ضئيلة، حيث نستنتج من هذا أن هذه النظرية تفترض وجود صفات مميزة متفردة يمتاز بها فرد ليصبح قائدا هي صفات موروثية وليست مكتسبة، والنقد الموجه لهذه النظرية هو كونها لا تحدد لنا صفات الرجل العظيم وإن حددتها فإنها تختلف من مجتمع إلى آخر، كما نلاحظ أن الرجال الأفاضل الذين نجحوا في قيادة شعوبهم في بعض الحالات، لم ينجحوا في قيادة شعوب أخرى ونستنتج

<sup>1</sup>- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن 21، ط 1، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، 2011، ص 85.

<sup>2</sup>- طارق المجذوب، مرجع سابق، ص 491.

من هذا أن القيادة ليست صفة مطلقة، بل يتصف افراد دون آخرين، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر في نجاح القائد أو غيره، كما أن هذه النظرية تؤمن بأن القائد العظيم يتميز بخصائص عبقرية غير عادية لا تتوفر في غيره، تفرض وجوده كقائد في مرحلة تاريخية معينة ولمواقف اجتماعية معينة، بمعنى أن هذه النظرية ترجع القيادة أساسا إلى شخصية القائد وإذ كان جزء منها صحيحا، إلا أنها غير مقبولة لأن القائد الذي يحقق للجماعة أهدافها في بعض الظروف من الممكن أن يعجز عن ذلك في بعض الظروف الأخرى<sup>(1)</sup>.

لقد شكل الغرض الذي إدعى بأن القادة يمتلكون سمات شاملة تصنع منهم قادة، وأن هذه السمات تبدو ثابتة وفطرية بدرجة كبيرة وملائمة عبر مواقف جوهر نظرية الرجل العظيم.

ويبني دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بأن القيادة ذات طبيعة موروثية، وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما توجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيه، وأن تظهر نتيجة السمات الشخصية ومواهب عظيمة وخصائص وعبقریات غير مألوفة إذا تمتع بها الإنسان أصبح قائدا، أيا كان الموقف الذي يواجهه بمعنى أن نجاح القائد في أعماله مبني على سماته الذاتية وحدها، ومن أبرز رواد هذه النظرية "كارليلر" الذي أكد على أهمية البطولة في تحديد سمات القائد كونه يتمتع بمواهب خاصة تؤدي إلى الإبداع، فضلا عن "إيميرسين 1903 EMERSON" و "تيرمن 1904 TERMON" و "كالتم وودز 1913 CALTON WOODS" و "بيلز 1954 BELES" و "جينينجز JENNINGS" و "ويكم WIGGAM" و "وبارنارد BERNARD" و "تيد TEAD". إن الاهتمام المبكر بالقيادة كان في من يصبح قائدا؟ و بأي سمات؟، وهذا شكل اعتقادا خاطئا باعتباره يعود إلى شخص واحد متجاهلا لكيفية أداء الوظائف القيادية في مواقف ومتطلبات متنوعة، فضلا عن عدم الأخذ بعين الاعتبار صفات ومسؤوليات المرؤوسين وحاجاتهم، وهذا كله شكل عوامل ضعف هذه النظرية بحيث أنها ليست صفة مطلقة يتمتع بها فرد دون آخر، بل للظروف المحيطة بالجماعة ونوعية الجماعة أثر كبير فيها<sup>(2)</sup>.

هذه النظرية وعلى الرغم من وجهتها، إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها، ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في

1- طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، ص 56.

2- ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 29-30.

بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية<sup>(1)</sup>.

## 2. نظرية السمات:

نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس والتي تؤكد أهمية التعلم والتجربة، ظهرت نظرية جديدة أكثر واقعية من نظرية الرجل العظيم افترضت إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة أطلق عليها نظرية السمات معياراً لتمييز القادة الناجحين عن غير الناجحين<sup>(2)</sup>.

ويتخذ أصحاب هذه الفئة من النظريات الموقف القائل: إن القيادة الناجحة تعتمد على وجود خصائص وسمات معينة لدى القائد تميزه عن غيره، مثل الشجاعة وعدم التردد والحماس، والذكاء، والهيمنة، والثقة بالنفس والحيوية... الخ.

والافتراض الرئيسي لدى هؤلاء هو أن القائد يولد ولا يصنع، فالفرد إما يملك أو لا يملك هذه الصفات ومن التضمينات الرئيسية بهذا الخصوص هو الانعدام شبه التام فيما يتعلق بجدوى التدريب في إعداد القادة<sup>(3)</sup>.

وتم استخدام السمات والخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالة، كذلك كانت تركز الإدارة على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد، واعتبر هذا المدخل أو الأسلوب فعال كأبي أسلوب آخر للاختيار لذلك أهتم الباحثون بهذا الموضوع وحدث بينهم اختلاف، حيث يوجد بينهم إتفاق عام حول المؤهلات والشروط الخاصة بالقيادة، أو بمعنى آخر ما هي الخصائص التي ينبغي أن يمتلكها القائد في المنظمة؟ ومن أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقادة مايلي<sup>(4)</sup>:

1. **القدرة على حفز وتشجيع الأفراد:** حيث يشترط أن يكون القائد ملهماً لتابعيه فمثلاً أن القائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد ذو الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع أو غير العادي، ولكن هذا قد يتحقق لدى جماعة العمال من خلال التشجيع التفاني والإخلاص في العمل.

<sup>1</sup> - ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، ط1، المكتبة الوطنية، عمان الأردن، 2009، ص96.

<sup>2</sup> - ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص30.

<sup>3</sup> - علي عسكر حمدي ياسين وحسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 1999، ص163.

<sup>4</sup> - محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية مصر، 1999، صص285-286.

2. **القدرة على الاتصال:** المهارات الاتصالية غير العادية للقائد والتي تعني قدرته على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة، ويتم هذا بطريقة شفوية في العادة وقد استخلص "STOGDIL" من دراسته أن القيادة بالذكاء الاتصالي، ولديها القدرة على التقدير والتبصر وإمكانيات الكلام المقنع.
3. **القدرة على الإقناع:** يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويقدر المرؤوسون هذه الثقة ولديهم الإحساس بذلك، وفي مثل هذه الحالة فإنهم يكونون على علم بأنه مهتم بالضرورة بالمركز الذي يحتله وبالأدوار التي يقوم بها، وقد اتضح لـ "CHISELLI" أن القادة الذين لديهم نزعة التصرف بحرية واستقلالية ولديهم الثقة في أنفسهم هم أكثر نجاحا في تحقيق الأهداف التنظيمية عن أولئك الذين لا تتوافر فيهم هذه الصفات.
4. **غرس الثقة في الآخرين:** يتطلع المرؤوسون إلى معاونته القائد ونصيحته وآرائه، ليس فقط في مجال العمل وإنما أيضا فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية يجب أن يشعر المرؤوسون بأن قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه دائما والتحدث معه فلديهم الثقة به وبقدرته على توجيههم في الاتجاه السليم وأنه يشعر بأدبيتهم حتى وهم داخل الشركة.
5. **تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين:** القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه والحدود أو المدى الذي يمكن للمرؤوس الاضطلاع بها من مهام، فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم، فالتوجيه من خلال إدراكه بمقدرتهم يتطلب أن يعرفوا اعتقاده وإحساسه نحوهم، وقد اعتقد "FIEDLER" أن القادة الناجحين لديهم مقدرة أو مدركا احساسيا أعلى من غيرهم، حيث اتضح له أن المشرفين الأكفاء أكثر حساسية للتمييز بين العامل الجيد والسيئ من أولئك الأقل كفاءة، أي أن امتلاك مدرك الإحساس لدى القائد تجعله ينجح في انجاز وتحقيق الأهداف من خلال الآخرين.
6. **القدرة على اتخاذ القرارات:** بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف، فإن الإداري الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وينفذه.
- وفي مصادر أخرى ترى هذه النظرية أن هناك ارتباط بين القيادة وبين خصائص شخصية للقائد وهذه السمات باختصار وعبر نقاط تشمل<sup>(1)</sup>:

– **السمات الجسمية:** (الصحة والعافية – الطول – الوزن – القوة وقوة التحمل – الحيوية).

<sup>1</sup> - منى عطية خزام خليل، إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2013، ص ص77-78.

- السمات الفكرية والعقلية: (الذكاء - الفهم - تطبيق المعرفة - تقييم الأمور - الثقة العالية - سرعة الإدراك - القدرة على الاتصال - الابتكار - التفكير الخلاق).
- السمات السيكولوجية: (الثبات وقوة الشخصية - قوة الإدراك - القدرة على الإقناع - حسن التصرف - القدرة والاستعداد للتعاون - القدرة على رفع الروح المعنوية).
- السمات الاجتماعية: (مراعاة مشاعر الجماعة - القدرة على حفظ تماسك الجماعة - الإحساس القوي بحاجة ورغبات الجماعة - القدرة على اكتشافات ميول واتجاهات أفراد الجماعة)..

وإلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إمام القائد بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وهي<sup>(1)</sup>:

#### ■ المهارة الفنية:

وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة، وأيضاً قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

#### ■ المهارة الإنسانية:

وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء، إن إدراك القائد لميول واتجاهات رؤوسه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإتباع حاجاتهم كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاتهم وتعامله مع رؤوسه.

#### ■ المهارة الذهنية: وينبثق منها نوعان:

##### - المهارة الإدارية:

وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات، والقيام بعملية الرقابة للتحقيق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

<sup>1</sup> - عامر عوض، مرجع سابق، صص 210-211.



## - المهارة السياسية:

وتتمثل في قدرة القائد على التبصر للمصالح والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

## تقييم:

على الرغم من أن اتجاه السمات قد ظهر نتيجة لاهتمام علماء النفس الاجتماعي بمشاكل الشخصية وقياسها فيما بين الحربين وأوائل القرن الحالي، ومسايرة دراسة القيادة لهذا التيار، فأخذت معظم الجهود صورة البحث عن سمات الشخصية التي يفترض أنها تميز القائد، فلقد أجرى "ستوجدل STOGDILL" مسحا شاملا لهذه الجهود، وعلى الأخص تلك التي حاولت التعرف على القادة في عدد من الجماعات، ابتداء من أطفال المدارس حتى العاملين بالكنائس والسجون وغيرها عن طريق تطبيق اختبارات الشخصية التي ابتكرت حديثا بهدف الوقوف على الفروق ذات الدلالة بين القادة والأتباع، ووجد "ستوجدل" أن سمات القيادة التي شاع دراستها تنحصر في السمات الفيزيائية والتكوينية كالطول والوزن وبنية الجسم والطاقة والصحة والمظهر والذكاء، وفي السمات الاجتماعية كالحساسية الاجتماعية والإصرار والمبادأة والسيطرة والطلاقة، ويرى "جيب" معلقا على المسح الذي قدمه "ستوجدل" أن هناك أمرين يجب الإشارة إليهما في دراسة العلاقة بين سمات الشخصية والقيادة<sup>(1)</sup>:

**أولهما:** فشل الدراسات العديدة لشخصيات القادة في أن تجد نمطا دائما للسمات التي تميز القادة وإذا كان هناك سمات للقيادة فما هي إلا سمات الشخصية التي تمكن القادة في موقف مهما كان من أن يسهم إسهاما جوهريا في تحريك جماعته نحو الهدف المشترك، والعمل على تحقيقه بمساعدة أعضاء الجماعة والأتباع.

**ثانيهما:** وضوح الدليل الكافي على أن شخصيات الأعضاء تؤثر في أداء الجماعة بصورة متباينة وخاصة جوانب سلوك الجماعة التي ينطبق عليها مفهوم القيادة.

ولا تختلف هذه الملاحظات التي وضعها "جيب" على مسح "ستوجدل" عن الملاحظات التي انتهى إليها "جينكنز" من عرضه لدراسات القيادة وخاصة مشاكل القيادة العسكرية، حيث استنتج أن ما يعتبر من بين سمات القيادة ليس إلا وظيفة للموقف الخاص، وأن السمات التي يفصح عنها القادة

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2001، ص ص 228-

عموما تعد سمات مشتركة مع أعضاء جماعاتهم، وعلى الرغم من هذه المواقف النقدية التي تنكر وجود سمات للقيادة نجد "جيب" يشير إلى عدم وجود علاقة بين الشخصية والقيادة لا يعني بالضرورة أنه ليس هناك علاقة إطلاقاً. فلقد وجد هناك عدد كبير من البحوث تكشف عن درجة صدق وثبات اختبارات معينة استخدمت في جماعات ومواقف محددة، ومن الدراسات المشوقة التي أجريت حديثاً والتي أضفت قيمة جديدة على اتجاه السمات تلك البحوث التي ذكرها "كرتشفيلد GRUTCHFIELD" و "وود وورث WOOD WORTH" و "البرشت ALBERCHT1957" والتي وجدت علاقات ثابتة بين الاختبارات الإدراكية واختبارات الشخصية والقيادة الفعالة<sup>(1)</sup>.

هذا ويدور تساؤل لدى المفكرين عن عدم نجاح هذه الخصائص في توضيح معنى القيادة حيث يعتقد "ROBBIN" أن هناك عدة أسباب رئيسية منها:

- أ- تغاضيها عن الحاجة للمرؤوسين.
- ب- فشلها بشكل عام في تحديد الخصائص التي تميز القادة عن غير القادة.
- ج- تجاهلها للعوامل المواقفية.

هذه الانتقادات التي واجهتها نظرية السمات أدت إلى البحث عن نظرية أخرى وهي نظرية سلوك القادة، مما يتضح لنا أن هذه النظرية لم تستطع أن تحدد وتبرهن عن كيفية ارتباط السمات القيادية بالقيادة نفسها، كما أن نظرية السمات ركزت على القائد وحده في حين أن العملية تشمل على طرف آخر مهم بل وضروري في عملية القيادة وهم المرؤوسين<sup>(2)</sup>.

لكن ليس معنى هذا أن نتجاهل ما ساهمت به هذه الدراسات، فبالنسبة للدراسات التي ركزت على سمات الشخصية، فإن مساهمتها في تحديد السمات الشخصية تعتبر أكثر جدوى عندما ترتبط بما تتطلبه المواقف المختلفة أما بالنسبة لدراسة أنماط السلوك فقد ساهمت في تقديم تعريف مبدئي لأبعاد سلوك القائد وبذلك شكلت نواة لكثير من الدراسات والبحوث في القيادة<sup>(3)</sup>.

### 3. النظرية الموقفية:

تعد نظرية الموقف من أهم المحاولات الفكرية التي ظهرت في إطار المدخل الاجتماعي وكان ظهورها كرد فعل مباشر لخطأ نظرية السمات وفشلها في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة،

<sup>1</sup>- علي عبد الرزاق جليبي ، مرجع سابق، ص 230.

<sup>2</sup>- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، ط1، دار المعمورة للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص 17.

<sup>3</sup>- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003، ص 260-261.

وقد ترجع صعوبة ذلك إلى صعوبة قياس السمات بثبات، كذلك فإن السمات التي تعتبر ضرورية في قيادة جماعة معينة قد تكون مختلفة تماماً بالنسبة إلى جماعة أخرى.

والنظرية الموقفية أكثر انتشاراً من نظرية السمات ويعتبرها البعض المدخل السوسيولوجي لدراسة القيادة، وخاصة في الجماعات الصغيرة، وتعني نظرية المواقف أن ظهور القائد وتصرفاته تأتي نتيجة لصفات معينة يتميز بها شخص ما، ويتوقف على الموقف الاجتماعي، والظروف الاجتماعية التي لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك مثل هذه السيطرة وذلك من خلال التفاعل المباشر بين الناس في تلك المواقف، فبدلاً من البحث عن اكتشاف صفات قيادية عامة، أخذ العلماء يبحثون عن العوامل الموقفية التي تجعل أو تسمح بأن تكون القيادة فعالة وملابسات الموقف هي التي تتطلب صفات خاصة في القائد الذي يتولى قيادة الجماعة فهناك مواقف وظروف معينة تهيئ الأفراد معينين لتبوء مكانة القيادة<sup>(1)</sup>.

وتستند هذه النظرية إلى فلسفة وهي أن القادة لا يولدون قادة، ولكن المواقف تحفزهم للعمل، فإذا كان الموقف يتطلب مؤهلات معينة متوفرة عند هذا الفرد أو ذاك بادر إلى استثمار مؤهلاته بحماس وفاعلية كسب الثقة الآخرين وتحولوا إلى موالين وله تابعين، يقتدون به ويسترشدون بتوجيهاته، ويفهم من هذه النظرية أن القائد الذي ينجح في أحد المواقف قد لا يوفق في موقف آخر، وهذا يعني أن عناصر عدة تتدخل في بروز القائد منها شخصية القائد وما يمتلكه من قدرات، والتابعين وما يتوقعونه ممن يقودهم ومنها كذلك طبيعة الموقف نفسه<sup>(2)</sup>.

بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها بل على عوامل وظروف تتعلق بالموقف الذي يكون فيه، وعلى هذا يمكن القول أن لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوءها اختيار القائد المناسب، وأن القائد الذي يصلح لأن يشغل منصبا قياديا في موقف معين قد لا يصلح لشغل منصب ثان في موقف مختلف ومغاير وتعطي هذه النظرية مفهوما وظيفيا للقيادة، إذ أنها ترى أن السمات المطلوبة للقائد هي سمات نسبية ترتبط بالموقف القيادي المعين وليست سمات مطلقة لذا فإن الأمر يستوجب تحليل الموقف والوظائف للكشف عن الصفات الواجب توافرها في القائد<sup>(3)</sup>.

وتظهر النظرية إلى الدراسات التي ركزت على متغيرات الموقف، أهمية هذه الدراسات في إلقاء الضوء على دور متغيرات الموقف في التأثير على فعالية القيادة، فقد أكدت هذه الدراسات على أن

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 66-67.

<sup>2</sup> - ختام عبد الرحيم السحيمات، مرجع سابق، ص 101.

<sup>3</sup> - طارق عبد الحميد البديري، مرجع سابق، ص 59.

تغير الموقف يتطلب أدواراً قيادية وأنماطاً للقيادة مختلفة، وبالتالي تحتاج هذه المواقف المختلفة إلى قادة مختلفين إلا إذا كانت التغيرات في الموقف طفيفة، بحيث يمكن لنفس القائد أن يكيف سلوكه ليناسب مع الموقف لقد حاولت هذه الدراسات التغلب على بعض أوجه القصور في دراسات خصائص القائد، وأيضاً في دراسات أنماط السلوك، فأثبتت بذلك أنه ليس خصائص القائد فقط، ولا أنماط سلوك القائد فقط هي التي تحدد فعالية القيادة<sup>(1)</sup>.

والنظرية الموقفية بهذا تقدم مفهوماً ديناميكياً للقيادة، ولأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما تربطها بالموقف الإداري على أساس أن عوامل المواقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة ومركز الشخص القائد ونجاحه، كما أنها من ناحية أخرى تقدم مفهوماً ديمقراطياً للقيادة، وذلك من خلال عدم حصر القادة في عدد محدود من الأفراد هم من تتوافر فيهم سمات وقدرات معينة، بل تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائداً في بعض المواقف، كما أن من مظاهر ديمقراطيتها رفضها للمفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون وتأكيداً على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب<sup>(2)</sup>.

ويمكن إيجاز هذا الاتجاه في الآتي:

1. من الممكن أن يكون كل فرد في المجتمع وفي موقع عمله صالحاً للقيادة إذا ما أتيحت له فرصة الموقف الذي يمارسه إلى جانب وفرة قدرات خاصة تمكنه من الممارسة.
2. يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أهمية التدريب على القيادة، وقد أصبح الموقف والتدريب يمثلان المحكين الهامين في القيادة.
3. يرفض أصحاب هذا الاتجاه المبدأ الذي يقول الرجل المناسب للمواقف المناسب ويستبدلونه بالمبدأ القائل: "الموقف المناسب يلزمه الرجل المناسب" ذلك أن الموقف يشتمل دائماً على مجموعة من الاحتمالات التي قد يستلزم عدة قيادات تتناولها وتديره ويصبح الأصل هنا في القيادة وليس الأصل في الصفات التي ينبغي أن تزود بها القيادة.

<sup>1</sup>- راوية حسن، مرجع سابق، ص 261.

<sup>2</sup>- علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 86-87.

ومع ذلك فإن ذلك الاتجاه لا ينكر أهمية الصفات الشخصية للقائد، وإنما يعطى الموقف وعناصره اعتباراً هاماً، خاصة وأن الموقف قد يتطلب قائداً في بعض الأحوال يتميز بصفات خاصة إلا أننا لا نجد يستطيع القيام بأعباء القيادة<sup>(1)</sup>.

ومن الدراسات الرائدة في هذا الاتجاه تلك التي قدمها "ستوجديل" "STOGDILL" في سنة 1948 والتي استنتج فيها أن الأسلوب القيادي الفعال لا يتأثر بخصائص القائد فقط وإنما يؤثر فيه الموقف الذي يمارس فيه القائد نشاطه، أي أنه لا يوجد أسلوب قيادي فعال يمكن للقائد أن يعتمد في جميع الحالات، ففي موقف معين قد يجد القائد أن أسلوب الأنسب هو الأسلوب الديمقراطي وفي موقف آخر يكون الأسلوب الفعال هو الأسلوب التسلطي وهكذا. والقائد الناجح الذي يتمكن من التكيف بسهولة و بسرعة مع المواقف المختلفة لاتخاذ السلوك المناسب لمتطلبات الموقف، وتتحدد متغيرات الموقف عند الباحث بالقائد نفسه، الجماعة والظرف السائد، فالموقف السائد إذن هو الذي يتحكم في الكيفية التي يجب أن يتصرف بها القائد لحث مرؤوسيه على العمل<sup>(2)</sup>.

ومنه ليست القيادة شيئاً جامداً وإنما هي قيادة مواقف، حيث يختلف السلوك القيادي حسب المواقف المتغيرة تتطلب أن يستخدم القائد قدراته ومهاراته لتحقيق أهدافه، والتعامل مع المواقف التي تواجهه<sup>(3)</sup>.

أما الدراسة الثانية في هذا الاتجاه فقد قدمها الباحث "فيدلر" "FIEDLER" في سنة 1960 في نظرية الطوارئ ويقدم لنا الباحث متغيرات الموقف فيما يلي:

#### – قوة المركز:

ويقصد بها السلطة المتعلقة بمنصب معني، أي حق زيادة أجر المرؤوسين وتقرير الترقيات والعقوبات... الخ.

#### – العلاقة بين القائد والمرؤوسين:

وتتمثل في مدى إخلاص الأفراد للقائد ومدى ثقتهم فيه، فإذا كانت العلاقات جيدة بين الطرفين فإن ذلك يؤدي إلى ضمان فعالية القيادة.

#### طبيعة العمل:

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، صص 68-69.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى عين مليلة، الجزائر 2011، صص 245.

<sup>3</sup> - نوال رويمل، القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة الجزائر، 2009، صص 23.

وتشمل الأعمال المسندة إلى المرؤوسين والمطلوب منها إنجازها ويرى "فيدلر" أن طبيعة الأعمال تختلف، فهناك أعمال سهلة التحديد والتقييم بينما توجد أعمال أخرى عملية تحديدها وتقييمها ليست بالسهلة، والتحديد الدقيق للأعمال يمكن الأفراد معرفة المطلوب منهم بدقة وبالتالي يمكن تحميلهم مسؤولية النوعية والفعالية في العمل، هذا من جهة ومن جهة أخرى فالتحديد الدقيق للأعمال يمكن المسيرين من ممارسة الرقابة بسهولة، فالموقف إذن نتحكم فيه مجموعة من متغيرات وسلوك القائد يؤثر فيه الموقف السائد بكل متغيراته وبالتالي فالقائد الفعال هو الذي يتمكن من أداء عمله بفاعلية في كل الحالات ويكون قادراً على الانتقال من نموذج قيادي إلى آخر، أي يمتلك قدرة عالية على التكيف<sup>(1)</sup>.

وعليه يرى "فيدلر" أن أسلوب القائد المناسب يختلف باختلاف الظروف، ففي الظروف المفضلة يكون الأسلوب الموجه الذي يهتم بالعمل والإنتاج الأكثر فاعلية وكفاية، وكذلك في الظروف غير المفضلة إطلاقاً يعتبر القائد الموجه الأكثر فاعلية، أما في الظروف المفضلة العادية المتوسطة فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية هو الأفضل. وهكذا يرى "فيدلر" بأنه اكتشف أن ملائمة نمط القيادة لتحقيق أعلى إنتاجية يتوقف على مدى يسر وسهولة ظروف عمل الجماعة، ويعتقد أنه في الظروف المفضلة أو غير المفضلة للقائد (علاقة القائد بالمرؤوسين، تصميم العمل، قوة أو مركز القائد جميعها عالية جداً أو منخفضة جداً) يكون الأسلوب الأنسب هو الأسلوب الذي يهتم بالعمل ويعزى بسبب ذلك إلى أن المرؤوسين يكونون على استعداد تحت إشراف قيادة القائد الموجه في حالة الظروف المفضلة، وفي حالة الظروف غير المفضلة يستلزم الأمر التوجيه الدقيق وتدخّل القائد، وبخلاف ذلك سينشأ الإرتباك والفوضى في العمل، أما بالنسبة للظروف المتوسطة العادية وحيث أن هذه المتغيرات مختلطة (العمل ليس واضحاً، العلاقة السيئة، القوة ضعيفة) فالأسلوب الأنسب هو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية ومنح الأفراد فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>.

وعليه فالنظرية الموقفية من النظريات التي تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتغيرها، حيث ترى أن ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل اجتماعية خارجية عنه، وحتى إذا كانت لديه قدرات ومواهب فذة فإن الظروف الاجتماعية هي التي تسمح له باستخدام هذه المواهب وهي التي تعطّلها وتطمسها<sup>(3)</sup>.

### تقييم:

يتطلب تقييم النظرية الموقفية لمفهومها السابق، معرفة مدى فائدتها في تحديد خصائص القيادة الإدارية، كما يتطلب معرفة أوجه النقد التي تعرضت لها حيث نرى أن هناك بعض المآخذ على

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص 245-246.

<sup>2</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص 213.

<sup>3</sup> - كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، 1996، ص 106-107.

النظرية يمكن استخلاصها من الدراسات التي نمت في إطارها والتي سبق عرضها، فيؤخذ أولاً على تلك الدراسات أنه ليس هناك اتفاق تام بين القائمين بها حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أو غير ملائم، ويبدو هذا الاختلاف واضحاً من خلال افتراض بعضهم ثلاثة عناصر وافترض البعض الآخر أكثر من ذلك، وافترض البعض وجود عناصر ليست أساسية مثل: كون القائد من نفس التنظيم أو من خارجه، والصراعات الكامنة داخل التنظيم، والمناخ النفسي للمجموعة العاملة، وغيرها، وإذا كانت ملائمة الموقف الإداري لنمط القيادة تتغير تبعاً لهذه العناصر جميعاً، فمن الممكن أن يكون كل عنصر منها تأثيراً في الموقف، الأمر الذي لا يتفق مع حصد هذه العناصر وتحديدها<sup>(1)</sup>.

وقد يكون هذا الاختلاف فيما بين القائمين بهذه الدراسات حول أنماط السلوك القيادي، مقبولاً لأن هذه الأنماط هي مجرد افتراضات، وذلك لأن النمط القيادي هو أساس سلوك يظهر القائد في مواقف معينة وهذا يترتب عليه تعدد الأنماط القيادية للقائد بتعدد المواقف التي تعرضت له...، إلا أن الذي يبقى محل تساؤل، أن القائمين بهذه الدراسات لم يوضحوا لنا الأبعاد التي توصلوا من خلال تحليلها إلى افتراض أنماط قيادية معينة، ونتيجة للمآخذ السابقة ظهر اتجاه ثالث يرى وجوب الجمع والتوفيق بين المدخلين السابقين الفردي والاجتماعي، على أساس أن القيادة ليست سمة أو سمات يمتلكها فرد وليست نتائج الموقف وحده، وإنما هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة وأن النجاح في القيادة يتحقق إذا تم التفاعل بين العناصر الثلاثة<sup>(2)</sup> :

#### 4. النظرية التفاعلية

ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، إذ نجده يربط الاتجاه الأول السمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفى بتفاعل دينامي وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات، وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة هي<sup>(3)</sup>:

- السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر.
- الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها.
- عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه.

فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة أي أنها ركزت على ما يفعله القائد بدلاً من

<sup>1</sup>- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص370.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 372.

<sup>3</sup>- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، صص 77-78.

التركيز على صفاته فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من إقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها والعمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات<sup>(1)</sup>.

وتوطيد أوامر الصداقة والصلة معهم، وبالتالي تحقيق أهدافهم، ولكي يتم هذا التفاعل بشكله الصحيح لابد من إدراكه لنفسه أولاً، ومن ثم إدراك الآخرين له وإدراكه هو للآخرين، فالإدراك يجب أن يكون مشتركاً بين القائد والمرؤوسين والوظائف والمواقف، والقائد يظل قائداً مادام مستمراً في التعبير عن حاجات الأفراد والجماعة، وبعد فترة من الزمن عندما يزداد التفاعل بين القائد والجماعة يزداد تأثير أحدهما في الآخر ومدى هذا التأثير، وبهذا نرى أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر على فاعلية القيادة ونجاحها أو فشلها. كما ترى هذه النظرية ضرورة أن يغلب الطابع الإنساني على عملية التفاعل بين القائد و الموقف وبما يحقق أهداف المنظمة ويشبع حاجات أعضائها، فهي محاولة للتوفيق والجمع بين النظريتين، وهي لا تنكر خصائص القائد، كما أنها لا ترفض واقع الموقف بل تضيف إليهما التفاعل الاجتماعي الذي يجعل القائد المناسب يظهر في الموقف المناسب مع الجماعة لتحقيق أهدافها، وتقوم هذه النظرية على أساس وجود صفات عامة لازمة لأي قائد، وصفات خاصة للقيادة في كل موقف من المواقف وهي أقرب النظريات إلى الصحة، حيث أثبتت الدراسات بأن التبعية الناجحة والقيادة الناجحة مرتبطان يكمل كل منها الآخر<sup>(2)</sup>.

وإذا كانت النظرية التفاعلية تقيم فهمها لخصائص القيادة على ربط نجاح القائد بقدرته على التفاعل مع المرؤوسين وتحقيق أهدافهم، فإن ذلك لا يعني من الناحية الواقعية توفر القدرة لدى القائد على إحداث تكامل في سلوك الجماعة العاملة كلها، وإنما يعني قدرته على إحداث تكامل لدى معظم أعضاء الجماعة العاملة، إذ أنه مهما كانت قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه، فإن سلوكه وتأثيره في مرؤوسيه قد يلقي استجابات مؤيدة من بعضهم مما يكون له أثر في نجاحه، كما أنه قد يحدث شعوراً بعدم الرضا لدى آخرين فتكون استجاباتهم له سلبية تبدو مظاهرها في عدم مبالاتهم بسلوك القائد، وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فقد ثبت في التطبيق أن الموظف الذكي والبناء يتلقى الأوامر من قائده وينفذها بعد أن يقيمها ويقدم البدائل لنفسه ولزملائه ليتوصل إلى قناعة بقبولها، بل إنه يمكن أن يقدم النصائح لزملائه بقبولها إذا وجد ذلك ضرورياً، وهو بذلك يبدي استجابات مؤيدة تساعد على نجاح القائد، وبالمقابل فإن الموظف المتهور أو المستهتر

<sup>1</sup>- عامر عوض، مرجع سابق، ص 214.

<sup>2</sup>- طارق عبد الحميد البديري، مرجع سابق، ص 59.



يستخدم تأثيره لتحقيق مصالحه الخاصة أو لتحقيق مصالح المجموعة التي يواليها أكثر من استخدامه لتحقيق أهداف التنظيم، وبهذا تكون استجابته السلبية وأخيراً يكون الموظف الروتيني مخلصاً ووفياً في تنفيذ أوامر قائده بدون أن يحاول التأثير في قائده أو زملائه في العمل لتحقيق مصالحه، وبذلك تكون استجابته إيجابية ومؤيدة للقيادة. وتنتهي هذه النظرية إلى أن القيادة ظاهرة تفاعلية تظهر بتكوين الجماعة، وبظهور بناء وتنظيم يحتل فيه كل عضو مركزاً نسبياً يعتمد على علاقاته التفاعلية مع الأعضاء الآخرين، والدور النسبي الذي يلعبه كل عضو فرد داخل الجماعة محدد بكل من الحاجات الجماعية للدور والصفات الخاصة بالشخصية والقدرة والمهارة التي تميز بين فرد وآخر، فالقيادة إذن وظيفة الشخصية والمواقف الاجتماعية، علماً بأن هذين البعدين لا ينفصلان، بل هما في تفاعل مستمر (1).

### تقييم:

يتضح من العرض السابق لمفهوم النظرية التفاعلية واتجاهات أنصارها، إن تقييم القيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، كما أنها تربط النجاح في القيادة بمدى القدرة القائد على التفاعل مع الجماعة العاملة في الموقف معين، وهي بهذا المفهوم حددت خصائص القيادة على أساس أبعاد ثلاثة هي: القائد، الموقف، والمرؤوسين (2).

### 5. نظرية القيادة الوظيفية:

وباختصار تركز النظرية على النقاط التالية<sup>3</sup>:

- تركز على دراسة المهام والوظائف التي تقوم بها القيادة.
- تعتمد على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد.
- يهتم أصحاب النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية.
- ويشمل الوظائف القيادية، التوجيه، اتخاذ القرار، التخطيط، التنسيق.
- تتمحور شخصية القائد حسب هذه النظرية بأنه القدوة والنموذج.

يبدأ هذا الاتجاه من الافتراض القائل بتشابك الظواهر التي تبدو منعزلة بعضها عن بعض، كما يدرس هذا الاتجاه حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف عند كل الأنساق، وتعيين ميكانيزمات التنظيم الذاتي التي تستخدمها الأنساق لإشباع الحاجات. وفي علم الاجتماع تعد النظم الاجتماعية في

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص 79-80.

<sup>2</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 381.

<sup>3</sup> - محمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن 21، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000، د ط، ص 30.

ضوء الاتجاه الوظيفي مثل الكائنات، الحية لها حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة، كما أن بين أجزائها نمط من الاتصال المتبادل والمنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات وتقوم المنظمات كأنساق على ثلاث افتراضات هي:

- مجموعة من الأجزاء يقوم بينها علاقة الاعتماد المتبادل.
- حاجات النسق.
- سلوك النسق.

ويؤكد أصحاب هذه النظرية على ما تقوم به القيادة في وظائف وأدوار تساعد على تحقيق أهداف الجماعة، فهي تقوم بتسجيل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة نحو الأهداف وتحسين نوع التفاعل بين الأعضاء والمحافظة على تماسك الجماعة، وتوفير المصادر المختلفة لها، فالقيادة قد يؤديها عضو واحد أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة، وهي تحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقاً للظروف التي تختلف من جماعة إلى أخرى، إلا أن هذه النظرية عاجزة عن تفسير ظاهرة القيادة، فالقيادة التي يؤديها أعضاء كثيرون يكون الاتفاق بينهم ضعيفاً، وأقل تأثيراً من القائد الحقيقي الذي يؤثر في الجماعة ونشاطها، وقد يؤدي ذلك إلى الفوضى وعدم تحديد المسؤولية<sup>(1)</sup>.

#### خامساً: وظائف القيادة الإدارية:

##### 1. التخطيط:

احتل التخطيط أهمية بارزة في كافة الكتب والدراسات والمراجع منذ عصر تايلور حتى يومنا هذا، ونظراً لهذه الأهمية ولضرورة التمييز بين التخطيط وبعض المفاهيم الأخرى، كاتخاذ القرارات والخطة مثلاً يتوجب علينا للتبسيط في فهم معنى التخطيط ذكر مجموعة من التعاريف تساعد في نهاية الأمر تسليط الضوء على المعنى الحقيقي للتخطيط<sup>(2)</sup>:

يقول "كوننز": "إن التخطيط هو التقرير المسبق لما يجب عمله؟ وكيف يتم؟ ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟".

ويقول "فايول": "إن التخطيط هو في الواقع عملية تنبؤ لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهته".

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، صص 80-81.

<sup>2</sup> - كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1996، صص 55.

ويقول "جوتز": "إن التخطيط هو اختبار في جوهره وتظهر الحاجة إليه عندما يتم العثور على البدائل من التصرفات الممكنة".

أما "جورج تيري" فيقول عن التخطيط أنه: "الاختيار الذي يستند على الحقائق واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بصورتها لتحقيق النتائج المنشودة".

ومن الملاحظ أن أكثر الذين يتطرقون لتعريف التخطيط يؤكدون على نقطة مهمة جدا ألا وهي التنبؤ فالآثار المحتمل وقوعها في المستقبل والتي ربما تكون مؤثر على أوجه نشاط المؤسسة أو المشروع، وتزداد أهمية التنبؤ في ممارسة وظيفة التخطيط، حيث يقال بأنه جوهر ولب الإدارة ومن أساسياتها لأنه حساب للتوقعات والاحتمالات القادمة<sup>(1)</sup>.

يعتبر التخطيط الخطوة الأولى في الإدارة وهو خطوة هامة أساسية في عمل القائد أو المدير، كما أنه ركيزة للوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، ويقدر التركيز والاهتمام بالتخطيط بقدر ما يكون النجاح أو الفشل في المراحل التالية لذلك فقد أصبح التخطيط سمة من سمات التطور الإداري في مجال ومكان. ويمثل التخطيط نقطة البدء لرجل الإدارة لمواجهة الأحداث والمتغيرات المستقبلية مما يجعله ضرورة حاسمة لكل المنظمات الأعمال، مهما كان هدفها وطبيعة النشاط وحجمها، لأنها تعمل في ظل ظروف غير مؤكدة، الأمر الذي يجعل الهدف من وراء عملية التخطيط ومحاولة القضاء على ما تحمله هذه الظروف من مفاجآت أو على الأقل التخفيف من هذه المفاجآت.

وعلى الرغم من الاختلاف حول مفهوم التخطيط فإن هذا الاختلاف شكلي، فهناك اتفاق شبه جماعي على الهدف من التخطيط باعتبار أن جوهر "التخطيط" هو مشكلة إتخاذ القرار لاختيار بديل من عدة بدائل لتطبيقه في المستقبل. كما أن التخطيط يعني تدبير الموارد أو تخصيص ما هو متاح منها، واستخدامها بصورة تحقق عائدا محسوبا ومقدرا، وله حجمه ونوعيته التي تبرز مخاطر التصدي له، ويستعرض "منصور" بعض مفاهيم التخطيط مثل أنه (أي التخطيط) يشمل التنبؤ لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، وأنه أداة حيوية لنجاح المشروع واستمرار حياته، وأنه (أي التخطيط) هو الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق ما عداها من الوظائف حيث أنه بدونها لا يكون المدير مهام، والتخطيط لدى "جورج تيري" هو الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام

<sup>1</sup> - طارق عبد الحميد البديري، مرجع سابق، ص 22.

الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة<sup>(1)</sup>.

يستدل من واقع تحليل التعريفات السابقة أن التخطيط يتضمن الأبعاد الأساسية التالية<sup>(2)</sup>:

- ❖ يستند التخطيط بالدرجة الأولى على الحقائق الخاصة بالموافق أيا كانت طبيعتها، وبناء على تجميع وتحليل هذه الحقائق يتم رسم كافة الأنشطة المستقبلية مع الأخذ في الاعتبار أن تشمل الخطط كافة العوامل والمعوقات التي تم استبعادها في التحليل.
- ❖ يعتمد التخطيط على التفكير المسبق لتنفيذ أي عمل أو نشاط فالموافق والحقائق المرتبطة بها وتحليلها عملية ذهنية، ترتبط بقدرة المخطط الفكرية، خبرته السابقة ومعرفته الشاملة للمسار الذي يتجه إليه ليصل إلى تحديد دقيق للخطط أو لتحديد واضح مما يجب عمله؟ ومتى؟ ومن يقوم به؟.
- ❖ يهتم التخطيط بمستقبل النشاط وبكافة التصرفات المرتقبة فالتخطيط يساعد على توقع الأحداث، مواجهة الاحتمالات غير المتوقعة ويساعد أخيرا على التسلسل المنظم لتحقيق الهدف.
- ❖ يستند التخطيط أخيرا على عملية الاختيار بين البدائل المتاحة وذلك لاختيار أفضل الطرق المناسبة لتحقيق الأداء الجيد للنشاط وبالتالي فالتخطيط سلسلة من القرارات المتعلقة بالمستقبل.

ومن مزايا التخطيط في المؤسسات<sup>(3)</sup>:

- يساهم في توفير قدرة كافية لتحديد المشاكل المتوقع حدوثها وعمل لازم لتفاديها أو الاستعداد لها قبل وقوعها.
- يوضح التخطيط مزايا المؤسسة ليعمل كل فرد بالجماعة على تحقيق.
- يعمل التخطيط الاستخدام الأمثل والسليم لجميع الأنشطة وفعاليات المؤسسة الهادفة والمنظمة حيث نتجه كل الجهود للحصول على نتائج منشودة.
- يعمل التخطيط على خفض العمل اللامنتج إلى أدنى مستوى، فالجهود التي ستبذل تدرس دائما وتختار بعناية وبدقة، ويقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالكميات الصحية لتحقيق العمل المحدد.
- التخطيط يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات ففي ظل التخطيط تطمئن المؤسسة لنجاح أهدافها.

<sup>1</sup> - حسن محمد إبراهيم حسان ومحمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، صص 115-116.

<sup>2</sup> - كامل بربر، مرجع سابق، صص 55-56.

<sup>3</sup> - طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق، صص 22-23.

- يساعد التخطيط في خلق حالة التنسيق بين الفعاليات والأعمال المختلفة.
- يختصر التخطيط ويختزل الوقت اللازم للقيام بالأعمال والأنشطة لأن الأداء سيختصر على الضروري ويحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل فقرة وجزء من فقرات وأجزاء العمل وربطها مع بعضها لتحقيق الهدف في وقت محدد.
- يبين التخطيط مقدما ما تحتاجه أي خطة من المواد واللوازم والإمكانات الواجب استخدامها كما ونوعا بذلك تستطيع التهيؤ والاستعداد للظروف والاحتمالات.
- لا يدع التخطيط مجالا للمسؤول عن تنفيذ الخطة للتلاعب بها أو التغيير فيها لأنه سيكون أمام مسؤولية الخطة التي تجمع بين الترابط والعلاقة في فقرات العمل.
- يعمل التخطيط على وضع أسس الرقابة لأن هناك علاقة وثيقة بين التخطيط والرقابة التي تعمل على التأكد من كون الأنشطة تتطابق والخطط الموضوعية لأنه لا يمكن القيام بها إطلاقا عند عدم وجودها.

فالتخطيط وفقا للإطار السابق هو مجموعة من القرارات تتعلق بالتصرفات المحتملة في المستقبل، وحيث إن احتمالات المستقبل واتجاهاته غير مؤكدة، لذا ترتبط وظيفة التخطيط بعملية التنبؤ ارتباطا وثيقا، فمن جهة التخطيط لا يقتصر فقط على تحديد الأهداف وتركها للأحداث المستقبلية، وإنما على المدير أن يتنبأ بما يمكن أن يحدث في المستقبل، ومن جهة أخرى فإن المدة التي يعد عنها التخطيط تعتبر عاملا أساسيا لاتخاذ القرارات التخطيطية وبالتالي درجة الدقة في تحقيق النتائج، وهنا لا بد من الإشارة إلا أنه كلما زادت فترة التخطيط كلما انخفضت درجة الدقة في تحقيق الأهداف المخطط لها والعكس صحيح، إن التخطيط الجيد الذي يستند على تراكم خبرات القائمين لمسؤولية التخطيط، وعلى دقة التعاطي مع البيانات والمعلومات لا بل أيضا مع الحقائق المتعلقة ببيئة التخطيط يساعد كثيرا على التنبؤ بالمستقبل، وأيضا بالتغيرات والاتجاهات البيئية قبل حدوثها وبالتالي يبعد المنظمة عن مخاطر الفشل في تحقيق أهدافها. إذا فالتخطيط هو أن نتوقع المستقبل وأن نتخذ القرارات المتعلقة بكافة أنواع الخطط، فالحقائق المرتبطة بوظيفة التخطيط معقدة ومتشعبة وتمتد لفترات تاريخية قادمة، فالتساؤلات عن سلوك الدولة، اتجاهات المتنافسين، أسعار المواد للفترات القادمة، سوق العمل، تطور الرغبات المستهلكين، وأخيرا التغيرات التكنولوجية، بهذا التساؤلات هي بيئة التخطيط وبالتالي فالقرارات التخطيطية تبنى على الكثير من البدائل المرتبطة لهذا التساؤلات قبل أن تصبح حقائق تفرض نفسها على خطط المنظمة وأبعادها<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - كامل بربر، مرجع سابق، ص 56-57.

وبمفهوم عام تكمن أهمية التخطيط في أنه يوفر الإطار العام لنشاط المنظمة الذي يعود إلى تحسين وتطوير الأداء التنظيمي، والقيام بوظيفة المنظمة بطريقة أفضل بما يحقق أهدافها دون إشكالية أو إرتجالية مع تحقيق أفضل تكيف مع احتمالات المستقبل ومواجهة المشكلات والمصاعب، ومن ضوابط التخطيط ما يلي<sup>(1)</sup>:

- يجب أن يرتبط التخطيط مع الأهداف ويتمشى معها بحيث تكون النتائج تعبيراً عما هو مخطط.
- يجب أن يتكامل التخطيط مع باقي وظائف الإدارة (تنظيم العمل وتوزيعه على العاملين، تحديد العلاقات، التحفيز، توفير نظم الاتصال، الارتباط بالتوجيه والتنظيم والرقابة... الخ).
- يكون التخطيط على كافة مستويات الإدارة بدءاً من قمة التنظيم الإداري إلى قاعدته.
- يجب أن يكون التخطيط فعالاً أي قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة وأن تكون النتائج المتحققة أكبر قيمة من التكاليف المرتبطة بها.
- أن يكون تخطيطاً مرناً يتيح إمكانيات التعديل أو التبديل في حالة استحالة تطبيق الخطة حرفياً وأي سبب قاهر، مما يتيح إمكانية تصحيح المسار دون إخلال أو أعباء وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة، أي يجب أن يكون التخطيط قادراً على مواجهة كافة المتغيرات غير المتوقعة بإجراء تعديلات على الخطة الأصلية لتتلاءم مع هذه المتغيرات.
- يجب أن يكون التخطيط واقعياً بأخذ في الاعتبار الاحتياجات الفعلية دون تهويل أو تضخم، ودون وهم مبالغ فيه فلا يبالغ في تقدير الإمكانيات الحالية ويتجنب الطموحات الكبيرة
- مراعاة أن يكون التخطيط دقيقاً في تنبؤاته، مبنياً على خطة سلمية تحوز قبولاً وحماس المديرين والمرووسين مع وجود نظام دقيق لمتابعة الأداء وفقاً للخطة المحددة وكما يحقق الالتزام في التنفيذ
- مراعاة توفير الوقت الكافي والإمكانيات اللازمة لتحقيق تخطيط ناجح، مع ضرورة تحقيق تعاون بين جميع الجهات المعنية بالخطة وتوفير المعلومات اللازمة، فضلاً على تعاون المخططين مع المنفذين لإنجاح الخطة.

## 2. التنظيم:

يعتبر التنظيم من الممارسات الضرورية التي يقوم بها الأفراد وكذا المنظمات في المجتمع بغية تحقيق أهدافهم وغاياتهم المختلفة، فهو يشكل عاملاً محورياً في تنسيق وترتيب الجهود البشرية والموارد اللازمة لإنجاز الأعمال، فهو يوفر التكامل والانسجام في مسيرة الأعمال التي يقوم بها الأفراد.

<sup>1</sup> - حسن محمد إبراهيم حسان ومحمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 116-117.

فالتنظيم يرتبط بالعمل والجهد الجماعي، فأى نشاط جماعي يقوم به شخصين تعمل الجماعة كوحدة أي ك فرد، لن يتحقق هذا إلا من عملية التنظيم، الذي هو من الضروريات في الإدارة الحديثة، فبدون التنظيم لا يمكن للمديرين القيام بعملهم كمديرين، فإذا كانت الموارد المادية والبشرية اللازمة للعمل غير مجمعة، فإن تجميعها معاً بنظام وترتيب يتم من خلال عملية التنظيم الذي يكون الجهود وينشأ النموذج الصحيح الذي في ظلّه يعمل الأشخاص وتحتل الأنشطة الضرورية مكانها.

### تعريف التنظيم:

التنظيم كوظيفة إدارية، شأنه في ذلك شأن بقية الوظائف الإدارية الأخرى قد اختلف علماء الإدارة في تعريفه، وهذا ما سنستنتجه من خلال تقديمنا لعدد من التعريفات وهي كالآتي:

### تعريف " رالف دايفس " "RALPH DAVIS":

التنظيم هو عبارة عن تعاون أي مجموعة من الأفراد سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، تحت قيادة رشيدة بحيث تحوهم رغبة أكيدة في تحقيق الأهداف الاقتصادية المشتركة، مع قدر كافي من العناية بالعمل الإنساني.

### تعريف "ميلر" "MILLER":

التنظيم هو مجموعة أفراد مرتبة ومدربة للقيام بعمل مشترك بحيث يفهم بعضهم بعضاً من خلال اشتراكهم جميعاً في استقاء معلومات معينة، وبحيث تربطهم وحدة العزيمة والمصلحة، وبحيث يظهر ذلك في استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم<sup>(1)</sup>.

### كما يعرفه "لويس آلان" "louis Allen":

التنظيم هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة، وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأفراد من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف.

كذلك هو وظيفة الإدارة التي تتضمن تطوير الهيكل التنظيمي وتخصيص الموارد البشرية لضمان تحقيق الأهداف<sup>(2)</sup>.

ويقابل مفهوم التنظيم المصطلح "ORGANISATION" ويعني من حيث المضمون "كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصورة لتحقيق أهداف محددة". ويفهم من هذا المعنى أنه لكي يحقق التنظيم

<sup>1</sup> - بغول زهير، الإدارة المفهوم والوظائف، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، نوفمبر 2011، ص66.

<sup>2</sup> - <http://www.referenceforbusiness.com> 18:10.2015، ماي 15

وجود عليه أن يصوغ أهدافا محددة واضحة ترسم أبعاد نشاطاته وتنظيم الآمال التي يصبوا إلى تحقيقها، وتوجهه نحو أمور يتعين عليه أن يكافح من أجلها إذا ما أراد البقاء وتكمن أهمية هذه الأهداف في أنها السند الذي يبرر وجوده والأساس الذي ينظم معاييرهِ وإحكامه والمحك الذي يكمن في ضوءه قياس فاعليته وقدرته على تحقيق هذه الأهداف بنجاح وهي باختصار علة وجوده ومصدر توجيهه<sup>(1)</sup>.

ويتخذ التنظيم طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف أو بعبارة أخرى ينمي التنظيم مجموعة من الأبعاد التي تضمن تحقيقه لأهدافه حيث ينظم نشاطاته على أساس من التخصص، وتقييم العمل وتساهل السلطة ونظام الاتصال والجزاءات، غير أن هذه الأبعاد البنائية في ذاتها، تجعل التنظيم يقترب من مفهوم الديمقراطية على النحو الذي كان يتصوره "ماكس فيبر"، خاصة وأن هذه الأبعاد البنائية لا تشتمل إلا على عناصر التنظيم الرسمي، و تغفل مجموعة العناصر البنائية الأخرى التي تشكل ما يعرف باسم التنظيم غير الرسمي تلك التي تتمثل في مجموعة الممارسات التي تظهر استجابة للقواعد الرسمية المنظمة للتنظيم ومن خلال العلاقات الاجتماعية الطبيعية التي تنمو بين المشاركين في التنظيم، وتسهم في تكوين جماعتهم الأولية، وقياداتهم الطبيعية واتصالاتهم التلقائية ومعاييرهم الاجتماعية وأهدافهم الكامنة، وهكذا يتخذ التنظيم طابعا بنائيا يضم عناصر التنظيم الرسمي وعناصر التنظيم غير الرسمي التي تسهم في تحقيق أهدافه المحددة<sup>(2)</sup>.

وعليه يقع على عاتق القائد الإداري عبء القيام بتنظيم وحدته الإدارية سواء من الناحية الهيكلية أو البشرية وفقا للأسس العلمية المتعارف عليها في علم الإدارة والتي تكفل إنجاز الأعمال بطريقة أكمل وبشكل أفضل، فعليه أن يبتعد قدر طاقته على أسلوب تركيز السلطة ويلجأ إلى أسلوب تفويض الاختصاصات إلى من دونه من رؤساء الوحدات التابعة له إذا كان في ذلك تبسيط للأمور. كما يكون على القائد وهو بصدد توزيع أعباء العمل بالوحدات التابعة له، أن يراعي قدرات العاملين بها ومدى استعدادهم للقيام بما عهد إليهم من مهام، ويجب أن يعني عناية فائقة بالبيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم، كما يكون على القائد الإداري إعادة النظر في التنظيم إذا ما استشعر عدم متانة أو سلامة بنائه و ان يجري ما يتطلبه الإصلاح في هذا الخصوص، فالقيادة لا تعني التسيير الوتقي للعمل الروتيني، وإنما تعني الجهد الواعي عن إدراك تام و عزيمة متجددة للتطوير و الإصلاح، إن روح القائد كما يقول فقه الإدارة العامة تحدد بدرجة كبيرة روح العمل بالمنظمة، وأي أمل في التطوير والإصلاح يتوقف على ما يتشبعه القائد من فكر وما يوفره من إمكانيات، و ما يتحلى به من جهد ومثابرة وإصرار على تحقيق أهداف الإصلاح والتطوير. و يجب ان تكون الحلول التي يرسمها القائد

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص16.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص17.



لإحداث التطوير و الإصلاح نابعة من داخل التنظيم حتى تكون واقعية و معبرة عن احتياجاته و متلائمة مع متطلبات العمل و تحقيق الأهداف، كما يجب ان تكون القرارات الصادرة في هذا الخصوص نتيجة مشاركة من جانب أعضاء التنظيم و بصفة خاصة بالنسبة لمن تؤثر هذه القرارات في عملهم أو تمس مراكزهم، ذلك أن العمل في اتجاه التطوير و الإصلاح تتطلب اقتناع الآخرين بجدواه و شعورهم بضرورته<sup>(1)</sup>.

فالتنظيم يهيمن على حياة الفرد و عالمه من نشأته إلى مماته، وهذا في حد ذاته يجعل من الظاهرة التنظيمية من أهم الظواهر في المجتمع، فالتنظيم هو الإدارة و المدرسة و الجامعة و المستشفى و المقولة و الجيش والحزب والنقابة و الجمعية... الخ. وهذه الأشكال التنظيمية المتنوعة و المتعددة ليست شيئاً آخر سوى الواقع الذي نحيا فيه و من اجله اليوم وتبعاً لهذا، ينبغي اعتبار الاهتمام بالتنظيمات الاجتماعية و بالمشاكل التي تواجهها كمسألة ذات أولوية، وكقضية جوهرية تفرض نفسها على كل المكونات الاجتماعية، سواء كانت أفراداً أو جماعات<sup>(2)</sup>.

و تختلف مسميات التنظيم، كما تختلف أيضاً طبيعة أهدافها، فمعظم التنظيمات لها أهداف محددة ومعلنة أو صريحة، و تختلف هذه الأهداف كذلك من حيث موافقة أعضائها عليها، و طبيعة بناءات القوة و السلطة، و يظهر كذلك أنواع من الصراع بين أفراد التنظيمات أنفسهم حول تحديد طبيعة و نوعية الأهداف، و درجات أولويتها. و من ثم توشح الأهداف التنظيمية على انساق التفاعل، بل على شرعية تلك الأهداف ذاتها<sup>(3)</sup>.

و في الاتجاه نفسه نجد "سيمون Simon" يعرف التنظيم بأنه عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات و العلاقات بين مجموعة من الأفراد، في حين ينظر "طومسون Thompson" إلى التنظيم على انه كيان رشيد ينشأ لتحقيق أهداف محددة، أما "كاتس kats" و "كان خان khan" فقد عرفا التنظيم:

<sup>1</sup>- إبراهيم عبد العزيز شيط، أصول الإدارة العامة، دار النهضة العربية، مصر، 2004، ص ص 223-224.  
<sup>2</sup>- لحبيب معمرى، التنظيم في النظرية السوسولوجية، ط1، منشورات مركز الأبحاث والدراسات النفسية و الاجتماعية، فاس المغرب، 2009، ص ص 3-4.  
<sup>3</sup>- حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2004، ص ص 5-6.

أنه عبارة عن هيكل من العلاقات الشخصية حيث يتم التمييز بين الأفراد طبقا للسلطة، المركز، أو الدور الذي يقوم به كل منهم، ونتيجة لذلك تتحدد العلاقات الشخصية و تميل لتطرفات لا سلوكية للأفراد إلى الالتزام بالأنماط المتوقعة و بالتالي تقل الفجائية و الغموض في تلك التصرفات<sup>(1)</sup>.

### أهمية التنظيم:

يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه، بإسناد عمل معين لكل فرد، كما يعتمد على تحديد الإجراءات التي يجب ان تتبع بصدد القيام بمختلف المهام، فضلا عن انه يهيئ أساليب إرسال واستقبال القرارات لمختلف المسؤولين الإدارية السفلى و العليا، و هي معلومات لازمة لأداء عملها، كما يمكن التنظيم أن يهيئ سبل الاتصالات الرسمية بين مختلف الوحدة الإدارية، مما يسهل تبادل المعلومات بين مختلف المستويات في الهيكل الإداري، فضلا عن تهيئة تنمية مهارات الأداء في المؤسسة من خلال التدريب الملائم و تنمية المواهب و تكييف المعرفة، و التنظيم بذلك ليس هدفا بذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تنسيق الجهود البشرية لتنفيذ الخطط المحددة بأدنى تكلفة ممكنة و أعلى كفاءة مستهدفة، و تزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل الإدارية و تعقدها، وكذلك بكون حجم المنظمة و تنوع أنشطتها، و عن مجال التنظيم فإنه يمكن إن نطلق كلمة تنظيم على الجهود التي تبذل بهدف تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات و توزيع العمل على العاملين لتتلاقى الازدواج مع توجيه كافة الجهود لتحقيق الأهداف المرغوبة، مع دعم المشروع باحتياجاته اللازمة<sup>(2)</sup>.

ومنه يمكن إيجاز أهمية التنظيم في النقاط التالية<sup>(3)</sup>:

- إن التنظيم من خلال تجزئته لأهداف و تقسيمه إلى أعمال و توزيعه للمهام حسب التخصصات و حسب جهود و قابليات و قدرات الأفراد العاملين يحقق فائدة كبيرة للمنظمة، كونه يقضي على التداخل و الازدواجية في الأعمال و يمنع التضارب في تنفيذ الخطط و الواجبات و من خلال ذلك يمكن أيضا للإدارة ان تتوسع في تطبيق التخصص و الاستفادة القصوى من مميزاته لتطوير نشاطات المنظمة و تقدمها مستقبلا.

- إن التنظيم يحقق الوفودات الاقتصادية للمنظمة المتمثلة في استثمار الجهود و الطاقات البشرية المتاحة من خلال التخصص و وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة، ط1، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر، القاهرة مصر، 2008، ص25.

<sup>2</sup> - حسن محمد إبراهيم حسان و محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، صص 119-120.

<sup>3</sup> - بغول زهير، مرجع سابق، صص 68-69.

- إن التنظيم يساعد المديرين على تحقيق العمل الجماعي الفعال المبني على التعاون و التفاعل الذي يحدث بين أفراد مجموعة العمل، فحصول المديرين على إنجازات متقدمة في أعمالهم تتوقف بجزء كبير فيها على الاستفادة من مزج وتكامل القدرات المتخصصة للأفراد العاملين و التي ينتج عنها تحقيق الكفاءة و الفاعلية المرجوة في العمل.

### 3. اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرار هو لب الإدارة و قلبها النابض و هو الأساس، حيث أن أكثر المدراء يعتقدون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملها الأساسي، حيث يجب عليهم دائما اختيار ماذا يجب و ما ينبغي و ما الذي سيقوم بهذا العمل؟

لذا فان عملية اتخاذ القرار هي عملية مستمرة بطبيعتها و متغلغلة في العناصر الأساسية للإدارة، حيث أن التنظيم و التخطيط و التوجيه و الرقابة لا يمكن أن تكون معزولة بمفردها، بل إن وجودها هو نتيجة لاتخاذ القرارات، وعلى هذا الأساس فإن عملية اتخاذ القرار تشترط تحديد السبل الواجب إتباعها لانجاز العمل الذي ينسب للعاملين و إعطاء الدور لهم بالقدرة التي تمكنهم من القيام بالعمل، وفي التوجيه تقوم القرارات بإقناع أعضاء الجماعة على أن العمل المحدد الموضوع هو عمل مناسب لهم لتحقيق الأهداف، أما في الرقابة و ما تتضمنه من مقارنة في الأداء الفعلي كما هو مخطط فتنم بواسطة قرارات تعتمد على النتائج أولا بالإضافة إلى أن هناك قرارات تتعلق بالأعمال التصحيحية<sup>(1)</sup>.

حيث ليس ثمة شك في أن لأي كيان بشري سواء كان فردا أو جماعة أو منظمة، أهدافا يتم العمل من اجل تحقيقها و عند التبصر في جزئيات أو مفردات أي مسعى في اتجاه هذه الأهداف نستطيع القطع بالقول أن هذا المسعى لا يعود أن يكون في واقعة أكثر من مجرد سلسلة متلاحقة من القرارات التي تختلف في مستواها و نوعياتها حسب الموقف الذي سيتم مواجهته، بل إن حياة المنظمات نفسها بكل مسكناتها و حركاتها لا تدعم أن تكون مسلسل أفاعيل أو مسلسل قرارات.

و هذا ما دفع البعض إلى القول انه طالما وجد الإنسان فردا أو جماعة أو منظمة نفسها أمام أي موقف، يفرض عليه أن يقدم أي إجابة أو أي ردة فعل نحوه، فانه في واقع الأمر يجد نفسه أمام عملية قرار و هذا ما دفع بالقول أن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر الحياة، برمتها و عندما ننظر من منظار جزئي على مستوى المنظمة الإدارية يصبح القرار الإداري جوهر الحياة الإدارية و جوهر العملية الإدارية كمصطلح يعبر عن الإطار المنظم للحياة الإدارية المطلوبة. فما هو القرار؟.

<sup>1</sup> - طارق عبد الحميد البديري، مرجع سابق، ص ص 35-36.

بناء على ما سبق تمكنا أن نفهم القرار بأنه إفصاح إكراهي عن الإرادة، و نقول إكراه لأنه يأتي عادة لمواجهة موقف يفرض نفسه تتم معبرة عن إرادة الإنسان صاحب القرار أو صاحب السلطة في مواجهة هذا الموقف<sup>(1)</sup>.

وعليه فالقرار الإداري هو ذلك الاختيار الذي يقرره المدير بعد تحليل و تقييم دقيق لبدائل مختلفة تتعلق بموقف معين، و بالرغم من المحاولات الجادة التي أجريت لتفسير أو تحديد تعريف موحد للقرار، إلا أن معظم المفكرين قد اتفقوا على أن الأساس في اتخاذ القرار هو توافر مجموعة من البدائل للاختيار، فبدون بدائل لا يوجد اختيار و بالتالي لا يوجد قرار<sup>(2)</sup>.

كذلك المقصود بالقرار هو اختيار رشيد من بين عدة بدائل مرتبطة بموقف أو مشكلة معينة فيساهم في تحقيق أهداف التنظيم. و ثمة حقيقة تشير إلى أن نجاح القائد الإداري في أدائه لوظائفه يقاس دائما بقدراته و تفوقه في إصدار القرارات المناسبة في الوقت الملائم، و من ثم فإن عملية اتخاذ القرار تمثل اكبر مسؤوليات المدير و أخطرها. و القرار في علم الإدارة له ركنان أولهما أن يكون هناك أكثر بديل متاح إزاء موقف معين (بديلان كحد أدنى) وإذا لم يكن هناك غير بديل واحد لم تكن بصدد قرار، كذلك لا يكفي أن يكون هناك أكثر من بديل أو مسلك بل يجب أن تكون البدائل أو المسالك المطروحة متاحة أي بالإمكان تحقيقها، أما البديل الثاني فهو أن يختار الشخص وبادراك البدائل المتاحة لمواجهة الموقف، أي أن القرارات تكون مقصودة و شعورية وليست عفوية أو نتيجة اللاشعور، أي يكون للشخص حرية المفاضلة و الاختيار بين البدائل الممكنة<sup>(3)</sup>.

ويرى الأستاذ الدكتور "شوقي ناجي جواد" أن هناك أربعة قواعد يجب إتباعها ومراعاتها إذا ما أريد بلوغ قرارها، ويمكن القول بان الإجابة عن الأسئلة التالية تحدد بمدى انهماك الأفراد بأعمال صناعة و اتخاذ القرار.

1- هل هناك فجوة بين الموقف الحالي و الموقف المحتمل و الهدف المقصود؟ إن تحديد الفجوة أو الفجوة أو الفجوات الكامنة تعد من مهام المدير، إذ أن كلا منهما يتضمن مجموعة من المخاطر التي تضيء حالة الإبهام و عدم الوضوح ما يستدعي تركيز الانتباه وإلا فقدت المنظمة زبائنها وخسرت سوقها.

<sup>1</sup> - بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، صص 271-272.

<sup>2</sup> - كامل بربر، مرجع سابق، ص 164.

<sup>3</sup> - حسين محمد إبراهيم حسان و محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 132.

2- هل أن متخذ القرار يقض تجاه خطورة و دور كل فجوة؟ بمعنى إن اهتمام صانع ومتخذ القرار بالفوائد المحتملة من القرار بعد تعامله مع مسببات الفجوة القائمة يمكن المدير من اكتشاف جدوى بعض البدائل والحلول الممكنة واختيار نسبتها لمعالجة الموقف.

3- هل يمتلك صاحب القرار الموارد المالية البشرية الكافية لتمكينه من التعامل مع الفجوة؟، إن الخبرة والتجربة التي يتمتع بها صانع القرار إلى جانب الإمكانيات المالية و البشرية من شأنها أن تدعم الموقف الذي من خلاله يتمكن من التعامل مع الفجوة.

4- هل هناك ما يدفع صانع القرار إلى التعامل مع الفجوة؟ أن وجود الدافع المحرك للتعامل مع الفجوة الحاصلة بين الموقف الحالي و الموقف المحتمل يعد عنصرا أساسيا في جعل صانع القرار يبحث عن جميع الحلول الممكنة و اختيار انسبها لمعالجة الموقف.

و تجلي قدرة القائد الاستثنائية في كونه ليس فقط صانع قرار، أو مساهم في صنعه، وإنما في كونه حلال مشاكل مستعصية، أو في قدرته على اتخاذ قرارات تجديدية أو قرارات تعديلية تكييفية بنفس الآخرين (من المدراء التقليديين) على اتخاذ قرارات روتينية<sup>(1)</sup>.

وتتصف عملية اتخاذ القرارات بعدة صفات هي<sup>(2)</sup>:

- أنها عملية قابلة للترشيد.
- أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة اجتماعية و إنسانية ترتبط بمتخذ القرار و المرؤوسين و البيئة الداخلية والخارجية.
- أنها عملية تمتد في الماضي و المستقبل: فالقرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها، كما تمتد القرارات في تأثيرها إلى المستقبل.
- أنها عملية تقوم على جهود الجماعية المشتركة: فهي نتاج جهد مشترك لمراحل مختلفة من الأعداد والتحضير و جمع معلومات و تحليلها و تقويمها.
- أنها عملية تتصف بالعمومية و الشمول: فهي تكاد تكون عامة لكافة المنظمات الإدارية وصالحة للتطبيق عليها جميعها سواء كانت منظمات تجارية أو صناعية أو خدمية و هي تتصف بالشمولية من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتهم العليا و الوسطى و المباشرة.
- أنها عملية ديناميكية مستمرة، حيث تنتقل من مرحلة لأخرى وصولا إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار.

<sup>1</sup>- بشير علاق، مرجع سابق، صص 130-131.

<sup>2</sup>- حسن محمد إبراهيم حسان و محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، صص 133-134.

- هي عملية مقيدة و تتسم بالبطء أحيانا فهي ليست مطلقة، حيث يخضع متخذ القرار لقيود متعددة، كما أنها قد تستغرق وقتا طويلا في بعض الحالات التي تتصف بتعدد المشكلة محل القرار أو بحسب ما تتطلبه مع جمع معلومات عديدة أو بسبب تردد متخذ القرار أو بسبب احتياجها للدراسة المعمقة.... الخ.
- أنها عملية معقدة و صعبة: حيث تتضمن أنشطة متعددة تقتضيها مراحل متعددة، مرحلة بحث واستطلاع، مرحلة تفكير و تصميم، مرحلة مقارنة و اختيار.

#### 4. وظيفة التوجيه:

سبق لنا و أن تعرضنا إلى وظيفة التخطيط باعتبارها الوظيفة الإدارية الأولى التي يمارسها المدير ضمن وظائفه الإدارية الأخرى، ثم استعرضنا بعد ذلك وظيفة التنظيم باعتبارها الإطار الذي سيتم على أساسه وضع الخطط موضع التنفيذ و ذلك عن طريق تنظيم العمل و أسلوبه، و تحديد السلطات و المسؤوليات. و بما أن المدير يقوم بالعمل من خلال جهود الآخرين، فإنه لن يتمكن من تنفيذ الأعمال و تحقيق الأهداف عن طريق التخطيط و التنظيم فقط، ذلك أن هاتين الوظيفتين يعتبران بمثابة التجهيز السابق لعملية التنفيذ، فعملية التنفيذ و تحويل التخطيط إلى عمل فعال يحقق الأهداف المسطرة.

#### تعريف التوجيه:

ونأتي الى مجموعة من التعاريف للتوجيه تتمثل في (1) :

- تعريف التوجيه عند "علي إبراهيم الخضر": التوجيه هو عملية إصدار الأوامر لإرشاد المرؤوسين عن كيفية أداء واجباتهم من خلال الظروف و الشروط الفعلية المتاحة في بيئة العمل و السعي لتحفيز العاملين ماديا و معنويا و دفعهم لتنفيذ واجباتهم، و على أن تكون الأوامر و الإرشادات واضحة و صريحة و تحدد الهدف المطلوب بشكل مباشر.
- تعريف "دافيس" "Davis": التوجيه هو عملية دفع المنظمة للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف، و المنظمة تكون في الحقيقة مجموعة من الأفراد تتعاون لتحقيق هدف مشترك تحت توجيه قيادة معنية.
- تعريف "فؤاد الشيخ سالم" و آخرون: التوجيه هو العملية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة و تحفيزهم على العمل بأقصى طاقاتهم و توفير بيئة العمل الملائمة التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم و تحقيق أهدافهم.

<sup>1</sup>- بغول زهير، مرجع سابق، ص 84.

- تعريف "محمد بهجت جاد الله كشك": التوجيه هو الوظيفة الإدارية التي تنطوي على كل الأنظمة التي صممت على تشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة و فاعلية و هو مهمة مستمرة لصنع القرارات و تجسيدها في أوامر وتعليمات.

وعليه فالتوجيه هو إرشاد المرؤوسين و ترغيبهم في العمل للوصول إلى الأهداف و التوجيه ليس تنفيذاً للأعمال إنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال هذا و يتكون التوجيه من: الاتصال - القيادة - التحفيز<sup>(1)</sup>.

- **الاتصال:** و تعد عملية الاتصال من المكونات الأساسية للعملية الإدارية و تعرف عادة أنها العملية التي يتم من خلالها نقل التوجيهات و المعلومات والأفكار و ما شابهها من فرد لآخر أو من مجموعة لأخرى، و هي عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد. و يعرف الاتصال أيضاً انه موقف أو حالة يتم خلالها صدور سلوك من الإنسان باتجاه الآخرين من أبناء جنسه و العكس، يقوم توجيه الأفكار والمعلومات بشكل من الأشكال التي يتحدد بضوئها مستوى الإدراك والتأثير المتبادل بين بني الإنسان. وتأسيسها لهذا التعريف يمكن الاستنتاج بان الاتصال هو عملية انتقال و تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد نحو عملية إنسانية مطلوبة لخلق لغة مشتركة و تفاهم متبادل بين أفراد الجماعة الواحدة. و تتجلى أهمية الاتصال في الإدارة، كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين و توجيه جهودهم في الأداء<sup>(2)</sup>.

حيث إن التوجيه أساساً عملية إصدار وإعطاء معلومات و إيصالها إلى المرؤوسين، فإصدار التعليمات لا تعتبر توجيهاً إنما أن تصل هذه التعليمات إلى المرؤوسين و يفهمونها بالمعنى الذي يريده المديرين و الرؤساء و بالتالي تتطلب هذه العملية شرحاً ووصفاً لها<sup>(3)</sup>.

والإتصال الفاعل بين القائد الإداري و مرؤوسيه يؤدي عادة إلى<sup>(4)</sup>:

- ❖ رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
- ❖ ينمي لدى المرؤوسين روح العمل الجماعي و يقوي لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة والاندماج فيها.
- ❖ يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه و أهدافهم بالصورة التي تؤدي إلى تنمية روابط التعاون والانسجام و التفاعل بينه و بين مرؤوسيه.
- ❖ يستطيع من خلالها القائد تفسير و توضيح العمل والأهداف المطلوب تحقيقها.

<sup>1</sup>- كامل بربر، مرجع سابق، ص 123.

<sup>2</sup>- طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، ص 40.

<sup>3</sup>- كامل بربر، مرجع سابق، ص 124.

<sup>4</sup>- طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، ص 40-41.

– **القيادة:** هي فن التأثير على الناس لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة، والقائد في سبيل ذلك عليه أن يكون في المقدمة ليبين الطريق للناس، ولكي يقود، وليس في المؤخرة لكي يدفع الجماعة نحو العمل و تحقيق الأهداف، و يكون القائد ملما إماما بالخصائص الفردية لتابعيه، على أن يؤثر عليهم عن طريق معرفة مصالحهم و حاجاتهم بهدف الحصول على احترامهم و على اكبر انجاز ممكن منهم و من خلالهم، إن أفضل مثال للقائد الإداري هو مثل قائد الأوركسترا الذي يعطي مقطوعة فنية جميلة من خلال مجموعة من الموسيقيين، يساهمون معا في تحقيق الفن الموسيقي الراقى، فالقائد إذا هو الذي يقود تابعيه بأسلوب مميز نحو الانجاز<sup>(1)</sup>.

– **التحفيز:** إن الدافعية لظاهرة سيكوتنظيمية كانت و لا تزال بؤرة اهتمام كبير لكل من الباحثين السلوكيين" خاصة علماء النفس"، وأيضا المديرين في المنظمات المختلفة بغية الوقوف على الأسباب التي تدفع الفرد، خاصة في ميدان العمل إلى التصرف و السلوك على نحو معين، و غيرها من الأهداف المتمثلة في الاستمرار في تحقيق إنتاجية أعلى، وتحسين مستوى الأداء، وتقليص معدل الدوران الوظيفي، ونسبة الحوادث والإصابات، ومعدل التغيب عن العمل، وتقليص الأخطاء، والعمل على ترشيد الإنفاق.... الخ.

و عموما فان أي دراسة علمية لموضوع الدافعية كظاهرة سيكوتنظيمية تعني بالأساس الإجابة عن مجموعة من الأسئلة من أمثلتها: لماذا يتصرف الأفراد على نحو معين<sup>(2)</sup> ؟

### – تعريف الدافعية:

ومن بين التعاريف و التحليلات الأكثر شمولا ووضوحا ما اقترحه كل من Gibson و Cuthams وزملائه أما Cuthams فيرجع كلمة الدافعية إلى الكلمة اللاتينية mouve والتي تعني يحرك move وينظر إلى الدافعية على أنها: عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة فسيولوجية أو نفسية تنشط و تستحث و تعد و هكذا فان مفتاح فهم عملية الدافعية يكمن في فهم المصطلحات: الحاجات، البواعث، القوى والحوافز، أما الحاجة فهي عبارة عن نقص، و تنشأ الحاجة عندما يكزن هناك عدم توازن فسيولوجي أو نفسي، فمثلا تتواجد حاجة فسيولوجية حين يحرم الجيد من الغذاء و الماء أما الدوافع و القوى و البواعث فتستخدم بالتبادل، تنشط الدوافع و تعد لتحقيق الحاجة، و يعرف الدافع بأنه نقص ذو اتجاه، والدوافع موجهة لعمل أو سلوك معين، و توفر قوة محركة نحو تحقيق الهدف وتعتبر جوهر ولب عملية الدافعية، فمثلا الحاجة إلى الطعام والشراب تترجم إلى دوافع وبواعث الجوع و العطش.

<sup>1</sup> - كامل بربر، مرجع سابق، ص 134.

<sup>2</sup> - بغول زهير، مرجع سابق، ص ص 94-95.



وتأتي الحوافز في نهاية دورة عملية الدافعية، و يعرف الحاجز من أنه كل شيء يحقق من الحاجة ويقلل من الدافع/الباعث، و هكذا فالحصول على الحافز سوف يعيد التوازن الفسيولوجي أو النفسي ويقلل أو يبطل مفعول الدافع/الباعث (تناول الطعام، شرب الماء)، والحوافز في هذه الحالة هي الطعام و الماء<sup>(1)</sup>.

بعد ان تم تحديد مكونات وظيفة التوجيه وتعليقا على التعاريف ننتقل الى معرفة أهم الشروط التي تستند عليها هذه العملية.

### شروط التوجيه العلمي:

من شروط التوجيه العلمي في الإدارة ما يلي<sup>(2)</sup>:

- اختيار الوقت المناسب لتوجيه التعليمات و إصدار الأوامر و القرارات.
- إصدار الأوامر بالطريقة التي يفهمها و يستوعبها المرؤوسون ليقوموا بتنفيذ مضمانيها.
- إصدار الأوامر بطريقة لا تقبل الاجتهاد و التأويل و التلاعب بالألفاظ و المعاني.
- يجب على المدير عند إصداره للأوامر أن يكون مستعدا للإجابة عن ردود الأفعال المتوقعة صدورها من قبل المرؤوسين.
- عدم الازدواجية في إصدار الأوامر (وحدة إصدار الأوامر).

## 5. الرقابة:

تعتبر الرقابة من أهم حلقات سلسلة العناصر الإدارية و تبرز أهميتها في توجيه المرؤوسين وزيادة حماسهم لعملهم وتصحيح مسارهم كما أنها تعمل على قياس درجة أداء العاملين في أنشطتهم المختلفة بالمنظمة و متابعة و تقويم نتائج جهودهم و تصحيح أي انحرافات في حالة وجودها و منع تكرارها في المستقبل.

والرقابة تعني بوجه عام متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط و الأهداف المحددة، مع تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لإصلاح الاعوجاج والانحرافات بعد كشف الأخطاء وسوء التصرف والتقصير والانحراف والفساد، وبعد متابعة الأداء والرقابة كعنصر حيوي، لها أهميتها في أداء الجهاز الإداري في كافة العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وإشراف وتوجيه ويشير " د. منصور " إلى أن هناك رقابة ايجابية لا تكون فقط عما حدث في الماضي، أي لا يقتصر دورها على اكتشاف ما وقع من أخطاء أو انحرافات، بل إنها تتنبأ للمستقبل و تحلله وتتوقع ما تحتل أن يقع من أخطاء محتملة و تستخدم الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها، أما الرقابة السلبية فتتظنر وقوع الأخطاء و تسعى إلى

<sup>1</sup>- حسين حريم، مرجع سابق، ص 104.

<sup>2</sup>- بغول زهير، مرجع سابق، ص 85.

التصدي لها دون أن توجه المسؤولين أو تنبههم، و دون أن تقدم الحلول لمعالجة الأخطاء والانحرافات<sup>(1)</sup>.

إذا تقتضي وظيفة الرقابة تحديدا واضحا للخطط والنتائج المتوقع حصولها واكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف في التنفيذ، والعمل على تصحيحها أو السيطرة عليها لخدمة الخطة الموضوعية، و بناءا عليه فوظيفة الرقابة هي أكثر الوظائف ارتباطا بوظيفة التخطيط ولا يمكن ضمان فاعلية الرقابة إلا إذا سبقها قرارات تخطيطية على مستوى عال من الدقة، و بما أن التخطيط له علاقة بالمستقبل أي أن تكشف الرقابة عن الأخطاء قبل وقوعها، وأن تعتمد في هذا على حقائق الماضي كمرشد لتفادي الوقوع بالأخطاء في المستقبل<sup>(2)</sup>.

### تعريف الرقابة:

و يعرفها "هنري فايول": الرقابة هي التأكد فيما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة و المبادئ المحددة، وأن هدفها هو بيان نقاط الضعف والأخطاء من أجل تقييمها ومنع تكرارها وهي تطبق على كل شيء، سواء كانت أشياء أم أشخاص أم تصرفات. تعريف جورج تيري: الرقابة هي التأكد من أن النتائج المحققة تطابق وتوافق تلك المخططة من قبل، وأي انحرافات عن هذه النتائج المخططة تكتشف بسرعة وتصحح بواسطة الرقابة الفعالة بما يمكن معه عودة الأنشطة إلى السير في الطريق المخطط له. كما يعرفها "كمال الغالي": "الرقابة هي عملية تستهدف الكشف عن الانحراف الإداري، أيًا كان موقعه ونوعه، بما يكفل سير الإدارة بصورة فعالة ومجدية<sup>(3)</sup>.

مما سبق نشير إلى أن الرقابة تهدف لتأكيد أن كل ما يتم في منظمة يتم وفق الخطط المحددة، وهي تهدف لكشف الأخطاء و تصحيحها ومنع تكرارها مع متابعة الأداء وتوجيه الأفراد. أهمية الرقابة: وتتمثل فيما يلي<sup>(4)</sup>:

- 1- التحقق من أن الخطط تحققت أو أنها في سبيلها للتحقق.
- 2- تفيد في تفادي الأخطاء المكتشفة قبل وقوعها.
- 3- التأكد من توافر كافة المواد اللازمة قبل الإنتاج والفحص الدوري للآلات و المعدات و إصلاحها من الأعطال، والتأكد من مطابقة المواد الخام للمواصفات المحددة مع التأكد كذلك من توفر العمالة المناسبة لتحقيق الأداء المطلوب، و من مطابقة المواد المنتجة للمواصفات المحددة.

<sup>1</sup> - حسن محمد إبراهيم حسان ومحمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص ص 129-130.

<sup>2</sup> - كامل بربر، مرجع سابق، ص 147.

<sup>3</sup> - بغول زهير، مرجع سابق، ص 130.

<sup>4</sup> - حسن محمد إبراهيم حسان ومحمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص ص 130-131.

- 4- تحقيق المراجعة الشاملة للخطط والأهداف مع اكتشاف أي نقص في القدرات الفنية أو الإدارية للأفراد مما يستوجب المراجعة و المعالجة.
- 5- مراجعة وسائل الاتصال و حوافز العمل للأفراد.
- 6- مقارنة النتائج المحققة للأهداف المستهدفة، ومدى التوافق بين التنفيذ والخطط واتخاذ الإجراءات الكفيلة لانطباقها.
- 7- الوقوف على أسباب الانحرافات وأساليب مواجهتها.
- 8- معاونة المدير في الإلمام بمدى كفاءة أسلوب تنظيم المنشأة، وإحاطة المدير بمدى فاعلية سلوكه وتحفيز المرؤوسين ونجاح اتصاله بهم.
- 9- الوقوف على مدى فاعلية القرارات الإدارية المتخذة في كافة المستويات الإدارية ومدى تلاؤمها مع أنشطة المنظمة.
- 10- كشف أوجه القصور ومدى الالتزام بمبدأ المشروعية في كافة أنشطة المنظمة، أي شمولية الرقابة في المجالات المختلفة، (الرقابة على تحقيق الأهداف العامة الفرعية –الرقابة على السياسات المقررة – وعلى فاعلية التنظيم – وعلى فاعلية وكفاءة الأفراد – وعلى التكاليف والمصاريف والإنتاج والخدمات والمبيعات والأرباح بما يحقق منع وقوع الأخطاء ومنع تكرارها والاستمرار باتخاذ إجراءات العلاج على وجه السرعة مع تحقيق الإصلاح الإداري بهدف معاونة الأفراد على حل مشكلاتهم و رفع كفاءة أدائهم.

**خلاصة:**

مما سبق ذكره يتضح أن للقيادة الإدارية دور فعال في إحياء المنظمة وتفعيل دورها للنهوض بأعلى طاقاتها الإنتاجية والخدماتية، كما أن القائد الإداري يمثل عنصر أساسي وهام في كل مراحل التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويتضح ذلك خاصة في العمليات الإدارية ممثلة في عملية التنظيم والتخطيط والرقابة وتنسيق جهود الجماعات وإضفاء روح التعاون والعمل على تحقيق اللحمة والتفاهم من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

# الفصل الثالث

## الاتصال التنظيمي

**الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي****تمهيد:**

تعددت الدراسات التي تناولت المشاكل التنظيمية والمواضيع والعناصر بتعدد جوانب هؤلاء، وبحسب منطلقات الدارسين لها، إلا أن الهدف المشترك هو معرفة عمق القضايا ومحاولة التنسيق بينها للوصول إلى الهدف الرئيسي الذي إنطلق إليه التنظيم، ومن بين القضايا التي استقطبت الباحثين للدراسة هو الاتصال كضرورة إنسانية، وبناءا على ذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى عملية الاتصال التنظيمي إنطلاقا من تفكيك هذا المفهوم وتحديد متغيراته وأبعاده وأنواعه داخل التنظيم وخارجه بالإضافة أيضا إلى علاقته بالقيادة الإدارية.

## أولاً: تعريف الاتصال:

الاتصال يشير إلى أي نقل للإشارات أو الرموز بين الأشخاص، فالالاتصال لا يقتصر على الخطب والمحادثات بل يشمل جميع سلوك الإنسان، ويمكن أن تعرف مصطلح الاتصال من خلال توجيهين هما:

- أ. التوجه المرتبط بتوضيح مفهوم الاتصال من حيث أصله اللغوي.
  - ب. التوجه المرتبط بتوضيح مفهوم الاتصال من خلال بعض التعريفات مع محاولة توضيح خصائص المصطلح البنائية وكذلك خصائص هذه المكونات البنائية من الناحية الوظيفية.
- فمن الناحية اللغوية، الاتصال في اللغة العربية كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يحمل معنيين، الصلة والبلوغ، فالأولى تعني الربط بين كائنين أو أكثر، أي إيجاد علاقة بين الطرفين تربط بينهما، أما الثاني فهو يعني البلوغ والانتهاج إلى غاية ما، فالالاتصال في اللغة العربية هو أساس الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معنية من تلك الصلة، أما من الناحية البنائية فالالاتصال هو عملية تفاعل بين الطرفين من خلال رسالة معينة: فكرة أو مهارة أو أي مضمون إتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا بينهما، أما في اللغة الفرنسية والإنجليزية فقد انبثق مصطلح الاتصال من الكلمة commune التي تعني في اللغة الفرنسية commun وفي اللغة الإنجليزية Common أي "مشترك أو اشتراك في الشيء" فالالاتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة<sup>(1)</sup>.

وفي المعجم الوجيز (وصل) الشيء بالشيء (يصله) وصلا وصلته ضمه إليه وجمعه وصله: اتصل به ولم يهجره (أوصله) الشيء وإليه أنهاه وأبلغه إياه، اتصل الشيء بالشيء التام وصار موصولا به، ومن وسائل الاتصال الجماهيري الطرق التي يمكن بها إيصال فكرة أو رأي إلى عدد كبير من الأفراد المنشرين في أماكن بعيدة كالصحافة والإذاعة، ولهذه الوسائل شأن كبير في نقل الأفكار وربط الجماهير بعضها البعض.

ويؤكد العلماء على أن اللغة دورا أساسيا في عملية الاتصال، فالطفل عندما يناجي نفسه فإنه يخلق لنفسه مستمعين خياليين، وقد نجد صدى ذلك عند الراشد عندما يغنى أثناء عمله. إن الألفاظ تشتق من الصيحات التي تصاحب الفعل عند الإنسان البدائي مثل صيحات الغضب والتهديد في حالة القتال وغيره. ويذكر الباحثون: أن اللغة من أهم وسائل الاتصال بين البشر عن طريقها يتم التفاعل بين أفراد المجتمع البشري، ومن ثم يعرف الاتصال أنه: >> العملية التي تنتقل بمقتضاها معنى بين الأفراد، وعلى هذا أصبحت كلمة اتصال في المفرد والصفة تستخدم للإشارة إلى عملية الاتصال التي

<sup>1</sup> - لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر 2006، صص 211-212

يستخدم عن طريقها نقل معنى، أما الاتصال في صفة الجمع فتشير إلى الرسائل نفسها أو مؤسسات الاتصال وعليه يعد: "الاتصال لب السلوك الاجتماعي وهو العملية التي ينقل من خلالها الأفراد أفكارهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم وعواطفهم ومشاعرهم إلى الأفراد الآخرين"<sup>(1)</sup>.

مفهوم "جورج لندبرج" للاتصال بأنه العملية التي تشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، والرموز قد تكون حركات أو صور أو لغة أو شيء آخر، تعمل كمنبه للسلوك، كما أن السلوك الناتج عن هذا التفاعل، قد لا يحدث نتيجة لمجرد التعرض للرمز نفسه، بل لابد من تهيئة الفرد الذي سيقوم بالاستجابة ليتقبل المنبه بشكل معين، ووفقا لهذا الرأي يصبح الاتصال جانبا فرعا للتفاعل أو يدرج وفقا للباحث "لندبرج" يختلف عن التواصل. كما يعرفه "نوبرت ويتز" للاتصال بأنه يتضمن كل الإجراءات التي يمكن بمقتضاها أن يؤثر عقل بشري على عقل آخر أو جهاز آخر. وتعرف "رشتي 1993" الاتصال بأنه عملية يقوم بها الشخص في ظرف ما بنقل رسالة ما، تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين لهدف ما عن طريق الرموز والصور والإشارات بغض النظر عما يعترضها من تشويش<sup>(2)</sup>.

ويرى آخرون أن الاتصال يعني: > مجموعة الأفعال والتعبيرات والأشكال التي تتم من بني البشر بغرض الإبلاغ والإيحاء والإملاء للعواطف والأفكار، ونقل المعاني المشتركة لأغراض الإقناع المبني على الحقائق والأدلة والشواهد. كما عرف "العلاق" الاتصال بأنه أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا<sup>(3)</sup>.

ويذكر "عبد المجيد شكري" في تعريفه هدف الاتصال الذي تمثل في إقامة التفاعل الاجتماعي فكلمة الاتصال تعني في ذاتها نقل المعلومات من أجل نشرها وذيوعها عن طريق المشاركة، وتعني وجود رسالة مشتركة واستخدام اللغة أو الرموز (منطوقة وغير منطوقة) لتوصيل المعلومات ونشرها من أجل إقامة تفاعل اجتماعي. وهناك تعريفات أكدت على هدف الاتصال وتأثيره، فالإتصال ليس مجرد نقل للمعلومات والآراء والأفكار والاتجاهات من شخص لآخر فقط بل إن له هدفا، ويتضح ذلك من إسهامات علم النفس في تعريف الاتصال من خلال العلاقة بين المنبه والاستجابة التي تشير إلى الاتصال الهادف والمقصود ومنها تعريف "كارل هوفلاند" وآخرين بأن "

<sup>1</sup>- فاروق عبده فقيه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة، عمان الأردن، 2009، صص 165-166

<sup>2</sup>- سعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص10

<sup>3</sup>- بشير العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص14



الاتصال هو العملية التي يقوم بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال بإرسال مثير عادة ما يكون لفظيا لكن يعدل من سلوك الآخرين<sup>(1)</sup>.

كما يعرفه مجموعة من العلماء بمايلي<sup>(2)</sup>:

ويعرف " ALBERT Henry " الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال العلامات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنا للطرفين.

ولدى " G.MILLER " الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما، ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر.

ويعرف " شيري CHEERY " الاتصال بأنه استعمال الكلمات أو الرسائل، أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث. ومن هذه التعريفات الثلاثة يتضح الاتجاه الواضح نحو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحريك وتوجيه المعلومات من جهة إلى أخرى، أو من شخص إلى آخر، من خلال عوامل محددة في الكلام أو في الكتابة، أو ما يشبههما، وضرورة توفر مفهوم لغوي مشترك للغة المستعملة، والتي يتوقف عليها الاتصال.

#### ثانيا: أهمية الاتصال:

يمكن للقارئ سواء كان دارسا أو ممارسا، أن يدرك ببسر وبصورة إجمالية أهمية الاتصال وأهدافه في حياة الفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العالم بأكمله، فإذا طلبنا أن يتخيل كيف تكون الحياة إذا افترضنا وجود عوائق تمنع اتصال الفرد مع غيره من زملاء ورؤساء ومرؤوسين، وتمنع اتصال الفرد مع معارفه وأصدقائه وأسرته وعائلته وأقاربه وجيرانه، وكيف تكون الحياة إذا ما افترضنا وجود عوائق تمنع المنظمة من الاتصال بموظفيها وعملائها ومورديها ومنافسيها، وكيف تكون الحياة إذا ما افترضنا وجود عوائق تمنع المجتمعات من التواصل فيما بينها في المجالات الاقتصادية والاستثمارية والثقافية والمعلوماتية والتقنية وغيرها. ويعني هذا أن الحياة بكافة جوانبها الفردية والمهنية والمجتمعية يستحيل أن تكون أو تستقيم دون اتصال باعتباره الميسر للتعامل والتفاعل والتكيف وضبط التنافس وتجنب النزاعات والصراعات وحل المشكلات والتعاون وتنسيق الجهود لاستخدام الموارد والإمكانات وتحقيق المنافع. وبالنظر الدقيق في حياة أي منظمة، سواء كانت مؤسسة أو شركة أو إدارة حكومية أو جمعية تعاونية، وسواء كانت مؤسسة خدمية أو مدنية أو عسكرية أو أمنية بوضوح أن تلك المنظمة أو المؤسسة، تمارس أنشطتها وتؤدي وظائفها من خلال مجموعة من الخطط

<sup>1</sup> - جمال مجاهد وشيية شدوان وطارق الحلفي، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2013، ص25

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص13.

والقرارات والأوامر والتوجيهات التي بها يتم حصول المنظمة على احتياجاتها ومواردها، والتي من خلالها تستطيع المنظمة استخدام ما لديها من إمكانيات والتي بها تقدم منتجاتها من سلع وخدمات لعملائها كل ذلك يتم من عملية الاتصال والتي من شأنها إنشاء العلاقات النافعة مع كافة الأطراف داخل المنظمة وخارجها<sup>(1)</sup>.

وعليه سأل الفيلسوف اليوناني القديم "سقراط" سؤالاً ظل صداه يتردد عبر القرون و هو كيف للمرء أن يحيا؟، ويسأل علماء الأنثروبولوجيا سؤالاً آخر وثيق الصلة هو كيف نحيا معا أو كيف نترابط مع بعضنا البعض؟ ونضيف سؤالاً آخر مؤداه الذي يجعل الإنسان يتفاعل ويرتبط مع غيره من بني جنسه؟.

إن الإجابة على هذه الأسئلة جميعها تنحصر في كلمة واحدة هي: الاتصال ونعني هنا الاتصال الإنساني.

إن الاتصال الإنساني مهم في حياتنا، بل وتتعاظم أهميته بالاستمرار، فمن بين الأمور التي أصبحت من المسلمات أن الإنسان لا يستطيع أن يحيا دون اتصال، فالإتصال حاجة إنسانية وضرورة مجتمعية بل هو أعظم مهارة عند الإنسان<sup>(2)</sup>.

#### - الإتصال حاجة إنسانية:

يمكن النظر إلى الإتصال على أنه سمة من سمات الإنسان الأساسية أولنقل إحدى الحاجات التي تضاف إلى حاجاته البيولوجية المعروفة، وليس هناك من ينكر حاجة الإنسان إلى الإتصال مع الآخرين ولا يرجع السبب هنا فقط إلى كون الإنسان " حيوان اجتماعي " كما يردد البعض بل لأنه يصعب تصور الحياة الإنسانية ذاتها دون وجود الإتصال إذ عن طريقه تتحقق إنسانية الإنسان، فهو يحتاج إلى ضرورة أساسية أعمق من الضروريات الطبيعية الأخرى المتعلقة بالطعام والمأوى. إنها حاجة الإتصال بأقرانه من الكائنات البشرية وهذه الرغبة الملحة للإتصال أساسية وتمثل ضرورة البقاء.

وإذا كان ثمة رأي يقول بأن " الإتصال حاسم لحياتنا إذ يؤثر تقريبا على كل مظهر من مظاهر وجودها، وأننا لا نستطيع الاستمرار في الحياة دون ممارسة الإتصال، وأنه بدون ذلك الإتصال قد يعيش الإنسان في عزلة تامة، فإنه لم يعد كافيا منافسة مفهوم الإتصال كضرورة إنسانية في مواجهة مفهوم العزلة، فمفهوم العزلة يكاد يكون قد اختفى تقريبا بالنسبة للفرد والمجتمع، في الوقت الذي

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله عبد الرحمن البربري، الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، د ط، 2008، ص ص 28-29  
<sup>2</sup> - جمال مجاهد وشدوان شيبية وطارق الحليفي، مرجع سابق، ص 18.

ارتفعت فيه أهمية الاتصال كضرورة إنسانية للفرد والمجتمع تفرضها الحاجات الفردية والاجتماعية المتجددة<sup>(1)</sup>.

من منا لا يحتاج لمعلومات؟ إن كل تصرف أو سلوك إنساني يحتاج لمعلومات والمعلومات نتاج من خلال الاتصال، فالاتصال هو عملية تبادل المعلومات أو معاني بين طرف وآخر باستخدام كلمات أو رموز منطوقة أو مكتوبة كتعبير لفظي أو بتعبير غير لفظي مثل تعبيرات الوجه أو حركات اليد أو الجسم عموماً، وحتى الصمت أحياناً يمكن أن ينقل معنى معيناً<sup>(2)</sup>.

- الاتصال أعظم مهارة عند الإنسان:

يحدث معظم الاتصال الشائع في حياتنا في مواقف عادية أو مألوفة، حيث لا نفكر كثيراً في هذه المواقف على أنها تتضمن مهارات الإتصال على وجه العموم، فنحن نتحدث مثلاً إلى معلمينا عن مستوانا الدراسي، وناقش خططنا الخاصة بالإجازات مع آبائنا أو نتحدث حول فيلم نريد مشاهدته مع مجموعة من أصدقائي، وهي كلها مواقف اتصالية نرسل ونتلقى من خلالها رسائل متنوعة لفظية وغير لفظية، ومعنى ذلك أن الفرد يجد نفسه منشغلاً بشكل أو بآخر في مواقف اتصالية متنوعة " فالإنسان لا يحتاج إلى اتصال فحسب ولا يستخدمه فقط، من حوله في كل مكان، في كل لحظة من لحظات حياته اليومية. وهناك من الأسباب ما يدعو إلى الاعتقاد بأن المغزى الحقيقي للاتصال يتمثل في أنه مهارة تميز بني الإنسان عن غيره من الكائنات، فضلاً عن أنه يمثل حاجة إنسانية، نجده يتخيل كل شيء نفعله فهو مادة أو نسيج العلاقات الإنسانية التي نصنعها، إنه التيار الذي يسري خلال تاريخ الإنسان كله ليوسع بالاستمرار من مدركاته وقنواته للمعلومات، بل أن الاتصال هو أعظم مهارة عند الإنسان، وليس من المبالغة أن نقول بأن طبيعة الإنسان والاتجاهات التي يكونها والآراء التي يعبر عنها بخاصة نجاحه أو فشله في الحياة تعتمد جميعها على براعته في فن الاتصال، حيث ينشغل طوال حياته بتفهم الآخرين وإتاحة الفرصة لهم لكي يفهموه، فهو ليس مجرد كائن حي على جانب كبير من التعقيد، بل أنه يعيش أيضاً في عالم مركب، وهو أي الإنسان يرغب ويحس ويدرك وينفعل ويتذكر ويتعلم ويعبر ويريد ويفعل، وفي نفس الوقت يمتلك القدرة على إيصال نواياه ومعانيه وأفكاره ورغباته إلى الآخرين أي يمتلك مهارة الإتصال<sup>(3)</sup>.

ومن اللحظة التي يعي فيها الفرد وجود الآخر يبدأ التأثير المتبادل والمستمر بينهما، فعندما يتحدث الشخص " أ " إلى " ب " لا يكون حديثه تعبيراً عن أفكاره فقط بل استجابة لانطباعه عن "

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص19.

<sup>2</sup>- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، ط1، دار الفكر العربي، مصر، ص 329

<sup>3</sup>- جمال مجاهد وشدوان شيبية وطارق الخلفي، مرجع سابق، ص 19-20.

ب " وكما يفكر فيه " ب " و عما قاله " ب " وطريقة نظر "ب" الى "أ" وغير ذلك، أي أن " ب " تؤثر على " أ " تأثيرا كبيرا حتى ولو لم ينطق بكلمة<sup>(1)</sup>.

إن الأهمية التي يحظى بها الاتصال لا تقتصر على الفرد بل إنه أكثر أهمية للمجتمع، إن الاتصال أساس قيام المجتمع فقد عرف الاتصال طريقة إلى كل البيئات، واحتل مكانه في كل العصور، إذ أنه لم يكن وليد عصر من العصور أو حضارة من الحضارات، فلا يوجد مجتمع من المجتمعات مهما تفاوتت درجة تقدمه أو تخلفه، كما لا يوجد زمن من الأزمنة قديما أو وسيطا أم حديثا إلا واحتل الاتصال مكانا فيه، لأن الإنسان بطبيعته لا يستطيع الاكتفاء بأخباره الشخصية أو أخبار المجتمع المحدد الذي يعيش فيه، فمن الصعب أن تنشر الحياة دون أن يتصل الناس ببعضهم البعض لأن الشخص يدخل في علاقات اتصالية مع غيره لأنه يريد أن ينتسب إلى البيئة وبالأخص البيئة الإنسانية حوله، وليس هذا فقط بل أن المجتمع عبارة عن شبكة معقدة من العلاقات التي يحافظ عليها الاتصال.

ولما كان المجتمع ليكون من مجموعة من الجماعات التي تعتمد على العلاقات الاجتماعية كركيزة أساسية في قيامها، فإن هذه العلاقات لم تكن لتوجد لولا وجود الاتصال، فعن طريق الاتصال يدخل الناس في علاقات اجتماعية، ومن ثم تتكون الجماعات، وبالتالي المجتمع والنتيجة هي أنه لولا وجود الاتصال لما وجد المجتمع أو استمر.

إن الاتصال إذن يمثل ضرورة مجتمعية، ليس فقط لأن الفرد يحصل من خلاله على المعلومات والمعارف الخاصة بالقضايا والموضوعات اليومية التي تقيده في اتخاذ القرارات والخروج بأحكام صائبة في الموضوعات التي يتعرض لها، وليس فقط لأنه قد يسهم في تدعيم ما يتبناه من أفكار وفهم، بل تظهر أهميته في كونه العملية الأساسية التي يكتسب بها الفرد خصائص وسمات المجتمع الذي يعيش فيه وينتمي إليه، فمن خلال الاتصال يكتسب الفرد قيم المجتمع ومعتقداته وينقلها بالتالي للآخرين في صورة أو أخرى في إطار عمليات اجتماعية مثل التنشئة الاجتماعية فيتحقق بالتالي التكيف الاجتماعي مع هذا المجتمع والتوافق مع قيمه وعاداته ومعتقداته<sup>(2)</sup>.

وفي نقاط يتمثل أهمية الاتصال<sup>(3)</sup>:

1. يتوقف على هذه المهارة نجاح الأخصائي في ممارسته لدوره المهني سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

<sup>1</sup> محمد سلامة محمد غباري والسيد عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1991، ص 13.

<sup>2</sup> جمال مجاهد وشدون شيبية وطارق الخلفي، مرجع سابق، ص ص 20-21.

<sup>3</sup> سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص ص 18-19.

2. يمكن خلاله زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد المجتمع في مشروعات التنمية وكذلك زيادة انتمائهم لمجتمعهم وذلك لأن المعلومات التي سوف يحصلون عليها من خلال عملية الاتصال يتسم بالصدق والصراحة، والوضوح والشمول.
3. يكتسب أفراد المجتمع من خلال هذه المهارة معلومات جديدة كما تزيد من فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم من خلال ما يتم نشره بالصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون... الخ.
4. إنها أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها البعض في تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها.
5. إنها أداة فعالة لمواجهة أي شائعات أو معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو كانت إشاعات أو معوقات تتصل بالمجتمع المحلي المحيط بها.
6. إنها وسيلة أساسية في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة بالمؤسسة والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة بها.
7. تعمل على خلق فرص الاحتكاك والتقارب بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمع.
8. ومهارة الاتصال مهارة إنسانية فيها احترام الإنسان وقيمة تفكيره ومشاعره ومن خلالها يتم مواجهة احتياجاتهم الأساسية.

### ثالثاً: عناصر الاتصال:

#### أ. المرسل:

تبدأ أية عملية اتصال بمرسل أو مصدر المعلومات وهذا المرسل لديه فكرة أو رأي أو اتجاه أو حقائق أو معلومات يبعثها إلى طرف آخر بهدف إثارة سلوك محدد أو الحصول على استجابة محددة بقصد التواصل، أما إذا كانت المعلومات ليس لها غرض أو هدف أو ليست بقصد التواصل عندها يعتبر هذا الشخص مرسلًا، وقد يتغير وضع المرسل إلى المستقبل عندما يتلقى رد فعل أو استجابة المستقبل على رسالته التي وجهها، ويتأثر المرسل بعدد من العوامل التي تؤثر على فعالية الاتصال منها:

- شخصية المرسل واتجاهاته وميوله ورغباته.
- مهارات المرسل ومستوى معرفته وخبراته وثقافته.
- المستوى الاقتصادي والاجتماعي والوظيفي للمرسل.

ب. **المستقبل:** وهو من يتلقى الرسالة والذي يقوم بفك رموزها وفهم محتواها حيث يعتمد هذا على التجارب والتوقعات والقدرات والإدراك والاستيعاب، على اعتبار أن فك رموز الرسالة يعني تفسير

المعلومات ( الألفاظ، الكلمات، الصور، الحركات... الخ) المتضمنة في الرسالة المستلمة من قبل المستقبل حيث يتم ترجمة الرسالة إلى شكل ذي معنى و أوضح لدى المستقبل<sup>(1)</sup>.  
فالمستقبل هو هدف عملية الاتصال قد يكون المستقبل رجلا أو امرأة أو طفلا أو شابا أو عجوزا أو معلما أو طالبا أو طبيبا أو مريضا أو صديقا أو عدوا. لذا يجب على رجل الاتصال أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبتها وحتى يستحوذ على قلبه بسرعة ويتبنى أهدافه الاتصالية التي تهدف إلى تغيير في معلوماته واتجاهاته وسلوكه<sup>(2)</sup>.

إن المستقبل أو المتلقي هو أهم حلقة في عملية الاتصال، فالفارئ مثلا هو الشخص المهم عندما نكتب، والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث، لذا يجب أن يضع المصدر(أو المرسل) في اعتباره طبيعة المستقبل أو المتلقي ويتفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة، إن المتلقي لا يستقبل الرسالة ويتأثر بها مباشرة وإنما يقوم بعمليات تنقيح وتنقية حسب سماته النفسية والاجتماعية ومستوى تعليمه واتجاهاته. ويقوم المستقبل أو المتلقي باستقبال الرسالة وتفسير الرموز إدراك المعنى في إطار العمليات العقلية التي يقوم بها من خلال عملية الاتصال<sup>(3)</sup>.

### ج. الرسالة:

وهي عبارة عن المعاني والمعلومات التي ترسل من قبل المرسل إلى المستقبل للتأثير على سلوكه يكون لدقة ووضوح الرسالة أثر في سهولة أو صعوبة الاتصال ولكل رسالة جانبان: مضمون ومحتوى الرسالة، والجانب الثاني القناة أو الرموز التي تستخدم في فعل مضمون الرسالة، فالجانب الأول يشير إلى المعلومات أو الحقائق أو الأفكار التي تتضمنها الرسالة، والجانب الثاني يشير إلى كل رسالة تستخدم أسلوبا رمزيا معيناً يناسب الشخص أو الأشخاص المستقبلين للرسالة، وقد يكون هذا الرمز لغة معينة أو رسوم أو أرقاما أو موسيقى و أبرز أنواع هذه الرموز التالي:

اللغة: وهي نوعان:

- **اللغة اللفظية:** وهي الشكل الأساسي لنقل المعاني والمعلومات في الرسالة والأشكال الأخرى عبارة عن أشكال بديلة غير أساسية وبحاجة إلى ترجمة لفظية لفهم معانيها.
- **اللغة دون اللفظية:** منها اللغة المركبة لمعنى التعبير بالحركات ومنها اللغة الانفعالية الفسيولوجية والتي تعبر عنها ملامح الوجه والنظرات والبسمات والحركات... إلخ، وتلعب هذه اللغة دورا كبيرا في نقل الرسالة العاطفية الضمنية.

– التعبير الرمزي أو الدرامي: عبارة عن لغة المرح والتمثيل.

– نظام الإشارات والرموز: مثل إشارات المرور، إشارة مورس في الاتصالات البرقية.

<sup>1</sup>- فانتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص251.

<sup>2</sup>- محمد حسن محمد حمدات، مرجع سابق، ص287

<sup>3</sup>- جمال مجاهد وشدون شيبية وطارق الخليفة، مرجع سابق، ص34.

– الرموز السرية: وتستخدم في الرسائل العسكرية السرية وما شابهها (1).

#### د. قناة الاتصال:

وهي الوسيلة أو الوسيلة التي تنقل من خلالها الرسالة أو الرموز التي تحمل المعلومات والمعاني إلى المستقبل. لذلك يجب تمديد القناة أو الوسيط الناقل وتحديد أي نوع من القنوات المناسبة لغرض إيصال الرسالة، فإذا أراد القائد أن يوصل رسالة 'معلومات' معينة لمروؤوسيه لأمر من الأمور فقد يلجأ إلى عقد اجتماع أو قد يرسل نشرة كتابية أو يقصد مقابلات شخصية مع كل واحد منهم على إنفراد، تلك قنوات مختلفة للاتصال يختار المدير منها ما هو مناسب لتحقيق الغرض المطلوب بفعالية، ويمكن ذكر عدة أنواع من قنوات الإتصال:

- القناة اللفظية: تنقل المعاني في رموز صوتية مباشرة (مثل الاجتماعات أو المقابلات الشخصية).
- القناة الكتابية: تنقل المعان كتابية (النشرات الكتابية، التقارير المكتوبة، الكتب الرسمية... الخ).
- القناة التقنية: مثل التلفزيون، الراديو، التلغراف، التلفون، الفاكس.
- القناة التصويرية: مثل الملصقات، الإعلانات، لوحات الحائط.
- قناة الانترنت عبر الكمبيوتر: وهي أسرع وأحدث وأشمل قناة اتصال تغطي الكرة الأرضية بلحظات (2).

#### هـ. وسيلة الإتصال:

تعبر وسيلة الاتصال عن تحويل المعلومة من المرسل إلى المستقبل فهي الطريق لمرور الوسائل، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها (3):

- أ- المنطوق أو الشفهي: كالمقابلات الشخصية، الاجتماعية، اللجان، التلفون، الندوات، المحادثات الشخصية والمؤتمرات.
- ب- الاتصالات المكتوبة: كالخطابات و المذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات الدورية والتلكس واللوائح... الخ.
- ج- الاتصالات السمعية البصرية: كالتلفزيون، الفيديو، التلفون، الإذاعة، الحاسوب... الخ.

كذلك المقصود بوسيلة اتصال، ما يستخدم في نقل الرسالة فالرمز أو الشكل أو اللغة تعتبر وسيلة يستعملها المرسل ليُعبّر بها عن رسالته التي يرغب في توجيهها إلى المستقبل، فالأفكار والمهارات لا تنتقل من تلقاء نفسها بل تحتاج إلى وسيلة تعبر عنها، ومن المعلوم أن هناك العديد من الوسائل التي يمكن أن يستعملها المرسل في نقل رسالته، وقد تكون هذه الوسائل لفظية سواء منها المقطوعة من

<sup>1</sup> - ماهر محمد صلاح حسن، مرجع سابق، ص 145

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 146.

<sup>3</sup> - رضوان سامية، أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر. 2005-2006، ص 36.

المحاضرة، والمناقشة، والندوة، أو المكتوبة مثل: الكتب والمذكرات والخطابات والنشرات والتقارير. وقد تكون هذه الوسائل غير لفظية: كالصور والرسوم التوضيحية وكلما تعددت هذه الوسائل أتاحت الفرصة للمرسل أن يتخير من بينها الوسيلة التي تناسب مع الرسالة ومع المستقبل الذي توجه الرسالة إليه<sup>(1)</sup>.

وقد تكون الوسيلة هي القناة التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل مثل: الهاتف، الانترنت، الاكسترنات، النشرات الدورية، المجلات، الفاكس، التلكس، الخطابات البريدية... الخ، ولكل وسيلة من هذه الوسائل خصائصها واستخداماتها لذلك ينبغي اختيار الوسيلة المناسبة بما يتناسب مع نوع الرسالة المطلوب توصيلها ومدى أهميتها، ودرجة السرية الواجب توافرها وعدد المطلوب الاتصال بهم والسرعة اللازمة في الاتصال بالإضافة إلى التكلفة التي يمكن تحملها<sup>(2)</sup>.

### و. رجع الصدى (التغذية الراجعة) FEEDBACK:

يقصد برجع الصدى أو التغذية المرتدة و إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمه أي رد الفعل الذي يبديه المتلقي استجابة لما يكون المرسل قد أرسله من معلومات ورسائل، ويعتبر رجع الصدى مهما في تبادل المعاني بين المرسل و المستقبل ومؤثرا يمكن للمرسل أن يقرر في ضوءه ضبط رسائله اللاحقة بصورة فعالة. إن المرسل عندما يصبغ رسالته في محتوى ما، ويرسلها إلى المستقبل فإنه يسعى إلى تحقيق أهداف معينة من العملية الاتصالية ويتوقع رد فعل réaction أو استجابة réponse تترد مرة أخرى إلى المرسل في شكل من أشكال التعبير، ويدخل في ذلك التعبيرات غير اللفظية مثل إيماءات الوجه أو الإشارات وغيرها من الرموز التي تعتبر رد فعل للرسالة. وسواء كان رد الفعل إيجابيا يتفق مع أهداف المرسل أو سلبيا يتعارض مع هذه الأهداف فإنه يطلق عليه في العملية الاتصالية التغذية العكسية أو المرتدة أو الراجعة أو رجع الصدى<sup>(3)</sup>.

وهناك أربع طرق يمكن من خلالها النظر إلى رجع الصدى وهي:

1. قد يكون رجع الصدى إيجابيا أو سلبيا، فرجع الصدى الايجابي يشجع المصدر أو المرسل على الاستمرار في تقديم رسائل مشابهة. فهو يقوي ويدعم السلوك بشكل مضطرد. أما رجع الصدى السلبي فهو لا يشجع المصدر على توجيه رسائل مشابهة ويتطلب تعديل شكل أو محتوى الرسالة الثانية.

<sup>1</sup> - محمد سلامة محمد غباري والسيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> - صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم علم الاجتماع فرع التنمية الموارد البشرية (رسالة منشورة) جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2009، ص 36.

<sup>3</sup> - جمال مجاهد وشدون شيبية وطارق الخلفي، مرجع سابق، ص ص 34-35.



2. قد يكون رجع الصدى فوراً أو مؤجلاً فرجع الصدى القوي أو الرجوع يظهر مثلاً في حوار المجموعات الصغيرة أو في حالة الاتصال بين شخص وآخر عندما يتطلب المحادثات الأخذ والرد. ويمكن أن يظهر في أي موقف اتصالي (حينما يتم مقاطعة المتحدث أثناء الكلام بسؤال أو تعليق مثلاً) أما رجع الصدى المتأخر فهو يتأخر في الوصول إلى المرسل الأصلي للرسالة ويظهر ذلك النوع في حالة وسائل الاتصال الجماهيري وهو ما يحدث بشدة فيعجز المرسل عن استخدامه في تنقيح رسالته، ومثال ذلك حين يقوم قارئ الصحف بكتابة خطاب إلى رئيس التحرير عن شيء قرأه في الصحيفة أوحين يقوم بمشاهدة التلفزيون بالاتصال تليفونيا بمحطة إرسال.

3. رجع الصدى قد يكون داخلياً Internal ينبع من إحساس المرسل بفعالية المرسل وتأثيرها

4. رجع الصدى يمكن أن يكون حراً يصل من المتلقي إلى المرسل مباشرة وبدون عوائق أو تنقية وقد يكون مقيداً بضرورة المرور على حراس البوابة الإعلامية ويعد الافتقار إلى رد الفعل الحر والمباشر والفوري أحد عيوب وسائل الاتصال الجماهيري التقليدية<sup>(1)</sup>.

فالتغذية الراجعة تعتبر مصدراً مهماً من مصادر المعلومات لأنها تساعد المرسل على فهم ذاته وتساعد على عملية تعديل السلوك وعند الحديث عن الاتصال اللفظي (الاتصال المباشر) يلاحظ أنه كلما ارتفعت معدلات التغذية الراجعة ازدادت فعالية الاتصال. وكذلك فإن التغذية الراجعة المبكرة تساعد على تجنب تفاقم المشاكل في حالة حدوثها، كما تكمن أهميتها في التنظيم فمن خلال التغذية الراجعة يستطيع التنظيم المحافظة على توازنه مع البيئة، كما أنها تمثل أداة ربط مهمة تربط إدارة التنظيم مع العاملين. فهدف التغذية الراجعة هو المحافظة على التنظيم واستمراره لأنها تعرفه على ردود أفعال البيئة تجاه أعماله، كما أن الهدف منها يتمثل بإحداث تغييرات وتعديلات وفق الحاجة إلى التغيير سواء كان ذلك التغيير على مستوى الفرد أو التنظيم. ويرى بعض خبراء الاتصال أن الاتصال بدون تغذية راجعة يعتبر عملية ناقصة، ويؤكدون على أن الاتصال مضمونه المشاركة في الخبرة، فالأفراد يحتاجون إلى أن يعرفوا إلى أي مدى يجيدون عملهم. بهدف الاستمرار فيه بفعالية أو فهم ما يحتاجون عمله ليتحسن أداؤهم. فهم يتخذون إجراء ما ويتعاملون من خلال معلومات التغذية الراجعة مدى فعالية هذا الإجراء. ويستكملون حلقة التغذية الراجعة بإجراء أي تصحيحات لسلوكهم على أي أساس المعلومات التي تلقوها<sup>(2)</sup>.

هـ - **الضوضاء (التشويش):** وتعتبر الضوضاء أو التشويش عاملاً مهماً يدخل في عملية الاتصال، وينتج عنه تقليل فاعلية ودقة الاتصال أو تعطيله وإعاقته ويمكن أن يحدث في أي مرحلة من مراحل

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص36

<sup>2</sup> - العربي بن داود، **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر 2008، صص 145-146.

الاتصال ومن خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، سواء من المرسل الذي قد يحدث التشويش في صوته أو فكرته أو قدرته على تحليل الرموز. إن اختيار وسيلة سيئة للاتصال وعدم المعرفة في حلها من الممكن أن يحدث تشويشا طبيعيا أو حتى في البنية المحيطة حيث من الممكن أن يظهر تأثير التشويش في عملية الاتصال من خلال التغذية الراجعة الذي من الممكن أن يعتمد في تحديد المشكلة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها<sup>(1)</sup>.

والتشويش مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها. هذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دورا حاسما ومهما في التأثير سلبا على عملية الاتصال ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وآثارها ومحاولة التغلب عليها<sup>(2)</sup>. و التشويش أو الإزعاج، مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة، تلعب دورا حاسما ومهما في التأثير سلبا على عملية الاتصال، ولذلك فإن من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها و آثارها، ومحاولة التغلب عليها. ومن أنواع التشويش نذكر:

1. **التشويش الميكانيكي أو الآلي:** ويشمل أي تدخل فني يطرأ على إرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل كأن تمر سيارة أو طائرة بصوتها المرتفع أو يحدث خلل كهربائي في محطة الإذاعة أو التلفزيون أو عطل في الهاتف أو غير ذلك.
2. **التشويش الدلالي أو اللفظي:** ويحدث داخل الفرد حينما لا يفهم المرسل والمستقبل بعضهما البعض لأي سبب من الأسباب.

ومن العوامل التي تسهم في إحداث التشويش:

- استعمال مفردات غير مألوفة يصعب على المستقبل فهمها بسهولة.
  - عدم وضوح قصد المرسل وما عناه في رسالته وضوحا كافيا.
  - الفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت الثقافي بين المرسل والمستقبل.
- فقد يصيغ المرسل الرسالة بشكل غامض ومبهم وقد يفهم المستقبل الرسالة بشكل مغاير لما أراده بسبب اختلاف الإدراك ومستوى الفهم بينهم، وقد يكون مصدر التشويش بيئي مثل سوء الأحوال الجوية وتواجد أصوات مزعجة أو قد يكون بسبب الحالة السيئة لقنوات وأدوات الاتصال المستخدمة

<sup>1</sup> - فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص ص251-252.

<sup>2</sup> - العربي بن داود، مرجع سابق، ص146.

أو بسبب عوامل تتعلق بالإدارة مثل أنظمة الرقابة وأنظمة الاتصال حيث تشكل كل هذه العوامل مجموعة متغيرات تؤثر في درجة الضوضاء التي تؤثر على مدى فاعلية الاتصال<sup>(1)</sup>.

#### رابعاً: أهداف الاتصال:

عندما يريد إنسان توصيل رسالة أو معلومة إلى آخر أو نقل فكرة أو آراءه أو وجهة نظر إلى آخر فإنه يحاول أن يجد وسيلة اتصال مناسبة لهذا الغرض أو يبحث جادا عن هذه الوسيلة، كما أن أي إنسان عندما يريد معرفة تراث وتاريخ السابقين والقدماء أو يريد أن ينقل ثقافته وحضارته إلى الأجيال القادمة فإنه يحاول أن يبحث عن وسيلة اتصال مناسبة، إذا ما أراد هذا الإنسان أن يتمسك بثقافات وحضارات أخرى مجاورة أو بعيدة عنه ليقف على ما وصلوا إليه من تقدم أو يعرف ما لديهم من عادات وتقاليد وأفكار أو آراء فإنه يتناول وسيلة الاتصال المناسب لهذا الهدف، ولو أمعنا النظر فيما حولنا لوجدنا أننا قد تعرفنا على حضارة السابقين من خلال ما خلفوه من آثار ومخطوطات، وما تركوه لنا من معابد وأهرام وتمائيل وأوراق بريدية، وما أبقاه لنا الدهر من عمائر ومقابر وسدود وكان كل هذه الأمور هي وسيلة الاتصال للتعرف على تراث السابقين وفهم حضارتهم، وبناءا عليه فإنه يمكن القول بأن الاتصال يهدف إلى ما يسمى بعملية التواصل الإنساني وما يؤدي إليه أو يترتب عليه من نقل تراث السابقين ودراسته والتعرف عليه. فالالاتصال يهدف إلى ترابط الأجيال بعضهم ببعض والوقوف على ما انتهى إليه السابقون ليبدأ اللاحقون من حيث انتهت الأجيال السابقة لنعرف الأخطاء فنحاول تجنبها، وما هو صواب نأخذه وندعمه ونعمل على استمراره<sup>(2)</sup>.

وعلى الرغم من أن الاتصال يؤدي إلى التواصل الإنساني القديم بالجديد والأجيال ببعضها البعض، فهو أيضا يهدف إلى نقل الأفكار والمعلومات والآراء والمعتقدات ووجهات النظر والثقافات المختلفة من فرد لآخر ومن مجتمع إلى آخر ومن بيئة إلى بيئة أخرى بمعنى آخر فالالاتصال يؤدي إلى التفاهم الإنساني والعمل على إيجاد صلات بين الإنسان وأخيه الإنسان، ومحاولة تفهم كل واحد للآخر والعمل على حل الصراعات بينهما بأسلوب حضاري وتقييم لحاجات ومشكلات الآخر، ومد يد المساعدة إليه بالإضافة إلى الوقوف على ما لديه من أفكار وما يدور في خلد من معلومات، وهذا هو ما يهدف إليه الاتصال في كافة العصور وعلى مدار الزمن وفي كل زمان ومكان وفي كل بقعة من بقاع المعمورة يهدف الإتصال إلى إيجاد وسائل التفاهم

1- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص ص 46-47.

2- فاروق عبده فاليه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية- دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2009، ص ص 168.

الإنساني، فالإنسان يعيش مع غيره في علاقات وصلات تأخذ صوراً مختلفة في شكل أفعال وأقوال واتصالات تؤثر في الأفراد ويتأثرون بها<sup>(1)</sup>.

إن عملية الاتصال تسعى إلى تحقيق هدف عام، وهو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو اتجاهاته أو على مهاراته، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال كالتالي<sup>(2)</sup>:

أ- **هدف توجيهي:** يمكن أن يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها، ولقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت على أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

ب- **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير نوعية المستقبلين بأمر مهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم مما يدور من حولهم من أحداث.

ج- **هدف تعليمي:** ويتم ذلك حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل معارف أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

د- **هدف ترفيحي أو ترويجي:** ويتحقق ذلك من خلال توجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل.

هـ- **هدف إداري:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات والهيئات.

و- **هدف اجتماعي:** يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم ببعض وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

#### 7- وظائف الاتصال: وتتمثل في<sup>(3)</sup>:

- **الإعلام:** جمع المعلومات و المعرفة وتخزينها وتحليلها ومعالجتها و بثها في شكل أخبار بيانات وصور وحقائق ورسائل وأفكار لاتخاذ موقف مناسب.

- **التعليم:** أي توفير العلوم والمعارف والمعلومات بقصد رعاية وتنمية القدرات العقلية وتكوين الشخصية والحصول على المهارات والقدرات.

<sup>1</sup> - فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 169

<sup>2</sup> - طيبش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع فرع الاتصال في المنظمات، رسالة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-الجزائر، 2011، ص37.

<sup>3</sup> - هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص ص94-96.

- الإقناع أو الإغراء: أي إثارة الجمهور وإغراءه للدخول في حلبة الاهتمام بالمسائل العامة التي تهم الناس والمجتمع.
- الترفيه: أي نشر الدراما والرقص والفنون والآداب والموسيقى والرياضة والكوميديا بواسطة الرموز والصوت والصورة وغيرها من وسائل إقناع الناس.
- المشاركة الاجتماعية: أي توفير مجموعة من المعلومات والمعارف توضع في خدمة الجميع لتساعدهم على تحريك المجتمع.
- الحث المباشر والتحفيز: أي تطور الأهداف الآنية والمستقبلية لكل مجتمع وتحريك رغبات الفرد لتحقيق أهداف مطلوبة.
- الحوار والجدل: أي تسهيل وسائل تبادل الآراء والأفكار للتوصل إلى هدف محدد مشترك.
- ترقية الثقافة: أي نشر الثقافة وتطويرها والمحافظة على التراث والإنتاج الفني.
- التكامل والتداخل: أي الاطلاع على الرسائل المتنوعة التي يحتاج إليها الأفراد للتعرف على بعضهم وتلبية احتياجاتهم.

#### خامسا: نظريات ونماذج الاتصال:

##### 1. نماذج الاتصال:

هناك عدد من النظريات التي تشتمل على القواعد والقوانين التي تتحكم في عملية الاتصال، فهناك النظريات التي تشرح وتفسر دور القائم بالاتصال وكيف يؤثر في الأخبار وهي نظرية حارس البوابات، وهناك النظريات التي تشرح عملية انتقال المعلومات على مرحلتين وهناك نظرية "مارشال ماكلوهان" والتي تشرح دور الوسيلة وأهميته في عملية الاتصال... الخ، والاتصال بنمطيه الشخصي والجماهيري عملية دينامية معقدة، وبتزايد تعقيد هذه العملية وتتشابك مكوناتها عند مستوى الاتصال الجماهيري، حيث تتسم علاقات التفاعل عند هذا المستوى بالكثافة وشدة الغموض، ولقد لجأ الباحثون في مجال الاتصال إلى استخدام فكرة النموذج من أجل تحليل عملية الاتصال وفهم المتغيرات الفاعلة فيها بصورة أكثر دقة وتنظيما ويعبر "كارل ديوتش" عن المهام التي يقوم بها النموذج عند دراسة الاتصال على النحو التالي:

1. يساعد النموذج في تنظيم وربط أطراف عملية الاتصال بعضها البعض مما يساعد على تقديم رؤية كلية لم يكن من الممكن إدراكها بدون هذا الترتيب والربط.
2. يساعد النموذج في توجيه الدارس إلى العناصر الرئيسية في عملية الاتصال التي ينبغي التركيز عليها وفهم تأثيراتها من أجل السيطرة على مخرجات العملية.

3. مساعدة الدارس على التنبؤ بنتائج عملية الاتصال وبلورة بعض الافتراضات المحتملة لمخرجات هذه العملية<sup>(1)</sup>.

وتقدر النماذج والتصورات كما أوردها أحد المصادر بما يزيد عن خمسين وصفا مختلفا للعملية الاتصالية وفيما يلي نستعرض عدد من هذه النماذج:

#### أ. نموذج أرسطو:

بادئ ذي بدء نؤكد أن أرسطو لم يضع نموذجا أو نظرية مستقلة في الاتصال، ولكنه وضع أسسا علمية لا تزال قائمة للتفاعل بين الخطيب والجمهور، تقوم على أن يعد الخطيب خطبته بصورة شيقة وجذابة ومقنعة حتى يمكن أن تؤثر في الجماهير بالصورة المستهدفة.

ويقسم أرسطو الموقف الاتصالي إلى ثلاث عناصر على النحو التالي:

- الخطيب أو المرسل: وأوجب أرسطو على الخطيب أن يدرك ما يشتمل في نفوس الجمهور من قيم ومبادئ ومعايير، لأن إدراك الجمهور لرسالته يتوقف على تفسيره له.
- الخطبة أو الرسالة: وهي أساس الإتصال عنده حيث يسعى الخطيب إلى إبلاغ الجمهور برسالة ما.
- الجمهور أو المستقبل: واستلزم "أرسطو" دراسة خصائص هذا الجمهور حتى ينجح الخطيب في خطبته، ويفتقد نموذج أرسطو إلى عناصر هامة كالوسيلة ورجع الصدى حيث لم تكن هذه العناصر موجودة أو معروفة، فهو نموذج يتفق مع التطور الاجتماعي القائم آنذاك<sup>(2)</sup>.

ب. نموذج ابن خلدون: ويمكن تلخيص الموقف الاتصالي عند ابن خلدون في العناصر التالية<sup>(3)</sup>:

- المرسل: يرى ابن خلدون أن الناقلين الأخصائيين في الاتصال لا يعرفون القصد مما عاينوا أو سمعوا، وينقلون الخبر على ما في ظنهم وتخمينهم فيقعون في الكذب في كثير من الأحيان.
- الرسالة: يرى ابن خلدون أهمية مناقشة الرسالة في ذاتها للوقوف على مدى اتقاقها مع طبيعة الأمور والظروف والملابسات التي يحكيها الراوي (المرسل) ومناقشة مادة تلك الرسالة (الرواية).
- المستقبل: أوجب ابن خلدون على المستقبل التأكد من أمانة الراوي وصدقه وسلامة ذهنه وطهارة عقيدته ومثانة خلقه وقيمه الشخصية.

#### ج. نموذج لاسويل:

يعبر نموذج لاسويل من النماذج الأولية التي سعت إلى تفسير عملية الاتصال الجماهيري وقد اكتسب النموذج على بساطته الشديدة شهرة واسعة ولقد تصور لاسويل عناصر عملية الاتصال

<sup>1</sup> - هناء حافظ بدوي، وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، د ط ، 2001، ص ص 268-269.

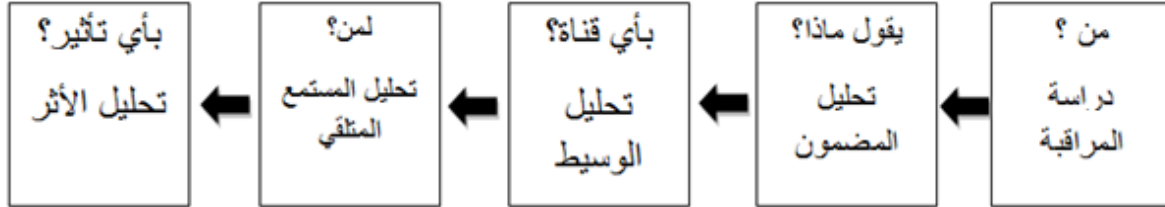
<sup>2</sup> - عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام الأسس النظرية والإسهامات العربية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، دط، 1993، ص 69.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 70.

الجماهيري، حيث أشار أننا لكي نفهم عملية الاتصال الجماهيري فنحن في حاجة لدراسة كل مرحلة من مراحل هذه العملية وفقا للعناصر التالية<sup>(1)</sup>:

من؟ يقول ماذا؟ وبأي وسيلة؟ لمن؟ وبأي تأثير؟

شكل رقم (1): نموذج لاسويل لتحليل الاتصال



المصدر: أمير علي فاطمة الزهراء، الاتصال بين الإدارة والمواطن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 19.

ركز "لاسويل" كما فعل أرسطو من قبله بألفي عام على الرسالة اللفظية واهتم بعناصر الاتصال ذاتها، وهي المتحدث والرسالة والمستقبلون، غير أنه استعمل مصطلحات أخرى وكلاهما عد الاتصال عملية ذات اتجاه واحد يؤثر فيها الفرد على غيره عن طريق الرسائل التي يبثها، وقدم "لاسويل" تعريفا أعم وأشمل للقناة فشملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من عملية الاتصال، وقدمت طريقته أيضا منظورا أعم لهدف أو تأثير الاتصال مما قدمت طريقة أرسطو، فالإتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام والتسلية والإثارة والإقناع<sup>(2)</sup>.

#### د. نموذج ولبر شرام:

حاول ولبر شرام أن يطور إطار نظريا يصف في ضوءه عملية الاتصال ويحللها موجهها في ذلك بالمعنى المتضمن في الأصل اللاتيني للكلمة الإنجليزية communication والذي يعني اشتراكا في موضوع معين أو خبرة معينة أو فكرة أو اتجاهها وهو بذلك يستهدف في تحليل فكرته التي مؤداها أن أساس الاتصال هو خلق نوع من الاتحاد بين المرسل والمستقبل حول رسالة معينة، فأخذ يطور من أفكار "لاسويل" كما استغل نظرية المعلومات المستخدمة في الهندسة الكهربائية التي قدمها "شانون وويفر"، وأضاف نموذج "شرام" إلى تلك العناصر فكرة الخبرة المشتركة التي بدونها لا يتم الاتصال كما سيتضح فيما سيأتي، ويصور "ولبر شرام" في نمودجه عناصر الاتصال على النحو التالي:

1- المصدر أو صاحب الفكرة

2- الرسالة

3- الوجهة أو القصد أو الهدف

<sup>1</sup> - هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 274.

<sup>2</sup> - سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، مرجع سابق ص 50.

والمصدر قد يكون ممثلاً في شخص يتحدث أو يكتب أو يرسم، أو مؤسسة اتصالية (صحيفة أو دار نشر أو محطة إذاعية أو تلفزيون).

والرسالة تكون في صور الكلمات مكتوبة على الورق، أو موجات صوتية عبر الأثير، أو إشارة يمكن تفسيرها وإعطائها معنى محددًا.

أما الوجهة قد تشير إلى شخص ينصت أو يراقب ويشاهد أو يقرأ أو يكون عضواً في جماعة. ولقد حدد "ولبر شرام" الخطوات التي تتوالى بالفعل حينما يحاول المصدر أن يتبنى مثل هذه المشاركة أو الاشتراك مع المستقبل المقصود، بمعنى آخر حينما يحاول المصدر أن يقيم اتصالاً مع المستقبل وتمثل الخطوة الأولى في إعداد الرسالة إعداد رمزيا أو ترميز الرسالة، أي أنه يأخذ المعلومات والمشاعر التي يرغب في إشراك المستقبل معها ويضعها في شكل يمكن نقله وبالطبع لا يمكن نقل الصورة التي في ذهنه إلا إذا عولجت معالجة خالصة أو رمزت وحينما تتم ترجمة هذه الصورة الذهنية إلى كلام منطوق فإنها تصبح قابلة للتوصيل بسهولة وفاعلية، وحتى تتم عملية الاتصال لابد أن تستحلي وتفسر وتوضح الرموز أي يتم فك هذه الرموز وهذه العملية تعتبر خطوة عالية، ولا بد أن يهتم المرسل بمدى توافق المستقبل وتناغمه معه، وبالتالي مدى استيعابه لمضمون الرسالة وقدرته على فهمها ومدى تطابق الصورة التي رسمتها أو تركتها الرسالة في ذهن المستقبل بالصورة الموجودة في ذهنه هو<sup>(1)</sup>. ومنه يعتبر نموذج "ولبر شرام" من النماذج المهمة التي تفسر

عملية الاتصال الجماهيري، حيث نشر ولبر شرام نموذجه في 1954 ثم طوره في عام 1971 واستخدم نفس العناصر التي استخدمها شانون وويفر مثل رجع الصدى والتشويش وأضاف النظام البنائي أو التركيبي الذي يشير إليه شانون النظام الوظيفي، أي تأثير التعلم على السلوك، الجوانب الدلالية وتأثيرها وذلك في نموذج جديد قدم مفاهيم هامة مثل الإطار الدلالي للمرسل والمتلقي وأهمية الخبرة المشتركة في تسهيل الاتصال وتوصيل المعاني، فالاتصال عند شرام مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة بين المصدر والمتلقي<sup>(2)</sup>.

#### هـ. نموذج شانون وويفر:

بعد عام من ظهور طريقة لاسويل نشر "كلود شانون" نتائج البحث الذي أجراه لشركة "بيل" للهاتف لدراسة المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج "شانون" و"ويفر" للاتصال ففي كتابهما النظرية الرياضية للاتصال يصف المؤلفان طبيعة عملية الاتصال بقولهما:

<sup>1</sup> - مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2006، صص 82-83.  
<sup>2</sup> - حسين الخزاعي، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط1، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص39.



سوف نستعمل مصطلح الاتصال هنا بصورة واسعة ليشمل جميع الطرائق التي يمكن أن يؤثر بها عقل على آخر، وهذا بالطبع لا يشمل الكلام المكتوب والمنطوق فحسب لكنه يشمل أيضا الموسيقى والفنون التصويرية والمسرح والباليه، ويشمل في الحقيقة كل سلوك.

وكما هو موضح في الشكل فقد وصف شانون وويفر الاتصال من خلال ستة عناصر هي:

1- مصدر المعلومات.

2- المرسل.

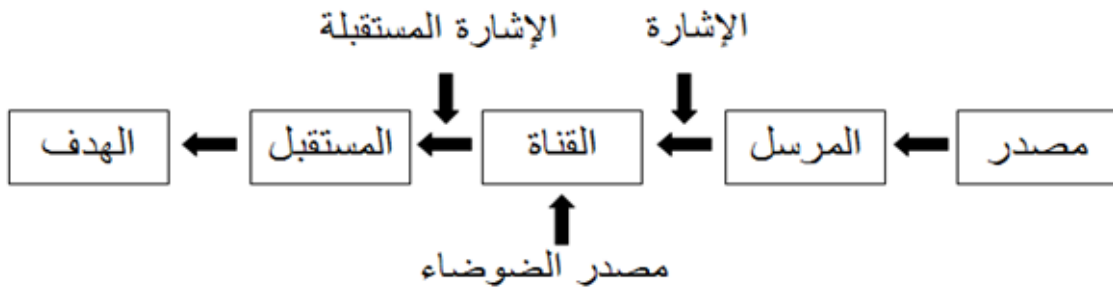
3- قناة.

4- مستقبل.

5- هدف.

6- مصدر الضوضاء<sup>(1)</sup>.

شكل رقم (02): وصف شانون وويفر للاتصال



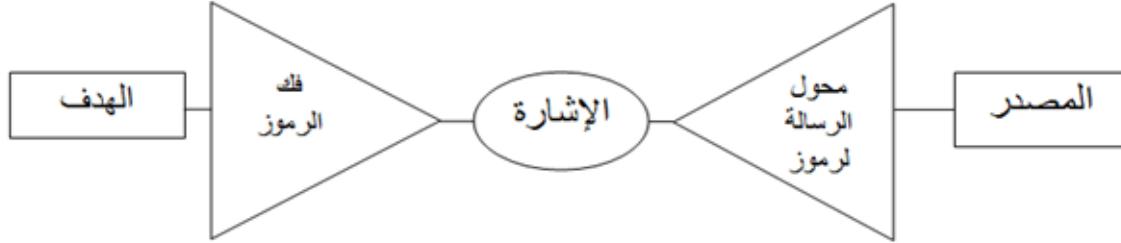
المصدر: سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوى، أبعاد العلمية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص50.

ومصدر المعلومات هو الذي يختاره رسالة معينة من بين مجموعة من الرسائل الممكنة، وقد تتكون هذه الرسالة من كلمات منطوقة أو مكتوبة أو من صور أو موسيقى... الخ. ويحول جهاز الإرسال إلى رموز ترسل بواسطة قناة الاتصال من المرسل إلى المستقبل. وفي حالة الهاتف تكون القناة سلكية، والإشارة تيارا كهربائيا متغيرا في السلك، والمرسل هو مجموعة الأجهزة (هاتف أو مرسل... الخ) التي تحول الصوت إلى ذبذبات التيار الكهربائي، وفي الحديث الشفهي فإن

<sup>1</sup> - سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوى، مرجع سابق، ص50.

مصدر المعلومات يكون العقل، والمرسل يكون الجهاز الصوتي الذي ينتج أموجا صوتية في الإشارة التي ترسل في الهدف(القناة).

شكل رقم (03): نموذج شانون وويفر



المصدر: سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، أبعاد العلمية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص51.

والمستقبل هو نوع من المرسل المعكوس يغير الإشارة المرسله إلى رسالة مرة أخرى وعقلك هو الهدف، وجهاز النطق هو المرسل وأذنك والعصب هو المستقبل<sup>(1)</sup>. ولقد تم تحديد مجموعة من المفاهيم العامة في هذا النموذج مثل " التشويش " والذي قد ينشأ من المرسل أو الرسالة أو المستقبل. وأيضا مفهوم الأنتروبي Entropie والذي يعني العشوائية في بناء الرسالة أو سوء التنظيم، والحشو والزيادة وعلاقتهما بفهم الرسالة. ورغم أهمية هذا النموذج الذي حاول الاستفادة من النظريات الرياضية والهندسية و الفيزيائية، والذي يعتمد أساسا على الجوانب الفنية للاتصال، رغم ذلك فإن هذا النموذج يكتنفه العديد من العيوب لعل أهمها أنه ينظر إلى الاتصال على أنه خط أي يسير في خط واحد ولا يشير إلى أن الاتصال عملية دائرية، ولذلك فقد أضاف العالم "نوبرت وينر" إلى هذا النموذج فيما يعد مفهوم " رجع الصدى "، وهذا النموذج لم يأخذ ظواهر الاتصال واللغات البشرية بعين الاعتبار، فهو ينظر إلى الاتصال بوصفه عملية خطية، ولم يعر مدلول الرسالة البشرية أي اهتمام ولم يلتفت إلى المتخاطبين أنفسهما (المرسل والمستقبل)<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص52.

<sup>2</sup> - محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط 1، الدار العالمية، مصر، 2003. ص ص 217-218.

## و. نموذج ديفيد برلو:

نشر برلو نموذج عن الاتصال بين فردين في عام 1960 ويقوم هذا النموذج على افتراض أن الفرد يجب أن يفهم السلوك البشري حتى يستطيع أن يحلل عملية الاتصال والعناصر الرئيسية في نموذج برلو هي:

أ- المصدر: يتوقف نجاح الاتصال على توافر بعض الشروط أهمها: مهارته الاتصالية - اتجاهاته - مستوى معرفته - النظام الاقتصادي والثقافي الذي يعمل في إطاره<sup>(1)</sup>.

ب- المتلقي: ما ذكرناه على المصدر ينطبق أيضا على المتلقي، فالمصدر يتحول أحيانا إلى المتلقي، والرسائل التي تصدر عنه سوف تحدد الرسائل التي يتلقاها.

ج- الرسالة: هي الناتج المادي والفعلي للمصدر الذي يضع فكرة في كود، وهناك ثلاثة أمور على الأقل يجب أن نأخذها في الاعتبار بالنسبة للرسالة وهي: كود الرسالة، مضمون الرسالة، طريقة معالجة الرسالة.

د- الوسيلة: وهي القناة التي تحمل الرسالة إلى المتلقي، ويتوقف اختيار الوسيلة على قدرات المتلقي وعلى قدرات المصدر.

ويلاحظ على نموذج "برلو" أنه لا يتضمن رجوع الصدى، وهذا مصدر ضعف كبير في هذا النموذج، كذلك لا يؤكد أن الاتصال عملية، ولو أن برلو لا يتجاهل هذا في أي مناقشة للنموذج حيث يقول: " حينما نريد تحليل عملية الاتصال نحن نفتتها لأننا مضطرون للتحديث عن المصادر والرسالة والوسائل والمتلقين، ولكن علينا أن نعي ما نفعله، فنحن نجهد العملة مضطرين، ولكننا لا يجب أن نخدع أنفسنا ونؤمن بأن الاتصال يحدث بالإعداد"<sup>(2)</sup>.

## ز. نموذج بركر ووينزمان:

يقول بركر ووينزمان: يتأثر الإنسان بمحيطات داخلية ومنبهات خارجية، تتمثل المنبهات الداخلية في الاعتبارات السيكولوجية والفسولوجية مثل الجوع والقلق، أما المنبهات الخارجية فهي موجودة في الظروف المحيطة به سواء أكانت تلك المنبهات علنية أو واعية (مثل إشارة المرور) أو منبهات خفية لا شعورية ( مثل موسيقى التي نسمعها في مشهد سينمائي)، يتلقى الفرد هذه المنبهات الداخلية أو الخارجية أو يستقبلها في شكل نبضات عصبية تنتقل إلى العقل، ثم يختار العقل بعض هذه المنبهات ويفكر فيها، ولكن اتخاذ القرار عما سيتم اختياره يتطلب حدوث عملية تمييز، يليها عملية إعادة تجميع للمنبهات التي تم اختيارها في مرحلة التمييز ثم يتم ترتيب تلك المنبهات في شكل خاص له معنى عند الفرد القائم للاتصال، وبعد تجميعها بهذا الشكل يتم فك رموز المنبهات التي تم تمييزها

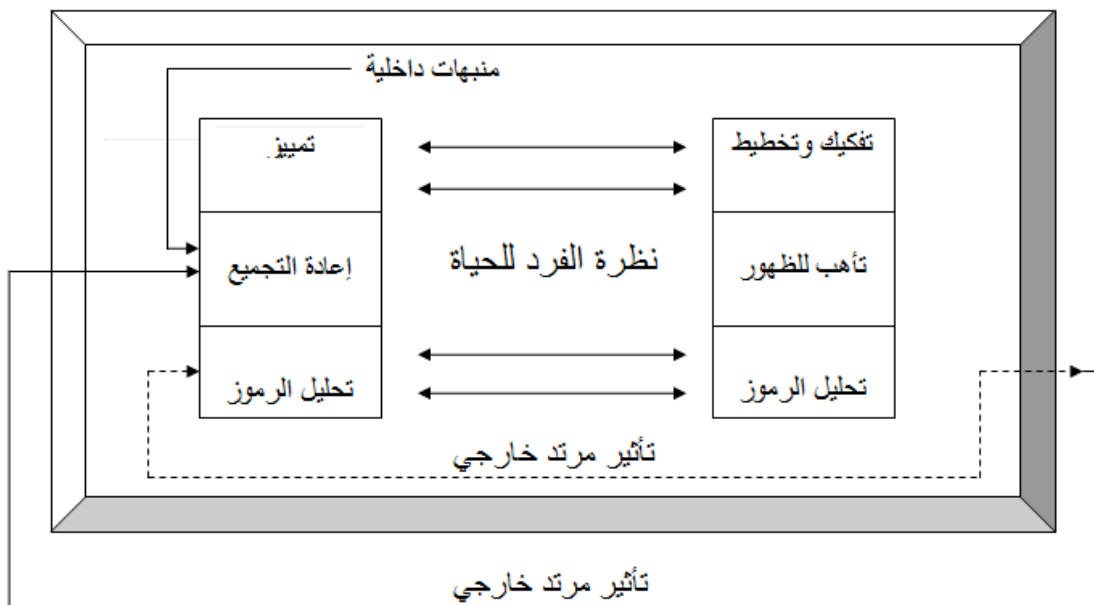
<sup>1</sup> - محمود حسن إسماعيل، مرجع سابق، ص 212-213.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 214-215.

ويقوم القائم بالاتصال بتحويل رموز فكرية هذه المرحلة ضرورية لكي يصبح للمنبهات معنى، على سبيل المثال: إذا كنت تقرأ في كتاب سوف تتعرض للعديد من المنبهات منها إحساس نوعية الورق أو الإحساس بوجود مسمار في كرسي أو ارتفاع درجة الحرارة أو البرودة أو هبوب زوابع، بعد التعرض لهذا المنبه نبدأ بالتفكير والتخطيط وترتيب الأفكار في هذه المرحلة يتم إعادة ربط الدلالات التي تصل إليك بالمعرفة والخبرة السابقة ثم يتم تجميع وتقييم المعلومات التي لها علاقة أو صلة بالمسألة التي تهتمك وتقوم بإعداد رسالة لإرسالها، أو نقلها، ثم تلي هذه المرحلة مرحلة التأهب للظهور التي تتاح فيها الفرصة للأفكار، حتى تنمو وتتطور لتأخذ أشكالاً واتجاهات يمكن أن تتحقق منها الفائدة في هذه المرحلة أصبحت الدلالات جاهزة لتحليلها وتحويلها من رموز إلى كلمات أو حركات لها معنى ويتم ذلك عن طريق الفعل (التحدث أو الكتابة) حتى يستطيع الجمهور الذي يريد المرسل أن يصل إليه أن يتلقاها.

تأثير المرند الخارجي: ما يستطيع أن يسمعه القائم بالاتصال، أما تأثير المرند الداخلي ما يشعر به الفرد داخليا عندما يتحرك وينفعل أو يتحرك أثناء الحديث، وهو بمثابة رجع الصدى<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (04): يوضح نموذج بركر وويزمان في الاتصال الذاتي



المصدر: حسين الخزاعي، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط1، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص36.

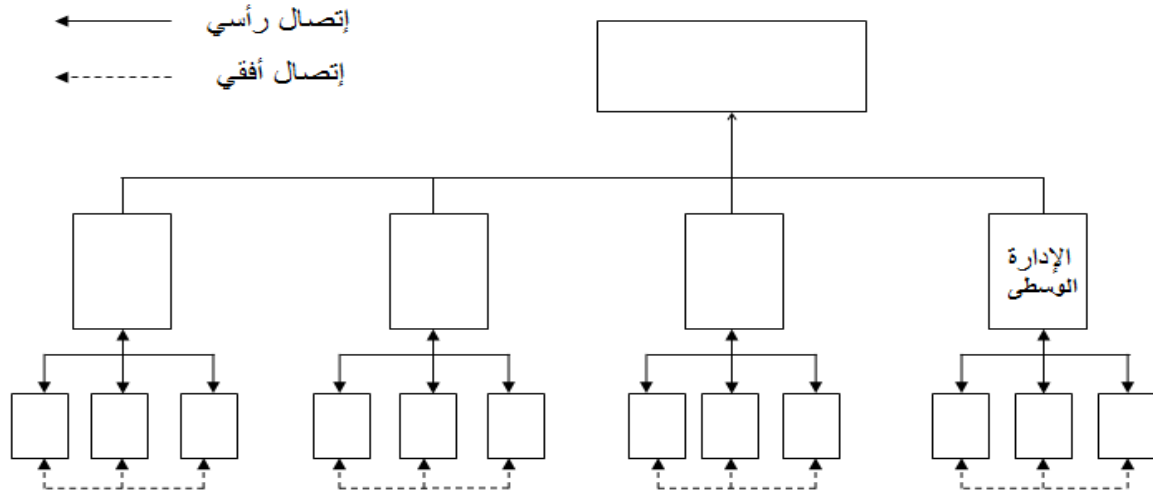
<sup>1</sup> - حسين الخزاعي، مرجع سابق، ص ص36-37

### ح. نموذج الاتصال التنظيمي:

هو ذلك النمط من نماذج الاتصال يتم داخل المؤسسات والمنظمات ويهدف إلى ضمان وانسياب المعلومات و الأفكار بأقصى درجة ممكنة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين وانتقال التغذية الراجعة من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة الأدنى أو الأعلى في المنظمة وتنقسم إلى قسمين:

- **نموذج الاتصال التنظيمي الرسمي:** والمشاركون في هذا النوع من الاتصال يتفاعلون مع بعضهم البعض وفقاً للتسلسل الإداري، فالإدارة العليا تعطي السياسات للإدارة المتوسطة التي تقوم بدورها بترجمة هذه السياسات إلى خطوات تنفيذية، وتمررها إلى الجهات الأدنى وهي الجهات المنفذة في المؤسسة وتقوم بدورها بإعطاء معلومات عما تم إنجازه لمستوى الإدارة المتوسطة التي تجمع هذه المعلومات لتعطي بها صورة عما تم إنجازه فعلياً من سياسات مقترحة من الإدارة العليا، ومن الملاحظ في هذا النموذج أن الاتصال يتم بطريقة رأسية من المستويات الإدارية المختلفة دون أن يتخطى أي مستوى إداري المستوى الأعلى عليه في عملية الاتصال، والاتصال الأفقي يتم داخل الوحدات الإدارية التابعة للإدارة الأكبر دون اتصال مباشر بين وحدة فرعية في داخل إدارة ما ووحدة أخرى مماثلة في إدارة أخرى<sup>(1)</sup>.

### الشكل رقم (05): يوضح نموذج الاتصال التنظيمي الرسمي

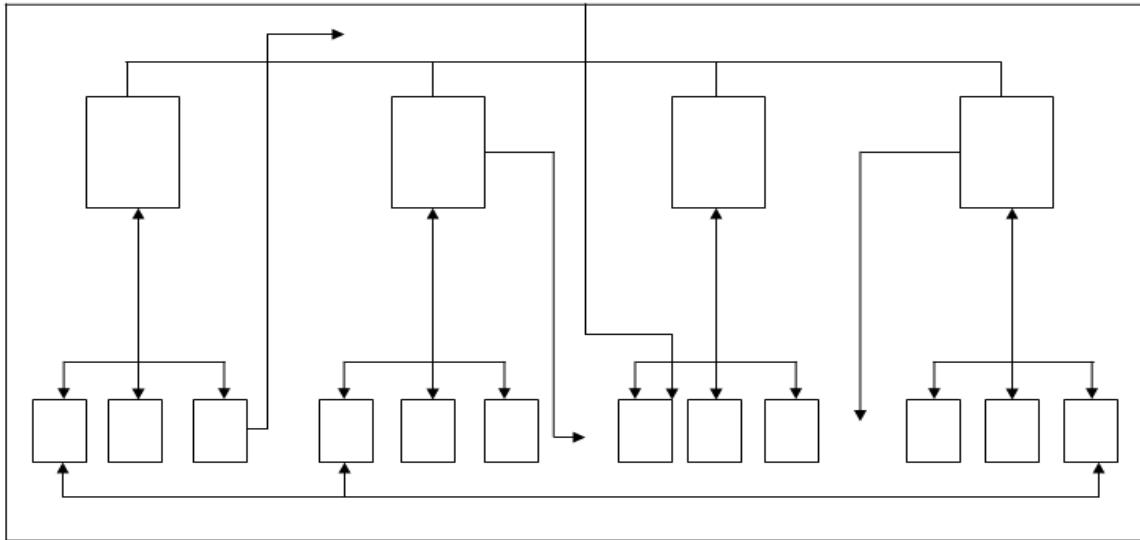


المصدر: علاء الدين أحمد كفاني وآخرون، **مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعلم والتعليم**، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص75.

<sup>1</sup> - علاء الدين أحمد كفاني وآخرون، **مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعلم والتعليم**، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص75.

-نموذج الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

شكل رقم (6): يوضح نموذج الاتصال التنظيمي غير الرسمي



المصدر: علاء الدين أحمد كفاني وآخرون، مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعلم والتعليم، ط1، دار الفكر والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص77.

وكما يظهر من الشكل السابق أن عملية الاتصال تتم بين كل المستويات الإدارية المختلفة دون قيود أو شروط تحد من عملية الاتصال، ويظهر هذا النموذج من الاتصال كذلك في العلاقات الإنسانية والشخصية بين العاملين في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

## 2. نظريات الاتصال:

لاشك أن الآراء العلمية الاجتماعية للظواهر تعتبر آراء انتقائية ولذلك فإن اختلاف الرؤى أو المنظورات التي ينظر من خلالها العالم إلى الظواهر تؤدي إلى اختلاف الكتابات واختلاف الآراء التي يتبناها المفكرون، ولعل أهم نظريات الاتصال وأبرزها ما يلي:

### أ. نظرية التعلم:

نظرية التعلم في الأساس هي نظرية من نظريات علم النفس التي تناولها العديد من علماء النفس من نواحي عديدة ومتنوعة وبالرغم من كونها تبحث في عمليات التعلم وكيفية حدوثها والشروط التي يجب أن تتوفر لكي يحدث التعلم، إلا أن لهذه النظرية علاقة وصلة قوية بنظريات الاتصال الإنساني، الذي يحدث فيه تعلم وتعليم وفي نفس الوقت يحدث بأنواع متعددة ومن خلاله يمكن أن يتوفر لدينا

<sup>1</sup> - علاء الدين أحمد كفاني وآخرون، مرجع سابق، ص77.

شكل أساسي عن نظريات الاتصال. ويجب أن نؤكد هنا أن كل نظرية في علم النفس التعليمي تعطي أهمية كبيرة لعملية الترابط لأنها تعتبر المبدأ الأساسي الذي يقوم عليه الاتصال الفعال<sup>(1)</sup>.

وباختصار فإن العلاقة بين المثير والاستجابة يمكن النظر إليها باعتبارها توفر لنا المناخ الأساسي لكل من عمليتي التعلم والاتصال. والمتبع هنا يمكن أن يكون شيء مادي أو طبيعي وقد يكون حادث معين في البيئة بحيث يكون له القدرة على التأثير في عضو الإدراك أو الإحساس بالكائن الإنساني، إن الاستجابة سوف تكون في صورة فعل صريح وعلمي يمكن قياسه. إن عملية التعلم التي تقوم على أساس (المثير- الاستجابة) أو ما يسمونه بالمذهب الإرتباطي أو الترابطي والذي أصبح مشهوراً بين كثير من الناس على أنها ارتباط شرطي تقليدي ( عملية ربط بين منبه أو مثير باستجابة لم يكن بينها وبين المنبه صلة من الأصل، وذلك عن طريق عملية التداعي) من النوع الذي عرضه<sup>(2)</sup>.

ويعتبر الاتصال الإنساني من هذا المنظور العملية التي تربط الأفراد بعضهم البعض والبيئة التي يعيشون فيها. ومن خلال وصف "نيوكامب" للأفعال الاتصالية التي تتلخص في أنه يمكن أن تتحدد على أنها نتائج لتغيرات في العلاقات بين الكائن الحي وبين البيئة سواء كانت هذه العلاقات فعلية أو متوقعة أو الاثنين معاً، كما أنها تعتبر أفعالاً مميزة حيث أن هذه الأحداث يمكن أن تحدث بسبب التغيرات التي توجد في نفس العلاقات بين اثنين أو أكثر من القائمين بالاتصال أو الأهداف أو الموضوعات الاتصالية. وعليه فإن عملية الاتصال أساساً عملية رد فعل، حتى أن الأفعال الاتصالية التي تبدو وبشكل 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 يشتركون فيها، وهكذا فإن بعض المثيرات التي يتعرض لها الناس تمارس ضغطاً عليهم من أجل إرسال المعلومات أو الاستجابة للمعلومات التي تثير اهتمامهم.

الموقف الاتصالي يمكن تفسيره على أنه الموقف الذي يتم فيه إشباع احتياجات المشاركين بطريقة محسوبة، ونبرز أهمية الموقف الاتصالي من احتياجات المشاركين من ناحية ومن النسق الكبير الواسع الذي يعتبر جزءاً من ناحية أخرى، العلاقة بين المشاركين تعتبر علاقة وظيفة 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

<sup>1</sup>- سمرة عسلي، الجماعات غير الرسمية وتأثيراتها على الاتصال الداخلي للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل، جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر. ص 63-64.

<sup>2</sup>- سلوى عثمان صديقي هناء حافظ بدوي. مرجع سابق. ص 59-60.

تتصل فقط بمثل هذه المسائل والموضوعات المحدد، ولكن أيضا افتراضات تتعلق بالعملية التي بواسطتها يصبح للظواهر 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<sup>(1)</sup>.

### ب. نظرية المعلومات:

تستند النظرية على أساس أن الاتصال يعتبر عملية معالجة للمعلومات يقوم بها الإنسان وفي هذه الحالة فإن الاهتمام الأول يبدو في تحري وقياس كمية المعلومات في أي رسالة ووقفا لما جاء به مؤسس "سبرانتينا نوربرت فينر"، حيث يقول بأننا نصارع دائما ميل الطبيعة نحو إفساد كل ما هو منظم، وتدمير كل ماله معنى شاذ كانت الطبيعة تعزز وتشجع كل ما هو مجهول أو مشكوك فيه فإن المعلومات تلعب دورا هاما أو تساعد على ضعفه، والتقليل من هذه الظاهرة أي التقليل من عملية التشجيع هذه، حتى تنخفض في النهاية درجة الغموض أو درجة عدم الثقة. وطبقا لرؤى "فريك" "Frick" فإن النظرية الثاقبة التي أدت إلى تطور نظرية المعلومات تمثلت في إدراك الحقيقة القائلة بأن العمليات التي قد توصف بأنها عملية نقل المعلومات هي أساسا عملية انتقائية أو عملية اختيار<sup>(2)</sup>.

وهكذا فإن النظرية الرياضية للمعلومات تقدم مدخلا موضوعيا لتحليل النشاط الاتصالي سواء كان ذلك في الأجهزة أو بين الناس، أما عن الأساس الذي يستند عليه القياس الكمي الموضوعي، فإنه يتمثل في نظام الترميز الثقافي مثل القرار بين نعم/لا، كما تستند هذه النظرية على أساس أن كافة المسائل أو الموضوعات الغامضة أو المشكوك فيها يمكن خفض درجة الغموض فيها، وذلك بتحويلها إلى سلسلة من الأسئلة تشكل القياس الكمي الضروري الذي يمكن من استخدام هذه النظرية في تحليل عملية الاتصال. ونظرية المعلومات على هذا الأساس ليست نموذجا أو نظرية للسلوك الاتصالي ولكن هذه النظرية لها تأثير فعال في صياغة المسائل أو المشاكل وصياغة النماذج لدراسة عمليات الاتصال وفقا لما ذكر "فريك" فإن المدخل النظري للمعلومات يوصف بأنه اتجاه أو رأي وفيما يتعلق بنظم الاتصال الالكترونية، والتي طبقت عليها هذه النظرية في بادئ الأمر فإن الاتجاه يؤدي إلى الافتراضات التالية:

- هذه العملية تعتبر إحصائية.
- أن المظهر العام لعملية كان يبدو في صعوبة للقيام بعملية الاتصال<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- سمرة عسلي، مرجع سابق، 64-65.

<sup>2</sup>- سلون عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 64-65.

<sup>3</sup>- سمرة عسلي، مرجع سابق، ص 66.



ومن هنا يمكن أن نرى أن نظرية المعلومات رغم أنها تعتبر أداة أو طريقة فنية فإن لها نزعة أوميلاً أو هدف يتعلق بالمسائل أو الأسئلة التي سألناها قبل ذلك بأن الاتصال يعتبر عملية هادفة ومقصودة، حيث تهتم بالتقليل أو خفض درجة الغموض وهذه الصيغة المحددة توجه الملاحظ أو المراقب وتقوده إلى تحديد الموقف الاتصالي تحديداً دقيقاً كما أنه يتجه إلى أن ينسب هذا التفسير إلى المشاركة في العملية الاتصالية، وتنشأ الصعوبة هنا من أن بعض المواقف الاتصالية مثل الاتصال المعارض أو الاتصال الخاص بين الأشخاص، قد يكون هذا الاتصال ليس هدفاً أو بلا هدف وقد يؤدي هذا الاتصال إلى خلق أو إيجاد معاني جديدة أو خلق غموض جديد<sup>(1)</sup>.

### ج. نظرية النسق الاجتماعي:

تقدم هذه النظرية منظورا اجتماعيا للأفعال الاتصالية التي تكون أكثر قربا للتفسيرات السيكلوجية منها إلى الآلية التي قدمت من قبل، ويعتبر "تالكونت بارسونز" من أنصار نظرية النسق الاجتماعي الأساسية على الرغم من أنه لم يكن يتناول الاتصال بتفصيل تام من خلاله أعماله، إلا أنه يمكننا أن نستخلص من خلال أعماله هذه وخصوصا النسق الاجتماعي منظورا متناسقا لعملية الاتصال حيث أن "بارسونز" ينظر إلى الفعل الاجتماعي عموماً على أنه يتميز بوجود دافع له لإنجاز بعض الأهداف، وقد يتمثل هذا الهدف في الوصول إلى حالة من الرضا أو تجنب الحرمان، وفي ذلك يشير "محمد عوض عبد السلام" أن هذه النظرية تنظر إلى الفرد على أنه موجه نحو هدف معين في أي عمل يؤديه أو في أي سلوك يصدر عنه، وأن ما لدى الفرد من اهتمامات ودوافع توجه سلوكه وأفعاله وأن من وراء كل فعل أو سلوك إنساني أسباب ودوافع واهتمامات لإنجاز هدف معين للفرد نفسه، بالإضافة إلى ذلك فإن الفعل الاجتماعي يحدث في الموقف الذي يكون فيه الفاعل مواجهاً بواسطة الأعراف والقيم وقيود أخرى من نفس البيئة الاجتماعية، وهذا يعني أن يكون النظر إلى الفرد على أنه ليس حراً في أفعاله وسلوكه بواسطة ثقافته التي يتعلمها خلال تفاعله مع الأعضاء الآخرين في مجتمعه أو جماعته، ويتضح هنا أن عملية تحويل الأهداف واختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها لا تتأثر فقط بالعوامل والشروط الموقفية العملية، بل أيضاً بالثقافة التي يمتلكها الفرد من تفاعله مع الآخرين، ويشير "بارسونز" بصفة خاصة إلى الإحداثيان الإيجابي والسلبي وهي التي تميز وتفرق بين اهتمام الفاعل بتطور الموقف عبر الزمن، فالفاعل قد يتخذ لنفسه موقفاً متطرفاً يتمثل في انتظار التطورات، وقد يتخذ موقف آخر وهو محاولة السيطرة على الموقف بحيث يصبح متوافقاً مع رغباته ومصالحه. أما بالنسبة للحالة المستقبلية التي ينظر إليها الفرد نظرة سلبية اصطلاحاً على

<sup>1</sup> - سمره عسلي، مرجع سابق، ص 67.

تسميتها بالتوقع وذلك وفقا لوجهة نظر بارسونز، بينما الحالة المستقبلية التي يبحث عنها الفرد بنشاط وإيجابية اصطلح على تسميتها بالهدف<sup>(1)</sup>.

ولعل من المناسب الإشارة إلى الصلة أو العلاقة التي أقامها "بارسونز" بين وسائل الاتصال والضبط الاجتماعي حيث أوضح أن النسق الرمزي يعتبر عنصرا من عناصر النظام الذي يفرض كما هو الموقف الواقعي وحتى في حالة الاتصال البسيط والبدائي فإن لن يكون سهلا بدون توفير درجة التوافق مع قواعد النسق الرمزي، بينما أصبح واضحا بأن هذا المدخل نهاية السلوكية (نظرية تقول بأن دراسة سلوك الحيوانات الظاهر هو علم النفس الحقيقي) وهكذا وبينما يؤكد بارسونز على ضرورة التفرقة بين الفعل الاجتماعي و السلوك ( الذي يعتبر رد فعل) مثلما يحدث عند الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المختارة في المستقبل، حيث يتجه التركيز على القيود<sup>(2)</sup>.

#### د. النظرية التفاعلية الرمزية

هناك نظرية أخرى تأخذنا إلى مقربة من منظور النسق وقد ظهرت هذه النظرية في أعمال " جورج هربرت ميد " وقد عرفت هذه النظرية بالتفاعلية الرمزية.

وكما هو واضح من الاسم فإن هذه النظرية تهتم أساسا وفي المقام الأول بعملية التفاعل الاجتماعي القائم على الرموز وتركز بشكل مباشر على الاتصال، وعلى الرغم من أي أعمال "ميد" قد سبقت أعمال بارسونز من الناحية التاريخية وعلى الرغم من أنه يعتبر أحد علماء النفس الاجتماعيين، أكثر منه عالم اجتماع أو عالم نفس أيضا فإن نظريته أصبح لها تأثيرا كبيرا باعتباره خليفة أو بديل لكل من البنائية الوظيفية لمدخل النسق الاجتماعي وللبدايات المبكرة لمنهج علم الاجتماع التجريبي.

وقد ارتبط قبول هذه النظرية بالاهتمام بعلم الظاهرات ( فينومينولوجي) الذي سناقشه بعد ذلك، وقد كان لتلميذ ميد ويدعى "هربرت بلومر" تأثيرا كبيرا في تقديم أعمال "ميد" في علم الاجتماع<sup>(3)</sup>.

ومن وجهة نظر "بلومر" هناك نقطتان أساسيتان تتعلقان بالفعل الاجتماعي:

- **النقطة الأولى:** أن الفعل الاجتماعي الذي يحدث في الموقف يتشكل وفقا للتنظيمات الاجتماعية ومع ذلك فإن هذا الفعل يكون موجها نحو الموقف وليس موجها بشكل مباشر نحو الملامح المحددة ذاتها.

**والنقطة الثانية:** أن هذا المدخل يسمح بحرية أكبر وبتنوع أكثر من مدخل النسق الاجتماعي، ومن خلال هذا الإطار العام يقدم "ميد" أيضا رأيا في السلوك الاتصالي والذي يضيف شكلا جوهريا على وجهة نظر "بلومر" حيث أبرز نقطتين أساسيتين.

<sup>1</sup> - سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص ص 67-68.

<sup>2</sup> - سمرة عسلي، مرجع سابق ص 69.

<sup>3</sup> - سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، مرجع سابق ص ص 70-71.

النقطة الأولى هي أولية الاتصال، والنقطة الثانية هي انعكاسية الفعل الاتصالي ( قدرة الإنسان الفرد على التحدث مع نفسه من وجهة نظر الآخرين) في هذه المحادثة الداخلية ( الحديث الداخلي) وفي نتائجها أو حصيلتها فإن الشخص يعطي هذه المحادثة شكلا ويصيغها وفقا للمجتمع، بدلا من أن يقوم المجتمع بتشكيلها، وهكذا فإن الاتصال يعتبر عملية خلاقة بمعنى أن نتيجته هي نفسها نتاج للفعل نفسه الذي يعد فريدا في نوعه ولا يمكن التنبؤ به<sup>(1)</sup>.

### سادسا: الاتصال التنظيمي:

قبل التطرق إلى معنى الاتصال التنظيمي وجب أولا تحديد معنى سياق المصطلح في مكانه من خلال تبيان المقصود بالمنظمة عموما إلى غاية الوصول إلى معنى الاتصال فيما يتصل بميدان الدراسة، وعليه:

#### 1. معنى المنظمة

المنظمة كيان أو ترتيب اجتماعي يتم تشكيله بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية<sup>(2)</sup>.

#### 2. مفهوم التنظيم:

لا يزال مفهوم التنظيم في أكثر التعبيرات تعقيدا في الأدبيات الإدارية، إذ يعرفه "إبراهيم درويش" بأنه " البناء الذي يقوم العمل الإداري من خلاله ومن ثمة وظائف الإدارة العامة في الواقع الحياة في الجماعة" ويعرفه "حسن توفيق" بأنه " تنسيق للجهود البشرية في منظمة عامة قصد تحقيق الأهداف والسياسات بكفاءة عالية وبأقل تكلفة"

وهناك من ينصرف إلى القول، بأن مفهوم التنظيم إنما يشير إلى تنظيم هيكل الجهاز الذي تمارس من خلاله الإدارة، أي الهيكل التنظيمي للإدارة، وكذلك تنظيم وتنسيق ما يمارسه الأفراد من أنشطة داخل الجهاز، وذلك عن طريق تكتيل جهود العاملين في التنظيم.

بينما يرى "جون فيفيان" أن التنظيم هو أحد الأنماط الذي يتصل من خلاله أعداد كبيرة من الناس مع بعضهم وجها لوجه، مشتركين في مهام معقدة لمنشآت متماسكة نظاما ورشدا من أجل إنجاز أهداف مشتركة متفق عليها"<sup>(3)</sup>.

#### 3. الاتصال التنظيمي والمفاهيم المشابهة:

إن الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والاتصال مع الزملاء، ويعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء

<sup>1</sup> - نفس المرجع ص 72.

<sup>2</sup> - بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 12.

<sup>3</sup> - نفس المرجع ص 12.

علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المشروع، ولا يخفي ما لذلك من آثار سيئة على معنويات العاملين وبالتالي إنتاجيتهم<sup>(1)</sup>.

فإذا كان الاتصال هو عملية تنقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين ويتم تبادل المفاهيم بين الأفراد باستخدام نظام من الرموز<sup>(2)</sup>.

فإن الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير<sup>(3)</sup>.

يشمل الاتصال التنظيمي أيضا كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، ولا يمكن أن نتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية وحتى غير رسمية تستعمل مختلف الرسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة<sup>(4)</sup>.

وأيضا عرفه "كاتز" و"كاهن" هو تبادل المعلومات ونقل المعنى<sup>(5)</sup>.

#### 4. المفاهيم المتضمنة للاتصال التنظيمي:

##### - مفهوم اتصال المؤسسة:

إن المتنبع للتراث المعرفي في هذا المجال يجده يستهدف المجالات المختلفة للاتصال المؤسسة وأبعاده الداخلية والخارجية، فهناك من يشخصه في المجال الإداري أو في المؤسسات عموما، ليقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق العمليات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.

<sup>1</sup>- لو كيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 225-226.

<sup>2</sup>- بدر ناصر حسين، مفهوم الاتصال البعد النفسي والاجتماعي "أنموذج مجلة مركز بابل"، العدد 2، 2012، جامعة بابل، مركز بابل للدراسات الحضريّة والتاريخية، بابل العراق، ص 193.

<sup>3</sup>- رويم فائزة ومهيري بالخير، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة الجزائر، ص 285.

<sup>4</sup>- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2011، ص 8-9.

<sup>5</sup>- ياسين محجر والهاشمي لو كيا، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7 جانفي 2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة وجامعة منتوري قسنطينة(الجزائر)، ص 3.

ويعرفه "إبراهيم أبو عرقوب" بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين<sup>(1)</sup>.

وفي قاموس الإدارة العامة أورد "زكي غوشة" تعريفا للاتصال بأنه نقل للمعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة<sup>(2)</sup>.

### مفهوم الاتصال الإداري

تعرفه "منى مؤتمن" وغيرها الاتصال الإداري بأنه "الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعول به داخل كل مؤسسة"<sup>(3)</sup>.

من خلال ما تم التطرق إليه من مفاهيم تتضمن الاتصال التنظيمي أنها كلها تتفق على أنه عملية تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين العمال في المنظمة من أجل إيجاد فهم مشترك والثقة تجعل منهم وحدة عضوية لها درجة من التكامل لتسمح بقيامهم لنشاطهم في المنظمة بصورة تحقق أهدافها، وقد يحدث ذلك وفق التنظيم الرسمي أو وفق التنظيم غير الرسمي<sup>(4)</sup>.

### سابعاً: أنواع الاتصالات التنظيمية:

#### 1. الاتصالات الرسمية

وهي سلسلة من اتصالات مباشرة بين مرسل الرسالة والمستقبل لها، ويتخذ هذا النوع من الاتصالات عدة أشكال، ومن أهمها الاتصال اللغوي وغير الشفوي وتتم هذه الاتصالات داخل خطوط السلطة الرسمية في إطار البناء التنظيمي الذي يحدد قنوات الاتصال الرسمية ومجاريها، وتأخذ هذه الاتصالات اتجاهات أساسية للاتصالات العمودية الصاعدة والعمودية النازلة<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - فضيل دليو، اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1 القاهرة، مصر، 2003، ص28.

<sup>2</sup> - بوحنية قوي، مرجع سابق، ص31.

<sup>3</sup> - رويم فائزة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7 جانفي 2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، ص 51.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص51.

<sup>5</sup> - مارس هناء، أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنتفذي المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007-2008، ص46.

## 2. الاتصال التنظيمي غير الرسمي

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة<sup>(1)</sup>.

يتم الاتصال غير الرسمي بين الأصدقاء والأفراد، حيث تتصف هذه العلاقات فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتكاتف وإشباع الحاجات، ورغم أن هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، ولكنها تجد لها منفذا للاتصال داخل هيكل التنظيم الرسمي<sup>(2)</sup>.

## 3. الاتصال الصاعد:

يرى " ليفزي " "livesy" أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي. وتصنف الاتصالات الصاعدة ضمن الاتصال الرأسي (أو العمودي) الذي يشمل أيضا الاتصالات النازلة<sup>(3)</sup>.

## 4. الاتصال النازل:

وتصنف هذه الاتصالات ضمن إطار الاتصالات الرأسية ( العمودية ) وتعد الأكثر شيوعا حيث تناسب المعاني والرسائل (مثل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والملاحظات... الخ) من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا. وهذا النوع يحمل في طياته إستراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها. ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل الحديث المباشر أو عبر البريد الإلكتروني أو غيرها من وسائل الاتصال<sup>4</sup>.

## 5. اتصال لفظي:

هو تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل، أو عن أخطاء معينة في التسيير أو أحد جوانب الصراع التنظيمي<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص 47.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2002، د ط، ص 496.

<sup>3</sup> - بشير العلاق، مرجع سابق، ص ص 100-101.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 102.

<sup>5</sup> - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 11.

**6. اتصال غير لفظي**

هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في أحد جوانبه، أو متضمنة رد فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل التغيب والتأخر والجمود ومقاومة التغيير.

**7. اتصال غير موجه**

الحالة التي تكون فيها الرسالة بين الرئيس والمرؤوسين ليست ذات اتجاه واحد فقط بحيث يتساوى الجميع مهما كانت درجاتهم السلمية ويستمعون إلى بعضهم البعض ويحاولون فهم بعضهم البعض وتبادل المعلومات قدر الإمكان.

**8. الاتصال الأفقي**

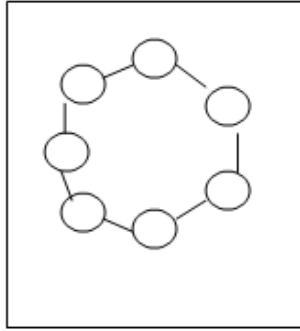
ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات، والآراء، ووجهات النظر بين الإدارة أو في الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي. وغالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات الأفقية لقناعتها بأنه يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال، وحل المشكلات، وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها، والحد من مشكلة الصراعات وغيرها من مشاكل العمل وإفرازاته. ومما لاشك فيه أن الاتصالات الأفقية تلعب دورا هاما وحاسما في تمكين علاقات التعاون والموازرة بين العاملين وإدارات وأقسام المنظمة الأخرى. من هذا يتضح أن هذا النوع من الاتصالات يستهدف الإبلاغ فقط، وإنما يشتمل أيضا على طلب المساعدة والتنسيق<sup>(1)</sup>.

**ثامنا: شبكات الاتصال:**

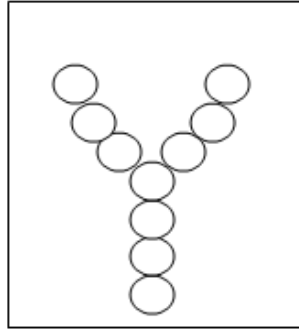
شبكات الاتصال هي النموذج الذي يتشكل من خلاله الاتصال بين الأعضاء في المجموعة، ولقد اكتشف الباحثون في مجال الديناميكية المجموعات الصغيرة العديد من الأشكال لشبكات الاتصال بين أعضاء المجموعة التي تتكون من خمسة أفراد وهذا ما يبينه هذا الشكل:

<sup>1</sup> - بشير العلق، مرجع سابق، ص ص 103-104.

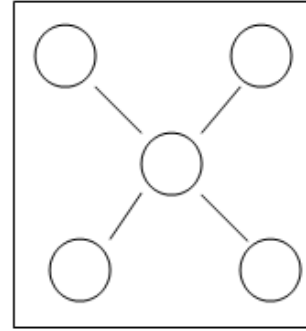
الشكل رقم (07): أنماط شبكات الاتصال



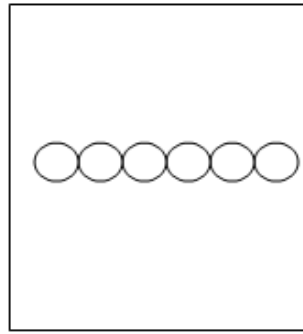
الدائرة



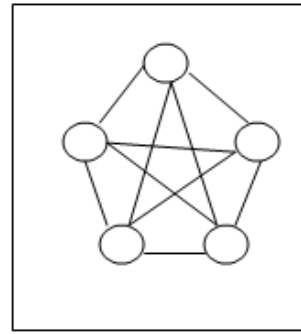
حرف Y



العجلة



السلسلة



القناة

المصدر: سليم كفان، دراسة مدى قابلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004-2005، ص36 .

**1. نمط العجلة:**

في ظل هذه الشبكة فإن جميع الاتصالات تتدفق من خلال شخص مركزي والذي من المحتمل أن يكون قائد المجموعة وتعتبر هذه الشبكة أكثر الشبكات من حيث درجة مركزية الاتصالات حيث يقوم فرد واحد باستقبال ونشر كافة المعلومات.

**2. نمط حرف (y):**

يعتبر أقل مركزية نسبيا حيث يقترب شخصين من مركز الشبكة.

**3. نمط الدائرة:**

يتفوق على نمط السلسلة وذلك لأن الممر لا يتم إغلاقه بمعنى أن كل منهما يمتلك فرصة للاتصال بفردين آخرين وهو ما يزيد من مساحة الاتصالات المرتردة.



**4. النمط الشمولي:**

يعتبر أكثر الشبكات تحررا من المركزية وتسمح بتدفق المعلومات بشكل حر بين أعضاء المجموعة، في ظل هذا النمط تساوي مساهمات الأفراد بينما لا يمتلك قائد المجموعة في حالة وجود أي قوة أو سلطة إضافية.

**5. نمط السلسلة:**

تضمن تدفقا أكثر للمعلومات بين أعضاء الجماعة على الرغم من أن الشخصين اللذان يقفان في الأطراف رقم(1) و (2) يتعامل مع فرد واحد(1).

**تاسعا: أهمية وأهداف الاتصال في المنظمة:**

في واقع الأمر، لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد سواء داخل المنظمات أو خارجها، لأن من طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط من قبلهم، مما ينعكس في النهاية على الكفاية الإنتاجية للمنظمة ككل، لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة "حياة" أي تنظيم، فبدون الاتصالات الجيدة يشعر الناس بأنهم وحيدون، لأنها عملية تساعدهم على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة(2).

ومن وجهة نظر مدير المنظمة ذو المسؤوليات المتعددة تجاه العاملين والمساهمين والمجتمع والموردين والعملاء والإدارات الحكومية فإن الأهداف الأساسية للاتصال ثلاثية الأبعاد هي: - الاستلام والتحري - الإخبار - التأثير.

حيث يجب على المدير أن يبحث ويتحصل على المعلومات اللازمة " الاستعلام"، وتزويد الآخرين بالمعلومات وتنمية وتوسيع الفهم "الإخبار"، ويدعم الاتجاهات والتصرف والتأثير، وأيا كان الفرد يعمل داخل التنظيم فقد يكون الاتصال رسميا، شفوي أو كتابي وهذه هي الأهداف الأساسية للاتصال.

وفي ما يتعلق بالاتصال بالمرؤوسين فإن المدير الذي ينجز الهدف الثاني والثالث للاتصال فإنه سيكتشف أنه تمكن بنجاح من تكوين فريق العمل حيث أن:

<sup>1</sup> - سليم كفان، دراسة مدى قابلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004-2005، ص ص 36-37.

<sup>2</sup> - فضيل دليو وآخرون، فعاليات الملتقى الوطني الثاني، الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، الخروب قسنطينة، الجزائر 2003، ص 85.

الإعلام أو الإخبار + التأثير = العمل الجماعي (فريق عمل)<sup>(1)</sup>.

إذن الاتصالات هي الأساس بالنسبة للإدارة الفعالة، وأن العامل الأساسي الذي يساهم في نجاح المنظمة وبقائها هو أفرادها، وتعتبر عملية الاتصال الوسيلة الرئيسية المؤثرة في سلوك الآخرين، وأن أهم التحديات التي تواجه المديرين في الوقت الحاضر تعود في جزء منها إلى ثورة المعلومات وحجم الاتصالات الواسعة والتي تمثل صفة هذا العصر، حيث أن الاتجاه نحو التحسين في مجال الاتصال أصبح التزام وخصوصاً في مجال الأعمال والاتصالات المنظمة<sup>(2)</sup>.

### الأهداف:

من هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، بالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

2- المشاركة في المعلومات: ساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

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

3- اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دوراً كبيراً في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقسيم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

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

<sup>1</sup> - محمد فريد صحن وسعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 1999، ص260.

<sup>2</sup> - صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص10.

- 5- ويمكن أن ندرج هنا هدف آخر للاتصال الفعال الذي لا يقل أهمية عن سابقه، والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي<sup>(1)</sup>.
- فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التالية:
- نوفي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال.
  - مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
  - تشجيع الآراء البناءة.
  - تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.
  - إتقان العمل بإخلاص من خلال الاعتماد على البيانات الصحيحة.
  - ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والنقد البناء.
  - عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
  - عدالة تفسير المعلومات دون تمييز أو اتجاهات شخصية.
  - معقولية التصرف دون إسراف أو تقصير سواء في القول أو العمل.
  - تطابق العمل مع القول.
  - نوفي الموضوعية والحقيقة مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.
  - إن الخصال الحميدة والسمات الشخصية الجيدة تعتبر عنصرا مهما في مزاوله الاتصال<sup>(2)</sup>.

#### عاشرا: معوقات الاتصال التنظيمي:

يعاب على المنظمات العامة بشكل عام بعجزها أو ضعفها في مجال الاتصال والتواصل مع الجماهير المستهدفة بمخرجاتها، وتشير الدراسات والأبحاث الحديثة، وكذا تجارب هذه المنظمات الميدانية في شتى بقاع العالم إلى أن من غير الإنصاف اتهام القائمين على هذه المنظمات بالمسؤولية الكاملة عن حالات الخلل والإحباط التي غالبا ما تحصل في هذه المنظمات، ويرى الباحثون والممارسون في مضمار الاتصال في بيئة المنظمات العامة أن هذه المعوقات قد تعود أسبابها ومسبباتها للمسؤولين عنها، والمتعاملين معها، والحلقات الوسيطة، ووسائل الاتصال وأدواته، ولأسباب أخرى متعددة<sup>(3)</sup>.

ويمكن اختزال هذه المعوقات في عاملين أساسيين هما:

- العامل النفسي الاجتماعي.

<sup>1</sup> - فضيل دليو، وآخرون، مرجع سابق، ص ص 87-88.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 89.

<sup>3</sup> - بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 149.

- العامل التنظيمي.

### 1. المعوقات النفسية والاجتماعية:

يختلف الأفراد في ميولهم ولذا فإن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يختلجهم من عواطف وشعور<sup>(1)</sup>.

- **صعوبات نقل المعاني بواسطة الرموز:** إن الألفاظ كرموز تعبيرية لا تعني نفس الشيء لجميع من يسمعونها، كما أن الصورة التي تكونها الكلمة في ذهن الفرد والسلوك الذي يترتب عليها قد يختلف عن الصورة التي تقصدها الإدارة أو الذي تتوقعه، فاستخدام نوع من الآلات الجديدة قد يعني بالنسبة للإدارة إنتاجا أكبرا، وجودة أفضل وتكاليف أقل، إلا أنه قد يعني بالنسبة للعاملين بطالة أو استغلال أو أرباح<sup>(2)</sup>.

- **صعوبات التعلم:** قد يهدف الاتصال إلى تعليم الأفراد بغرض تفسير مواقفهم أو إعادة تكييفهم مع سياسات وبرامج المنظمة، فعندما تعتمد الإدارة على الأخذ بنظام جديد للأجور بهدف زيادة الإنتاج وتحقيق العدالة فإن العاملين قد يلجئون إلى تخفيض معدلات الإنتاج لعدم فهمهم لأغراض النظام الجديد أو ردهم عليه، فمن أهم مشكلات الاتصال كوسيلة للتعليم أن تركيز الأفراد ذهنيا ذو مدى محدود نسبيا في حين أن التحليل المنطقي للموقف يتطلب الكثير من التركيز الذهني.

### 2. المعوقات التنظيمية:

ويمكن حصر هذه المعوقات في تلك الناجمة عن وجود المستويات الإدارية وكذا مصدر الاتصال:

- **المعوقات الناجمة عن وجود المستويات الإدارية:** ثمة مشكلات اتصال ناتجة عن التنظيم الهيكلي للإدارة، فالإدارة المباشرة كفئة قد تشعر بضرورة معارضة الإدارة العليا، وهذه الأخيرة قد تعتبر أن ولاء المشرفين هو بجانب العمال أكثر منه في جانبها، هذا فضلا عن تصور فئة ما، كفئة العمال المهرة مثلا، كذلك فإن تعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة أحيانا قد يفسر وصول البيانات والمعلومات بمضمون مختلف وربما مشوه كما في حالة الاتصال الهابط مثلا، كذلك فإن المشرفين في حالة الاتصال العكسي قد يترددون في نقل آراء رؤسائهم إلى الإدارة العليا حرصا على مراكزهم مما قد يؤدي إلى تطور المشكلات البسيطة وتحولها إلى أزمات يحتاج علاجها إلى الكثير من الجهد والوقت والتكاليف.

- **مصدر الاتصال:** قد يتحفظ من يتلقى البيانات تبعا لمصدر الاتصال ومدى الثقة به وذلك بغض النظر عن مضمونها، فثمة تهيئ ذهني ونفسي لدى العاملين بأن الإدارة تحاول الإيقاع بهم واستغلالهم

<sup>1</sup>- لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 231.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 232.

كما أن الإدارة تنظر إلى مطالب العمال على أنها وسائل تكتيكية يرمي مقدموها من ورائها إلى كسب أصوات الناخبين في أعضاء النقابة مثلا<sup>(1)</sup>.

كما توجد بعض المعوقات الأخرى التي تؤثر على سلامة الرسالة (مضمونها) وعلى فعالية الاتصال كالحذف والتشويه والزيادة.

- **الحذف:** وهو إلغاء جوانب من المعلومة ويمكن أن يكون مقصودا.

- **التشويه:** وهو تحريف معاني المعلومات أثناء مرورها من خلال المنظمة ويختلف باختلاف الخلفية الشخصية والمهنية.

- **الزيادة:** وهي كثرة المعلومات الواردة، تتلقى المنظمة قدرا هائلا من المعلومات فتجمع ولا تستطيع تصفيتها أو تنفيذها.

لذلك فإن كثرة الاتصال أو قلته مهما كان مصدره يقتل الاتصال الحقيقي.

**إحدى عشر: العلاقة بين الاتصال والقيادة:**

تشير الدراسات والأبحاث في مضمار القيادة إلى وجود علاقة وثيقة بين الاتصال بأنواعه المختلفة و القيادة، حيث تؤكد هذه الدراسات على نوع الاتصال المستخدم يؤثر نوع القيادة وأسلوبها، أو وجود قيادة من عدمها أصلا.

يرى "كاننغهام" أن الاتصالات الشفوية تؤثر نوعا شفافا من القيادة، أو ما يسمى بالقيادة الأبوية أو الصريحة، باعتبار أن القائد هنا يفضل مواجهة مرؤوسيه وجها لوجه، ويحاورهم بشكل مباشر دون الحاجة لأي حواجز تذكر، أما الاتصالات المكتوبة (التحريرية) فإن كاننغهام يعتقد أنها تلائم القادة الحريصين على تدوين الأحداث حماية لمرؤوسيه بالدرجة الأساس، وحفاظا على التنظيم.

أما "ستيف بادر" فإنه يرى أن الاتصالات الإلكترونية تؤثر نوعا من القيادة المبتكرة، حيث يلجأ إليها المدير القائد للتفاعل مع الأحداث بدديناميكية عالية، وكذلك للتواصل بأساليب مبتكرة مع المرؤوسين، ولا يستبعد "بادر" أن يكون القادة في هذه البيئة الإلكترونية من المحددين، حيث غالبا ما تتسم قراراتهم بالجرأة العالية والنظرة الإستراتيجية الثاقبة<sup>(2)</sup>.

وبصدد العلاقة بين القيادة والاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) يرى كل من "ماكلود" و "بيتي" أن هذا النوع من الاتصال يوحي بوجود قيادة لا تتسم بالشفافية العالية، لأن فهم الرسائل الصادرة عن حركات الجسد ليست بالعملية السهلة، وربما لا يفهمها المرؤوسون، وبالتالي قد تتم إساءة فهم إشارة القائد، ويرى "فارلي" أن الاتصال غير اللفظي قد يؤثر على وجود قيادة تسلطية في أغلب الأحيان، لأن القائد هنا لا يتفاعل بعباراته و نبرة صوته، و إنما بإشارات قد يفهمها البعض، و قد لا يفهمها أكثر المرؤوسين.

<sup>1</sup>- لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص ص 232-233.

<sup>2</sup>- بشير العلاق، مرجع سابق، ص ص 183-184.

وتلعب الاتصالات الصاعدة دورا كبيرا في تعزيز علاقة القائد بمرؤوسيه، حيث يرى " جيفلي " أن هذا النوع من الاتصالات يجد تطبيقاته في منظمات التعلم، حيث يقوم القادة بصنع القرارات الإستراتيجية، و هي قرارات تحتاج إلى قدر عالي من تعاون الفريق مع قائده، أما في الاتصالات النازلة فهي تؤثر نوعا من القيادة التقليدية التي غالبا ما ترتبط بظروف التأكد أو الظروف الطبيعية. و في مضممار شبكات اتصال الفريق، يرى " هانوفر " أن القيادة المستخدمة في هذا النوع من الشبكات هي القيادة التجديدية أو الابتكارية، سواء كان الاتصال مركزيا أو لا مركزيا، ويرى " هانوفر " أن القادة يفضلون شبكات اتصال الفريق لأنها تمنحهم قدرا عاليا في القدرة على معالجة أصعب الظروف من خلال تعاون أعضاء الفريق، حيث تفرض شبكات الإتصال أعلى درجات التعاون والتنسيق بين القائد والفريق<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص ص 184-185

**خلاصة:**

وفي ضوء ما تقدم نخلص إلى أن الاتصال كمؤشر لبناء المجتمع، عملية مهمة ينطوي داخلها عدة عناصر أساسية تتعلق بذات الإنسان ومهاراته وتتأثر ببيئته، حيث يرتبط بعدة عوامل كما هو الحال بالنسبة للاتصال التنظيمي وما يحدث في المنظمة من اتصالات متنوع وتتشكل بتنوع أفرادها على السلم التنظيمي واختلافهم الجنسي والفكري، وعلى الرغم من تأثير هذه المتغيرات إلا أن المحور الأساسي لعملية الاتصال ومدير العلاقات الإنسانية 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

## الإطار المنهجي

### للدراصة الميدانية



## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

### تمهيد:

يمثل هذا الفصل الخطوات العامة التي سار عليها الباحث في دراسته انطلاقاً من المجال الجغرافي والتعريف بميدان الدراسة و الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة، بالإضافة الى المنهج المستخدم الذي فرضه طبيعة البحث، وأيضاً الأدوات والتقنيات المستعملة في جمع المعطيات والبيانات، وفي الأخير حدود الدراسة ومجالاتها من خلال العينة وطريقة اختيارها وخصائصها .

أولاً: التعريف بميدان الدراسة ومجالها الزمني:

### 1. التعريف بميدان الدراسة:

بلدية سطيف عاصمة الهضاب العليا، محور رئيسي و عاصمة الولاية، وتعتبر من أهم البلديات المتواجدة على مستوى الولاية، بحيث تقع شمال شرق مدينة سطيف بحي الهوا الجميل، يحدها من الشمال بلدية أوريسية ومن الجنوب بلدية مزلق وقجال، شرقا بلدية أولاد صابر، و غربا بلدية عين أرنات، وتتربع بلدية سطيف على مساحة تقدر ب 2 هكتار، ويبلغ عدد سكانها ب 310.523 نسمة، يقع ارتفاعها على 1100م عن مستوى سطح البحر، يمتاز مناخها بشدة الحرارة صيفا و البرودة شتاء.

تقدر ميزانية البلدية بأكثر من 200 مليار سنتيم وهذا ما يجعلها مميزة عن باقي بلديات ولاية سطيف وهذا راجع لكثرة ممتلكاتها والتي تتمثل في المحلات والأسواق والملعب البلدي. والمسبح البلدي... الخ، وهذا ما يعود بأرباح كبيرة للبلدية.

ويعود تاريخ تدشين مقرها إلى سنة 1983 من طرف رئيس الجمهورية السيد المرحوم" الشادلي بن جديد"، وكان المهندس الذي قام بوضع مخطط البناء ذو جنسية مصرية، حيث أنه قام بوضع تصميم فندق و ذلك لسوء تفاهم، فقد طلب منه بناء بلدية، لكنه لعدم فهمه اللغة الفرنسية قام بوضع مخطط لفندق، لكن بعد اكتشاف الخطأ، قام ببعض التعديلات لتصبح بعد ذلك بلدية سطيف<sup>(1)</sup>.

يشمل الهيكل التنظيمي البلدي لبلدية سطيف على أمانة عامة وقسمين، و تسع مديريات، و23

مصلحة و 54 مكتبا، و68 فرعا. موزعة حسب التفصيل الملحق بعده:

#### مصلحة الأمانة العامة

و تتكون مصلحة الأمانة العامة من ثلاث مصالح إدارية هي:

أولاً: مصلحة أمانة المجلس و البريد:

1- مكتب أمانة المجلس: تتكلف هذه المصلحة بتحضير اجتماعات المجلس، و إعداد المحاضر والمداومات و القرارات المتعلقة بالمجلس.

<sup>1</sup> - بلدية سطيف، نشرية سطيف، نشرية داخلية، منشورات المجلس الشعبي البلدي سطيف، 2010.

**2- مكتب البريد:** يتكلف باستقبال البريد و تسجيله و فرزها و توزيعه على مختلف المصالح، و تسجيل البريد للمصالح الخارجية، توزيع البريد على المواطنين، مسك سجلات البريد و البرقيات.

**ثانيا: مصلحة الأرشيف:** و تتكون من مكتبين

**1- مكتب التوثيق و التنسيق:** يتولى مهمة الإعلام و الاتصال في مجال التوثيق و الأرشيف، وذلك بالإشراف على جمع و تنظيم مجموع العقود الإدارية الصادرة عن البلدية، تبادلها مع الإدارات و المصالح العمومية الأخرى، استلام المصادر الوثائقية و النشرات الرسمية الصادرة عن الإدارات و المصالح العمومية الخارجية، و جمع و تنظيم الصحف و المجلات و المطبوعات الواردة إلى البلدية. و إعدادها كمصدر وثائقي تحت تصرف المصالح البلدية.

**2- مكتب الأرشيف:** يتولى هذا المكتب المحافظة على الوثائق البلدية و صيانتها من خلال تصنيفها، و نسخ المصادر و تصويرها، و استلام الوثائق و إنشاء مستودع مركزي للأرشيف.

**ثالثا: مصلحة الإحصاء و الإعلام الآلي:** و تتكون هذه المصلحة من مكتبين هما:

**1- مكتب الإعلام الآلي:** يتكلف بإعداد برامج الإعلام الآلي و الإشراف عليها و تنفيذها من خلال معالجة عمل مختلف المصالح البلدية بواسطة الإعلام الآلي، و إعداد مختلف الأعمال المرتبطة بها.

**2- مكتب الإحصاء:** يتكلف هذا المكتب بجمع كافة المعلومات المتعلقة بمختلف قطاعات النشاط المتواجدة على إقليم البلدية، و إعداد مختلف الجداول الفرضية و الدورية بالإضافة كذلك إلى إعداد نشرية سنوية إحصائية عن مختلف النشاطات المتواجدة على مستوى إقليم البلدية.

**قسم الإدارة و التنظيم و المالية:** ويتكون هذا القسم من 5 مديريات و هي:

**أولا: مديرية الميزانية و المحاسبة:** تتكون هذه المديرية من أمانة و ثلاث مصالح.

**1- مصلحة التجهيز:** و تتكون من مكتبين.

**أ- مكتب متابعة المشاريع:** و يتكلف بإعداد بطاقات المشاريع و مختلف الجداول المتعلقة بقسم التجهيز، و متابعة بطاقة الدائنين و دفتر التفصيل و الوضعيات المالية و المادية للمشاريع.

**ب- مكتب التنفيذ المالي للمشاريع:** يتكلف بمتابعة و تسديد الفواتير و وضعيات الأشغال و إعداد سندات القبض و الاعتمادات المالية لكل برنامج، و تسديد الفواتير و وضعيات الأشغال.

**2- مصلحة تنفيذ قسم التسيير:** و تتكون من أربعة مكاتب هي:

**أ- مكتب الاستغلال المباشر:** يهتم بإنجاز و تنفيذ الأجور الخاصة بالشبكة الاجتماعية و تشغيل الشباب و تحصيل مختلف إيرادات و المنشآت البلدية و الخدمات و متابعتها.

ب- مكتب إيرادات التسيير: وله فرعان هما.

- فرع إيرادات العقارات: يقوم الفرع بإنجاز و تنفيذ سندات التحصيل ومتابعتها على أساس المعطيات والوثائق المقدمة من طرف المديريات المختصة، بالإضافة إلى المراقبة الشهرية للتحصيلات المسجلة و متابعتها مع الهيئات المعنية.

- فرع الإيرادات الضريبية و شبه الضريبية: يهتم بإنجاز و متابعة بطاقات الإيرادات، و إعداد و متابعة سندات التحصيل مسك و متابعة دفتر الإيرادات.

ج- مكتب نفقات التسيير: يتكفل هذا المكتب بتنفيذ قسم التسيير للميزانية، وذلك بتسديد الفواتير وإعداد سندات التحصيل وحوالات الدفع لكافة الفواتير المتعلقة بالتسيير، و متابعة الاعتمادات المالية، بالإضافة إلى مسك و متابعة دفتر النفقات و مسك بطاقة الدائنين.

د- مكتب الأجور و المرتبات: ويتكون هذا المكتب من فرعان هما:

- فرع أجور المستخدمين الدائمين: ويتكفل هذا الفرع بإنجاز و تنفيذ مرتبات و أجور المستخدمين الدائمين، و مسك بطاقات و جداول أجور المستخدمين الدائمين و متابعتها، و إعداد و تنفيذ مخلفات أجور المستخدمين الدائمين، و تحديد و اقتراح التوقعات في مجال تغيير الأجور و استصدار الوثائق التنظيمية المالية لطالبيها.

- فرع أجور المستخدمين المؤقتين: و تتكفل بإعداد و تنفيذ أجور المستخدمين المؤقتين و المتعاقدين، و مسك بطاقات و جداول أجور المستخدمين المؤقتين و المتعاقدين و متابعتها، و إعداد و تنفيذ مخلفات أجور المستخدمين المؤقتين و المتعاقدين، و استصدار الوثائق التنظيمية المالية لطالبيها، و تحديد و اقتراح التوقعات في مجال تغيير الأجور.

3- مصلحة الميزانيات و المحاسبات المالية: و تتألف هذه المصلحة من مكاتبين هما:

أ- مكتب الإحصائيات المالية: تتكفل بجمع جميع العناصر اللازمة لتحضير الميزانيات البلدية السنوية و حسابها الإداري، و تحضير و إعداد كل المداولات ذات الطابع المالي و متابعة تنفيذها، و إنجاز مقررات تحويل الاعتمادات، إعداد و إنجاز و تحضير مختلف المعلومات الإحصائية المالية.

ب- مكتب إنجاز الميزانيات و الحسابات المالية: يهتم هذا المكتب بتحضير ميزانيات البلدية و حساباتها الإدارية و اتخاذ المداولات و القرارات و الجداول المرفقة لهذه المستندات و كذا الوثائق المرفقة بها، و إرسال الميزانيات و توابعها للإدارات المختلفة.

ثانيا: مديرية المستخدمين و التكوين: و تتألف هذه المديرية من مصطلحين هما:

1- مصلحة المستخدمين: و تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين و تتكون من ثلاث مكاتب:

أ- مكتب موظفي الأسلاك التقنية الدائمة: يتكفل بتسيير كافة الحياة المهنية لمستخدمي الأسلاك التقنية الدائمين، و متابعة الوضعيات الإدارية المختلفة للسلك، تنفيذ نتائج أعمال اللجان المتساوية الأعضاء للسلك. وتوجيهات طب العمل وهذا المكتب له نوعان:

- فرع أعوان التنظيف والتطهير: ويتكفل بمتابعة تسيير الحياة المهنية لمستخدمي أعوان التنظيف والتطهير الدائمين وتكوين ملفاتهم والمحافظة عليها وتنظيمها.

- فرع العمال المهنيين و السواق: يهتم هذا الفرع بمتابعة تسيير الحياة المهنية لمستخدمي العمال المهنيين والسواق الدائمين وتكوين ملفاتهم والمحافظة عليها وتنظيمها.

ب- مكتب موظفي الأسلاك التقنية المؤقتة: يتكفل بتسيير كافة الحياة المهنية لمستخدمي الأسلاك التقنية المؤقتين والمتعاقدين، ومتابعة ملفات التحقيقات للسلك، ومتابعة الوضعيات الإدارية المختلفة للسلك وتوجيهات طب العمل. ولهذا المكتب ثلاث فروع هي:

- فرع الحراسة و الأمن

- فرع التنظيف.

- فرع الحرس البلدي.

ج- مكتب موظفي الأسلاك الإدارية: يتكفل بتسيير كافة الحياة المهنية لمستخدمي الأسلاك الإدارية الدائمين والمؤقتين، و إتمام ملفاتهم الإدارية والمحافظة عليها وتنظيمها، ومتابعة الوضعيات الإدارية المختلفة للسلك، تنفيذ نتائج أعمال اللجان المتساوية الأعضاء للسلك، وتوجيهات طب العمل.

2- مصلحة التوظيف والتكوين والتعداد والتنظيم: وتشتمل هذه المصلحة على مكنتين هما:

أ- مكتب التعداد والتنظيم: يتكفل بمسك بطاقة المستخدمين والتقاعد وإعداد مختلف الجداول الإحصائية لمستخدمين البلدية، بما فيهم أعوان الشرطة البلدية والحرس البلدي ومتابعتها بالإعلام الآلي، وإعداد و متابعة التسخيرات للمداومة ومتابعة بطاقة وسجلات التنقيط اليومي للحضور للعمل.

ب- مكتب التوظيف والتكوين: يتكفل هذا المكتب بدراسة واقتراح احتياجات البلدية من اليد العاملة، وتحضي ومتابعة مسابقات التوظيف والتوظيف المؤقت، برمجة ومتابعة دورات التكوين والإلتقان والامتحانات المهنية. ويتألف هذا المكتب من فرعان هما:

- فرع طب العمل: يهتم بمتابعة ملف طب العمل الدوري لجميع المستخدمين، وإعداد ومتابعة ملفات حوادث العمل والأمراض المهنية واقتراح الحلول لها.

- فرع أعمال اللجان المتساوية الأعضاء: ويتكفل بتحضير إنشاء اللجان المتساوية الأعضاء البلدية وتحضير ومتابعة أعمالها.

ثالثا: مديرية التنظيم والشؤون القانونية: وتتكون هذه المديرية من مصلحتين هما:

1- مصلحة المنازعات و التنظيم: وتتألف هذه المصلحة من مكنتين هما:

أ- مكتب المنازعات: يهتم بتمثيل البلدية في القضايا المفروضة أمام المحاكم، وإعداد الفرائض ومذكرات الدفاع. وإبداء الاستشارات القانونية.

ب- مكتب التنظيم: وله فرعان:

- فرع التنظيم: يتكفل بتسليم شهادات الإقامة، شهادات الإيواء، شهادات عدم العمل، والتصديق على تصريحات بيع السيارات والدرجات، استلام ملفات بطاقات التعريف الوطنية، و تحضير عمل اللجنة البلدية للحج، والمصادقة على الإمضاءات والصور المطابقة للأصل.

- فرع الملحقات الإدارية.

2- مصلحة السكان: ولها مكتبان:

أ- مكتب الحالة المدنية: وله ثلاث فروع.

- فرع تسجيل العقود.

- فرع تسليم العقود.

- فرع الخدمة الوطنية.

ب- مكتب الانتخابات: وله فرعان.

- فرع مسك بطاقة وقوائم الناخبين.

- فرع تحضير عمل اللجنة الإدارية وإعداد الجداول التصحيحية والوثائق المتعلقة بها.

رابعاً: مديرية الشؤون العقارية: وتتكون من مصلحتين:

1- مصلحة النشاط الاقتصادي: ولها مكاتبين.

أ- مكتب التنظيم و النشاط الاقتصادي: ويتكون من فرعين.

- فرع التنظيم: ويتكفل بإعداد معظم القرارات وعقود الإيجار، و إعداد محاضر اللجنة المكلفة بعملية منح وإيجار أملاك البلدية. وتسجيل البريد و الرد عليه.

- فرع النشاط الاقتصادي: ويتكفل بمتابعة عملية التنازل عن أملاك البلدية و العملية التي لا تدخل في التنازل والباقية للتأجير فقط، و تحضير وإعداد وإشعار بكل المنازعات المزادات ومراقبتها، ومسك بطاقةية المستأجرين، و تحضير التظاهرات الاقتصادية التي تنظمها البلدية. ومسك ومتابعة الملف الفلاحي و تسليم الشهادات المتعلقة بها.

ب- مكتب جرد الممتلكات البلدية العقارية: يتكفل بإعداد دفتر الجرد المتعلق بممتلكات البلدية العقارية، إعداد الفهرس العقاري أملاك منتجة وغير منتجة ومتابعته، وإعداد ومسك المستأجرين الملاك للبلدية.

**2- مصلحة التوجيه العقاري: وتتكون من مكاتبين.**

أ- مكتب تحضير و إعداد عقود الملكية و الشهر العقاري: يتكفل بإعداد مختلف تجزئات البلدية وإشهارها لدى المحافظة العقارية، و تحضير وإعداد وتسجيل وإشهار مختلف عقود الملكية.

ب- مكتب تسيير و متابعة العمليات العقارية: وله ثلاث فروع.

- فرع البناء الذاتي والتجزئات الاجتماعية والريفية.

- فرع الترقية العقارية والاستثمار الاقتصادي والتعاونيات العقارية والأراضي الهامشية.

- فرع تجزئات البلدية ومسك بطاقية وقوائم المستفيدين.

**خامسا: مديرية الثقافة و الشؤون الاجتماعية:** تتولى التنسيق بين المصالح التي تتكون منها ومتابعة تطبيق قرارات المجلس الشعبي البلدي في الميدان الاجتماعي والصحي، الثقافي والرياضي و هي تتكون من ثلاث مصالح إدارية هي:

**1- مصلحة الشؤون الاجتماعية: وتتكون من مكاتبين.**

أ- مكتب الشؤون الاجتماعية: يتكفل بالمساعدات الاجتماعية ومتابعة تنفيذ الشبكة الاجتماعية، ومسك بطاقية المستفيدين من المساعدات الاجتماعية. تنظيم الندوات والمعارض المتعلقة بالجانب الاجتماعي.

ب- مكتب التحقيقات الاجتماعية: يتكفل باستلام ملفات السن بالنسبة للسكنات المنجزة من طرف البلدية. إجراء التحقيقات الاجتماعية المتعلقة بالسكن ومتابعة ملفات صناديق التقاعد بالخارج وإجراء مختلف التحقيقات الاجتماعية.

**2- مصلحة الوقاية و التنظيم الصحي:**

أ- مكتب الوقاية و التفتيش: يتكفل بمتابعة الحماية الصحية في الوسط المدرسي والسهر على تطهير المياه ونظافة المحيط والصحة العمومية، واتخاذ الإجراءات الضرورية للوقاية من الأمراض المعدية وبالتنسيق مع المصالح العمومية، متابعة عمليات معالجة المياه القذرة ومنع بيع الخضروات المسقية بالمياه الملوثة.

ب- مكتب التنظيم الصحي: يتكفل بتحقيقات الملائمة وعدم الملائمة، والسهر القوانين و التنظيمات المتعلقة بالصحة العمومية، ومراقبة نظافة المحلات التجارية والأغذية المعروضة للبيع ومختلف الأنشطة الحرفية. وهذا المكتب له فرعان:

- فرع الحرفيين و التعاونيات الحرفية: يهتم بتسليم البطاقات الحرفية واستقبال ملفاتهم للحصول على السجل التجاري وعموما يهتم بشؤون الحرفيين.

- فرع الوقاية و الأمن: يهتم بالتحقيقات الميدانية المتعلقة بالسكنات الهشة و الفوضوية و الممارسات و النشاطات الاقتصادية و الفلاحية و الحرفية، و المحافظة على نقاوة المحيط العام للبلدية.

ج- المكتب البلدي لحفظ الصحة: لهذا المكتب مهام محددة في المرسوم (87-46) المؤرخ في (1987/06/30) يشرف عليه طبيب يختص بالمحافظة على الصحة و النقاوة في جميع المؤسسات و الأماكن العمومية، و يقترح و يطبق أي برنامج يخص حماية صحة الجماعة المحلية و ترقيتها. لاسيما في مجال مكافحة الأمراض المتنقلة و مقاومة ناقلات الأمراض، و تنظيم محاربة الحيوانات الضارة و الأمر بتنفيذ عمليات التطهير.

### 3- مصلحة التربية و الثقافة الرياضية: يتكون من مكتبين:

- أ- مكتب التربية و الثقافة و الرياضة: وله فرعان.
  - فرع المنشآت الرياضية: يهتم بإعداد برامج استغلال الملاعب و المسابح البلدية من خلال تنظيم المقابلات الرياضية الرسمية في مختلف أنواع الرياضات، و متابعة أشغال الصيانة للمنشآت الرياضية و اقتراح التدابير المناسبة لتحسين خدماتها.
  - فرع المنشآت الثقافية و التربية: يتكفل بتقديم المساعدات المالية المخصصة لتشجيع التلاميذ، صيانة و تأثيث المؤسسات التربوية، و متابعة ملفات تسمية المؤسسات التربوية و الشوارع وغيرها، و السهر على السير الحسن للمرافق الثقافية التابعة للبلدية، و برمجة النشاطات الثقافية، تنظيم التظاهرات الثقافية، إحياء المناسبات الوطنية و الدينية بالتنسيق مع لجنة التظاهرات الثقافية.
- ب- مكتب التمهين و تشغيل الشباب: يهتم بتسجيل و توجيه الشباب الراغب في التمهين و المصادقة على عقود التمهين، التنسيق مع الهيآت المعنية بالتمهين لحل المشاكل التي تعترض التمهين، و مساعدة الشباب و إدماجهم في الحياة المهنية بالتنسيق مع اللجنة المحلية لإدماج و ترقية الشباب، و تشغيل الشباب في حدود الإمكانيات المتوفرة.

### قسم التنمية و الأشغال و التعمير:

و يتكون هذا القسم من 4 مديريات هي كالتالي:

أولاً: مديرية الوسائل و الأشغال العامة: وتتكون من أمانة المديرية و مصلحتين هما:

#### 1- مصلحة الوسائل العامة: و تتكون بدورها من ثلاث مكاتب هي:

- أ- مكتب المخزن الرئيسي: يتكلف بالمسك اليومي لبطاقات التخزين (دخول، خروج)، وجود المخزن بالإعلام الآلي، وله ثلاثة فروع.



-فرع قطع الغيار: يهتم بمسك سجلات و بطاقات مختلف قطع الغيار من خلال صيانتها وترتيبها وتوزيعها و حفظها.

-فرع المواد العامة: يهتم باقتناء و توزيع ألبسة العمال و ترتيب و توزيع المواد العامة، ومسك سجلات و بطاقات مختلف المواد العامة و العقاقير.

-فرع مواد الكهرباء و الإنارة: يتكفل بمسك مختلف مجالات و بطاقات مختلف المواد الخاصة بالكهرباء و الإنارة. و توزيع و ترتيب و حفظ المواد بالكهرباء و الإنارة.

ب- مكتب التموين و الجرد: وله فرعان.

-فرع التموين: يتكفل بطلب و استلام البضائع و دراسة أثمان البضائع و اقتراح شراء أفضلها ثمنا ونوعا، وإعادة تموين و إنشاء المخزون بمساعدة المصالح البلدية المعنية.

-فرع جرد العتاد المنقول: يتكلف بمسك سجلات جرد العتاد البلدي المنقول و ترقيمه و الإشراف على توزيعه أو إعادة توزيعه، و تحضير و إعداد مستندات العتاد المستهلك للبيع بالمزاد.

ج- مكتب تسيير العتاد المنتقل: وله فرعان.

-فرع الاستغلال: يتكفل بتسيير العتاد المنتقل، و برمجة و صيانة و توزيع مختلف السيارات والآلات و المعدات، و إعداد ملفات تأمين العتاد البلدي و تجديده، و المشاركة في تحديد أنواع قطع الغيار المطلوبة للاقتناء، و تسيير و توزيع المحروقات.

-فرع الميكانيك العامة: يتكفل بإصلاح السيارات العاطلة، تصليح المطالة و دهن العتاد المنتقل.

## 2- مصلحة الورشات و صيانة مباني البلدية:

ا- مكتب الورشات و صيانة بنايات البلدية: وله ستة (6) فروع.

- فرع الكهرباء العامة: يتكفل بإنجاز و صيانة و إنارة بنايات البلدية.

- فرع معالجة و توزيع المياه الصالحة للشرب: يتكفل بتصليح و ترميم و صيانة نقاط المياه الصالحة للشرب الخاصة بالبلدية، و معالجة و تطهير و توزيع المياه الصالحة للشرب و الإشراف على الخزانات المائية للبلدية و الشبكات التابعة لها، بالإضافة إلى معالجة الآبار و الينابيع الخاصة بالمياه الصالحة للشرب، و صيانة و تركيب و إصلاح و إنجاز أشغال التدفئة ببنايات البلدية.

- فرع التلحيم: يتكفل بتصليح و ترميم وضع كل أنواع الحدادة و التلحيم على مستوى بنايات البلدية.

- فرع النجارة: يتكفل بتصليح و ترميم وضع كل أنواع النجارة على مستوى بنايات البلدية.

- فرع الدهن: يتكفل بإنجاز مختلف أشغال الدهن و الزجاج.

- فرع البناء: يتكفل ببناء و تصليح و ترميم بنايات البلدية، تنفيذ تعليمات المصالح التقنية الخاصة بتهديم البنايات الآيلة للسقوط أو المصرح أنها فوضوية، ووضع حافات الأرصفة و ترميمها، ووضع قنوات صرف المياه.

ب- مكتب تسيير بنايات البلدية: وله خمسة (5) فروع:

- فرع الأسواق: ويتكفل بتسيير الأسواق البلدية من حيث صيانتها و ترميمها و تنظيفها.
  - فرع المساجد والمنشآت الأخرى: ويتكفل بتوزيع وتنظيم عمال الفرع و تنظيف المساجد والمنشآت الأخرى.
  - فرع المدارس: يتكفل بتنظيف وتجهيز المدارس وتنظيم وتوزيع عمال الفرع.
  - فرع المسلخ البلدي: يتكفل بتسيير المسلخ البلدي، وتوزيع اللحوم، وتطهير و إتلاف الحيوانات المصابة بالأمراض.
  - فرع المحشر: ويتكفل بتسيير المحشر البلدي من خلال مسك سجلات و جداول دخول وخروج السيارات و الآلات و معدات للمحشر.
- ثانيا: مديرية البيئة و الشبكات: وتتكون من أمانة المديرية و مصلحتين.
- 1- مصلحة التنظيف و التطهير: وتتكون من مكاتبين.

أ- مكتب التنظيف: وله 8 فروع:

- فرع المقابر: ويتكفل بمراقبة المقابر و صيانتها و تنظيفها. و دفن و إعادة دفن الموتى.
  - فرع جمع القمامة: وتتكفل الفروع التي عدد 7 فروع موزعة حسب القطاعات التالية:
  - جمع النفايات الحضرية الصلبة و شحنها و إيداعها القمامة العمومية.
  - تنظيف الشوارع و الأنهج و الأحياء و المساحات العمومية.
  - تنظيف المشاعب والبلاعات.
  - رش الساحات و الشوارع بالمياه و مواد التطهير.
- ب- مكتب التطهير: وله فرعان.
- فرع التطهير: ويتكفل بصيانة و ترميم و إنجاز شبكات قنوات المياه و توابعها و تطهير و إزالة المجمعات المائية الراكدة، و تطهير نهايات مصاب المياه المستعملة.
  - فرع حماية البيئة: و يتكفل بمحاربة الحشرات الضارة بالمبيدات و محاربة و إبادة الحيوانات الضالة و برمجة الحملات و تنفيذها.

2- مصلحة الطرق و الإنارة و المساحات الخضراء: وتتكون من ثلاث مكاتب.

- أ- مكتب الطرق: ويتكفل ببرمجة صيانة الطرق الحضرية و البلدية، و تزيين المدينة بالأعلام واللافتات و تزيين الطرق و الساحات البلدية.
- ب- مكتب الإنارة العمومية و الإشارة: وله فرعان.

- فرع الإنارة العمومية: ويتكفل بمراقبة وصيانة شبكة الإنارة العمومية وملحقاتها و إنجاز الشبكات الجديدة الخاصة بالإنارة العمومية، وتزوين الشوارع والمساحات وللبنائيات العامة بالإنارة للاحتفالات والتظاهرات الرسمية.

- فرع الإشارة: ويتكفل بوضع وصيانة وضبط الإشارات الضوئية، و تصليح ووضع مكبرات الصوت في بنايات البلدية وخلال التظاهرات والاحتفالات.

ج- مكتب المساحات الخضراء: وله فرعان.

- فرع المشاتل: ويتكفل بإنشاء المشاتل ومتابعة نموها وصيانتها وتنظيم وتوزيع الشجيرات والأغراس، والمساهمة في التزيين خلال الاحتفالات والتظاهرات.

- فرع صيانة المساحات الخضراء: ويتكفل بإنشاء المساحات الخضراء و صيانتها وغرس وسقي وتقليم الأشجار وإزالة الأعشاب الضارة.

ثالثا: المديرية التقنية: وتتكون المديرية من:

1- مصلحة المتابعة: تتولى إعداد الاتفاقيات الخاصة بالرقابة التقنية سواء تعلق بالبناء أو الرأي،

أوتقييم ومتابعة أشغال الورشات و إنجاز الإحصائيات الخاصة بها و اقتراح الحلول المناسبة، ولها ثلاث مكاتب تابعة لها.

أ- مكتب أشغال الطرقات و الشبكات المختلفة: ويتكفل بمتابعة تنفيذ المشاريع المتعلقة بإنجاز الطرقات و ترميمها و دراسة شبكة الطرقات و أشغال الري و الشبكات المختلفة و تجديدها، والتزود بالمياه الصالحة للشرب و كشف و تحديد العمليات التي تدخل في هذا الإطار. وتهيئة الأراضي المخصصة للبناء، و برمجة تدخلات الحظيرة البلدية في مجال الشبكات المختلفة.

ب- مكتب المرور النقل: و يتكفل بأمانة لجنة المرور، و دراسة حركة المرور داخل البلدية (مخطط المرور)، برمجة لوحات الإشارة و إشارات المرور مع وضع تنظيم لصناعة أضواء الإشارة. ودراسة وضع أماكن توقف حافلات النقل الحضري و سيارات الأجرة.

ج- مكتب متابعة أشغال البناء و الترميم: و يتكفل بمتابعة إنجاز السكنات سواء جماعية أو شبه جماعية، و متابعة إنجاز التجهيزات الموجهة للحياة الجماعية و ترميمها ( مدارس، مراكز صحية،... الخ).

2- مصلحة الصفقات: وتتولى إعداد مختلف الصفقات التي تبرمها البلدية و تتكون من مكاتبين.

أ- مكتب التسيير الإداري: و يتكفل بتحضير عقود الصفقات، و برمجة الاجتماعات الخاصة بلجان الصفقات، تقديم الصفقات للتأشير عليها و عرضها للمصادقة و متابعة تطبيقها، و إعداد محاضر اجتماعات لجان الصفقات و إرسالها للمصالح المعنية بها و إنجاز التقرير النهائي لاتخاذ المداولة المناسبة. إعداد صفقات التسوية، مراقبة الصفقات التي تبرمها المؤسسات التابعة للبلدية.

ب- مكتب المتابعة التقنية: و يتكفل بالمتابعة التقنية لإعداد الكشوف الكمية و مراقبتها و إعداد جداول الأشغال، مراقبة المواد الخاصة بالصفقات، تبليغ الصفقات و الملاحق بعد المصادقة عليها، وحفظ الصفقات و ملحقاتها بالأرشفيف.

رابعاً: مديرية التهيئة و التعمير: ولها أمانة و مصلحتين هما:

1- مصلحة التعمير والتنظيم: ولها مكتبان.

أ- مكتب الهندسة المعمارية: و يتكفل بمراقبة الالتزام باحترام و تطبيق القوانين المتعلقة بالبناء وفقاً للرخص المسلمة، و دراسة و تسليم رخص البناء و التجزئة والهدم و مختلف الترخيصات المتعلقة بالطرق و الشبكات، و إنجاز التحقيقات الخاصة بالبناء و الإحصائيات الدورية و العرضية، و حصر البنايات المهددة بالانهيار و تسليم شهادات البنايات الآيلة للسقوط، و إصدار شهادات المطابقة، و رخص الإصلاح و الترميم.

ب- مكتب التنظيم: و يتكفل بمراقبة البناءات الفوضوية، و البث في النزاعات التي تنشأ بين الأفراد و الجماعات المتعلقة بالبناء و تسويتها، و رفع النزاعات التي لم تتم تسويتها إلى مديرية التنظيم و المنازعات، و إصدار شهادات المطابقة و كذلك شهادات المطابقة و كذلك شهادات ثبوت المساكن والمحلات.

2- مصلحة التخطيط العمراني: وتتكون من مكنتين.

أ- مكتب العمران: ويتكفل بتسليم رخص التجزئة، و رخص التعمير، و شهادات انتهاء أشغال التهيئة.

ب- مكتب التهيئة و التخطيط العمراني: و يتكفل بإنجاز و متابعة تطبيق المخطط الرئيسي للتهيئة و التعمير، و إيجار و متابعة تطبيق مخططات شغل الأراضي، و اختيار الأراضي.

## 2. المجال الزمني للدراسة:

المقصودة بالمجال الزمني هي الفترة التي استغرقتها الدراسة، حيث كانت الانطلاقة في شهر نوفمبر 2013 أي بداية السنة الدراسية والموافقة على الموضوع من طرف اللجنة العلمية ، والتي مرت بمرحلة البحث البيبليوغرافي وجمع المادة العلمية والتي امتدت فترة طويلة، ثم قمنا بدراسة استطلاعية على المنظمة "بلدية سطيف" و باقي المصالح من أجل الحصول على المعلومات وكذلك الموافقة من المسؤولين لإجراء هذه الدراسة بالمنظمة مع مساعدة أحد الأصدقاء هناك، حيث تم تزويدنا بمختلف المعلومات المتعلقة بالمنظمة، من ( تاريخ النشأة و مختلف أنشطتها و الهيكل التنظيمي ) و الإحاطة بجميع المعلومات وهذا من أجل تكوين فكرة عامة عن الموضوع.

و لقد قمنا بالدراسة الميدانية بالتوازي مع الدراسة النظرية و ذلك بإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين و توزيع الاستمارات في أواخر شهر ماي 2014 حيث دامت فترة توزيع الاستمارات قرابة 20 يوما و تلتها بعد ذلك فترة التفريغ لهذه الاستمارات و تحليل البيانات والتعليق عليها.

### ثانيا: المنهج المتبع و التقنيات المستعملة:

#### 1. المنهج المتبع:

العلم معرفة منظمة ينطلق من الواقع ليصل إلى تفسيره أو فهمه، والباحث العلمي هو في المقام الأول إنسان بكل ما تحمله هذه الكلمة من معاني وصفات يسلك طريقا خاصا من أجل الحصول على هذه المعرفة أو يتبع برنامجا محددًا يؤدي به إلى الكشف عن الحقيقة، مستندا في ذلك إلى مجموعة قواعد هامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى تصل إلى نتيجة معلومة، والواقع من وجهة نظر العالم ليست معطيات عشوائية، لكنها منتظمة في إطار يؤلف بينها أو منظور خاص يتبناه الباحث يمكنه في نهاية المطاف من التوصل إلى المبادئ والقضايا العامة التي تمثل عناصر البناء النظري، وهذا كله هو ما يوصف بالمنهج العلمي<sup>(1)</sup>، وقبل التطرق إلى المنهج المستخدم في دراستنا يجب علينا أولاً تعريف المنهج.

والمنهج هو وسيلة البحث العلمي في الكشف عن المعارف والحقائق والقوانين التي يسعيان إلى إبرازها وتحققها، وكثيرا ما يتوقف حكمنا على أي بحث بالصحة و سلامة النتائج على مدى صحة و سلامة المنهج الذي اتبع في هذا البحث. ويعرفه الدكتور "عبد الرحمن بدوي" أنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة و معلومة"<sup>(2)</sup>.

من خلال هذا التعريف يتضح بأن طبيعة المنهج ونوعه يفرضها الموضوع المراد دراسته، ونظرا لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والذي يعتمد على الوصف والتحليل، إرتأينا استعمال المنهج الوصفي التحليلي الأنسب لدراستنا من أجل بإجراء البحث الميداني.

واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لما يركز عليه من وصف دقيق وتفصيلي للظاهرة أو الموضوع المحدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو يشمل فترات زمنية عدة.

<sup>1</sup> - فيروز زرارقة وآخرون، في منهجية البحث العلمي، مكتبة دار اقرأ، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2007، ص57

<sup>2</sup> - مروان عبد المجيد مروان إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الورق، عمان الأردن،

يهدف هذا المنهج إما إلى رصد ظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونها، أو قد يكون هدفه الأساسي تقويم وضع معين لأغراض عملية<sup>(1)</sup>.

## 2. التقنيات المستعملة:

التقنيات هي الوسائل التي يستعملها أي باحث في العلوم الاجتماعية في تجميع البيانات وتصنيفها و جدولتها ثم تحليلها، و تستعمل هذه الأدوات للحصول على معلومات و معطيات عن الظاهرة المدروسة و تختلف التقنيات المستعملة في جميع البيانات من موضوع لآخر وذلك حسب طبيعة الدراسة و المنهج المتبع، و بالرجوع إلى موضوع دراستنا، ومن خلال الزيارة الميدانية التي قمنا بها إلى المديرية والمصالح الإدارية وقيامنا ببعض المقابلات مع بعض أفراد المنظمة والمسؤولين ونظرا لطبيعة موضوعنا إرتأينا استعمال الأدوات التالية:

### أ. الملاحظة:

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب، ويمكن للباحث تبويب الملاحظة، وتسجيل ما يلاحظ من البحوث سواء كان كلاما أم سلوكا<sup>(2)</sup>.

### ب. المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق مواقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة ان يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.

كما تعد المقابلات إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة الملاحظة أو الوثائق و السجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب، وتجرى المقابلة في شكل حوار (حديث) مع المبحوث في موضوع البحث،

<sup>1</sup> - محمد عبيدات و محمد أبو نهار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 46

<sup>2</sup> - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، زاعياش للطباعة والنشر، بوزريعة، الجزائر، ط4، 2012، ص 205.

ويشترط أن يكون الحوار مبوبا ومنظما ومسيرا من طرف الباحث، كما يفضل أن يقوم الباحث بتسجيل ملاحظات المبحوث وأرائه حول موضوع البحث<sup>(1)</sup>.

### ج. الاستمارة:

تعتبر الاستمارة تقنية من تقنيات جمع المعلومات و البيانات المستخدمة في البحث، وهي عبارة عن وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة تمثل محاور البحث، تمنح للمبحوثين للإجابة عليها. حيث تعرف الاستمارة على أنها مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسلمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق<sup>(2)</sup>.

واستمارة البحث هي تقنية مباشرة للنقص العلمي تستعمل إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي يهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية<sup>(3)</sup>. فالاستمارة إذا هي وثيقة تتكون من مجموعة من الأسئلة بعضها مفتوحة و أخرى مغلقة، و توزع على المبحوثين و تملأ من طرفهم، وقد تضمنت استمارة بحثنا أربعة محاور أساسية هي:

- **المحور الأول:** خاص بالبيانات العامة ( الشخصية) و يضم 8 أسئلة.
- **المحور الثاني:** خاص بالفرضية الأولى حول القيادة الإدارية ومهاراتها في تسيير الموارد البشرية وضمت 10 أسئلة.
- **المحور الثالث:** خاص بالفرضية الثانية حول القائد الإداري من زاوية العلاقات الاجتماعية وعلاقته بالاتصال وضمت 13 سؤال.
- **المحور الرابع:** خاص بالفرضية الثالثة حول سمات القائد وفعالية الاتصال وضمت 09 أسئلة.

### د. السجلات و الوثائق:

وهي عبارة عن وثائق مقدمة من طرف الهيئات المختصة التابعة للمنظمة، وباعتبار أن دراستنا كانت بالبلدية حيث تم تقديم بعض الوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي، و جداول تعداد المستخدمين، كما تم تقديم وثائق تبيين لنا نشأة التنظيم البلدي لبلدية سطيف.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 199.

<sup>2</sup>- فيروز زرا رقة، مرجع سابق، ص 104.

<sup>3</sup>- مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ط2، ترجمة سعيد سبعون وآخرون، دار القصب لل نشر، الجزائر،، 2004، 2006، ص 204.

**العينة و طريقة اختيارها:**

عملية المعاينة أو استخراج عينة هو اختيار جزء من مجموعة من الأشياء أو مادة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، وهذه العملية معروفة منذ زمن طويل، فالإنسان العادي يستخدمها في حياته عددا كبيرا من المرات في مختلف شؤونه دون أن ينتبه إلى أنها طريقة إحصائية علمية سليمة. هذا الجزء الذي نختاره ونستخدمه الحكم على الكل هو ما نسميه بالعينة، وعملية اختيار هذا الجزء هي ما نسميه بالمعاينة وطريقة اختيارها تسمى طريقة المعاينة، ويجب علينا ان نختار الطريقة الصالحة و المواتية لكل مجتمع كي تكون ممثلة له اصدق تمثيل حتى ان كل خواص المجتمع بما فيها الاختلاف بين وحداته تنعكس في العينة بأحسن ما يسمح به حجم العينة<sup>(1)</sup>.

كما أن طريقة اختيار العينة تكون حسب موضوع الدراسة ومكونات مجتمع البحث، ونظرا لعدم تجانس أفراد مجتمع البحث، فقد تم الاستعانة بالعينة الطبقية العشوائية.

**ثالثا: تحديد العينة و طريقة اختيارها.****1. طريقة اختيار العينة:**

ويفترض هنا أن تكون مفردات جمهور البحث معروفة ومتجانسة وفق فئات في الصفة المراد دراستها، هنا يقسم الجمهور إلى فئات أو أقسام حسب الصفة المراد دراستها، ثم يقوم الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة أو منتظمة من كل قسم ( تؤخذ نفس النسبة من كل قسم )<sup>(2)</sup>.

وتضم عينة الدراسة فئة الإطارات العليا و فئة الإطارات وفئة عمال التنفيذ، وهذا راجع لأهمية كل منها في موضوع دراستنا ومنه تم اختيار العينة على هذا النحو.

كما هو معلوم أن مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته يتكون من 369 فرد ونظرا لعدم القدرة على إجراء المسح الشامل على كافة أفراد البحث وانطلاقا من الإمكانيات المتوفرة، سوف نجري الدراسة على 30%، مما يعني أن حجم عينة الدراسة حسابيا يكون كالآتي:

$$111 = \frac{30 * 369}{100}$$

<sup>1</sup>- فيروز زرارقة، مرجع سابق، ص79

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 87.



ومن خلال هذا نلاحظ أن حجم عينة الدراسة هو 111 فرد (عامل). و نظرا لخصائص هذا المجتمع الذي يتكون من فئات مهنية وأن العينة التي اعتمدنا عليها هي عينة طبقية عشوائية بنفس النسبة نختار عينة من كل طبقة (الإطارات العليا، الإطارات، عمال التنفيذ)، لتحقيق العينة الطبقية العشوائية المحددة ، نظرا كذلك لطبيعة المناصب المتنوعة التي يشغلها الأفراد، وحتى يظهر كل فرد من أفراد مجتمع العينة والتي تكون محسوبة كالتالي:

- فئة الإطارات العليا لدينا

$$19 \text{ فرد} = \frac{30 * 62}{100}$$

- فئة الإطارات لدينا

$$30 \text{ فرد} = \frac{30 * 101}{100}$$

- فئة عمال التنفيذ لدينا

$$62 \text{ فرد} = \frac{30 * 206}{100}$$

وبنفس الطريقة تم اختيار أفراد كل طبقة وذلك بتطبيق نسبة 30%، وهذا من أجل تمثيل كل أفراد المجتمع ووفق كل أنواع مناصب الشغل و التي تتكون محسوبة وفق الجداول التالي:

## جدول رقم (01): يبين كيفية إختيار مفردات العينة:

أفراد الطبقات			الطبقات				
حجم العينة	مجتمع	حجم البحث	المنصب	حجم العينة	مجتمع	حجم البحث	المنصب
1		01	أمين عام	19		62	إطارات عليا
1		02	رئيس قسم				
2		09	مدير				
5		16	رئيس مصلحة				
10		34	رئيس مكتب				
12		44	رئيس فرع	30		101	إطارات
1		01	متصرف مستشار				
1		05	متصرف إقليمي رئيسي				
10		36	متصرف إقليمي				
1		03	مهندس دولة إعلام آلي				
1		06	مهندس دولة تسيير تقني				
1		01	مهندس معماري رئيسي				
1		02	مهندس معماري				
1		01	مهندس دولة إحصائيات				
1		02	طبيب بيطري				
1		01	ملحق إقليمي رئيسي	62		206	عمال التنفيذ
11		36	ملحق إقليمي				
11		37	عون إدارة رئيسي				
37		124	عون إدارة				
2		08	عون مكتب				
111		369	المجموع	111		369	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## خلاصة

لا يمكن لأي بحث ميداني أن يهمل هاته الخطوات المنهجية التي تضفي صفة الدقة والنظام والتنظيم إلى الدراسات العلمية على العموم والإنسانية بالخصوص، حيث يبرز المنهج المستخدم الخطوات العريضة في البحث والطريق الواجب إتباعه حسب مجريات البحث، وتكامله مع المجال الجغرافي والزمني وارتباطها بالعينة وطريقة اختيارها وحدود البحث ككل، لتأتي هذه الخطوات والمراحل متناسقة ومنكاملة في ذات الوقت لتحقيق أهداف البحث ككل.

# الفصل الخامس

## تحليل البيانات

## والنتائج العامة

## الفصل الخامس: تحليل البيانات و النتائج العامة

### تمهيد:

عرض المعطيات البيانية و تحليلها وتفسيرها هي آخر مرحلة في البحث، حيث قمنا بترقيم الاستمارات وترميزها، بعدها تلتها مرحلة تفرغ البيانات في جداول، عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي SPSS18، تنوعت من خلاله الجداول بين البسيطة والمركبة خاصة مع البيانات الشخصية لأفراد العينة، وحسب مجريات الدراسة و متطلبات البحث الموضوعي السليم، بعد ذلك جاءت مرحلة تحليل الجداول، حسب مؤشرات الفرضيات وعلى ضوء ما هو نظري وبالاستناد على الدراسات السابقة، ثم في الأخير كتابة النتائج على ضوء الفرضيات الجزئية، بالاستناد على مؤشرات كل فرضية ودرجة تحققها، لتنتهي هذه المرحلة بالنتائج العامة بالمقارنة مع ما وصل إليه السابقون من الباحثين، من خلال هاته الدراسات وكتابة النتيجة العامة للبحث.

## أولاً: عرض وتحليل البيانات المحور الأول: خصائص مفردات العينة

جدول رقم (02): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

الفئة المهنية	إطارات عليا	إطارات	عمال تنفيذ	المجموع
الاحتمالات				
ذكر	10	16	33	59
	%52.6	%53.3	%53.2	%53.2
أنثى	9	14	29	52
	%47.4	%46.7	%46.8	%46.8
المجموع	19	30	62	111
	%100	%100	%100	%100

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث هي من الذكور، حيث بلغت 59 مفردة أي ما يعادل 53.2%، مقابل 52 مفردة من الإناث، ما يعادل نسبة 46.8 %، وهذا من مجموع 111 مبحوث، وتوزع هذه النسب حسب جنس المبحوثين كما يلي:

بالنسبة لعمال التنفيذ، نجد أن عدد الذكور 33 بنسبة 53.2%، مقابل 29 مبحوث أنثى أي بنسبة 46.8%، ثم تليها فئة الإطارات، بحيث بلغ عدد الذكور 16 فرد، أي ما يعادل نسبة 53.3%، في حين نجد أن عدد الإناث في فئة الإطارات بلغ 14 أنثى أي بنسبة 46.7%، وفي الأخير تأتي فئة الإطارات العليا، بحيث بلغ عدد الذكور فيها 10 مفردات بنسبة 52.6%، مقابل عدد الإناث المقدر بـ 9 إناث أي بنسبة 47.4%.

حيث يرجع هذا التقارب في النسب بين الإناث والذكور في كل الفئات المهنية إلى طبيعة العمل الذي لا يفترض جهدا جسمانيا كبيرا، بل يعتمد في أغلبه على الجهد الفكري والعلمي، وعامل الخبرة في أداء الأعمال، على اعتبار أنها تؤدي داخل الإدارة، فمتغير الجنس من المتغيرات التي تؤثر على عملية الاتصال نظرا لحساسيته في بعض التفاعلات الاجتماعية داخل الإدارة المحلية، خاصة في مجتمعنا وما يتصف به هذا المجتمع من خصوصيات ثقافية ودينية.

## جدول (03): يمثل توزيع المبحوثين حسب السن:

الفئة المهنية الاحتمالات	إطارات عليا	إطارات	عمال تنفيذ	المجموع
من 20-30 سنة	1 %5.3	6 %20	16 %25.8	23 %20.7
من 31-40 سنة	9 %47.4	17 %56.7	31 %50	57 %51.4
من 41-50 سنة	4 %21.1	6 %20	14 %22.6	24 %21.6
من 51 سنة فأكثر	5 %26.3	1 %3.3	1 %1.6	7 %6.3
المجموع	19 %100	30 %100	62 %100	111 %100

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

توضح البيانات الرقمية في الجدول أعلاه أن من بين 111 مبحوث، هناك 23 مبحوث سنهم يتراوح بين (20-30 سنة) أي بنسبة 20.7%، و 57 مبحوث سنهم يتراوح بين (31-40 سنة) بنسبة 51.4%، و 24 مبحوث سنهم يتراوح بين (41-50 سنة) بنسبة 21.6%، وأخيرا 7 مبحوثين بلغ سنهم 51 سنة فما أكثر بنسبة 6.3%، وتتوزع هذه النسب حسب المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للفئة العمرية الأولى، نجد أكبر نسبة عند عمال التنفيذ ب 25.8% ، مقابل 20% عند فئة الإطارات، تليها نسبة 5.3% عند فئة الإطارات العليا، في حين الفئة الثانية والتي سنها بين (31-40 سنة)، نجد نسبة 56.7% عند فئة الإطارات، ثم تليها نسبة 50% عند فئة عمال التنفيذ، في الأخير تأتي فئة الإطارات العليا بنسبة 47.4%.

أما الفئة الثالثة والتي سنها يتراوح بين (41-50 سنة)، نجد نسبة 22.6% عند فئة عمال التنفيذ، تليها 21.1% عند فئة الإطارات العليا، وبعدها تأتي فئة الإطارات بنسبة 20%.

أما الفئة الرابعة والتي يتحدد سننها بـ 51 سنة فما أكثر، نجد أن 26.3% عند الإطارات العليا، يليها نسبة 3.3% عند فئة الإطارات، ثم نسبة 1.6% عند عمال التنفيذ.

#### جدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

الفئة المهنية	إطارات عليا	إطارات	عمال تنفيذ	المجموع	الاحتمالات
أعزب	5	15	21	41	26.3% 36.9%
متزوج	14	15	39	68	73.7% 61.3%
مطلق	0	0	1	1	0% 9%
أرمل	0	0	1	1	0% 9%
المجموع	19	30	62	111	100% 100% 100%

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه والذي يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية أن فئة المتزوجين هي الأكبر بنسبة 61.3%، ثم تليها فئة العزاب بنسبة 36.9%، تليها فئتي الأرامل والمطلقين بنفس النسب 0.9%.

وتتوزع هذه النسب حسب الحالة العائلية للمبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمتزوجين نجد فئة الإطارات العليا تحتل الصدارة بنسبة 73.7%، تأتي بعدها فئة عمال التنفيذ بنسبة 62.9%، وفي الأخير فئة الإطارات بنسبة 50%.

أما بالنسبة للعزاب فتأتي أكبر نسبة بـ 50% وتخصص فئة الإطارات، بعدها تأتي فئة عمال التنفيذ بـ 33.9%، في الأخير فئة الإطارات العليا بنسبة 26.3%.



أما فيما يخص فئة المطلقين والأرامل، إنحصرت عند فئة عمال التنفيذ وذلك بنسبة 1.6 % فيما يخص المطلقين، ونفس النسبة المئوية فيما يخص الأرامل .

#### جدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

الفئة المهنية الاحتمالات	إطارات عليا	إطارات	عمال تنفيذ	المجموع
متوسط	0 %0	1 %3.3	3 %4.8	4 %3.6
ثانوي	4 %21.1	2 %6.7	37 %59.7	43 %38.7
جامعي	15 %78.9	27 %90	22 %35.5	64 %57.7
المجموع	19 %100	30 %100	62 %100	111 %100

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يشكل المستوى العلمي أحد المتغيرات الهامة المفسرة لسلوك العامل في مجاله، ومن خلال الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة ترجع إلى المستوى الجامعي بنسبة 57.7%، يليها المستوى الثانوي بنسبة 38.7%، ويأتي في الأخير المستوى المتوسط بـ3.6%، بالنسبة للمستوى التعليمي الجامعي، تأتي فئة الإطارات في المرتبة الأولى بنسبة 90%، تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 78.9%، وتليها في الأخير فئة عمال التنفيذ بنسبة 35.5%.

أما المستوى الثانوي، فيأتي عمال التنفيذ أولاً بأكثر نسبة تقدر بـ59.7%، تليها فئة الإطارات العليا بـ21.1%، وأخيراً فئة الإطارات بـ6.7%، وفيما يخص المستوى المتوسط فهو كالاتي: جاءت أولاً فئة عمال التنفيذ بنسبة 4.8%، تليها فئة الإطارات بـ3.3%، بالمقابل انعدمت النسبة عند فئة الإطارات العليا.

## جدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل

الفئة المهنية	إطارات عليا	إطارات	عمال تنفيذ	المجموع
الاحتمالات				
متعاقد	0	1	14	15
	%0	%3.3	%22.6	%13.5
دائم	19	29	48	96
	%100	%96.7	%77.4	%86.5
المجموع	19	30	62	111
	%100	%100	%100	%100

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (06) والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل، أن معظم المبحوثين هم دائمين في وظائفهم وذلك بنسبة 86.5%، بالمقابل هناك 13.5% من المتعاقدين، وجاءت هذه النسب حسب الفئات المهنية كالآتي:

يظهر من الجدول فيما يخص المتعاقدين أن أكبر نسبة عند عمال التنفيذ بـ 22.6%، تليها فئة الإطارات بـ 3.3%، في حين النسبة معدومة عند فئة الإطارات العليا.

وفيما يخص العمال الدائمين فجاءت فئة الإطارات العليا بنسبة 100%، وهو ما يدل على أهمية المنصب وحساسيته الذي يحتاج استقرار مهني ووظيفي من أجل القيام بالمسؤوليات المنوطة بهذا المنصب النوعي، تليها فئة الإطارات بنسبة 96.7%، التي لها تقريبا نفس الخصائص بالمقابل جاءت فئة عمال التنفيذ أخيرا بنسبة 77.4%.

## جدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

الفئة المهنية الاحتمالات	إطارات العليا	إطارات	عمال تنفيذ	المجموع
أقل من 5 سنوات	2 %10.5	16 %53.3	22 %35.5	40 %36
من 6-10 سنوات	7 %36.8	5 %16.7	15 %24.2	27 %24.3
من 11-15 سنة	1 %5.3	5 %16.7	10 %16.1	16 %14.4
من 16-20 سنة	2 %10.5	1 %3.3	11 %17.7	14 %12.6
21 سنة فما أكثر	7 %36.8	3 %10	4 %6.5	14 %12.6
المجموع	19 %100	30 %100	62 %100	111 %100

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (07) توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل، وتوضح البيانات الإحصائية أنه من بين 111 مبحوث 40 منهم تتراوح أقدميتهم في العمل داخل هاته المنظمة أقل من 5 سنوات بنسبة 36%، و 27 منهم تتراوح أقدميتهم من (6-10) سنوات بنسبة 24.3%، و 16 مبحوث منهم تتراوح أقدميتهم بين (11-15) سنة بنسبة 14.4%، و 14 منهم تتراوح أقدميتهم بين (16-20) سنة بنسبة 12.6%، و بنفس العدد ونفس النسبة من الذين تتراوح أقدميتهم من 21 سنة فما أكثر.

وتتوزع هذه النسب حسب الأقدمية في العمل كالتالي:

بالنسبة للفئة الأولى (أقل من 5 سنوات)، نجد أن فئة الإطارات تحتل أكبر نسبة بـ 53.3%، تليها فئة عمال التنفيذ بـ 35.5%، وأخيرا فئة الإطارات العليا بـ 10.5%.

وبالنسبة للفئة الثانية ما بين (6-10) سنوات، نلاحظ أن فئة الإطارات العليا تحتل أكبر نسبة بـ 36.8%، تليها فئة عمال التنفيذ بـ 24.2%، وبعدها تأتي فئة الإطارات بـ 16.7%، وفيما يخص الفئة الثالثة والتي تتراوح أقدميتهم بين (11-15) سنة، تحتل فئة الإطارات النسبة الأكبر بـ 16.7%، تليها فئة عمال التنفيذ 16.1%، وفي الاخير فئة الإطارات العليا بنسبة 5.3%.

أما الفئة الرابعة والتي تتراوح أقدميتهم بين (16-20) سنة، فأكبر نسبة عادت لعمال التنفيذ بـ 17.7%، تليها فئة الإطارات العليا بـ 10.5%، وأخيرا فئة الإطارات العليا بـ 3.3%.

**جدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب الدخل**

الفئة المهنية الاحتمالات	إطارات عليا	إطارات	عمال تنفيذ	المجموع
أقل من 20.000 دج	0 %0	1 %3.3	19 %30.64	20 %18
من 20.000-30.000 دج	0 %0	12 %40	43 %69.35	55 %49.54
من 30.000-40.000 دج	12 %63.2	17 %56.7	0 %0	29 %26.1
40.000 دج فما أكثر	7 %36.8	0 %0	0 %0	7 %6.30
المجموع	19 %100	30 %100	62 %100	111 %100

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال قراءتنا لهذا الجدول الإحصائي والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الدخل بالدينار الجزائري ( دج )، نجد أن أكبر نسبة عادت للذين يتراوح دخلهم بين ( 20.000-دج-30.000 دج )، والمقدرة بـ 49.54% ، يليها 29 من المبحوثين يقدر دخلهم ما بين ( 30.000-31.000 دج) بنسبة 26.1%، و 20 مبحوث دخلهم أقل (من 20.000 دج) بنسبة 18.01%، في حين 7 من المبحوثين يفوق دخلهم (40.000 دج) بنسبة 6.30%.

وتتوزع هذه النسب حسب الدخل للمبحوثين كما يلي:

بالنسبة للذين دخلهم أقل من 20.000دج، احتلت فئة عمال التنفيذ الحصة الأكبر والمقدرة بـ 30.64%، تليها فئة الإطارات بـ 3.3%، في حين النسبة معدومة عند فئة الإطارات العليا.

وفيما يخص الذين يتراوح دخلهم بين (20.000-30.000 دج)، جاءت أكبر نسبة عند فئة عمال التنفيذ بـ 69.35%، تليها فئة الإطارات بـ 40%، في حين النسبة معدومة عند فئة الإطارات العليا.

أما الذين يتراوح دخلهم بين (31.000 -40.000دج)، احتلت فئة الإطارات العليا أكبر نسبة بـ 63.2%، تليها فئة الاطارات بـ 56.7% ، بالمقابل تنعدم النسبة عند فئة عمال التنفيذ.

وبالنسبة للذين يفوق دخلهم 40.000دج، جاء 7 أفراد فقط من فئة الاطارات العليا بنسبة 36.8%، بالمقابل إنعدمت النسب عند باقي الفئات المهنية.

حيث يرتبط الأجر من خلال البيانات الإحصائية بالمستوى المهني والهرمي للمنظمة، الذي بدوره يرتكز على المستوى التعليمي، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل الخبرة المهنية والأقدمية في العمل، وهي من بين المتغيرات التي تؤثر على العملية الاتصالية لدى المنظمة.

**الجدول رقم (09):** يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات المهنية

الفئة المهنية	التكرار	النسبة
الإطارات العليا	19	17.12%
الإطارات	30	27.03%
عمال التنفيذ	62	55.85%
المجموع	111	100%

**المصدر:** من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية، حيث نجد أن أغلبية المبحوثين هم من فئة عمال التنفيذ بنسبة 55.85%، تليها فئة الإطارات بنسبة 27.03%، و تأتي في الأخير فئة

الإطارات العليا بـ 17.12%.

نستخلص مما سبق أن المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة على فئة عمال التنفيذ في تقديم خدماتها الإدارية، لأنهم القاعدة الأساسية للقيام بالأعمال ويعتبرون المحرك الأساسي للعمل والمهام الإدارية، أما فئة الإطارات فلهم مهام إدارية منوطة بهم يساهمون بدورهم في تكملة نشاطات عمال التنفيذ والإشراف، وبخصوص فئة الإطارات العليا فهي الفئة التي تقوم بعملية توزيع المهام و التسيير واتخاذ القرارات بالمنظمة.

### 1. تحليل بيانات الفرضية الأولى:

"والتي تتعلق بدور القيادة الإدارية في فعالية الاتصال من خلال مهاراتها في تسيير الموارد البشرية."

جدول رقم (10): يوضح دور الاتصال الفعال في تحقيق التنسيق والتنظيم بين الإدارات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	97	87.4%
لا	2	1.8%
أحيانا	12	10.8%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه دور الاتصال الفعال في تحقيق التنسيق والتنظيم بين الإدارات، حيث ومن بين 111 مبحوث أجاب 97 منهم بـ "نعم" وذلك بنسبة 87.4%، في حين أجاب 12 منهم بـ "أحيانا"، وذلك بنسبة 10.8%، بالمقابل نفى 2 من أفراد العينة أن يكون للاتصال الفعال دور في تحقيق التنسيق والتنظيم بين الإدارات.

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية للمعطيات، أن عملية الاتصال تعتبر كأساس لتحقيق التنسيق والتنظيم بنسبة 87.4%، وذلك على اعتبار الدور التي تلعبه هذه العملية في إيجاد قنوات سهلة وواضحة ودقيقة تنظم مسار العمل، وتكون مبنية على توفر معلومات وبيانات تساهم في أداء المنظمة ككل.

حيث يعتبر التنظيم والتنسيق من الممارسات الضرورية التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمات، بغية تحقيق أهدافهم وغاياتهم المختلفة، فهو يشكل عاملا محوريا في تنسيق وترتيب الجهود البشرية

اللازمة لإنجاز الأعمال، يوفر أيضا التكامل والانسجام بين المهام التي يقوم بها الأفراد، ولا يتأتى هذا إلا من خلال اتصال فعال يكون أساس لهذه العمليات.

والاتصال كمهارة إنسانية هنا تتعلق بالقائد الإداري الذي يمثل المرسل والقائم بالاتصال، يحتاج إلى تقنيات شخصية وعملية وإدارية بحكم موقع العمل، من خلال تسيير الموارد البشرية بما يخدم المنظمة.

إن هذا الاتجاه الذي ذهب إليه أفراد العينة يمكن أن يفسر مجموعة المهارات الفكرية والشخصية التي يجب توافرها في القيادة الإدارية، من أجل التكيف مع المواقف والظروف التي تختلف باختلاف الأقسام والإدارات، والتي يمثلها الموظف كإنسان يحتاج إلى نمط معين من العلاقات والتعاملات عن طريق الاتصال بأنواعه.

#### الجدول رقم (11): يوضح دور الاتصال في عملية التخطيط

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	60	54.1%
لا	19	17.1%
أحيانا	32	28.8%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يتجهون إلى دور الاتصال في عملية التخطيط وذلك بنسبة 45.1%، فيما ينفي 17.1% من المبحوثين هذا الدور، بالمقابل أجابت نسبة 28.8% من أفراد العينة بأنه أحيانا فقط ما يكون للاتصال دور في وظيفة التخطيط.

واستنادا لمعنى التخطيط الذي يمثل مجموعة القرارات التي تتعلق بالتصرفات المحتملة في المستقبل، والذي يشمل كل ما يخص أعباء العمل والموظفين لفترة زمنية قريبة أو بعيدة، يعتمد على تراكم خبرات القيادة الإدارية، وعلى دقة التعاطي مع البيانات والمعلومات كجزء أساسي في العملية الإتصالية مع أفراد المنظمة.

وما يمكن استنتاجه من خلال هذه المعطيات، أن أغلبية المبحوثين واعون بمعنى التخطيط ودور الإتصال في هذه الوظيفة التي تتعلق بالقائد الإداري، حيث يعتبر التخطيط الخطوة الأولى في الإدارة وهو خطوة هامة وأساسية في عمل القائد أو المدير، كما أنه ركيزة للوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، كل هذا يتم عن طريق درجة تغلغل وارتباط العملية الإتصالية بينها وتدفق مرن للمعلومات والبيانات من أجل بناء هاته الخطط على الشكل الصحيح والسليم، وهو الأمر الذي أكده المبحوثون من خلال الدلالة الإحصائية للجدول أعلاه، وإجابتهم على دور الإتصال في عملية التخطيط بنسبة 54%.

#### الجدول رقم (12): يوضح دور الاتصال في وجود الرقابة الدقيقة على الأعمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
دائما	28	25.2%
أحيانا	60	54.1%
نادرا	23	20.7%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يمثل الجدول أعلاه دور الاتصال في وجود الرقابة الدقيقة على الأعمال، حيث ومن بين 111 مبحوث أجاب 60 منهم بأنه أحيانا فقط ما تخضع وظيفة الرقابة عندهم للاتصال بنسبة 54.1%، وصرح 28 من المبحوثين بأنه "دائما" ما تستند الرقابة في الإدارة المحلية على وجود الإتصال بنسبة 25.2%، بالمقابل نفى 23 من أفراد العينة أن يكون هناك دور للإتصال في وجود الرقابة الدقيقة على الأعمال بنسبة 20.7%.

وما يمكن استخلاصه من خلال هذه القراءة الإحصائية واستنادا إلى أن الرقابة الإدارية عملية مصاحبة لعملية التخطيط، حيث تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت، وأن الأهداف الموضوعية قد حققت على أكمل وجه، إلا أن الواقع جاء مغايرا في هذه المنظمة.

وربما هذا ما لم يستوعبه الرئيس والمرؤوس في الإدارة المحلية واعتبروه رقابة على العامل وليس على العمل، بالمقابل يراها العامل رقابة من شخص وليست وظيفة مسؤول في بعض الأحيان



من خلال نسبة 54.1% من أفراد العينة الذين أجابو بأحيانا، وهو الأمر الذي دلت عليه هذه الأرقام الإحصائية وعزوف المبحوثين عن الإجابة، وأيضا من خلال ما تمت ملاحظته أثناء فترة الدراسة والمقابلة الحرة مع مجموعة من أفراد العينة، حيث عبروا على هذه العملية بأن القادة الإداريين يستغلون هذه الوظيفة (الرقابة) كوسيلة انتقام وتحدي لممارسة بعض التصرفات غير الأخلاقية التي تخرج عن نطاق العمل وظروف الوظيفة، ومتطلبات التنظيم إلى ما هو شخصي وذاتي، و هو ما يتعارض مع الدور الفعلي للقيادة الإدارية.

إن الإتصال كعملية اجتماعية وحاجة إنسانية من أجل القيام بالأعمال يمثل الأداة التي يستعملها القائد الإداري حسب قدراته العقلية ومهاراته المهنية في اتجاه الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة، تهدف لتأكيد كل ما يتم في المنظمة وفق الخطط المحددة مع الكشف عن الأخطاء، وتصحيحها ومنع تكرارها مع متابعة الأداء وتوجيه الأفراد.

إن هذا الموقف من المبحوثين إنما يدل على أن العلاقات بين الطرفين (الرؤساء والمرؤوسين)، فيما يخص عملية الرقابة هي علاقات تخرج عن نطاق العمل وما تفترضه هذه العملية إلى العلاقات الشخصية في جانبها السلبي، الأمر الذي يؤثر على البنية التنظيمية للإدارة المحلية، وبالتالي فالعلاقة وطيدة بين مهارات القائد الإداري وطرق تواصله واتصاله مع مرؤوسيه وخدمة المنظمة ككل بتحقيق أهدافها، وهو الأمر الذي دلت عليه البيانات الإحصائية في هذا الجداول.

**جدول رقم (13): يوضح نوعية الاتصالات ودورها في نجاح المسؤول في أداء مهامه.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	93	83.8%
لا	6	5.4%
أحيانا	12	10.8%
المجموع	111	100%

**المصدر:** من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يكشف الجدول أعلاه نوعية الاتصالات و دورها في نجاح المسؤول في أداء مهامه، حيث أقر بذلك نسبة 83.8% من أفراد العينة، في حين أجاب 10.8% منهم بـ "أحيانا"، بالمقابل نفى 5.4% ذلك.

وعليه ومن خلال هذه القراءة الإحصائية، يتبين لنا أن نوعية الإتصال من المتغيرات المهمة في أداء القائد الإداري وأداء المنظمة ككل، ومن خلال ما تم تناوله في الجانب النظري فيما يخص أنواع الاتصال واختلاف هذه الأنواع من حيث الشكل والاتجاه، والتي تمثل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، كذلك الصاعدة والنازلة والأفقية... الخ، يشكل القائد فيها المحور الأساسي وهذا ما ذهبت إليه مجموعة من المذاهب من بينها مدخل العلاقات الإنسانية كمذهب إداري إجتماعي وسلوكي، ممثلة في مؤسسها "إلتون مايو" (1880-1949)، حيث قام بتجاربه على العمال في مصانع "هاتورن" بشيكاغو كان الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية، حيث أكد "مايو" أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه، وبذلك انطلقت من قاعدة أساسية هي إنسانية الفرد، وكذا علاقته بالجماعة يكون أساسها الثقة المتبادلة والتعاون المشترك.

حيث حددت هذه النظرية أهم المتغيرات التي تؤثر على السلوك التنظيمي كالاتي: القيادة – الاتصال – المشاركة.

من بين النتائج التي تم التوصل إليها:

- أن السبيل لتحقيق التقارب والتعاون بين العاملين هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم التنظيم الرسمي، عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.
- أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست ظاهرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية، قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين.

وهو ما راح إليه 83.8% من المبحوثين داخل الإدارة المحلية، الذين أقروا بأهمية المهارة التي يستخدمها القائد الإداري وضرورة الانفتاح على جوانب أخرى غير رسمية، مكونا بذلك نمطا من الاتصالات يسهم في تكوين بنية تنظيمية قوية ومتعاونة لتحقيق أهداف المنظمة ككل.

## جدول رقم (14): يوضح دور الاتصالات والاستشارات في عملية اتخاذ القرارات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	38	34.2%
لا	32	28.8%
أحيانا	41	36.9%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسب جاءت متقاربة نوعا ما بين الاحتمالات، غير أن أكبر نسبة عادت إلى الاحتمال الأخير، وهو أن عملية اتخاذ القرارات أحيانا فقط ما تتأثر بعملية الاتصالات والاستشارات وذلك بنسبة 36.9%، في حين أقرت نسبة 34.2% من المبحوثين، بدور الاتصال في هذه العملية، بالمقابل نفي 28.8% من المبحوثين ذلك.

وعليه نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية للنتائج أن المنظمة ممثلة من خلال القيادة الإدارية لا تهتم كثيرا بعملية الاستشارات، أو أن عملية اتخاذ القرارات في كثير من الأوقات تتخذ عشوائيا بدون دراسة لما كان أو ما سيكون، وهذه العملية تتأثر بعوامل أخرى أقرها المبحوثون أثناء إجراء المقابلة الحرة من بينها استغلال السلطة لأغراض شخصية ومنفعة خاصة، التي من شأنها أن تؤثر على أمور الوظيفة والموظفين، مثلا من خلال القرارات التي تخص تحويل الموظفين وتغيير المناصب والمهام بالعقاب أو الثواب في أحيان كثيرة، وهو ما دلت عليه تباين النسب بين الاحتمالات التي جاءت متقاربة على التوالي: 36.9% و 34.2% و 28.8%

والقرار كوظيفة أساسية ومهارة يتحكم فيها القائد الإداري يلتزم من خلاله دائما اختيار ما يجب وما ينبغي ومن الذي سيقوم بهذا العمل، ولا يقوم هذا إلا عن طريق شبكة من الاتصالات تكون مبنية على أساس بيانات ومعلومات دقيقة وسليمة، وذلك لأن اتخاذ القرار عملية متغلغلة في العناصر الأساسية للإدارة، حيث أن التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة لا يمكن أن تكون معزولة بمفردها، بل إن وجودها نتيجة لاتخاذ القرارات.

إن ارتباط عملية اتخاذ القرارات بالقائد الإداري ومهارته وكفاءته المهنية لا يتم بمعزل عن حياته الشخصية، وقدراته الفكرية، وعلاقاته الإنسانية، على اعتبار أنه فرد في جماعة منظمة رسمية

أو غير رسمية من خلال مجموعة من الاتصالات، وهذا ما دفع للقول أن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر الحياة برمتها، وعندما ننظر من منظار جزئي على مستوى المنظمة الإدارية يصبح القرار في الإدارة جوهر الحياة الإدارية عامة والإدارة المحلية بالخصوص، والذي يقوم على أساس قنوات من الاتصالات المرنة تخلق مناخ عمل ملائم ومحفز في نفس الوقت لأداء الأعمال، وهو الأمر الذي ذهب إليه نظرية اتخاذ القرار عن طريق الاتصال في المنظمة، حيث حددت هذه النظرية مجموعة من المؤشرات التي تساعد في وضع المستوى الملائم الذي يحتاجه القرار وهي:

- أ- وضوح الرؤية بمعنى توافر البيانات والمعلومات الكافية عن المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، ويتحدد في ذلك خصائص معينة ينبغي توفرها وهي:
- أن يكون واضحا، واقعيا قابلا للتنفيذ.
  - أن ينتج عنه مكاسب مادية أو معنوية داخل التنظيم.
  - أن يكون محددًا بوقت أو توقيت معين.
  - أن يتسم بالبساطة.
  - أن يراعي الجوانب الإنسانية في إطار العمل.
  - أن يكون قابلا للمتابعة والتقويم.
- ب- أن يتصدى لاتخاذ القرار شخص مناسب من حيث التخصص والخبرة المهنية.
- ج- إتباع أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات ما أمكن ذلك<sup>(1)</sup>.

وعليه من خلال ما سبق، نستخلص أن عملية اتخاذ القرار كمؤشر لمهارة القائد الإداري لا تقوم بمعزل عن بيانات ومعلومات واضحة، وعلى هذا الأساس تكون القرارات صحيحة أم خاطئة، وبالتالي تساهم في أداء وسير المنظمة.

<sup>1</sup>- بشير العلق، مرجع سابق، ص 126.

## جدول رقم (15): يوضح دور الاتصال في نجاح أداء العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسب
دائما	53	%47.7
أحيانا	53	%47.7
نادرا	5	%4.5
المجموع	111	%100

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه دور الاتصال في نجاح أداء العاملين، حيث أقر بذلك نسبة %47.7 من المبحوثين، وهي نفس النسبة التي أجابت بأنه أحيانا فقط ما يكون لهذا الاتصال دور في نجاح أداء العامل، بالمقابل نفى %4.5 ذلك بالإجابة بـ "نادرا".

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية، أن الاتصال أساس من أساسيات النجاح في أداء الأعمال، وهذا ما عكسه الاحتمال الأخير "نادرا" ما يساهم الاتصال في أداء العاملين بـ %4.5، بحيث أن غياب البيانات والمعلومات والاستشارات يصعب على الموظف أداء مهامه بالشكل المطلوب، الأمر الذي يقلص فرص النجاح ليتترك المجال إلى الصدفة، وهو ما يتعارض مع أهداف المنظمة.

## جدول رقم (16): يوضح إذا كان إسناد الأعمال يسبقه اتصالات فعالة بين الإدارة و الموظف.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
دائما	40	%36
أحيانا	36	%32.4
نادرا	35	%31.5
المجموع	111	%100

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يكشف الجدول المبين أعلاه إذا كانت الاتصالات الفعالة تسبق إسناد الأعمال للموظفين، وهو ما أجاب عليه نسبة 36% من المبحوثين بـ "دائماً"، في حين أجابت نسبة 32.4% من المبحوثين بـ "أحياناً"، بالمقابل صرح 31.5% من المبحوثين بـ "نادراً".

وعليه نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية أن إسناد الأعمال للموظفين لا يقوم على أساس اتصال فعال في كثير من الأحيان، وهو ما دلت عليه البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه، مع أن الدراسات النظرية أثبتت أهمية الاتصال قبل أية عملية إسناد للمهام، وذلك من خلال الفهم الصحيح لحدود الوظيفة ومتطلبات الأعمال، وإذا استندنا في مفهومنا هذا إلى أن الرجل المناسب في المكان المناسب أو الموظف المناسب للمهمة المناسبة، فليس كل الموظفين في نفس الرتبة المهنية قادرين على ممارسة نفس المهام التي في بعض الأحيان منها ما يحتاج إلى جرأة وشجاعة وشخصية وقدرة على التعامل مع الظروف والمواقف، وهو ما يتوجب على القائد الإداري استنباطه من خلال إقامة شبكة من الاتصالات الفعالة مع موظفيه، وإبتكار طرق جديدة في التعامل مع الأفراد ليس فقط كموظفين، وإنما كمهارات إنسانية تختلف باختلاف الأفراد والقدرات العقلية والجسمية والسمات الشخصية، وهي مهارة قيادية يستند عليها العمل من خلال توجيه العملية الاتصالية للعمليات الإدارية.

**جدول رقم (17): يوضح إذا كان الاتصال الفعال هو أساس نجاح الإدارة في أداء دورها**

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	99	89.2%
لا	04	3.6%
أحياناً	08	7.2%
المجموع	111	100%

**المصدر:** من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بينت الدراسة الميدانية أنه من بين 111 المبحوث، 99 منهم أجابوا أن أساس نجاح الإدارة في أداء دورها هو الاتصال الفعال بنسبة 89.2%، و 8 من المبحوثين أجابوا بـ "أحياناً" بنسبة 7.2%، بالمقابل نفى 4 من المبحوثين ذلك بنسبة 3.6%.

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية وكما هو واضح في الجدول، أكد معظم المبحوثين على أهمية الاتصال الفعال في نجاح الإدارة في أداء دورها من خلال العمليات الإدارية، فالتنسيق الجيد

يعتمد إلى حد كبير على سهولة الاتصال وفعاليتها، ذلك أن عملية الاتصال تمثل مسار الربط الذي يجمع بين كافة المستويات التنظيمية، و ذلك عبر تفاعلها مع وظائف الادارة من خلال التخطيط من ناحية، وعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، وعملية الرقابة من ناحية أخرى، فمن الناحية الأولى نجد أن الاتصال الجيد ساعد القائمين على وضع الخطط وتنفيذها لتحقيق أهدافها، كذلك الأمر فيما يخص الرقابة واتخاذ القرارات والعمليات الأخرى، حيث تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته وهذا ما أثبتته نسبة 89.2% من إجابات المبحوثين، من خلال تأكيدها على دور الاتصال في العملية الادارية، حيث أن الإداري لا يستطيع ان يؤدي وظيفته في العمليات الإدارية بطريقة صحيحة ومثمرة وجادة ما لم تكن لديه شبكة جيدة وفعالة للاتصال، يجمع عن طريقها أو من خلالها بين كافة أرجاء التنظيم.

**جدول رقم (18): يوضح إذا كان بالإمكان لأي موظف القيام بمهامه دون اتصالات كافية.**

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	20	18%
لا	55	50%
أحيانا	35	31.5%
المجموع	111	100%

**المصدر:** من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أنه من بين 111 مبحوث، ينفي 55 منهم أن يستطيع الموظف القيام بمهامه دون اتصالات كافية وذلك بنسبة 50%، و 35 مبحوث أجابوا بـ "أحيانا" بنسبة 35%، بالمقابل أجاب 20 مبحوث بـ نعم بنسبة 18%

من خلال القراءة الإحصائية للنسب، يتضح جليا ما اقره المبحوثون حول إمكانية قيام الموظف بمهامه دون اتصالات كافية، حيث تكلمة ومواصلة لما تم تناوله في الجدول السابق يمثل هذا الجدول الطرف الاخر للعمليات الادارية، وهو الموظف بشكل عام ودور الاتصال في حدود وظيفته، حيث أجابت نسبة 50% من المبحوثين على صعوبة أداء المهام دون توفر بيانات كافية من خلال الاتصالات، وهو ما يمثل الواقع في الإدارة المحلية ويعكس حال الموظف فيها، بحيث لا يوجد اهتمام اتصالي كبير ناتج عن البيانات والمعلومات، فرضه أو فرضته بيروقراطية التنظيم في هاته

المنظمة وعمليات تنظيم وتوجيه الجماعات فيها من خلال أداء العمل وما تسعى إليه الإدارة المحلية، وهو ما كشفتته نسبة 31.5% من إجابات المبحوثين بأنه أحيانا فقط ما يستطيع الموظف القيام بدوره دون اتصالات كافية، بالمقابل ينفي 18% من المبحوثين دور الاتصالات الكافية في تحديد مهام الموظف، ما يدل على عدم اهتمام هؤلاء بهاته العملية ونقص الوعي الوظيفي لهاته المسؤوليات، التي تفترضها القيم التنظيمية للقيادة الإدارية كمتصرف أساسي.

**جدول رقم (19): يوضح إذا كان للاتصال دور في رفع مستوى مشاركة مختلف فئات الموظفين في أداء الإدارة المحلية.**

الاحتمالات	التكرارات	النسب
دائما	74	66.7%
أحيانا	34	30.6%
نادرا	03	2.7%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل دور الإتصال في رفع مستوى مشاركة مختلف فئات الموظفين، أنه من بين 111 مبحوث أقر 74 بذلك من خلال إجابتهم بـ "دائما"، وذلك بنسبة 66.7%، و 34 مبحوث أجاب بـ "أحيانا بنسبة 30.6%"، بالمقابل أجاب 3 مبحوثين بـ نادرا وذلك بنسبة 2.7%.

وعليه نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية، أن أغلبية المبحوثين يؤكدون ان للاتصال دور كبير في رفع مستوى مشاركة مختلف فئات الموظفين في أداء الإدارة المحلية، وذلك من خلال تحقيق تكامل بين القيادة الإدارية والموظف، فإحتياج القيادة للاتصال الفعال من أجل أداء دورها هو نفسه عند الموظف من أجل فهم الوظيفة وحدودها وطرق التعامل بين وحدات الإدارة والتنظيم، وهو ما أثبتته نتائج الجداول (15 و16)، وبالتالي لا بد من تحقيق التنسيق والتكامل من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

وبصورة إجمالية يبرز هنا دور الاتصال كأداة لدى القيادة الإدارية في حياة الفرد والمنظمة، فإذا طلبنا أن يتخيل كيف تكون الحياة إذا افترضنا وجود عوائق تمنع الفرد من الاتصال مع غيره، من



زملاء ورؤساء و مرؤوسين، وكيف يسير الأمر إذا ما افترضنا عوائق تمنع المنظمة من الاتصال بموظفيها.

إن الفرد في المنظمة (الإدارة المحلية)، في كافة جوانبه المهنية النفسية والاجتماعية يستحيل أن يقوم بدوره أو يشارك في أداء التنظيم دون اتصال، باعتباره الميسر للتعامل والتفاعل والتكيف وضبط النفس، وتجنب النزاعات والصراعات وحل المشكلات، والتعاون وتنسيق الجهود لتحقيق المنافع.

ونستخلص مما سبق أن القيادة الإدارية من خلال مهارة الاتصال تعتبر أساس لمشاركة مختلف فئات الموظفين، على اعتبار أنها عملية أساسية في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين، من خلال إتاحة فرص الإبداع المهني وتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتنسيق ذلك بين الإدارات والأقسام والفئات المهنية المختلفة بالمنظمة.

## 2. تحليل بيانات الفرضية الثانية:

"و التي تتعلق بالمهارة الاجتماعية للقائد الإداري ودورها في الاتصال"

جدول رقم (20): يوضح مدى اهتمام القيادة الإدارية بإيصال المعلومات إلى كل الموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسب
دائما	14	12.6%
أحيانا	51	45.9%
نادرا	46	41.4%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يكشف الجدول المبين أعلاه مدى اهتمام القيادة الإدارية بإيصال المعلومات إلى كل الموظفين، حيث أجاب 45.9% من أفراد العينة بـ"أحيانا"، وصرح 41.4% منهم بـ"نادرا"، بالمقابل أقر 12.6% من المبحوثين، باهتمام القيادة بإيصال المعلومات لكل الموظفين.

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول، أن القيادة الإدارية في الإدارة المحلية لا تبدي اهتمام كبير بنقل وإيصال المعلومات لكل الموظفين، وهو ما يشير إلى مشكل على مستوى هرم

الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية أو السلطة، والذي يفترض أن يركز على العدالة في المعاملات خاصة إذا كانت في مستويات مهنية متقاربة، وبالتالي هناك عوامل نفسية وشخصية تغير من اتجاهات الاتصال وطرقه نحو الأفراد باختلاف أجناسهم واتجاهاتهم وجماعات العمل فيها.

ويأتي هذا الاتجاه للمبشرين ليؤكد الاتجاهات النظرية في دراسة القيادة باختلاف المنظمات ودورها ودرجة تأثيرها، نخلص إلى أن الإدارة المحلية ممثلة في القيادة الإدارية تعاني من فجوة وانعزالية بينها وبين الفئات المهنية في زاوية العلاقات الاجتماعية من خلال الاتصال ولا تخص مستويات معينة، وهو الأمر الذي يفهمه المرؤوس على أنه تهميش، وبالتالي اتساع الفجوة والهوة بين أرجاء التنظيم والبنية التنظيمية ما يؤدي إلى زعزعة الأهداف التي أسس من أجلها.

إن لجانب العلاقات الاجتماعية للقائد الإداري من خلال اتجاهات المبشرين حسب بيانات هذا الجدول دور كبير في فعالية الاتصال لدى الإدارة المحلية، سواء في خدمة الإدارة المحلية وتحقيق التنمية فيها والوصول إلى أهدافها أو العكس من ذلك.

#### جدول رقم 21: يوضح كيفية تقييم التوجيهات والقرارات التي تصدرها القيادة للموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسب
سريعة	12	10.8%
بطيئة	57	51.4%
متوسطة	42	37.8%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الشواهد الكمية المبيّنة في الجدول أعلاه يرى أغلب المبشرين أن التوجيهات والقرارات التي تصدرها القيادة للموظفين تسير بشكل بطيء، وذلك بنسبة 51.4% من خلال إجابات المبشرين، في حين أجابت نسبة 37.8% بأنها متوسطة السرعة، بالمقابل أجابت نسبة 10.8% من المبشرين بسرعة هذه التوجيهات والقرارات.

وعليه ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول وتكملة لما تم التطرق إليه في الجدول السابق، الذي يمثل عدالة القيادة الإدارية في إيصال المعلومات في وجود تعارض مع ما يفترضه النظام الاتصالي

والقضايا الشخصية وجانب العلاقات الاجتماعية، وهو ما صرح به مجموعة من المبحوثين أثناء المقابلة الحرة وذلك من خلال ربط طريقة التعامل مع نوعية الاتصال واتجاهه وسرعته.

إن هذا الشعور للمبحوثين ببطء الاتصال يمكن أن يفسر مجموعة من القيم الاجتماعية التي تخص العلاقات الاجتماعية للقائد الإداري، والقيم التنظيمية التي تخص الإدارة المحلية، تأتي على ذكرها من خلال إجاباتهم في الجدول الذي يلي.

**الجدول رقم (21-1): يوضح السبب إذا كانت بطيئة أو متوسطة.**

الاحتمالات	التكرارات	النسب
راجع إلى صعوبة قنوات الاتصال	19	18.6%
طول التسلسل الإداري	41	40.2%
راجع إلى تهميش المستويات الإدارية	42	41.2%
المجموع	102	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يمثل الاسباب التي كانت وراء بطء الاتصال، أنه من بين 102 من المبحوثين الذين أجابوا، 42 منهم أرجعوا السبب إلى تهميش المستويات الإدارية الأدنى وذلك بنسبة 41.2%، و41 منهم أرجع السبب إلى طول التسلسل الإداري بنسبة 40.2%، في حين أرجع 19 من المبحوثين السبب إلى صعوبة قنوات الاتصال بنسبة 18.6%.

ومن خلال طرح هذه المعطيات، نستنتج أن عملية إيصال المعلومات والتوجيهات وغيرها في الإدارة المحلية تخضع لجوانب شخصية وعلاقات اجتماعية تخص القائد الإداري من جهة على أساس أنه القائم بالاتصال، وفي جانب آخر تخص طبيعة الوظيفة التي يشغلها المرؤوس، وبالتالي الموظفون هذا ما أكدته نسبة 41% من المبحوثين، والتي تخص تهميش المستويات الادارية، بالإضافة إلى معوقات أخرى تخص التنظيم والمتعلقة بالتسلسل الإداري وقنوات الاتصال بأقل نسبة، وهو ما يدل على مكانة القائد الإداري ودور الجوانب الشخصية والاجتماعية في اتجاهات الموظفين نحو أداء الأعمال من خلال الاتصال وأداء المنظمة ككل.

إن موقف معظم أفراد العينة نحو احتمال تهميش المستويات الإدارية إنما نابغ من إحساسهم بنوع من الانعزال عن البنية التنظيمية والجماعة في العمل، فرضه اتصال القائد الإداري وشكل هذا الاتصال، حيث يمثل ضرورة إنسانية واجتماعية في حياة العامل داخل المنظمة إذ يؤثر تقريبا على كل مظهر من مظاهر العمل والعلاقات الاجتماعية، وأنه من خلال الاتصال القيادي تتأثر الجماعات في العمل من الناحية الاجتماعية والشخصية، وهو الأمر الذي أدى اتجاه أفراد العينة نحو هذا الاتجاه، وبالتالي فإن للعلاقات الاجتماعية بين القائد وجماعته أثر على فعالية الاتصال التنظيمي.

الجدول رقم (22): يوضح إذا كان الاتصال قائم مع الرئيس المباشر.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
دائما	53	47.7%
أحيانا	43	38.7%
نادرا	15	13.5%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أنه من بين 111 مبحوث أجاب 53 منهم على تواصلهم مع الرئيس المباشر وذلك بنسبة 47.7%، و43 منهم أجابوا بـ "أحيانا"، وذلك بنسبة 38.7%، بالمقابل أجاب 15 مبحوث بـ "نادرا" وذلك بنسبة 13.5%.

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية، أن الاتصالات مع الرئيس المباشر تبقى دائما قائمة، وهذا ما تفترضه ضرورة العمل التي تستوجب عملية الاتصال وذلك من خلال عمليات الإدارة في صورة التوجيه، التنسيق والرقابة، وهو ما أقرته نسبة 47.7% من المبحوثين بأنهم في اتصال دائم، من جهة أخرى أجابت نسبة 38.7% من المبحوثين بأنهم "أحيانا" فقط ما يكونون فيه على اتصال مع الرئيس المباشر يمكن تفسيره أيضا بالعمل و ما يرتبط به مثلا من خلال استشارات أو مهام معينة، وهو ما يؤشر من جهة أخرى على طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تربط الرئيس مع المرؤوس، التي يمكن تأويلها على أنها علاقة ترتبط بالعمل فقط، وسيتبين شكل ونوع الاتصال من خلال إجابات المبحوثين في الجدول الذي يلي.

الجدول رقم (22-1): يوضح إذا كان الجواب دائما أو أحيانا كيف تكون هاته الاتصالات.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
تقارير	44	45.8%
شكاوي	04	4.2%
استفسار	42	43.8%
أخرى	06	6.3%
المجموع	96	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه طبيعة ونوعية الاتصالات القائمة بين الموظف والرئيس المباشر إذا كان الجواب دائما أو أحيانا، حيث جاءت النسب حسب الاحتمالات كالتالي: من مجموع 96 مبحوث أجاب 44 منهم على أن الاتصال القائم مع الرئيس المباشر هو عبارة تقارير وذلك بنسبة 45.8%، وأجاب 42 منهم على أن هذا الاتصال هو عبارة عن استفسار وذلك بنسبة 43.8%، في حين أجاب 06 من المبحوثين عن احتمالات أخرى تترجم الاتصال مع الرئيس وذلك بنسبة 6.3%، بالمقابل أجاب 4 منهم على أن هذا الاتصال هو عبارة عن شكاوى وذلك بنسبة 4.2%.

نستنتج من خلال هذه القراءة المتعلقة بالمعطيات، واستكمالا لما تم التطرق إليه في الجدول السابق جاء هذا الجدول ليوضح الصورة التي تمثل هذا الاتصال القائم بين الرئيس والمرؤوس، والتي تمثل العمل فقط وهو ما دلت عليه النسب الإحصائية 45.8% هي عبارة عن تقارير، ونسبة 43.8% هي استفسارات تخص العمل في أحيان كثيرة، وبالتالي غياب الجانب الإنساني والاجتماعي فيما يخص العلاقات بين الرئيس والمرؤوس في الإدارة المحلية، الأمر الذي يتعارض مع ضروريات العمل والبناء التنظيمي، وما يقتضيه هذا البناء من خلال تنسيق وتكامل بين ما هو رسمي وغير رسمي في بعض الأحيان.

## الجدول رقم (23): يوضح الوقت الذي يكون فيه الموظف على اتصال مع الرئيس

الاحتمالات	التكرارات	النسب
أثناء العمل	77	69.4%
وقت الراحة	01	0.9%
بعد انتهاء العمل	06	5.4%
دون وقت محدد	27	24.3%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة 69.4% من المبحوثين يصرحون أن الوقت الذي يكونون على اتصال مع الرئيس هو أثناء العمل، في حين أجاب ما نسبته 24.3% من المبحوثين، بأنه ليس لديهم وقت محدد عند اتصالهم مع الرئيس في الوظيفة، وأجاب 5.4% على أن أكثر الأوقات الذي يكونون فيه على اتصال مع الرئيس بعد انتهاء العمل، وأرجع 0.9% من المبحوثين وقت الاتصال مع الرئيس أثناء وقت الراحة.

نستنتج من خلال هذه المعطيات والقراءة الإحصائية للجدول، أن العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والموظف أحيانا ما تكون أثناء العمل، وهو ما يدل في معظم الأوقات على غلبة الجانب الرسمي الذي يخص الوظيفة، وفي جانب آخر يمكن تفسير هذه العلاقات من خلال الاتصال وأرجاعها إلى مؤشرات المستوى المهني والتعليمي، على اعتبار أن المستوى المهني أو طبيعة الوظيفة تخضع إلى الجانب التعليمي، أو احتمالات أخرى كثيرة هو ما يصنع الفجوة بين الرئيس والمرؤوس وبالتالي العلاقة بينهما والتي يجسدها الاتصال تبقى مرهونة بوقت العمل فقط في أحيان كثيرة.

في حين أجاب 24.3% بأنه لا يوجد وقت محدد للاتصال بين الرئيس والمرؤوس، وهو ما يمكن إرجاعه إلى اعتبارات شخصية وثقافية تخص القائد والموظف، يمكن تمثيلها على أساس الجنس الذي يمثل بالتقريب نصف أفراد العينة، السن الذي يتباين ويختلف باختلاف المستويات المهنية، المستوى التعليمي، السكن، وتكون عوامل ربط بينها.

الجدول رقم (24): يوضح المكان الذي يتم فيه هذا الاتصال.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
في الإدارة	35	31.5%
في مكتبه	73	65.8%
خارج الإدارة	03	2.7%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح لنا هذا الجدول المكان الذي يتم فيه الاتصال بشكل كبير، حيث ومن بين 111 مبحوث أكد 73 منهم أن الاتصال يكون في مكتب الرئيس وذلك بنسبة 65.8%، في حين أقر 35 من المبحوثين أن الاتصال فقط يكون في الإدارة وذلك بنسبة 31.5%، بالمقابل أجاب 3 من المبحوثين عن أن هذا الاتصال يكون خارج الإدارة بنسبة 2.7%.

وعليه من خلال هذه الأرقام الإحصائية، يتبين لنا أن الاتصال في الإدارة المحلية يطبعه الجانب الرسمي، وهو الأمر الذي دلت عليه إجابات المبحوثين الذين صرحوا أن اتصالهم يكون داخل مكتب الرئيس أو القائد الإداري بنسبة 65.8%، وأوضح مجموعة من أفراد العينة أثناء المقابلة الحرة أن هذه الاتصالات تكون في صورة استشارات شكاوى أو استفسارات أو تغذية راجعة من خلال إبلاغ درجة تقدم المهام أو إنهاؤها، وهو ما ذهب إليه كل من "كاتز" و "كاهن" من خلال تحديد الوظيفة والأداء وما يرتبط بها من مشكلات، كمشاكل الزملاء من العاملين، والممارسات التنظيمية والمهام المطلوب تنفيذها وكيفية التنفيذ، وهو ما يدل على أن الاتصال يكون في شكله الرسمي والممارسة المهنية في حدود التنظيم الإداري للمنظمة (الإدارة المحلية).

الجدول رقم (25): يوضح تقييم نوع العلاقة بين الرئيس والموظف.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
علاقة عمل	85	76.6%
علاقة صداقة	01	0.9%
علاقة عمل وصداقة	25	22.5%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه تقييم نوع العلاقة بين الرئيس والموظف، حيث ومن بين 111 مبحوث أجاب 85 منهم على أنها علاقة عمل فقط وذلك بنسبة 76.6%، في حين 25 من المبحوثين أجابوا على أنها علاقة عمل وصداقة بنسبة 22.5%، وأجاب واحد فقط من المبحوثين على أنها علاقة صداقة بنسبة 0.9%.

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية، أن تنظيم العلاقات في هاته المنظمة الإدارية المحلية يخضع في معظمه إلى الجانب الرسمي الذي يتعلق بالعمل، و هو ما دلّت عليه النسب: 76.6% يقرّون بأن علاقاتهم مع رئيسهم في الوظيفة هي فقط علاقة عمل، بالمقابل صرح 22.5% بأنها علاقة صداقة و عمل، و هو ما يدل على دخول متغيرات أخرى تؤثر على هذه العلاقات مثلما أشرنا سابقا و هي متغيرات: الجنس، السن، السكن، المستوى التعليمي و الثقافي.

إن تغييب جانب العلاقات الاجتماعية من طرف القائد الإداري له الأثر البارز على اتجاهات الموظفين حول القائد والعمل في نفس الوقت، لأنه حسبهم يمثل النقطة المحورية على اعتبار أنه المبادر لبناء هاته العلاقة التي تخرج عن نطاق العمل وكل ما هو رسمي إلى جانب آخر غير رسمي لتكوين جماعات عمل بصيغة الروح الأخوية بين الموظفين والقيادة، والتي يمكن توظيفها لصالح العمل.

إن إجابات المبحوثين فيما يخص هذا الجدول والنتائج التي تم التوصل إليها تطرح التساؤل حول هاته العلاقات بين الفئات المهنية والسبل التي من شأنها أن تذيب هاته الحدود، وهي نفس النتائج التي توصل إليها الباحث "لموشي عبد العزيز" من خلال دراسته، حيث توصل إلى أن المنظمة التي أقيمت حولها دراسته تهتم بكل ما هو رسمي وتتعامل مع العمال بنفس هذا النمط، أيضا الوصول إلى



نتيجة مفادها أن أغلب أفراد عينته من القادة يتفقون أن العلاقة التي تربطهم بمرؤوسيهـم علاقة عمل، في الوقت الذي أثبتت فيه الدراسات التي أقيمت حول العمل والإدارة على ضرورة التكامل والتفاعل بين ما هو رسمي وغير رسمي، من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية وضمان سيرورة العمل بالشكل المطلوب، وفي نفس الوقت إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية.

الجدول رقم (26): يوضح الطرق المناسبة لتحسين العلاقة بين الرئيس والموظف.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
الاحترام المتبادل	45	40.5%
الاتصال الفعال	22	19.8%
الاستشارة	16	14.4%
منح الحقوق وأداء الواجبات	28	25.2%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول الطرق المناسبة لتحسين العلاقة بين الرئيس والموظف، حيث من مجموع 111 مبحوث أجاب 45 منهم على أن أحسن الطرق هي "الاحترام المتبادل" بنسبة 40.5%، وأجاب 28 منهم على أن الطريقة المناسبة هي "منح الحقوق وأداء الواجبات" بنسبة 25.2%، وأجاب 22 منهم على احتمال "الاتصال الفعال" بنسبة 19.8%، في حين أعاد 16 من المبحوثين طرق تحسين العلاقة إلى "الاستشارة" بين الرئيس والموظف بنسبة 14.4%.

وعليه نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية، أن معظم المبحوثين يرون أن جانب العلاقات الاجتماعية و الإنسانية أهم لديهم من باقي المتغيرات، و جسدوا هذا من خلال الإجابة على الاحتمال الأول وهو شرط الاحترام المتبادل بين الرئيس و المرؤوس، ما يؤشر على وجود مشاكل فيما يخص هذا الجانب، خاصة كرامة الموظف و شخصيته وأهمية الكرامة الإنسانية لديه.

إن اتجاه أفراد العينة إلى احتمال الاحترام المتبادل، هو دليل واضح على أهمية القائد الإداري من خلال هاته العلاقات، ودوره في توجيه جماعات العمل فيها عن طريق الاحترام المتبادل والعدالة في التعامل وتوزيع المهام والحقوق والواجبات، وأيضاً من خلال مد جسور للاتصالات توضح الصورة الدقيقة عن كل ما هو موجود، من أجل التعامل السليم مع المواقف والظروف وتفادي السقوط في الأخطاء المهنية والاجتماعية في ذات الوقت.

#### الجدول رقم (27): يوضح كيفية الاتصال مع الزملاء

الاحتمالات	التكرارات	النسب
مباشرة	107	96.4%
غير مباشرة	01	0.9%
باستشارة القائد	03	2.7
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه طريقة الاتصال مع الزملاء، حيث ومن بين 111 مبحوث أجاب 107 منهم على الاحتمال الأول، وهو أن طريقة الاتصال مباشرة وذلك بنسبة 96.9%، وأجاب 03 منهم على الاحتمال الأخير، وهو أن الاتصال مع الزملاء يكون باستشارة القائد بنسبة 0.9%، بالمقابل أجاب 1 فقط من المبحوثين بأن طريقة الاتصال مع الزملاء غير مباشرة بنسبة 0.9%.

وعليه نستنتج من خلال هذه الأرقام الإحصائية، أن العلاقة بين الموظفين تسير بطريقة سلسة بدون معيقات، و هو ما يؤشر على وجود علاقات غير رسمية في العمل يجسدها الاتصال الغير رسمي، الأمر الذي دلت عليه نسبة 96.4% من المبحوثين الذين يؤكدون بأن اتصالهم مع الزملاء يكون بطريقة مباشرة، حيث أن الموظفين من نفس المستوى المهني و مهما كانت طبيعة المهام في المستوى الواحد ينتج عنه علاقات خارجة عن نطاقات العمل تستوجب اتصال غير رسمي تفرضه معطيات كثيرة، من بينها القائد الإداري كموجه لهذه العلاقات في إطار بّث و إيجاد روح التعاون بين الموظفين، و هو عكس ما يدور في الإدارة المحلية.

## الجدول رقم (28): يوضح تقييم العلاقة مع الموظف.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
حسنة	79	71.2%
مقبولة	32	28.8%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، والذي يوضح تقييم العلاقة مع الموظف أنه من بين 111 مبحوث أجاب 79 منهم على أن هذه العلاقة حسنة وذلك بنسبة 71.2%، بالمقابل أجاب 32 منهم على أنها علاقة مقبولة بنسبة 28.8%.

وعليه و تكلمة لما تم تناوله في الجدول السابق، جاءت هاته المعطيات و الأرقام الإحصائية لتؤكد العلاقة بين الموظفين و الاتصال الأفقي بينهم، وذلك على ضوء ما صرح به بعض المبحوثين بأن عملهم في كثير من أقسامه لا يتطلب جهدا، بالاضافة أيضا لتوافرهم على أوقات فراغ كثيرة وكبيرة لدرجة أنه في بعض الأحيان لا يوجد ما يقومون به، وهو ما وقفنا عليه أثناء الدراسة الميدانية، الامر الذي يتيح للموظفين حرية التحرك والتنقل بين الاقسام والادارات، بالتالي تنشأ شبكة من العلاقات الغير الرسمية بطريقة تلقائية تفرض نفسها في هاته المنظمة، وعليه يأتي هنا دور القائد الإداري لتوجيه هاته الشبكة وهاته الجماعات الخارجة عن البنية التنظيمية الرسمية و توظيفها من أجل خدمة الإدارة المحلية.

الجدول رقم (29): يوضح إذا كان للقائد الإداري دخل في علاقة الموظفين مع بعضهم البعض.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
دائما	19	17.1%
أحيانا	47	42.3%
نادرا	45	40.5%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه ما إذا كان للقائد الإداري دخل في علاقة الموظفين مع بعضهم، حيث ومن بين 111 مبحوث أجاب 47 منهم بأنه أحيانا فقط ما يتم التدخل في علاقة الموظفين مع بعضهم البعض من طرف القائد الإداري أو الرئيس وذلك بنسبة 48.3%، في حين أجاب 45 من المبحوثين بـ "نادرا" فقط ما يتم التدخل بنسبة 40.5%، بالمقابل أجاب 19 منهم بأنه دائما ما يتم التدخل في علاقة الموظفين بنسبة 17.1%.

نستنتج من خلال هذه المعطيات الكمية للجدول، أن القائد الإداري يعزف أن يكون محور لكل العمليات الاجتماعية و التنظيمية في هاته المنظمة، و هو ما يعكس نوعية العلاقات بين الموظفين الذي يغلب عليه الطابع غير الرسمي، إلا أنه لم يمنع هذا من وجود علاقات رسمية من خلال مؤشر الاحتمال الأول، وهو ما أكدته نسبة 17.1 % من المبحوثين بأنه يتم التدخل في علاقات الموظفين يمكن أن تتجسد في عمليات التنسيق و التنظيم بين الأقسام والإدارات، التي يفرضها تنظيم العمل.

الجدول رقم (30): يوضح إذا كان هناك روح جماعية بين الموظفين والقيادة الإدارية.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	55	49.5%
لا	56	50.5%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه ما إذا كان هناك روح جماعية بين الموظفين والقيادة الإدارية، حيث من مجموع 111 مبحوث أجاب 56 منهم بأنه لا توجد روح جماعية بنسبة 50.5%، بالمقابل اقر 55 من المبحوثين بوجود روح جماعية بين الموظفين والقيادة بنسبة 49.5%.

وعليه نستنتج من خلال هاته البيانات الرقمية، أن الإجابات جاءت متباينة بين من يؤكد وجود روح جماعية بين الموظفين و القيادة الإدارية و من بين من ينفي ذلك، حيث و من خلال ملاحظة طبيعة العمل في هاته المنظمة، وتعدد أقسامها وإداراتها وتعدد قيادتها واختلافهم من ناحية الشخصية، الجنس، وطبيعة التفكير و الاتجاه، تبين أن هناك مؤظفون مثلا في قسم الشؤون الاجتماعية يصّرحون في المقابلة الحرة بأن مديرهم ذو أخلاق عالية، يراعي الشؤون الشخصية للموظفين، يعاملهم بطريقة طبيعية و محترمة، يتواصل معهم مكوّنا بذلك روح جماعية، بالمقابل يصرّح لنا آخرون في أقسام أخرى عكس ذلك، و هو ما يدل على الاختلاف و التباين في الآراء ويوحى أيضا بدور و تأثير العلاقات الاجتماعية من خلال الاتصال ونوعيته على الروح الجماعية بين الموظفين و القيادة الإدارية و انعكاس ذلك على سير العمل.

الجدول رقم (31): يوضح دور تدعيم روح التعاون من طرف القائد الإداري في تفعيل الاتصال.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	104	93.7%
لا	07	6.3%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول المبين أعلاه دور تدعيم روح التعاون من طرف القائد الإداري في تفعيل الاتصال، حيث من بين 111 مبحوث أقر 104 منهم بذلك بنسبة 93.7%، بالمقابل ينفي 07 من المبحوثين هذا بنسبة 6.3%.

وعليه نستنتج من خلال هذه البيانات الإحصائية، أن روح التعاون كمؤشر للعلاقات يسهم بشكل كبير في كسر تلك الحواجز المهنية و التنظيمية و النفسية وحتى الاجتماعية، لتكون شبكة اتصال فعالة من خلال قنوات سهلة وواضحة وهو ما دلت عليه النسب الإحصائية، حيث أن نسبة 93.7% من إجابات أفراد العينة تؤكد دور التعاون من طرف القائد الإداري كنمط اجتماعي في تفعيل الاتصال.

الجدول رقم (32): يوضح العوامل التي تساهم في فعالية الاتصال بين القيادة الإدارية والجماعات في العمل.

المجموع	عمال التنفيذ	إطارات	إطارات عليا	الفئة المهنية
				الاحتمالات
18	06	11	01	المشاركة في اتخاذ القرار
16.2%	9.7%	36.7%	5.3%	
32	18	08	06	توفير جو الثقة
28.8%	29%	26.7%	31.6%	
08	02	02	04	توفير مبدأ تفويض السلطة
7.2%	3.2	6.7	21.1	
02	01	/	01	تحسين قنوات الاتصال غير الرسمية
1.8%	1.6%		5.3%	
30	18	08	04	الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس
27%	29%	26.7%	21.1%	
21	17	01	03	العمل الجماعي
18.9%	27.4%	3.3%	15.8%	
111	62	30	19	المجموع
100%	100%	100%	100%	

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العوامل التي تساهم في فعالية الاتصال بين القيادة الإدارية والجماعات في العمل، بينت الدراسة الميدانية أنه من بين 111 مبحوث أجاب 32 منهم على الاحتمال الثاني وهو توفير جو الثقة بينهم وذلك بنسبة 28.8%، وأجاب 30 منهم على احتمال "الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس" بنسبة 27%، بينما أجاب 21 من المبحوثين على احتمال "العمل الجماعي" بنسبة 18.9%، وأجاب 18 مبحوث على احتمال "المشاركة في اتخاذ القرار" بنسبة 16.2%، و 8 من المبحوثين على احتمال "توفير مبدأ تفويض السلطة" بنسبة 7.2%، فيما أجاب 2 من المبحوثين على "تحسين قنوات الاتصال غير الرسمية" بنسبة 1.2%.

وعليه نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية، أن إجابات المبحوثين تباينت حسب الفئة المهنية ووجهة نظرها وحاجتها بالنسبة للتنظيم، حيث نجد مثلاً عند فئة الإطارات العليا بالإضافة إلى إجابتهم حول احتمال توفير جو الثقة بنسبة 31.6%، تليها مباشرة احتمال "توفير مبدأ تفويض السلطة" كانشغال يخص هذه الفئة المهنية، بالمقابل نجد تركيز فئة الإطارات على احتمال "المشاركة في اتخاذ القرار" وهو ما عكسته نسبة 36.7%، و نجد فئة عمال التنفيذ ترجع إلى "عوامل توفير جو الثقة" بـ 29%، والاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس بـ 29%، والعمل الجماعي بـ 27.4%، وإجمالاً نجد أن كل الفئات المهنية وفي معظمها اتفقت على عوامل محددة تمثلت في الثقة المتبادلة، والاحترام والعمل الجماعي، وهي كلها عوامل اجتماعية ما يدل على دور هذه العوامل، بالإضافة إلى العلاقة الاجتماعية كمبدأ في تحسين وتفعيل الاتصال بين القيادة الإدارية والجماعات في العمل.

إن اتفاق أفراد العينة حول جانب العلاقات الاجتماعية للقائد الإداري كمؤشر وكموجه للاتصال، هو تأكيد آخر لدور الجانب الاجتماعي والإنساني، وتأكيد لما جاءت به الدراسات حول طبيعة هاته العلاقات ودورها في العمل وإتفاق ذلك مع نتائج دراسات "إلتون مايو".



### 3. تحليل بيانات الفرضية الثالثة: والتي تتعلق بسمات القائد وفعالية الاتصال.

الجدول رقم (33): يوضح كيف يكون التواصل مع القائد في الوظيفة بفعالية و أريحية

الاحتمالات	التكرارات	النسب
مهما كان جنسه	72	64.2%
تلتقون في الفكر والاتجاه	35	31.5%
من نفس سنك	04	3.6%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أية العوامل التي يكون فيها التواصل مع القائد والرئيس في الوظيفة بفعالية، حيث من بين 111 مبحوث صرح 72 منهم على عدم مبالاتهم إذا كان القائد ذكر أو أنثى وذلك بنسبة 64.2%، في حين أقر 35 من المبحوثين على أن التواصل يكون بأكثر فاعلية وأريحية عندما يكون التقارب في الفكر والاتجاه والانتماء الفكري بنسبة 31.5%، بالمقابل أرجع 4 من المبحوثين حسن التواصل إلى عامل السن وذلك بنسبة 3.6%.

نستنتج من خلال القراءة لمعطيات الجدول، أن جل المبحوثين يقرون بأن صفة القائد لاتهمهم إذا كان ذكر أو أنثى وهذا العامل لا يعيقهم أثناء اتصالهم مع قائدهم وهو ما أوضحتها نسبة 64.2% من المبحوثين، ما يدل على أهمية هذه العوامل في التواصل، بالإضافة إلى عامل آخر بأقل درجة وهو الاتجاه الفكري أو الانتماء السياسي وغيره كموجه للجماعات وذلك من خلاله مؤشر الدلالة الاحصائية 31.5%.

الجدول رقم (34): يوضح دور النمط الديمقراطي في التسيير في بعث وبث روح التواصل بين القيادة والموظفين.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
دائما	55	49.5%
أحيانا	51	45.9%
نادرا	05	4.5%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه دور النمط الديمقراطي في التسيير وبث روح التواصل بين القيادة والموظفين، بحيث من بين 111 مبحوث أجاب 55 منهم "بدائما" بنسبة 49.5%، في حين أجاب 51 منهم بـ "أحيانا" بنسبة 45.9%، بالمقابل أجاب 5 بـ "نادرا" بنسبة 4.5%

وعليه نستنتج من خلال هذه المعطيات الإحصائية، أن النمط الديمقراطي في التسيير كنمط اجتماعي ونفسي تابع من شخصية القائد الإداري له دور كبير في العملية الاتصالية، وذلك لما يتميز به هذا النمط من مرونة أثناء التواصل وراحة أثناء التعامل وهو ما يحبذ العامل في هذه المنظمة (الإدارة المحلية)، وهذا ما دلت عليه النسب الإحصائية 49.5% أجابوا بـ "دائما"، و 45.9% أجابوا بـ "أحيانا" ما يكون هذا النمط له دور في هذه العملية نظرا لتداخل عوامل أخرى، وهو ما أثبتته الدراسات حول الأنماط القيادية المناسبة للتسيير وعلى اختلاف المنظمات وفئاتها المهنية، حيث أن هذا النمط في القيادة يؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوسين بقائدهم وزيادة حبهم له ويشعرهم بقيمتهم وأهميتهم، وبأنهم عنصر فاعل في إنجاز المهمة ويزيد من التآلف والاندماج، وتفهم المشاعر والاحترام المتبادل بين طرفي العملية.

إن هذا الأسلوب في القيادة مبني على العلاقات الإنسانية المحترمة السليمة التي تهدف إلى إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات وحل المشكلات، مثل هذه القيادة إن تغيب القائد عن جماعته استطاعت أن تمضي في عملها ونشاطها دون تخاذل أو إهمال أو طلب للمعونة، حيث تؤدي إلى شعور كل فرد في الجماعة بأهميته الخاصة، وتشجع التواصل الفكري والنفسي بين أفراد الجماعة وإزالة كل ما قد يقع بين الأفراد من خلافات وإيجاد مواطن التلاقي والتواصل الممكنة.

وعليه إن النمط الديمقراطي في التسيير كسمة شخصية لا بد أن تتوفر لدى القائد الإداري من أجل تحقيق فعالية أكبر للاتصال، وهو ما يحبذ الموظف في هذه المنظمة وباقي المنظمات، الأمر الذي أثبتته الدراسات والأبحاث حول الأنماط القيادية المناسبة للتسيير مع ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة تأكيد لذلك.

**الجدول رقم (35): يوضح دور النمط التسلطي للقائد الإداري في فعالية الاتصال.**

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	14	12.6%
لا	75	67.6%
أحيانا	22	19.8%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، نجد من بين 111 مبحوث 75 منهم رفضو دور النمط التسلطي للقائد الإداري في فعالية الاتصال بنسبة 67.6%، وأجاب عن هذا 22 من المبحوثين بـ "أحيانا" وذلك بنسبة 19.8%، بالمقابل أقر 14 من المبحوثين بدور هذا النمط القيادي في فعالية العملية الاتصالية بنسبة 12.6%.

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية لهذا الجدول، وعكس ما تم تناوله في الجدول السابق الذي يمثل دور النمط الديمقراطي ينفي هنا 67.6% من المبحوثين دور النمط التسلطي الظالم في اتجاهات بعض المبحوثين، بالمقابل صرح 27.9% منهم بأنه أحيانا ما يكون لهذا النمط في التسيير دور في فعالية الاتصال، ربما لما يحمله من مواصفات تتلاءم وظروف معينة تتطلب مواقف حازمة تخص التوجيهات والتعاملات والقرارات.

غير أن الكثير من الباحثين يرون أن هذا النمط لم يعد يتلاءم مع الإدارة المعاصرة والقيادة الحديثة، وتشير معظم الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه، لإجبارهم على إنجاز العمل والأنانية في اتخاذ القرار مع حرمان المرؤوسين من المشاركة في المسؤولية، وترتكز على التهديد والإكراه

والقسر والخوف والإجبار واستعمال العنف، والتلويح بالعقوبة في حالة التقاعس، أو التردد في التنفيذ وهي العوامل التي تتعارض مع اتجاهات المبحوثين في الإدارة المحلية.

إن هذا النمط كسمة تخص شخص القائد الإداري من شأنها أن تعرض العملية الاتصالية لعدم النجاح في أداءها وفعاليتها، وبالتالي الابتعاد عن تحقيق الأهداف العامة.

**الجدول رقم (36): دور النمط المتساهل والفوضوي للقائد الإداري في فعالية الاتصال.**

الاحتمالات	التكرارات	النسب
دائما	04	3.6%
أحيانا	31	27.9%
نادرا	76	68.5%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول، نجد أن أغلبية المبحوثين يتجهون الى الاحتمال الاخير وهو "نادرا" ما يكون للنمط المتساهل والفوضوي للقيادة الإدارية دور في فعالية الاتصال وذلك بنسبة 68.5%، في حين اجاب 27.9% منهم بأنه "أحيانا" فقط ما يكون هذا النمط للقائد الإداري دور في فعالية الاتصال، بالمقابل اقر بدور هذا النمط 3.6% من المبحوثين.

نستنتج من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول، واستكمالاً لما تم تناوله في الأنماط القيادية السابقة في التسيير، ودورها في العملية الاتصالية وإجابات المبحوثين حولها ومعايشتهم لهذه الأنماط، يأتي الدور هنا على النمط القيادي التسييري والفوضوي والذي ينفي دوره 68.5% من المبحوثين، نظراً لتبعات هذا النمط على الوظيفة المنظمة والموظفين، بالمقابل يرى 27.9% منهم بأنه أحيانا ما يتلاءم هذا النمط مع مواقف تسهل العملية الاتصالية تتطلب غض النظر عنها، مثلاً التدخل غير المبرر في بعض الأحيان أو في أحيان كثيرة في شؤون الموظفين الخاصة وعلاقاتهم، من جهة أخرى تظهر سلبيات هذا النمط مثلاً من خلال ترك الحرية غير المنضبطة للجماعات غير الرسمية في اتخاذ بعض القرارات أو جلها في حدود ومهام كل عضو، بحيث لا يحاول القائد التوجيه وإبداء الرأي إلا إذا طلب منه ذلك.

ونتيجة لهذا التصرف تظهر حالات التسبب وعدم الجدية في العمل، ويتحول النظام إلى فوضى وضياح الوقت وعدم استثمار الجهد والزمن لخدمة الأهداف، وتصبح الجماعة مفككة وغير مستقرة، كما يتأخر ويتعثر العمل بغياب دور القائد وتتضح حاجة الجماعة إلى اهتمام القائد كما يشعر أعضاء المجموعة بمشاعر العداة واللامبالاة نحو بعضهم البعض ونحو القائد، وبالتالي يعمل هذا النمط كعمق للاتصال.

وما يمكن استخلاصه من خلال هاته القراءة، أن أنماط القيادة كصفة شخصية لها دور كبير في توجيه جماعات العمل من خلال الاتصال، غير أن السؤال المطروح هنا، هل يمكن أن تكون هذه الأنماط صناعة يمكن لأي كان أن يكتسبها؟، أم يولد الأشخاص بهذه الصفات، وبالتالي يصعب الاتصاف بأمثل الصفات؟.

**الجدول رقم (37): يوضح دور القيادة التي تراعي الفوارق في التواصل والعمل.**

الاحتمالات	التكرارات	النسب
دائما	25	22.5%
أحيانا	41	36.9%
نادرا	45	40.5%
المجموع	111	100%

**المصدر:** من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يبين دور القيادة التي تراعي الفوارق بين الأفراد في التواصل والعمل، أن 45 من المبحوثين يتجهون الى احتمال "نادرا" ما تراعى قيادتهم الإدارية ذلك بنسبة 40.5%، في حين أجاب 41 منهم بـ"أحيانا" فقط ما تراعى قيادتهم الفوارق بين الأفراد وذلك بنسبة 36.9%، بالمقابل أقر 25 من المبحوثين بأن قيادتهم التي تراعي الفوارق تساهم في التواصل والعمل وذلك بنسبة 22.5%.

نستنتج من خلال هذه القراءة لمعطيات الجدول، أن القيادة الإدارية في الإدارة المحلية لا تراعي الفوارق الشخصية والنفسية والاجتماعية للموظفين، والتي يكون على أساسها التواصل والعمل، وبالتالي هذا ما تتطلبه شخصية القائد الإداري، وهي مهارات تمكنه من وضع كل موظف في قالب يتلاءم ومكوناته النفسية والاجتماعية من أجل القيام بالمهام والأعمال في أحسن الظروف والحصول

على أحسن النتائج، وهو ما أثبتته الدراسات والأبحاث فيما يخص الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

الجدول رقم (38): يوضح إذا كانت شخصية القائد هي أساس العمل والتواصل بين الموظفين.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	90	81.1%
لا	21	18.9%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه إذا كانت شخصية القائد هي أساس العمل والتواصل بين الموظفين، بحيث من بين 111 مبحوث وافق 90 منهم على ذلك بنسبة 81.1%، بالمقابل نفي 21 منهم أن تكون شخصية القائد أساس العمل والتواصل بين الموظفين بنسبة 18.9%.

وعليه نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية أهمية ودور شخصية القائد كمحرك أساسي في العملية الاتصالية، وهو ما أكد عليه نسبة 81.1% من المبحوثين، وهذا بالاتساق مع ما جاءت به نظرية السمات، حيث ترى هذه النظرية أن هناك ارتباط بين القيادة وبين خصائص شخصية القائد وهذه السمات باختصار وعبر نقاط تشمل:

- السمات الجسمية: (الصحة والعافية - الطول - الوزن - القوة وقوة التحمل - الحيوية).
- السمات الفكرية والعقلية: (الذكاء - الفهم - تطبيق المعرفة - تقييم الأمور - الثقة العالية - سرعة الإدراك - القدرة على الاتصال - الابتكار - التفكير الخلاق).
- السمات السيكولوجية: (الثبات وقوة الشخصية - قوة الإدراك - القدرة على الإقناع - حسن التصرف - القدرة والاستعداد للتعاون - القدرة على رفع الروح المعنوية).
- السمات الاجتماعية: (مراعاة مشاعر الجماعة - القدرة على حفظ تماسك الجماعة - الإحساس القوي بحاجة ورغبات الجماعة - القدرة على اكتشافات ميول واتجاهات أفراد الجماعة).

وإلى جانب هذه الصفات والسمات، يفترض إمام القائد بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه، وهي المهارات الإنسانية الفنية، الذهنية الإدارية المعرفية والسياسية.

وما يمكن استخلاصه، هو أن السمات الخاصة بالقائد الإداري من بين المتغيرات الأساسية التي تعمل على توجيه الاتصال وتكوين جماعات العمل.

الجدول رقم (39): يوضح مدى تأثير القيادة الإدارية ذات المعاملة الطيبة على الاتصال بأنواعه.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
دائما	92	82.9%
أحيانا	14	12.6%
نادرا	05	4.5%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه تأثير المعاملة الطيبة من طرف القيادة الإدارية على الاتصال بأنواعه، حيث من بين 111 مبحوث أجاب 92 منهم بـ "دائما" وذلك بنسبة 82.9%، وأجاب 14 مبحوث بأحيانا ما تؤثر هاته الصفة على الاتصال، وذلك بنسبة 12.6%، بينما نفي 5 من المبحوثين أن تكون للمعاملة الطيبة أثر على الاتصال بنسبة 4.5%.

تبين لنا من خلال المعطيات والقراءات الكمية للجدول، أن معظم المبحوثين يركزون ويهتمون بخاصية المعاملة كأساس للتواصل والعمل وهو ما أكدته نسبة 82.9% من مجموع عينة البحث، فالمعاملة كمؤشر لشخصية القائد جزء لا يمكن فصله عن العلاقات الاجتماعية، وبالتالي فالإتصال كخاصية للعلاقات الاجتماعية يتأثر كثيرا بشخصية القائد وتعامله، كما يساهم شكل التعامل مع الموظف على التكيف مع البيئة الجديدة واكتساب ثقافة المنظمة بسهولة والاندماج مع باقي أفراد التنظيم.

ويأتي هذا الطرح تأكيدا لما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية حينما ذهبت إلى أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات، وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وموازة مع ذلك تعمل أيضا على تحقيق التقارب والتفاعل مع الموظفين على أساس الاتصال كأداة للتفاعل.

الجدول رقم (40): يوضح إذا كانت مهارات القيادة الإدارية هي من توفر جو الاتصال الملائم

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	79.3%	88
لا	5.4%	06
أحيانا	15.3%	17
المجموع	100%	111

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، انه من بين 111 مبحوث وافق 88 منهم على ان مهارات القيادة الإدارية هي من توفر جو الاتصال الملائم وذلك بنسبة 79.3%، في حين صرح 17 من المبحوثين بأنه أحيانا فقط ما تكون المهارات القيادية هي من يوفر جو الاتصال بنسبة 15.3%، بالمقابل عارض 6 من المبحوثين ذلك بنسبة 5.4%.

يتبين لنا من خلال قراءة المعطيات الإحصائية للجدول، أن معظم أعضاء العينة يقرون بدور المهارات القيادية في توفير جو الاتصال الملائم وهو ما أكدت عليه نسبة 79.3%، وذلك إذا استندنا في توجههم هذا على قدرة القيادة الإدارية في التأثير على الموظفين وإلزامهم بتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم في نفس الوقت من خلال إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وحتى المادية، والقدرة على التحفيز والعمل والتواصل، وبالتالي فهي مهارات مهنية تخص العمل، ومهارات شخصية تخص القائد وجب أن تتكامل في شخصية القائد، ويجب على القيادة الإدارية أن تتوفر عليها من أجل الوصول إلى أفضل النتائج.



الجدول رقم (41): يوضح مواصفات القائد الإداري الملائمة للاتصال السهل والفعال.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
الكفاءة الإدارية	22	19.8%
حسن التعامل	35	31.5%
العدالة والمساواة	27	24.3%
تبسيط وتحديث نظام الاتصالات	08	7.2%
تشجيع العمل الجماعي	10	9%
تشجيع المبادرات	09	8.1%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه المواصفات الملائمة التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري للاتصال السهل و الفعال، حيث ومن بين 111 مبحوث أجاب 35 منهم على احتمال "حسن التعامل" بنسبة 31.5%، وأجابت 27 مفردة على احتمال "العدالة و المساواة في التوزيع و التعامل" بنسبة 24.3%، و 22 مبحوث على احتمال "الكفاءة الإدارية" بنسبة 19.8%، في حين إتجه 10 من المبحوثين إلى احتمال "تشجيع العمل الجماعي" بنسبة 9%، و 9 منهم فضلوا احتمال "تشجيع المبادرات" بنسبة 8.1%، وفي الأخير 8 من المبحوثين فقط أجابوا على احتمال "تبسيط و تحديث نظام الاتصالات" وذلك بنسبة 7.2%.

نستنتج من خلال القراءة للمعطيات الكمية للجدول، وتأكيدا لما تم التوصل إليه من خلال الجدول السابق تركيز المبحوثين والموظفين في الإدارة المحلية على أهمية التعامل والمعاملة كمؤشر لشخصية القيادة الإدارية ودورها في الاتصال، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى من بينها العدالة التعاملية، وبأقل درجة الكفاءة الإدارية كمهارة مهنية وتنظيمية، ومؤشر آخر لشخصية القيادة الإدارية.

إن اتجاه المبحوثين إلى احتمال التعامل، إنما هو دليل واضح ونابع من حاجتهم لمثل هذه القيادة التي تملك المهارة الإنسانية، وفي نفس الوقت غياب هذه المهارة في الإدارة المحلية بشكل كبير، وهذه المهارة تعني قدرة القائد ومرونته في التعامل مع الأفراد والجماعات. إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم، وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم، وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم مع مراعات الضوابط التنظيمية، هي عوامل يجب أن تشكل جزءا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.

ومن خلال ما سبق ذكره نخلص إلى نتيجة مؤداها أن القائد الإداري كفاءة مهنية وعلمية فقط لا تكفي لأداء الوظائف بالشكل المطلوب، بل لابد أن تتوفر لديه مهارات أخرى شخصية وإنسانية تخص التعامل والتفاعل مع المحيط الاجتماعي، من أجل بناء فضاء مهني وعملي و نفسي مريح يشجع على ثقافة العمل والإبداع في جو أخوي وروح جماعية بين أفراد التنظيم ككل.

## ثانياً: عرض النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية:

## 1. عرض نتيجة الفرضية الأولى:

تتمثل الفرضية الأولى في التالي: " كلما كانت القيادة الإدارية حكيمة ولها مهارة في تسيير الموارد البشرية كلما أدى ذلك إلى فعالية الاتصال التنظيمي".

ولاختبار هذه الفرضية يمكن الرجوع إلى المعطيات الإحصائية للتحقق من أن مهارة القيادة الإدارية وحكمتها في تسيير الموارد البشرية له علاقة بفعالية الاتصال التنظيمي، وذلك بالارتكاز على مؤشرات التسيير والوظائف العامة للإدارة.

1. بالنسبة (للجدول رقم 10)، فقد تبين أن نسبة 87.4% من المبحوثين يرون أن للاتصال دور كبير في تحقيق التنسيق والتنظيم بين الإدارات كمؤشرات لوظائف الإدارة.

2. بالنسبة (للجدول رقم 11)، فقد تبين أن نسبة 54% من المبحوثين يرون أن وظيفة التخطيط تتأثر بشكل كبير بالاتصال، وذلك من خلال تغلغه في كافة عمليات التخطيط ومراحله التي تستند على دقة المعلومات والبيانات المتجددة.

3. بالنسبة (للجدول رقم 12)، تبين أن الرقابة الدقيقة على العامل تشكل عامل إزعاج وإعاقة في أداء العمل، وذلك راجع إلى عوامل نفسية واجتماعية، وبالتالي لا يوجد دور للاتصال في وجود الرقابة الدقيقة على الأعمال في الإدارة المحلية إلا في أحيان قليلة، وهو ما دلت عليه النسبة الإحصائية 25.2%.

4. بالنسبة (للجدول رقم 13)، تبين أن نجاح المسؤول في أداء مهامه يخضع إلى مهارته في توظيف نوعية الاتصال المناسب، وهو ما أكد عليه 83.8% من أفراد العينة، سواء اتصال رسمي غير رسمي نازل أو أفقي، وبالتالي القائد الإداري هو المحور الأساسي في العملية الاتصالية وأنواعها.

5. بالنسبة (للجدول رقم 14)، تبين أن عملية اتخاذ القرارات لا تخضع في معظمها إلى اتصالات واستشارات بل هناك عوامل أخرى متداخلة، وعليه جاءت النسب المئوية متقاربة بين الاحتمالات، بالمقابل أقر 34.2% من أفراد العينة بدور الاتصال في عملية اتخاذ القرار.

6. بالنسبة (للجدول رقم 15)، أن الاتصال كعملية إنسانية لها دور كبير في نجاح أداء العاملين، وهو ما أكدته حصيلة مهمة من أفراد العينة 47.7% .

7. بالنسبة (للجدول رقم 16)، تبين أن إسناد الأعمال لا يسبقه اتصالات فعالة ومهمة بين الإدارة والموظف في كثير من الأحيان، وهو ما أوضحتها نسبة 36% من إجابات المبحوثين.

8. بالنسبة (للجدول رقم 17)، فقد تبين أن نسبة 89.2% من أعداد أفراد العينة يرون أن نجاح الإدارة في أداء دورها وتحقيق أهدافها يخضع للاتصال الفعال، ذلك أن عملية الاتصال تمثل مسار الربط الذي يجمع بين كافة المستويات التنظيمية من خلال الوظائف الأساسية مثل التنظيم، التخطيط، التنسيق، التوجيه والرقابة.

9. بالنسبة (للجدول رقم 18)، تبين أن نسبة 50% من المبحوثين يرون بأنه لا يمكن للموظف القيام بمهامه في معظم الأوقات دون اتصالات كافية، بالمقابل صرح 31.5% من أفراد العينة بأنه أحيانا ما تخضع المهام إلى متغيرات أخرى شخصية أو تنظيمية .

10. بالنسبة (للجدول رقم 19)، تبين أن نسبة 66.7% من المبحوثين يؤكدون دور الاتصال في مشاركة الفئات المهنية في أداء الإدارة المحلية، حيث يعتبر الاتصال حسبهم كشبكة تنظيمية موحدة تجمع مختلف فئات الإدارة المحلية، من خلال رفع مستوى المشاركة في العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الإدارة المحلية، ذلك لأنها مجموعة من الأقسام والفروع معتبرة العدد والتصنيف.

ومن خلال النتائج المعبر عنها عن طريق مؤشرات الفرضية، يمكن القول أن الفرضية تحققت جزئيا في جوانب وليس كليا، ويرجع ذلك إلى تداخل عوامل أخرى تؤثر على فعالية الاتصال التنظيمي، بحيث لا تكفي فقط مهارة القائد الإداري وكفاءته التنظيمية في تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على فعالية الاتصال، على اعتبار أن الاتصال حاجة اجتماعية وإنسانية من أجل فعاليتها تحتاج مهارة إنسانية تتعلق بذات القائد وتؤثر في ذات المرؤوس، وهو الأمر الذي تم التوصل إليه من خلال باقي الفرضيات.

## 2. عرض نتيجة الفرضية الثانية:

تتمثل الفرضية الثانية في التالي: "تؤثر العلاقات الاجتماعية بين القائد وجماعته في فعالية الاتصال التنظيمي سواء على المستوى الصاعد أو النازل أو الأفقي وبطريقة رسمية وغير رسمية".

ولاختبار هذه الفرضية، يمكن الرجوع إلى المعطيات الإحصائية للتحقق من مهارة القيادة الإدارية الاجتماعية وعلاقتها بفعالية الاتصال التنظيمي، وذلك بالارتكاز على مؤشرات العلاقات الاجتماعية التي تخص القائد الإداري في المنظمة، ومهاراته في هذا الجانب.

1. بالنسبة (للجدول رقم 20)، تبين أن القيادة الإدارية في الإدارة المحلية لا تبدي اهتمام بنقل وإيصال المعلومات لكافة الموظفين والشرائح المهنية، ما أثر سلبا في نفسياتهم وأدى إلى شعورهم بالتهميش مقارنة مع موظفين في نفس المستوى المهني، وذلك من خلال الدلالات الإحصائية،

- حيث جاءت الإجابة على التوالي بـ "أحياناً" و "نادراً" ما تهتم القيادة الإدارية بإيصال المعلومات إلى كافة الموظفين بنسبة 45.9% و 41.4% من أفراد العينة.
2. بالنسبة (للجدول رقم 21)، تبين أن طبيعة العلاقات الاجتماعية وكيفية سير المعلومات والبيانات من خلال الاتصال تصل بطيئة ومتوسطة السرعة في أحيان كثيرة، وهو الأمر الذي أكدته نسبة 51.4% من أفراد العينة.
- ويرجع السبب في ذلك حسب رأي المبحوثين إلى تهميش المستويات الإدارية، ليأتي الجدول رقم ( 1-21)، و يؤكد نتيجة الجدول (رقم 20)، المتعلق بتهميش بعض المستويات المهنية من خلال الاتصال، حيث أرجعت نسبة 41.2% من المبحوثين سبب بطء الاتصال إلى ذلك الاحتمال بدرجة كبيرة، وهو الطرح الذي تم تناوله من خلال الفرضية الجزئية المتعلقة بزوايا العلاقات الاجتماعية، والتي تخص القائد الإداري على اعتبار أنه القائم بالاتصال والمحور الأساسي لهذه العملية من خلال تعامله مع المواقف والمؤشرات التي تبرز الدور الاجتماعي للقائد الإداري، الذي تجسده العدالة مثلاً في التعامل والاتصال والتواصل.
3. بالنسبة (للجدول رقم 22)، تبين أن الاتصال قائم في المنظمة وإن كان في شكله الرسمي أو في أغلبه، على اعتبار ما تحتاجه طبيعة العمل في المنظمة وتنوع أقسامها ووظائفها وطرق العمل فيها إلى اتصالات كثيرة، في صورة استشارات وتوجيهات وقرارات، بالإضافة إلى وظائف الإدارة والمتعلقة بالتنظيم والتوجيه والرقابة، والتي لا تتم إلا عن طريق شبكة من الاتصالات، ليأتي الجدول (رقم 1-22) تأكيداً لما تم طرحه، حيث أقر أغلبية المبحوثين أن اتصالاتهم هي عبارة عن تقارير بنسبة 45.8%، أو استفسارات بنسبة 43.8%، وهي ما يؤكد الاتصال الرسمي بين القيادة والموظفين كأساس للتعامل بينهم.
4. بالنسبة (للجدول رقم 23)، تبين أن نسبة 69.4% من المبحوثين يرون أن الاتصال بين القيادة والموظفين يبقى مرهوناً بوقت العمل فقط في أحيان كثيرة، ما يؤشر على طابع العلاقات الرسمية في هاته المنظمة.
5. بالنسبة (للجدول رقم 24)، بروز الاتصال المساعد كنوع من أنواع الاتصال الرسمي، وهو ما أكدته نسبة 65.8% من أفراد العينة .
6. بالنسبة (للجدول رقم 25)، تبين أن نسبة 76.6% من أفراد العينة يرون أن العلاقات بين الموظف والرئيس أو القائد الإداري هي علاقة عمل فقط.
7. بالنسبة (للجدول رقم 26)، تبين أن جانب العلاقات الإنسانية والاجتماعية أهم لدى أفراد العينة من جوانب أخرى، وهو ما أوضحتها إجابات المبحوثين من خلال تركيزهم على احتمال "الاحترام المتبادل" كأساس لتحسين العلاقة بين الرئيس والموظف بنسبة 40.5%.

8. بالنسبة (للجدول رقم 27)، تبين أن نسبة 96.4% من أفراد العينة يؤكدون أن الاتصال الأفقي مع نفس الفئة المهنية يسير بطريقة سهلة ومباشرة، ما ينتج عنه جماعات عمل غير رسمية لا يستغلها القائد الإداري في الإدارة المحلية.
9. بالنسبة (للجدول رقم 28)، تبين أن علاقات الموظفين فيما بينهم حسنة، وذلك من خلال إجاباتهم على هذا الاحتمال بنسبة 71.2% ، لتأتي هذه النسبة وتؤكد وجود علاقات غير رسمية بين الموظفين في نفس الرتبة أو الفئة المهنية.
10. بالنسبة (للجدول رقم 29)، تبين أن القائد الإداري لا يستغل جماعات العمل والعلاقات والاتصالات غير الرسمية في صالحه وصالح المنظمة بالسلب أو بالإيجاب، لتؤكد ذلك نسبة 40.5% من إجابات أفراد العينة بأنه "نادرا" ما يكون للقائد دخل في علاقة الموظفين مع بعضهم البعض، بالمقابل يصرح نسبة 17.1% بتدخله في هذه العلاقات، وهي نسبة قليلة بالمقارنة بما تحتاجه هذه العلاقات من توجيهات تعود بالفائدة على المنظمة (الإدارة المحلية).
11. بالنسبة (للجدول رقم 30)، تبين أن نسبة 49.5% من أفراد العينة يرون أن الروح الجماعية بين الموظفين والقيادة الإدارية موجودة نسبيا في الإدارة المحلية ولا نستطيع نفيها، بالمقابل جاءت نسبة 50.5% من إجابات المبحوثين لتتفي وجودها ، وذلك نظرا لكون حجم المنظمة وتنوع أفرادها، وارتكاز هاته العلاقات على عوامل ومتغيرات كثيرة، من بينها الجنس والسن المستوى التعليمي، والشخصية لتؤثر بدورها على جانب العلاقات الاجتماعية.
12. بالنسبة (للجدول رقم 31)، تبين أن نسبة 93.7% من أفراد عينة البحث يرون أن روح التعاون كمؤشر للعلاقات الاجتماعية، لها دور كبير في تفعيل الاتصال بين الفئات المهنية .
13. بالنسبة (للجدول رقم 32)، تبين أن أفراد هاته المنظمة يركزون إتجاههم نحو العوامل الاجتماعية لوضعها كرهان من أجل صنع شبكة من الاتصالات تدعم الروح الجماعية وتفعيل الاتصال بين القيادة الإدارية والجماعات في العمل، من خلال الاجابة على الاحتمالات التالية على التوالي: "توفير جو الثقة" بنسبة 28.8%، "الاحترام المتبادل" بسبة 27%، "العمل الجماعي" بنسبة 18.9% .
- من خلال النتائج المعبر عنها عن طريق مؤشرات الفرضية، يمكن القول أن الفرضية تحققت بشكل كبير، وهو الأمر الذي يدل على أهمية القائد الإداري ودوره الاجتماعي من خلال فعالية الاتصال بناء على علاقاته مع المرؤوسين وأهمية هذا الجانب بالنسبة لهم، غير أن الواقع في الإدارة المحلية جاء مغايرا في كثير من الأقسام الإدارية، من خلال التزام بعض القادة الإداريين بالضوابط التنظيمية وانغلاقهم عليها، الأمر الذي جعل العلاقات بين القادة والمرؤوسين يطبعها الجانب الرسمي ما أثر على أداء بعض الأقسام والإدارات في المنظمة، وعليه فإن اتجاه أفراد

العينة نحو الانفتاح على جوانب أخرى غير رسمية ليس فقط هو نابع من حاجتهم إلى هاته العلاقات لتفعيل الاتصال و أداء المنظمة، بل هو ما اتفقت عليه نتائج الدراسات التنظيمية التي أقيمت حول أهمية العلاقات الإنسانية في الحياة التنظيمية.

### 3. عرض نتيجة الفرضية الثالثة:

تتمثل الفرضية الثالثة في التالي: "تلعب السمات الفردية والجوانب الشخصية للقائد الإداري دور كبير في فعالية الاتصال"

ولاختبار هذه الفرضية يمكن الرجوع إلى المعطيات الإحصائية للتحقق من السمات الشخصية والفردية للقيادة ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي، وذلك بالارتكاز على مؤشرات هاته السمات الجسمية النفسية الفكرية التي تخص القائد الإداري في المنظمة، ومهاراته وتوظيفها لفعالية الاتصال.

1. بالنسبة (للجدول رقم 34)، فقد تبين أن نسبة 49.5% من المبحوثين يرون أن النمط الديمقراطي في التسيير هو الانسب، لما يتصف به هذا النمط وما يتناسب مع شخصية الموظف ومتطلبات التنظيم وما يشعر به في محيط العمل .
2. بالنسبة (للجدول رقم 35)، تبين أن نسبة 67.6% من المبحوثين يرون النمط التسلسلي لا يخدم العملية الاتصالية ومتطلبات الموظف والوظيفة وما يتعلق بهما.
3. بالنسبة (للجدول رقم 36)، تبين أن نسبة 68.5% من المبحوثين يرفضون النمط المتساهل والفوضوي في التسيير، نظرا لحالات التسيب التي تظهر من خلاله وعدم الجدية في العمل، وبالتالي غياب الاستقرار المهني والنفسي وحتى الاجتماعي، وإنعكاسات كل هذا على المنظمة.
4. بالنسبة (للجدول رقم 37)، تبين أن نسبة 40.5% من أفراد العينة ترى بأن قيادتهم لا تراعي المهارات والفوارق بينهم في كل ما يتعلق بهم وبالوظيفة، والتي يكون على أساسها التواصل والعمل، وهي المهارات والسمات التي يجب أن تتوفر عند القائد الإداري من أجل قياس بعض الضوابط التي تمكنه من وضع كل موظف في قالب يتلاءم ومكوناته النفسية والاجتماعية، من أجل القيام بالمهام والأعمال في أحسن الظروف والحصول على أحسن النتائج .
5. بالنسبة (للجدول رقم 38)، تبين أن نسبة 81.1% من أفراد العينة يرون أن شخصية القائد هي أساس العمل والتواصل بين الموظفين ، وذلك لاعتبارات كثيرة تتعلق بمتطلبات الشخصية كأساس للقيادة الإدارية وتعاملها مع المواقف المهنية النفسية والاجتماعية.
6. بالنسبة (للجدول رقم 39)، تبين أن نسبة 82.9% من المبحوثين يرون أن للمعاملة كمؤشر لسمة وشخصية القائد الإداري دور كبير في العملية الاتصالية بأنواعها.

7. بالنسبة (للجدول رقم 40)، فقد تبين أن نسبة 79.3% من المبحوثين يؤكدون أن للمهارات القيادية دور كبير في توفير الاتصال الملائم ، حيث تمثل هذه المهارات العمل عبر مؤشرات الكفاءة، والخبرة المهنية، والمهارات الشخصية، وأيضا من خلال القدرة على التحفيز، وإشباع الرغبات النفسية والاجتماعية، عن طريق توفير مبدأ الاحترام، والثقة المتبادلة وتقدير الذات.
8. بالنسبة (للجدول رقم 41)، يؤكد أفراد العينة أن الاتصال السهل والفعال يتطلب قيادة إدارية تتلاءم مع متطلبات العامل النفسية والاجتماعية، من خلال الاجابة على إحتمال "المعاملة الطيبة" بنسبة 31.5%، و"العدالة والمساواة في كل الجوانب" بنسبة 24.3%، بالإضافة أيضا إلى "الكفاءة الإدارية" بنسبة 19.8%، وهي كلها مؤشرات لسمات شخصية القائد، وبالتالي إعتبرها المبحوثون بمثابة ركائز للعملية الاتصالية.

من خلال النتائج المعبر عنها عن طريق مؤشرات الفرضية التي تتعلق بشخصية القائد وسماته، يمكن القول أنها تحققت بشكل كبير ما لا يدع مجالا للشك أهمية الشخصية القيادية وسماتها الفيزيولوجية والنفسية، ودورها الكبير في توجيه العلاقات الاجتماعية داخل الإدارة المحلية من خلال شبكة الاتصال، وهو الأمر الذي عبر عنه أفراد العينة عبر إجاباتهم حول دور شخصية القائد الإداري، وذلك من خلال مؤشر الدلالة الإحصائية (للجدول رقم 38)، حيث قدرت النسبة بـ 81.1%، بالإضافة أيضا إلى مؤشر المعاملة من خلال النمط القيادي الملائم والمناسب للعمل، والذي يرتكز بدوره على شخصية القائد الإداري.

### ثالثا:النتائج العامة للدراسة:

#### 1. في ضوء الدراسات السابقة

من خلال هذه العملية التحليلية والتفسيرية للبيانات، سعت الدراسة إلى استنتاج مجموعة من النتائج التي تجيب على تساؤلات الإشكالية المتمحورة حول "دور القيادة الإدارية في فعالية الاتصال التنظيمي"، حيث ربطت العلاقة من خلال هذه الإشكالية في اتجاه ثلاث مستويات متكاملة من التحليل، وهي المستوى الفردي أو السلوكي من خلال الاهتمام بالقادة والأعضاء كأفراد، عن طريق الفرضية والتساؤل المتعلق بدور سمات القائد النفسية والاجتماعية في الاتصال، والمستوى الجماعي من زاوية العلاقات الاجتماعية، وذلك من خلال فرضية وتساؤل حول دور القائد الإداري عبر العلاقات الاجتماعية في جماعات العمل، ومساهمة هذه العلاقات في فعالية الاتصال التنظيمي، أما المستوى الأخير فيتمثل في الإطار التنظيمي أو القائد في المنظمة وذلك من خلال معرفة المهارات القيادية وعلاقتها بفعالية الاتصال، وهي الأبعاد التي انطلقت منها الدراسة والتي كشفت جوانب للاتفاق والاختلاف بينها وبين غيرها من نتائج البحوث والدراسات السابقة في دراسة التنظيمات والقيادة والاتصال، حيث تعتبر نتائج دراسة مصنع النسيج ومنهج "إلتون مايو" في دراسة مشكلات



العمل بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنقل الفرضية السائدة الخاصة ببيئة العمل، حيث حددت هذه النظرية أهم المتغيرات التي تؤثر على السلوك التنظيمي كالاتي: القيادة – الاتصال – المشاركة.

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها:

- أن السبيل لتحقيق التقارب والتعاون بين العاملين، هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي، عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة، وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.
- أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليس ظاهرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين.

وتأتي نتائج بحثنا مطابقة للنتائج التي سبق ذكرها ، حيث أبرزت الدراسة إتجاه أفراد العينة إلى أهمية هاته العلاقات من خلال إجاباتهم على احتمال "الاحترام المتبادل" كأساس لتحسين العلاقات، وذلك عبر مؤشر الدلالة الاحصائية (للجدول رقم 26) بنسبة 40.5%، بالإضافة أيضا إلى دور القيادة الإدارية في التأثير على تكوين الجماعات عبر مؤشرات الشخصية القيادية، وهو ما أوضحتها نسبة 81.1% من إجابات المبحوثين من خلال (الجدول رقم 38) ، والمهارات الإدارية بنسبة 79.3% من خلال (الجدول رقم 40)، غير أن هذه النسب تبقى آراء واتجاهات أفراد العينة فقط، لكن واقعيًا وما يحدث في هاته المنظمة (الإدارة المحلية)، أن القائد الإداري فيها لا يستغل الجماعات والعلاقات الاجتماعية والاتصالات غير الرسمية من أجل تحقيق درجة من التقارب و التعاون بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي، وهذا ما عبر عنه نسبة 40.5% من إجابات المبحوثين من خلال (الجدول رقم 29)، من جهة أخرى أظهرت شواهد الدراسة أن العلاقات بين الموظف و القائد الإداري تبقى مرهونة بالعمل و وقته بنسبة 76.60% من مجموع إجابات المبحوثين حسب (الجدول رقم 25)، و هو ما يتسق مع نتائج دراسة الباحث " لموشي عبد العزيز " حول أنماط القيادة التنظيمية، و على الرغم من اختلاف زمن الدراسة، وموقعها الجغرافي، و اختلاف العينة و حجمها و طرق التحليل و التفسير للبيانات، إلا أنه جاءت متفقة في بعض نتائجها على غرار العلاقة التي تربط القائد بمرؤوسيه، بالإضافة أيضا إلى اهتمام القادة بالجوانب الرسمية التي تحمل الطوابط القانونية لسير العمل، و حدود الوظيفة وطبيعة العلاقات، تستغل القيادة في بعض الاحيان وفي بعض الاقسام الادارية حسب ما صرح به المبحوثون أثناء المقابلة .

ومن جهة أخرى فقد توصلت دراسة " صبرينة رماش"، والتي تتمحور حول الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الى نقطة مهمة تتعلق بالاتصال و القائم به، والشروط التي يجب

توافرها فيه، على اعتبار انه المسؤول عن البناء التقني للرسائل الاتصالية للجمهور الداخلي والخارجي كمحلل لتحقيق الفعالية الاتصالية، حيث خلّصت نتائج هذه الدراسة إلى انه لتحسين العملية الاتصالية، يجب إعطاء أهمية إستراتيجية لمنصب المكلف بالاتصال في إطار التسيير.

ومما سبق التوصل إليه من خلال دراستنا، نخلص إلى أهمية و دور المهارات القيادية و المهنية بالإضافة أيضا إلى المهارات الاجتماعية، و النفسية، في تنمية و فعالية الاتصال التنظيمي، وهو ما يشير إلى أن هذه التحليلات والتفسيرات والبيانات المقدمة تتفق مع نتائج العديد من البحوث التي أجريت في تنظيمات العمل.

## 2. النتيجة العامة

بصفة عامة أثبتت الدراسة الميدانية أن للإتصالات علاقة كبيرة بالوظائف الادارية وذلك من خلال تأثيرها وتأثيرها في هاته الوظائف، حيث تبين أن نسبة 87.4% من المبحوثين من خلال (الجدول رقم 10) يرون أن للإتصال دور كبير في وظيفة التنسيق والتنظيم بين الادارات، كما تؤكد نسبة 54% من المبحوثين من خلال (الجدول رقم 11) بأن للتخطيط دور جوهري في عملية الاتصال، كما أن للقائد الاداري دور أساسي في عملية الاتصال لتحسين أداء الموظفين تمثلها أكبر نسبة 83.8% وذلك من خلال (الجدول رقم 13)، كما تبين أن إسناد الأعمال للموظفين لا يسبقه اتصالات كافية، و هو ما يصعب من أداء المهام و الوظائف بنسبة 36% من خلال (الجدول رقم 16)، و ذلك على الرغم من أن نجاح أداء الإدارة في دورها يخضع إلى الاتصال الفعال و ذلك بنسبة 89.2% عن طريق (الجدول رقم 17)، و من بين النتائج المتوصل إليها أيضا فيما يخص نمط العلاقات الاجتماعية في الإدارة المحلية، هو التهميش الذي تعاني منه المستويات الإدارية الأدنى من خلال بطء إيصال المعلومات والبيانات خاصة التي تكون في صالح الموظف، و هو ما يؤكد طبيعة العلاقات الرسمية بين الفئات المهنية و نوعية الاتصال المرتكز على الاتصال الصاعد.

يهتم المبحوثون في هذه المنظمة بجانب العلاقات الاجتماعية و الإنسانية، و ذلك من خلال الاحترام المتبادل كأساس لتحسين العلاقة، بالمقابل أظهرت النتائج وجود علاقات غير رسمية بين الموظفين في نفس المستوى المهني، لا يستغلها القائد الإداري في خدمة المنظمة أو تستغل نسبيا من خلال إضفاء الروح الجماعية عن طريق بعض القادة في بعض الاقسام الادارية، من جهة أخرى يتجه أفراد العينة إلى خاصية العلاقات الاجتماعية وطبيعة العلاقات الانسانية كأساس في تفعيل الاتصال وذلك بنسبة 93.7% من خلال (الجدول رقم 31)، و بالنسبة للسمات الفردية والجوانب الشخصية للقائد الإداري أجمع المبحوثون على أن النمط الديمقراطي هو الأنسب للعملية الاتصالية، بالمقابل أظهرت شواهد الدراسة أن القيادة الإدارية في الإدارة المحلية لا تراعي الفوارق الشخصية

والنفسية للموظفين ما يعيق أداء المنظمة، من جهة أخرى بينت الدراسة أن شخصية القائد هي أساس العمل و التواصل بين الموظفين بنسبة 81.1% وهذا من خلال (الجدول رقم 38)، و ذلك عبر إتجاههم لإحتمال "المعاملة" كمبدأ أساسي بنسبة 82.9% من خلال (الجدول رقم 39)، بالارتكاز على المهارات التي تفرض القدرة على التحفيز، وإشباع الرغبات وتوفير مبدأ الاحترام والثقة و تقدير الذات.

وبهذا نخلص إلى نتيجة مهمة، و هي أن ما يحصل في الإدارة المحلية في كثير من الجوانب يختلف عن ما يجب توافره، و هو ما عكسته نتائج الدراسة، إلا أنه في ضوء ما سبق عرضه من نتائج وفي ضوء الأهداف التي سعت إليها الدراسة، يبرز تحقق الفرضية العامة للبحث و لو جزئياً، والتي ترى أن للقيادة الإدارية دور في فعالية الاتصال التنظيمي، وذلك من خلال تأثير الجانب الاجتماعي والشخصي وجانب المهارات والكفاءة المهنية.

## خلاصة:

تعتبر مرحلة تحليل البيانات والنتائج العامة آخر مرحلة في البحث، من خلالها تبرز نقاط الاختلاف والاتفاق بينها وبين الدراسات النظرية التي أقيمت حول نفس الموضوع، حيث إتفقت الدراسة مع الكثير من الدراسات التنظيمية، خاصة الجانب المتعلق بالعلاقات الانسانية الذي يبقى البحث فيه متوصلا على إعتبار درجة تعقد هذا الجانب في الحياة التنظيمية، وكخلاصة لهذا الفصل تم التوصل الى أن للقيادة الادارية أدوار مهمة في تفعيل العملية الاتصالية.

خاتمة

## خاتمة

اختلفت الدراسات والأبحاث حول العنصر البشري، وطرق استغلاله باختلاف الباحثين والقائمين على هذه الدراسات وذلك لتعدد مجالاته وتنوع مهاراته، إلا أن الاتفاق جاء حول أهمية هذا المورد في صناعة البناء الاجتماعي والفكري والتكنولوجي، والتعايش من خلال التكامل الاقتصادي والسياسي، والتنسيق بين الجهود الإنسانية لتحقيق التكامل بين الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية.

غير أن درجة تعقد الحياة الإنسانية واختلافها وتغيرها بتغير واختلاف الظروف الزمنية والمكانية، جعل هاته الدراسات والأبحاث ونتائجها مرهونة بالبحث الدائم، بحيث لا يمكن جعل القوانين المتوصل إليها مطلقة بل تبقى نسبية ومتغيرة ومعقدة في بعض الأحيان بدرجة تعقد الإنسان.

وهو الأمر الذي ينطبق مع موضوع دراستنا الموسومة بالقيادة الإدارية ودراسة القائد الإنسان، القائد المدير والقائد الاجتماعي، من خلال علاقات وتوظيف هذه العلاقات، هذا فيما يخص متغير القيادة الإدارية، أما متغير الاتصال التنظيمي فأبرزنا من خلاله دور هذا الأخير في أداء المنظمة وخدمة المورد البشري وتحقيق حاجاته ومتطلباته النفسية والاجتماعية من خلال الاتصال، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة بين القيادة والاتصال من خلال الكفاءة والمهارة الإدارية، لكن المهارة الإدارية وحدها لا تكفي لجعل المدير قائد، بحيث توصلت الدراسة إلى وجود جوانب أخرى بنأثير أكبر وهي الجوانب الاجتماعية وعلاقة القيادة بهذه الجوانب ودور هذه الأخيرة في الاتصال.

إن اتجاه الدراسة إلى هاته الجوانب هو نابع من حاجة أفراد التنظيم إلى معطيات إنسانية تتناسق مع ما هو تنظيمي وذلك على اعتبار أن الإنسان جزء من هذا التنظيم، وهو الأمر الذي يستوجب القائمين على التنظيمات للأخذ بعين الاعتبار المهارة الشخصية والنفسية كأساس إلى جانب المهارة والكفاءة المهنية قبل استقطاب المورد البشري والتوظيف خاصة القادة منهم.

وعليه ومن منطلق الأهداف التي سعت إليها الدراسة جاءت الإجابات حولها كالتالي:

أن للقيادة الإدارية في الإدارة المحلية دور كبير في الاتصال، سواء بفعاليتها ومساهمته في أداء المنظمة أو العكس من ذلك، ومن بين ما تم التوصل إليه هو تأثير الأنماط القيادية وتقنياتها على الاتصال، واتجاه المبحوثين نحو النمط الديمقراطي، على أساس ما يتيح هذا النمط من راحة نفسية تبعد الضغط المهني، وراحة مهنية وعملية من خلال توفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة والتمكين الإداري، بالإضافة أيضا إلى الوصول لمعرفة أهم المهارات القيادية المؤثرة في الأداء الإداري من خلال الاتصال الذي يخص الجانب الشخصي، وتوضيح دور نظام الاتصال الفعال في أداء المنظمة ككل والإدارة المحلية بالخصوص.

وعليه من خلال ما سبق يمكن القول أن الدراسة النظرية تطابقت في جوانب كثيرة مع الدراسة الميدانية، وهو الأمر الذي كشفتته البيانات الإحصائية، بالإضافة أيضا إلى تطابقه مع جزء هام من النتائج السابقة، غير أن درجة تعقد الحياة الإنسانية وتغيرها وتنوع الأبحاث فيها وتعدد جوانبها واختصاصاتها يبقي المجال مفتوحا من أجل فهم أعمق لهذا المورد الهام، خاصة القادة منهم نظرا لدورهم في البناء التنظيمي وعملهم كنقطة محورية في العملية الانتاجية .

وفي هذا السياق جاءت نتائج دراسة أجراها أحد المعاهد الامريكية لتؤكد هذا الطرح، حيث أشارت الى أن المؤسسات التي تعنى بالتدريب القيادي وتطوير إمكانيات قادتها في المستويات الوسطى والعليا، قادرة على تحقيق نتائج تزيد عن 800 ضعف عن المؤسسات التي لا تعنى بالتدريب القيادي، فهل هي إجابة عن سؤال قد طرحناه سابقا عن القائد؟، هل يولد أم يصنع؟، وإذا كان من صناعتنا، فكيف السبيل الى ذلك؟، فاتحين بهذا مجالا آخر للبحث لاحقا يتعلق بالتكوين والتدريب القيادي وأهم مرتكزات هذه العملية، وهو ما تحتاجه اليوم مؤسساتنا الحكومية والخاصة في الوطن العربي عامة وفي الجزائر بالخصوص.

# قائمة المراجع



قائمة المراجع  
أولاً: مراجع باللغة العربية  
I. الكتب:

1. إبراهيم عبد العزيز شيط، أصول الإدارة العامة، دار النهضة العربية، مصر، 2004.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2000.
3. أحمد قوراوية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2007.
4. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، منتدى سور الأزبكية مكتبة الإنجلو مصرية، مصر، ط1، 1994.
5. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
6. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان الأردن، د ط 2010.
7. بشير العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
8. بغول زهير، الإدارة المفهوم والوظائف، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، نوفمبر 2011.
9. بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2010.

10. بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، ط1، دار الفجر، القاهرة مصر، 2008.
11. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
12. جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع، بوزريعة الجزائر، 2005.
13. جمال مجاهد، شيبية شدوان، طارق الحلفي، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2013.
14. جيرالد جرينبرجو وروبرت بارون ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض السعودية، 2007.
15. حسان الجبلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر الجديد للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008.
16. حسن محمد إبراهيم حسان ومحمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
17. حسين الخزاعي، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط1، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004.
18. حسين جلوب، مهارات الاتصال مع الآخرين، ط1، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
19. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
20. حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي الإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2010.

21. حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2004.
22. ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان الأردن، ط1، 2009.
23. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003.
24. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، زاعياش للطباعة والنشر، بوزريعة، الجزائر، 2012.
25. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية، عمان الأردن، 2008.
26. سعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
27. سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، أبعاد العلمية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
28. سليم كفان، دراسة مدى قابلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004-2005.
29. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
30. صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
31. طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.

32. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة مصر، 2007.
33. عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام الأسس النظرية والإسهامات العربية، ط3، دار المصري للطباعة، القاهرة مصر، 1999.
34. عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام الأسس النظرية والإسهامات العربية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1993.
35. عامر عوض، السلوك التنظيمي، ط1، دار أسامة، عمان الأردن، 2008.
36. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2002.
37. عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى عين مليلة، الجزائر 2011.
38. علاء الدين أحمد كفاني وآخرون، مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعلم والتعليم، ط1، دار الفكر والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
39. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، عمان الأردن، 2010.
40. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
41. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار الغريب للنشر، القاهرة مصر.
42. علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2001.
43. علي عسكر، حمدي ياسين، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، الجزائر (كويت، مصر) 1999.

44. فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة، عمان الأردن، 2009.
45. فضيل دليو وآخرون، فعاليات الملتقى الوطني الثاني، الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، الخروب قسنطينة، الجزائر 2003.
46. فضيل دليو، اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة، ط1، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
47. فيروز زرارقة وآخرون، في منهجية البحث العلمي، ط1، مكتبة دار اقرأ، قسنطينة، الجزائر، 2007.
48. كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، ط1، 1996.
49. كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، ط1، 1996.
50. لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسولوجية، ط1، منشورات مركز الأبحاث والدراسات النفسية و الاجتماعية، فاس المغرب، 2009.
51. لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر 2006.
52. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر، الأردن، 2004.
53. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008.
54. محمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن 21، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية د ط، 2000.

55. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2009.
56. محمد حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط 1، الدار العالمية، مصر، 2003.
57. محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
58. محمد سلامة محمد غباري والسيد عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1991.
59. محمد عبيدات و محمد أبو نهار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
60. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 1997.
61. محمد فريد صجن وسعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر 1999.
62. محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، ط 1، دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات العربية المتحدة، 2000.
63. مروان عبد المجيد مروان إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 1، مؤسسة الورق، عمان الأردن، 2000.
64. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005.

65. مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله عبد الرحمن البربري، الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، د ط، 2008.
66. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، ط1، دار المعمورة للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
67. منى عطية خزام خليل، إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2013.
68. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ط2، ترجمة سعيد سبعون و آخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
69. مي العبد الله، نظريات الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2006.
70. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
71. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2011،
72. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن 21، ط1، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، 2011.
73. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، عمان الأردن.
74. نوال رويمل، القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة الجزائر، 2009.
75. هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.

76. هایل عبد المولى طشطوش، أساسيات فى القيادة والإدارة النموذج الإسلامى فى القيادة والإدارة، ط1، دار الكندي، الأردن، 2009.

77. هناء حافظ بدوي، وسائل الاتصال فى الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.

## II. المعاجم والقواميس

78. فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.

79. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.

80. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

## III. الوثائق الرسمية

81. بلدية سطيف، نشرية سطيف، نشرية داخلية، منشورات المجلس الشعبي البلدي سطيف، 2010.

## IV. قائمة المذكرات والرسائل الجامعية

82. أمير علي فاطمة الزهراء، الاتصال بين الإدارة والمواطن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال (جامعة الجزائر 3)، الجزائر 2011.

83. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

84. توفيق ركاب، إدارة الموارد البشرية وتنمية كفاءات الأفراد، دراسة ميدانية بلدية سطيف، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة لونيبي علي، البلدية، 2014.



85. رضوان سامية، أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر. 2005-2006.
86. سمرة عسلي، الجماعات غير الرسمية وتأثيراتها على الاتصال الداخلي للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل، جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.
87. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم علم الاجتماع فرع التنمية الموارد البشرية (رسالة منشورة) جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2009.
88. طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع فرع الاتصال في المنظمات، رسالة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر 2011.
89. العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية. جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر 2008.
90. عيبود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء العمالي، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2012.
91. مارس هناء، أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.
92. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.

V. قائمة المجالات

93. بدر ناصر حسين، مفهوم الاتصال البعد النفسي والاجتماعي "أنموذج مجلة مركز بابل"، العدد 2، 2012، جامعة بابل، مركز بابل للدراسات الحضريّة والتاريخية، العراق.
94. رويم فائزة ومهيري بالخير، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، الجزائر.
95. رويم فائزة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7 جانفي 2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
96. ياسين محجر والهاشمي لوكيا، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7 جانفي 2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

الكتب:

97. Frederick Winslow Taylor , la direction scientifique des entreprises, ouvrage présenté par Mohammed ben guerna , Enag éditions ,Algérie. 1992.
98. Henri Fayol ,administration industrielle et générale, ouvrage présenté par Ahmed bouyacoub , Enag éditions ,réghaia , Algérie ,1990.

مراجع الانترنت:

99. <http://www.referenceforbusiness.com>.
100. <http://al3loom.com>.
101. <http://www.businessdictionary.com>.

# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

أولاً: الاستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث ميداني

وبعد، في إطار إعداد رسالة ماجستير بعنوان:

**القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي**

دراسة ميدانية بالجماعات المحلية - بلدية سطيف أنموذجاً -

نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع الإشارة (X) في المكان المناسب لكل فقرة وتوضيح درجة الموافقة على كل منها علماً أن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف نتعامل معها بالسرية التامة.

إشراف الأستاذ الدكتور:

حسان الجيلاني

الطالب:

عطية وليد

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: من 20-30 سنة  من 31-40 سنة  من 41-50  من 51 سنة فما أكثر
- 3- الحالة العائلية: أعزب(ة)  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- طبيعة العمل: متعاقد  دائم
- 6- الأقدمية في الوظيفة: أقل من 5 سنوات  من 6-10 سنوات  من 11-15 سنة  من 16-20 سنة  من 21 سنة فما أكثر
- 7- المداخيل: أقل من 20.000 دج  من 20.000-30.000  دج  من 31.000-40.000  دج  أكثر من 40.000 دج
- 8- الفئة المهنية:.....
- المحور الثاني:

## القيادة الإدارية وتسيير الموارد البشرية

- 9- هل ترى أن تحقيق التنظيم و التنسيق بين مختلف الأقسام والمكاتب الإدارية يتطلب الاتصال الفعال؟  
نعم  لا  أحيانا
- 10- هل ترى أن كل عملية تخطيط تحدث في الإدارة تكون عن طريق حلقات اتصال بالموظفين؟  
نعم  لا  أحيانا

11- هل وجود الرقابة الإدارية الدقيقة على الأعمال في إدارتكم يحددها الاتصال

الفعال؟

دائماً  أحيانا  نادرا

12- هل ترى أن نجاح المسئول في أداء مهامه يتوقف على نوعية اتصالاته؟

نعم  لا  أحيانا

13- هل ترى أن عملية اتخاذ القرارات في إدارتكم تقوم دائما على أساس

اتصالات و استشارات؟

نعم  لا  أحيانا

14- هل ترى أن نجاح أداء أعمال الموظفين مرتبط بتوفر اتصالات كافية؟

دائماً  أحيانا  نادرا

15- هل إسناد الأعمال يسبقه اتصالات فعالة بين الإدارة والموظف؟

دائماً  أحيانا  نادرا

16- هل ترى أن الاتصال الفعال هو أساس نجاح الإدارة في أداء دورها؟

نعم  لا  أحيانا

17- هل يمكن لأي موظف القيام بمهامه دون اتصالات كافية؟

نعم  لا  أحيانا

18- هل للاتصال دور في رفع مستوى مشاركة مختلف فئات الموظفين في أداء

الإدارة المحلية؟

دائماً  أحيانا  نادرا

المحور الثالث:

القيادة الإدارية والاتصال

19- هل تهتم القيادة الإدارية بإيصال المعلومات إلى كل الموظفين؟

دائماً  أحيانا  نادرا

20- كيف تقيم التوجيهات والقرارات التي تصدرها القيادة للموظفين؟

سريعة  بطيئة  متوسطة

-إذا كانت بطيئة أو متوسطة، ما السبب في رأيك؟

راجع إلى صعوبة قنوات الاتصال

طول التسلسل الإداري

راجع إلى تهميش المستويات الإدارية الأدنى من طرف القيادة العليا

أخرى تذكر

.....

.....

21- هل أنت على اتصال برئيسك المباشر؟ دائماً  أحيانا  نادرا

-إذا كان الجواب دائماً أو أحيانا لماذا؟

تقارير  شكاوى  استفسار

أخرى

.....

.....

22- ما هو الوقت الذي تتصل فيه برئيسك أثناء مواجهتك للمشاكل؟

أثناء العمل  وقت الراحة  بعد انتهاء العمل  دون وقت محدد

23- المكان الذي تتصل فيه برئيسك؟

في الإدارة  في مكتبه  خارج الإدارة

أخرى.....

24- كيف تقيم نوع العلاقة بينك وبين رئيسك في الوظيفة؟

علاقة عمل

علاقة صداقة

علاقة عمل وصداقة

أخرى تذكر.....

25- ما هي الطرق التي تراها مناسبة لتحسين العلاقة بين الرئيس والموظف؟

الاحترام المتبادل  الاتصال الفعال  الاستشارة  منح الحقوق   
وأداء الواجبات

أخرى تذكر.....

26- كيف هي طريقة الاتصال بزمالكك؟

مباشرة  غير مباشرة  باستشارة القائد

27- كيف تقيم علاقتك مع باقي الموظفين؟

حسنة  مقبولة  سيئة

28- هل يتدخل القائد الإداري في علاقة الموظفين مع بعضهم البعض؟

غالبا  أحيانا  نادرا

29- هل هناك روح جماعية بين الموظفين والقيادة الإدارية؟

نعم  لا

أخرى.....



30- هل يمكن اعتبار أن تدعيم روح الفريق والتعاون بين كل الفئات الوظيفية من طرف القائد الإداري من العوامل الأساسية التي تساهم في تفعيل الاتصال داخل الإدارة؟

نعم  لا

أخرى تذكر.....

31- في رأيك ما هي العوامل التي تساهم في فعالية الاتصال بين القيادة الإدارية والجماعات في العمل؟

المشاركة في اتخاذ القرارات  تحسين قنوات الاتصال غير رسمية   
 توفير جو الثقة المتبادل  الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين   
 توفير مبدأ تفويض السلطة  العمل الجماعي

أخرى تذكر.....

#### المحور الرابع:

#### سمات القائد و فعالية الاتصال.

32- هل تتواصل مع قائدك في الوظيفة بفعالية وأريحية؟

مهما كان جنسه  تلتقون في الفكر والاتجاه  من نفس سنك

أخرى تذكر.....

33- هل ترى أن النمط الديمقراطي في التسيير هو الأنسب لبعث وبث روح

التواصل بين القيادة والموظفين؟

دائماً  أحيانا  نادراً

34- هل توافق أن النمط التسلطي للقائد الإداري هو من يساهم في فعالية

الاتصال عندكم؟

نعم  لا  أحيانا

35- هل يمكن اعتبار أن النمط المتساهل والفوضوي للقائد الإداري هو النمط

الأنسب لزيادة وفعالية الاتصال عندكم؟

دائما  أحيانا  نادرا

36- هل القيادة التي تراعي الفوارق بين الأفراد تحفزك على التواصل والعمل؟

دائما  أحيانا  نادرا

37- هل في رأيك شخصية القائد هي أساس العمل والتواصل فيما بينكم؟

نعم  لا

أخرى تذكر .....

38- هل تحفزك القيادة الإدارية ذات المعاملة الطيبة على الاتصال بأنواعه؟

دائما  أحيانا  نادرا

39- هل يمكن اعتبار أن المهارات التي تملكها القيادة الإدارية هي من يوفر

الجو الملائم للاتصال الذي بدوره يساهم في فعالية وأداء الإدارة؟

نعم  لا  أحيانا

40- ما هي المواصفات والمهارات التي تراها ملائمة في الرئيس المباشر لكي

يكون الاتصال سهلا وفعالاً؟

الكفاءة الإدارية ومرونة التسيير

حسن التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين

العدالة والمساواة في إدارة الموارد البشرية

تبسيط وتحديث نظام الاتصالات وأدواته

تشجيع العمل الجماعي على نحو الاستشارية

تشجيع المبادرات الفردية والجماعية والابتكارات

.....أخرى تذكر

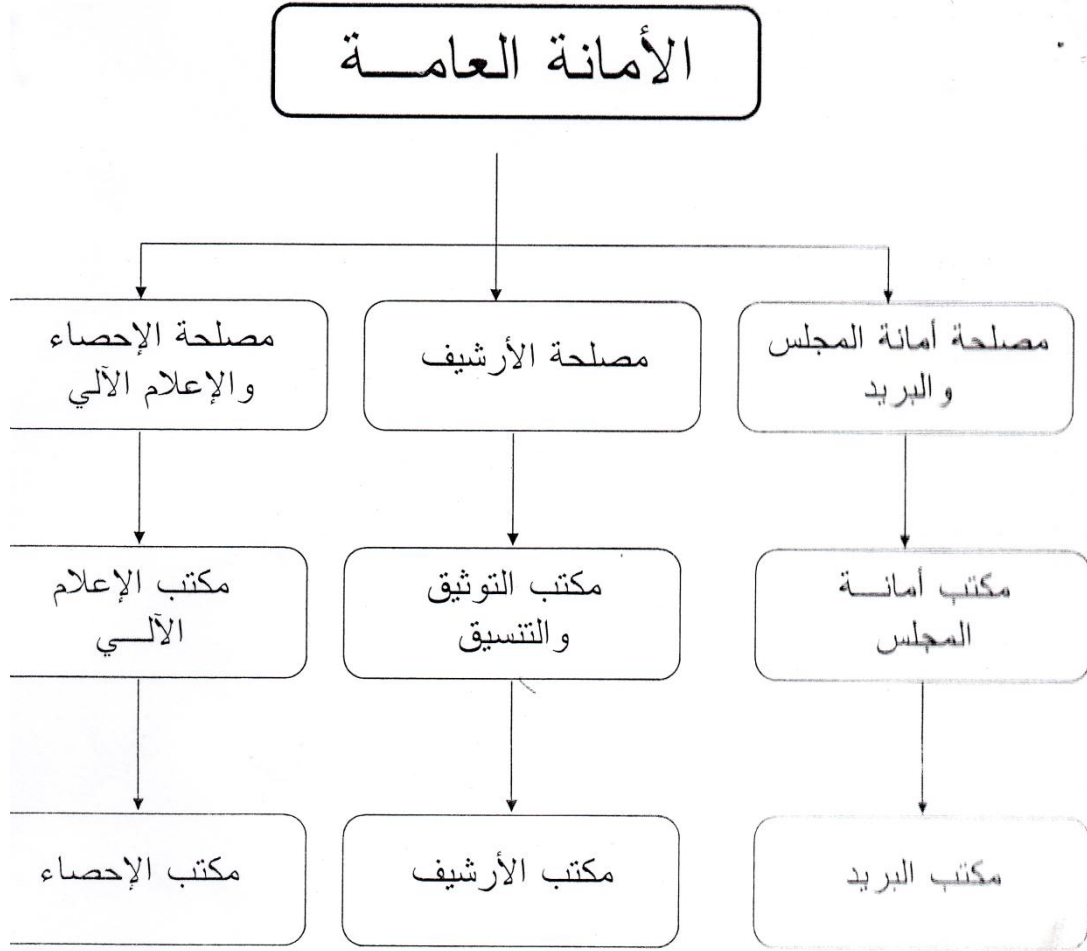
## دليل المقابلة

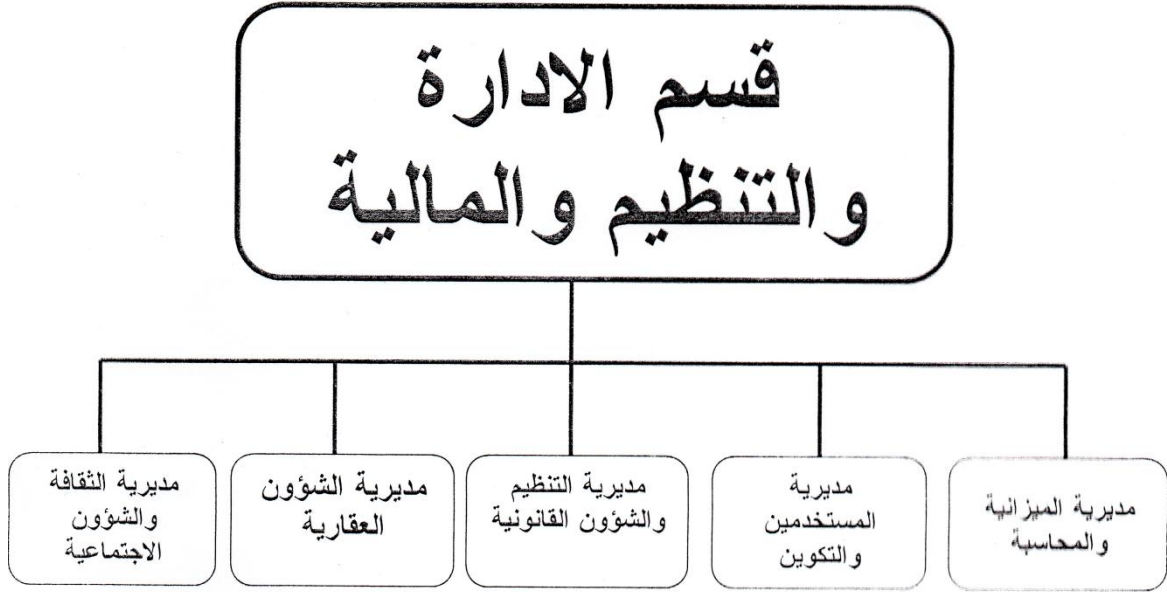
- 1- كيف يسبق الاتصال اتخاذ القرارات؟
- 2- كيف يؤثر الاتصال في عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق؟
- 3- كيف يساهم التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي في تحسين قنوات الاتصال في السلم الإداري؟
- 4- كيف تؤثر الرقابة الإدارية في الاتصال بين الموظفين؟
- 5- هل يتم التوجيه عبر قنوات اتصالية صحيحة وسليمة؟
- 6- هل القيام بالأعمال يسبقه اتصال فعال وكاف؟
- 7- كيف تقيم علاقتك مع باقي الموظفين؟
- 8- كيف تقيم علاقتك مع القيادة الإدارية؟
- 9- ماهي الدوافع التي تجعل الموظف يلجأ إلى الزملاء لمعرفة المعلومات الآتية من المستويات الإدارية العليا دون استخدام وسائل أخرى؟
- 10- كيف تحرص القيادة الإدارية على إيصال المعلومات إلى كافة الأصناف الإدارية؟
- 11- كيف هي طريقة معاملة المسئول خارج أوقات ومكان العمل؟
- 12- ماهي الطريقة الأنسب لإيجاد روح التعاون في العمل؟
- 13- كيف يؤثر تقارب السن والجنس في تحسين الاتصال؟
- 14- هل يمكن اعتبار التقارب الفكري الإيديولوجي من أسس قيام الاتصال الفعال؟
- 15- ما هو النمط القيادي الأنسب لتفعيل الاتصال؟
- 16- كيف يساهم الاتصال الفعال في تحسين أداء المنظمة؟

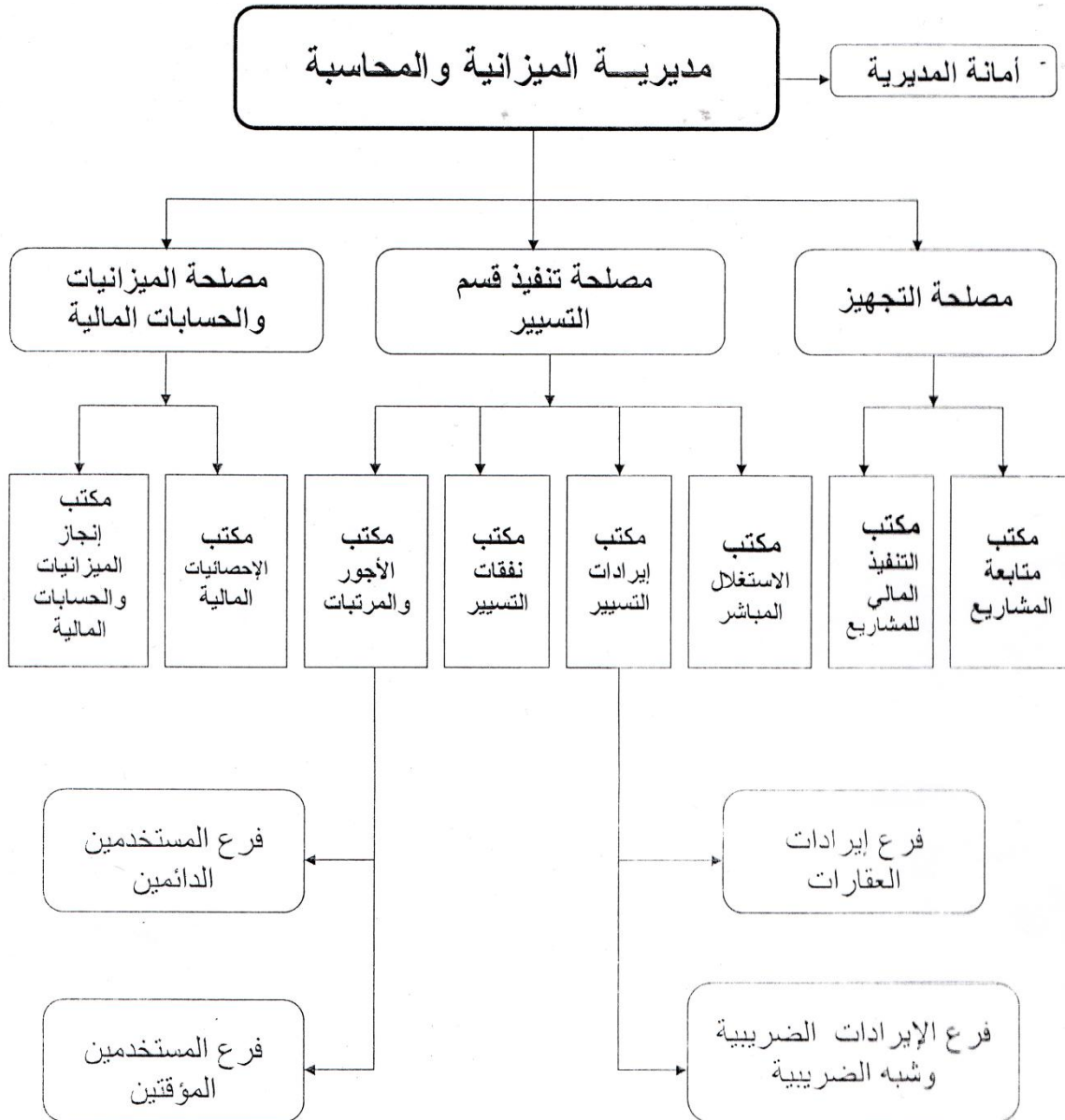
# الهيكل التنظيمي البلدي لبلدية سطيف

(أكثر من 100.000 مائة ألف ساكن)

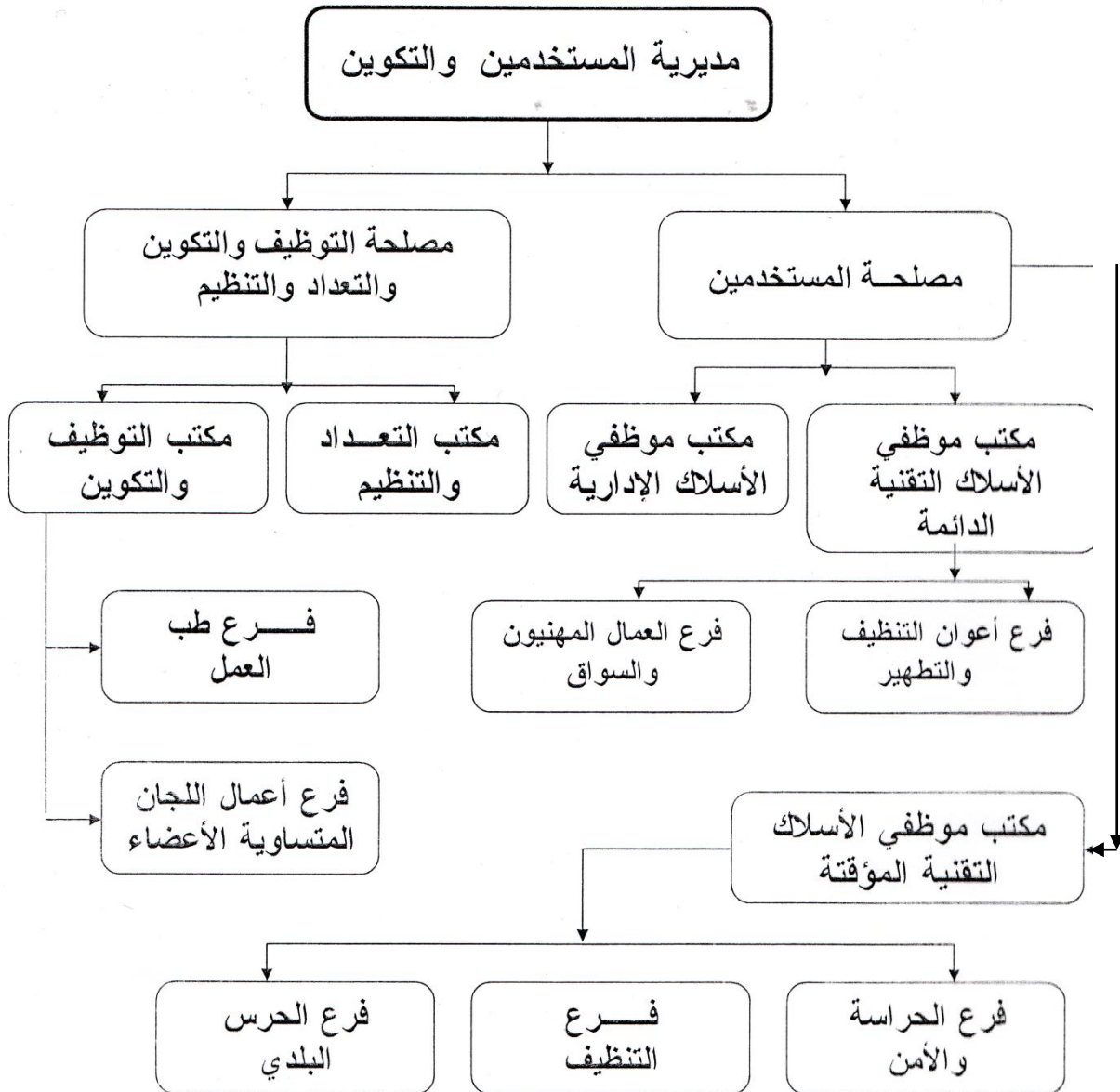
يشمل الهيكل التنظيمي البلدي لبلدية سطيف على أمانة عامة، قسمين، وتسع مديريات، 23 مصلحة و 54 مكتبا و 68 فرعا موزعة حسب التفصيل الملحق بعده.

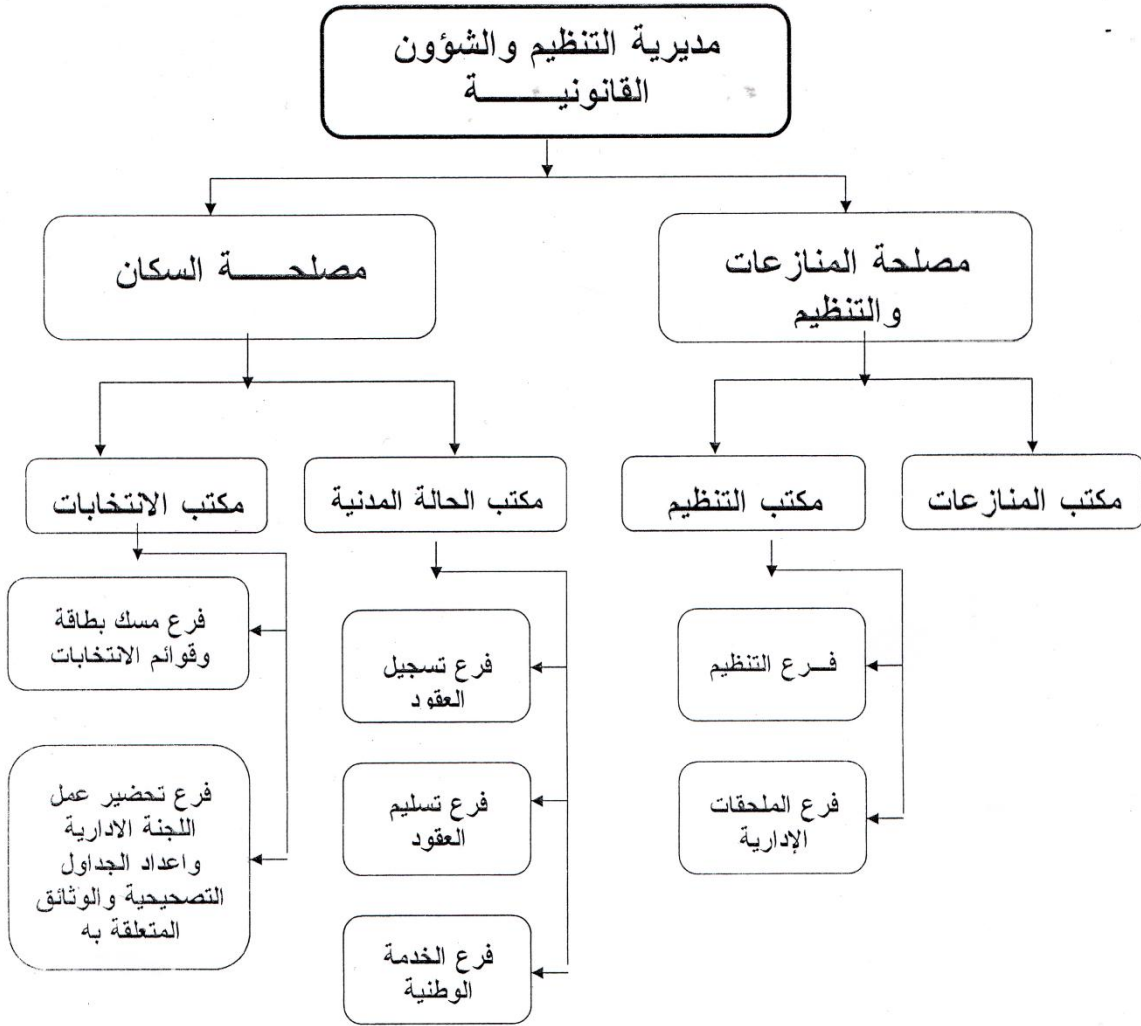


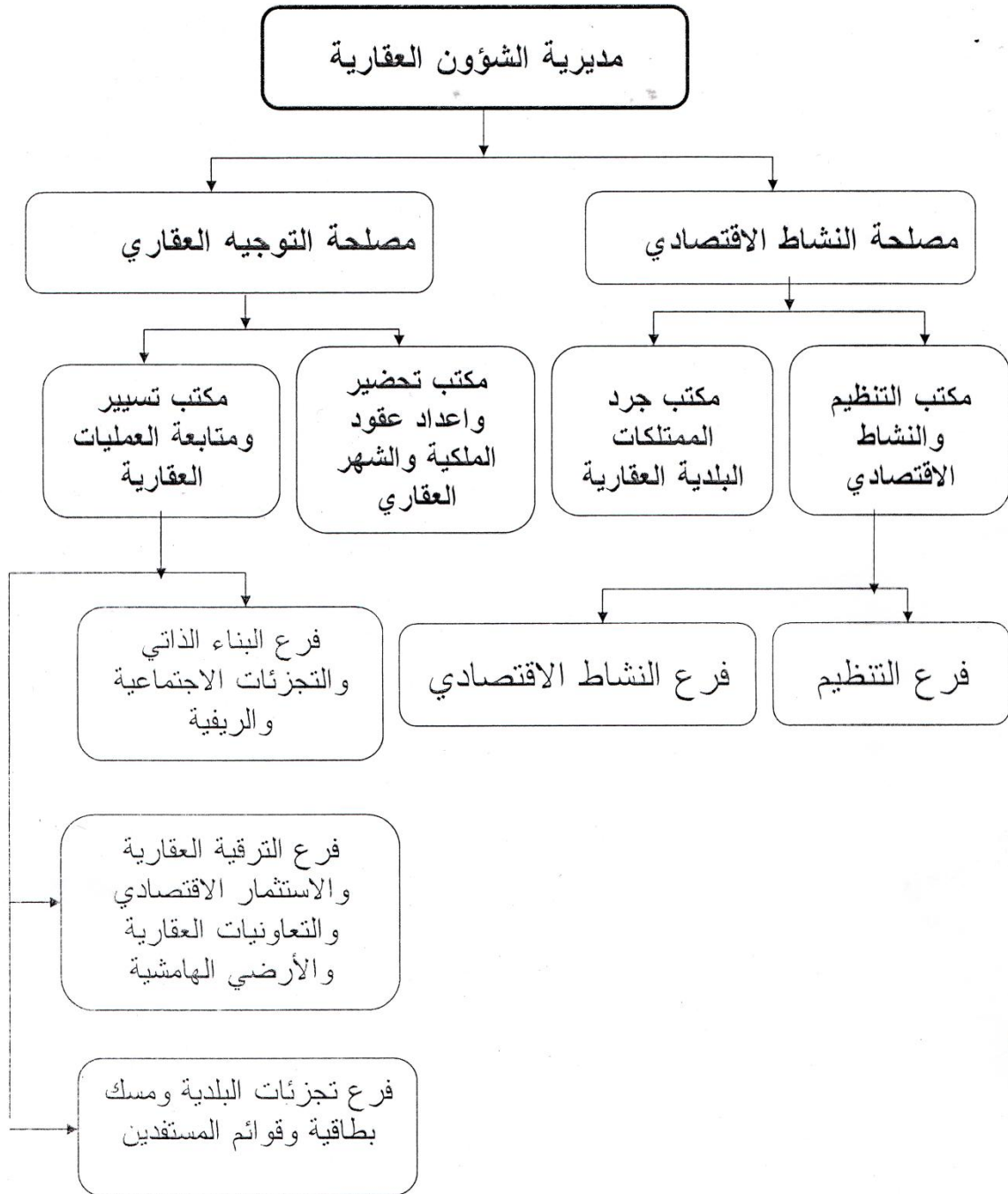


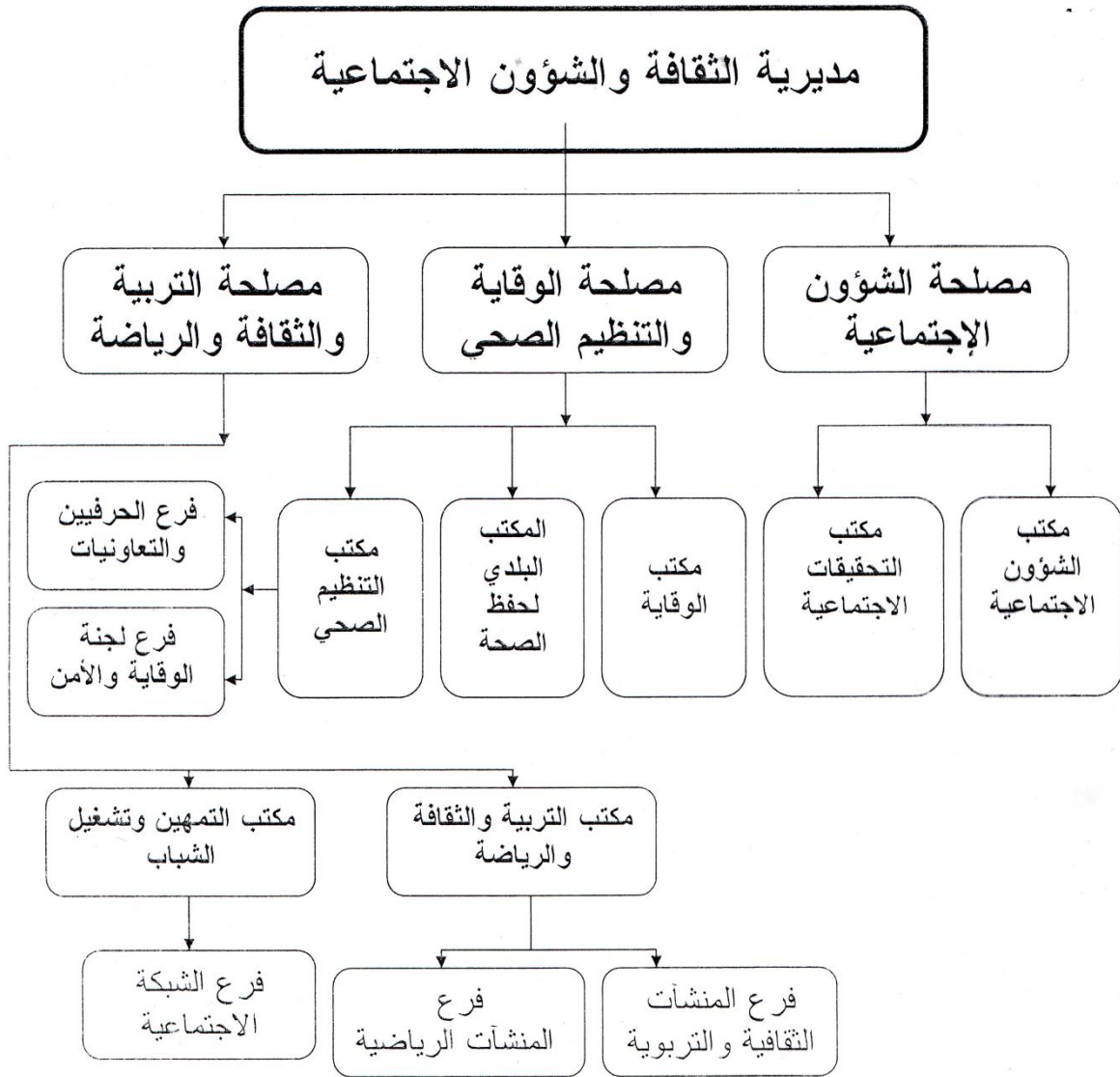


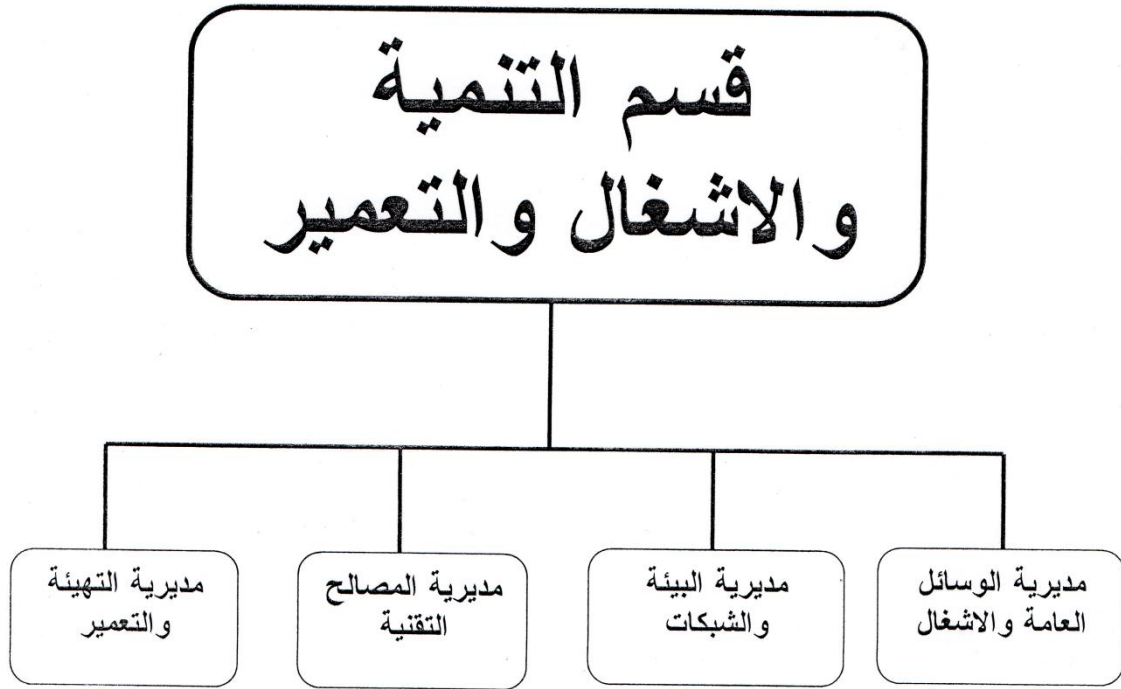




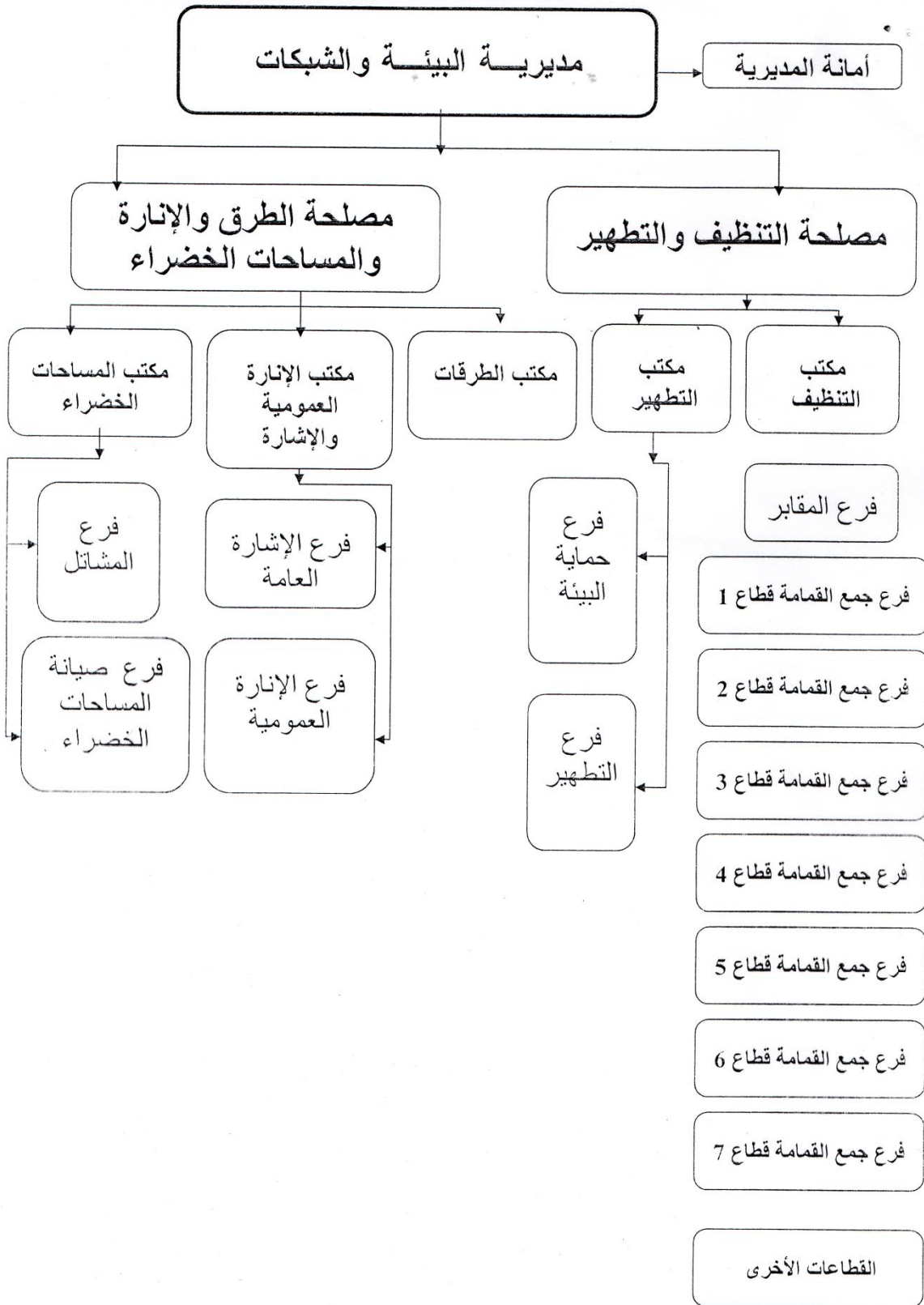


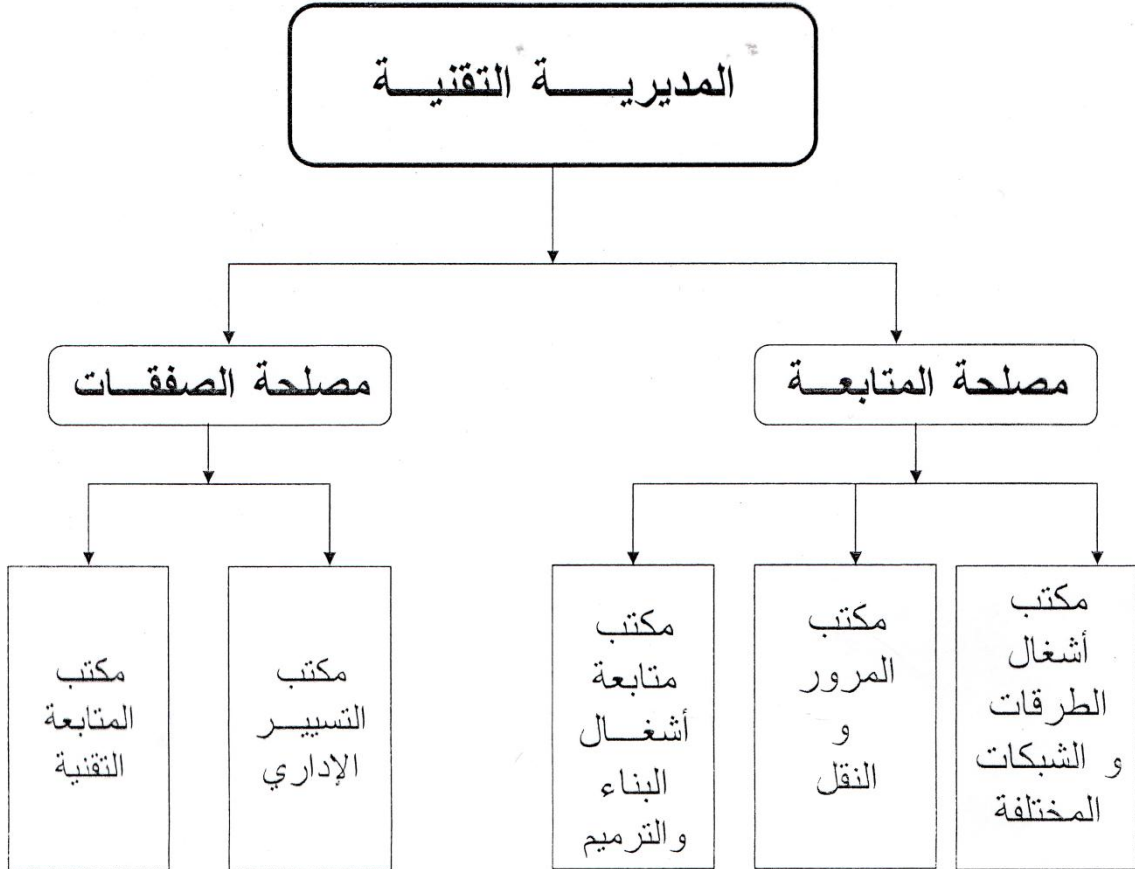




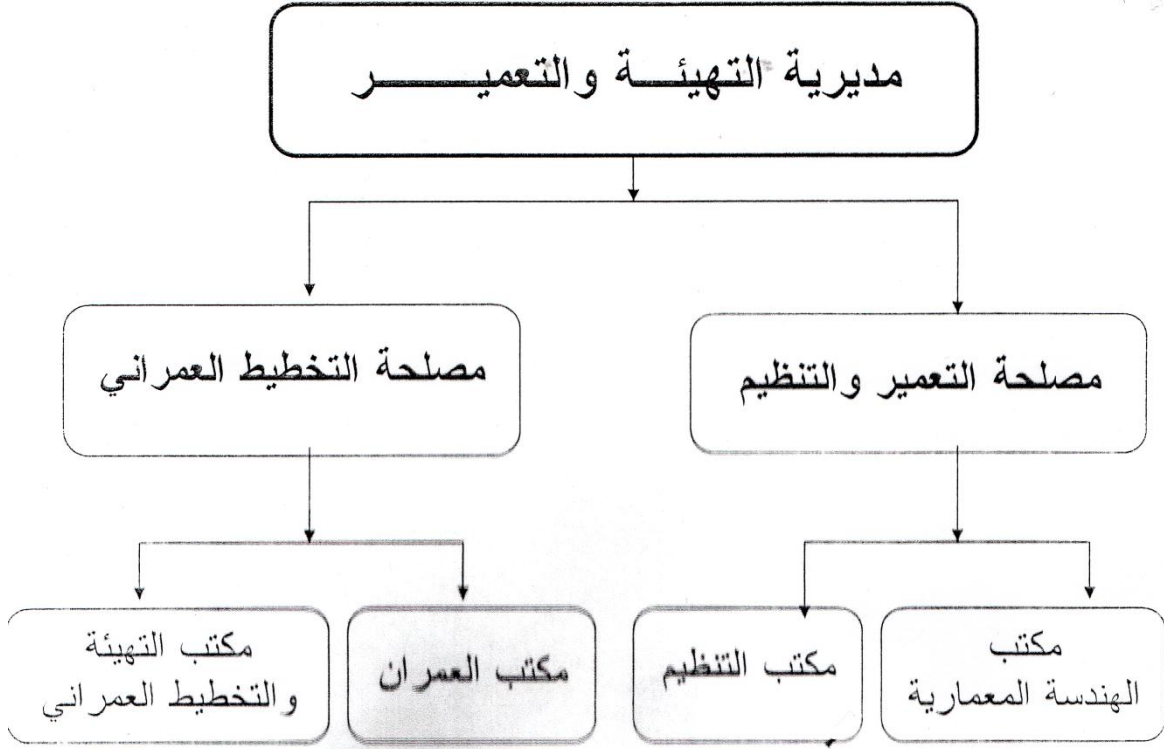












## الملخص:

تسعى الدراسة إلى معرفة أهم المهارات القيادية التي تساهم في فعالية الاتصال وعليه انطلق البحث للتحليل من خلال ثلاثة أبعاد وهي : القائد كبعد فردي سلوكي يخص السمات النفسية والاجتماعية، أما البعد الثاني فيتناول القائد الإداري كبعد اجتماعي من خلال زاوية اجتماعية ونمط العلاقات الاجتماعية بين القائد والجماعات في العمل، أما البعد الأخير فيتمثل في المهارات التنظيمية للقائد الإداري في تسيير الموارد البشرية .

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته للدراسة التي كانت حول الإدارة المحلية من خلال نموذج البلدية، باختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من 111 مبحوث من الموظفين من مختلف الفئات المهنية حسب الطبقات، طبقت عليهم مجموعة من الأدوات تمثلت في الملاحظة، المقابلة والاستمارة، تم من خلالها جمع المعلومات والمعطيات ومراجعتها وترميزها وتبويبها وفي الأخير تحليلها على ضوء الفرضيات، حيث تحققت الفرضية الأولى جزئياً والتي تتعلق بالمهارات الإدارية للقائد وعلاقتها بفعالية الاتصال، كذلك الأمر بالنسبة للفرضية الثانية المتعلقة بجانب العلاقات الاجتماعية للقائد الإداري ودوره في الاتصال، أما الفرضية الثالثة والتي تتعلق بدور السمات الشخصية والنفسية للقائد الإداري في الاتصال فتحققت بشكل كبير .

وعليه خلصت الدراسة في الأخير إلى الأهمية البالغة التي تحتلها الجوانب الإنسانية في الحياة المهنية مطابقة بذلك مجموعة من الدراسات والأبحاث ومكملة لها عن طريق فتح مجالات إنسانية أخرى للبحث والتقصي.

## Résumé

L'étude a pour objectif d'identifier les plus importantes compétences de direction, qui contribuent à l'efficacité du contact. De ce fait, à partir de trois dimensions, et en vue d'analyse, la recherche a été entamée, de la manière suivante :

Le dirigeant, dans sa dimension de comportement individuel distingué par des caractéristiques psychologiques et sociales.

La deuxième, porte sur le dirigeant administratif comme étant une dimension sociale par le type de relations sociales existant entre le dirigeant et les groupes de travail.

La dernière dimension consiste en les compétences organisationnelles du dirigeant administratif dans la gestion des ressources humaines.

La méthode descriptive et analytique a été adoptée en raison de sa compatibilité avec l'étude relative à l'administration locale, et ce à travers la mairie. Un échantillon aléatoire de niveaux a été choisi composé de 111 informateurs, employés, objet de recherche, appartenant à diverses catégories professionnelles selon leurs niveaux. Ils ont été soumis à un nombre de moyens, tel que ; l'observation, l'entretien, le formulaire. D'où il a été procédé à la collecte des informations et des données, et consécutivement à leur révision, codification, leur mise sous titres et en dernier lieu, leur analyse à la lumière des hypothèses soulevées. La première hypothèse, relative aux compétences administratives du dirigeant et leur relation avec l'efficacité du contact, a été partiellement vérifiée. Le même résultat a été observé concernant la deuxième hypothèse, portant sur le côté des relations sociales du dirigeant administratif et son rôle dans le contact établi. Quant à la troisième hypothèse qui s'intéresse au rôle des caractéristiques personnelles et psychiques du dirigeant administratif dans le contact, il se trouve qu'elle a été largement confirmée.

Par conséquent, l'étude a finalement abouti à l'immense importance qu'occupe le côté humain dans la vie professionnelle venant, ainsi, conforme à un ensemble d'études et de recherches. Elle en est complémentaire en donnant accès à d'autres domaines humains de recherches et d'investigation.

## **ABSTRACT**

The present study aims at identifying the leadership competences that contribute to the effectiveness of contact. Thus, the research has started for analysis, upon her three dimensions:

First, the leader in his individual and behavioral dimension, in relation to his psychological and social characteristics;

The second dimension deals with the administrative leader as being a social dimension through the types of social relations existing between the leader and the work groups.

The last dimension consists of the administrative leader's organizational competences in managing human resources.

For convenience to the study dealing with the local administration through the town hall, the descriptive and analytic methodology has been adapted; by selecting a level sample, chosen randomly, consisting of 111 informants , among the employees, belonging to various professional classes depending on their levels. They were exposed to a set of tools, consisting mainly of: observations, interviews and forms. Subsequently, information and data are collected and reviewed, then coded and put under headings. Finally, they are analyzed in the light of the hypotheses. The first hypothesis, dealing with the leader's administrative competences and their relationship with the effectiveness of contact, has been partly proven. The same thing can be said concerning the second hypothesis dealing with the administrative leader's social relationship and his role in setting contact.

As far as the third hypothesis dealing with the administrative leaders psychological and social characteristics role; it has been widely proven.

In its final phase, the present study has resulted to the big importance the human sides do have in the professional life. Therefore, it is in conformity with a number of studies and researches which it completes by opening other human areas towards research and investigation.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ