



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



أثر القيادة الإدارية على فاعلية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة
دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
للعمال الأجراء
وكالة بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة :
لعيدي صونية

إعداد الطالبة:
قديري أمينة

السنة الجامعية : 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد لانجاز هذا البحث،

نحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير

فلك الحمد يارب حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى

كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة الفاضلة "العيدي صونية" الذي تفضلت بالإشراف هذه المذكرة، كما شرفنتي بنبل أخلاقها وصبرها طوال البحث فكانت بمثابة قيس أنارت الدراسة من خلال إرشاداتها وتوجيهاتها القيمة.

فجزاها الله عنا خير الجزاء وبارك الله لها حسن العطاء و دامت في خدمة العلم
والمعرفة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث، و نخص بالذكر أستاذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكوين دفعة علم الاجتماع تنظيم وعمل و الأستاذة القائمين على عمادة و إدارة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

الشكر أيضا لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم لقراءة العمل، والتفضل بتقديم ملاحظاتهم وآراءهم ونقدمهم وتقويمهم.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات، فلهم منا كل الشكر.

فهرس المحتويات

	شكر و تقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
05	أولا: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
08	ثانيا: أسباب اختيار الموضوع
08	ثالثا: أهمية الدراسة
09	رابعا: أهداف الدراسة
09	خامسا: تحديد المفاهيم
18	سادسا: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيادة الإدارية	
27	أولا: خصائص القيادة الإدارية
28	ثانيا: أهمية القيادة الإدارية
29	ثالثا: أساليب القيادة الإدارية
34	رابعا: نظريات القيادة الإدارية و اتجاهاتها الحديثة
45	خامسا: وظائف القيادة الإدارية
48	سادسا: المعوقات القيادة الإدارية
الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي	
51	أولا: أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي
53	ثانيا: أنواع الاتصال التنظيمي
56	ثالثا: وظائف الاتصال التنظيمي
57	رابعا: شبكات الاتصال التنظيمي
60	خامسا: اساليب الاتصال التنظيمي
61	سادسا: معوقات الاتصال التنظيمي

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وإجراءاتها	
66	أولاً: مجالات الدراسة
66	1-المجال المكاني
66	2-المجال الزمني
67	3-المجال البشري
67	أ- المجتمع الكلي للدراسة
67	ب-نوع العينة
69	ج-خصائص العينة
72	ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة
73	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
76	رابعاً: معالجة البيانات المحور الثاني
81	خامساً: معالجة البيانات المحور الثالث
86	سادساً: مناقشة النتائج العامة للدراسة
93	خاتمة
95	الاقتراحات والتوصيات
97	قائمة المراجع
106	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول رقم (01): يوضح توزيع المفردات وفق الحصص	68
02	جدول رقم (02): يوضح جنس المبحوثين	69
03	جدول رقم (03): يوضح سن المبحوثين	69
04	جدول رقم (04): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	70
05	جدول رقم (05): يوضح المصلحة التي يعمل فيها المبحوثين	70
06	جدول رقم (06): يوضح التقديمية في العمل للمبحوثين	71
07	جدول رقم (07): يوضح نوعية اللغة المتقنة لدى المبحوثين	72
08	جدول رقم (08): يوضح أثر القيادة الإدارية في تخطيط الرسائل الاتصالية	76
09	جدول رقم (09): يوضح أثر القيادة الإدارية في اختيار الوسائل الاتصالية	89

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
57	شكل رقم (01): شبكة اتصال العجلة	01
58	شكل رقم (2): شبكة اتصال السلسلة	02
58	شكل رقم (03): شبكة الاتصال الدائري	03
59	شكل رقم (04): شبكة الاتصال العنقودي	04
60	شكل رقم (05): شبكة الاتصال النجمي	05

مقدمة

مقدمة

تعتبر المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها، و القطاع الذي ينتمي إليها بحاجة إلى هيئة مسيرة تسهر للحفاظ على تواصل و استمرار نشاطها و سلامة العمل داخلها ،خاصة أن منظمات اليوم أصبحت تتسم بخصائص متعددة تجعلها أكثر تعقيدا من سابقتها، وذلك بسبب تزايد الطلب على الخدمة والمنتجات، وكذا زيادة عدد العاملين وتعدد عادات وسلوك الفرد الذي يجعل العلاقات التنظيمية والسلوك التنظيمي خاصية متميزة لمنظمات اليوم والذي يستدعي ضرورة وجود إدارة فعالة فيها، فالإدارة إذن تعتبر مسؤولة عن تشغيل الموارد في المؤسسة وجعلها منتجة عن طريق المشروعات المختلفة حيث تقوم بدور تحويل شتى الموارد من آلات وأفراد وطبيعة قوى الإنتاج إلى شكل مشروع اقتصادي عن طريق القيام بالعمليات والوظائف الإدارية كالتنظيم، التخطيط، التنسيق، الرقابة، القيادة.... الخ

لذلك تعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين، وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المؤسسة، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة ،لان كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة ،كلما كلن العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية، فالقيادة الإداري تقود الأفراد إلى العمل بروح الفريق من اجل انجاز أهداف المؤسسة، لذا تعد عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أ القطاع الخاص لما لها دور في تحقيق التميز والنجاح.

والقيادة الإدارية لها علاقة بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لأنها تعد بمثابة أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية ببعضها، وفي تدعيمها بالمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة بها، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها، دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بل انه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات، حيث تقوم العمليات الإدارية على نقل و تبادل المعلومات والبيانات التي تعد جوهر العمل القائد الإداري في المنظمة، و يتوقف نجاح اي مؤسسة في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال.

وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المؤسسة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة

والمتزايدة، وهذا يتطلب رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسات، لمواجهة كل تحديات هذا العصر والذي يتطلب السرعة و الدقة في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين، لتسيير عمل المؤسسة و التحكم به.

لذلك سنتناول في هذه الدراسة اثر القيادة الإدارية على فعالية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة. وعليه قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين أساسيين بعد تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة قسم نظري، قسم ميداني.

الفصل الأول:موضوع الدراسة، وقد اختص بطرح الإشكالية والتساؤلات، إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع، وأهميته و أهدافه، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة، وكذا تحديد المفاهيم المتداولة في البحث.

القسم النظري للدراسة تم تقسيمه إلى فصلين، تناولنا فيه ما يلي:

الفصل الثاني:القيادة الإدارية، تطرقنا فيه إلى:

خصائص القيادة الإدارية، أهمية القيادة الإدارية، أساليبه، نظريات القيادة الإدارية واتجاهاتها الحديثة، وظائف القيادة الإدارية، و معوقات القيادة الإدارية.

الفصل الثالث:الاتصال التنظيمي، تطرقنا فيه إلى:

أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي، أنواعه، ووظائف الاتصال التنظيمي، شبكات الاتصال التنظيمي، أساليب الاتصال التنظيمي، معوقات الاتصال التنظيمي.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية ولجرائتها، و تطرقنا فيه إلى:

مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، معالجة البيانات المحور الثاني والمحور الثالث، ومناقشة النتائج العامة للدراسة.

وفي الأخير خاتمة الدراسة و قائمة المراجع و الملاحق.

الفصل الأول

موضوع الدراسة

أولا : الإشكالية

لقد تناول المؤرخون والباحثون من علماء الإدارة موضوع القيادة منذ القدم، لما لها أهمية كبيرة في عصرنا هذا وذلك بسبب التقدم العلمي والانفجار المعرفي والتطور في مختلف مجالات الحياة والتغيير في المفاهيم والعادات والقيم وتغير الرغبات والميول، وأصبحت الحاجة ماسة إلى قيادة تمتاز بالكفاءة والمهارة والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية والتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور للقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة في أسلوب التعامل مع الموظفين، فكلما كانت القيادة كفؤة وجديدة انعكس ذلك بشكل ايجابي على المؤسسة.

لهذا احتلت دراسة القيادة الإدارية أهمية رئيسية في الفكر الإداري المعاصر منذ أن ظهرت الكتابات النظرية الأولى و الدراسات الميدانية لتحليل القيادة الإدارية وأبعادها، وقد نظر بعض الباحثين إلى القيادة على أنها شاملة لكل أوجه النشاط الإداري، وعلى الرغم من أهمية الدراسات القيادة إلا أن استنتاجاتها غدت غير كافية على التصور الواقعي بماهية و طبيعة العملية القيادية للمؤسسات، حيث أن تلك العملية أضحت أهم وأصعب عملية تواجه الإدارة المعاصرة التي تختلف عن الإدارة التقليدية في كثير من النواحي، فهي إذا أداة ضرورية لتعبئة و تنسيق جهود وإمكانات المؤسسة، و الدفع بها بالاتجاه المؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة، كما أنها مركز السلطة المسؤولة على نجاح و تفوق المؤسسة، وهي التي تستطيع أن تقدم بجهودها وأساليبها المختلفة إسهاما كبيرا بتهيئة المناخ الملائم في توجيه الجماعة إلى اسلم طرق العمل، ورفع معنوياتها و دفعها لزيادة الإنتاج وتحسينه كل ذلك في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، و تتحكم في فعالية القيادة مجموعة من العوامل أهمها: المهارات الفنية، إستراتيجية حل المشاكل و النمط السائد.

فالقيادة وظيفة هامة و ضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية، و المديرين سواء كانوا في مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا، يمكن أن يؤثرها إيجابا أو سلبا على اتجاهات مرؤوسيههم، فالقائد عضو يدير شؤون المؤسسة وفق طريقته التي يؤثر بها على العاملين بالإقناع وهو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم الأفراد، كما تمثل القيادة عملية التأثير على الفرد والجماعة

في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة هذا ما أدى إلى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل أساسي و مهم في المؤسسة،وهنا يبرز دور القائد الذي يستطيع تحفيز و تشجيع المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل تعاون و هو الذي بإمكانه تحفيز طاقات العاملين و ذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة من خلال تجسيد تلك الطاقات و الأفكار في انجازات هدفها تطوير كل من النظم و أساليب الإدارة و محاولة تجاوز كل المشكلات التي تواجهها الإدارة.

و القيادة لا تتم من دون اتصال تنظيمي فعال لها له أهمية بالغة في كافة المنظمات على اختلاف درجة تطورها في تحقيق الاتصال بفعالية،فالعملية الاتصالية تعنى بنقل المعلومات التي تستلزم وجود قنوات اتصال تربط بين المرسل و المستقبل من خلال جميع المستويات التنظيمية العليا و الدنيا،فهناك الاتصال النازل من المستويات العليا نحو المستويات الدنيا الذي يتضمن عادة توجيهات و تعليمات إدارية خاصة بتنفيذ الأعمال،و الاتصال الأفقي بين الوحدات و الأفراد العاملين على نفس المستوى التنظيمي،و الاتصال الصاعد من المستويات الدنيا نحو المستويات العليا و الذي يتضمن عادة احتياجات و متطلبات و مشاكل العمل و العمال،فالعملية الاتصالية مرتبطة بشكل مباشر بتحقيق أهداف المؤسسة،غير أن هذه العملية قد تتأثر بعدة عوامل تنظيمية تؤثر على نوعية الاتصال و سرعته،و لقد أضحت الاتصال اكبر اهتمامات الباحثين عند دراسة السلوك البشري في المنظمات،ومن دونه لا يمكن تصور سلوك بشري منظم،غير أن ما يؤثر على السير الحسن للاتصالات هو طبيعة القائد باعتباره يلعب دور كبيرا في تسهيل الاتصال أو تجميده،بحيث تعد قدرة القائد على الاتصال من أهم عناصر قوته التي يستطيع من خلالها أن يخلق جو من التواصل المستمر،و هو الذي يجمع أطراف التنظيم بعضها ببعض،فالاتصال التنظيمي عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من خلاله يتم انجاز الأعمال،و خلق التنسيق بين أقسام المؤسسة و بين أعمال الأفراد،و الاتصال الجيد عامل أساسي في تنسيق الأداء و التبادل الفكري بين الرئيس و المرؤوس و العكس.

وتتجلى أهمية الاتصال التنظيمي بين المديرين و مرؤوسيهيم في المؤسسات عن طريق تنظيم الجهود وتوحيد وجهتها في سبيل تحقيق هدف المؤسسة، فعلى القائدين في المؤسسات تحديد قنوات الاتصال الرسمية و معرفة قنوات الاتصال الغير رسمية من اجل حسن الاستفادة منها جميعا في تدفق المعلومات.

و هكذا فان الاتصال التنظيمي الفعال وسيلة في حد ذاته وليس غاية،فهو يسهل عملية تدفق المعلومات بين مختلف مستويات التنظيم كما يساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري و الرقابة الإدارية،فضلا على ضرورته في التوجيه،لذا يجب أن تتوفر لدى القيادات الإدارية القدرة على استخدام وسائل اتصال الحديثة.

ومن هذا المنطلق تأتي دراسة هذا الموضوع لتصب في مجال الإجابة على التساؤل التالي:

ما اثر القيادة الإدارية على فعالية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة؟

تساؤلات الدراسة:

1/ما اثر القيادة الإدارية في تخطيط الرسائل الاتصالية؟

2/ما اثر القيادة الإدارية في اختيار الوسائل الاتصالية؟

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

- ينبع اهتمامنا بالموضوع من الاهتمام الكبير التي حظيت به العلاقات الإنسانية و سلوك الفرد بالمؤسسة.

و هناك عدة أسباب و دوافع دفعتنا لاختيار هذا الموضوع بالذات نوردتها فيما يلي:

1/ الأسباب الذاتية:

- 1- رغبتنا في التعرف على واقع القيادة الإدارية و مدى تحقيق فعالية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة على اعتبار أنها تشكل لنا اهتماما معرفيا على الصعيد الشخصي.
- 2- كانت اهتماماتنا متمحورة حل مدى تأثير القيادة الإدارية و فعالية الاتصال التنظيمي على مسار المؤسسة.

2/ الأسباب الموضوعية:

- محاولة تسليط الضوء على موضوع القيادة الإدارية الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة.
- 2- اعتبار موضوع القيادة الإدارية و الاتصال التنظيمي من المواضيع التي مازال البحث فيها قائماً، وبالتالي إمكانية الوصول إلى نتائج هامة تفيد الباحثين و الإداريين معاً.
- 3- نقشي الصراعات و النزاعات بين العمال و الإدارة لانعدام أو عدم فعالية الاتصالات داخل المؤسسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

- ترجع أهمية الموضوع إلى كون الاتصال ذو أهمية بالغة و كبيرة في المؤسسة بحيث يعتبر الربط بين كافة أنحاء التنظيم الإداري سواء تمثل هذا التنظيم في الجهاز الإداري ككل أو في الوحدة الفرعية للجهاز العام للمؤسسة، كما يعتبر الاتصال الوسيلة الأساسية والفعالة لكل نشاط اجتماعي تنظيمي.

و تنطوي أهمية الدراسة كونها احد الموضوعات التي تمس المؤسسات التنظيمية، حيث تتجلى هذه الأهمية في:

1/ تحديد دور الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة.

2/ محاولة إبراز الأهمية و الدور الذي يلعبه القائد الإداري في توجيه السلوك داخل المؤسسة، و مدى اهتمامها بتحقيق الفعالية الاتصالية.

3/ و يساعد هذا البحث في تبيان أهمية القيادة في تسهيل الاتصال داخل المؤسسة.

4/ إبراز أهمية الاتصال الفعال في العملية القيادية بالمؤسسة.

5/ أهمية الاتصال الرسمي من خلال ما يوفره من معلومات لكل أفراد المؤسسة، وكما كانت المعلومات واضحة و كافية ومتداولة بين مختلف المستويات، كما كانت فرص نجاح المؤسسة وفعاليتها.

6/ توضيح أهمية نظام الاتصال الفعال في المؤسسة.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- لكل دراسة أهداف تسعى للوصول إليها فبنسبة لهذه الدراسة فقد تمثلت أهدافها فيما يلي:

1/ تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير النمط القيادي في تحقيق أهداف المؤسسة، نتيجة التغيرات و التحولات السريعة التي تعرضت لها المنظمات.

2/ تبيان السمات و الخصائص السلوكية لأسلوب القيادة في المؤسسة و علاقة ذلك بفعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

3/ معرفة أهم الأساليب و الأنماط القيادية الإدارية المعتمدة في عملية الاتصال التنظيمي.

خامساً: تحديد المفاهيم:

- إن كل بحث علمي يحتوي على مفاهيم خاصة و لهذا حاولنا استخراج بعض المفاهيم التي رأيناها مناسبة للموضوع، وقبل أن نتعرض لها، نتوقف على بعض التعاريف التي أعطيت لمعنى المفهوم وهذا من قبل بعض علماء الاجتماع

- إذ يرى موريس انجرس أن: "المفهوم تعبير فكري عام و مجرد لظاهرة واحدة أو عدة ظواهر و العلاقات فيما بينها"

- ولقد اعتمدنا على الكتب لشرح هذه المفاهيم التي استنتجناها من البحث و هي:

1/ مفهوم القيادة:

أ/ لغة: من قاد، يقود، قوداً، يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها، فالقود أمام و السوق من خلف، و يقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، و منها قادة وهو جمع قادة و قواد⁽¹⁾

- أما حسب كاروس: "فالقيادة عمل قائد الجيش، ويقال قادة الجيش بمعنى رئسه و تدبر أمره"⁽²⁾

¹ ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ص 315.

² خليل الجر لاروس: المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، 1987، ص 96.

ب/اصطلاحا:

-تعرف القيادة على أنها: "العملية التي يقوم بها الفرد من أفراد الجماعة للتأثير على سلوك الآخرين لتوجيه أنشطتهم نحو تحقيق أهداف الجماعة وقد يؤثر القائد على اتجاهات ومشاعر وقيم أفراد الجماعة"⁽¹⁾

-و تعرف أيضا: "هي مجموعة من الصفات الشخصية الحائزة على تقدير و احترام الآخرين و التي تجعل من الفرد إنسان قادر على توجيه الأنماط السلوكية الأساسية عند جماعة كبيرة من البشر ذلك أن القيادة تتمتع بإمكانية التوجيه لامتلاكها السلطة اتخاذ القرار"⁽²⁾
 من خلال التعريف السابق تتضح أن القيادة تتركز في شخص له قوة التأثير في الآخرين لتمتعه ببعض الصفات التي تؤهله لاحتلال هذا المركز الذي في يده كل أنواع السلطة في اتخاذ القرارات.
 -و يرى كوهن القيادة "هي نوع القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء و انجاز ما يحده القائد"⁽³⁾

-و يرى ستوغديل القيادة بأنها "النشاط المتخصص الذي يمارس شخص للتأثير في الآخرين و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"⁽⁴⁾

- نجد هذا التعريف حصر القيادة في مجرد قدرة التأثير في الآخرين و لديهم الرغبة في انجاز المهام التي يقوم بها القائد و تحريرها، و في المقابل أهمل الجانب التنظيمي للقيادة.
 -هذا ما حاول ليكرت التطرق إليه حيث يرى أن القيادة هي: "المحافظة على روح المسؤولية بين الأفراد و الجماعة و قيادتها لتحقيق أهداف مشتركة"⁽⁵⁾

-نجد هذا التعريف انه ركز على النشاط المؤثر في الناس الذي يدفعهم إلى تحقيق أهدافهم من خلال التعاون و المحافظة على روح المسؤولية.

ج/التعريف الإجرائي للقيادة:

هي عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات سلوكية معرفية، شخصية، ذهنية، من اجل التأثير في العاملين نحو هدف محدد مسبق.

¹ سميرة احمد سيد: مصطلحات علم الاجتماع، المملكة العربية السعودية، 1997، ص93.

² فريديك معترف: معجم العلوم الاجتماعية، مراجعة إشراف محمد دبلس أكاديميا للنشر، لبنان، 2001، ص514.

³ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجماعة الجديدة، مصر، 2003، ص514.

⁴ محمد المسماة: الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت، 2003، ص95.

⁵ منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص112.

2/ مفهوم الإدارة:

أ/ اصطلاحاً:

- يعرف سيمون الإدارة على أنها: "عبارة عن أنشطة لمجموعات المتعاونة الاختيارية برضاهم لتحقيق هدف مشترك"⁽¹⁾

- هذا التعريف يعكس عنصر التعاون، فهذا الأخير يأخذ طابعا واسعا و أشكالاً متعددة، وهناك التعاون الإرادي المبني على القناعة، وهناك التعاون الإرادي المبني على الإكراه و القصد لتحقيق الأهداف المشتركة.

- و يعرف فروست الإرادة بأنها: "فن توجيه النشاط الإنساني"⁽²⁾

- هذا التعريف قصير لا يعطي صورة واضحة للإدارة، حيث يتصف بالمرونة، و اتسع ليشمل ألوان مختلفة من النشاط الإنساني سواء يمارس داخل المؤسسة أو خارجها.

- و تعرف الإدارة أيضا: "عبارة عن مجموعة من الأنشطة تؤدي إلى الاستخدام الفعال و الكفاء للموارد المادية و البشرية الملائمة مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر و المستقبل"⁽³⁾

- نجد هذا التعريف يرى أن الإدارة مجموعة من العمليات المعقدة و المتداخلة، يتيح ذلك من حقيقة تعدد الأنشطة الإدارية من ناحية و ضرورة التعديل من جانب المدير لهذه الأنشطة باستمرار.

- كما عرفها ريشارد دافت الإدارة بأنها: "انجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة و الفعالية من خلال التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للموارد التنظيمية"⁽⁴⁾

- هذا معناه أن تحقيق أو الوصول إلى الأهداف ينبغي أن يكون بأفضل الوسائل و بأقل التكاليف وان تتسم بالرشد و العقلانية

ب/ التعريف الإجرائي للإدارة:

- هي عبارة عن مجموعة معقدة من الأنشطة تتضمن العمليات الإدارية المختلفة، غايتها الاستخدام الأفضل للموارد البشرية والمادية والمالية، من أجل تحقيق الأهداف التي انشأت من أجلها المؤسسة بكفاءة و فعالية.

¹ محمد القاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات و العمليات والوظائف، دار وائل، عمان، ط3، ص24.

² عبد الكريم أبو المصطفى: الإدارة و التنظيم العمليات - المفاهيم-الوظائف، دون دار النشر، 2001، ص04.

³ جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003، ص 15-16

⁴ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، ووظائف المنظمة، دار حامد، عمان، 2006، ص20

3/ مفهوم القيادة الإدارية:

أ/ اصطلاحاً:

- تعرف القيادة الإدارية عند كونتز و دونيل بأنها: "عملية التأثير الذي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط الإداري"⁽¹⁾

- تعرف القيادة الإدارية بأنها: "نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة و التي تتجاوز مصالحهم الذاتية"⁽²⁾

- نجد من خلال هذا التعريفين أنهما يركزان على عملية التأثير على الآخرين و خلق التعاون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف معين و يركزون أيضاً عن الشخص الذي يقوم بالأعمال القيادية وله القدرة في التأثير على الآخرين

- وهذا ما وصل إليه سيد هواري حيث يرى أن القيادة الإدارية بأنها: "شخص يقوم بإتمام الأعمال بواسطة الآخرين"⁽³⁾

- أما وايت فيعرفها بأنها: "قيم القائد الإداري بتوجيه و تنسيق و رقابة أعمال الآخرين في الإدارة"⁽⁴⁾

- حسب هذا التعريف انه حدد و وظائف القائد الإداري و هذا هو أهم تعريف.

- أما هانت و لاروس فيعرفان القيادة الإدارية بأنها: "الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المشروعة"⁽⁵⁾

- وفي الأخير نجد أن التعاريف اغلبها تركز على أن القيادة الإدارية تكمن في شخص يؤثر على الآخرين، أو في سلوكهم لتحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه لصالح الجماعة.

ب/ التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية:

- هي قدرة القائد الإداري على التأثير في مرؤوسيه أفراد أو جماعات باعتماده على قوة التأثير الشخصي و قوة المنصب الرسمي لدفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة من خلال وظيفة التنسيق، التوجيه و الرقابة.

¹ محمد الصيرفي: التوجيه الإداري: مؤسسة مورس الدولية، مصر، 2005، ص 15.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، مصر، 2004، ص 271

³ هناء الحافظ بدوي: إدارة و تنظيم المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر دون سنة، ص 91

⁴ احمد بن عبد الرحمان الشميري و بن احمد وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية و الاتجاهات الحديثة، الرياض، 2004 ، ص 125

⁵ صبحي العتيبي: تطور الأنشطة الإدارية، دار حامد، الأردن، 2002، ص 114

4/ مفهوم الفعالية:

أ/ اصطلاحاً:

تعرف الفعالية إنها: "عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على المستويين هما مستوى الأقسام و مستوى المنظمة.

- وفي تعريف آخر يقول بأنه: "مجموع أو كمية الكفاءة المستخدمة لإنتاج المخرجات" (1)

- في التعريف الأول يركز على الأهداف، كمعيار لقياس الفعالية، أما التعريف الثاني فهو يلاءم العمل الداخلي للمنظمة، حيث استطاعت إحدى المنظمات أن تستخدم مصادر أقل لإنتاج نفس المخرجات التي تخرجها منظمة أخرى فإنها تعتبر أكثر فعالية.

- والفعالية تعني القدرة على تحقيق الأهداف المحددة في زمن محدد مع مراعاة جودة المخرجات، وهو من مقاييس نجاح المؤسسة (2)

و تعرف الفعالية بأنها: "تعني خلق أهداف المؤسسة في زيادة الإنتاج وهذا يعني بفعالية المؤسسات الإنتاجية"

- وحركة العلاقات الإنسانية تعرف الفعالية بأنها: "العمل على تحقيق حاجات الأفراد الاجتماعية و النفسية" (3)

- من خلال التعريفين نستنتج أن الأول تركز على القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، و الثاني على تحقيق أهداف الأفراد الاجتماعية والنفسية و المادية.....

ب/ التعريف الإجرائي للفعالية:

هي القدرة على تحقيق الهدف المخطط في زمن محدد و بأقل التكاليف.

5/ مفهوم الاتصال:

أ/ لغة: في اللغة العربية الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يحمل معنيين: الصلة و البلوغ، فالأول يعني الربط بين شخصين و إيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين، أما الثاني فهي البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما.

¹ زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، عمان، 2006، ص 28

² معن خليل: معجم علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، 2000، ص 162

³ عالية خلق أخوار شبيدة: المساءلة و الفعالية في الإدارة التربوية، دار حامد، عمان، 2006، ص 23-24

بمعنى عمومي أو شائع و يعني في Communis مشتقة من الأصل الاتيني Communication وكلمة مشتركة أو اشتراكي، وذلك فان الاصل الاتيني للكلمة يمكن Communitur اللغة الانجليزية ان يعبر عن مايؤول إلى المجتمع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة⁽¹⁾

اصطلاحا:

- يعرف الاتصال بأنه: "عملية اجتماعية يتم من خلالها نقل و تبادل المعلومات أو الآراء بين الطرفين أو أكثر، بطريقة مباشرة وباستخدام أداة أو أكثر من أدوات بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية"⁽²⁾
- معنى الاتصال من هذا التعريف انه لا يمكن أن يكون بين الإنسان و ذاته، وذلك بوصفه عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل و نقل المعلومات، كذلك يشير هذا التعريف إلى الاستخدام الأداة أو الوسيلة في عملية الاتصال
- ويعرف الاتصال بأنه: "عملية اجتماعية ذات خطوات مترابطة مستمرة يتم من خلالها التفاعل بين شخصين أو أكثر، لتحقيق هدف واضح و محدد، وهذه العملية تتم من خلال علاقة إنسانية قد تكون ثنائية بين فردين أو أكثر أو بين جماعة صغيرة أو مجتمع محلي، ويتم الاتصال بوسائل و أساليب كثيرة و متنوعة بغرض أن نصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية"⁽³⁾
- هذا التعريف يشبه أو يتفق مع التعريف السابق له، إلا أن الأول موضوع الهدف من الاتصال.
- ويعرف أيضا الاتصال هو انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى دون النقل الفعلي لمادة ما، و قد يشير إلى نقل الانطباعات من البيئة إلى الكائن أو بالعكس من فرد إلى آخر⁽⁴⁾
- فالاتصال حسب هذا التعريف هو نسق جماعيا، يؤثر في العلاقات المتبادلة و في الآراء والاتجاهات، إلا أن التعريف يقتصر على الناحية المعنوية، فهو يهمل عنصر رد الفعل وهو ما يدرجه التعريف الأحق.

¹ هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه أساليبه مهاراته، المكتبة الجامعية، مصر، 2000، ص 11

² غريب عبد السميع غريب: الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 14.

³ احمد محمد عليق و آخرون: وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية، المكتبة الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص 16.

⁴ عبد الفتاح عبد النبي: تكنولوجيا الاتصال و الثقافة بين النظرية و التطبيق، مصر، 1999، ص 11

• ويعرف الاتصال: "هو عملية انتقال و تبادل المعلومات بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم و استجاباتهم السلوكية"⁽¹⁾

التعريف الإجرائي للاتصال:

هو عبارة عن عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل الآراء و الأفكار و المعلومات بين فردين أو أكثر بأساليب ووسائل متنوعة قصد إحداث الفهم المشترك و تحقيق هدف واضح.

6/ مفهوم الاتصال التنظيمي:

أ/ اصطلاحاً:

- يعرف الاتصال التنظيمي بأنه: "إرسال المعلومات و استقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة، تكون في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها"

- ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه: "هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال".⁽²⁾

- من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها تناولت الاتصال وتجاهلت أنماطه، إضافة إلى الوسائل التي تمر عبرها المعلومات

ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه:

"هو نشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها".⁽³⁾

- ويعف إبراهيم أبو عرقوب الاتصال التنظيمي بأنه:

"عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو يتضمن الاتصال الرسمي والاتصال والغير الرسمي لتحقيق الهدف"⁽⁴⁾

- يمكن القول بان هذا التعريف بالرغم من توضيحه إلى الأساليب الاتصالية التي تتم بين الفرد و الجماعة في شكل رسمي وغير رسمي إلا انه وبالنظر إليه نجده ركز على الاتصال الداخلي المتناسب لاتصال المؤسسة بالبيئة و بالمؤسسات الأخرى.

¹ زهير حدادان: مدخل لعلوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 4

² محمد ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000، ص 18

³ منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر، مصر، 2004، ص 13

⁴ فضيل دليو: الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر، مصر، 2003، ص 16

ب/التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

هو مجمل الرسائل الموجهة من خلال مجموع القنوات المتاحة داخل المنظمة التي ينقلها الفاعلين لبث المعلومات المتعلقة بالمنظمة لخلق العلاقات فيما بينهم في إطار رسمي وغير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة.

7/ مفهوم فعالية الاتصال التنظيمي:**أ/اصطلاحا:**

- يعرف احد الكتاب فعالية الاتصال التنظيمي بأنه: "عملية إدارية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات أو المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو اذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر أو إخبار أو معلومات جديدة، وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد"⁽¹⁾

- من خلال ما سبق نلاحظ أن هذا التعريف لفعالية الاتصال يشترط أمور من بينها، ضرورة إنتاج وتوفير البيانات والمعلومات وهذه المعلومات والبيانات يجب أن تتصف بصفة الاستمرارية بمعنى انه لا يمكن أن يكون انقطاع في توفير البيانات والمعلومات فما الجدوى من الاتصال إذا كان غير مستمر، كذلك خاصية التبادل مع الآخرين ومع الغير أي يجب أن يكون متبادل من الجانبين وليس من طرف واحد.

- ويعرف فعالية الاتصال التنظيمي بأنه: "اتصال يتم بين طرفين يتألف من عنصرين هما: رسائل واضحة واعطاء استجابة تسمى هذه العملية التبادلية أي المسؤولية المشتركة بين الطرفين لضمان اتصال واضح"

- ويعرف فعالية الاتصال التنظيمي بأنه: "هو نقل المعلومات بشكل دقيق واضح و متبادل، لا يحمل التأويل والتفسيرات المختلفة مع الاستماع للمتحدثين بانتباه واستخدام أفضل الوسائل المناسبة في الاتصال"⁽²⁾

- كذلك نلتمس من هذين التعريفين الوضوح والدقة في تبادل المعلومات، لان الاتصال غير الواضح لا يعتبر فعال، فدقته ووضوحه يؤدي إلى فهم المستقبل لما يريد المرسل وبالتالي تكون هناك تغذية راجعة.

¹ محمد فتحي: **766 مصطلح اداري** - دار التوزيع والنشر الاسلامية، مصر، 2003، ص99.

² محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 295

ب/التعريف الإجرائي لفعالية الاتصال التنظيمي:

-هو الاتصال الذي يجري في جميع الاتجاهات بالدقة والوضوح والتبادل باستخدام قنوات ووسائل اتصال فعالة مع وجوب الاستمرارية لتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة من عملية الاتصال.

8/ مفهوم المؤسسة:**أ/اصطلاحا:**

-تعرف المؤسسة على أنها:"هي الصورة أو الشكل الذي تتخذه مجموعة بشرية معينة في سبيل تحقيق هدف عام و مشترك"⁽¹⁾

-يبدو من خلال هذا التعريف انه اهتم بالجانب الإنساني في المقام الأول ودوره في العملية الإدارية، وإهماله للجانب الأخرى أي الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري

-وتعرف المؤسسة بأنها:نظام يتألف من أنظمة فرعية فيما بينها بعلاقات وتتفاعل مع بعضها البعض بصورة منسقة وموجهة نحو تحقيق الهدف الرئيسي للنظام، ويتصل بالبيئة المحيطة بحيث يتأثر النظام بها ويؤثر فيها من خلال علاقات مادية ومعنوية متبادلة سواء كانت ايجابية أو سلبية⁽²⁾

-وفق هذا التعريف تعتبر المؤسسة كنسق يرتبط بنسق اكبر منه وهو القطاع الذي تختص فيه صناعي أو زراعي أو خدماتي كذلك فان النشاطات داخل المؤسسة تعتبر أنظمة فرعية تختص كل واحدة منها بنشاط معين

-وتعرف المؤسسة بأنها:عبارة عن نظام اجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة و متداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة

-وتعرف المؤسسة بأنها:"هي منظمة مملوكة ملكية كاملة من قبل الدولة، تقوم بتقديم بعض الخدمات أو السلع ذات الصيغة العامة، سواء كانت هذه المؤسسات عسكرية أو اقتصادية أو اجتماعية"⁽³⁾

-يقصد من هذا التعريف أن المؤسسة تنشأ بموجب قوانين خاصة مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في الأداء.

¹ إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة،الدار الجامعية،بيروت،1997،ص 193

² قيس محمد الصيدي: التنظيم المفاهيم والنظريات و المبادئ،دون دار النشر،طرابلس،1997،ص 29

³ محمد القاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات و العمليات-المفاهيم،الوظائف،دون دار النشر،2001،ص 92

ب/التعريف الإجرائي للمؤسسة:

-هي عبارة عن نسق اجتماعي، اقتصادي، يتألف من انساق فرعية ترتبط فيما بينها وتتفاعل مع بعضها البعض بأسلوب أو أساليب معينة خاضعة للقانون، هذا النظام يكون فيه موارد مادية و مالية وبشرية موجهة نحو تحقيق أهداف وغايات مشتركة.

سادسا: الدراسات السابقة:

-إن الدراسات السابقة تلعب دورا هاما في البحث العلمي و هذا ينبغي على الباحث أن يبدأ بحثه من حيث انتهى باحثون آخرون و ذلك التعرف على حدود المعرفة التي وصل إليها البحث الحالي والفروق الموجودة بين البحث المقدم
-وعليه يصبح من الضروري على الباحث أن يقوم بالاطلاع على الدراسات التي قام بها غيره من الباحثين.

ونسنتعرض فيما يلي الدراسات التي تعتبر مشابهة نوعا ما لدراستنا:

الدراسة الأولى المشابهة لمتغير القيادة الإدارية:

-دراسة الباحث نور الدين بوراس بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين" دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتق تبسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة: 2013-2014

-تناولت دراسة الباحث دور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم على مستوى جميع الأنساق، و أن القيادة الإدارية الناجحة والفعالة تستطيع التأثير على أفراد الجماعة نحو السلوك الايجابي المرغوب الذي يتماشى وأهداف المنظمة، وهذا يعني غرس ثقافة تنظيمية ايجابية في أذهان الأفراد داخل التنظيم.

وكانت الإشكالية كالتالي: ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

1/ ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟

2/ ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟

3/ ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل الاتصال داخل التنظيم؟
الفرضيات الجزئية:

1/ تساهم القيادة الإدارية الناجحة في احترام السلم الإداري داخل التنظيم.

2/ تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة.

3/ تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم.

- واستخدم الباحث الدراسة الميدانية على النحو التالي:

المجال المكاني: أجريت الدراسة بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العتق بئر العاتق تبسة.

المجال الزمني: استغرقت الدراسة الميدانية بالمركب المنجمي حوالي أسبوعا كاملا من 02 ماي

2013 الى 10 ماي 2013

المجال البشري: لقد شملت الدراسة على عدد من العمال و التي قدرت 1313 عاملا موزعين على عدد فئات، و نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد مجتمع البحث، نتيجة اعتراض بعض العمال عن الإجابة، و صعوبة مسح جميع مجتمع البحث، فقد تم الاقتصار على دراسة عينة بحجم 100 مفردة.

المنهج المستخدم في الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على طبيعة العلاقة بين المتغيرات والأهداف التي يضعها الباحث للدراسة من اجل تحقيقها، وهي التي تفرض عليه الأخذ بالمنهج دون غيره.

- إلى جانب المنهج الوصفي اعتمد الباحث على بعض الأساليب الإحصائية في عملية تفرغ البيانات و تبويبها في جداول بسيطة وجداول مركبة.

أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث في دراسته الميدانية الأدوات التالية:

1/ **الاستمارة:** استخدم الباحث الاستمارة من اجل إدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع والتعرف على مجتمع الدراسة وقد قسم الباحث الاستمارة إلى قسمين: القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالعمر والخبرة أما القسم الثاني فقسم إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: خاص بالفرضية الأول ويضم 16 عبارة.

المحور الثاني: خاص بالفرضية الثانية ويضم 10 عبارات.

المحور الثالث: خاص بالفرضية الثالثة و يضم 12 عبارة.

2/المقابلة:استخدم الباحث المقابلة تدعيما للاستمارة في طمع البيانات والمعلومات الأزمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين.

3/الملاحظة:ساعدت الملاحظة الباحث في البحث على تكوين صور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين بالمركب، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني.

4/الوثائق و السجلات:تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمركب و توزيع العاملين على الأقسام وهذا بغرض تحديد العينات التي سيتم سحبها من كل قسم لتوزع عليها الاستمارة.

نتائج الدراسة:نتلخص نتائج الدراسة في:

1/إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العاملين الثقة والاطمئنان والمصادقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.

2/إن الاحترام الذي توفره القيادة داخل المنشأة يجعل العاملين يخضعون لسلم الإداري.

3/إن ثقة القيادة في العاملين سيشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة.

4/إن القيادة الذي يوفر للعاملين فرص التدريب و التكوين يجعلهم يحترمون السلم الإداري.

5/إن لشخصية القائد دور في فرض النظام الداخلي للمؤسسة.

الدراسة الثانية المشابهة لمتغير الاتصال التنظيمي:

-دراسة الباحث العربي بن داود بعنوان: "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"

دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف عين السمارة -قسنطينة-،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص:تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة:2007-2008.

-تتاولت دراسة الباحث فعالية الاتصال التي تعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية إذ يجب أن يتوفر للمدير القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة ضمانا لوصول البيانات والمعلومات والتوجيهات في سهولة ووضوح وبالسرية المناسبة،لان الاتصال يعد العصب الرئيسي

للمعملية الإدارية، فالمؤسسة بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وكل هذه الوظائف لا تتم إلى من خلال عملية الاتصال.

وكانت الإشكالية كالتالي: ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنمائها و تطويرها؟

الفرضية العامة: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية.

- واستخدم الباحث الدراسة الميدانية على النحو التالي:

المجال المكاني: أجريت دراسة الباحث الميدانية بمركب الرافعات والحجارف عين السمارة قسنطينة **المجال الزمني:** استغرقت الدراسة الميدانية في المرحلة الأولى و الاستطلاعية و التي استغرقت ثلاثة أيام خلال شهر سبتمبر 2007، أما المرحلة الثانية دامت 10 أيام في أواخر شهر أكتوبر من سنة 2007

المجال البشري: شملت الدراسة عينة البحث الذي قدرت ب 999 عاملا مقسمين إلى فئات مهنية، و نظرا لصعوبة دراسة كل مفردات المجتمع الأصلي، تم اختيار العينة العشوائية الطبقية وهي نوع من العينات الاحتمالية.

المنهج المستخدم في الدراسة:

- المنهج المستخدم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي القائم على وصف الاتصال وأهميته داخل التنظيم من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر انسب المناهج لمثل هذه المواضيع لأنه يركز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع معين على صورة نوعية أو كمية رقمية، وقد يقتصر على وضع قائم في فترة محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية محددة، و بما أن الدراسة الراهنة تتدرج ضمن الدراسات الوصفية، فقد اعتمد الباحث على طريقة المسح بالعينة التي تعتبر أداة من أدوات المنهج الوصفي.

أدوات جمع البيانات:

- اعتمد الباحث في دراسته الميدانية أدوات جمع البيانات التالية:

1- **الملاحظة:** استخدم الباحث الملاحظة البسيطة المباشرة وهذا من خلال ملاحظة تحركات العمال داخل المركب وتحركات المسؤولين الإداريين داخل مختلف الأقسام الإدارية، وكيفية اتصال العمال بالإدارة بعضهم ببعض سواء عن طريق الهاتف أو الاتصال المباشر، كما استخدمت هذه الأداة أيضا في ملاحظة سلوك المبحوثين أثناء ملئ الاستمارة مع كل سؤال يطرح.

2-المقابلة:لقد استخدمت المقابلة بهدف الالتقاء بالمسؤولين ورؤساء بعض المديریات، كما وظفت المقابلة أيضا لمقابلة العمال ورؤساء الأقسام ورؤساء الورشات، وكذلك بعض العمال، كما اشتملت الملاحظة بالتحاور معهم في بعض القضايا من حيث اتصالهم بالإدارة.

3-الوثائق والسجلات:استعانت الدراسة بالوثائق والسجلات للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعمال ومراتبهم الإدارية وتوزيعهم على المديریات والمصالح والأقسام والورشات وغيرها وذلك من خلال جدول الإحصاءات لتسيير الموارد البشرية.

4-الاستمارة:اعتمد الباحث الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات،وقد استعمل طريقتين في توزيع الاستمارة،الأول استمارة المقابلة طبقت مع المسؤولين الإداريين والإطارات وكذلك عمال التحكيم،و الثانية استمارة استبيان الذي وزعت على العمال التنفيذيين.

وقد قسم الباحث الاستمارة على النحو الآتي:

المحور الأول:حول البيانات الشخصية و يضم 06 أسئلة

المحور الثاني:حول الاتصال الصاعد ويضم 10 أسئلة

المحور الثالث:حول فعالية الاتصال الصاعد ويضم 15 اسئلة

نتائج الدراسة:

- 1/ كلما كان الاتصال النازل فعلا كلما كان العمال على علم بكل القرارات والأوامر والتعليمات .
- 2/إن القرارات كلما كانت في صالح المرؤوسين،كلما أدى العامل عمله بكفاءة وفعالية.
- 3/كلما كان الاهتمام بالاتصال الصاعد كلما كانت فعالية اتصالية.
- 4/كلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة بين العمال والإدارة كلما كانت هناك علاقات إنسانية قوية و العكس صحيح.

5/كلما كان هناك الاتصال الأفقي كلما أدى إلى تدعيم المناخ التنظيمي.

الدراسة السابقة:

دراسة الباحث وليد عطية بعنوان:"القيادة الإدارية و دورها في فعالية الاتصال التنظيمي"

-دراسة ميدانية بالجماعات المحلية بلدية سطيف نموذجاً،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في

علم الاجتماع،تخصص:تنظيم وعمل،جامعة محمد خيضر - بسكرة -،سنة:2014-2015

-تناولت دراسة الباحث موضوع القيادة والاتصال،حيث يعتبر الاتصال عملية أساسية يساهم من

خلاله النظام الإداري أو القيادة الإدارية في تسيير الأعمال و خلق الفعالية والحيوية وبتاء علاقات

إنسانية طيبة بين الموظفين وحل مشاكل التخطيط والتنسيق إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمنظمة، و أي كان نوع و شكل الاتصال، وذلك من خلال توفير مبدأ الإرادة والطموح للنهوض بالمنظمة إلى أعلى طاقاتها الخدمائية، وتحسين صورها الخارجية عبر ميكانيزمات وخصائص تلعب القيادة الإدارية الدور البارز.

وكانت اشكاليتهما كالآتي:

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

التساؤلات الفرعية:

1- إلى أي مدى تؤثر مهارات القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية على فعالية الاتصال التنظيمي؟

2- كيف تؤثر العلاقات الاجتماعية بين القائد الإداري وجماعته في فعالية الاتصال التنظيمي؟

3- هل للسمات الفردية والجوانب الشخصية للقائد الإداري دور في فعالية الاتصال التنظيمي؟

الفرضية الفرعية:

للقيادة الإدارية دور في تفعيل الاتصال التنظيمي لدى الإدارة المحلية.

الفرضيات الفرعية:

1- كلما كانت القيادة الإدارية حكيمة ولها مهارة في تسيير الموارد البشرية كلما أدى ذلك إلى فعالية الاتصال التنظيمي.

2- تؤثر العلاقات الاجتماعية بين القائد وجماعته في فعالية الاتصال التنظيمي سواء على مستوى الصاعد أو النازل أو الأفقي و بطريقة رسمية أو غير رسمية.

3- تلعب السمات الفردية والجوانب الشخصية للقائد الإداري دورا كبيرا في فعالية الاتصال.

-و الباحث استخدم دراسته الميدانية على النحو التالي:

المجال المكاني: اجري الباحث دراسته الميدانية بالجماعات المحلية بلدية سطيف.

المجال الزمني: استغرقت الباحث دراسته الميدانية بداية من نوفمبر 2013 إلى غاية أواخر شهر

ماي 2014.

المنهج المستخدم:

-اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لما يركز عليه من وصف دقيق وتفصيلي للظاهرة أو الموضوع المحدد على صورة نوعية أو كمية، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة، أو يشمل فترات زمنية عدة.

أدوات جمع البيانات:

-استعانا الباحث في دراسته الميدانية الأدوات التالية:

1/الملاحظة:استخدم الباحث الملاحظة من اجل الحصول على البيانات والمعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية والمكتبية.

2/المقابلة:تعد إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم المقابلة في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة أو الوثائق و السجلات الإدارية.

3/الاستمارة:هي تقنية مباشرة للنقص العلمي، تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كي يهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.

-و تضمنت استمارة البحث أربعة محاور أساسية هي:

المحور الأول:خاص بالبيانات الشخصية ويضم 08 أسئلة.

المحور الثاني:خاص بالقيادة الإدارية و يضم 10 أسئلة.

المحور الثالث:خاص بالقائد الإداري و يضم 13 أسئلة.

المحور الرابع:خاص بسمات القائد و فعالية الاتصال ويضم 09 أسئلة.

4/السجلات والوثائق:هي عبارة عن وثائق مقدمة من طرف الهيئات المختلفة التابعة

للمنظمة،حيث تم تقديم بعض الوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي، كما تم تقديم وثائق تبين لنا التنظيم البلدي لبلدية سطيف.

عينة الدراسة:

-إن مجتمع البحث الذي بصدد دراسته يتكون من 369 فرد و نظرا لعدم القدرة على إجراء المسح الشامل على كافة أفراد البحث، ونظرا لعدم تجانس أفراد المجتمع، فقد تم الاستعانة بالعينة الطبقية العشوائية.

نتائج الدراسة:

- 1/ إن لاتصالات علاقة كبيرة بالوظائف الإدارية وذلك من خلال تأثرها وتأثيرها في هاته الوظائف.
- 2/ يهتم المبحوثون في هذه المنظمة بجانب العلاقات الاجتماعية والإنسانية وذلك من خلال الاحترام المتبادل كأساس لتحسين العلاقة.
- 3/ بالنسبة للسمات الفردية والجوانب الشخصية للقائد الإداري اجمع الباحثون أن النمط الديمقراطي هو الأنسب للعملية الاتصالية.
- 4/ أن للقائد الإداري دور أساسي في عملية الاتصال لتحسين أداء الموظفين.
- 5/ أن القيادة الإدارية في الإدارة المحلية لا تراعي الفوارق الشخصية و النفسية للموظفين ما يعيق أداء المنظمة.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسة المشابهة في:
 - 1- بناء فكرة الدراسة واثراء الإطار النظري.
 - 2- اختيار منهج الدراسة.
 - 3- تصميم أداة أو أدوات الدراسة.
 - 4- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.
 - 5- مقارنة بعض النتائج في الدراسة السابقة بنتائج هذه الدراسة.
 - 6- تقديم التوصيات والمقترحات.

الفصل الثاني:

القيادة الإدارية

أولاً: خصائص القيادة الإدارية:

قام كل من (Danny Cox)، (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات و استطاعوا من خلالها تلخيص خصائص القادة و هي كالآتي:⁽¹⁾

1. النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافقه الأمور و ينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة.

2. الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات و إنجازها.

3. امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك و المسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الهدف بسلام.

4. العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا، أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.²

5. العمل الجاد بتفان و التزام: فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

6. تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم و التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات العكسية.

7. استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فنمو القائد و تطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما و إذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و مترابطة بين تلك الصفات.

8. مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى

¹خضير كاظم حمود و آخرون: السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة، عمان، 2009، ص240

²خضير كاظم و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص.ص 240، 241.

التعاون و من خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقًا يتصدى لأقوى الفرق و المهام.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية:

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها و تقيم العدل بينها و لقد أمر النبي صلى الله عليه و سلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حيث قال عليه الصلاة و السلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم" و لا يتفرق بهم الراي و لا يقع بينهم الاختلاف و عليه فأهمية القيادة تكمن في:¹

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
2. أنها هي التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات.
3. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل و حلها، و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.
5. تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

6. مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة.

7. أنها تسهل المؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

أما في مجال الإدارة فتكمن أهمية القيادة في:²

1. العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.
2. العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيف جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.
3. مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعًا لأهميتها.
4. مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها و وضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة و توفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق هذا الهدف.

¹ محمد الصافي عبد الكريم: علم النفس الاجتماعي، دار الوفاء، مصر، 2012، ص.ص 158، 159.

² وليد عطية: القيادة الإدارية و دورها في فعالية الاتصال التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص.ص 40.

5. توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السلمية بينهم و لكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم و بين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.
6. العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، و استمرارها وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها ما سيساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.

ثالثا: أساليب القيادة الإدارية:

نالت أساليب القيادة الإدارية الاهتمام الشديد من الباحثين والدارسين في حقل الإدارة، وقد صنفت القيادة إلى عدة أنماط مرتكزين في تصنيفهم على درجة استخدام الإداريين للسلطة. ولقد أكد العديد من المختصين إجماعهم على أنه هناك ثلاثة أساليب للقيادة يستخدمها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهي هي: ¹

1- أسلوب القيادة الديمقراطية:

- تعرف الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يشمل الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات.

- ويتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع لحاجاتهم و خلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف و ضرورة اشتراكهم في اتخاذ القرارات من أجل حفزهم على التعاون، لذلك فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه و يعبر عن أفكارهم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار² وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه و طاقاتهم الكامنة و تركز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه وتدور حول الأفكار التالية:

1. يمكن الحصول على نتائج فعالة في العمل إذا حدث اندماج بين الموظف والتنظيم الذي يعمل فيه.
2. يجب أن لا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح المنظمة التي يعمل بها، بمعنى أن يحاول القائد التأثير فيهم من خلال احتمالات الإضافة إلى مجموعة الإشباع المتحققة لديهم حاليا.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، عمان، 2011، ص124

² ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2003، ص.ص 83، 84.

- أما المرتكز الثاني في النمط القيادي هو إشراك العاملين في بعض المهام القيادية. مهما كانت درجة المشاركة فإن القائد الديمقراطي يعتمد في إشراك مرؤوسيه على ما يسمى بمؤثرات أو لقاءات حل المشكلة التي تستهدف التشاور و تبادل الآراء بين القائد و مرؤوسيه حول المشكلات المعروضة، و مناقشة المرؤوسين له فيما يبدو لهم من حلول و تقديم الاقتراحات حول حلها. و هذه اللقاءات تتيح للقائد فرصة لاطلاع مرؤوسيه على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم و تبادل الآراء فيما بينهم حول المشاكل التي تواجههم في العمل.¹

- وقد يترتب على هذه اللقاءات أن يفوض القائد مرؤوسيه سلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة و يحملهم بالمقابل مسؤولية الاختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي.²

مزايا القيادة الديمقراطية أو المشاركة:

- تتضح مزايا القيادة الديمقراطية من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال، و هي في الغالب نتائج إيجابية بالنسبة للمرؤوسين وأهم هذه المزايا ما يلي:

1. أن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة و العاملين في التنظيم، وبين التنظيم و الجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، أي أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين و علاقات حسنة مع الجمهور.
2. أن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم وتعمل على تسيير وتحسين سبل الاتصال بين القيادة والمرؤوسين ما يسهل على القادة أداء مهامهم على أحسن وجه.
3. أن المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن القائد من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلالها تقييمها واختيار البديل الملائم والمحقق للهدف.
4. أن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط و السياسات و الأهداف في عملية صنع القرارات يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم.

¹ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص. 84

² محمد الصافي عبد الكريم: علم النفس الاجتماعي، دار الوفاء، مصر، 2012، ص 157

- و بشكل عام فإننا نرى أن القيادة الديمقراطية تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات و عمليات التخطيط والتنظيم ما يشعر الجماعة بالالتزام تجاه العمل وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وهي تبعث روح التعاون وتضمن التفاف الجماعة حول القائد فيتمسكون بولائهم له.¹

2- أسلوب القيادة الأوتوقراطية (السلطوية):

- يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة و كبيرة بمفرده، ويصدر أوامره و تعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها ... ولذلك فهو لا يفوض سلطاته، ولو أن ذلك بإمكانه، بل يحاول جهده دائما توسيع نطاق سلطاته و صلاحياته 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.

- ويتبع مثل هذا القائد أسلوب الإشراف المحكم أو الوثيق على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم، فهو دائم الشك فيهم و يتصور أن بإمكانه عن طريق التعليمات والأوامر أن يؤمن جانبه مما يدعيه من مؤامرات مرؤوسيه، غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة القلق و التوتر في نفوسهم ... وتبدو هذه الخصائص ظاهرة من خلال ميل مثل هذا القائد إلى أن يكون أمرا لمرؤوسيه وليس وكيلًا يعمل باسمهم، واعتماده على الأوامر والتعليمات التي تتسم بالجمود والصرامة والغموض، بدلا من التعاون مع مرؤوسيه لإنجاز العمل وتطبيقه للأنظمة على كل مرؤوسيه دون أن يعير اهتماما أو تقديرا لظروفهم و أحوالهم.²

- وقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجازهم العمل.

- إلا أن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القادة من هذا النمط لا يعني أن هذه الخصائص تعتبر معيارا يمكن تمييز سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره ... ذلك أن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطاته أداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل، لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع

¹ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص. 87

² نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 100

القادة من هذا الطراز، بل يكون على درجات متفاوتة، مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي...¹

مزايا القيادة الأوتوقراطية:

- يكاد يكون الاعتقاد الغالب في الفكر الإداري أن أسلوب القيادة الأوتوقراطي يترتب عليه آثار سلبية بالنسبة للعاملين في ظله، تبدو مظاهرها في انخفاض روحهم المعنوية و قلة إنتاجهم، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج إيجابية تؤكد أن هذا الأسلوب القيادي يمكن أن يكون ناجحاً في التطبيق العملي في بعض أشكاله المختلفة و التي كشفت عنه الممارسة العملية.²

3- أسلوب القيادة التسيبية الفوضوية:

- يطلق على هذا النموذج بالقيادة المنطلقة على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد ويطلق عليها البعض الآخر بالقيادة غير الموجهة أو سياسة إطلاق العنان، أو دعه يعمل، وأما البعض الآخر فيطلق عليها اسم القيادة الفوضوية لكونها تقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء. وفي هذا النموذج تكون القيادة كأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الإشراف معهم في جميع الحلول والقرارات، وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة، و لا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة.

- وعلى الرغم من أن الأبحاث الإدارية تعد هذا النموذج أحد النماذج القيادية، إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً يمكن تطبيقه في مجال الإدارة لأنه مبني في الاتصال على مبدأ حرية المرؤوسين أو ضبط سلوكهم.³

- ويرى بعض الباحثين أن مدى نجاح هذا الأسلوب في التطبيق العملي يرتبط بظروف ومواقف معينة قد تستدعي تطبيقه، و تحدد مدى تحقيقه للنتائج المطلوبة، وفي هذا المجال يقول أوريس إن مثل هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وتوفر لدى القائد الذي يتبعه المهارة و القدرة على تطبيقه... و أن هذه حقيقة ثابتة بالرغم من كل الآراء التي قيلت على عدم جدواه.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص255

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص173

³ محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، عمان، 2011، دون طبعة، ص133

- و تلخيصا لهذا كله، بإمكاننا أن نقول أن السلطة تمثل جانبا أساسيا من جوانب القيادة لأن التفاوت في استخدام السلطة قد ينتهي إلى تفاوت هائل في حجم التأثير الذي تمارسه وظيفة القيادة قد تدفع إلى التركيز على نمط معين من أنماط القيادة أكثر من سواه، وما إلى غير ذلك من الاعتبارات.¹

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة أو المنطلقة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية، الخصائص التالية:

1. اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطاتهم و إصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

2. اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على أوسع نطاق، و ميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة و غير محددة.²

3. اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتيح أسلوب القيادة الحرة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لم يكن مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمروؤسيه و سهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء و الأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

مزايا القيادة المنطلقة أو غير الموجهة:

1. أن القائد يجعل الدافع لمروؤسيه على أداء العمل منحهم الحرية في ممارسة هذا العمل من خلال ثقته بقدرتهم على أدائه، فيستجيبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة القائد بهم.

2. أن تفويض سلطات القائد في هذا النمط القيادي يحتاج إلى وجود مروؤسين على مستوى عال من التعليم، قادرين على استيعاب الواجبات المفوضة و فهم القصد من التعليمات.

3. إن استخدام التفويض على نطاق واسع يتطلب من القائد أن يحسن اختيار من يفوضهم السلطة من مروؤسيه، و يكون ذلك من ثقته بمقدرتهم و خبرتهم في العمل التي تجعلهم أهلا لاستعمال السلطة المفوضة إليهم، وأن يراعي عدم تفويض المزيد من الواجبات للموظف الجديد بل يحاول إعطاء قدرا محددًا من السلطة في بداية تعيينه تزداد تدريجيا كلما أثبت جدارته و صواب حكمه على الأمور.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي: مرجع سبق ذكره، ص. 134

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص. 228

4. عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه فمثل هذا النمط القيادي يمكن أن يكون صالحا لبعض أوجه النشاط كالمؤسسات العلمية و مراكز البحث العلمي، حيث غالبا ما يكون العاملون من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث و إجراء التجارب.¹

رابعاً: نظريات القيادة الإدارية و اتجاهاتها الحديثة:

أ- نظريات القيادة الإدارية:

- يعرف التراث السوسيو تنظيمي اختلافا في وجهات النظر، و هذا ما يدل عليه تعدد النظريات التي اختلفت آراءها و تفسيراتها لمفهوم القيادة، و قد مست كل نظرية وجهة نظر مختلفة عن الأخرى، و سوف نتناول أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة:

(1) نظرية السمات:

يعتبر هذا المدخل من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائصها القيادة الناجحة، ومؤداها أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، و أن من تتوفر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف.²

- و تدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسونها. و من هذا المنطلق يصبح ممكنا التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤ به من خلال تعريف السمات التي يتميز بها القادة، فالقادة يتميزون بسمات شخصية تقودهم إلى النجاح في العمل القيادي و من الضروري اختيار القادة على أساس هذه السمات الشخصية بمعنى أن نجاح القائد في عمله يعد نتاجا لسمات الشخصية وحدها. وقد أسفرت نتائج الدراسات التي أجريت حول هذه النظرية إلى وجود عدد من سمات القائد.³ منها سمات جسمية وعقلية ومعرفية وانفعالية واجتماعية و سمات عامة، و من رواد هذه النظرية "فان باسن" و"كارل" و"جيزيل" و"ستوغدل".

- 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 ...

¹ ماهر محمد صالح الحسن: مرجع سبق ذكره، ص.ص 89، 90

² نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، مرجع سبق ذكره، ص.195

³ ماهر محمد صالح حسن: مرجع سبق ذكره، ص.40

- والافتراض الرئيسي لدى هؤلاء هو أن القائد يولد ولا يصنع، فالفرد إما يملك أو لا يملك هذه الصفات ومن التخمينات الرئيسية بهذا الخصوص هو الانعدام شبه التام فيما يتعلق بجدوى التدريب في إعداد القادة.¹

وتدور فلسفة هذه النظرية حول تمتع القادة بسمات تميزهم عن سواهم، وأن هناك مجموعة من الصفات و الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عن البعض، وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم وأن القائد يولد ولا يصنع وأن القيادة موهبة ومن أهم هذه السمات ما يلي:

- سمات جسمية فسيولوجية: تتمثل بالشكل، طول القامة والحجم، و نبرة الصوت والوسامة، قوة العضلات و الصحة والحيوية والنشاط.²

- سمات و صفات نفسية: وتتمثل بالثقة بالنفس، الاتزان العاطفي، القدرة على المبادرة، النضج الاجتماعي، خالي من الأمراض النفسية والعقلية.

- سمات ذهنية: كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل، الفهم والإدراك، القدرة على التنبؤ والتخطيط.

- سمات شخصية اجتماعية: وتتمثل بالنضوج الاجتماعي، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين، التسامح.

- سمات وظيفية: مثل الابتكار والإبداع المثابرة، القدرة على تحمل المسؤولية والإشراف، القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، القدرة على مواجهة المواقف.

النقد الموجه لهذه النظرية:

تعرضت نظرية السمات للانتقادات التالية:

1. عدم سهولة قياس السمات بدقة وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة.

2. وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها واكتشافها لدى الفرد.

3. اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.

4. هناك العديد من القادة الناجحين لا يتمتعون بمثل هذه السمات.

¹ علي عسكر حمدي ياسين و حسن الموسوي: علم النفس الصناعي التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الكتاب الحديث، مصر، 1999، ص 163

² خيضر كاظم حمود الفريجات موسى و آخرون: السلوك التنظيمي، مكتبة الجامعة، الأردن، 2009، ص 243

5. عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ بالحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فعالية القيادة.¹

(2) نظرية الرجل العظيم:

- تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب و قدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب و القدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ. وهذه النظرية، وعلى الرغم من وجهاتها إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها، ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية.²

- كذلك ترى هذه النظرية بأن التغيرات الجوهرية التي طرأت في حياة المجتمعات إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب و مؤهلات، و أن هذه المواهب و القدرات لا تتكرر في الآخرين إلا بنسب ضئيلة، حيث نستنتج من هذا أن هذه النظرية تفترض وجود صفات متميزة متفردة يمتاز بها فرد ليصبح قائدا هي صفات موروثية و ليست مكتسبة.³

- وسميت هذه النظرية بهذا الاسم استنادا إلى أن القائد لا يتميز بسمات تفوق السمات البشرية بل أنه لا يختلف عن مرؤوسيه بالسمات التي يمتلكها، سوى تميزه عنهم بامتلاكه هذه السمات المشتركة بنسبة أكبر مما هي عند مرؤوسيه، لقد شكل الغرض الذي ادعى بأن القادة يمتلكون سمات شاملة تصنع منهم قادة، وأن هذه السمات تبدو ثابتة و فطرية بدرجة كبيرة وملائمة عبر المواقف.

يبني دعاء هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بأن القيادة ذات طبيعة موروثية، و أن القادة يولدون و قد وهبوا القيادة كما توجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيه، وأن تظهر نتيجة السمات الشخصية ومواهب عظيمة و خصائص و عبقریات 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 النظرية كارليلر الذي أكد على أهمية البطولة في تحديد سمات القائد كونه يتمتع

¹ خيضر كاظم حمود و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص243

² محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص36

³ وليد عطية: مرجع سبق ذكره، ص66

بمواهب خاصة تؤدي إلى الإبداع فضلا عن إيميرسين وتيرمن وكالتن ودز، وبيلز وجيننكز وويكم و بارنارد وتيد.¹

2/ الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- معظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة وتهمل التناسب بين القائد والتابعين.

- تتغاضى عن أسباب تفضيلها عن قائد على آخر رغم ثبات المهمة، كما أن القادة قد يغيرون سلوكهم لكي يتناسب مع الموقف ليناسب حاجاته.

- تفترض نظرية البيئة والمواقف أن القيادة ستاتيكية ثابتة، تدل البراهين بأن القيادة تتضمن تغيرات مستمرة.²

3- النظرية الموقفية:

- و هي عبارة عن مدخل جديد في نظرية القيادة يكون مرنا بشكل كاف لينطبق على حالات و ظروف مختلفة. و يرى أنصار هذه النظرية أن القائد الأفضل هو الذي يكون باستطاعته أن يكيف أسلوبه الفردي في القيادة ليتناسب مع أية مجموعة معينة و في وقت معين و تحت أية ظروف معطاة. و وفقا للنظرية الموقفية فإن هناك عوامل عدة تؤثر في كفاءة القيادة، و من بين هذه العوامل:

1. تاريخ المنظمة
2. عمر القائد و خبرته
3. المجتمع الذي توجد به المنظمة
4. نوع العمل المطلوب من المنظمة أداءه
5. الظروف النفسية للمجموعة
6. حجم المجموعة³
7. درجة التعاون الواجب توافرها بين الرئيس و المرؤوس
8. توقعات المرؤوسين

¹ ماهر محمد صالح الحسن: مرجع سبق ذكره، ص.ص 29، 30

² نورالدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.

³ جمال الدين لعوينات: مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2005، ص 124

9. الوقت المتوفر لدراسة القرارات قبل اتخاذها

- و من أهم من تولوا البحث في مجال النظرية الموقفية عالم الإدارة الأمريكي "فريد فيدلوكس" (Fred Fiedler) الذي بدأ أبحاثه في هذا المجال منذ الخمسينيات، و لقد بنى فيدلوكس أبحاثه على أساس أن هناك ثلاثة عناصر أساسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف و هذه العناصر هي:

1. علاقة القائد بأتباعه: و ما إذا كانت هذه العلاقة جيدة أو رديئة.

2. مدى تحديد الوظيفة: بمعنى درجة وضوح أو عدم وضوح المهام المطلوب من الشخص القائم بوظيفة ما إنجازها.

3. درجة القوة الوظيفية: بمعنى أن الأشخاص لديهم من القوة الوظيفية ما يجعلهم قادرين على إصدار أوامر إلى الآخرين و إجبارهم على إطاعة هذه الأوامر، في حين أن أشخاصا آخرين تتعدم لديهم هذه القدرة.¹

- و يقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات و خصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات و خصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، ... الخ، ذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات و التنظيمات الإدارية² داخل المجتمع الواحد، و المستويات الوظيفية في التنظيم الواحد، و المراحل التي يمر بها التنظيم، و المنصب القيادي المطلوب شغله.

- و هذه النظرية ترى ظاهرة القيادة على أنها خليط من الصفات و السمات الشخصية، فضلا عن الخبرة الاجتماعية أو التحصيل نتيجة التطبيق العملي و الحياة العملية، فهي علم و فن في آن واحد. فمن جهة العلم لأنها تستلزم المعرفة العلمية بالطرق التحليلية و التنظيمية و التخطيطية و التنسيقية و التعاونية، أي معرفة العملية القيادية كعلم وتطبيق ومعرفة كيفية الاتصال بالآخرين و التأثير عليهم و خلق البواعث النفسية لديهم. ومن جهة أن القيادة فن لأنها تستلزم قبلات وخلق البواعث النفسية لديهم.³

¹ جمال الدين لعوينات: مرجع سبق ذكره، ص.ص 125، 126

² عادل بن صالح الشقحاء: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003/2002

³ أحمد قوارية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 260

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

منها صعوبة الاتفاق على عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد الموقف الملائم أو غير الملائم، إلى جانب دور الفروق الفردية في التأثير على إدراك الأفراد للآخرين، كما أن بعض الأفراد قد ينجحون نسبياً في كل المواقف بينما لا ينجح آخرون في شيء منها، ونتيجة لذلك ظهر اتجاه آخر يرى وجوب التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف، مشيراً إلى أن النجاح في القيادة هو ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة، وهذا ما أفسح المجال لتطوير نظرية تجمع بين عناصر النظريتين السابقتين باسم النظرية التفاعلية.¹

(4) النظرية التفاعلية:

- يقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات و نظرية الموقف) و محاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية و متطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولا سيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.²

- وتقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج و التفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين. والقيادة إذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل فيما بينها جميعاً... فالحياة العسكرية مثلاً تتطلب سمات معينة في القيادة و هذه السمات تختلف من سلاح إلى آخر، وتختلف كذلك باختلاف المواقف التي يمر بها كل سلاح على حدة. ومن هذا نستطيع أن نلمس أنه من العسير تحديد السمات الخاصة بالقائد الإداري والقائد الفني والقائد الاجتماعي والقائد السياسي والقائد العسكري أو يتم تحديد الشروط والوظائف التي يتضمنها كل مجال من هذه المجالات.³

¹ ناصر محمد إبراهيم مجمي: أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقاتها بالنمو المهني لدى العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير لعلم النفس، جامعة الملك سعود، 2001/2002

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، د ط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 239

³ محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 40

(5) النظرية السلوكية:

- نظرا لعدم الاقناع بنظرية السمات، ومع نهاية الخمسينيات من القرن العشرين اتجه علماء السلوك من خلال ذلك القرن لدراسة مدى تأثير سلوك القيادة على إنتاجية العاملين، فبدلا من التركيز على سمات القادة الفاعلين، بدأت التركيز على سلوك القائد أي ما يفعله القائد و الكيفية التي يتعرف بها.

و من نظريات المدخل السلوكي نظرية (ردن):

- حيث ذكر الطويل بأن ردن له نظرية تتعلق بنظرية السلوك و تشتمل على ثلاثة أبعاد سميت بنظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة، و هي العناية بالإنتاج و العناية بالعاملين، و بعد الفاعلية، كما حلل الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة هي:

1. بعد العلاقة أو التوجه نحو العلاقة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة، و احترام آراء التابعين و أفكارهم و مشاعرهم.

2. بعد المهمة أو التوجه نحو المهمة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده و جهود العاملين معه لتحقيق الهدف.

3. بعد الفاعلية التي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره و التي يعتبر مسؤولا عنها.

و قد بين ردن أنه إضافة إلى أسلوب القائد فإن للموقف عوامله التي يمكن تحديدها في خمسة عوامل هي:

1. العلاقات مع الزملاء

2. المناخ النفسي في النظام

3. التقنية المستخدمة في تنفيذ العمل

4. العلاقات مع الرؤساء

5. العلاقات مع التابعين¹

و قد طور ردن تقنيات تدريب القائد من اختيار الأسلوب القيادي المناسب من أجل استخدامه في المواقف التي قد يواجهها، و يشتمل التدريب على ثلاثة مجالات من المهارات.

¹ محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترز، عمان، 2010، ص.ص 194، 195

1. القابلية لتتبع أسلوب القيادة وفق ما تتطلبه فعاليات المواقف المختلفة و فعاليتها، أو ما يسمى بمرونة الأسلوب.

2. القدرة على تقييم الموقف في ضوء متطلبات القيادة الفعالة أو ما يسمى بحساسية الموقف.

3. المهارات المطلوبة للتأثير على أبعاد الموقف السلبية، أو ما يسمى بإدارة الموقف.¹

- وركزت هذه النظرية على دراسة سلوك القائد و تحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة، فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه فالتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره.

- ويرى دعاة هذه النظرية و أنصارها أن الذي يجعل الشخص قائدا بالمعنى العلمي هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة المحددة من جهة وإشباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى و بقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح.²

(6) نظرية القيادة الوظيفية:

- ففي هذه النظرية فإن القيادة تقوم بوظائف الجماعة، فتساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وتحريك أفراد الجماعة و تحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء وحفظ التماسك الجماعي. وعلى ذلك أنه ليس من الضروري أن يقوم بالقيادة شخصا واحدا بل يقوم بها عدة أشخاص.³

- و يؤكد أصحاب هذه النظرية على ما تقوم به القيادة من وظائف و أدوار تساعد على تحقيق الأهداف 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 طبقا للظروف التي تختلف من جماعة إلى أخرى.⁴

- و تركز النظرية الوظيفية على النقاط التالية:

¹ محمد هاني محمد: مرجع سبق ذكره، ص 195

² ماهر محمد صالح حسن: مرجع سبق ذكره، ص 32

³ أحمد توارية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

ص 269

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي الإداري و التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر،

2010، ص.ص 80، 81

1. تعتمد على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد.
2. تركز على دراسة المهام و الوظائف التي تقوم بها القيادة.
3. يهتم أصحاب النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات و المهام القيادية.
4. تتمحور شخصية القائد حسب هذه النظرية بأنه القدوة و النموذج.
5. يشمل الوظائف، التوجيه، اتخاذ القرار، التنسيق.¹

ب- الاتجاهات الحديثة في القيادة:

(1) نظرية القيادة التحويلية:

يعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخلا جديدا للقيادة الإدارية، فالقائد التحويلي هو قائد جذاب، له حضور قوي وجاذبية مؤثرة يسعى لتحويل مرؤوسيه و إدارته أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل، و يعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية و قدرته على إلهام الآخرين و استشارتهم عقليا و عاطفيا، يحبه المرؤوسين لشخصيته و ذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية، كما يسعى القائد التحويلي إلى تأمل و فحص ثقافة المنظمة و دفع المرؤوسين لأن ينظروا لأبعد من مجرد اهتماماتهم الشخصية لصالح مجموعة العمل و المنظمة، و كذلك يساعدهم ألا يقتنعوا بإشباع بسيط محدد بل يقودهم لإنجاز أكبر يهيئ تحقيق الذات، و يدعوهم للتحول من مجرد النظر لما تحت أقدامهم إلى نظرة بعيدة المدى.²

- و عادة ما يستخدم القائد التحويلي في حديثه رموزا مثيرة، تشبيهات مجازية، شعارات معبرة و مصطلحات جديدة أي يستخدم كل الأساليب الإلهامية، و يمكن التمثيل لذلك بعبارة يقولها مدير شركة كوكاكولا لموظفي شركته "نحن نقدم في أنحاء العالم لحظات من السعادة في حياتهم اليومية"، و يثير مرؤوسيه عقليا فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم و وسائلهم، و ذلك بتقديم أهداف جديدة، وسائل جديدة، وجهات نظر، بدائل، رؤية و تحديات فكرية جديدة.³

خصائص القائد التحويلي:

- يقدم اهتمام عالي و رعاية كبيرة على المستوى الفردي، و خاصة للمرؤوسين الذين يحتاجون لرعاية خاصة.

¹ محمد أكرم العدلوني: القيادة في القرن 21، د ط، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000، ص30

² أحمد سيد المصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، د ط، القاهرة، 2000، ص272

³ مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005، ص49

- يرق برغبات المرؤوسين، فإذا تكلم المرؤوسون عن الحاجات الفسيولوجية فإنه يدعوهم للتفكير في حاجاتهم الاجتماعية، و في دورهم و مكانتهم بين منافسيهم.
- إن جاذبيته الشخصية، أساليبه الإلهامية، استشارته العقلية لمرؤوسيه و رعايته الخاصة لمن يحتاجون الرعاية، يؤدي لدافعية أقوى و تحقيق أداء أكثر مما هو متوقع منهم.¹
- صاحب رؤية مستقبلية ترقى بالمرؤوسين و بالمنظمة، فهو محب للتغيير و التغيير في نظره رحلة و ليس نقطة وصول، و شجاع في مواجهة الواقع، محب للمخاطرة المحسوبة و قادر على التعامل مع المواقف المعقدة و الصعبة، و في هذا يقول مدير شركة "جنرال الكتريك" قادة الشركات الجيدون هم القادرين على خلق الرؤية، و تحديدها بوضوح و الاحتفاظ بها بصبر و المثابرة على تحقيقها.
- إن القائد التحويلي يتعلم طول العمر، و ينظر للأخطاء على أنها تجارب استفاد منها، كما يعتبر نموذجاً جيداً في السلوك للاقتداء به في المنظمة.
- إن القائد التحويلي حساساً لمشاعر الآخرين، و يتصرف في ظل القيم الأخلاقية، ما يؤدي به إلى خلق ثقافة إنجاز مبنية على هذه القيم.²

(2) نظرية القيادة التبادلية:

- تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد و الأتباع.
- التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين و التعاطف معهم.
- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب و التهيب.
- يتبع هذا القائد أسلوب الإدارة بالاستفتاء أي التدخل عند الضرورة.
- يركز على النوع و على تحسين الرضا الوظيفي.
- غير قادر على تقديم الحوافز الإيجابية.
- ضغوط العمل لا تسمح بالتقييم الجيد.
- يتصف بالديمقراطية.³

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع قد سبق ذكره، ص50

² محمد سعيد أبو سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص338

³ محمد حسنين العجمي: مرجع سبق ذكره، ص50

(3) نظرية القيادة الكارزمية:

- يعتمد هذا النموذج على السمات الشخصية أكثر من اعتماده على المنصب الرسمي في المنظمة، حيث يركز على مفهوم القوة أكثر من كونه مفهوم السلطة، فهو يركز بشكل أساسي على ثلاثة سمات رئيسية للقائد الكارزماتي:

1. الثقة في النفس العالية.
2. الرغبة في السيطرة.
3. إيمان قوي بمبادئه.

- فالكارزما هي القدرة على التأثير على الآخرين إيجابا بالارتباط بهم ثقافيا و عاطفيا وهي صفة أو سمة غير عادية يتصف بها القائد، فتجعل قدراته التأثيرية غير اعتيادية.¹ ومن الناحية اللفظية تعني الكارزما (هبة الله) و كذلك تعني الهيبة، المؤثر، أو سلطة فوق العادة، سحر شخص، شخصية تثير الولاء و الحماس. و ذلك فإن هؤلاء القادة يسعون إلى بلورة الأهداف أي تحديدها بوضوح، و تحديد الفكرة العقائدية لها و نقلها إلى المرؤوسين و إثارة حماسهم. و عادة ما ينجح القائد الكارزماتي في مهمته للدرجة التي يستطيع فيها الفرد أن يحكم على زعامة القائد من عدة ظواهر هي:

1. ثقة لإتباع في رئيسهم ثقة كاملة.
2. قبولهم غير مشروط.

3. سيطرة القائد على معتقداتهم و عواطفهم و طاعاتهم و حماسهم و انفعالاتهم و طموحاتهم.

- إن الفهم الحقيقي للصفات المطلوبة لهذا القائد السحري تجعل منه و بلا شك شخصا تنفيذيا رائعا قادرا على قيادة تابعيه، و هنا لا بد أن نقول أن هذه الصفات لا تولد مع المرء بل إنه يصنعها بنفسه ثم يتحلى به بشكل دائم و مستمر و من أهم هذه الصفات هي:

- 1- طريقة التصرف: و هذه تتضمن الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم.
- 2- المقدرة على إقناع الآخرين: لا بد هنا أن نقول أن جميع الأفكار تكون بلا فائدة إذا لم يتم إقناع الناس بها و لم وضعها على محك العمل.
- 3- المقدرة على التحدث بشكل فاعل.

¹ خيضر كاظم حمود و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص113

- 4- المقدرة على الاستماع، بالرغم من أهمية التحدث الفاعل إلا أن الاستماع الجيد يبعث رسالة واضحة إلى المتحدث باحترام السامع له.
- 5- طريقة استعمال المكان و الوقت.
- 6- المقدرة على استيعاب الآخرين و المقدرة على فهم الآخرين.¹

خامسا: وظائف القيادة الإدارية:

(1) التخطيط: من المنطقي أن تسبق وظيفة التخطيط باقي الوظائف الأخرى، و لا شك أن الخطوة المنطقية الأولى لوظيفة التخطيط تعني بتعريف و تحديد أهداف المنظمة و يلي ذلك الخطوات الخاصة بضرورة تحديد السياسات و طرق العمل.

- و يشمل التخطيط تحديد الأهداف و الأغراض للمؤسسة موضحا الأعمال و الأنشطة الواجبة التنفيذ حتى يمكن تحقيق تلك الأغراض و الأهداف و وصف الطرق التي تستخدم في أداء الأعمال و التقويم ضرورة في كل خطوات عملية التخطيط و إجراء اختبارات على كفاءة الخطة لتسمح بإعادة التوجيه قبل أن تحدد الخطة و التقويم الذي يجري عند نقطة إستراتيجية في عملية التخطيط يمكن أن يحدد إذا كانت هناك حاجة لتحديد الأهداف كما يمكن التقدم نحو الأهداف بعيدة المدى و عند تحديد الأهداف يجب أن تحدد المعايير و سوف يسمح بتقويم كل من هذه المعايير قبل المرحلة الثانية من عمليات التقييد.²

- و من الملاحظ أن أكثر الذين يتطرقون لتعريف التخطيط يؤكدون على نقطة مهمة جدا إلا وهي التنبؤ، فالآثار المحتمل وقوعها في المستقبل و التي ربما تكون مؤثرة على أوجه نشاط المؤسسة أو المشروع، و تزداد أهمية التنبؤ في ممارسة وظيفة التخطيط، حيث يقال بأن جوهر و لب الإدارة و من أساسياتها لأنه حساب للتوقعات و الاحتمالات القادمة.

- و يقول فايول: "إن التخطيط هو في الواقع عملية تنبؤ لما يكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهته"³

(2) التنظيم: يشير تعبير التنظيم إلى الأسلوب أو العملية التي يتم بمقتضاها ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل وصولا إلى الأهداف المشتركة، و يسعى التنظيم كعملية إدارية إلى تحديد قاطع للهيكل التنظيمي الذي يعني في تحليله النهائي الإطار العام الذي يحدد

¹ خيضر كاظم حمود و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص.ص 252، 253

² محمد حسنين عجمي: مرجع سبق ذكره، ص39

³ طارق عبد الحميد البدري: الأساليب القيادية و الإدارة في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، الأردن، 2001، ص22

توزيع الأدوار و المسؤوليات و السلطات بين أفراد التنظيم و يوضح نسق العلاقات الرأسية و الأفقية بينهم. لذا فإن التنظيم عملية إدارية مهمة و تتجلى هذه الأهمية في مساعدة الإدارة على تحقيق أهداف في مقدمتها:

- انتظام العمل و انسيابيته بسهولة و يسر و بتحديد نشاطاته و مراحلها و القائمين به و مواقعه.
- الاستغلال الكفاء للإمكانيات المتاحة و الحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها.
- تقليل عناصر التنافر و الاحتكاك و تحقيق مزيد من التعاون بين الأفراد و الجماعات.¹
- فالتنظيم يهيمن على حياة الفرد و عالمه من نشأته إلى مماته، و هذا في حد ذاته يجعل من الظاهرة التنظيمية من أهم الظواهر في المجتمع. فالتنظيم هو الإدارة و المدرسة و الجامعة و المستشفى و الجيش و الحزب و النقابة و الجمعية،... الخ. و هذه الأشكال التنظيمية المتنوعة و المتعددة ليست شيئاً آخر سوى الواقع الذي نحيا فيه و من أجله اليوم و تبعاً لهذا ينبغي اعتبار الاهتمام بالتنظيمات الاجتماعية و بالمشاكل التي تواجهها كمسألة ذات أولوية و قضية جوهرية تفرض نفسها على كل المكونات الاجتماعية، سواء كانت أفراد أو جماعات.²

(3) التوجيه: إن التوجيه أساساً هو عملية إصدار و إعطاء المعلومات و إيصالها إلى المرؤوسين، فأصدار التعليمات لا تعتبر توجيهاً إنما أن تصل هذه العمليات إلى المرؤوسين و يفهمونها بالمعنى الذي يريده المديرون و الرؤساء و بالتالي تتطلب هذه العملية شرحاً و وصفاً لها، و التوجيه هو إرشاد المرؤوسين و ترغيبهم في العمل للوصول إلى الأهداف و التوجيه ليس تنفيذاً للأعمال إنما توجيهه للآخرين في تنفيذهم للأعمال، هذا و يتكون التوجيه من: الاتصال، القيادة، التحفيز.³

- وتتضمن وظيفة التوجيه جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة والإشراف عليها، ولقد أسهمت العلوم السلوكية من خلال البحوث التي أجريت في مجالات الدافعية والقيادة والاتصالات وتنمية العاملين مساهمة كبيرة في زيادة قدراتنا على فهم وظيفة التوجيه بشكل أكثر عمقا وأكثر أصالة.

- على النقيض من الافتراض الكلاسيكي عن طبيعة البشر هو افتراض الرجل الاقتصادي و الذي يعني أن الحافز المادي وحده هو الذي يدفع العامل إلى العمل وإلى زيادة إنتاجيته، فإن نتائج

¹ محمد حسنين عجمي: مرجع سبق ذكره، ص39

² لحبيب معمري: التنظيم في النظرية السوسولوجية، منشورات مركز الأبحاث و الدراسات النفسية و الاجتماعية، فاس،

المغرب، 2009، ص.ص3، 4

³ كامل بربور: الإدارة عملية و نظام، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 1996، ص124

الدراسات الميدانية أثبتت تنوع وتعدد الدوافع التي تحرك السلوك الإنساني وكننتيجة لذلك فقد أدت هذه الدراسات إلى تعقد مفهوم الدافعية وكذلك نماذجها، في نفس الوقت الذي أصبحت فيه أكثر واقعية.¹

(4) الرقابة: تنطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء في المنظمة وكذلك على ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتشتمل وظيفة الرقابة على عدة خطوات هي: وضع معايير الرقابة، مقارنة النتائج المتحققة بهذه المعايير، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.

- و تنتج عن وضع المعايير في شكل نهائي أن يتم اكتشاف أية انحرافات قد تحدث في وقت متأخر بعد وقوعها. لهذا السبب فإنه يجب تحديد نقاط رقابة إستراتيجية والتي تعتبر بمثابة نقاط ارتكاز أساسية يمكن من خلالها ممارسة العمل الرقابي.

ومن المعروف والمنطقي أيضا أنه بدلا من إجراء الفحص على كل وحدة ينم إنجازها، فإنه من المتعارف عليه اختيار نسبة من الإنتاج لفحصها عند نقاط الرقابة الإستراتيجية.²

- وتقتضي وظيفة الرقابة تحديدا واضحا للخطط والنتائج المتوقع حصولها واكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف في التنفيذ والعمل على تصحيحها أو السيطرة عليها لخدمة الخطة الموضوعية، وبناء عليه فوظيفة الرقابة هي أكثر الوظائف ارتباطا بوظيفة التخطيط ولا يمكن ضمان فاعلية الرقابة إلا إذا سبقها قرارات تخطيطية على مستوى عال من الدقة، وبما 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.³

(5) اتخاذ القرار: إن اتخاذ القرار الإداري يعتبر من المهام الجوهرية للقائد الإداري ... ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الإدارة و وصف القائد بأنه متخذ القرار.

- و تبدو أهمية عملية اتخاذ القرار بالنسبة لأية منظمة إدارية من خلال كونها ترتبط بالجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم و تنسيق وسياسات واتصالات و تفويض... الخ. إذ أصبح النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرار المناسب، ذلك أن عملية اتخاذ القرار تمثل من الناحية العلمية كافة جوانب التنظيم الإداري، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس , أساليب اتخاذ القرار.

¹ محمد حسنين عجمي: مرجع سبق ذكره، ص40

² محمد حسنين عجمي: مرجع سبق ذكره، ص.ص 41، 42

³ كامل بربور: مرجع سبق ذكره، ص.147

- كما تبدو أهمية اتخاذ القرار الإداري بالنسبة للقائد من خلال كونها تؤثر في أداء التنظيم الذي يقوده و أهدافه من ناحية ومن خلال كونها تتطلب مجهودات مشتركة من القائد ومرؤوسيه، وتعبّر عن نوع هيكل التنظيم ونوع العلاقات الإنسانية بين القائد متخذ القرار ومرؤوسيه.¹

- و بناء على ما سبق يمكننا أن نفهم أن القرار بأنه إفصاح إكراهي عن الإرادة و نقول إكراه لأنه يأتي عادة لمواجهة موقف يفرض نفسه عن إرادة الإنسان صاحب القرار أو صاحب السلطة في مواجهة هذا الموقف.²

سادسا: معوقات القيادة الإدارية:

- بالرغم من أن الدراسات الواسعة التي أجريت في مجال القيادة الإدارية قد أحرزت اقدا في تحديد و توضيح معناها، إلا أن هناك بعض الصعوبات أو المعوقات التي واجهت الباحثين في تحديد معنى القيادة و أدت بالتالي إلى تأخير الوصول إلى نظرية متكاملة للقيادة و تطور منهج دراستها.

و تتمثل هذه الصعوبات و المعوقات فيما يلي:

1. الصعوبة النابعة من الخلط بين معنى الجماعة و التنظيم و التي ظهرت من خلال الدراسات الواسعة و الكتابات الكثيرة التي تمت حول موضوع القيادة، حيث استخدم كثير من الكتاب كلا المعنيين مكان الآخر و تفسير ذلك أن تحديد معنى القيادة و عناصر وجودها اقتضى تحديد معنى الجماعة التي تعتبر شرطا أساسيا لوجود القيادة، كما أن تحديد معنى الجماعة اقتضى التمييز بين معنى الجماعة العادية و الجماعة المنظمة و الذي يعتبر التنظيم شكلا خاصا من أشكالها.

2. عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول الاصطلاحي للقائد و القيادة، فالبعض يرى أن القيادة خاصة من خصائص الجماعة و هي لذلك مرادفة في معناها للمكانة أو الوظيفة أو القيام بنوع من النشاط للجماعة، و أن الفرد يعتبر قائدا في إطار هذا المفهوم و في أي موقف اجتماعي حيث تؤثر آراءه و أعماله على تفكير و سلوك الآخرين، و هذا الفهم يؤكد على أهمية القيادة و يقلل من شأن القائد.³

¹ نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2009، ص.288

² بلال خلف سكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص.ص 271، 272

³ نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص.ص 108، 109

3. وجود اتجاهين نظريين متعارضين في الفكر الإداري، أحدهما يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم التي تصور القائد الإداري عمل أنه رمز للسلطة و مظهر للسمات الطيبة و الرشد ة يمثل الثاني في النظريات السلوكية التي يدور تفكيرها حول توجيه المجموعة العاملة غي التنظيم و التي تنظر للقيادة الإدارية على أنها من مظاهر العلاج الاجتماعي.
4. رد الفعل الذي تكون لدى العلماء الاجتماع ضد المفاهيم و المبادئ الاستبدادية التي ظهرت من خلال المناقشات التي دارت بين الكتاب حول موضوع التنظيم و التي انعكست أثارها على مفهوم القيادة الإدارية و أساليبها.
5. التشابك القائم بين القيادة الإدارية و كل نواحي النشاط في التنظيم هدفا و سياسة، تخطيطا وتنفيذا، توجيهها و رقابة، سلطة و مسؤولية ... أدى إلى تداخل بين بعض جوانب العملية الإدارية و مهام المدير القائد و دوره فيه. و كل ذلك أدى إلى الخلط بين دور المدير و المدير القائد وانعكس هذا الخلط على مفهوم القيادة الإدارية و معناها.
- فالمعوقات السابقة لوضوح معنى القيادة كان لها أثر كبير في عدم وصول الفكر الإداري إلى فهم متكامل لموضوع القيادة، مما دفع كتاب الإدارة المحدثين إلى بذل محاولات واسعة و جادة لإزالة كل العقبات التي تحول دون فهم القيادة وصولا إلى نظرية متكاملة و متطورة لها.¹

¹ نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص.ص 110، 111

الفصل الثالث:
الاتصال التنظيمي

أولاً: أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي:

(1) الأهمية:

- إن كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي، فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغیرها وكبیرها، ذلك لأن الاتصال هو الغراء الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها وانتشارها، لكونه يلعب دورا كبيرا في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ القرار، وهو بذلك هام لكل من العاملين والقادة والمسیرين وحتى للجمهور.

وتتجلى أهمية الاتصال التنظيمي في:

- تساعد في فهم أهداف و واجبات المؤسسة و تحقيق التعاون بين العاملين.
- تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء و المرؤوسين بعضهم لبعض.¹
- تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، و في إدارة و تحقيق أهداف المنظمة و ذلك على أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذ و تعريف المشاكل وسبل علاجها و تقييم الأداء و إنتاجية العمل.²
- و تكمن أهمية الاتصال في كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال و ردود أفعالهم اتجاه سياسة الإدارة و هو أيضا ينير الطريق للعاملين، و يمكنهم من تحديد مواقفهم و اتجاهاتهم نحو العمل، و معرفتهم برأي الإدارة على مستوى آراءهم الوظيفي.³
- و ما يؤكد أهمية الاتصال التنظيمي، مؤسساً مدرسة العلاقات الإنسانية "التومايو" حيث أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة⁴ لما يسمى الاتصال، فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم.
- إن الاتصال التنظيمي يعتبر من أهم وسائل التي تعمل على تحقيق التفاعل و التكامل.⁵
- بالإضافة إلى هذا توجد وسائل أخرى غير مباشرة للاتصال التنظيمي، و هي الاتصالات التي تحدث عن طريق الرسائل أو النشرات المكتوبة، و عملية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة تزداد كل يوم و جميعها تستخدم لأهمية تبادل الرأي، لكي نصل إلى تحقيق الفهم الكامل و المعرفة المتبادلة بين الأفراد داخل المؤسسة.⁶

¹ معن محمود مياصرة و مروان محمد بني أحمد: القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، 2008، ص164

² أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص31

³ غسان الموسوي: الإدارة المعاصرة، الأصول و التطبيقات، دار مجدلاوي، عمان، 2003، ص201

⁴ طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع الصناعي، دار عكاظ، السعودية، 1982، ص69

⁵ محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر، 2003، ص65

⁶ عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي و الإنساني، دار وائل، عمان، 2001، ص151

- فالإدارة لا يمكن أن تستمر وجودها و نشاطها في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الإشراف و القيادة بدون وجود نظام للاتصال يساهم في تحقيق أهداف الإدارة. فقد ذهب البعض إلى القول بأن نظام الاتصالات داخل أي تنظيم يعد بمثابة قلب الإدارة أو الجهاز العصبي لها بكل ما تحويه هذه الكلمة من معاني.¹

(2) الأهداف:

للاتصال داخل التنظيم جملة من الأهداف تتلخص في ما يلي:

1. تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات و أفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، و بالتالي تفقد التصرفات التنسيق و تميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.
2. المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات المهمة لتحقيق أهداف التنظيم، و تساعد هذه المعلومات بدورها على:
 - أ- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
 - ب- توجيه الأفراد في أداء مهامهم و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
 - ج- تعريف الأفراد بنتائج أفعالهم.
3. اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دور كبير في عملية اتخاذ القرارات، فاتخاذ القرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها.
4. التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن مشاعرهم و أحزانهم و مخاوفهم و ثقتهم بالآخرين حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف. كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف و أنشطة المنظمة.²

¹ مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص118

² فضيل دليوو آخرون: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2003، صص 87، 88

ثانيا: أنواع الاتصال التنظيمي:

إن تبادل الأفكار و المعلومات و المفاهيم أو المهارات بين الناس من خلال عملية الاتصال لا يتخذ شكلا واحدا و هذا يشير إلى أن للاتصال أنواع و هما:

- الاتصال الرسمي.

- الاتصال الغير الرسمي.

1) الاتصال الرسمي: هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي والهرمي في شكل تعليمات و أوامر و قرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل قرارات و بيانات، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف التنظيم.¹

والاتصالات الرسمية تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار البناء التنظيمي الذي يحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة، و تتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفاعليتها وفائدتها، وعلى توفير الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المنظمة وبين المنظمة وجمهور المتعاملين معها من الأفراد والمنظمات في البيئة الخارجية المحيطة بها، وقد يكون الاتصال يشمل ثلاثة اتجاهات و هي:

- الاتصال الصاعد

- الاتصال النازل

- الاتصال الأفقي²

أ. الاتصال الصاعد: ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما و مهما لنمو و تطوير التنظيم.³

ويرى رونفيلد أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح و المرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال و التواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي.⁴

¹ ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم و عمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص5

² محمد محمد الهادي: الإدارة العلمية للمكتبات و مراكز التوثيق و المعلومات، دار المريخ، الرياض، 1982، ص205

³ محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، عمان، 2011، ص172

⁴ عبد الكريم درويش و ليلاتيكل: أصول الإدارة العامة، المكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1974، ص475

و الاتصال الصاعد يكاد يقتصر على تقديم الشكاوي و التقارير العامة أو الطلبات، أي انشغالات العمال و مشاكلهم المهنية و التطبيقية و اقتراحاتهم المختلفة تترجم إلى نظام مميز من الاتصال يتخذ اتجاهها تصاعديا تنتقل وفقه هذه المشاكل و الانشغالات والأعضاء الموجودين في أسفل الهيئة التنظيمية إلى الإدارة العليا عبر مستويات رئاسية منظمة ورسمية و قنوات محددة، فكثرة تدفق المعلومات إلى أعلى يحدد للقيادة و للمستويات الرئاسية درجة فعالية تعليماتهم، مما يدفعهم إلى إعادة النظر فيها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ومن ناحية أخرى قد قلة الاتصال الصاعد يتسرب العمال و التعليمات و تفهمهم للأهداف المسطرة و هذا عند وجود نظام فعال.¹

ب. الاتصال النازل: هو النظام الذي تخضع فيه الاتصالات للقواعد و لاتصالات محددة و فيه تتدفق البيانات في المنظمة بما يتماشى و التوزيع الرسمي² للسلطات و الاختصاصات الوظيفية. والاتصال الهابط يكون من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات و يتضمن عادة القرارات، الأوامر، التعليمات و التوجيهات.³

ويتم اتصال الرؤساء والمسؤولين بمرؤوسيههم بصفة رسمية من أعلى إلى اسفل وذلك حسب السلم الإداري، و يلخص "كارتز" و"كاهن" أنواع هذا الاتصال كما يلي:

- الأوامر و التعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل.
- المعلومات المتعلقة بفهم و ارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المنظمة.
- المعلومات المرتبطة بالإجراءات و التطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء و العقاب مثلا.
- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.
- المعلومات ذات الطابع العقائدي والتي تهدف أساسا إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرته المنظمة.⁴

و للاتصال النازل هدفان هما:

1. توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها و فهمها.
2. قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.⁵

¹ عبد الرحمان عزوي و آخرون: علم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص22

² محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص172

³ هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص151

⁴ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص145

⁵ محمد يسري إبراهيم دعبس: الاتصال و السلوك الإنساني، البيطاش للنشر، 1999، ص183

ج. الاتصال الأفقي: وهو الاتصال الذي يحدث بين نظراء العمل أو بين من هم من نفس المستوى الوظيفي مثل الاتصال الذي يمكن أن يجري بين رؤساء الأقسام أو بين عمداء الكليات أو بين نواب الرئيس، وهذا النوع من الاتصال يوفر الوقت والجهد ويزيد من فاعلية النظام ويوفر دعماً اجتماعياً وعاطفياً خاصة في حالة تلاقي وجهات نظر المتصلين.

والاتصال الأفقي هو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي أو بين أفراد في مستويات مختلفة، و لكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس و مرؤوس، و ينطبق الاتصال الأفقي العلاقات بين المؤسسات في المستويات الإدارية المختلفة.¹

والاتصال الأفقي ضروري لفعاليات العمليات، فهو يمر عبر الإدارات والمصالح، أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، كما أن هذا النوع يستعمله الفاعلون داخل التنظيم أحياناً للوصول إلى المعلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الاتصال النازل.²

(2) الاتصال الغير الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين يتبادل المعلومات و الأفكار أو وجهات نظر في الموضوعات التي تتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمية أو التعبير عن خطوط تحدها و تدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم مثل اللقاءات غير رسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص مثلاً: حضور حفل ما.³

فالاتصالات الغير الرسمية تأتي على أنواع متعددة من أهمها اتصالات المواجهة اليومية لإعطاء الأوامر... أو الاستفسار عما يجب عمله أو معالجة بعض الشكاوي و الصعوبات المعرفية أو تساؤلات عن إشاعة طارئة.⁴

¹ عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص170
² طيليش ميلود: الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2011، ص60
³ عاطف عدلي العبد عبيد: مدخل إلى الاتصال و الرأي العام، ط3، دار الفكر العربي، 1999، مصر، ص39
⁴ غريب سيد أحمد: علم الاجتماع الاتصال و الإعلام، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص28

ثالثاً: وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دوراً هاماً وأساسياً، ولا بد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي يؤديها و يمكن تقسيمها إلى:

(1) وظيفة الإنتاج: مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها، حيث يرى "كيت ديفير" أن إنجاز أفضل العمل مع وجود الإشباع المهني و التعاون الفعال والمهارة و الرغبة في العمل هو الذي يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية و النوعية.

(2) وظيفة الإبداع: الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي و تطوير التنظيم، و تعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظراً للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير و لهذه الوظيفة بعدين هما:

- عملية تطبيق هذه الأفكار والاقتراحات والمشاريع و المخططات.

- تقديم الأفكار و الاقتراحات والمشاريع و المخططات.

من هنا يتضح أن الإبداع داخل المنشأة يسمح بتوفير فضاءات و إبداعات جديدة.¹

وتعد هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنشآت نظراً إلى المقاومة التي يبديها الفاعلون التغيير لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة المدة السابقة ستقف حاجزاً أمام الأفكار الجديدة و المبادرات المبدعة.²

(3) الدافعية: تتمثل الوظيفة الرئيسية للاتصال في دفع و توجيه وتقويم أداء العاملين في المنظمة، فالالاتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء وعلى ذلك تتضمن كل النشاطات القيادية مثل: إصدار الأوامر و مكافأة السلوك و الأداء ومراجعة و تقويم الأداء وتخصيص المهام والوظائف، و تدريب و تنمية مهارات المرؤوسين من خلال الاتصال.³

(4) الانفعالات: إن عملية الاتصال بين الناس بعضهم مع الآخرين لها مضمون عاطفي أو انفعالي حيث يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم و قناعتهم للإدارة و لبعضهم البعض كذلك من خلال عملية الاتصال يستطيع الأفراد حل الغموض بشأن أعمالهم والصراع القائم بين الأفراد والجماعات.⁴

¹ الطاهر خرف الله و آخرون: الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12، دار هومة، الجزائر، 2006، ص 35

² جمال بن زروق: مجلة جامعة دمشق، مجلد 26، العدد الأول و الثاني، فيفري 2010، ص 403

³ سليم كفان: دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم النفس عمل و تنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2004/2005، ص 101

⁴ معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد: القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، 2008، ص 169

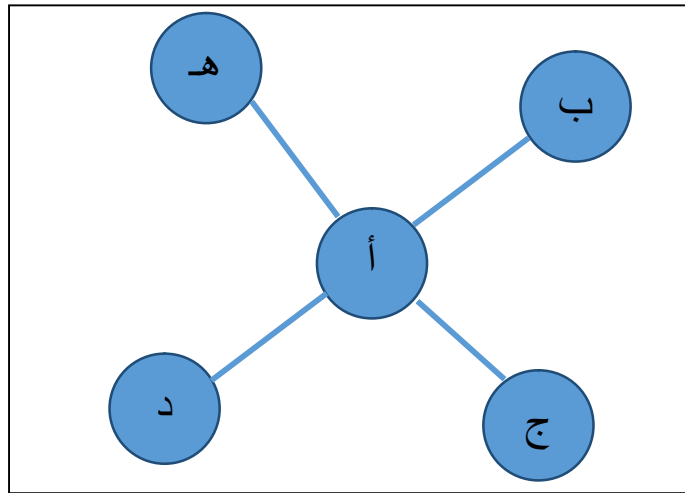
5) المحافظة: يساهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن بتدعيم التفاعلات بين الفاعلين و تقوية القيم التنظيمية عندهم التي تؤثر كثيرا في سير المنشأة و مدى تكيفها مع البيئة و يبرز دوره خاصة في ثلاث مهام هي:

- 1- حفظ الذات و ما يتعلق بها من مشاعر و أحاسيس.
- 2- تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم.
- 3- ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية و الإبداعية.¹

رابعا: شبكات الاتصال التنظيمي:

شبكات الاتصال هو النموذج الذي يتشكل من خلاله الاتصال بين الأعضاء في المجموعة، و لقد اكتشف الباحثون في مجال ديناميكية المجموعات الصغيرة العديد من الأشكال لشبكات الاتصال. و يمكن أن نصنف شبكات الاتصال على النحو التالي:

1. شبكة اتصال العجلة: في هذه الشبكة يجلس الشخص الواحد وسط مجموعة في شكل العجلة و يكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد الجماعة أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه. و يكون هذا الشخص قائد للمجموعة و صانع القرارات لها، و استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.²



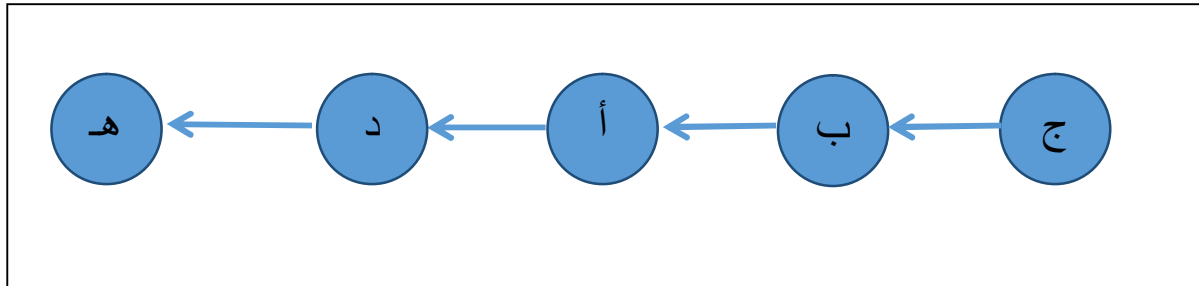
شكل رقم (01): يوضح شبكة اتصال العجلة

المصدر: خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، ط2، دار الصفاء، عمان، 2002، ص126

¹ جمال بن زروق، مرجع سبق ذكره، ص404

² محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة، الأردن، 2009، ص42.

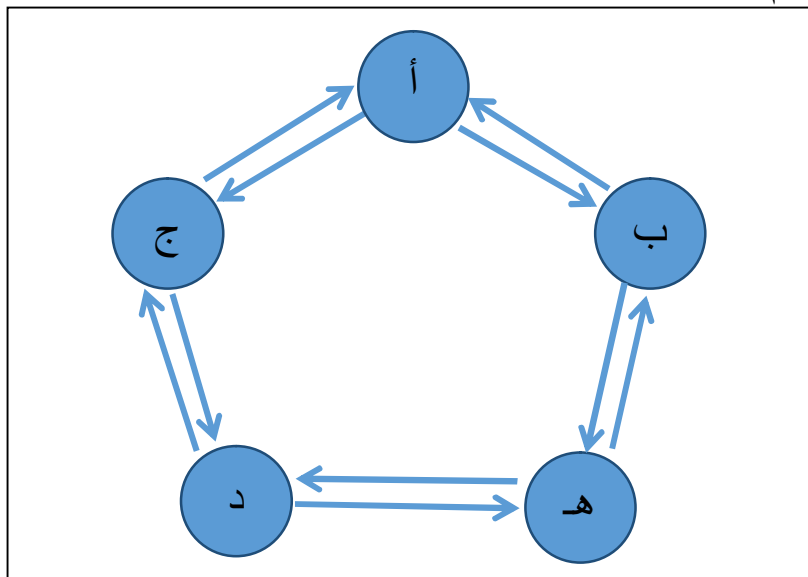
2. شبكة اتصال السلسلة: ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس بالاتصال بالمرؤوس - مساعديه، حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، و يصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس-المدير بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة و سريعة حينما يكون عددهم محددًا عادة.¹



شكي رقم (02): يوضح شبكة اتصال السلسلة

المصدر: خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 128

3. شبكة الاتصال الدائري: و هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين و يمكن الاتصال ببقية المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.²



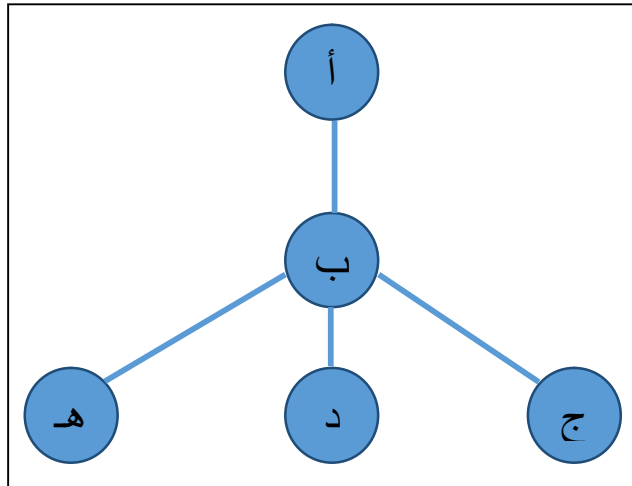
شكل رقم (03): يوضح شبكة الاتصال الدائري

المصدر: خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 130

¹ العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007، ص. 166

² طبش ميلود، مرجع سبق ذكره، ص. 52

4. شبكة الاتصال العنقودي: و يمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس-المدير الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إلا أن المدير الرئيس يتصل بمساعده، و المدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال.¹



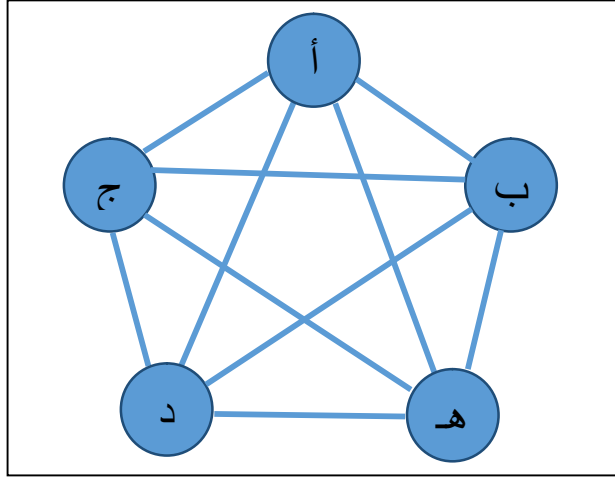
الشكل رقم (04): يوضح شبكة الاتصال العنقودي

المصدر: خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 129

5. شبكة الاتصال النجمي: يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر الأنواع السائدة مثالاً في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد و الجماعات إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، و أن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، و لذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة و أكثر فعالية في تحقيق الأهداف.²

¹ العربي بن داود ، مرجع سبق ذكره، ص.167

² العربي بن داود ، مرجع سبق ذكره، ص.168



الشكل رقم (05): يوضح شبكة الاتصال النجمي

المصدر: خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 132

خامسا: أساليب الاتصال التنظيمي:

إن عملية الاتصال في أي تنظيم تتطلب وجود شخصين أو أكثر يرغب أحدهم في توصيل المعلومات و الأفكار و الآراء إلى الآخر و قد تتعدى هذه العملية حدود الطرفين على مجموعة من الأفراد حيث يحتاج الشخص الذي يريد نقل آرائه و معلوماته و أفكاره على كيفية لتوصيلها. و يبدأ بالبحث عن الطريقة أو الوسيلة التي تحمل هذه الآراء و الأفكار. و من هنا يختار كل فرد أسلوب يمكنه من نقل المعلومات إلى الآخرين و من بين هذه الأساليب نجد:

1. **الاتصال الشفهي:** يعتبر الاتصال الشفوي أكثر شيوعا في الاستخدام و ذلك نظرا لما توفره من الوقت و السماح بالاتصال الشخصي. و يتم هذا النوع من الاتصال بعدة طرق كالأوامر الفردية و الاجتماعية و الاتصالات الهاتفية، و تمتاز الاتصالات الشفوية عموما بالبساطة و الوضوح و تناسب الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا، كما أنها تمكن "المستقبل" عن استيضاح النقاط الغامضة. و تمكن المرسل من التأكد من فهم و إدراك المستقبل لرسالته، و تعتبر الاجتماعات في التنظيمات وسيلة هامة للاتصال حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشاركين فرصا للتعبير عن آرائهم.¹

¹ جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003، ص.ص 46، 47

و هذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بكونه أكثر سهولة و يسر بل و أكثر إقناعا للمرسل إليه، و يكثر استخدام هذا النوع من أساليب الاتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح و تفسير حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح و في الحال.¹

2. **الاتصال الكتابي:** التقارير و الأوامر و القرارات الإدارية يجب أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المستقبل من دراستها بتمعن و تفكير، ثم يحفظها في ملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة، و يمكن أن توصلها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم بسرعة و يسر و هي أقل من عرضه للتحريف و التشويه و تناسب المعلومات المقدمة.

و لا يمكننا أن ننفي أن للاتصال الكتابي دور في توصيل المعلومات و البيانات و ذلك باعتماد العاملين على الكلمات المكتوبة لمعرفة أداء عملهم بالمشروع، غير أنه يرى بعض العلماء أن هذا الاتصال لا يستخدم بكثرة مقارنة مع الاتصال الشفهي.²

3. **الاتصال المصور:** و يجري هذا الأسلوب من الأساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور و الرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، و يتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها التلفزيون و الفضائيات و الانترنت و السينما و الصور التي تنشر في الصحف و المجلات و الإعلانات و الملصقات.³

و هناك الكثيرون من يساندون هذا النوع من الاتصال فنجد الأقوال المأثورة مثل: "السكوت من ذهب" و "أن الصورة الواحدة خير من ألف كلمة"⁴

4. **الاتصال الإلكتروني:** و هو الاتصال الذي يتم عن طريق الانترنت و الاجتماعات عن بعد. و تعتبر شبكة الانترنت أحد افضل طرق تداول المعلومات في العالم. و هي من أهم الأسباب في الوصول إلى طريق المعلومات السريع و هي شبكة اتصالات عالمية تربط بين الآلاف من شبكات الكمبيوتر إما عن طريق خطوط الهاتف أو عن طريق الأقمار الصناعية.⁵

سادسا: معوقات الاتصال التنظيمي:

بقدر ما للاتصال من أهمية و دور فعال في مختلف المجالات و المجال الإداري خاصة بقدر ما تواجهه جملة من العراقيل و المعوقات و التي تؤدي إلى تعطيل العملية الاتصالية أو الحد من

¹http://www.belmoulai-badreddine@univ-ouargla-dz، 27جانفي 21:00

²فتوح أبو العزم و آخرون: **القيادة و تخطيط مجتمعنا الاشتراكي**، القاهرة، ص168

³محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص.74

⁴سامية محمد جابر و نعمات أحمد عثمان: **الاتصال و الإعلام و تكنولوجيا المعلومات**، دار المعرفة الجامعية، الأردن، ص102

⁵محمد منير حجاب، مرجع سبق ذكره، ص65

فعاليتها، و بعض هذه المعوقات يكون ظاهرا لدى جميع العاملين و المختصين في مجال الاتصالات، و بعضها يكون كامنا يصعب معرفته.

و يمكن أن نلخص هذه المعوقات في ما يلي:

1. **المعوقات النفسية:** وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث أثر عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي:

أ) تباين الإدراك: إدراك المرسل الخاطيء للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها. وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء. كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.¹

ب) التوجيه المادي: و يعبر عن الميل على اعتبار الفراد الآخرين كأشياء وكموضوعات مادية بدلا من اعتبارهم كأشخاص لهم مشاعرهم وانفعالاتهم، وهذا يعني عدم القدرة على احترام العملاء.

ج) التمرکز الذاتي: بمعنى الانشغال بالاهتمامات الذاتية إلى الحد الذي يصبح معه الشخص غير حساس بمصلحة و حقوق الآخرين.²

د) مشاعر النقص: يعني نقص الثقة بالنفس، و احترام النفس قد يجري التعبير عنه في شكل حساسية زائدة إزاء (التهديد) أو في شكل المبالغة في بذل الجهود، و لكي يثبت الشخص كفاءته عن طريق التفاخر و المباهاة.

هـ) المسايرة الزائدة: بمعنى الاهتمام بموافقة الأشخاص الآخرين على حساب العامل الشخصي.³

2. **المعوقات التقنية:** المقصود بها المعوقات المتعلقة بآلات الاتصال وهي:

أ) عدم كفاية الأجهزة: سواء من جهة نقص قدرتها أو لعدم تنظيمها وكفايتها.

¹ أبو عطيبي جلال الدين: الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم النفس عمل و تنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2008/2009، ص 59

² كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر، الأردن، 2004، ص 242

³ محمد يسري دسيس: الاتصال و السلوك الإنساني، سلسلة 18، البطاش سنتر، الإسكندرية، 1990، ص 53

ب) تشويش الأجهزة: كمثل حدوث خلل على الجهاز في حد ذاته، مثلاً نجد عدم توفر عدد كاف من الخطوط الهاتفية لتغطية حجم الاتصالات أو تكون صيانتها سيئة أو تأخير في طباعة التقارير المختلفة و توزيعها ...

كما تتركز المعوقات في أسلوب استعمال أدوات الاتصال هذه كاحتكار خط الهاتف من قبل البعض أو معظم الوقت أو تدني درجة الدقة والوضوح في المراسلات مما يجعلها عرضة للضياع، كذلك إرسال المعلومات في الوقت الغير المناسب.¹

3. **المعوقات التنظيمية:** يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة و المسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين فيها وتبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة و طبيعة العمل، حيث أدى اتساع المشروعات والرغبة في تحقيق نطاق الإشراف إلى بعد المسافة التنظيمية والجغرافية بين الإدارة و المرؤوسين، ويؤدي ذلك إلى عرقلة الاتصال بعدة طرق إذ يصبح الاتصال متعباً² وتتطلب عملية الاتصال الناجحة جهاز منظماً تتوزع فيه الأدوار والمهام بشكل يتلاءم مع غايات الاتصال وينسجم مع مستوياته وبناء عليه يجب احترام النقاط التالية:

- 1- تحديد وحدة السلطة الموجهة و تحديد صلاحياتها.
 - 2- تطوير جهاز الاتصال بما يتلاءم مع نمو المؤسسة و مستويات المتصلين بها.
 - 3- اعتماد شبكة اتصال ملائمة و تطوير هذه الشبكة باستمرار³.
- بالإضافة إلى هذه المعوقات هناك معوقات أخرى نذكر منها:

1. إن كثرة الاتصال أو قلته تقتل الاتصال الحقيقي.
2. كبر الحجم والإغراق في الرسمية، حيث يلاحظ أن تضخم حجم المنظمات سوف يضاعف عدد المستويات الإدارية فيها، كما يضاعف عدد الفروع والوحدات الفرعية، الأمر الذي سيعقد عملية الاتصال بين أجزاء المنظمة المختلفة وفروعها، وتزداد هذه الصعوبة في ظل الالتزام المعهود بالاتصالات الرسمية التي تجعل الرسائل التي تمر عبر مختلف المستويات الفاصلة بين المرسل والمستقبل في معظم الحالات.

¹ أبو النجا العمري: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص.ص 177، 178

² عبد الرحمان عبد الباقي عمر: الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مصر، ص30

³ عبد الفتاح محمد دويدار: سيكولوجية الاتصال و الإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص109

وخلص القول أن الاتصال يمثل الأساس الذي يحكم نجاح المنظمة و ازدهارها أو فشلها وانهارها، وأن المنظمات الإدارية المعاصرة تقوم بالتركيز على أية إيجابيات تتصل بها وتثبتها.¹

¹ عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص.235

الفصل الرابع الدراسة الميدانية وإجراءاتها

أولاً: مجالات الدراسة:

1/المجال المكاني: أجرينا بحثنا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، هذا المركز متواجد بنهج الزعاطشة مدينة بسكرة.

التعريف بميدان الدراسة:

-هي مؤسسة اجتماعية تقوم بتلبية احتياجات ومتطلبات المواطنين في مجال الضمان الاجتماعي، حيث تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية سنة 1964، بموجب المرسوم المؤرخ في 1964/12/31، وقد بدأ العمل فيها سنة 1977، حيث تضم 425 عاملاً وعاملة موزعين على مختلف المراكز والمصالح، أما على حسب عمال المديرية فتقدر بـ 160 عاملاً، وتشتمل على جميع الأعمال التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة العمال.

-و مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية تم تأسيسها من قبل العمال لكي تتم حماية وتحسين المستوى المعيشي للأفراد، بحيث اكتفت السلطة بعد الاستقلال بنقل النظام والتنظيم اللذان كنا سائدين في عهد فرنسا لمدة معينة، بعد هذه المدة أقيمت مجموعة من الإصلاحات وشملت الصناديق الثلاثة:

-صندوق الجزائر (casoral)

-صندوق وهران (cansoran)

-صندوق قسنطينة (casorec)

بحيث أن كل هذه الإصلاحات مكنت من:

1-القضاء وحل بعض المشكلات

2-إصلاح النظام التقاعد التكاملية.

3-تبسيط و تسهيل العمل و النشاط

4-تحسين التامين و تعميمه

5-تقريب المؤسسات من المستفيدين

انظر الملحق رقم (02)

2/المجال الزمني: استغرقت الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة بسكرة، حوالي 10 أيام ابتداء من 13 مارس إلى غاية 22 مارس، وقد قسمنا الدراسة الميدانية على النحو التالي:

الفترة الأولى: و دامت يومين من 13 مارس إلى 14 مارس، قمنا من خلالها بجولة استطلاعية داخل الوكالة، كما قمنا باتخاذ العمال كأفراد لمجتمع الدراسة.

الفترة الثانية: و في يوم 15 مارس قمنا من خلالها بقبالة حرة مع نائب مدير الوكالة، حيث شرح لنا طريقة العمل داخل الوكالة و كيف يتم الاتصال بين الموظفين فيما بينهم

الفترة الثالثة: و استغرقت من 16 إلى 22 مارس، ونم فيها توزيع الاستمارات علو الموظفين، و ذلك للإجابة على الأسئلة المتضمنة فيما، حيث تم الاسترجاع التام للاستمارات يوم 22 مارس، ثم تفرغ و تحليل و تفسير البيانات و استخلاص النتائج.

3/المجال البشري:

- باعتبار مجتمع البحث هو مجموعة العناصر، التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي تجرى عليها البحث أو التقصي
أ/المجتمع الكلي للدراسة:

تضمن مكان الدراسة مجتمعا يضم 160 موظف، موزعين على مستويات تنظيمية مختلفة، يضم كل واحد منها مجموعة مصالح.

كما هو موضح في الهيكل التنظيمي في الملحق رقم (03)

- تعرف العينة هي ذلك الجزء من المجتمع التي تجري اختيارها و فق قواعد و طرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا (1)

ب/نوع العينة:

تم اختيار العينة الحصصية بدلا عن العينة الطبقية لتعذر الاختيار العشوائي للمفردات مما استدعى منا اختيار العينة بالحصص، و ذلك باستخدام الطريقة النسبية، حيث آخذت نسبة 31% من كل حصة.

وذلك لأسباب تتمثل في:

نظرا لإمكانية الباحث المتوفرة في الدراسة و قلة الوقت تم استخراج 50 مفردة.

¹ عبد الكريم غريب: منهج البحث العلمي في علوم التربية و العلوم الإنسانية، منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح الجديدة، المغرب، 2012، ص 170.

وقد تم استخراج هذه النسبة و فقا للمعادلة:

$$160 \longleftarrow 100\%$$

$$x \longleftarrow 50$$

$$X=31\%$$

-**العينة الحصصية هي:** " أن الباحث يختار نسبة معينة تمثل المجتمع الأصلي في مختلف خصائصه الكمية و الكيفية و غالبا ما تكون هذه الحصص مئوية، إلا أن عملية اختيار العينة الحصصية لا يكون عشوائية، بل تترك فيها حرية اختيار الباحث كي يتمكن من تحديد الحصص التي يرغب فيها داخل كل فئة من الفئات."⁽¹⁾

طريقة استخراج حجم كل طبقة:

تم اخذ نسبة 31% من كل حصة، فكانت توزيع المفردات وفق الحصص على النحو التالي:

جدول رقم(1): يوضح توزيع المفردات وفق الحصص:

العينة	النسبة (%)	الحجم	المصالح
4 مفردات	31	14	المديرية
23 مفردة	31	75	نيابة مديرية الإدارة العامة
15 مفردة	31	47	نيابة مديرية المالية و التحصيل
5 مفردة	31	15	نيابة مديرية المراقبة الطبية
3 مفردة	31	09	نيابة مديرية الاداءات
50	31	160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى معلومات شفوية مقدمة من طرف نائب المدير

¹ عبد المجيد لطفي: علم الاجتماع و المنهج العلمي، ط7، دار المعرف، القاهرة، 2000

ج/خصائص العينة: تتمثل خصائص عينة البحث في:

الخصائص الاجتماعية للعينة: تتمثل في:

جدول رقم (2) يوضح جنس المبحوثين:

النسبة	التكرار	الجنس
52	27	ذكر
48	24	انثى
100	50	المجموع

-من خلال القراءة الأولية للجدول نلاحظ أن أغلبية جنس المبحوثين بالنسبة للذكور بلغت بنسبة 52% في المقابل نجد أن اقل نسبة للإناث تتراوح ما بين 48% .

جدول رقم (3) يوضح سن المبحوثين:

النسبة	التكرار	السن
12	06	28-23
08	04	33-28
10	50	38-33
20	10	43-38
14	07	48-43
14	07	53-48
22	11	58-53
100	50	المجموع

-من خلال القراءة الأولية للجدول نلاحظ أن أغلبية سن المبحوثين الذين تتجاوز أعمارهم ما بين 28-23 سنة بلغت 12% في المقابل نجد أن سن المبحوثين الذين تتجاوز أعمارهم ما بين 28-33 سنة بلغت بنسبة 8%، في حين نجد أن سن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 38-33 سنة بلغت بنسبة 10%

- في المقابل نجد أن سن المبحوثين الذين تتجاوز أعمارهم ما بين 38-43 سنة بلغت بنسبة 20%، في حين نجد أن سن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 43-48 سنة بلغت بنسبة 14%، في نجد أن سن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 48-35 سنة بلغت بنسبة 14%، في المقابل نجد أن سن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35-58 سنة بلغت بنسبة 22%

جدول رقم (4): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
02	01	متوسط
46	23	ثانوي
52	26	جامعي
100	50	المجموع

- من خلال القراءة الأولية للجدول نلاحظ أن جل المبحوثين الذين مستواهم جامعي بلغت نسبتهم 52%، في المقابل نجد أن المبحوثين الذين مستواهم ثانوي بلغت نسبتهم 46%، في حين نجد أن المبحوثين الذين مستواهم متوسط بلغت نسبتهم 2%.

جدول رقم (5): يوضح المصلحة التي يعمل فيها المبحوثين:

النسبة	التكرار	المصلحة
08	04	العامة
08	04	التحصيل
08	04	الأجور
10	05	الانخراط
08	04	المحاسبة
06	03	الوقاية
10	05	الاداءات
08	04	الاشتراكات
08	04	التقييم
08	04	المنح العائلية

06	03	الانجازات
06	03	المنازعات
02	01	المستخدمين
04	02	الاتصال
100	50	المجموع

-من خلال القراءة الأولية للجدول نلاحظ أن جل المبحوثين الذين يعملون في مصلحة الانخراط و مصلحة الاداءات بلغت نسبتهم 10%، في المقابل نجد أن المبحوثين الذين يعملون في المصالح التالية: العامة،التحصيل،الأجور، المحاسبة،الاشتراكات،الترقيم،المنح العائلية بلغت نسبتهم 8%، في حين نجد أن المبحوثين الذين يعملون في مصلحة الوقاية و الانجازات و المنازعات بلغت نسبتهم 6%، في المقابل نجد أن المبحوثين الذين يعملون في مصلحة الاتصال بلغت نسبتهم 4%، في حين نجد مبحثاً واحداً يعمل في مصلحة المستخدمين بلغت نسبته 2%

جدول رقم (6): يوضح الاقدمية في العمل للمبحوثين:

النسبة	التكرار	الاقدمية في العمل
34	17	10-05
08	04	15-10
08	04	20-15
10	05	25-20
14	07	30-25
26	13	35-30
100	50	المجموع

-من خلال القراءة الأولية للجدول نلاحظ أن جل المبحوثين الذين اقدميتهم في العمل تتراوح ما بين 10-05 سنوات بلغت نسبتهم 34%، في المقابل نجد أن المبحوثين الذين اقدميتهم في العمل تتراوح ما بين 15-10 و 20-15 سنة بلغت نسبتهم 8%، في نجد أن المبحوثين الذين اقدميتهم

في تتراوح ما بين 20-25 سنة باغت نسبتهم 10%، في المقابل نجد أن أغلبية المبحوثين الذين اقدميتهم في العمل تتراوح ما بين 25-30 سنة بلغت نسبتهم 14% في المقابل نجد أن جل المبحوثين الذين اقدميتهم في العمل تتراوح ما بين 30-35 سنة بلغت نسبتهم 26%

جدول رقم (7): يوضح نوعية اللغة المتقنة لدى المبحوثين:

النسبة	التكرار	اللغة المتقنة
46	23	العربية
50	25	الفرنسية
04	02	لغة أجنبية أخرى
100	50	المجموع

-من خلال القراءة الأولية للجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين الذين يتقنون اللغة الفرنسية بلغت نسبتهم 50%، في المقابل نجد أن المبحوثين الذين يتقنون اللغة العربية بلغت نسبتهم 46%، في حين نجد أن المبحوثين الذين يتقنون لغة أجنبية أخرى بلغت نسبتهم 4%

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

-إن المنهج و طرق البحث تختلف باختلاف مواضيع الدراسة و أهدافها، و الدقة في البحث العلمي تفرض على الباحث أن يختار منها ما ملائما لموضوع بحثه.

-فالمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، و الإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق و طرق اكتشافها⁽¹⁾

-تم استخدام المنهج الوصفي الذي غالبا ما يرتبط بالمعلومات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، و يعتبر هذا المنهج من أهم المناهج المستخدمة في الوقت الحاضر، و هذا بسبب صعوبة استخدام المناهج الأخرى.

¹ محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 108.

-وقد تم اختيار هذا المنهج لتماشيه مع طبيعة الدراسة المنصبة حول معرفة اثر القيادة الإدارية على فعالية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة، كما يعتبر انسب المناهج لمثل هذه المواضيع لأنه يركز على وصف دقيق و تفصيلي لظاهرة أو موضوع معين على صورة نوعية أو كمية رقمية.

-ويمكن تعريف المنهج الوصفي على انه: أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية و دقيقة من الظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة و ذلك من اجل الحصول على نتائج علمية و تفسيرها⁽¹⁾

-و هناك من يعرفه على انه: احد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة و تصويرها كما عن طريق جمع البيانات و المعلومات المقننة و تحليلها و إخضاعها لدراسة الدقيقة⁽²⁾

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

-تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على البيانات التي يهدف الباحث الوصول إليها، فمن خلالها يهدف الباحث الوصول إلى نتائج معينة، وفق خطة منهجية علمية، لذلك على الباحث أن يحسن اختيار هذه الأدوات وفق لمشكلة البحث و ظروفه و البيانات المراد الحصول عليها.

ومن أدوات جمع البيانات قمنا باختيار:

1-المقابلة: قمنا بمقابلة حرة مع نائب مدير الوكالة، حيث تعلق الأمر بتحصيل المعلومات الشخصية حول الهيكل التنظيمي، كما قام بشرح لنا طبيعة العمل داخل الوكالة و بتقديم لنا معلومات شفوية حول عدد العمال الكلي للمديرية بما فيها الفروع و المراكز، و عدد عمال المديرية حسب كل مصلحة.

حيث يمكن تعريف المقابلة على أنها: « تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معومان أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية»

كما تعد المقابلات إحدى أدوات جمع البيانات، و تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا

¹علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، 2006، ص84.

²سامي ملحم: مناهج البحث في التربية و علم النفس، دار المسيرة، عمان 2000، ص224.

يمكن جمعها عن طريق الاستمارة الملاحظة أو الوثائق و السجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية و التقارير أو التجريب، و تجرى المقابلة في شكل حوار (حديث) مع المبحوث في موضوع البحث، و يشترط أن يكون الحوار مبوبا و منظما و مسيرا من طرف الباحث، كما يفضل أن يقوم الباحث بتسجيل ملاحظات المبحوث و آرائه مول موضوع البحث⁽¹⁾

2-الاستمارة: قمنا باختيار الاستمارة من اجل إدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع و التعرف على مجتمع الدراسة.

حيث يمكن تعريف الاستمارة على أنها: "لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة الهامة التي يتعين على الباحث أن يوليها جل اهتمامه"⁽²⁾

-وتعرف أيضا الاستمارة أنها: وظيفة رئيسية تمنح للبحث توسعا اكبر و التحقق إحصائيا إلى أي مدى يمكن تصميم المعلومات و الفرضيات المعدة سابق⁽³⁾

-وتعرف الاستمارة على أنها: "مجموعة المؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس"⁽⁴⁾

-وقد تم بناء الاستمارة إلى مراحل هي:

المرحلة الأولى:مرحلة تصميم الاستمارة

المرحلة الثانية:مرحلة موافقة الأستاذ المشرف

المرحلة الثالثة:مرحلة التحكيم

المرحلة الرابعة:مرحلة صدق الأداة

وقد تضمنت الاستمارة على 3 محاور هي:

المحور الأول:تضمن البيانات الشخصية، و يتمثل من السؤال رقم 01 إلى 06.

¹محمد عبيدات و محمد أبو النهار: منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل، الأردن، 1999، ص199

²بلقاسم سلطانية: ملاحظات حول استخدام الاستمارة و الملاحظة كأداتين لجمع البيانات في التدريبات قصيرة المدى في البحث السوسولوجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، عدد3، أكتوبر 2002، ص13.

³محي الدين مختار: الاتجاهات النظرية و التطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 1999، ص242

⁴بلقاسم سلطانية و حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004، ص282.

المحور الثاني: و تضمن عبارات حول تخطيط الرسائل الاتصالية ،و يتمثل من السؤال رقم 01 الى 17

المحور الثالث: و تضمن عبارات حول اختيار الوسائل الاتصالية،و يتمثل من السؤال رقم 01 الى 16

4-صدق الأداة:قمنا بإجراء اختبار على الاستمارة و ذلك للتأكد من صدقها كالتالي:
الصدق:و يقصد بصدق الاداة مدى صلاحيتها لقياس ما وضع من اجله فالاختيار الصادق تكون عادة اختيارا ثابتا،لكن الاختيار الثابت قد لا يكون صادقا و بغرض التأكد من صلاحيته ،فقد تم عرضه على 3 محكمين من الأساتذة في الكلية لهم اهتمام بالموضوع و المنهجية بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها و كفاءتها في قياس متغيرات الدراسة وهو صدقا ظاهريا.

رابعاً: معالجة البيانات على ضوء التساؤل الأول

المحور الثاني: أثر القيادة الإدارية في تخطيط الرسائل الاتصالية

جدول رقم (08): يوضح أثر القيادة الإدارية في تخطيط الرسائل الاتصالية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات				العبارة	رقم العبارة
		المجموع	أبداً	أحياناً	دائماً		
0.30	2.90	50	0	5	45	Fi	01
		100	0	10	90	%	
0.49	2.86	50	3	1	46	Fi	02
		100	6	2	92	%	
0.41	2.78	50	0	11	39	Fi	03
		100	0	22	72	%	
0.45	2.72	50	0	14	36	Fi	04
		100	0	28	72	%	
0.50	2.70	50	1	13	36	Fi	05
		100	2	26	72	%	
0.56	2.64	50	2	14	34	Fi	06
		100	4	28	68	%	
0.57	2.56	50	2	18	30	Fi	07
		100	4	36	60	%	
0.61	2.52	50	3	18	29	Fi	08
		100	6	36	58	%	
0.54	2.46	50	1	25	24	Fi	09
		100	2	50	48	%	
0.53	2.42	50	1	27	22	Fi	10
		100	2	54	44	%	
0.64	2.42	50	4	21	25	Fi	11
		100	8	48	50	%	
0.58	2.30	50	3	29	18	Fi	12
		100	6	58	36	%	
0.42	2.16	50	1	40	9	Fi	13
		100	2	80	18	%	
0.53	1.62	50	20	29	1	Fi	14
		100	40	58	2	%	
0.67	1.54	50	28	17	5	Fi	15
		100	56	34	10	%	
0.57	1.46	50	29	19	2	Fi	16
		100	58	38	4	%	
0.50	1.22	50	41	7	2	Fi	17
		100	82	14	4	%	

المصدر : من اعداد لطالبة باعتماد على مخرجات spss

-نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 90% من المبحوثين الذين كانت إجاباتهم دائماً تعتمد المؤسسة على الرسائل المكتوبة بقيمة المتوسط الحسابي 2.90، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في اتصالها على الرسائل المكتوبة و الوثائق و السجلات و التقارير الموثقة و المدونة و هذا بدوره يمكن من إمكانية الاحتفاظ بالرسائل المكتوبة و الرجوع إليها وقت الحاجة و حماية المعلومات و قلة التكلفة، و بالتالي تفادي إلى المساءلة القانونية و ما يترتب عليه من إجراءات وهذا ما يلزم المبحوث بالتزام بالوثيقة، و هذا مادامات عليه نسبة 92% من المبحوثين الذين اجابو دائماً أن المؤسسة تعتمد على الرسائل الرسمية وذلك بقيمة المتوسط الحسابي 2.86، و هذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على الرسائل الرسمية المتمثلة في اللوائح و القرارات المكتوبة داخل المؤسسة أو خارجها من مؤسسات أخرى و يحقق هذا النوع من الرسائل الرسمية علاقات تعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة و على تنسيق العمل بين مختلف الإطارات و حل المشكلات و دعم صلات التعاون بين العاملين.

-ونلاحظ أيضاً من خلال هذه النسبة أن الرسائل الرسمية تحقق نوع من الوضوح في المعنى، و هذا ما دلت عليه العبارة الموائية تكون الرسالة واضحة المعنى لكل المستويات التعليمية بقيمة متوسط حسابي 2.78 و تعتبر هذه القيمة مرتفعة جداً و هذا راجع إلى المستوى التعليمي للمبحوثين و هذا ما دلت عليه نسبة 52%، لان الرسالة في حد ذاتها هي الموضوع أو المحتوى الأفكار أو المعاني الذي تتم بين الأشخاص عن طريق الرموز أو الإشارات اللفظية أو الغير اللفظية أو المكتوبة.

و هذا ما دلت عليه نسبة 72% من المبحوثين الذين اجابو دائماً تحقق الرسائل الرسمية تغذية راجعة أفضل من الرسائل الغير رسمية بقيمة متوسط حسابي 2.72، ويعود هذا إلى أن المؤسسة تعتمد على الرسائل الرسمية لأنها هي الرسائل التي تتم بين المستويات المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها و تكون خاضعة للقواعد و القوانين و الأنظمة المتبعة داخل

المؤسسات، بينما الرسائل الغير رسمية هي الرسائل التي تتم استنادا إلى اعتبارات شخصية بين أطراف المعنيين و لا تكون محددة بأي اعتبارات أخرى.

- وهذا ما أكدته نسبة 72% التي تمثل فئة المبحوثين الذين اجابو دائما تستوعب هدف الرسالة بشكل واضح و ذلك بقيمة متوسط حسابي 2.70، وهذا راجع إلى أن مجتمع الدراسة يرون أن الرسائل الرسمية أو الرسائل المكتوبة تكون واضحة تسهل قراءتها و فهمها بسهولة و تكون مباشرة و منطقية و مرتبة و متناسقة و تتميز بالموضوعية.

وهذا ما أوضحتها نسبة 68% من المبحوثين الذين اجابو دائما تساعد الرسائل الاتصالية في أداء المهام على الوجه المطلوب بقيمة متوسط حسابي 2.64، وهذا يعود إلى مجموعة من الاعتبارات منها أن الرسالة الاتصالية هي الناتج الحقيقي لما أمكن من ترجمته إلى أفكار و معلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن فهمها، و الرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها و الذي تتبلور أساسا في تحقيق هدف الرسالة و أداء المهام الفعال على الوجه المطلوب.

وخذا ما دلت عليه نسبة 60% من المبحوثين الذين اجابوا ب "دائما" تهتم الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات بقيمة متوسط حسابي 2.56، وذلك لان المؤسسة تسعى إلى تحقيق هدفها من خلال توضيح المعنى و الأفكار و كيفية إيصال المعلومات و القرارات الإدارية إلى كل المستويات من اجل تحقيق هدف المؤسسة، لان الاتصال ضرورة أساسية و وسيلة هادفة لضمان التفاعل و التبادل المشترك للأنشطة المختلفة فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات و هي أساس لتنفيذ هذه القرارات، فالاتصال يكون متوجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة و ضمان نجاحهم، و هذا بدوره يضمن تحقيق الأداء على كافة المستويات و بأعلى معايير الجودة بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات و تحقيق الأهداف التنظيمية الأخرى.

و هذا ما أكدته نسبة 80% من المبحوثين الذين اجابو دائما أن الرسائل الاتصالية تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بقيمة متوسط حسابي 2.52، وهذا لان المؤسسة تعتمد على الوسائل

الاتصالية التي تفيد في نقل المعلومات و القرارات و الأفكار عبر القنوات المختلفة، بما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية و تساهم في نقل المفاهيم و الآراء عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين أفراد المؤسسة و توحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها، و تعتبر أيضا وسيلة هادفة لضمان التفاعل و التبادل المشترك للأنشطة المختلفة و هذا من خلال تحفيز العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم و هذا بدوره يحقق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

و تؤكد نسبة 50% من المبحوثين الذين اجابو أحيانا تعتمد المؤسسة على اللغة الفرنسية بقيمة متوسط حسابي 2.46، بحيث أن هذه الفئة من العينة ترى بان اللغة الأكثر اتقانا و أكثر تداولاً هي اللغة الفرنسية، و هذا بحكم مستواهم التعليمي و الثقافي السائد في المؤسسة و هذا ما توضحه جدول المستوى التعليمي للمبحوثين جامعي بنسبة 52% .

و تثبت نسبة 50% من المبحوثين الذين اجابو دائما المحادثة الشفوية مع مسؤولك المباشر تساعدك في أداء الثقة بقيمة متوسط حسابي 2.42، و هذا يدل على افرد عينة البحث هم على اتصال دائم مع قائدهم، لان كلما كان هناك اتصال فعال بين القائد و مرؤوسيه، كلما أدى هذا بدوره إلى تعزيز الثقة و خلق نوع من روح المبادرة و المنافسة في أداء العمل، لان الاتصال الفعال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات و هي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال لأنه مهم للقيادة الفعالة وعمليات التخطيط و التنسيق و التدريب و اتخاذ القرارات و العمليات التنظيمية لان كل جانب من جوانب الإدارة ترتبط بطريقة عملية الاتصال الفعال من الأدوار المهمة للقائد و الذي من خلاله يستطيع أن يحقق العديد من الأهداف.

و تثبت نسبة 54% من المبحوثين الذين اجابو أحيانا تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب بقيمة متوسط حسابي 2.42، و هذا يعود بالدرجة الأولى إلى أن مجتمع البحث يعتمد على الاتصال بدرجة كبيرة، لأنه يعتبر احد الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، و العنصر الأكثر أهمية و فعالية في عملية الإدارة.

- وتثبت أيضا نسبة 58% من المبحوثين الذين كانت إجاباتهم أحيانا تعتمد المؤسسة على اللغة العربية بقيمة متوسط حسابي 2.30، وهذا يعود إلى أن أفراد عينة الدراسة يتقنون اللغة العربية بالدرجة الثانية و هذا ما أكدته نسبة 46% من جدول اللغة المتقنة للمبحوثين

-و تثبت نسبة 80% من المبحوثين الذين كانت إجاباتهم أحيانا تحتاج أن تستفسر حول مفهوم الرسالة من طرف المسؤول بقيمة متوسط حسابي 2.16، وهذا ما يفسر أن مجتمع الدراسة يرون أن الرسالة تعتبر الهدف الأساسي من عملية الاتصال لأنها تمثل المضمون أو المحتوى لعملية الاتصال وهي تتكامل مع قناة الاتصال و تتوافق معها، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الرسائل المكتوبة بدرجة الأول لأنها تعمل على توضيح و تفسر هدف الرسالة.

-و تثبت نسبة 58% من إجابات المبحوثين الذين اجابو أحيانا تعتمد المؤسسة على الرسائل الشفهية بقيمة متوسط حسابي 1.62، وهذا ما يفسر على أن المؤسسة تعتمد على الرسائل الشفهية، لان هذا الأسلوب يعتبر اقصر الطرق لتبادل المعلومات و الأفكار، لان الإدارة في أسلوب تعاملها تعتمد على الرسائل الرسمية الرسائل المكتوبة لأنه يختلف فهم أسلوب الرسائل الشفهية بسبب اختلاف الثقافات داخل المؤسسة و داخل المجتمع أيضا.

-وهذا ما أكدته نسبة 58% من المبحوثين الذين كانت إجاباتهم أبدا تعتمد المؤسسة على الرسائل الغير رسمية بقيمة متوسط حسابي 1.54، وهذا ما يفسر أن المؤسسة لا تعتمد على الرسائل الغير رسمية، لأنها اتصالات تتشا بوسائل غير رسمية و لا تتضمنها اللوائح و الإجراءات الرسمية بحيث يكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة.

-و أكدت نسبة 58% من المبحوثين الذين كانت إجاباتهم أبدا تجد صعوبة في الاتصال برئيسك بقيمة متوسط حسابي 1.46، وهذا راجع إلى أن القائد في المؤسسة في اتصال دائم مع مرؤوسيه، وهذا بدوره يحقق الفعالية في الأداء و يحقق هدف المؤسسة، لان اتصال القائد بمرؤوسيه يعتبر من الوسائل الأساسية في المؤسسة و احد ابرز الوسائل الاتصال التي يستعملها القائد ليكشف من خلالها استمرارية العمل و مدى متابعته لبعض المشروعات و الأهداف المرسومة.

و تثبت نسبة 82% من إجابات المبحوثين الذين اجابو أبدا تعتمد المؤسسة على لغة أجنبية أخرى بقيمة متوسط حسابي 1.22، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على اللغة الفرنسية بدرجة كبيرة و هذا باعتبارها هي اللغة الثانية المتداولة في أي مؤسسة.

خامسا : معالجة البيانات علة ضوء التساؤل الثاني

المحور الثالث: أثر القيادة الإدارية في اختيار الوسائل الاتصالية

جدول رقم (09): يوضح أثر القيادة الإدارية اختيار الوسائل الاتصالية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات				العبارة	رقم العبارة
		المجموع	أبدا	أحيانا	دائما		
0.40	2.86	50	1	5	44	Fi	01
		100	02	10	88	%	
0.43	2.76	50	0	12	38	Fi	02
		100	0	24	76	%	
0.44	2.74	50	0	13	37	Fi	03
		100	0	26	74	%	
0.49	2.62	50	0	19	31	Fi	04
		100	0	38	62	%	
0.57	2.58	50	2	17	31	Fi	05
		100	4	34	62	%	
0.57	2.54	50	2	19	29	Fi	06
		100	4	38	58	%	
0.54	2.50	50	1	23	26	Fi	07
		100	2	46	52	%	
0.61	2.46	50	3	21	26	Fi	08
		100	6	42	53	%	
0.54	2.44	50	1	23	23	Fi	09
		100	2	52	46	%	
0.55	2.34	50	2	29	19	Fi	10
		100	4	58	38	%	
0.51	2.32	50	1	32	17	Fi	11
		100	2	64	34	%	
0.57	2.28	50	3	30	17	Fi	12
		100	6	60	34	%	
0.53	2.28	50	2	32	16	Fi	13
		100	6	64	32	%	
0.59	2.26	50	4	29	17	Fi	14
		100	8	58	34	%	
0.50	2.16	50	3	36	11	Fi	15
		100	6	72	22	%	
0.55	1.90	50	11	33	06	Fi	16
		100	22	66	12	%	

المصدر : من اعداد لطالبة باعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 88% من المبحوثين كانت اجاباتهم دائما أن الوسائل الاتصالية تساهم في نقل المعلومات بسرعة و في الوقت المناسب بقيمة متوسط حسابي 2.86، و نلاحظ أن هذا المؤشر مرتفع جدا و هذا راجع إلى نوع الوسيلة المستخدمة في المؤسسة، لان الوسيلة الاتصالية هي الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة، و تختلف الوسيلة الاتصالية باختلاف مستوى الاتصال، فاختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة تساهم في تحقيق أهداف البرنامج الاتصالي و تحقيق أهداف المؤسسة. فتحديد نوعية الوسيلة الاتصالية التي سوف تستخدم في نقل الرسالة تفيد في معرفة التأثيرات التي سوف تحدثها على المؤسسة و اتجاهاتها و الرسالة التي تنقلها لان لكل وسيلة بصماتها الواضحة على ما تنقله من رسائل، فقد تعتبر الوسائل الاتصالية هي الرسالة لان لكل وسيلة طابعها و رموزها التي تنقل بها الرسالة.

- وهذا ما دلت عليه نسبة 76% من المبحوثين كانت إجاباتهم دائما أن الأسلوب الاتصالي يساهم في تطوير المؤسسة بقيمة متوسط حسابي 2.76، وهذا راجع إلى نوع الأسلوب المستخدم في المؤسسة و هو أسلوب الاتصال الكتابي الذي يتم بين المرسل و المرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل و التقارير أو عبر الفاكس أو عبر شبكة المعلومات العالية الانترنت أو عبر الهاتف، و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات المنظمات كبيرة الحجم و ذات الاتساع في التنظيم و المستويات الإدارية الهرمية، لان الاتصال الكتابي يعتمد على الكلمات و العبارات و المصطلحات المكتوبة في نقل البيانات و المعلومات موضوع الاتصال، اذ أن أهم ما يميز هذا الأسلوب انه وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة، و أيضا انه يكون في العادة و واضحا، و ذلك بسبب ما يبذل في سبيل إعداده من جهد في عملية الصياغة كما انه يتيح للمتصل أن ينقل مضمون الاتصال لحد كبير من الأفراد.

- وهذا ما أوضحتها نسبة 74% من المبحوثين اجابو دائما ترى بان الوسائل تتناسب مع مستواك التعليمي بقيمة متوسط حسابي 2.74، و هذا راجع إلى أن مجتمع البحث يرون أن وسائل الاتصال المتوفرة في مؤسستهم تتناسب مع مستواهم التعليمي، هذا لان وسائل الاتصال كثيرة

متعددة و هي في تطور مستمر نظرا لثورة الاتصال التي يشهدها العالم، حيث برزت و سائل جديدة و هو ما يؤكد أن لكل عصر أدواته ووسائله التي تتناسب مع الظروف و الأوضاع السياسية و الثقافية و الاقتصادية و الاجتماعية...

وهذا ما يؤكد نسبة 52% من المبحوثين الذي هم مستواهم جامعي يرون بان الوسائل لاتصالية تتناسب مع مستواهم التعليمي.

- و تثبت نسبة 62% من المبحوثين اجابو دائما تنقل إليك القرارات الصادرة عن الإدارة عن طريق التقارير المكتوبة بقيمة متوسط حسابي 2.62، و هذا ما يؤكد على أن المؤسسة تركز في اتصالها على الوسائل المكتوبة بدرجة كبيرة، لان الرسالة المكتوبة هي عبارة عن تقارير و أوامر و تعليمات و منشورات و لكي تحقق الفائدة من هذه الوسيلة فانه يجب مراعاة ان تصدر التعليمات و الأوامر من الرئيس إلى مرؤوسيه و ذلك لممارسة عملية الاتصال في مختلف المؤسسات لتأدية عمل ما، فأى صورة من صور الاتصال تتأثر بنوع التنظيم المتبع في تلك المؤسسة.

- و تثبت نسبة 62% من المبحوثين الذين اجابو دائما هناك وسائل اتصالية فعالة في تحقيق الهدف الاتصالي بقيمة متوسط حسابي 2.58، و هذا راجع إلى أن المؤسسة لديها مهارات اتصالية تتمثل في الكلام والكتابة و الإنصاف و المناقشة و هذه المهارات أثرها على عملية الاتصال من خلال مقدرة المرسل على تحليل أهدافه و نواياه، كما أن التخطيط الجيد لعملية الاتصال و الاختيار الوسيلة المناسبة كقناة الاتصال تمكن من تحقيق الهدف الاتصالي للمؤسسة

كما أن فعالية عملية الاتصال و أساليبه تساعد في تحقيق الرضا عن العمل و كذلك في البيئة التنظيمية، فتحقيق التعاون الأفراد داخل المؤسسة و تفهمهم للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها يتوقف على مدى تزايد المعلومات و الوسائل المستخدمة في توصيلها إلى الأفراد بدقة و في التوقيت المناسب و بصورة تفاعلية

- وهذا ما دلت عليه العبارة المئوية بنسبة 58% من المبحوثين الذين اجابو دائما تعتقد أن نوع الاتصال المتبع في المؤسسة هو الذي يتماشى مع المؤسسة و الأفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى بقيمة متوسط حسابي 2.50، و هذا يعود إلى أن المؤسسة لديها فعالية في وسائل الاتصال، لان الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة و دون الاتصال لا يعرف العاملون ماذا يعملون زملائهم و لا تستطيع الإدارة تتسلم عن المدخلات التي تحتاجها و لا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات و الإرشادات الأزمة، و دون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات و

الأفراد مستحيلا و لا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهم، لان الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم و رغباتهم الآخرين و هذا حتما كله يؤدي إلى تحسين أداء العامل و حصوله على رضا اكبر في العمل، كما يمكنه من تفهم عمله بصورة أفضل و يشعر بمشاركة أفضل، كما انه يتفهم ادوار الآخرين.

- وهذا ما دلت عليه نسبة 52% من المبحوثين الذين اجابو دائما ترى بان الوسائل المستخدمة تناسب مستوى التطور التكنولوجي الحاصل في البيئة الخارجية بقيمة متوسط حسابي 2.50، وهذا يدل على أن المؤسسة تملك وسائل اتصالية كافية تناسب المستوى التطور التكنولوجي و ذلك من خلال امتلاك مجموعة كفايات أساسية تؤدي إلى اتصال فعال الذي بدوره يؤدي إلى القدرة على توظيف اللغة بأشكالها المختلفة في التأثير على الآخرين و القدرة على التفاعل و التفاهم معهم و توظيف مهارات التواصل اللفظية و الغير اللفظية في بناء جسور التواصل الفعال في إقامة علاقات و دية مع الآخرين

- وهذا ما تثبته نسبة 53% من المبحوثين الذين اجابو دائما تقوم بلقاءات أو مقابلات مع مسؤولك وقت الحاجة بشكل مباشر بقيمة متوسط حسابي 2.46، هذا يعود أساسا إلى أن أفراد عينة الدراسة يقومون بمقابلات شخصية مع مسؤولهم لأنها تعتبر احد الأساليب الفعالة للاتصال، كما تعد المقابلة الناجحة الوسيلة المجدية لنجاح من يتقنها، اذ أن جانبا مهما من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على إجراءات مقابلات مستمرة و ناجحة، كما أنها تتسم المقابلات الشخصية بأنها اقرب إلى التفاهم و الوصول إلى النتائج في حالة الاتصال الرسمي كما أنها تهدف إلى التعرف على الحقائق أو الاقتراحات أو الشكاوي في المؤسسة، و الوقوف على استعداد الموظف على التعلم و التدريب

و تثبت نسبة 52% من المبحوثين الذين اجابو أحيانا الفاكس الوسيلة الأكثر فعالية في إيصال المعلومات بقيمة متوسط حسابي 2.44، حيث يتوضح لنا أن المؤسسة تعتمد على الوسائل الكتابية التي تعتبر من أهم وسائل الاتصال في مجالات الأعمال الإدارية، و لا يمكن الاستغناء عن هذه الوسيلة لما تتمتع بها من صفات الرسمية و إتاحة الفرصة لتعبير عن الأفكار و الأهداف بوضوح و منطقية، فضلا عن سهولة حفظها و قراءتها و إمكانية إضافة ملاحظات و شرحات بكل يسر و سهولة

و تثبت نسبة 58 % من المبحوثين الذين اجابو أحيانا يتم الاتصال في مؤسستكم عن طريق المقابلات المباشرة بقيمة متوسط حسابي 2.34، وهذا ما يتضح لنا من خلال هذه النسبة أن أفراد مجتمع البحث يقومون بالاتصال بمرؤوسيههم عن طريق المقابلات المباشرة التي تعد من أوضح وسائل الاتصال لأنها عادة ما تكون و وجها لوجه، ولأنها تختلف عن الوسائل الأخرى، في أنها تمتاز بجانب الأخذ و الرد و التحليل و التفاهم، ولذلك تعقد عادة مع الرؤساء و المديرين، كل حسب موقفه و ظروفه و بذلك تتم مناقشة الموضوعات و الخطط و الأمور الغامضة و حتى تتجح المقابلة و تحقق غرضها يجب أن يكون نوع من الاحترام و التقدير للشخص و أن يستخدم طابع الهدوء و البساطة وان يقدم جمل الاستحسان و عدم الخروج عن الموضوع

-وتثبت نسبة 64% من المبحوثين الذين اجابو أحيانا تعتمد المؤسسة في اتصالها على الانترنت بقيمة متوسط حسابي 2.32 وهذا يعود إلى أن مجتمع البحث يعتمدون على وسيلة الانترنت التي تعتبر أهم وسيلة للاتصال و أحدثها مما أدى ذلك إلى ارتفاع عدد مستخدميها لما لها من ايجابيات كثيرة من خلال إتاحة ووفرة المعلومات في شتى حقول العلم و المعرفة كما تمكن من الوقوف على احدث المستجدات العلمية و التقنية و الثقافية، كما تساعد على نشر و بث أية معلومة من المعلومات المرتبطة بنشاطات و الأعمال المؤسسة

-وأكدت نسبة 60% من المبحوثين الذين اجابو أحيانا يتم الاتصال في مؤسستكم عن طريق اللقاءات و الاجتماعات بقيمة المتوسط الحسابي 2.88، وهذا يفسر أن المؤسسة تعتمد في اتصالها على وسائل الاتصال اللفظي، لان الاجتماعات هي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيه الأفراد و يتبادلون فيها الأفكار و الآراء و المعلومات، وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت داخل المؤسسة في ضوء الخطة الموضوعية و كذلك علاج المشكلات المختلفة، و الاجتماعات تقوم بدور مهما في المؤسسة فهي من الوسائل الأساسية و الضرورية للإشراف الإداري التي لا يستغني عنها المدير أو رئيس قسم و غيرهم في ممارستهم لنشاطهم و يكون لهذه الاجتماعات اثر فعال إذا ما أحسن تنظيمها و توجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها

-وتثبت نسبة 64 % من المبحوثين الذين اجابو يتم الاتصال في مؤسستكم عن طريق الإعلان بقيمة متوسط حسابي 2.28، وهذا يفسر أن المؤسسة تقوم في اتصالها علو وسائل الاتصال الشفهية و التي من بينها الإعلان الذي يعتبر مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى الاتصال

والمخاطبة الشفهية أو المرئية لمجموعة مستهدفة من الأفراد بغرض إخبارهم والتأثير عليهم أو تغيير اتجاهاتهم، و هنا الإعلان بدوره يعتبر احد أهم العوامل المتعلقة بالمؤسسات -وتؤكد نسبة 58% من المبحوثين الذين كانت إجاباتهم أحيانا ترى أن الوسائل المستخدمة كافية بقيمة متوسط حسابي 2.26، وهذا راجع إلى أن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة كافية من خلال فاعلية الاتصال الذي تعتمد بالدرجة الأولى على نمط الاتصال المناسب المستخدم في المؤسسة والذي بدوره يولد المعرفة ويغير السلوك ويحافظ على الديمومة و الاستمرارية في العمل. وأكدت نسبة 72% من المبحوثين الذين كانت إجاباتهم أحيانا الهاتف الوسيلة الأكثر فعالية في إيصال المعلومات بقيمة متوسط حسابي 2.16، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد على الوسائل الشفهية، لان الهاتف يعتبر من الوسائل الشفهية وهي التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات والأفكار عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة

-وأكدت نسبة 66% من المبحوثين الذين اجابو أحيانا أنت دائم الحضور في الاجتماعات التي تتعقد داخل المؤسسة بقيمة متوسط حسابي 1.90، ويرجع ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أن الاجتماعات تؤدي إلى تحقيق الهدف في زيادة فعالية الإشراف ومقدرة الموظفين وتحسين أرائهم، و فيها تتاح الفرصة للتفكير التعاوني البناء وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج، و فيها أيضا تتاح الفرصة لتعرف الموظفين على أحوال العمل وما يجري فيها من مستجدات وذلك من الرئيس مباشرة دون أي وسيلة أخرى قد تغير المعلومات أو تحرفها.

سادسا: مناقشة النتائج العامة للدراسة

استخلاص نتائج الدراسة:

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

-من خلال عملية التحليل و التفسير للبيانات، سعت الدراسة إلى استنتاج مجموعة من النتائج التي تجيب على تساؤلات الإشكالية المتمحورة حول "اثر القيادة الإدارية على فعالية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة" حيث ربطت العلاقة من خلال هذه الإشكالية في اتجاه مستويين من التحليل، و هي مستوى اثر القيادة الإدارية في تخطيط الرسائل الاتصالية، و ذلك من خلال معرفة نوعية الرسائل المستخدمة و المتوفرة في المؤسسة، أما المستوى الآخر فيتمثل في اثر القيادة الإدارية في

اختيار الوسائل الاتصالية، و هي الأبعاد التي انطلقت منها الدراسة و التي كشفت جوانب الاتفاق و الاختلاف بينها وبين غيرها من نتائج البحوث و الدراسات السابقة في دراسة القيادة و الاتصال. -حيث تعتبر نتائج دراسة العربي بن داود و التي تتمحور حول " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية" التي تتعلق بنقطة مهمة و هي فعالية الاتصال في تحقيق الأهداف التنظيمية، و إلى قدرة القائد الإداري في توفير الوسائل الاتصالية الحديثة التي بدورها تساهم في ضمان الوصول إلى البيانات و المعلومات بسهولة ووضوح و بسرعة مناسبة

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها الباحث العربي بن داود هي:

-كلما كان الاهتمام بالاتصال الصاعد كلما كانت فعالية اتصالية

-كلما كان الاتصال النازل فعالا كلما كان العمال على علم بكل القرارات و الأوامر و التعليمات

-وتأتي نتائج بحثنا مطابقة للنتائج التي سبق ذكرها حيث أبرزت الدراسة اتجاه أفراد العينة إلى أهمية الوسائل الاتصالية الفعالة من خلال إجاباتهم على "هناك وسائل اتصالية فعالة في تحقيق الهدف الاتصالي" و هو ما أوضحتها قيمة المتوسط الحسابي 2.86 من إجابات المبحوثين من خلال (العبارة 05)، بالإضافة أيضا إلى عبارة "ترى بان الوسائل تتناسب مع مستواك التعليمي وهو ما أوضحتها قيمة المتوسط الحسابي 2.74 من إجابات المبحوثين من خلال (العبارة 03) و أيضا عبارة ترى بان الوسائل المستخدمة تتناسب مستوى التطور التكنولوجي الحاصل في البيئة الخارجية بقيمة متوسط حسابي 2.50 من خلال (العبارة 07) غير أن هذه النسب تبقى آراء واتجاهات أفراد عينة فقط

لكن واقعا و ما يحدث في هذه المؤسسة أنها هناك و سائل اتصالية تساهم في نفل المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب و هذا ما عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي 2.86 من إجابات المبحوثين من خلال (العبارة 01) وان الأسلوب الاتصالي المستخدم يساهم في تطوير المؤسسة بقيمة متوسط حسابي 2.76 من خلال (العبارة 02)، و كذلك عبارة ترى أن الوسائل المستخدمة كافية بقيمة متوسط حسابي 2.26 من خلال (العبارة 14)

-ومن جهة أخرى فقد توصلت دراسة الباحث وليد عطية و التي تتمحور حول " القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي" حيث تركز على أن الاتصال هو العملية الأساسية الذي بدوره يساهم من خلال النظام الإداري أو القيادة الإدارية في تسيير الأعمال وخلق الفعالية والحيوية وبناء علاقات إنسانية طيبة مع الموظفين، حيث خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن

للاتصالات علاقة كبيرة بالوظائف الإدارية و ذلك من خلال تأثرها و تأثيرها في هاته الوظائف المتمثلة في التنسيق و التنظيم بين الإدارات، و أن للقائد الإداري دور أساسي في عملية الاتصال لتحسين أداء الموظفين.

- و مما سبق التوصل إليه من خلال دراستنا، نلخص إلى أهمية و دور فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات، من خلال توفير الوسائل الاتصالية الفعالة المناسبة التي تساهم في تحقيق أهداف البرنامج الاتصالي، كما تساهم كذلك في توفير بيئة تنظيمية، وهذا بدوره يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يشير إلى أن هذه التحليلات والتفسيرات والبيانات المقدمة تتفق مع نتائج العديد من البحوث التي أجريت في تنظيمات العمل.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات الفرعية:

أ- النتيجة الفرعية الأول و التي تجيب على التساؤل الأول: اثر القيادة الإدارية في تخطيط الرسائل الاتصالية

-إن الرسائل المكتوبة و الرسمية تكون أكثر إلزامية مقارنة بالرسائل الشفهية و غير الرسمية، وذلك لكون القيادة الإدارية تعتمد على الطابع الرسمي والقانوني أكثر من الطابع الغير الرسمي والشخصي وذلك بقيمة متوسط حسابي 2.86 من خلال (العبارة 02)

-إن القيادة الإدارية تهتم بصياغة الهدف بشكل واضح و دقيق لكي تحقق تغذية الراجعة من خلال التزام الموظفين بمهامهم و وظائفهم الموكلة إليهم بوجه سليم مما يجنب الوقوع في مشكلات إدارية مع القيادة و هذا بدوره يعمل على تحقيق هدف الرسالة بشكل واضح و ذلك بقيمة متوسط حسابي 2.70 من خلال (العبارة 05)

-وهذا ما تؤكد أيضا قابلية قياس المحتويات الغير الواضحة (الرسالة) مع المسؤول من طرف الموظفين و ذلك بغرض تحقيق هدف الرسالة وذلك بقيمة متوسط حسابي 2.16 من خلال (العبارة 13)

-إن الرسائل الاتصالية تعمل على نقل الأفكار والمعاني والمعلومات وحتى الرموز لكي تسهل في أداء المهام والوظائف الموكلة إلى الفرد على الوجه المطلوب، من خلال توفير الوسيلة الاتصالية التي تساعد الإدارة في إيصال القرارات إلى كل المستويات لكي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بقيمة متوسط حسابي 2.52 من خلال (العبارة 08).

- وهذا ما تؤكده أيضا أن المعلومات تصل من طرف الإدارة في الوقت المناسب و ذلك بقيمة متوسط حسابي 2.42 من خلال (العبارة 10)

- إن القائد الإداري يعمل على مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، من خلال المحادثة الشفوية مع الموظفين الذي تعزز وتساعد في أداء الثقة و العمل على الوجه المطلوب و ذلك بقيمة متوسط حسابي 2.42 من خلال (العبارة 11)

- وهذا ما تثبته أيضا أن الموظفين لا يجدون صعوبة في الاتصال برئيسهم، و ذلك راجع إلى أسلوب القائد الإداري مع مرؤوسيه ، و على اعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي و هذا بدوره يحقق التفاهم و الوصول إلى النتائج و التعرف على الحقائق، و قياس القدرات الفردية للموظف على التعلم و التدريب و ذلك بقيمة متوسط حسابي 1.46 من خلال (العبارة 16)

- و تؤكد عبارة المؤسسة تعتمد على اللغة الفرنسية بدرجة الأول و ذلك بقيمة متوسط حسابي 2.46 من خلال (العبارة 09) و تليها اللغة العربية بالدرجة الثانية بقيمة متوسط حسابي 2.30 من خلال (العبارة 12)، و لا تعتمد على لغة أجنبية أخرى بنسبة 1.22 من خلال (العبارة 17) و في الأخير نجد أن هناك اثر في القيادة الإدارية على تخطيط الرسالة الاتصالية.

النتيجة الفرعية الثانية و التي تجيب على التساؤل الثاني: اثر القيادة الإدارية في اختيار الوسائل الاتصالية

- إن الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة تساهم في نقل المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب، وهذا راجع إلى نوع الأسلوب الاتصالي المستخدم في المؤسسة، وهو أسلوب الاتصال الكتابي والأسلوب الرسمي لأنه وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة، وذلك بسبب بذل فيه نوع من الجهد في إعداده و في عملية الصياغة وهذا ما تؤكده (العبارة 04) تنقي إليك القرارات الصادرة عن الإدارة عن طريق التقارير المكتوبة بقيمة متوسط حسابي 2.62، وهذا دال على انه مؤشر مرتفع جدا.

- وتؤكد أيضا أن الأسلوب الاتصالي المستخدم يساهم في تطوير المؤسسة بقيمة متوسط حسابي 2.76 وذلك من خلال (العبارة 02)، وهذا يدل على أن الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة كافية و فعالة في تحقيق الهدف الاتصالي و ذلك بنسبة 2.58 من خلال (العبارة 05).

- كما أن الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة تتناسب مع المستوى التعليمي للمبحوثين ومستوى التطور التكنولوجي الحاصل في البيئة الخارجية بقيمة متوسط حسابي 2.50 و ذلك من

خلال (العبارتين 03-07)، و لذلك يعتبر نوع الاتصال المتبع في المؤسسة وهو الذي يتماشى مع المؤسسة و الأفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى بقيمة متوسط حسابي 2.54 وذلك من خلال (العبارة 06)

-إن القيادة الإدارية تعتمد على أسلوب الاتصال الرسمي الذي يهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية، أو عن أخطاء معينة في التسيير والعمل في المؤسسة، و يعتبر هذا النوع من الاتصال هو أكثر فعالية لان القائد الإداري يقوم بإجراء مقابلات شخصية مع مرؤوسيه وقت الحاجة بشكل مباشر وذلك بقيمة متوسط حسابي 2.46 من خلال (العبارة 08)، كما يتم الاتصال بالمرؤوسين عن طريق المقابلات المباشرة، لأنها تعد أوضح وسائل الاتصالات لما تمتاز به من حرية التماور والنقاش والتفاهم في الأمور الإدارية التي تخص المؤسسة و ذلك بقيمة متوسط حسابي 2.34 من خلال (العبارة 10)

-كما تعتبر الاجتماعات احد وسائل الاتصال اللفظي التي يستعملها القائد مع مرؤوسيه لإتاحة الفرصة للجميع في المشاركة والتعبير عما يجول بداخلهم من أفكار ومعلومات وآراء تخص المؤسسة من خلال طرح بعض النقاط أو الحلول حول المشكلات المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة و ذلك بقيمة متوسط حسابي 1.90 من خلال (العبارة 16)

-إن المؤسسة تعتمد على وسائل الاتصال الكتابي بدرجة الأول، فالمؤسسة تعتمد في اتصالها على الفاكس لأنه يعتبر الوسيلة الأكثر فعالية في إيصال المعلومات بقيمة متوسط حسابي 2.44 وذلك من خلال (العبارة 09)، كما تعتمد المؤسسة في اتصالها على الانترنت بقيمة متوسط حسابي 2.32 من خلال (العبارة 11)

-و نرى أن المؤسسة أيضا تعتمد على وسائل الاتصال الشفهية أو المرئية المتمثلة في وسيلة الإعلان و الهاتف و ذلك بقيمة متوسط حسابي 2.16، من خلال (العبارة 13-15)

ونلاحظ في الأخير أن هناك اثر في القيادة الإدارية على اختيار الوسائل الاتصالية

النتيجة العامة بالنسبة للمحورين:

-في ضوء ما سبق عرضه من نتائج، وفي ضوء الأهداف التي سعت إليها الدراسة، نخلص إلى نتيجة مهمة هي أن القيادة الإدارية في المؤسسة محط الدراسة تعمل على تفعيل الاتصال الرسمي، و بدرجة الثانية الاتصال الغير رسمي، و ذلك من خلال الاعتناء الجيد بتخطيط الرسائل

الاتصالية و كذلك باختيار الوسائل الاتصالية الممكنة، وهكذا فان أثرها واضح و إيجابا في عملية الاتصال.

خاتمة

خاتمة

-في ضوء ما أسفرت عليه الدراسة نجد أن القيادة الإدارية أهم وظيفة من الوظائف الإدارية، إذ تعمل دوماً من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وذلك من خلال التفاعل مع المرؤوسين و إبراز ما لديهم من قدرات و استعمالها أحسن الاستعمال، و بذلك يتضح أن القيادة الإدارية هي القيادة التي تعمل على تحكيم الرؤى و توجيه الجهود وإرساء أرضية ملائمة تتم من خلالها تناول الجهود وإرساء أرضية ملائمة تتم من خلالها تناول مفردات وقيم المؤسسة والعمل على تنميتها وتطويرها، كما أنها تعتبر العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز و النجاح، وهذا لن يأتي إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون و توجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة، و القيادة تعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، فنرى سر نجاح المؤسسات يرجع إلى نجاح قادتها و مدى تأثيرهم على مرؤوسيهـم و تحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم و استمالتهم بحكمة حتى يقبلون على أداء أعمالهم برغبة واقتناع ورضا.

-فعملية القيادة مرتبطة ووثيقة الصلة بالاتصال لأنه يعتبر وسيلة مهمة في عملية القيادة وعنصر أساسي الذي تركز عليه الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يمكن أن يؤدي وجود اتصال غير فعال بالضرورة إلى انحراف المؤسسة عن الأهداف المرجوة، فلا ضرورة لوجود القيادة بدون اتصال، فالاتصال التنظيمي في المؤسسة، يعتبر من الوظائف الإدارية الهامة للقائد حيث بواسطتها يمكن توحيد الجهود الجماعية، حيث أن نقل المعلومات من شخص إلى آخر أمر ضروري جداً من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، والتأثير على أعمال وسلوك الأفراد بما فيه مصلحة المؤسسة كذلك، فإن الاتصال يعتبر عاملاً أساسياً لتوجيه السلوك، فهو الوسيلة الفعالة لأحكام الإشراف على المرؤوسين و التابعين وإحاطة الجهاز الإداري علماً بمجريات الأمور داخل المؤسسة.

فالإدارة الحديثة تحرص على الاتصال الفعال مع عاملها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وكذا بمعالجة كل المعوقات التي تعيق الفعالية الاتصالية، و عليه فكلما كان الاتصال فعال كلما أدى إلى الفعالية التنظيمية.

وبحكم أن القيادة من أهم وظائف الإدارة والاتصال من أهم العوامل الرئيسية لتحقيق أهداف المؤسسة، نستخلص إلى نتيجة مهمة إلى أن هناك اثر في القيادة الإدارية على فعالية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة.

-وعليه من منطلق الأهداف التي سعت إليها الدراسة جاءت الإجابات حولها كالتالي:

إن للقيادة الإدارية اثر على فعالية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة، و يتجلى ذلك من خلال ما توفره المؤسسة من وسائل اتصالية كافية و فعالة تساعد العاملين على أداء مهامهم الموكلة إليهم بالطريقة الصحيحة وعلى الوجه المطلوب، كما أن النمط القيادي المتبع في المؤسسة يتيح للعاملين من راحة نفسية، وراحة مهنية و عملية من خلال المحادثة الشفوية مع الرؤوس، و عقد الاجتماعات الدورية للعمال، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة، بالإضافة أيضا إلى الوصول لمعرفة أهم المهارات القيادية و الاتصالية المعتمدة في المؤسسة من خلال توضيح دور نظام الاتصال الفعال في أداء المؤسسة.

-و عليه من خلال ما سبق يمكن القول أن الدراسة النظرية تطابقت في جوانب كثيرة مع الدراسة الميدانية، و هو الأمر الذي كشفته البيانات الإحصائية للجداول من خلال التحليلات،بالإضافة أيضا إلى تطابقه مع جزء هام من نتائج الدراسات السابقة، غير أن درجة تعقد الحياة الإنسانية و تغيرها و تنوع الأبحاث فيها و تعدد جوانبها و اختصاصاتها يبقى المجال مفتوحا من اجل فهم أعمق لهذا المورد الهام، خاصة القادة منهم نظرا لدورهم في البناء التنظيمي و عملهم كنقطة محورية في العملية الإنتاجية.

الاقتراحات والتوصيات

- بناء على ما تم التوصل إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، و الذي تناولنا فيه موضوعا هام من مواضيع الإدارة، وهو اثر القيادة الإدارية على فعالية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة، لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي، لذا تبين تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:
 - زيادة وتطوير قدرات العمال من خلال تكثيف و ترقية العمليات التكوينية و التدريبية في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتفقاة الذي لها التأثير المباشر أو غير مباشر على أدائهم الوظيفي.
 - بناء علاقات ودية مع المرؤوسين.
 - اهتمام القائد بالعلاقات الجيدة بين الموظفين
 - التقليل أو الحد من الصعوبات التي تقف أمام العملية الاتصالية بالمؤسسة، و ذلك بالاستماع لانشغالات العمال و الاهتمام بالجانب التقني
 - اهتمام القائد بأعمال العمال.
 - إعطاء قيمة اكبر لعملية الاتصال التنظيمي و خاصة بالنسبة لإطارات و المشرفين التي تهمهم هذه العملية لكثير من غيرهم.
 - ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة و الاتصالات السليمة الكافية
 - أن تحاول الإدارة معرفة حاجيات العمال و أن تسهر على توفيرها و إشباعها لأنها بهذا تساهم في توازنهم و استقرارهم
 - إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا و الدنيا، من إداريين و مستخدمين نحو كل العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط و تنظيم و رقابة و توجيه و دورها في تحديد نمط الاتصال الفعال الذي يساعد على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة.
 - بصفة عامة هذه أهم التوصيات التي يمكن تقديمها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- 1) منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
- 2) محمد القاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات و العمليات - المفاهيم الوظائف، دار وائل، عمان، ط3.
- 3) عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم العمليات-المفاهيم-الوظائف، دون دار النشر، 2003.
- 4) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجماعة الجديدة، مصر، 2003.
- 5) محمد المسماة: الإدارة الفعالة ، مكتبة لبنان، بيروت، 2003.
- 6) جاسم مجيد: دراسات في الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة، 2005.
- 7) جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003.
- 8) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات-العمليات الإدارية، و وظائف المنظمة، دار حامد، عمان، 2006.
- 9) محمد الصيرفي: التوجيه الإداري، مؤسسة مورش الدولية، الإسكندرية، 2005.
- 10) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، مصر، 2004.
- 11) هناء حافظ بدوي: إدارة و تنظيم المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر.

- 12) احمد عبد الرحمان الشميري وبن احمد و آخرون: المبادئ إدارة الأعمال الأساسية و الاتجاهات الحديثة، الرياض، 2004.
- 13) صبحي العتيبي: تطور الأنشطة الإدارية، دار حامد، الأردن، 2002.
- 14) زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، عمان، 2006.
- 15) عالية خلق أخوا رشيدة: المساءلة و الفعالية في الإدارة التربوية، دار حامد، عمان، 2006.
- 16) هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه أساليبه مهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000 .
- 17) غريب عبد السميع غريب: الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 18) احمد محمد عليق و آخرون: وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 19) عبد الفتاح عبد النبي: تكنولوجيا الاتصال و الثقافة بين النظرية و التطبيق، القاهرة، 1999.
- 20) زهير حدادان: مدخل لعلوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 21) محمد ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000.
- 22) فضيل دليو: الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر، القاهرة، 2003.
- 23) محمد فتحي: 766 مصطلح الإداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.
- 24) إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1997.

- 25) قيس محمد الصيدي: التنظيم المفهومات و النظريات و المبادئ، دون دار النشر، طرابلس، 1997.
- 26) معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد: القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، 2008.
- 27) احمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 28) محمد عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي و الإنساني، دار وائل، عمان، 2003.
- 29) مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، دار الطليعة، بيروت، 1982.
- 30) سنان الموسي: الإدارة المعاصرة الأصول و التطبيقات، دار مجدلاوي، عمان 2003.
- 31) طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع الصناعي، دار عكاظ، السعودية، 1982.
- 32) فضيل دليو و آخرون: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 2003.
- 33) محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، عمان، 2001.
- 34) عبد الكريم درويش و ليلا نيكلا: أصول الإدارة العامة، المكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1974.
- 35) عبد الرحمان عزي و آخرون: علم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- 36) هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.

37) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

38) محمد يسري إبراهيم دعبس: الاتصال و السلوك الإنساني، البيطاش سنتر، 1999.

39) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999.

40) عاطف العدلي العبد عبيد: مدخل إلى الاتصال و الرأي العام، ط3، دار الفكر العربي، 1999، مصر.

41) غريب سيد احمد: علم الاجتماع الاتصال و الإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.

42) محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة، الأردن، 2009.

43) جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003.

44) فتوح أبو العزم و آخرون: القيادة و تخطيط مجتمعنا الاشتراكي، القاهرة، د س.

45) سامية محمد جابر و نعمات احمد عثمان: الاتصال و تكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الأردن.

46) عبد الرحمان عبد القافي عمر: الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مصر.

47) عبد الفتاح محمد ويدار: سيكولوجية الاتصال و الإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.

48) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر، الأردن، 2004.

- 49) خيضر كاظم حمود وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة، عمان، 2009.
- 50) محمد الصافي عبد الكريم: علم النفس الاجتماعي، دار الوفاء، مصر، 2012.
- 51) ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2003.
- 52) نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2009.
- 53) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 54) علي عسكر حمدي ياسين و حسن الموسوي: علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الكتاب الحديث، مصر، 1999.
- 55) محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط2، دار المسيرة، الاردن، 2010.
- 56) جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2005.
- 57) احمد قوارية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 58) محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتر، عملن، 2010.
- 59) حسين عبد الحميد احمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي الإداري و التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010.
- 60) محمد أكرم العدلوني: القيادة في القرن 21، دط، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000.

- 61) احمد السيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دط، القاهرة، 2000.
- 62) مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005.
- 63) محمد سعيد أبو سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 64) طارق عبد الحميد بدري: الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، الاردن، 2001.
- 65) لحبيب معمري: التنظيم في النظرية السوسولوجية، منشورات مركز الأبحاث و الدراسات النفسية و الاجتماعية، فاس المغرب، 2009.
- 66) كامل البربر: الإدارة عملية و نظام، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 1996.
- 67) بلال خلف سكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، الأردن، 2010.
- 68) عبد المجيد لطفي: علم الاجتماع و المنهج العلمي، ط7، دار المعارف، القاهرة، 2000.
- 69) عبد الكريم غريب: منهج البحث العلمي في علوم التربية و العلوم الإنسانية، منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح الجديدة، المغرب، 2012.
- 70) بلقاسم سلطانية وحسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004.
- 71) محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
- 72) علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، 2006.
- 73) سامي ملحم: مناهج البحث في التربية و علم النفس، دار المسيرة، عمان، 2000.

ثانيا: المعاجم و القواميس:

- 1) ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 2) خليل الجر لاروس: المعجم العربي الحديث ، مكتبة لاروس، باريس، 1987.
- 3) سميرة احمد سيد: مصطلحات علم الاجتماع ،المملكة العربية السعودية، 1997.
- 4) فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، مراجعة إشراف محمد دبلس أكاديميا للنشر، لبنان، 2001.
- 5) معن خليل: معجم علم الاجتماع ،دار الشروق، عمان، 2006.
- 6) منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر، القاهرة، 2004.
- 7) محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية ، دار الفجر، 2003.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

- 1) طبيش ميلود: الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مراح ورقلة، 2010-2011.
- 2) سليم كفان: دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم النفي عمل و تنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2004-2005.
- 3) العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008.

4)بوعطيط جلال الدين : الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم النفس عمل و تنظيم،جامعة محمود منتوري قسنطينة،200-2009.

5)وليد عطية: القيادة الإدارية و دورها في فعالية الاتصال التنظيمي،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة،2014-2015.

6)نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل،جامعة محمد خيضر بسكرة،2013-2004

7)عادل بن صالح الشقحاء:علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2002-2003

8)ناصر محمد إبراهيم مجمي: أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير لعلم النفس،جامعة الملك سعود،2001-2002

رابعا:المجلات:

1)الطاهر خرف الله و آخرون:الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء12،دار هومة، الجزائر، 2006.

2)جمال بن زروق:مجلة جامعة دمشق، مجلد 26، العدد الأول+الثاني، فيفري، 2010.

3)بلقاسم سلاطونية: ملاحظات حول استخدام الاستمارة و الملاحظة كأداتين لجمع البيانات في التدريبات قصيرة المدى في البحث السوسولوجي،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة باتنة،الجزائر،عدد3،أكتوبر 2002.

4) محي الدين مختار: **الاتجاهات النظرية و التطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية**، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 1999.

5) ابن منظور: **لسان العرب**، دار صادر، بيروت، المجلد 12.

خامسا: المواقع الالكترونية:

1) <http://www.belmoulai-balmoulai-badneddine@univ-ouargla-dz> :ii

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

قسم: العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول موضوع:

اثر القيادة الإدارية على فعالية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة
"دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء"
-وكالة بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: إدارة وعمل

إشراف الدكتورة:

العدي صونية

إعداد الطالبة:

قديري أمينة

ملاحظة:

نرجو منكم وضع علامة X في الخانة التي تعبر عن قناعتك، مع العلم انه ليس هناك إجابات خاطئة و أخرى صحيحة، كما أن المعلومات المدلى بها ستحضر بكل من السرية ولا تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي.

وشكرا على حسن تعاونكم

السنة الجامعية: 2015-2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن:.....سنة
- 3-المستوى التعليمي:.....
- 4-المصلحة:.....
- 5-الأقدمية في العمل:.....سنة
- 6-اللغة المتقنة: العربية الفرنسية لغة أجنبية أخرى

المحور الثاني: اثر القيادة الإدارية في تخطيط الرسائل الاتصالية

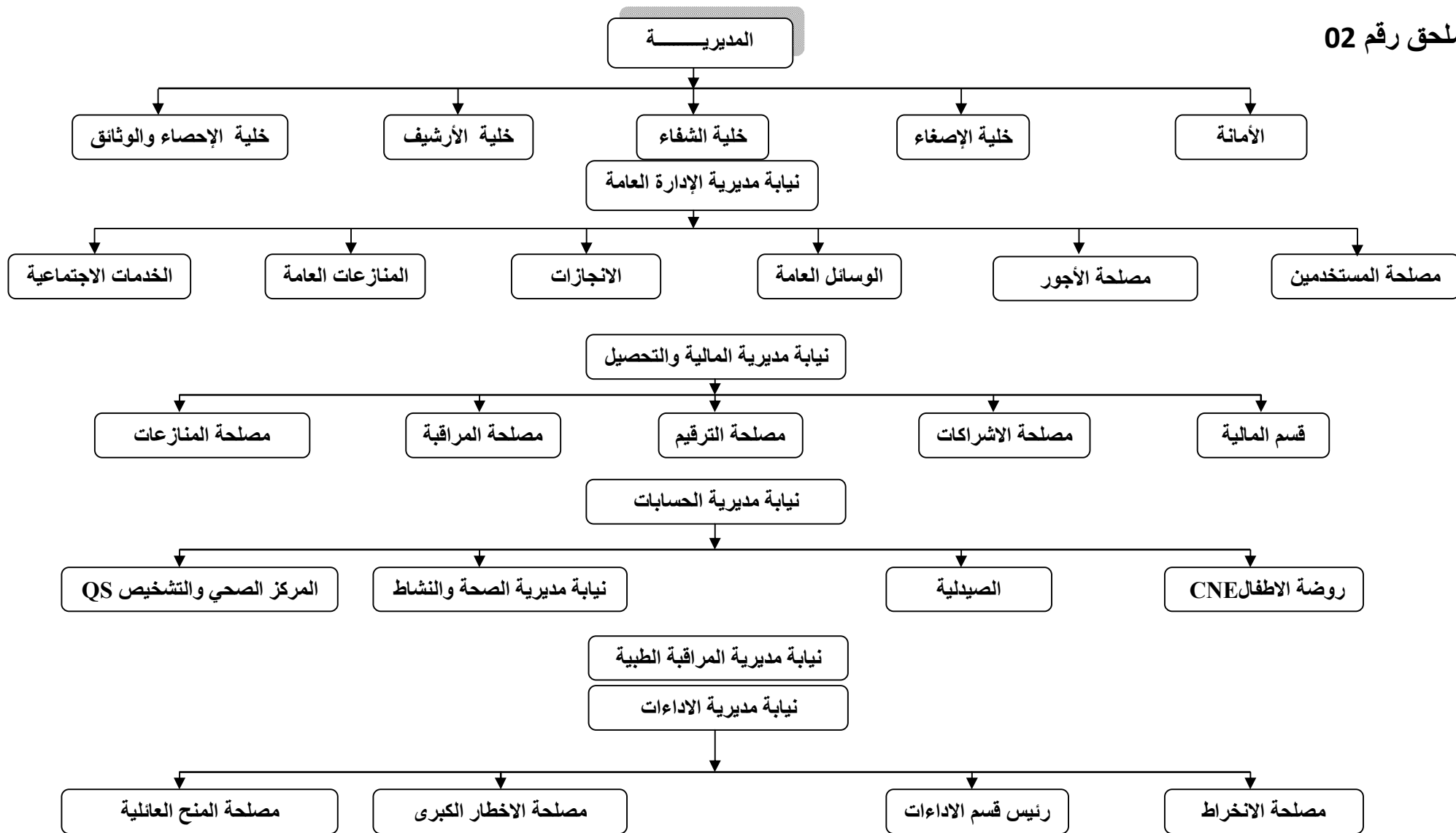
الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
1	تعتمد المؤسسة على الرسائل المكتوبة			
2	تعتمد المؤسسة على الرسائل الشفهية			
3	تكون الرسالة واضحة المعنى لكل المستويات التعليمية			
4	تجد صعوبة في الاتصال برئيسك			
5	تعتمد المؤسسة على اللغة العربية			
6	تعتمد المؤسسة على اللغة الفرنسية			
7	تعتمد المؤسسة على اللغة أجنبية أخرى			
8	تعتمد المؤسسة على الرسائل الرسمية			
9	تعتمد المؤسسة على الرسائل الغير الرسمية			
10	تستوعب هدف الرسالة بشكل واضح			
11	تساعدك الرسائل الاتصالية في تحقيق أهداف المؤسسة			
12	تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب			
13	تساعدك الرسائل الاتصالية في أداء مهامك على الوجه المطلوب			
14	تهتم الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات			
15	تحقق الرسائل الرسمية تغذية راجعة أفضل من الرسائل الغير رسمية			
16	تحتاج أن تستفسر حول مفهوم الرسالة من طرف المسؤول			
17	المحادثة الشفوية مع مسؤولك المباشر تساعدك في أداء عمالك			

المحور الثالث: اثر القيادة الإدارية في اختيار الوسائل الاتصالية

الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
1	الوسائل الاتصالية تساهم في نقل المعلومات بسرعة و في الوقت المناسب			
2	الهاتف الوسيلة الأكثر فعالية في إيصال المعلومات			
3	الفاكس الوسيلة الأكثر فعالية في إيصال المعلومات			
4	تقوم بلقاءات أو مقابلات مع مسؤولك وقت الحاجة بشكل مباشر			
5	يتم الاتصال في مؤسستكم عن طريق المقابلات المباشرة			
6	يتم الاتصال في مؤسستكم عن طريق اللقاءات والاجتماعات			
7	يتم الاتصال في مؤسستكم عن طريق الإعلان			
8	ترى بان الوسائل المستخدمة تتناسب مع مستواك التعليمي			
9	هناك وسائل اتصالية فعالة في تحقيق الهدف الاتصالي			
10	الأسلوب الاتصالي المستخدم يساهم في تطوير المؤسسة			
11	ترى أن الوسائل المستخدمة كافية			
12	ترى بان الوسائل المستخدمة تتناسب مستوى التطور التكنولوجي الحاصل في البيئة الخارجية			
13	تعتمد المؤسسة في اتصالها على الانترنت			
14	أنت دائم الحضور في الاجتماعات التي تنعقد داخل المؤسسة			
15	تنقل إليك القرارات الصادرة عن الإدارة عن طريق التقارير المكتوبة			
16	تعتمد أن نوع الاتصال المتبع في المؤسسة هو الذي يتماشى مع المؤسسة والأفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى.			

قائمة المحكمين

التعديلات	الدرجة	أسماء المحكمين
تعديلات خفيفة	أستاذ محاضر أ	مليكة عرعور
تعديلات خفيفة	أستاذ محاضر أ	بولقواس الزرقة
تعديلات خفيفة	أستاذ محاضر أ	حليلو نبيل



الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة بسكرة

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لمعلومات شفوية مقدمة من طرف نائب المدير

المديرية

الأمانة

خلية الإصغاء الاصغاء

خلية الشفاء

خلية الأرشيف

خلية الإحصاء والوثائق

نيابة مديرية الإدارة العامة

مصلحة المستخدمين

مصلحة الأجور

الوسائل العامة

الانجازات

المنازعات العامة

الخدمات الاجتماعية

نيابة مديرية المالية والتحصيل

قسم المالية

مصلحة الاشرابات الاصغاء

مصلحة الترقيم

مصلحة المراقبة

مصلحة المنازعات

نيابة مديرية الحسابات

روضة الاطفال CNE

الصيدلية

نيابة مديرية الصحة

المركز الصحي والتشخيص

نيابة مديرية المراقبة الطبية

نيابة مديرية الاداءات

مصلحة الانخراط

رئيس قسم الاداءات

مصلحة الاخطار الكبرى

مصلحة المنح العائلية

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لمعلومات شفوية مقدمة من طرف نائب المدير

ملخص الدراسة

تسعى الدراسة إلى معرفة اثر القيادة الإدارية على فعالية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة، حيث تمثل أهمية القيادة عامل أساسي و مهم في المؤسسة و هنا يبرز دور القائد الذي يستطيع تحفيز وتشجيع المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل تعاون و هو الذي بإمكانه تفجير طاقات العاملين وذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة من خلال تجسيد تلك الطاقات والأفكار في انجازات هدفها تطوير كل من النظم و أساليب الإدارة.

والقيادة لا تتم من دون اتصال تنظيمي فعال لأنه عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، كما انه عامل أساسي في تنسيق الأداء والتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين والعكس.

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لتماشيه مع طبيعة الدراسة المنصبة حول اثر القيادة الإدارية و فعالية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة، و قمنا باختيار العينة الحصصية تكونت من 50 مبحوث من الموظفين من مختلف الفئات المهنية حسب الطبقات، ومن أدوات جمع البيانات قمنا باختيار الاستمارة و المقابلة تم من خلالها جمع المعلومات ومراجعتها وتبويبها وفي الأخير تحليلها على ضوء التساؤلات، حيث تحقق التساؤل الفرعي الأول جزئياً و التي تتعلق بأثر القيادة الإدارية في تخطيط الرسالة الاتصالية، كذلك الأمر بالنسبة للتساؤل الفرعي الثاني المتعلق بأثر القيادة الإدارية في اختيار الوسائل الاتصالية.

وعليه خلصت الدراسة في الأخير إلى أن القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على تفعيل الاتصال الرسمي والاتصال الغير رسمي من خلال التخطيط الجيد للرسالة الاتصالية، وكذلك اختيار الوسائل الاتصالية الملائمة في المؤسسة.

RESUME :

L'étude vise à connaître l'effet du leadership administratif sur l'efficacité de l'organisation institution de communication, où il représente l'importance du leadership important facteur clé et dans l'organisation et met en évidence le rôle d'un leader qui peut motiver et encourager les subordonnés pour effectuer leur travail ici avec toute la coopération et est celui qui peut faire sauter les énergies des travailleurs, le spectre de fournir un environnement de travail approprié au cours de la réalisation de ces énergies et des idées dans les réalisations de son objectif le développement de chacun des systèmes et techniques de gestion.

Le leadership n'est pas de Donna toucher réglementaire efficace parce qu'il est un processus dynamique dans le domaine des relations entre les présidents et les subordonnés, il est également un facteur clé dans la performance et les échanges intellectuels entre les présidents et les subordonnés et vice forme.

Nous avons adopté une approche descriptive de l'aligner sur l'étude de la nature-proclamé sur l'impact du leadership administratif et de l'établissement de la communication organisationnelle efficace, et nous avons choisi l'échantillon Alhssah est composée de 50 Cherché par le personnel de divers groupes professionnels, selon les couches, et outils de collecte des données que nous avons à choisir la forme et l'interview a été à travers elle la collecte d'informations, l'examen et la tabulation dans la dernière analyse à la lumière des questions, où il a été le sous-question d'abord, et en partie liée à l'impact des procédures administratives leadership dans la mise en page du message de communication, comme le fait le deuxième sous-question concernant l'impact du leadership de gestion dans le choix des moyens de communication.

L'étude a conclu grenier dans le quatrième que le leadership administratif dans l'organisation travaille sur l'activation de la communication officielle et le contact officieux grâce à une bonne planification et de la communication du message, ainsi que le choix des moyens de communication appropriés dans l'organisation