



العنوان

دور القيادة الإدارية في تحسين الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

-دراسة ميدانية مع موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جيجل-

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تنظيم وعمل :

/
- () : حديدان صبرينة رئيسا
- () : ميلاط صبرينة مشرفا
- () : بوالعشب حكيمة مناقشا

من إعداد الطلبتين /
() : كريكت نورة

:()

شكر وعرافان



الحمد لله عزّ وجلّ الذي وفقنا لإتمام هذا البحث العلمي

وأمدّنا بالصحة والعافية والعزيمة

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

نتقدم بالشكر للأستاذة التي أشرفت على إنجاز هذه

المذكرة "ميلاط صبرينة" على كل ما قدّمته لنا من توجيهات

ساهمت في إثراء وتدعيم موضوع دراستنا من مختلف

جوانبها.

كما نتقدّم بالشكر الجزيل إلى اللجنة التي ستقوم بتقييم

ومناقشة هذا العمل.

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أخيرا تحقق حلم التخرج لطالما انتظرت
هذا اليوم كي أرى الفخر والسعادة في عيني أمي وأبي، وها أنا اليوم أهدي
تخرجي إلى أبي الحنون كل الاحترام والتقدير لأجلك يا من كافحت لأجلنا
ونظرت لإسعادنا كي تخدمنا ودقت ألوان الشقاء كي تربينا فزرعت البذور
وها أنت تجني الثمار

إلى أمي الغالية

إلى كل إخوتي وأفراد عائلتي أخص بالذكر كتاكيت العائلة "زينب، زهرة،
كوثر هديل، سندس عبد الرحمن، داوود"

إلى جيرانني وكل أحبائي

نورة

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أخيرا تحقق حلم التخرج لطالما انتظرت
هذا اليوم كي أرى الفخر والسعادة في عيني أمي وأبي، وها أنا اليوم أهدي
تخرجي إلى أبي الحنون أطال الله في عمره كل الاحترام والتقدير لأجلك يا
من كافحت لأجلنا ونظرت لإسعادنا كي تخدمنا ودقت ألوان الشقاء كي تربينا
فزرعت البذور وها أنت تجني الثمار

إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها

التي كانت السند لي طوال مشوار دراستي

إلى كل إخوتي وأفراد عائلتي صالح، شهيناز

وكتاكيث البيت

"سندس، أمين، نسرين، وأنس وأيوب"

إلى جيرانني وكل أحبائي

سعاد

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة	
5	أولاً: الإشكالية
6	ثانياً: فرضيات الدراسة
8	ثالثاً: أهمية الدراسة
8	رابعاً: أهداف الدراسة
8	خامساً: أسباب اختيار الموضوع
8	سادساً: تحديد المفاهيم
13	سابعاً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية و الاتصال التنظيمي	
28	تمهيد
29	أولاً: نظريات القيادة الإدارية.
41	ثانياً: نظريات الاتصال التنظيمي.
51	خلاصة الفصل
	الجانب النظري للدراسة
الفصل الثالث: القيادة الإدارية.	
54	تمهيد
55	القيادة الإدارية
55	أولاً: التطور التاريخي للقيادة في الفكر الإداري القديم

فهرس المحتويات

59	ثانيا: أنماط القيادة الإدارية
66	ثالثا: أسس ومبادئ القيادة الإدارية.
67	رابعا: عناصر القيادة الإدارية
70	خامسا: خصائص القيادة الإدارية.
70	سادسا : مهارات القيادة الإدارية.
72	سابعا: تصنيفات القيادة الإدارية.
73	ثامنا: أهمية القيادة الإدارية.
73	تاسعا: خصائص القائد الإداري.
75	عاشرا: معوقات القيادة الإدارية
76	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الاتصال التنظيمي	
77	أولا: تمهيد
78	أولا: عناصر الاتصال التنظيمي.
79	ثانيا: وظائف الاتصال التنظيمي.
82	ثالثا: أنواع الاتصال التنظيمي .
90	رابعا: وسائل الاتصال التنظيمي
95	خامسا: شبكات الاتصال التنظيمي.
97	سادسا: خصائص الاتصال التنظيمي.
98	سابعا: أهداف الاتصال التنظيمي.
99	ثامنا: أهمية الاتصال التنظيمي.
102	تاسعا: معوقات الاتصال التنظيمي
104	عاشرا:العوامل التي تحقق نجاح الاتصال التنظيمي
106	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
108	تمهيد
109	أولا : مجالات الدراسة

فهرس المحتويات

109	1- المجال المكاني
109	2- المجال البشري
109	3- المجال الزمني
111	ثانيا: المنهج المستخدم
111	ثالثا: أدوات جمع البيانات
111	1- الملاحظة
111	2- الاستمارة
112	3- الوثائق والسجلات
112	رابعا: أساليب التحليل
	الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة
116	تمهيد
117	أولا : عرض وتحليل البيانات.
140	ثانيا :مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
144	ثالثا : مناقشة النتائج في ضوء النظريات
145	رابعا : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
145	خامسا : التوصيات والاقتراحات المشتقة من الدراسة
150	خاتمة
152	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
117	توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	01
117	توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب متغير السن	02
118	توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	03
120	يوضح علاقة مع القائد	04
119	يوضح تسيير القائد	05
120	يوضح نمط تسيير المناسب	06
122	يوضح رد فعل على الطريقة القيادية في المؤسسة	07
121	يوضح نتيجة الأوامر الصارمة	08
122	يوضح الأقدمية والعلاقات الغير الرسمية	09
124	يوضح صعوبة الاتصال بالقائد	10
123	يوضح السلطة المعتمدة في القيادة الإدارية	11
124	يوضح مساهمة النمط التسلطي (الأتوقراطي) للقائد في تدفق الاتصال التنظيمي	12
126	يوضح تطبيق القائد في لقواعد العمل بالمرونة	13
125	يوضح تواصل القائد مع الموظفين	14
126	يوضح قدرة القائد على مواجهة مشاكل العمل	15
128	يوضح مدى اعتبار القائد قدوة	16
127	يوضح المستوى الدراسي ومدى قدرة القائد على الإقناع والتفاوض	17
128	يوضح تنسيق القائد لأنشطة الأفراد	18
129	يوضح قدرة القائد على تقييم أداء الأفراد	19
129	يوضح تدريب وتطوير قدرات ومهارات الموظفين من طرف القائد	20
130	يوضح تحفيز وتشجيع الموظفي من طرف القائد	21
132	يوضح كيفية اتخاذ القرارات للقائد	22
131	يوضح مدى التزام القائد بالمبادئ الأخلاقية	23
132	يوضح الرتبة الوظيفية واعتماد القائد أسلوب المكافأة والجزاء	24
134	يوضح استغلال القائد التنظيم الرسمي لدعم الخطة المطلوبة	25
134	يوضح مراقبة القائد للموظفين	26

قائمة الجداول

135	يوضح التزام بقواعد التنظيمية في المؤسسة	27
136	يوضح متابعة المتسمرة للقائد على الموظفين	28
136	يوضح وضع القائد والخطط الإستراتيجية	29
137	يوضح مدى معرفة الموظفين بالخطوة التي يتبعها القائد	30
138	يوضح عمل القائد وفق نظام المعلومات دقيق وفعال	31
138	يوضح اقتراحات الموظفين لتحسين الاتصال التنظيمي	32
139	يوضح أسلوب القيادة الأنسب لتحسين الاتصال التنظيمي	33

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
39	أنموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون	01
46	هرم الحاجات لماسلو	02
95	نموذج الاتصال على شكل عجلة	03
96	نموذج الاتصال على شكل سلسلة	04
96	نموذج الاتصال على شكل دائرة	05
97	نموذج الاتصال المتشابه	06

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تناولت دراستنا موضوع القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي الذي يعتبر من أهم مواضيع التي اهتمت بها في مجال العلم الاجتماع لما لها من دور في نجاح أو فشل المؤسسات وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

- التعرف على مدى مساهمة الأنماط القيادية في زيادة الفاعلية.

وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده:

- هل للقيادة الإدارية دور في تحسين الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

- والذي تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم الأنماط القيادية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الفوضوي) في زيادة الفاعلية داخل المؤسسة؟

- هل تساهم شخصية القوية للقائد في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة؟

- هل المتابعة والإشراف من طرف القائد تجعل الموظفين يقومون بالأعمال وفق الخطو المطلوبة؟

ومن أجل الإجابة عن هذه التساؤلات تم وضع الفرضية الرئيسية التي مفادها:

- للقيادة الإدارية دور في تحسين الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

والتي انبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- تساهم الأنماط القيادية في زيادة الفاعلية داخل المؤسسة.

- تساهم الشخصية القوية للقائد في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة.

- المتابعة والإشراف من طرف القائد تجعل الموظفين يقومون بالأعمال وفق الخطة المطلوبة.

ولأجل تحقيق هذه الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي، وأدوات جمع البيانات كملاحظة والاستمارة وبعض الوثائق ذات صلة بالموضوع من أجل الوصول إلى نتائج لتحصل عليها بالاعتماد أيضا على الأسلوب الكمي والكيفي كما لقد قمنا بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي قدر بـ 91 موظف.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- نمط القيادة الإدارية السائد بإدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هو النمط الديمقراطي.
- الشخصية القوية للقائد تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين داخل المؤسسة.
- المتابعة والإشراف من طرف القائد تنظم العمل وتسهل الوظائف على الموظفين.
- للقيادة الإدارة دور فعال في تحسين الاتصال التنظيمي وذلك من خلال التأثير على الجانب الاجتماعي والشخصي والجانب المهارات والكفاءة المهنية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الاتصال التنظيمي، المؤسسة.

Summary:

Our study dealt with management leadership and organizational communication, which is one of the most important subjects in the field of sociology because of its role in the success or failure of institutions. This study aimed at:

- The role played by management leadership in improving organizational communication within the institution.
- Identify the extent to which leadership patterns contribute to increasing effectiveness.

The study began with a key question:

- Does management leadership play a role in improving organizational communication within the organization?

- The following sub-questions were raised:

- Do leadership patterns (autocratic, democratic, anarchist) contribute to increased effectiveness within the institution?

- Does the leader's strong personality improve the performance of subordinates within the organization?

- Does follow-up and supervision by the commander make subordinates do the work according to the required steps?

In order to answer these questions, the main premise has been made that:

- Management leadership has a role to play in improving organizational communication within the institution.

The following sub-hypotheses emerged:

- Leadership patterns contribute to increasing effectiveness within the institution.
- The strong personality of the leader contributes to improving the performance of subordinates within the institution.
- Follow-up and supervision by the commander makes subordinates perform the work according to the required plan.

In order to achieve these hypotheses, we have relied on the descriptive curriculum, data collection tools such as observation, form and some relevant documents in order to arrive at results for them by also relying on quantitative and qualitative methods. We have also undertaken a comprehensive survey of the study community of 91 staff members.

The study found a series of findings, the most important of which were:

- The dominant management leadership pattern of the Faculty of Humanities and Social Sciences is democratic.
- The strong character of the leader greatly influences the performance of subordinates within the institution.
- Follow-up and supervision by the leader regulates work and facilitates jobs for employees.
- Leadership management is instrumental in improving organizational communication by influencing social, personal, skills and professional competence.

Keywords: administrative leadership, organizational communication, enterprise.

مقدمة

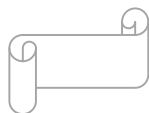
تعتبر المؤسسات ظاهرة اجتماعية قديمة قدم الإنسان حيث وجدت معه وتطورت وتغيرت نتيجة إسهاماته لتطويرها وتمييزها حيث تعقدت مع تعقد النسيج الاجتماعي للمؤسسات وتماشيا مع هذه الظروف ظهرت الحاجة إلى ترسيخ القيادة الإدارية والتي تعتبر من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في مجالات العلوم الاجتماعية باعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل هذه المؤسسات ذلك أن القيادة لها دور هام في تشكيل وبناء سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المؤسسة بغية تحقيق أهدافها وفعاليتها بالإضافة إلى تركيزها على إتباع الأنماط القيادية المتعارف عليها والتي من شأنها تنظيم الأفراد ودفعهم إلى الالتزام والعمل الجاد وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات بغية بقاء المؤسسة واستمرارها وتحسين الإنتاجية.

كما جاء الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية والتي تعتبر المحرك الأساسي لكل تنظيم (مؤسسة) والضرورة الملحة بالتنظيمات الحديثة في ممارسة القادة والمدراء الدور القيادي لأجل بناء قيم ومبادئ الاتصال التنظيمي عند المرؤوسين (الأفراد) قصد تفعيل العملية الاتصالية في المؤسسات حيث انه يتطلب جهود متواصلة ومنظمة بين الإدارة والعمال فنجاح هذه العملية لا يتوقف فقط على القادة وإنما على التعاون من خلال أسلوب اتصالي إقناعي يمارسه المسؤول داخل النسق التنظيمي في توجيه مرؤوسيه لتسيير ناجح وترسيخ ثقافة الاتصال التنظيمي بين العاملين بالإضافة إلى تقليل النزاعات والصراعات بين الإدارة والموظفين.

ونظرا لأهمية القيادة الإدارية و الاتصال التنظيمي سوف نتطرق في دراستنا إلى موضوع القيادة الإدارية ودورها في تحسين الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة جيجل تاسوست وقد قسمت الدراسة إلى 7 فصول :

.تناولنا في الفصل الأول : الجانب المنهجي الذي اشرنا فيه إلى : الإشكالية ومبررات اختيار الموضوع وأهدافه وأهميته وكذلك المفاهيم المتعلقة بالدراسة إلى جانب الدراسات السابقة.

- أما بالنسبة للفصل الثاني : فقد تطرقنا لبعض النظريات المفسرة لكل من القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي.

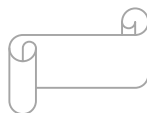


. والفصل الثالث : خصصناه للقيادة الإدارية حيث تطرقنا لمختلف الجوانب المتعلقة بالقيادة الإدارية بدءا بالجزور التاريخية للقيادة الإدارية وخصائصها ، أهميتها ، أنواعها ، عناصرها ، وغيرها من العناصر...
- بينما تناولنا في الفصل الرابع : الجوانب المتعلقة بالاتصال التنظيمي ومختلف العناصر التي تتدرج تحته.

. وتطرقنا في الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

. في الفصل السادس : قمنا بتحليل ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك في ظل الفرضيات والدراسات السابقة والنظريات.

. وفي الأخير تم التطرق إلى خاتمة كخلاصة عامة للدراسة وقائمة المراجع ومختلف الملاحق.



الجانب المنهجي

لِلدراسة

الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية

تضم المؤسسات أفراداً من مختلف الثقافات والذهنيات والشخصيات يمثلون مجموعات بشرية تتفاعل مع بعضها البعض بواسطة الرموز في إطار تنظيمي معين، ووفقاً لإجراءات عمل معينة تحتاج هذه المجموعات أو فرق العمل إلى التقريب والتنسيق بينهم، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف وفي هذا الإطار دائماً ما يبرز شخص معين يكون مميزاً وبدون شعور منهم يصبح هذا الشخص مؤثراً بهم وقدرتهم ويتبعونه في كل الأمور وحتى يلجؤون إليه لحل مشاكلهم، وهذا ما يعرف بالقيادة والتي تعتبر عنصر ضروري لنجاح المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو تربوية أو غيرها ذلك أن القيادة تقوم على مجموعة من النشاطات التي من شأنها أن تساهم في بناء الهيكل الخارجي والداخلي للمؤسسة.

وهذا ما أشارت إليه بعض النظريات المفسرة للقيادة الإدارية والاتصال التنظيمي فعلى سبيل المثال نجد نظرية الرجل العظيم التي ترى أن القادة يولدون قادة ، أما نظرية السمات فتري أن أساس النجاح في القيادة يتوقف على توافر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، إن إحداث التغيير والتطوير في أي مؤسسة لا يتم إلا في ظل قيادة واعية ورشيده، وذلك من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة التي تضمن السير الاستراتيجي لقوانين المؤسسة.

تعتبر القيادة محور العملية الإدارية وقلبها النابض حيث تعرف على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب وللقيادة جوانب وأنماط عديدة كالنمط الديمقراطي... الخ والشخصية القوية والمتابعة والإشراف من طرف القائد ، ومع تحول العالم إلى قرية صغيرة و مترابطة الاجزاء أصبح الاتصال محور اهتمام الرؤساء والمرووسين وذلك لقدرته على تحسين العملية الاتصالية بينهم في المؤسسة الجزائرية ، حيث احتل الاتصال مكانة كبيرة في أدبيات المفكرين بداية بما قبل القرن الخامس قبل الميلاد في كتابات البابليين والمصريين إضافة إلى كتابات كل من أرسطو وافلاطون مروراً بما قدمته الحضارة الإسلامية بداية من العقد الثاني للقرن السابع الميلادي في بناء وتوسع البلاد الإسلامية ، وما رافق هذا التوسع من فتوحات والتي شملت العالم المتمدن القديم ومصاحب ذلك من حاجة ماسة للاتصال بين أقطارها المختلفة والمتشعبة في ضوء الرسالة التي تحملها ونشر تعاليم الدين الإسلامي، والذي يحتل التواصل أهمية كبيرة فيه وصولاً إلى ما بعد الحرب العالمية الأولى هذه المرحلة التي أخذ فيها الاتصال شكله المؤسسي يتطور وفقاً لأسس فنية ومنهجية ،متزامناً في

ذلك مع التطور التكنولوجي والمعرفي السريع والتي شملت مختلف الجوانب الحياتية وعلى رأسها الجانب التنظيمي.

فالاتصال التنظيمي أساس العملية الإدارية حيث يعرف على أنه عبارة عن شبكات مصممة من أجل مرونة نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته ، وبدونه يتعذر وجود تنظيم سليم لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد داخل جماعة العمل باعتبارهم فاعلين اجتماعيين

ومن هاذ المنطلق جاءت دراستنا هذه" دور القيادة الإدارية في تحسين الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة " لمعرفة الدور الذي تلعبه القيادة كأحدى العمليات الأساسية لتحسين الاتصال التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحيى . جيغل . من خلال طرحنا السؤال الرئيسي :

- هل للقيادة الإدارية دور في تحسين الاتصال التنظيمي في المؤسسة ؟

- تدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الأنماط القيادية (الديمقراطية ، الأوتقراطي ، الفوضوي) التي تساهم في زيادة الفعالية داخل المؤسسة ؟

- هل المتابعة والإشراف من طرف القائد تجعل الموظفين يقومون بالأعمال وفق الخطة المطلوبة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

أي دراسة اجتماعية تنطلق من الفروض التي هي في الأساس أسئلة تدور في ذهن الباحث يحاول فيها الإجابة عن بحثه وذلك بالتحقق منها بتأكيدا أو بنفيها وهي عبارة عن حل مؤكد يضعه الباحث للإحاطة بموضوع الدراسة وعليه اعتمدنا في دراستنا هذه على الفرضية الرئيسية التي مفادها :

- للقيادة الإدارية دور في تحسين الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

وتتبع عنها ثلاث فرضيات فرعية وهي:

- الأنماط القيادية (الديمقراطية ، الأوتقراطي ، الفوضوي) تساهم في زيادة الفعالية داخل المؤسسة.

- تساهم الشخصية القوية للقائد في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة.

- المتابعة والإشراف من طرف القائد تجعل الموظفين يقومون بالأعمال وفق الخطة المطلوبة.

ثالثا: أهمية الدراسة

- إبراز أهمية القيادة الإدارية داخل المؤسسة.

- معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

- يمكن أن تقدم هذه الدراسة مساعدة للمؤسسة من خلال تحسين الاتصال التنظيمي فيها.

رابعا: أهداف الدراسة

- معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة .

- التعرف على مدى مساهمة الأنماط القيادية في زيادة الفاعلية في العمل.

- محاولة التعرف على دور الشخصية القوية في تحسين أداء الموظفين.

- التعرف على مدى مساهمة المتابعة والإشراف من طرف القائد في سير العمل وفق الخطة المطلوبة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيارنا لهذا الموضوع جاء نتيجة لأسباب ذاتية وموضوعية وهي على النحو التالي :

أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع كمجال للبحث.

- إثراء الرصيد المعرفي من خلال القيام بهذه الدراسة.

- محاولة معرفة أبعاد هذا الموضوع.

- الرغبة في معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.

- إمكانية إنهاء الدراسة في الوقت المحدد لتماشيا مع قدراتنا وإمكانياتنا.

- ارتباط الموضوع بالتخصص.

- وفرة المادة العلمية في هذا الموضوع.

سادسا: تحديد المفاهيم

تعد المفاهيم احد العناصر الأساسية المشكلة للمعرفة العلمية بمختلف المستويات لذا احتوت دراستنا على مجموعة من المفاهيم وهي :

القيادة، الإدارة، القيادة الإدارية، الاتصال، التنظيم، الاتصال التنظيمي بالإضافة إلى تعريف المصطلحات المرتبطة بموضوع الدراسة وهي:

1- القيادة:

يعرف Gibson: القيادة بأنها عملية التأثير على الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة

مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرضا على نوع القيادة. (حسين حريم ، 2009 ، ص 196)

يعرفها هيرسي وبلابشارد: على أنها "عملية تأثير نشاطات الفرد أو الجماعة على تحقيق الأهداف في موقف معين وتكون نتيجة لتفاعل القائد والمرؤوسين والموقف". (حسن ماهر، 2004 ، ص 20)
عرفها Bass: بأنها " العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب". (محمد حسنين ، 2008 ، ص 18)

يعرفها كلارن: على أنها "دالة التفاعل بين كل من خصال شخصية القائد وتوقعات الأتباع لأدائه وخصال شخصيات الأتباع ، ومتطلبات الأداء كما يدركه الأتباع ويتفاعل فيه كل من القادة والأتباع".
(شوقي طريف ، 1992 ، ص 39)

يعرفها هيمفل: على أنها "نشاطات وفعاليات ينتج منها أنماط متناسقة بتفاعل الجماعة". (محمد رسلان ، جميلة جاد الله ، 2000 ، ص 131)

التعريف الإجرائي:

إن القيادة هي قدرة الشخص على الإلهام والتأثير في الفرد أو المجموعة وتوجيههم وتحفيزهم بطريقة فعالة لتحقيق التعاون بينهم من اجل بلوغ أهداف معينة بأعلى درجة من الكفاية من الانجاز ، بعيدا عن التسلط و الإكراه ، لأن القيادة عملية تقوم على الديناميكية والتفاعل الايجابي المتبادل بين القادة والمرؤوسين.

2- الإدارة:

يعرفها حمادي العلوي: في قاموس الدولة والاقتصاد بأنها " مصدر الفعل المزيد أدار ، بمعنى جعله يدور، واستعاره المعاصرون لتوجيه الأمور و تدبيرها. (حمادي العلوي، 1997، ص 67) يعرفها الأستاذ ناجي: " أنها تعني الترتيب والتنظيم الخاص للجهود الجماعية للبشر". يعرفها أرستد ديل على أنها " تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين ". يعرفها عبد الكريم درويش والدكتورة ليلي تكلا بأن " الإدارة تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين ". (نواف كغان، 2007، ص 112) يعرفها فنغروبر سشوس على أنها " تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة ". (المرجع السابق ، ص 113)

التعريف الإجرائي:

تشمل الإدارة كل عمليات التخطيط ، التنظيم، التنسيق، الرقابة، والتوجيه، التقييم والتي يقوم بها كل قائد ، مدير كان أو رئيس والتي تخص موارد التنظيم المادية والبشرية لأجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتجسيدها.

3 – القيادة الإدارية:

" النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين". (بطرس حلاق، 2020، ص15)

"القيادة الإدارية هي الطريقة التي يستطيع من خلالها المدير التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والاختصاصات والأنشطة وبت روح التعاون بينهم بطريقة منظمة، وان القيادة الإدارية تختلف عن القيادة، لان القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية في ممارسة نشاطها، بينما القيادة فهي تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد". (بلمرابط شهيناز، فريمش مليكة، 2022، ص، 235)

"أنها سلوك تشاركي يتميز بنظرة شمولية وقدرة الإشباع والتوجيه والتميز بروح العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المرسومة ". (رافدة عمر الحريري، 2011، ص، 107).

التعريف الإجرائي:

هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

4 - الاتصال:

يعرف الاتصال عند علماء النفس بأنه " العملية التي يقوم بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال بإرسال مثير عادة ما يكون لفظيا لكي يعدل من سلوك الآخرين ". (منال طلعت ، 2002 ، ص 22)

يعرفه دافيد بيرلو بأنه "السلوك الاتصالي الذي يهدف إلى الحصول على استجابة معينة ما، أو الاستجابة المميزة لفرد نحو مثير معين ". (منال هلال ، 2012 ، ص 33)

عرف ستانلي Stanley: الاتصال بأنه عبارة عن "عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة ، و ليس عملا فرديا منعزلا ، حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل وتناغم وانسجام ، وفهم مشترك للرموز المتبادلة. (بشير العلق ، 2014 ، ص 7)

وعرف الاتصال أيضا بأنه "نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك" (محمد القدومي وآخرون ، 2015 ، ص 241).

التعريف الإجرائي :

الاتصال نشاط إنساني هادف ، وعامل مهم تقوم عليه الحياة البشرية لا يمكن الاستغناء عليه ، لان الفرد يمارس الاتصال ويبني علاقات مختلفة مع غيره ، والاتصال بمفهومه الضيق يعد عملية نقل وتبادل الأفكار، والمعلومات بين طرفين أو أكثر ولضمان التفاعل بين هؤلاء تقوم هذه العملية على جملة من العناصر أهمها : المرسل، الرسالة، المرسل إليه.

5. التنظيم :

عرفته اعتماد محمد علام بأنه " النسق الاجتماعي الذي له حدود يحافظ عليها ويسعى لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة ، ويتألف التنظيم من بناءات وأنماط تقاهم وتعاون بين الأفراد المشتركين في ادوار النشاط التنظيمي وتربطهم علاقات اجتماعية مع وجود نسق فني إداري يتولى انجاز الواجبات".
(اعتماد محمد علام ، 1999 ، ص 44)

عرف محمد قاسم القريوتي التنظيم بقوله : " هو وسيلة للانجاز وليس هدفا بحد ذاته والآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المسطرة بشكل جيد وفعال " (فيصل محمود ، 2013 ، ص 137)

يعرف التنظيم بأنه " عملية تحديد الأعمال التي يراد أداؤها وتجميعها ، والتقسيمات الإدارية اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال ، وتوزيع المسؤوليات والواجبات ، وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال ، بغرض تحقيق الأهداف". (ربحي مصطفى ، 2007 ، ص 94)

التعريف الإجرائي:

نعرف التنظيم بأنه بناء اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد لديهم مهام ومسؤوليات خاصة بهم ، تربطهم علاقات اجتماعية يسعون لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا.

6- الاتصال التنظيمي:

يعرف علاء عبد الغني محمود الاتصال التنظيمي بأنه : "الوسيلة التي يعتمد عليها المدير لتطوير نظام يتم بموجبه إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها". (علاء عبد الغني محمود ، 2011 ، ص 347)

يعرفه خضير كاضم حمود بانه : " عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة يتم ذلك باستخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم للتأثير على السلوك ". (خضير كاضم حمود ، 2002 ، ص 21)

في حين عرف قاسيمي ناصر الاتصال التنظيمي بأنه : " يشمل كل العمليات التي من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي".

(قاسيمي ناصر، 2011 ، ص 5 – 6).

التعريف الإجرائي:

الاتصال التنظيمي هو عملية نقل المعلومات والأفكار، والمشاعر، التعليمات، الأوامر...

من عامل إلى آخر ومن مستوى تنظيمي إلى آخر وهذا في وجود التفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، ويتكون الاتصال التنظيمي ببعديه الرسمي وغير الرسمي من الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي

المفاهيم الثانوية:

1- النمط القيادي

هو السلوك الذي يمارسه القائد للتأثير على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعيه العمل و الإنتاج، كذلك نعرف النمط القيادي بأنه سلوك الكائد داخل المنظمة وأسلوبه المتبع في تسيير أمور المنظمة وتحقيق أهدافها والتأثير على موظفيها. (معن محمود، 2008، ص 25)

التعريف الإجرائي:

النمط القيادي هو: السلوك الغالب الذي يمارسه المدير أثناء تعامله مع الموظفين بهدف تحسين نوعية الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

2- الشخصية القوية:

تعتبر الشخصية القوية من أهم معينات النجاح والمضي في الحياة العملية والاجتماعية فيمتاز أصحابها بالبعد عن صفات العنف والغلظة والانفعال ولا يعتمدون على الصراخ كوسيلة لإثبات الذات بل على العكس تماما حيث يتميزون بالهدوء والثقة بالنفس والاحترام. (www. mawdo3. com)

التعريف الإجرائي:

هي أساس أي إنسان فهي مجموعة من الصفات العقلية والجسدية والاجتماعية التي تميز الإنسان عن غيره حيث ترتبط الشخصية القوية بالبيئة المحيطة حيث تتشكل قوتها في ظل البيئة الاجتماعية.

3- المتابعة:

هي عملية ممنهجة مستمرة تجري في جميع مراحل المشروعة وهي تؤكد على التعلم بالممارسة واستخدام الأدلة لاتخاذ القرارات الصائبة وهي عملية المقارنة بين ما تم انجازه وما هو مخطط لإنجازه.
(<http://blog.naseeg.com>)

التعريف الإجرائي:

هي عملية منظمة وفقا لخطة موضوعة توضح بها الأهداف المراد تحقيقها، مع مراجعتها بشكل دوري للتأكد من أن التنفيذ يتم في الإطار الصحيح.

4- الإشراف:

هو الجهود المنظمة التي يبذلها المسؤولون لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين الآخرين في الحقل التربوي، في مجال تحسين التعليم مهنيا واختيار وتعديل الأهداف التربوية ومواد التعليم وطرائق التدريس وتقويم التعليم. (<http://www.uomus.edu.iq>)

التعريف الإجرائي:

الإشراف هو علاقة بين شخص مشرف وموجه وعدد من الأشخاص مشرف عليهم يعملون كجماعة، تهدف هذه العلاقة إلى مساعدة مشرف على تحقيق الأهداف وأن الإشراف جزء من القيادة الإدارية والقيادة التربوية بصورة أخص لأنه يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وضمان الخدمات فيها.

سابعاً: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة خلفية معرفية ضرورية لأي باحث باعتبارها الموجه الأساسي للاطلاع على جميع جوانب موضوع الدراسة ، كما تزوده برؤية واقعية منهجية تسهل عليه التقدم في البحث وسنحاول في هذا العنصر عرض بعض هذه الدراسات الميدانية التي عالجت متغيرات الدراسة بأبعادها الخاصة والعامة

الدراسات الخاصة بالمتغيرين:

الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: القيادة الإدارية وسيرورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة نسيمه حدوني (2018)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم الإعلام والاتصال، تخصص الاتصال المؤسساتي.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي : كيف تساهم طبيعة القيادة الإدارية في تحسين سيرورة الاتصال التنظيمي بالشركة الجزائرية للإسمنت للمنتجة بمفتاح البليدة خلال الفترة الممتدة من 2014 الى 2017؟

التساؤلات الفرعية:

-هل منظومة القيادة الإدارية السائدة في شركة الاسمنت للمنتجة بمفتاح تدعم الاتصال الرسمي ،أو تتركس لظهور اتصال غير رسمي ؟

-هل نمط القيادة الإدارية المنتهج بشركة الاسمنت للمنتجة يعمل على تحسين أو إعاقة مسار الاتصال التنظيمي ؟

-هل السمات والسلطات التي تتوفر في القادة الإداريين بشركة الإسمنت للمنتجة تسعى لتحسين أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي ؟

-إلى أي حد تؤثر المتغيرات التنظيمية وتعدد المستويات الإدارية بين القيادة الإدارية والموظفين على حرية تدفق المعلومات داخل شركة الإسمنت للمنتجة بمفتاح البليدة ؟

-كيف يتعامل القائد الإداري لشركة الإسمنت للمنتجة مع مختلف وسائط تكنولوجيا الاتصال ؟

هل القيادة الإدارية تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال كعامل للتحسين من سيرورة الاتصال التنظيمي في شركة الإسمنت للمنتجة بمفتاح ؟

أهداف الدراسة :

- التعرف على اتجاهات وأنماط وسلطات القيادة الإدارية ومكانتها في سيرورة العملية الاتصالية في التنظيم.
- الكشف عن الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية من خلال أنماط ووسائل الاتصال التي تستخدمها في سيرورة الاتصال التنظيمي لدعم وصول المعلومة في التنظيم.
- التعرف على واقع التنظيم الراهن ، وعناصر العملية الاتصالية في الشركة محل الدراسة واهم العوامل المساعدة في تحسينها.
- تقديم رؤية عامة تبين واقع مسار الاتصال التنظيمي في ظل القيادة الإدارية المنتهجة بالشركة محل الدراسة.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي (منهج دراسة حالة).

العينة: العينة القصدية.

أدوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

نتائج الدراسة:

- نمط القيادة الإدارية بشركة الاسمنت للمنتجة هو نمط ديمقراطي تشاركي يتميز بالتغذية المرتدة على كافة الموظفين والمدريبات.
- تركز القيادة الإدارية بالشركة محل الدراسة للاتصال الرسمي فهي نجحت في التأثير على أفكار واتجاهات وسلوكيات الموظفين من خلال توفرها على المهارات الاتصالية المتمثلة في فعالية الكلام والكتابة ، والإقناع عن طريق الاتصال الشخصي الشفهي.
- تعتبر القيادة الإدارية بشركة الاسمنت بالمنتجة بمفتاح المحور الأساسي للعملية الاتصالية في التنظيم، فتعتمد في أداء وظيفتها المهنية إلى توظيف الاتصال الرسمي بأنواعه الثلاث مع الوسيلة المناسبة في الوقت المناسب.

- إن المتغيرات التنظيمية لا تسبب حواجز سيران المعلومة بعد سنة 2013 وذلك بعد تعديل الهيكل التنظيمي، فكل جزء من التنظيم أو كل مستوى تنظيمي يقوم بمعالجة المشاكل التي تخصهم والخروج بجملة من التوصيات وتقديمها للمديريات الأخرى حتى لا تقع فينفس المشكل بالاعتبار أن الشركة وحدة إجتماعية متكاملة.

-يلعب حجم الشركة دورت أساسيا في اختيار الهيكل المناسب، إذ تحتاج الشركات الكبيرة إلى هيكل ذو درجة كبيرة من الرسمية وذلك من اجل السيطرة على سلوك الأفراد كما تعند على إجراءات وقواعد لانجاز الأعمال.

- إنشاء مصلحة للاتصال من قبل القيادة الإدارية ولها علاقة مباشرة بمديرية الموارد البشرية هو خطة ايجابية قامت بتبنيها واكتشاف أهمية سيران المعلومة بطريقة منظمة ، مع وضع قائم بالاتصال التنظيمي الداخلي ملم بجميع جوانب الاتصال ويمتلك قدرات ولديه معرفة جيدة بالشركة محل الدراسة وهذا راجع للخبرة والأقدمية التي يمتلكها.

-تلجأ القيادة الإدارية في تطوير هيكلها التنظيمي إلى الاعتماد على أساليب حديثة وذلك لتطوير مهارات وقدرات الأفراد العاملين بالشركة محل الدراسة.

- تعمل القيادة الإدارية بالشركة محل الدراسة على تنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح والوكالات وتحديد وسائل وأساليب اتصالية مناسبة لضمان تدفق المعومات.

- تؤدي القيادة الإدارية بشركة الاسمنت للمنتجة بمفتاح إلى نقل المعلومات والآراء والأفكار وتعمل على تحقيق الفهم المشترك بين عمالها ،من خلال إعطاء توجيهات والإرشادات التي تتعلق بتنظيم وتوجيه الأفراد ، تشجع سلوك الاستماع وتدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية.

-لكل وسيلة من وسائل الاتصال التنظيمي المنتهجة من قبل القادة الإدارية بالشركة محل الدراسة مزايا وحدود ، وهاته الوسائل سواء كانت شفوية أو كتابية أو تكنولوجية تتوفر كما ونوعا فنتيح للمرسل فرصة اختيار الوسيلة التي تتناسب مع الهدف المقصود وتتناسب مع الرسالة وخصائص المستهدف.

-الاتصال الرسمي بالشركة الاسمنت للمنتجة قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه ، وذلك بمختلف اتجاهاته ، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات ، وكذلك الاتصال الصاعد يكون كرد على التعليمات والأوامر وقد يكون هذا الاتصال أحيانا في شكل شكاوي ، أما الاتصال الأفقي

يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهة النظر هو العمل ويسهل طريقة سيره ، أما الاتصال الغير الرسمي فهو أيضا موجود بحكم العلاقات اليومية التي تربط الموظفين.

- استعمال القيادة الإدارية للغة الفرنسية والعربية كوسيلة للاتصال الرسالة الاتصالية سواء المكتوبة أو شفوية، فاللغة والسمع تعتبر كعقبة من العقبات الإقناعية والاتصالية، كان لا يفهم الأتباع اللغة المعقدة، لهذا تعد تقنية اللغة والسمع من أهم أطراف العملية القيادية باعتبار القائد الإداري هو المسير والموجه المسؤول فهو الذي يساهم في نجاح أو فشل سيرورة العملية الاتصالية في التنظيم.

-حسن استخدام القيادة الإدارية لتكنولوجيا الجديدة يساهم في إيصال المعلومة في الوقت المناسب لمستخدميها فهي تعتمد في أداء عملها على تكنولوجيا الإعلام والاتصال ولهذا فان الشركة تمتاز بهيكل تنظيمي مرن ، وتنظيم شبكي، بالإضافة إلي نظام المعلومات من خلال تجميع البيانات والمعلومة في قاعدة المعلومات ويتم الرجوع إليها من قبل المدراء الفرعين ورؤساء مصالح الكل حسب ما يحتاجه من معلومات (أي حسب المديرية إلي ينتمي إليها)، فاستخدام قادة شركة الإسمنت للمنتجة بمفتاح لهاته التقنيات الحديثة يعمل على تسهيل العملية الاتصالية ، وتجاوز الحواجز الزمنية والمكانية ، مما أدى إلى بروز أشكال جديدة للعمل الجماعي (العمل على الخط) والعمل عن بعد، وفي نفس الوقت قلل من الاتصال الشخصي الشفهي وهذا يسبب التشويش الدلالي يعرقل التغذية العكسية في مسار العملية الاتصالية.

- حتى تساهم القيادة الإدارية في سيرورة الاتصال التنظيمي للشركة محل الدراسة لابد أن تتسم بسمات ومهارات والتي تتمثل في المهارات الذهنية والسلوكية والشخصية، فتسعى القيادة الإدارية على تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين وبناء جو من العلاقات الإنسانية.

التعقيب:

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغيرين الاثنين وهما القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي، حيث استفدنا منها في معرفة أهمية القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي على حد سواء والدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين الاتصال التنظيمي.مع أننا استخدمنا نفس المنهج (المنهج الوصفي) وأدوات جمع البيانات (الاستمارة، والملاحظة). واختلفنا في المؤشرات وكذلك في أداة المقابلة لم نعتمد عليها في جمع البيانات، وفي مكان إجراء بحثنا الميداني.

الدراسات الخاصة بمتغير الاتصال التنظيمي :

الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة بوعطيط جلال الدين (2009)

دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هو الاتصال السائد في مؤسسة البحث ؟

- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين ؟

- هل للمتغيرات التالية : السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، تؤثر على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل الأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات صفرية هي:

- لا يوجد فرق بين العمال التنفيذيين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.
- لا يوجد فرق بين العمال التنفيذيين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل الأقدمية.
- لا يوجد فرق بين العمال التنفيذيين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.

أهداف الدراسة:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
 - معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث.
 - معرفة هل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.
 - معرفة هل للمتغيرات السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز.
 - إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.
 - تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

العينة: عشوائية بسيطة.

أدوات جمع البيانات: الاستمارة.

نتائج الدراسة:

بعد حسابات العلاقات الارتباطية بين أبعاد الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وإحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند من بنود الأداء الوظيفي عند مستويات الموافقة الثلاثة، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية، وباستقراء الجداول وتحليلها وترجمتها عالجنا نتائج دراستنا كالتالي:

فيما يخص الكشف عن نمط الاتصال السائد في مؤسسة سونلغاز نجد أن المؤسسة أو القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال، وهذا ما لاحظناه من خلال استجابات العمال التنفيذيين الذين أكدوا على أن تلقيهم للمعلومات من الإدارة يتم عن طريق الاجتماعات أو عن طريق المشرف المباشر، كما أن فترات اتصال الإدارة بالعمال غالبا ما تكون منتظمة والهدف العام منها تقديم قرارات ليقوم العمال بتنفيذها ولجوء الإدارة أحيانا إلى العمال للاستماع إلى آرائهم في المسائل التي تتعلق بأعمالهم والمهام الموكلة إليهم، ومن خلال هذا النمط (الاتصال النازل) كما أشار "محمود المساد في كتابه" الإدارة الفعالة" يساعد المنظمة على أن تزود عمالها بالتعليمات والتوجيهات كذلك الأسس والمعايير للوظائف المسندة والاهم من ذلك يوضح ويزود العمال بالمعلومات المتعلقة بسياسة الشركة وأفكارها، وملامح ثقافتها العامة وهذا يساعد على ترسيخ فهم أفضل لأهداف المنظمة، ويمكن أن نلاحظ اهتمام شركة البحث بقيمة هذا النمط من خلال جعل اتصال الإدارة بالعمال من خلال الاجتماعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية والاتصال عبر المشرف المباشر يساعد على التقرب من العمال أكثر و تبادل الآراء معهم. وهذا ما يعكس قيمة الاتصال النازل وضرورته في مؤسسة البحث في السير العام لكل نشاطات المؤسسة ضبط علاقات الفاعلين فيها.

* أما بالنسبة إلى نمط الاتصال الصاعد المتبع في المؤسسة كذلك نجد أن العمال التنفيذيين مقتنعون بدور وأهمية النقابة في إيصال كل انشغالاتهم وهذا لا يمنعهم من الاتصال بالإدارة عن طريق المشرف المباشر لاحتكاكهم اليومي به واقتناعهم بدوره الهام لإيصال انشغالاتهم من خلال احتكاكه اليومي والمباشر بالإدارة ومعرفة الدقيقة بظروف عمل العمال وكلما يتعلق بأدائهم ويمكن أن نفسر لجوء العمال في اتصالهم بالإدارة من خلال المشرف المباشر عموما من خلال أن الإدارة تتبع نفس الإجراء أحيانا في اتصالها بالعمال. على الرغم من تفضيل اغلب العمال على الاتصال بالمدير مباشرة وهذا يؤكد على حرصهم على ضمان وصول كل انشغالاتهم واقتراحاتهم بسرعة من اجل التكفل بها في اقرب وقت وبالسرية المطلوبة لتحقيق أهدافهم ويمكن تفسير ذلك حسب تصوري الشخصي في أن عينة البحث تتفق في هذا التصور مع كل العمال في معظم شركاتنا الوطنية في أن كل الانشغالات والمصالح يمكن أن تحل ببسر وبسرعة من خلال إيصالها إلى المدير أو من يقبع في أعلى الهرم في المؤسسة أو المنظمة رغم أن هذا يتجاوز الأعراف التنظيمية في المؤسسة أو سيرورة تبادل المعلومات من الإدارة إلى العمال عبر كل المصالح سواء كانت هذه المعلومات نازلة أو صاعدة. إذن فالمزج بين نمطي الاتصال النازل

والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الاتصال في مؤسسة سونلغاز التي تعتبر من المؤسسة الناجحة في بلادنا بفضل تنظيمها الإداري لكل مصالحها وأنشطتها والعلاقات التي تحكم الفاعلين فيها، وهذا كذلك بفضل تنظيمها الإداري لكل مصالحها وأنشطتها والعلاقات التي تحكم الفاعلين فيها، وهذا كذلك يتماشى مع كل ما أشار إليه المفكرين والباحثين في مجال الاتصال داخل المنظمة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي في جل دراساتهم وأبحاثهم في ضرورة المزج بين الاتصال النازل والصاعد وضرورة وجود كليهما مع وضع أسس و معايير تحكم هذا الوجود من اجل تكامل النمطين بما يخدم المنظمة من خلال تحقيق أهدافها المسطرة ولإيصال التعليمات إلى العمال والسهر من خلال الاتصال النازل على السير الحسن أو الجيد لكل نشاطاتها وتحقيق أهداف أو الغرض الاتصال هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق مصالح وأهداف العمال من خلال الاتصال الصاعد الذي يضمن وصول انشغالاتهم، اقتراحاتهم وكل المشاكل التي تعترض أدائهم ومن خلال إعطاء الإدارة أهمية قصوى لهذا النمط يرفع من معنويات العمال من خلال إدراكهم باهتمام الإدارة بهم ويشعرهم بمشاركتهم الإدارية في كل نشاطات المؤسسة.

وفيما يتعلق بالفرضيات الجزئية التي حاول الباحث من خلالها الكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأبعاد الأداء الوظيفي، فقد استنتج الباحث وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال النازل والأداء الوظيفي. حيث قدرت قيمة الارتباط ب0,52، وهذا ما يعكس قيمة الاتصال التنظيمي من خلال نمط الاتصال النازل في الدفع بالعمال نحو أداء أفضل وهذا ما أشار إليه كل من ويلي و وايت (1985) من خلال تطرقهم إلى خصائص الاتصال الفعال في أن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس توصيلها وتبليغها إلى مرؤوسيه، وهذا ما ذهب إليه كذلك صلاح الشنواني في كتابه " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية 1999 " في أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الأخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل ايجابية، ومن خلال هذه النتيجة المتحصل عليها

يمكن أن نقول أن للاتصال النازل دور هام في تحقيق أداءات جيدة أو منخفضة للعمال من خلال فعالية هذا النمط داخل المنظمة وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي ، حيث حددت قيمة

الارتباط ب 0,57 وهي تعكس كذلك إلى حد ما إلى ما أشار إليها الباحثين في الاتصال التنظيمي إلى قيمة وفعالية نمط الاتصال الصاعد ومن خلال ما تم التوصل إليه من تحقق الفرضيتين الجزئيتين من خلال وجود علاقة ارتباطيه موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين تعكس إلى حد ما وجود هذه العلاقة الموجبة. يمكن أن نقول أن الفرضية العامة قد تحققت في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، ومن خلال هذه النتيجة يمكن لنا أن نستنتج قيمة وأهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال من خلال اعتباره من بعض الباحثين العمود الفقري لكل منظمة أو الرادار الذي تحسس به كل ما يحيط بها إن جاز التعبير وبالتالي يمكن أن نقول أن الاتصال التنظيمي الجيد الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وتوفر الثقة والمصادقية بين الإدارة والعاملين كفيل بان يساعد المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الوظيفي أما فيما يخص اختبار الفرضيات الصفرية المتعلقة بالسن المستوى التعليمي، الأقدمية التي هدف الباحث من خلالها للتأكد من عدم وجود فروق بين العمال التنفيذيين تعزى إلى العوامل الديموغرافية المشار إليها سابق فقد خلص الباحث إلى ما يلي:

بالنسبة لتأثير متغير السن على الأداء الوظيفي لاحظ الباحث تجانس مختلف الفئات العمرية في أدائهم الوظيفي في مؤسسة سونلغاز، إذ لا فرق بين فئة (55-46) من الكهول و فئة (25-35) من الشباب، و هذا ما يفسر عدم وجود تأثير للسن على الأداء التنظيمي لدى العمال التنفيذيين داخل مؤسسة البحث.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي و تأثيره على الأداء الوظيفي فقد لاحظ الباحث تجانس مختلف الفئات التعليمية (إكمالي ، ثانوي، جامعي) في إجاباتهم على عبارات الاستبيان المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي. إذ جاءت إجابات كل الفئات متشابهة في الموافقة وعدم الموافقة على بنود الأداء الوظيفي، و بالتالي فلا فرق بينهم، ما يعكس حقيقة أن الاختلاف في المستوى التعليمي ليس له تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

أما فيما يخص الأقدمية في العمل و تأثيرها فلم نلاحظ أي فرق بين استجابات الفئات حول بنود الأداء الوظيفي حيث لم يكن هناك فرق بين ذوي الأقدمية القصيرة (6-1) سنوات و ذوي الأقدمية الطويلة (20-14) سنة وبالتالي لا يوجد تأثير للأقدمية على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين داخل مؤسسة البحث.

التعقيب:

أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على أحد متغيرات الدراسة و هو الاتصال التنظيمي حيث ساعدتنا على التعرف عليه بشكل مفصل ودقيق، كما يوجد اختلاف بين الدراستين فالدراسة السابقة ركزت على مدى علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي، أما الدراسة الحالية فتهدف إلى إبراز دور القيادة الإدارية في تحسين الاتصال التنظيمي.

تتشابه الدراستين في اعتماد كليهما على المنهج الوصفي ، بغرض جمع الحقائق وتحليلها ، واختلفنا من حيث المكان الجغرافي للدراسة ، حيث أجريت الدراسة السابقة في مؤسسة سونلغاز بعنابة ، أما دراستنا الحالية بإدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية.

دراسة : بوججر فاتن.

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي : ماهي المعوقات التنظيمية والثقافية والاجتماعية التي تعيق الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية ؟

التساؤلات الفرعية:

- ماهي المعوقات التنظيمية التي تعترض الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية ؟

- ما هي المعوقات الثقافية والاجتماعية التي تعترض الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة: يواجه الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية جملة من المعوقات بعضها تنظيمي وبعضها الآخر ذا طابع ثقافي - اجتماعي

الفرضيات الفرعية:

- يعترض الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية جملة من المعوقات التنظيمية المرتبطة أساسا بتنظيم الجهاز الإداري وقدرته على توفير واستخدام تكنولوجيا الاتصال

- يعترض الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية جملة من المعوقات ذات طبيعة ثقافية واجتماعية مرتبطة أساسا بنسق القيم والمعايير التي يحملها الموظفون من بيئتهم اليومية في بيئة العمل

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمحور أساسا حول الوصول إلى نتائج بحثية محققة لما يلي:

- معرفة المتغيرات التنظيمية التي تعيق عملية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية.

- معرفة الاتصالات الغير رسمية التي تنشط كلما ضعف الاتصال الرسمي كبداية لتفاعلات التنظيمية من اجل الحصول على المعلومة داخل التنظيم.

- بيان سعي التنظيم إلى تحقيق الشرعية المجتمعية في صورتها المزيفة لأنها مبنية على قواعد منحرفة عن التنظيم الديمقراطي.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي

أدوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة

نتائج الدراسة:

- تعرف الإدارة المحلية الجزائرية وجود هيكل تنظيمي معقد.

- تعرف الإدارة المحلية الجزائرية عدم تطبيق فعلي للقوانين المنظمة لعلاقات العمل.

- تعرف الإدارة المحلية الجزائرية وجود سياسة غير واضحة للاتصال التنظيمي بشقيه العمودي والأفقي.
- تعرف الإدارة المحلية الجزائرية ضعفا في توفير الوسائل التكنولوجية في مجال الاتصال التنظيمي.
- الاتصالات التنظيمية بالإدارات المحلية تعتمد على مجموعة من الأسس تشكل أفضليات الاتصال عند الفاعلين في التنظيم، وهذه الأسس مرتبطة بمنظومة القيم والمعايير التي يحملها الموظفون من بيئتهم الاجتماعية التي تم تنشئتهم فيها اجتماعيا.

التعليق:

إن اختيارنا لهذه الدراسة يتوقف على أنها تتشابه مع دراستنا الحالية في متغير الاتصال التنظيمي كونها درست معيقات الاتصال التنظيمي ، ودراستنا تهدف إلى معرفة الدور الذي تلعبه القيادة في تحسين الاتصال التنظيمي ، فيمكن القول أن هذه الدراسة قد أثرت على دراستنا الحالية بمعارف وأفكار ، كما أنهما يتشابهان من حيث المنهج وأداة الاستمارة ويختلفان في المجال الجغرافي فالدراسة السابقة أجريت في بلدية زربية الوادي بولاية بسكرة أما الدراسة الحالية فقد أجريت بإدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية و الاتصال التنظيمي

تمهيد.

أولاً: نظريات القيادة الإدارية.

- في ظل النظريات الكلاسيكية.

- في ظل النظريات الحديثة والمعاصرة.

ثانياً: نظريات الاتصال التنظيمي.

- في ظل النظريات الكلاسيكية.

- في ظل النظريات السلوكية.

- في ظل النظريات الحديثة.

.

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مختلف المجالات خاصة علم اجتماع التنظيم، لارتباطه بالقيادة وطريقة تسييرهم من أجل تحسين أداء المرؤوسين وقد اختلف العلماء في تصنيف النظريات التي قدمت من طرف الباحثين المختصين لدراسة القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي.

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والاتصال التنظيمي

النظريات المفسرة للقيادة الإدارية والاتصال التنظيمي:

أولاً: نظريات القيادة الإدارية:

لقد حظي موضوع القادة باهتمام كبير من طرف الباحثين في علم الإدارة وعلم النفس وعلم اجتماع ، وكانت نتيجة هذه الدراسات إخلاف وجهات النظر في دراسة موضوع القيادة ومنه تبلورت عدة نظريات وفيما يلي سيتم عرض أهم النظريات التي تناولت القيادة سواء كانت نظريات نظريات تقليدية أو حديثة.

القيادة الإدارية في ظل النظريات الكلاسيكية:

يمكن حصر أفكار هذه النظريات الكلاسيكية في أفكار روادها أمثال " فريديريك تايلور و"ماكس فيبر " وغيرهم ...و فيما يلي سنحاول عرض أفكار هؤلاء الرواد في شكل موجز نوعا ما وهي كالتالي:

1 - نظرية الإدارة العلمية لفريديريك تايلور: (1868-1917)

تعتبر نظرية الإدارة العلمية أو ما تعرف بالتايلورية من أقدم النظريات وأكثرها شيوعا ظهرت في الثمانينات من القرن التاسع عشر على يد فريديريك تايلور الذي أطلق عليه أبو الإدارة العلمية ومن أهم كتاباته " مبادئ الإدارة العلمية "الذي أوضح فيه هدف الإدارة ألا وهو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقرونا بالرفاهية للعامل.

ترى نظرية الإدارة العلمية أن التنظيمات عبارة عن انساق رشيدة ذات أهداف محددة وتفترض ان العلم يستطيع تحديد أفضل وأسرع الطرق لانجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية ، كما تفترض أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أية مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد ما.

هناك ثلاثة مبادئ أساسية قدمتها النظرية التايلورية تتمثل في بعض الإجراءات المحددة التي يجب على الإدارة إتباعها لتحقيق الكفاءة التنظيمية وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

– ضرورة تقسيم العمل والتخصص بحيث كل عضو في المنظمة يؤدي الأعمال التي تتناسب مع وظيفته ومؤهلاته وإمكانياته ،مع استخدام دراسة الحركة والزمن لأداء العمل بطريقة مثلى وتحقيق أعلى ومتوسط إنتاج يومي.

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والإتصال التنظيمي

- التأكد من سلامة العمل على نحو ما يناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمل مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف لتأكد من صلاحية وسائل العمل، وسرعة العمل ونوعيته وطريقة الأداء مع وجود إدارة لتخطيط لضبط عملية الإشراف.

- وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة، فكلما زادت عدد الوحدات التي ينتجها العامل ارتفع أجره، ومنه فالأجر هو الحافز الرئيسي الذي يدفع العامل للعمل. (طلعت إبراهيم لظفي ، 2007 ، ص 96-97).

كما أسهم تايلور من خلال دراسته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية ويتضح ذلك من خلال تصورات لهام المدير، فقد رأى أن من واجب المديرين يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة ، وأن يختار مرؤوسيه على أساس علمي وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل.

لقد كان لأفكار تايلور أثر كبير في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وتأثيرها على الإنتاج، فلم يهتم بالعنصر البشري بل اهتم بضرورة الرقابة والتوجيه كوظائف للقيادة.

2- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر):

ظهرت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس فيبر، فكان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لسير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية، فقد ظهر اهتمامه بهذه النظرية في قوله : " إن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية "

ومن أهم مبادئ والمفاهيم الإدارية التي تتضمنها نظرية البيروقراطية الإدارية لماكس فيبر ما يلي:

- عدم التحفيز.
- تقسيم الأعمال وتنظيمها .
- تدرج الوظائف في مستويات السلطة.
- استخدام الخبراء.

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والإتصال التنظيمي

- التدوين الكتابي.
 - وجود نظام الخدمة.
 - التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.
 - السرية. (منظور كلي، 2013، ص 61-59).
- *كما نجد من بين خصائص النظرية البيروقراطية ما يلي:
- درجة عالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.
 - هيكل هرمي للتدرج الوظيفي والعلاقات الوظيفية مع تحديد دقيق لسلطة والمسؤولية. (حسين عثمان محمد عثمان، 1990، ص 107).
 - العقلانية.
 - الرسمية في الإجراءات والقواعد والأوامر والتعليمات.
 - الرقابة والانضباط الدقيقين في أداء مهام العاملين.
 - اللاشخصية (الأسس الموضوعية).
 - الفصل بين الإدارة وملكية الشركة.
 - الجدارة أساس التدرج في العمل. (علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بركة، 2013، ص 120-121).
- إن نقطة الانطلاق في نظرية ماكس فيبر لتحديده لمفهوم السلطة وما يرتبط بها من مفاهيم أخرى مثل السيطرة والنفوذ والقوة أو القدرة والإقناع، فالسلطة بالنسبة لماكس فيبر هي قيام جماعة معينة بطاعة الأوامر المحددة الصادرة للقائد، أما القوة فإنها تتعلق بفرض رغبة فرد ما على سلوك غيره من الأفراد الآخرين الذين يتم التعامل معهم ولكن ماكس فيبر يركز على مفهوم السيطرة والنفوذ على اعتبار أنه يعتبر نمطا من أنماط القوة بالنسبة للقائد، وبالتالي فإنه يقصد بهذا المفهوم علاقة قوى يكون فيها الحاكم أو القائد الذي يمكنه فرض السيطرة على الآخرين مقتنعا بأن لديه كل الحق في ممارسة قيادته عليهم. (مصطفى عبد الله، 2002، ص 152).

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والإتصال التنظيمي

3- نظرية العلاقات الإنسانية:

انصب الفكر البشري في مدرسة العلاقات الإنسانية على العنصر البشري في المنظمة وعلى خلاف منظري الفكر الكلاسيكي، الذين كانوا مدرء ممارسين واعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم الشخصية في وضع نظرياتهم فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفوس، حيث ركزوا اهتمامهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة ومفهوم القيادة، ورائد هذه النظرية هو (البروفيسور George Elton Mayo وزميله Roethis Berger)

إن أهم الدراسات التي قامت بها نظرية العلاقات الإنسانية دراسات هوثورن والتي أجريت تحت إشراف إلتون مايو في مصنع وسترن الكتريك، فكان الهدف الأساسي منها هو تحديد تأثير المتغيرات المادية في العمل (الإضاءة، الأجر، الراحة، التهوية، التدفئة...) على إنتاجية العاملين من خلال التجارب الميدانية نذكر منها على سبيل المثال تجربة الإضاءة:

تهدف هذه التجربة إلى الكشف عن العلاقة بين الإضاءة في المصنع والكفاية الإنتاجية للعمال، من حيث تأثير كثافة وسطية وانخفاض الإضاءة على الأفراد أثناء تأديتهم للعمل، وملاحظة ذلك على أداء وصحة العاملين فكان من أهم النتائج التي توصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

- الحوافز المعنوية دور في إثارة الدوافع عند الأفراد.

- أن نظام المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونه نظاما وظيفيا.

- أن العمال يتجاوبون مع ظروف العمل كمجموعة واحدة.

- يحتاج المدير (القائد) والمنشأة إلى مهارات اجتماعية.

- يجب استخدام الأساليب الديمقراطية والمشاركة في المنظمة وهنا يظهر النمط الديمقراطي في هذه النظرية. (محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، 2000، ص 47).

يعتبر العمل هو انعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها، ومنه فلا يمكن النظر إلى العمال على أنهم أفراد منعزلين كما فعلت النظريات الكلاسيكية، بل يجب النظر إليهم على أنهم أعضاء في جماعات تحكمها تقاليد وعادات وأعراف ملزمة لهم.

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والإتصال التنظيمي

إن الاهتمام بمجال الإدارة يعتبر من أهم المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين، فمدرسة العلاقات الإنسانية ارتبطت بالقيادة وأصبحت من أهم السمات البارزة للإدارة الحديثة، فالقائد يقوم بدور المسير من خلال التعاون مع مرؤوسيه لخدمة الأهداف الإدارية.

القيادة الإدارية في ظل النظريات الحديثة والمعاصرة :

1- نظرية الرجل العظيم:

ترجع الجذور الأولى لهذه النظرية لعهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن " القادة يولدون قادة " وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على ذلك، حيث يرى أنصار هذه النظرية انه لا يمكن للفرد أن يكون قائدا دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس وتتطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية من بينها:

-نظرية الامير. (The Prince Theory).

-نظرية البطل. (Th Hero Theory).

-نظرية الرجل المتميز. (The Superman Theory).

ويعتبر فرنس جالتون من ابرز دعاة النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييدا لصحة النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان لدراسة التي قام بها جالتون في عام 1879 تأثيرا على العديد من الباحثين والمفكرين، الذين تبناوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداء من وودز Woods وانتهاء بجينينجز . jennings

حيث قام وودز بدراسة عن الظروف القيادية على 14 أمة عبر فترات امتدت من خمسة إلى عشرة قرون، وقد توصل في النهاية إلى شخصية القائد وقدراته هي التي تضع الأمة وتشكلها طبقا لهذه الدراسات القيادية، أما جينينجز فقد قام في عام 1960 ب عمل مسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة، وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم، حيث قدم نموذج الأمير وأمثلة له ثم قدم نموذج البطل وأمثلة له ، كما قدم نموذج الرجل المتميز وأمثلة له . (عبد الشافي محمد ، 1996، ص17-16)

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والإتصال التنظيمي

كما يؤكد أنصار هذه النظرية أن هناك رجالا عظاما يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة وقدرات متميزة ومواهب وخصائص غير عادية خارقة، تمكنهم من إحداث تغيرات في مرؤوسيههم وفي المجتمع، وأن هذه القدرات والمواهب لا يمكن أن تكتسب وترتكز على الصفات القيادية التي تتمثل بمجموعة من الخصائص الطبيعية والبدنية والشخصية والاجتماعية التي يتحلى بها القائد والفرد الغيرا لقائد (العادي) فمن بين هذه الصفات نجد ما يلي:

- الخصائص الطبيعية والبدنية مثل : (العمر، الطاقة، المظهر، قوة الجذب، التركيب البدني، الحجم....)
- الخصائص الاجتماعية مثل : (الخلفية التعليمية، المكانة الاجتماعية، التنشئة، الشهرة والتعاون....)
- الخصائص الشخصية مثل : (شخصية تعاونية، عدائية، تكيفية، انفعالية، عاطفية، جديرة بالثقة وودودة، مستقرة أو قلقة...)
- الخصائص العملائية مثل : (متفاني، إجرائي، مؤكد على المبادئ ويحكم على الأعمال في ضوء نتائجها . (علاء محمد سيد قنديل، 2010، ص68-67) .

فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة، يحضى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينفادون طوعا له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق انجازات عظيمة، وأن القادة يولدون ولا يصنعون وأن الصفات القيادية موروثه . ويرتبط النجاح في القيادة بوجود قوى غير طبيعية يهبها الله للقائد يتميز بها عن الأفراد العادين التي تعتبر خارقة لطبيعة البشرية

2- نظرية السمات (القيادة الموروثة):

بدأت الدراسات التي أجراها أنصار هذه النظرية على نطاق ضيق ثم أصبحت أكثر شمولا بعد الحرب العالمية الثانية، حيث اعتبرت هذه النظرية من أولى المحاولات التي ظهرت لتفسير ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين من خلال البحث عن السمات الجسمانية والعقلية والنفسية التي يتمتع بها القائد الناجح عن غيره من أعضاء المجموعة التي ينتمي إليها.

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والإتصال التنظيمي

حيث تفترض نظرية السمات أن:

- السمات الشخصية تؤثر على السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد، بحسب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم.
- وجود صفات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة وأن هذه السمات يمكن إكسابها وليست بالضرورة وراثية.
- العوامل الوراثية المسؤولة عن تحديد صفات القائد ، فهناك من يولد ليكون قائدا وهناك من يولد ليكون تابعا.(زرقيط بولرباح، 2017، ص242).

كما يرى الباحثون ورواد الإدارة السمات اللازمة للقيادة تتمثل في مهارة الإنجاز وتحمل المسؤولية وروح المشاركة، المكانة الاجتماعية والقدرة على فهم الموقف.

وقد جمع "تيد Tead" الصفات الواجب توفرها في القائد وهي عشرة صفات تمثلت في:

- الشعور القوي بالهدف وسبيل تحقيقه.
- الثقة بالنفس.
- الحماس.
- القدرة على تنظيم الآخرين.
- الذكاء.
- الطاقة الجسمانية.
- الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات.
- الخبرة الفنية.
- الإيمان.

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والإتصال التنظيمي

• الاستقامة.

ويرى " تيد " أن هذه السمات العشر على الرغم من أنها استنبطت نتيجة الدراسات إلا انه لا يلزم توفرها جميعا لدى القائد وأن أي إنسان يمتلك هذه الصفات يكون بالتأكيد قائدا مثاليا.

في حين يرى برنارد أن القيادة ذات شقين يتمثل الشق الأول في التحلي بالعزيمة القوية والتصميم والاحتمال والشجاعة، أما الشق الأخر فيتجلى في القدرة الجسمانية والمقدرة العقلية التي تساعد القائد على الإلمام بالأساليب الفنية أو الفنون القيادية وعلى فهم كافة الظروف المحيطة به .(سعيد السيد علي ،2007، ص241-240)

وبالرغم من الجهود المبذولة في هذه النظرية إلا أنها وجهت لها انتقادات كثيرة نذكر منها:

- أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاز عملية القيادة.
- أنها لا تأخذ في الحساب الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه ، فالسمات المطلوبة توفرها في القائد تعتمد فعاليتها بدرجة كبيرة على نوع الموقف الذي يعمل فيه وبالتالي لا يمكن إيجاد صفات ثابتة تحدد في القائد.
- لم تقم بتحديد الأهمية النسبية لسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد ذلك لأنه من النادر إيجاد تشابه تام بين أي قائد وهذا ما أثبتته الدراسات النفسية. (أكبال آسيا ،2012، ص53).
- هناك العديد من القادة الناجحين لا يتمتعون بمثل هذه الصفات.
- وجود عدد كبير من السمات يصعب حصرها واكتشافها لدى الفرد.
- انه لا يوجد إجماع بين أنصار هذه النظرية على مجموعة محددة من السمات.(دوح التجاني،2020،ص13)

3- النظرية السلوكية :

جاءت هذه النظرية كرد فعل على نظرية السمات، حيث ركزت على سلوك القائد في تعامله مع التابعين بدلا من الاهتمام بخصائص القادة ، فهذه النظرية ترى أن سلوك القادة يؤثر بشكل مباشر على المرؤوسين وهي تصرفات تعتبر محصلة تفاعل مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته. (كعواش عبد الرؤوف، 2020، ص241)

وفي هذه النظرية سيتم تناول ثلاث نظريات سلوكية وهي كالتالي:

دراسة ميشيغان (Michigan Study Theory) ودراسة أوهايو (Ohio Studies) وأنموذج الشبكة الإدارية. (Manger Grid theory)

دراسات ميشيغان:

ترى هذه النظرية أن السلوك يرتكز على العمل وهو السلوك الذي يعطي اهتماما كبيرا للعمل وإجراءاته وطرق انجازه، تبلورت هذه الأفكار بناء على مجموعة من الدراسات قام بها باحثون عن جامعة ميشيغان في أربعينيات القرن الماضي وفي إطارها تم مقابلة مجموعة من المدراء ومرؤوسيهم وأن هذه البحوث حددت نوعين من سلوكيات القادة هما التركيز عن العمل أو التركيز عن العاملين، إن المدراء الذين يعتمدون على سلوكيات تركيز على العمل يولون اهتماما عالي لكيفية أداء العمل من قبل العاملين وتوضيح إجراءات العمل واهتمام عالي بالأداء، أما المدراء المستخدمين لسلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن أعمالهم وأن من أهم أولوياتهم هو رفاهية العاملين، إن هاذين الأسلوبين لسلوك القادة بتعمق افترض أن سلوك القائد الذي يرتكز على العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من الأسلوب الآخر.

إن هذه النظرية تعرضت للعديد من الانتقادات كان أهمها صعوبة استنتاج علاقات سببية بين السلوك المعبر عن أنماط الإشراف وبين معايير الفاعلية.

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والإتصال التنظيمي

دراسات أوهايو :

قام مجموعة من الباحثين بدراسة حول سلوك القائد، فكان الهدف العام من هذه الدراسات البحث عن العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة أثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعات العمل المختلفة. وفي إطار هذه الدراسة عرف الباحثين السلوكيين للقائد الأول أطلقوا عليه اسم الاهتمام بهيكله العمل وإجراءاته وهو سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الأشياء وكيفية إنجاز العمل أما النوع الثاني فهو ما يسمى بالاهتمام بالاعتبارات الإنسانية والشعور بالعاملين وضمن هذا السلوك يتم التركيز على الثقة وعلاقات الصداقة ودفئ العلاقة بين المرؤوسين.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى القائد الفعال وهو القائد الذي يجمع النمطين السابقين، ويستطيع أن يحقق عوائد ايجابية للمنظمة وإذا ما وضعنا هذين البعدين ضمن مصفوفة يتشكل فيها أربعة أساليب للقيادة. (قاسم شاهين ، 2009 ، ص 60 – 61)

أنموذج الشبكة الإدارية:

قام بوضع نموذج الشبكة الإدارية الباحثان بلاك ومون استناد إلى دراسات جامعاتي " أوهايو " و "ميشيغان " وهذا بالتركيز على بعدي الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالإنتاج، حيث قام بوضع هاذين البعدين على الشبكة بهدف التعرف على أنماط القيادة المختلفة، ويتمثل البعد الأفقي على الشبكة (الاهتمام بالإنتاج) أما الرأسي فيتمثل بالاهتمام بالمرؤوسين وتقع درجة الاهتمام لكلا البعدين على مقياس تدريجي، يتكون من تسع درجات وتعطى درجة واحدة لأقل درجات الاهتمام بالإنتاج والمرؤوسين وتسع درجات لأعلى درجات الاهتمام بالإنتاج والأفراد، وقد توصل بلاك وموتون إلى خمسة أنماط أساسية للقيادة والشكل التالي يوضح هذه الأنماط على الشبكة.

(9.9)	(9.1)
يهتم بالعلاقات	يؤكد على الجماعة الإنسانية
وحاجات الأفراد	ويهتم بكل من العاملين والإنتاج
(5.5)	
منتصف الطريق	
على يهتم بالحد الأدنى للإنتاج والعاملين	يهتم بالإنتاج حساب علاقات العمل
(1.1)	(1.9)

الشكل رقم 1 : أنموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون (هبال عبد المالك ، 2016 ، ص 42)

4- نظرية الموقف:

على عكس نظرية السمات التي تعتمد على المدخل الفردي نجد النظرية الموقفية تحلل القيادة استناد إلى التدخل الاجتماعي، وترى أن قيادة العمل الإداري يرتبط بطبيعة الموقف من ناحية الدور الذي يلعبه القائد فمواجهة هذا الموقف من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة خصائص المنظمة والمجتمع الكلي والرئيس والمرؤوسين والعمل الإداري ذاته.

حسب هذه النظرية فإن القائد الناجح هو الذي يقدر على تعديل أسلوب قيادته وتكيفه بما يتلاءم مع الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، وعليه فإن فعالية القيادة الإدارية تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وشخصية الجماعة والمواقف أو الحالة التي يواجهها القائد، بمعنى أنه ليس من أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس من صفات محددة يجب توفرها بكل قائد اد لا يمكن القول أن هناك قائد ناجح أو فاشل في كل الأحوال والأوقات وعليه

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والإتصال التنظيمي

فإن فعالية القيادة تعتمد على التوافق الصحيح والسليم بين شخصية القائد وبين ثلاث متغيرات في الموقف وهي بالترتيب:

- العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، ومدى جودتها، ودرجة قبوله لديهم.
- مدى وضوح مهام العمل والواجبات بالنسبة للمرؤوسين.
- درجة التأثير التي يتمتع بها القائد ومدى قوة مركزه القيادي. (سامي جمال الدين، 2004، 240).

ومن أهم من تولو البحث في مجال النظرية الموقفة عالم الإدارة الأمريكي (Fred Fiedler) الذي بدأ أبحاثه في هذا المجال منذ الخمسينات، ولقد بنى فيدلر أبحاثه على أساس أن هناك ثلاث عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف وهذه العناصر هي :

- علاقة القائد بأتباعه :وما إذا كانت هذه العلاقة جيدة أم رديئة.
- مدى تحديد الوظيفة : بمعنى درجة وضوح أو عدم وضوح المهام المطلوبة من الشخص القائم بالوظيفة .
- درجة القوة الوظيفية :أي أن بعض الأشخاص لديهم من القوة الوظيفية ما يجعلهم قادرين على إصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على طاعة هذه الأوامر في حين أن أشخاصا آخرين تتعدم لديهم هذه القدرة . (جمال الدين لعويسات ، 2009 ، ص 124-125).

5- النظرية التفاعلية :

انبثقت هذه النظرية من الموقف التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، حيث يرى أنصار هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، ويرتبط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، وكل هذا يساعد على تحسين الاتصال، فسمات القائد هنا تؤكد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها وأن دورهم يبرز من خلال تأييدهم للقائد ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه.

إن خصائص القيادة في هذه النظرية تتحدد على ثلاثة أبعاد أساسية وهي كالتالي:

- السمات الشخصية.

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والإتصال التنظيمي

• عناصر الموقف.

• خصائص المرؤوسين.

فقد ساهمت هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة الإدارية، فكان لها دور ايجابي في رسم منهج سلوكي إداري جيد يساعد على تحقيق الأهداف. (موسى اللوزي 2000 ، ص 101)

إن تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية أنه يتوجب على الإداري تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية، ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل أو الموظف لما يجري في مجال العمل، وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه بالتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه وإكسابه وبالتالي قدرته في التأثير على الآخرين، تساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل، الذي لا بد أن ينعكس ايجابيا على التنظيم ككل . (محمد قاسم القريوتي، 2003، ص 185-186).

وبذلك تكون النظرية التفاعلية قد أعطت الدليل على أهمية السمات الشخصية النابعة من العلاقة بين القائد ومرؤوسيه حيث أوضحت أن نجاح القيادة يعتمد على قدرة القائد على اختيار النمط القيادي الذي يتلاءم مع الموقف مع حاجات المرؤوسين في ظل ظروف البيئة الاجتماعية.

ثانيا: نظريات الإتصال التنظيمي

الإتصال التنظيمي في ظل النظريات الكلاسيكية:

1- الإدارة العلمية:

التaylorية أو حركة الإدارة العلمية شكل من أشكال الترشيح الرأسمالي لعملية العمل والمبادئ التنظيمية وكان الهدف العام لهذه الحركة "كسياسة عملية" هو فهم ونشر مفهوم الرجل الاقتصادي *économico man* ، عند تجسيد مفهوم العامل كعنصر في المنافسة وتحديد قدراته ومهاراته، وكانت تنظر لصاحب العمل باعتباره جزءا مكملا للعمل، وله الحق في أن يدفع للعامل القليل في مقابل الحصول على الكثير من جهده وعمله.

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والإتصال التنظيمي

وقد ظهرت حركة الإدارة العلمية على يد فريديريك تايلور والذي ركز على أهمية العوامل الفيزيائية التي تحيط بمجال العمل نفسه قد اهتم تايلور بمعرفة العلاقة بين العنصرين (العمل والظروف الفيزيائية) وليس معرفة ما طبيعة التكيف الملائم بينهما ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه الحركة:

- تقسيم العمل: يعتبر تقسيم العمل وظيفه هامة في مجال التخصص داخل البناءات الداخلية للتنظيمات بل وتحديد النشاطات عموما.
- ترتيب العمليات الوظيفية: تساعد هذه الخاصية على توصيل الأوامر وتسهيل المهام الداخلية وتحديد المسؤوليات الوظيفية.
- البناء: يعتبر البناء التنظيمي نسقا أو نمطا معيناً من الوظائف بل يتميز البناء ببناءات لها دورها الوظيفي الهام.
- الضبط: يكون الضبط بين كل من الرؤساء والمرؤوسين حيث المهام الإشرافية والتنفيذية والمراقبة والمتابعة داخل البناءات التنظيمية.

وما نستخلص هو أن مدرسة الإدارة العلمية لم تتحدث على الإتصال إلا ككونه أسلوب يتم من الأعلى إلى الأسفل، وذلك بغرض توجيه المرؤوسين ولتحديد الأداء وحسب التaylorية فإن الإتصال التنظيمي يختصر في وثائق مكتوبة فالعامل يتلقى توجيهات فردية وبالتالي فليس له هامش حرية يسمح له بتغيير أو إضافة شيء كحصوله لتجربة شخصية لذلك ما يمكن أن نقول على التaylorية أنه ما يعاب عليها كونها تركز على الإتصالات التي تأخذ طريق ذو اتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرار) و تفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ، وبالتالي يكون الإتصال مختصر على وثائق مكتوبة من طرف القائد أما المنفذ فينفذ الأوامر دون إجراء تعديل، فالإتصال حسبه جاء ليسهل عمليتي القيادة والرقابة والتي تهدف إلى تطوير الأداء لدى العاملين وتحقيق الكفاءة في القيام بالمهام. (غراز الطاهر، 2018 ، ص 2016)

2 - نظرية التكوين الإداري:

تتمثل في أعمال هنري فايول وجليليك وبرويك المرتكزة حول الأسس العلمية والعملية الإدارية داخل التنظيمات، وطبيعة تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي، جذور هذه النظرية عميقة وترتكز على أهمية مبدأ تقسيم العمل والإشراف والتحكم داخل التنظيمات الحديثة وهناك 4 مبادئ أساسية:

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والإتصال التنظيمي

- الوظيفة: فلكل عامل داخل التنظيمات أهداف ووظائف مميزة ومن هنا كانت الحاجة للتخصصات الوظيفية حسب وظيفة الأعضاء.
- العملية: والتي تشمل نطاق العملية بواسطة تحديد ميزتها للعمال ولنطاق المشاركة والمعرفة بالتطبيقات التي تستخدم العديد من الإجراءات والمهارات المتشابهة.
- التخصص: بالعمل على تنظيم وتنسيق الأعضاء حسب مبدأ تقسيم العمل ولطبيعة ودرجة العمل الموجود داخل التنظيمات.
- تنفيذ وإجراء الوظائف: فانجاز الوظائف والأعمال حسب كل القسم داخل التنظيم وفقا للتخصصات الداخلية يؤدي إلى العمل على تحقيق الأهداف العامة للتنظيم.

أكد فايول في كتاباته أن التطبيق الصحيح لهذه المبادئ هو الحل الأمثل للمشكلات التي تواجهها المنظمات، وذلك من واقع تجربته وملاحظته فكان يدون خبرته الإدارية والعلمية الطويلة كرجل أعمال، حرس فايول على تأكيد دور مجموعة مبادئ علمية وقدرات مهنية يتمتع بها العمال أو الأوساط الفنية المتوسطة أو الإدارية العليا، من أجل تحقيق الأهداف وتعزيز عمليات الانجاز والرغبة في العمل. (عبد الله محمد، 2005، ص 305-307)

يقترح فايول خمسة عناصر أساسية للإدارة:

- التخطيط: الذي يتضمن النظر إلى المستقبل لتحديد أفضل طريقة لتحقيق الأهداف التنظيمية، يعتقد فايول أن خطة العمل تسهل استخدام موارد الشركة واختيار أفضل طرق لتحقيق الهدف.
- التنظيم: ينظر فايول إلى هذا العنصر من حيث ترتيب الموارد البشرية الموظفين وتقييمهم.
- القيادة: العنصر الذي من خلاله يحدد المديرون المهام الموظفين من اجل الاجتماع التنظيمي.
- التنسيق: ملائمة الأنشطة المنفصلة للمنظمة في وحدة كلية.
- التحكم: يتضمن المقارنة بين الأهداف والأنشطة للتأكد من أن المنظمة تعمل بالطريقة المخطط لها، ومن المثير للاهتمام ملاحظة فايول أنه من الصعب تخيل أداء هذه العناصر بدون تواصل.

وقد نشر فايول أبحاثه الإدارية في كتابه المشهور "الإدارة الصناعية والعامة " الذي أصدره عام 1916، وقد أوضح فيه تحليله لكافة مظاهر النشاط داخل التنظيمات الصناعية وصنفها في ست مجموعات هي:

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والإتصال التنظيمي

- الوظائف النفسية: هي أنشطة الإنتاج الصناعي التي توجد داخل المجتمع.
- الوظائف التجارية: تتضمن الأنشطة المرتبطة بالبيع والشراء وكل ما يخص التبادلات.
- الوظائف المالية: تتعلق بتدبير احتياجات المشروع من رأس المال وكيفية استخدامه بطريقة رشيدة.
- الوظائف الوقائية والأمنية: ترتبط بعمليات المحافظة على ممتلكات المشروع والأفراد العاملين به.
- الوظائف المحاسبية: جميع الأنشطة والمعاملات المحاسبية والدراسات الإحصائية.
- الوظائف الإدارية: المهام التي تقوم بها الفئة الإدارية. (Miller. K, 2012, P19-30)

3 . النظرية البيروقراطية:

تعتبر البيروقراطية عموماً عن القواعد الموضوعية التي تحكم المنظمة، ولعل من أبرز خصائصها تركيزها على الهيكل التنظيمي والقواعد التعليمات الصارمة وتمركز السلطة في الإدارة العليا، التي تقوم بمراقبة المستويات الدنيا وكذا الاهتمام بتقسيم العمل، بحيث لكل عامل مهام معينة وتدريب خاص يسمح له بانجاز هذه المهام.

ويعتبر فيبر البيروقراطية شكل من أشكال الإدارة التي تقوم على شكل خاص من الشرعية التي تضفي صفة القوة والسلطة على القائد ولا تضفيها على الأفراد، بحيث تحوز على شرعيتها من كون الأفراد يعتقدون أن القادة يعملون وفقاً للقواعد القانونية، وتظهر السلطة الشرعية عند فيبر من خلال أشكال تنظيمية محددة، كتصميم وضبط العمل الإداري وطبيعة التعيين في المراكز البيروقراطية وإجراءات الترقية للموظفين والعمال. (راجح كعباش، 2006، ص 52)

فإذا ما أردنا استعراض ما قدمه ماكس فيبر حول الإتصال التنظيمي سنجد ما نقوله سيكون محددًا ومختصرًا، ذلك أن ماكس فيبر كان مهتمًا بالعوامل التنظيمية التي تقوده إلى الكفاية الإنتاجية ولتحقيق ذلك ركز فيبر على الرسمية في العمل، فكان الإتصال في اتجاه واحد (الاتصال النازل) بمعنى أن الإدارة تقوم بإصدار التعليمات والأوامر والمطلوب من العاملين الالتزام بها وبهذا تكون التغذية الراجعة ضعيفة وهذا راجع طبعاً لهذا النمط من الإتصال ويعتقد فيبر أنه حتى تحافظ المنظمة على استقرارها و استمراريتها، لا بد من الالتزام بالموضوعية في العلاقات بين الإدارة والعاملين والابتعاد عن العلاقات الشخصية، المحاباة، التحيز... الخ

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والإتصال التنظيمي

وهذا ما أشار إليه كروزيه في كتابه الظاهرة البيروقراطية بعبارة "الحلقة المفرغة" وذلك في قوله: "فإجراءات وتقاليد العمل تصبح مع مرور الوقت حالة من الروتين وتشكل شكل من أشكال الطقوس فتتعدم المبادرة فيها وتقاوم فتعزل المصالح والجماعات وتجعل هناك صعوبة في التواصل مع الرؤساء وأعضاء المنظمة". (شويمات كريم ، 2013 ، ص 151)

يمكننا القول بان النظرية البيروقراطية كانت مهمة بالاتصال المكتوب، بحيث يرى فيبر أن عملية تدوين القواعد التنظيمية أمر ضروري، وكذا الحال بالنسبة للتخصص في العمل واحترام خطوط السلطة.

الاتصال التنظيمي في ظل النظريات السلوكية:

1- مدرسة العلاقات الإنسانية إلتون مايو:

لقد بات معروفا أن للنظريات الكلاسيكية دورا هاما في ظهور نظريات جديدة، لأنها ركزت على العامل وكيفية سلب جهده مقابل الحصول على كمية إنتاج أكبر، وربطت زيادة الإنتاج بالجانب المادي فقط وأغفلت الجوانب النفسية والاجتماعية.

ولعل نظرية العلاقات الإنسانية واحدة من النظريات التي انطلقت في بحثها بمحاولة تكريس الرجل الاجتماعي بدلا من الرجل الاقتصادي، ارتبط ظهور هذه النظرية باسم عالم الاجتماع الأمريكي "إلتون مايو" (Elton Mayo) المشهور بتجاربه والتي تدعى "دراسات هوثرون" وكان هدف تجاربه والتي كانت تجرى في المصنع مباشرة، دراسة التنظيم الاجتماعي للمجموعات العاملة، حيث توصل إلى أن العوامل النفسية والاجتماعية هي التي تؤثر تأثيرا عظيما في زيادة إنتاجية العمال وليست العوامل المادية.

(زكرياء الدوري وزملاؤه ، 2011 ، ص 54)

ما يمكن استنتاجه من خلال طرح أفكار هذه المدرسة هو أنها استطاعت أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيرا كبيرا وقويا على رضا ودافعية الأفراد في عملهم، وأن المقابلات الشخصية بين الرئيس ومروؤسيه تؤثر بشكل واضح على إشباع حاجياتهم الاجتماعية، وعليه فالإتصال الرسمي وغير الرسمي حسب هذه المدرسة وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد ووسيلة لإقناعهم بآدميتهم ورفع كفاءتهم ورضاهم عن العمل، كما ترى هذه المدرسة أن إشراك العمال في إدارة المنظمة وفتح قنوات الإتصال غير الرسمي بين أعضاء التنظيم وترك المجال مفتوحا أمام العمال لطرح انشغالاتهم المتعلقة

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والإتصال التنظيمي

بكيفية الأداء، والصعوبات التي تواجههم والسماح لهم بإبداء آرائهم في تصميم وتنفيذ العمل، يؤدي إلى رفع معنوياتهم وبالتالي تحقيق رضاهم، ومن ثم يتحسن أدائهم بشكل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة. (عبد الرزاق، زكرياء احمد ، 2011 ، ص 32)

2- نظرية الحاجات (ABRAHAM MASLOW):

تأثر أبراهام ماسلو بمدخل العلاقات الإنسانية، فقدم نظريته لتدرج الحاجات ورتبها ترتيبا تدرجيا حسب أهميتها ضمن خمسة أصناف أساسية كما هي مبينة في المخطط التالي:

الشكل رقم (02) يمثل : هرم الحاجات لماسلو



يمكن القول أن ماسلو استطاع أن يقدم إطارا عاما لتصنيف الحاجات ساعد في تحفيز الأفراد العاملين داخل المنظمة، فهو يرى أنه يجب على كل مدير معرفة حاجات أعضاء فريقه، والسعي نحو تحقيقها من خلال الاستخدام الأمثل والجيد لعملية الاتصال، وبالطريقة التي تمكنه من الاحتكاك والتفاعل المباشر مع مرؤوسيه وإشراكهم في العملية التنظيمية بجوانبها المختلفة، ليتمكن من مساعدتهم على العمل بكامل قدراتهم وتحقيق أعلى مستوى من الأداء الذي ينعكس بدوره على الأداء العام للمنظمة وبلوغ أهدافها. (يوسف مسعداوي ، 2013 ، ص 178)

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والاتصال التنظيمي

3- نظرية X وY دوغلاس ماك غريغور:

انطلق ماك غريغور في دراسته من فكرة أساسية تعتبر أن أي سلوك تنظيمي، و يميز نظرية تنظيمية معينة، ومنه فكل مدير داخل المنظمة له نظرتة الخاصة، والتي يحاول أن يسقطها على باقي أفراد التنظيم، هذه المعتقدات الفلسفية تعتبر إحدى المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، وفي نفس الوقت فإن سلوك أعضاء التنظيم لا يعتبر سوى استجابة للسلوك التنظيمي القائم على فلسفة أو نظرة معينة تؤثر وتصنع مختلف السلوكيات. (علي عياصرة وآخرون، 2006 ، ص 52)

وضع ماك غريغور تصورين كلاهما يؤدي إلى نمط معين من التسيير، حيث يؤكد أن تطبيق مبادئ نظرية "X" له آثار تنظيمية سلبية ذلك في ظل الافتراضات التي تنطلق منها، والتي يحاول فيها الرئيس فرض أسلوب رقابي صارم على الأفراد العاملين أثناء أداء عملهم، والاعتماد على الاتصال النازل كأسلوب لنقل المعلومات داخل المنظمة، والذي يكون في شكل أوامر من الرئيس للمرؤوسين، وذلك كمحاولة للتحكم في سلوكياتهم وضبطها، دون الأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وكل هذا يؤدي إلى خفض الروح المعنوية للأفراد وتدني مستوى أدائهم.

أما الفروض التي قامت عليها نظرية "Y" فكانت مخالفة لفروض نظرية "X" حيث جاءت تشجع على المشاركة الفعالة للعاملين داخل بيئة العمل، مما يجعل عملية الاتصال سهلة ومرنة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق الأداء الفعال. (علي الضلاعين، 2005 ، ص 68)

الاتصال التنظيمي في ظل النظريات الحديثة:

1- نظرية النظم :

ترى هذه النظرية أن المنظمة نظام مؤلف من نظم فرعية تشبه جسم الإنسان، فبعض هذه الأنظمة الفرعية متفتح تماما على البيئة كالبحت والتطوير في حين أن البعض الآخر اقل انفتاحا على البيئة كالإنتاج والمحاسبة.

المتغيرات الأساسية بالنسبة لمدخل النظم هي:

➤ الأفراد.

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والإتصال التنظيمي

➤ الهيكل التنظيمي.

➤ التقنيات.

➤ البيئة.

وما يمكن قوله هو أن هذه النظرية ترى بان النظام الاجتماعي لا يمكن أن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية وهي الاتصالات، التي تعتبر بمثابة الوسيلة التي تربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به، وتكاملها يزيد من توازن النظام الاجتماعي داخل العمل، وانه باختلاف الظروف المحيطة بالاتصال يختلف نظام ووسائل الاتصال بشكل يتناسب مع هذه الظروف، كما يفترض في هذه النظرية بأنه ليست هناك طريقة واحدة لأداء العمل بل هناك طرق عديدة لذلك وهذا الاختلاف في سبيل تحسين الأداء، يتطلب توفيراً للمعلومات ونقلها وتوضيحها للمعنيين بالأمر وهذا يتم من خلال الاستخدام الأمثل للاتصالات. (محمد قاسم، 2010 ، ص 71 - 72)

2- نظرية الإدارة بالأهداف:

إن الأفكار الأساسية لنظرية الإدارة بالأهداف تنسب إلى المفكر النمساوي بيتر دراكر عام 1954

أهم ما يميز هذه النظرية هو صياغتها لأهداف المؤسسة بطريقة جماعية وسعيها لتنفيذها معتمدة على

الأداء وتفويض السلطة والتشجيع على الإبداع، ومن أبرز مرتكزات النظرية نذكر ما يلي:

➤ المشاركة في وضع الأهداف التنظيمية من قبل كل من الرئيس والمؤوسين مع تحديد الوقت لإنجازها.

➤ ضرورة التنسيق بين الرئيس والمؤوسين من خلال الحوار المتبادل، وتوفير المعلومات الكافية وبصفة

مستمرة عن ما تم إنجازه من عمل، ومثال ذلك إخبار العاملين الرئيس بالعراقيل التي تعترض العمل، تقديم اقتراحات بغية الوصول إلى نتائج جيدة..إلخ.

➤ تقييم المهام المنجزة ومعرفة المشاكل التي تقف عائقاً أمام تنفيذ الأهداف المسطرة لتفاديها مستقبلاً.

➤ التقييم المستمر لأداء المؤوسين حتى يتسنى للرئيس وضع أهداف جديدة للمؤسسة.

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والاتصال التنظيمي

➤ تشجيع المرؤوسين على الإبداع وتحمل المسؤولية.

وهكذا نجد أن مؤشرات الاتصال التنظيمي بدت واضحة "حيث تركز هذه النظرية على ضرورة تنفيذ وظائف الإدارة في أي مجال من مجالات العمل من خلال المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، أي أن يتم تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتنفيذها في الميدان بين الطرفين بالتوافق والتراضي وليس من الخلفية المعرفية للاتصال التنظيمي من قبل الرؤساء فقط (فيصل محمود، 2013 ، ص 74)

3- النظرية الموقفية:

جاءت تسمية النظرية الموقفية أو الظرفية بهذا الاسم لأن أنصارها يميلون إلى فكرة مفادها أنه لا يمكن للمؤسسة أن تتبع أسلوب واحد في بناء هيكلها التنظيمي ورسم سياستها أو طبيعة علاقاتها، أو في حل مشكلاتها المختلفة، لأنه مهما كان هذا الأسلوب مقبولاً أو قابلاً للتجسيد لدى بعض المديرين إلا أنه لا يتناسب مع جميع المواقف.

لذلك أكدت النظرية على وجود عناصر الموقف يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي:

الفرد، الجماعة، المنظمة ومحيطها، ويمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين في النقاط التالية:

➤ الفرد: من حيث عدة جوانب من بينها الجنس، السن، الشخصية، الإدراك، الحاجات، الاتجاهات النفسية.

➤ الجماعة: من حيث تماسكها، العمل بروح الفريق، الصراع، الاتصال والتفاعل، نمط القيادة.

➤ المنظمة: الهيكل التنظيمي، توزيع السلطة، التنسيق، المسؤوليات.

➤ محيط المنظمة: ونعني بذلك الوضع العام في المجتمع (الأوضاع

الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، النظام السياسي، العادات والتقاليد...)

وبذلك فإن النظرية الموقفية ترى أن فعالية الاتصالات تتمثل في توفير المعلومات وتبادلها بطريقة

مرنة بين العاملين، وفي الوقت المناسب وهذا ما يتيح الفهم الجيد للأوامر والتعليمات في ظل مواقف معينة.

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والإتصال التنظيمي

بالرغم من الانتقادات الموجهة للنظرية، إلا أنها تبقى من المحطات الفكرية البارزة التي قدمت الكثير

للفكر التنظيمي والسوسيولوجي خاصة، كما أن إمكانية تجسيدها تظل قائمة لمرونتها وبساطتها.

كما تكمن قوة النظرية في ربطها بين الموقف والقرار المتخذ سواء كان فردياً أو جماعياً وهذا يعني

أنها تمتاز بالتجديد لأن المواقف لا تتكرر دائماً وبالتالي تتشكل لدى العاملين خبرة كافية في العمل

وخاصة ممن تتوفر فيهم صفة القائد. (خضير بن سعود ، 2010 ، ص 134)

الفصل الثاني : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم النظريات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، وحاولنا حصر أهم النظريات التي تساعدنا في تغطية جوانب الدراسة، نظرا لمساهمة هذه المقاربات في بلورة مجموعة من الأفكار حول موضوع القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي.

الجانب النظري

للدراصة

الفصل الثالث: القيادة الإدارية.

تمهيد

القيادة الإدارية.

أولا - التطور التاريخي للقيادة في الفكر الإداري القديم:

ثانيا: أنماط القيادة الإدارية.

ثالثا: أسس ومبادئ القيادة الإدارية.

رابعا: عناصر القيادة الإدارية

خامسا: خصائص القيادة الإدارية..

سادسا : مهارات القيادة الإدارية.

سابعا: تصنيفات القيادة الإدارية.

ثامنا: : أهمية القيادة الإدارية.

تاسعا: خصائص القائد الإداري.

عاشرا: معوقات القيادة الإدارية.

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر القيادة الإدارية محل اهتمام العديد من الباحثين ورجال الإدارة وعلماء النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد وذلك نظرا لأهميتها وضرورتها في المؤسسة . فهي ليست وليدة العصر الحالي بل عرفت عدة تطورات عبر الزمن كالتفكر القيادي عند المصريين القدامى واليونانيين والرومانيين ثم تطورت تدريجيا لمواكبة مراحل زمنية أخرىومع التقدم التكنولوجي أدى ذلك إلى ضرورة الاهتمام ومسايرة هذا التقدم مما تطلب الأمر إيجاد أفراد إداريين قادرين على قيادة المؤسسة لتحقيق هذا التقدم ومواكبة العصر الحالي بمختلف تغيراته ،وبالتالي ظهرت عدة دراسات للبحث عن الأساليب القيادية التي يجب على المؤسسات إتباعها من اجل التغيير الايجابي الفعال في الإدارة على مستوى العمال والتي يتبناها القادة الذين يتميزون بعدة خصائص تساعدهم في توجيه المرؤوسين نحو سبل النجاح، وعلى هذا الأساس ظهرت العديد من النظريات والمداخل التي تدرس وتفسر ظاهرة القيادة الإدارية وإبراز خصائصها ووظائفها الأساسية ومختلف أنماطها ونظرياته ، ومن خلال ما سبق سنتناول في هذا الفصل القيادة الإدارية و تطورها التاريخي ومفهومها ، أسسها ، أنماطها ، خصائصها ، مهاراتها ، تصنيفاتها ... الخ.

القيادة الإدارية

أولاً - التطور التاريخي للقيادة في الفكر الإداري القديم:

مر الفكر القيادي الإداري بعدة مراحل ساهمت في تطوره، حيث استمد الفكر الحديث معظم أفكاره حول القيادة الإدارية من الأفكار التي سادت في الحضارات القديمة خاصة الفكر القيادي عند المصريين القدماء والصينيين واليونانيين والرومانيين والفكر القيادي في الدولة الإسلامية وسنتأول ذلك في ما يلي:

الفكر القيادي عند المصريين:

شهدت الإدارة المصرية بين 2475-2900 ق. م درجة عالية من الكفاءة والتنظيم بتركيز السلطة في يد الملك " فرعون " هذا الأخير كان يستعين بمجموعة من الوزراء كمساعدين له ، ويتم شغل المناصب الإدارية العليا من طرف أبناء الملك وأعضاء أسرته طبقاً لرغبته فكان النظام المؤسسي والحكومي يعتمد على نظام المركزية وإتباع النمط الأوتوقراطي في قيادة الجماعة .فكانت السلطة المطلقة للملك في اتخاذ القرار (نواف كنعان، 2002، ص 26) وهذا ما تدل عليه الآية الكريمة في قوله تعالى ﴿ إن فرعون علا في الأرض وجعل أهلها شيعا يستضعف طائفة منهم يذبح أبناءهم ويستحي نساءهم وأنه كان من المفسدين ﴾ (القران الكريم، سورة القصص، الآية 4) وكان كبار الموظفين الذين يعينهم الملك في مراكز قيادية يديرون على يد متخصصين بغرض تعريفهم بأعمالهم وإطلاعهم على مجالات أخرى لتوسيع مدركاتهم وتنمية استعداداتهم وقدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة ، كما طبقت نظام الحوافز المادية والمعنوية وتقديمها للموظفين تقديراً لجهودهم وهذا ما جعلها تتبع الأسلوب الأبوي في القيادة . (مرجع سبق ذكره نواف كنعان ، ص 27).

الفكر القيادي عند الصينيين:

في ظل الحضارة الصينية حظيت الإدارة بمكانة هامة، ففي عهد الإمبراطور شن الكبير عام 2200 ق.م كانت الإدارة على مستوى عالي من التنظيم، فقد كان الجهاز الحكومي يتكون من الحاكم يساعده تسعة مستشارين يشرفون تسعة إدارات تتولى تنفيذ خطة عامة خصص منها واحد للاتصالات الإدارية فكانت تستهدف توفير الغذاء والعلم للموظفين، وقد أعطى الإمبراطور أهمية كبيرة لكفاءة كبار موظفيه ممن يشغلون مناصب قيادية، فكان يمتحنهم كل ثلاث سنوات ليكشف عن مواهبهم واستعداداتهم وقدراتهم على

الإبداع ومدلى إمامهم بمتطلبات عملهم وعلى ضوء نتائج هذه الامتحانات يحدد بقائهم في مناصبهم أو عزلهم.

ومن فلسفة كونفوشيوس استمدت الإدارة الصينية قوانين وطبقتها، فكان يرى بأن الإدارة السليمة تقوم على تنظيم مدروس وتتطلب مجموعة من القواعد يسترشد بها الإداري في ممارسة دوره بنجاح، فالفائد حسبه يجب أن يأخذ بعين الاعتبار آراء أغلبية تابعه عند حله للمشاكل التي تواجهه وإعطاء الفرصة لهم لإبداء آراءهم ويدرس بعمق كل الآراء المقدمة إليه بروح من النزاهة وعدم الأنانية وان يكون حله للمشاكل واقعيًا في إطار القواعد الأخلاقية وهذا ما يمثل نمط القيادة الديمقراطية في العصر الحديث أو ما يعرف بنمط الإدارة بالمشاركة، يرى كونفوشيوس في تحديده للأسلوب القيادي انه لابد على الإداري إتباع الأسلوب الديمقراطي القائم على الحكمة والقوة الحسنة وإدراك عادات وتقاليد وأعراف تابعيه والأخذ بآرائهم، فالشخص الذي يتولى القيادة حسبه لابد من أن تتوفر فيه المؤهلات العلمية والمعرفية لأنه بفضل هذه المؤهلات والعلم يستطيع التمييز بين الخطوات السليمة والغير سليمة لانجاز العمل لكي يصبح معلمًا وإذا اصح معلمًا يستطيع تولي الوظائف الحكومية ومتى أصبح كذلك أصبح قادرًا على أن يكون حاكم . (مرجع سبق ذكره نواف كنعان ،ص31-28)

الفكر القيادي عند اليونان :

كانت الدولة اليونانية مقسمة إلى مدن تكون كل منها دولة صغيرة مستقلة أما الجهاز الإداري للمدينة فيقوم على رأسه إداريون يتم اختيارهم من بين المرشحين عن طريق الانتخاب الشعبي المباشر وليس عن طريق الامتحان أو تدريب الأفراد على المسؤوليات وإعدادهم ليصبحوا قادة إداريين.

كما عرفت الإدارة مبدأ يسمى بروح الخدمة العامة، الذي يعتبر الميزة الأساسية لسوك الإداري الجيد في الإدارة الحديثة والنمط السائد في التسيير الإداري هو النمط الديمقراطي وفي هذا يقول "بيركليس (490 - 429) ق.م في وصفه للجهاز الإداري في عهده بأنه ديمقراطي فيقول " إن حكومتنا ديمقراطية لان الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة " . (نواف كنعان ، 2002 ، ص 34-33)

إن ممارسة القيادة حسب الفيلسوف سقراط تكمن على أساس التفاضل في العلم الذي جعله الفاصل بين المؤهلين للقيادة والغير المؤهلين، كما اقترن مفهوم القيادة في هذه الفترة بقيادة الجيش بصفة عامة، كما أشار الفيلسوف أرسطو إلى أهمية الديمقراطية في المجتمعات حيث كانت القيادة المطلقة للإمبراطورية

لاسكندر مقدوني وورثته هي السائدة آنذاك ، ورأى انه يقبل بأي قيادة باستثناء القيادة الاستبدادية أو المسرفة أو الملكية الغير ملائمة وهو ذلك يدعو إلى الديمقراطية المعتدلة ، فهو ينكر مسألة وجود فرد من بين المواطنين يتفوق على الآخرين تفوقا عظيما ويبرز استناد القيادة المشاعة إليه . (أحمد فرحات وعتيقة حريرية ، 2021 ، ص 166)

الفكر القيادي عند الرومان:

عرفت الإدارة عند الرومان خاصة في الفترة (78-443 ق .م بعدد قليل من الموظفين يتولون السلطة التنفيذية للحكومة في المجالات القانونية والمالية والشرطة والإشراف على المدينة ، بعد انتهاء فترة توليهم للسلطات التنفيذية يعينون في المجالس المساعدة للحاكم لافتراض توفرهم على الحكمة والحنكة من خلال تجربتهم السابقة في تأدية وظائفهم التنفيذية ، فكانت المناصب الإدارية العليا محتكرة من طرف الطبقة الارستقراطية وكانت المؤهلات المطلوبة لتولي الوظائف هي الثروة والأصل النبيل ... ولذلك كان من النادر أن يشق رجل عادي تنقصه هذه المؤهلات طريقه إلى تلك الطبقة وبالتالي إلى المناصب العليا فكانت الوظيفة في هذه الفترة أفضل ما يتمناه الفرد.

كما شهدت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين 87 ق.م إلى 306 م عدت مبتكرات إدارية فأصبح شغل الوظائف العليا على الرجال المؤهلين ذوي القدرات الذهنية والعلمية والعملية في خدمة الدولة، وكان الإمبراطور يقوم باقتناء حكام الولايات الخاضعة للإمبراطورية فكان يسمح لهم بتولي وظائفهم لمدة طويلة حتى يتسنى لهم التعرف على المشاكل بدقة، وكانت تدفع لهم مرتبات مرتفعة كالحوافز على الجهد في العمل والتفرغ له. وفي أواخر عهد الإمبراطور طبقت الإدارة الرومانية أسلوب الإدارة بالمشاركة فقد اعتمدت الإدارة على ما يعرف بمبدأ التسلسل الهرمي الإداري وأصبح شغل الوظيفة يقوم على توافر الخبرة الطويلة في الإدارة والثقافة القانونية . (نواف كنعان ، 2002، ص 41-38)

فكانت الدولة الرومانية تستخدم فلسفة التنظيم في بناء هيكله عمل الدولة فيها حيث ساد عندهم تفويض السلطات من القيصر إلى حكام الأقاليم في ضوء نظرية التنظيم وإحكام السيطرة على معظم أنحاء العالم الذي كان معروفاً آنذاك. (طارق شريف يونس ، 2006، ص 20)

الفكر القيادي في الدولة الإسلامية:

تميز نظام الإدارة في الدولة الإسلامية العربية بمركزية السلطة فكان القائد الأول لهذه الدولة هو الرسول "محمد صلى الله عليه وسلم" فكان هو القاضي والناهي والأمر فاعتمد على أسلوب القيادة عن طريق مبدأ الشورى فيما يخص الأمور الدنيوية ونظام الحكم فيما يخص أمور العبادات. فكان هذا المبدأ من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام وذلك وفق النص القرآني ﴿والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون﴾ (القران الكريم، الآية 38 من سورة الشورى)

فتطلبت الضرورة أن يكون لكل جماعة قلت أو كثرت قائدا يتولى شؤونها تعود إليه الكلمة في اتخاذ القرار مما يساهم ذلك في وحدة الجماعة واستقرارها ، ومن ضروريات القيادة قوله صلى الله عليه وسلم في الحديث الذي رواه أبو هريرة { لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم { (رواه أبو داود- عن أبي هريرة) . ولهذا وجب على الجماعة تعيين قائدا لها وان خرجت الجماعة عن الجماعة الأم ألزم الشرع الإسلامي مقاتلتها وذلك في قوله تعالى ﴿و إن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما فإن بغت إحداهما عن الأخرى فقاتلوا التي تبغي حتى تفيء إلي أمر الله﴾ . (القران الكريم، سورة الحجرات- الآية 9)

ومن سمات القيادة في الدولة الإسلامية القوة والعلم وذلك ما يؤكد قوله تعالى في سورة البقرة قوله { وقال لهم نبيهم إن الله قد بعث لكم طالوت ملك قالوا أنى يكون له الملك علينا ونحن أحق بالملك منه ولم يوت سعة من المال قال إن الله اصطفاه عليكم وزاده بسطة في العلم والجسم﴾ والله يوتي ملكه من يشاء والله واسع عليم﴾ (القران الكريم ، سورة البقرة ، الآية 247) فالعلم والقوة شرطان ضروريان في القيادة لان القوة تمنح صاحبها الهيبة والقدرة على التنفيذ أما العلم يقودنا إلي عدم الضلال والحق.

فكل الصفات القيادية اجتمعت في الرسول صلى الله عليه وسلم، فكان يحسن الإصغاء إلى من يحدثه وقدوة لمن جاء بعده من الخلفاء.

وفي عهد الخلفاء الراشدين كان الخليفة هو الرئيس الأعلى لدولة وأوامره ملزمة ما لم تعارض أحكام القرآن والسنة. وفي عهد عمر بن الخطاب عرفت الإدارة الكثير من المبادئ القيادية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية فكان يشاور أفاضل الرجال في تعيين كبار موظفيه ويشترط فيهم التحلي بالصفات الإنسانية وينبهم على أتباع الأسلوب القيادي القائم على الحق والعدل ويعلمهم الجد والاهتمام بالعمل والحرص على انجازه بمكافئتهم وتقدير مجدهم ، فعرفت الإدارة في هذه الفترة مبدأ

تلازم السلطة والمسؤولية وتقسيم الأعمال حسب التخصص وإعطاء الأهمية لوضوح القرارات وإعلام الجمهور بها . (مرجع سبق ذكره نواف كنعان ،2002،ص45)

من خلال ما تناولناه سابقا يتضح لنا أن الإدارات القديمة قد ساهمت في إلقاء الضوء على مفهوم القيادة فكثير من المبادئ التي طبقها الكثير من القادة والرؤساء اليوم هي نتيجة تطور تاريخي لها. فالإدارة المصرية تبنت نمط القيادة الذي يتلاءم مع بيئتها أما الإدارة الصينية فقد أخذت من تعاليم "كونفوشيوس" توجيهات قيمة لترشيد سلوك القادة وصفات اختيارهم في حين أضافت الإدارة اليونانية والرومانية مبادئ "تسلسل السلطة" ، أما الإدارة العربية فأكدت على أن القيادة كحتمية اجتماعية أساسها " الشورى "

ثانيا- أنماط القيادة الإدارية:

القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية):

في هذا النمط يعتمد قائد العمل بشكل رئيسي على إعطاء الأوامر والضغط على مرؤوسيه وإجبارهم على انجازها، فيتبع القائد الأوتوقراطي أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم بل انه دائم الشك فيهم غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة روح القلق والتوتر في نفوسهم، ويركز القائد الأوتوقراطي اهتمامه على انجاز العمل والمحافظة على مركزه حيث يبدي اهتمامه بنفسه واضحا من خلال محاولته تحسين مركزه ولو على حساب مرؤوسيه وفي اغلب الأحيان ينسب كل نجاح يتحقق في إدارته لنفسه وليس لموظفيه وكأنه حقق هذه النجاح بمجهوده الفردي، والاهم من ذلك إذا فشل في حل المشكلات التي تتطلب مهارة وكفاءة فإنه يحاول التنصل من المسؤولية وقد يتهم مرؤوسيه بالقصور وعدم الفهم وعدم الالتزام بتعليماته وأوامره . (علي احمد عبد الرحمان عياصرة ،2006، ص38)

- ومن بين الافتراضات الأساسية عند القائد الأوتوقراطي نجد ما يلي:
- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية.
- إن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل ،مشرب ، مسكن).
- العمل بحد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس.
- الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارها على تحقيق أهداف المنظمة.
- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية . (بطرس حلاق،2020،ص68).

➤ الأفراد كسالى يفضلون أن ينقادوا.

سمات القيادة الأوتوقراطية:

يتميز القائد الأوتوقراطي بمجموعة من الخصائص تشتمل فيما يلي:

ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.

يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء.

بروز ظاهرة عدم الانتفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به مما ينعكس أثره سلبا في الإنتاجية على المدى البعيد.

تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنوية وضعف التماسك وارتفاع شكاوي الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل والغياب وارتفاع نسب التلف والفاقد وظهور مشكلات بين الأفراد وازدياد نزاعات العمل.

ضعف محتوى الإتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة غير ملتزمة والاتصالات الغير هادفة.

عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبيل الإشراف المباشر على الأعضاء.

بروز النزعة العدوانية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة . (علي عياصرة ومحمد محمود العوده الفاضل، 2006، ص 116).

مزايا القيادة الأوتوقراطية :

من أهم ما يميز القيادة الأوتوقراطية والتي تنعكس على المنظمة بشكل ايجابي هي:

-الميزة الأولى :أن النمط الأوتوقراطي المستبد قد يكون ناجحا في التطبيق العملي في ظل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه ، وهذا ما أكدته الدراسات التي أجراها وماكموري وكل من بروم ومان أن القيادة الأوتوقراطية المتحكمة وان كانت غير ملائمة لكل المواقف إلا أنها تكون في

بعض المواقف مطلوبة ومجدية لكثير من القادة وحتى من مجموعات المرؤوسين، وإنها ما استخدمت بحكمة تكون أكثر ملائمة للظروف والمواقف التي تتطلب تطبيقها.

-الميزة الثانية: أن النمط الأوتوقراطي الخير الذي يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل هو ما يسمى بالقائد المتقاني في العمل يمكن أن يكون ناجحا وفعالا في بعض المواقف خاصة عندما تتوفر الأجواء الملائمة لممارسته وتتوفر الظروف والعوامل التالية فيه: عندما يكون من هذا الطراز على قدر كاف من الكفاءة والقدرة الشخصية البارزة، ويتمتع بالنظرة بعيدة المدى في تصوره للأمور، وعندما تتوفر لديه المعرفة والخبرة الواسعة التي تجعله اقدر من رؤوسيه على اتخاذ القرارات وعندما يكون له نظام خاص بالثواب والعقاب، إضافة إلى الأعمال المراد انجازها لا يمكن أدائها إلا بطريقة واحدة وممتازة وخاصة تلك الأعمال التي درست بمعرفة الخبراء.

-الميزة الثالثة: أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية بشكل عام هو الأسلوب الأكثر ملائمة للتعامل مع بعض النوعيات من الموظفين، لان الأساليب الحكيمة لا تجدي في إقناعهم واستجابتهم فقد أثبتت نتائج هذه الدراسات انه عندما يكون خط السلطة واضحا ومفهوم يكون هذا الأسلوب القيادي وسيلة ايجابية للتعامل مع هذه النوعيات، إذ يؤدي إلى زيادة كفاءتها في العمل وفاعليتها. (كنعان نواف، 2002، ص114)

عيوب القيادة الأوتوقراطية:

هناك مجموعة من الآثار السلبية للقيادة الأوتوقراطية أهمها ما يلي:

- يؤدي استخدام الأسلوب الأوتوقراطي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين لان العامل لا يريد من التنظيم الدخول المادي فقط بل هو بحاجة أيضا إلى الرضى النفسي والحاجات الاجتماعية.
- يعمد القائد في هذا الأسلوب إلى استخدام الحوافز السلبية كالتهديد وتوقيع الجزاءات مما يؤدي إلى خوفهم من العقاب وانجازهم للعمل بالشكل المطلوب.

- إن استخدام هذا الأسلوب يؤدي بالعاملين إلى اعتمادهم الدائم على القائد لأنه هو الذي يقوم بجميع الأعمال وبالتصرف في جميع المواقف مما يضاعف ثقة العاملين بأنفسهم ويجعل موقفهم ضعيف في حل المشكلات التي تواجهه.
- إن الاتصال باتجاه واحد وخاصة في الأسلوب الأوتوقراطي المستبد يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم والتعاون بين الطرفين.
- استخدام أسلوب الإشراف والمراقبة الشديدة على العاملين يؤدي إلى إثارة غضبهم ومرضهم وقتل روح المبادرة والابتكار لديهم.
- يكون هذا النمط غير فعال في الحالات التالية :
 - عندما يكون هناك مهارة عن أفراد المجموعة.
 - حاجة المجموعة إلى العفوية في عملهم.
 - عند الرغبة في بناء شعور الفريق الواحد لدى المجموعة.(علي عياصرة ،2006،ص119-118).

أشكال القيادة الأوتوقراطية:

تأخذ القيادة الأوتوقراطية عدة أشكال وهي:

1. القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم :هنا يستخدم القائد التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة كبيرة ويعطي الأوامر الصارمة التي يلزم بها المرؤوسين ، فهو يحاول أن يجعل كل السلطات في يديه ويحتفظ لنفسه بكل صغيرة وكبيرة ليقوم بها بمفرده دون مساعدة من أي احد ، كما يعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر التي تتصف بالجمود والصرامة والغموض بدل من التعاون مع مرؤوسيه لانجاز العمل.
2. الأوتوقراطي الخير :يستخدم القائد هنا الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية فيستخدم وسائل الترغيب كالثناء والمدح ويلجأ أحياناً إلى الأساليب العقابية وذلك لكي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته، فهو رفيق في تعامله مع مرؤوسيه ويرضى عنهم حين يقومون بواجبهم في العمل ولكنه يقصوا عليهم حين لا يؤذونه.
3. الأوتوقراطي اللبق أو المناور :يكون هذا الأسلوب أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استناداً، فالقائد فيه يتصرف بلباقة مع مرؤوسيه فهو يحل المشكلات التي تواجههم بمرونة ويرى أن

مشاركتهم في صنع القرارات لا فائدة منها لذلك يعمل على خلق الشعور لديهم للمشاركة لكن دون إشراكهم. (محمد عبد الفتاح ياغي، 2010، ص127)

إن الأسلوب الأوتوقراطي يرتكز على السيطرة على الآخرين وما على الأتباع إلا الاعتماد على القائد، ويعمل القائد هنا أن يظل هو محور انتباه الجماعة وضمان طاعتهم له.

القيادة الديمقراطية(المشاركة):

هذا النوع من القيادة تكون القرارات الصادرة فيه نتيجة مناقشة جماعية ،حيث يتمتع أعضاء الجماعة في هذا النمط في التواصل والتفاعل مع بعضهم البعض مع الاعتماد على أسس موضوعية في توزيع المكافآت ومنح العقوبات ،ويعتمد أسلوب القيادة الديمقراطية على مدى قدرة القائد على بناء علاقات إنسانية سليمة بينه وبين مرؤوسيه من خلا العمل على إشباع رغباتهم وتشجيع العمل ضمن فريق والسعي إلى إيجاد حلول لمشكلاتهم التي يعانون منها .

ومن بين الافتراضات الأساسية عند القائد الديمقراطي نجد ما يلي:

- العمل في حد ذاته لمعظم الناس.
- إن التحفيز لا يتم إلا عن طريق النفسي للعاملين (ترقية ،تكريم ، مشاركة).
- أغلب العاملين في المنظمة طموحين تولد لديهم رغبة في تحمل المسؤولية.
- الرقابة الغير مباشرة على العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- يتمتع معظم الأفراد بقدرة عالية من الابتكار . (بطرس حلاق ، 2020، ص70)

سمات القيادة الديمقراطية:

يتميز النمط الديمقراطي بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

- سيادة الشعور بالرضا نحو العمل.
- ضمان تماسك الجماعة وولائها والتفاتها حول رئيسها.
- تشجيع القائد لمرؤوسيه على الإبداع والابتكار.
- التعامل مع الآخرين بكرامة واحترام.

- المساعدة على سهولة وحرية الاتصال بينهم.
- مساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ قراراتهم.
- الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء وتحفيزه لهم للعمل بروح الفريق ، فيساعد ذلك في تحقيق الأهداف .(عبد الصمد الأغبري ،2012،ص 95).

إن ما ذكرناه سابقا من خصائص النمط الديمقراطي التشاركي يبين أن هذا النمط يهتم بالدرجة الأولى بالعلاقات الإنسانية فيسمح للأفراد المبادرة والمشاركة ، ويتيح لهم الفرصة أمام كل منهم لنمو والتطور ، كما انه يساعد على غرس الثقة بالنفس وهذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة.

مزايا النمط الديمقراطي:

هناك مجموعة من المزايا تتحقق إذا انتهج النمط الديمقراطي وهي كالتالي:

- تساعد المشاركة في صنع القرار على ترشيد عملية اتخاذ القرار ، وتساعد في جعل القرار المتخذ أكثر ثباتا مما يضمن عدم تعديله أو التراجع عنه أو بعد فترة وجيزة يؤدي إلى الالتزام بتنفيذه.
- يزيد من إحساس العاملين بأن أهدافهم واحدة.
- يقلل من نسبة التغيب عن العمل ، والخلافات والصراعات بينهم فيزيد من التماسك ويجعلهم أكثر قابلية لتكيف مع الظروف المتغيرة.
- يفوض القائد السلطة مما يساعده في توزيع جزء من مهامه ، وهذا يتيح له الوقت والجهد لتفرغ للمهام القيادية.
- يرفع الروح المعنوية للعاملين ، ويزيد إقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
- اتخاذ القرارات السليمة في معظم الأحوال ، حيث أن المشاركة لها الأثر الفعال في تنفيذ القرار . (محمد زكي العامودي ،2013،ص87).

عيوب النمط الديمقراطي:

هناك مجموعة من الآثار السلبية للقيادة الديمقراطية نذكر منها:

- إن اهتمام القائد البالغ بالعاملين في ظل الأسلوب الديمقراطي من أجل زيادة الإنتاج قد ينعكس بشكل سلبي على الإنتاجية حيث أنه إذا تغلبت أهداف العاملين على أهداف المنظمة كان ذلك معارضا للمصلحة العامة.
- يكون هذا النمط غير فعال في الحالات الآتية:
- عندما لا توجد دافعية لدى أفراد المجموعة.
- عندما لا تتوفر المهارات والمعرفة اللازمة لدى المجموعة.
- عند وجود درجة عالية من الصراع لدى أفراد المجموعة.
- إن ممارسة القادة للقيادة الديمقراطية يؤدي في كثير الأحيان تخلي القائد عن مهامه الأساسية ،حيث أن تركيزه المفرط عن العاملين وإعطائهم حق المشاركة في إتخاذ القرارات قد يؤدي إلى إضعاف مركزه كقائد، كما إن تفويضه لسلطة قد يؤدي إلى عدم علمه بكل ما يتم انجازه من طرف المرؤوسين (علي عياصرة محمد محمود العودة الفاضل مرجع سبق ذكره،2006، ص 129-128)

القيادة الفوضوية (الحرية):

ويسمى هذا النمط أيضا بالقيادة المتساهلة يتميز بالفوضى وعدم وضوح الأهداف ،فهو نمط تسببي يترك الأمور تسير بمفردها والقيادة هنا لا تلعب دورا في تسيير العمل ولا تعمل بموجب خطة واضحة ، فالقائد يتصور نفسه تشاوري فيتترك الحرية للعاملين يفعلون ما يحلو لهم طمعا في كسب رضاهم وضنا منه ان العمل يسر تلقائيا ،ففي هذا النمط لا يملك القائد السلطة الرسمية وإنما يمثل رمز للمنظمة ويترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم

سمات القيادة الفوضوية (الحرية):

- من أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة التي كشفت عنها الدراسات التطبيقية ما يلي:
- اتجاه القائد إلى تفويض سلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق وميلته إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة ،فهو يعطي مؤوسيه الحرية في ممارسة أعمالهم.
- إعطاء القائد لمؤوسيه أكبر قدر من الحرية لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات ، واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.

➤ إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الإتصالات... فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى إن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمروؤوسيه، وتسهيل لهم طرق الاتصالات به لتخرج آراءهم وأفكارهم له.

كما أن لنمط القيادة الحرة عدة خصائص أخرى كانهدام العمل بروح الفريق ولا يوجد تعاون بين القائد والمروؤوسين، لا يوجد احترام لأهمية الوقت، فالقائد يقضي معظم وقته في أمور هامشية لا تستحق المناقشات كما انه لا يوجد معايير ثابتة لتقييم أداء العاملين ويعتبر هذا النمط غير فعال لأنه لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، 2002، ص 201).

الآثار المترتبة عن القيادة الفوضوية (الحرّة):

- يخلق نوع من اللامبالاة وتضييع الوقت.
- نشأت نتيجة الاستبداد في العصور الوسطى، وقد جاءت كرد فعل على الديكتاتورية لأن أعلى قدر من الإنتاج يكون في القيادة الديمقراطية وقل إنتاج في القيادة الحرة.
- يخلق نوع من الفوضى والإرباك في اتخاذ القرارات. (عايض مسعود بريك الاكلي، 2021، ص312).

ثالثاً: وأسس ومبادئ القيادة الإدارية:

هناك العديد من المبادئ والأسس التي يمكن أن تساعد القائد في تكوين أسلوب قيادة ناجحة ومناسبة لكل عملية قيادية، ومن بين هذه المبادئ نذكر ما يلي:

- أن يكون القائد على دراية بما يجب أن يفعله وان يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته ومواهبه وعلاقاته الاجتماعية.
- أن يكون القائد ملماً بشكل تفصيلي وبمعرفة ميدانية واسعة داخل التنظيم.
- تحمل المسؤولية المهنية وتحمل المتاعب والصعاب.
- ضمان حرية التواصل والتفاعل وجها لوجه بين أعضاء الجماعة والعمل على ضمان الأمن والراحة جسمياً وجسدياً.
- مساعدة العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار، فيكون على مسامح الجميع وفي وقته المناسب.

- حس الإصغاء إلي العاملين والانتباه إليهم.
- التقليل من استعمال القوة في المركز والسلطة.
- إتباع المنهج العملي للوصول إلى القرار السليم واستشارة أهل العلم في الجماعة وخارجها.
- المعاملة الإنسانية للأفراد.
- الاهتمام بمصالح العاملين والتوفيق بين مصالحهم ومصالح المؤسسة.
- إحساس القائد التابعين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم . (زواتيني عبد العزيز ، 2015 ، ص 95-96)
- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المرؤوسين.
- القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلي نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج
- إعطاء المرؤوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة (غير شديدة وغير متواصلة) والتعليقات المفضلة وزيادة الشعور بالمسؤولية وارتفاع الروح المعنوية . (وفيق حلمي الأغا ، 2003 ، ص 17-18)

رابعاً: عناصر القيادة الإدارية

يوجد هناك ثلاث عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية وهي كالتالي:

- 1 - عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه تستند عملية التأثير التي تتكون منها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير من وسائل وأساليب لإقناع مرؤوسيه وتوجيههم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة حيث كلما كانت درجة التأثير كبيرة في سلوك المرؤوسين كلما كانت قيادته ناجحة وقوية.
- تتعدد الأساليب والوسائل التي يمارسها المدير على مرؤوسيه وفقاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي في الأصل نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:
- قوة التأثير القائمة على الإثابة: حيث تعتبر الكفاءة هامة في تحفيز المرؤوسين على العمل بنشاط، فيستطيع المدير منح المكافآت لموظفيه الذين لديهم أداء جيد ليشبع حاجاتهم المادية بالشكل الذي يخدم مصالح المؤسسة.
- قوة التأثير القائمة على الإكراه: هذه الوسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع المرؤوسين إلى العمل عن طريق التهديد والترهيب وتوقيع الجزاء، وهذا الأسلوب يثير لدى المرؤوسين استجابة مغايرة

عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة فالجزاء كوسيلة للتأثير يعمل على تثبيط وكبح القدرات الإبتكارية لدى

- المرؤوسين، ويؤدي إلى خلق جزء من عدم الثقة بين المرؤوسين وقائدهم وشكهم في سلوكه ويترتب عن ذلك الإحباط في العمل الذي يتمثل في الروح العدوانية لديهم ضد قائدهم.
- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية : هذه الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من خلال فهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم مرجعا للتأثير فيهم، حيث انه إذا أدرك جماعة الموظفين في التنظيم تتكون من أفراد يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم ودوافعهم يمكنه من تكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.
- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير :ترتفع نسبة التأثير لدى المدير على مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة من النواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.
- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد :ويكون ذلك من خلال ترشيد سلوكهم ويكون بفهم المدير للعلاقات الاجتماعية الغير الرسمية التي تنشأ بين العاملين اثر في قوة وفاعلية التأثير التي يمارسها عليهم من خلال هذه العلاقات.

2 - توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم ، تتمثل عملية التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه في تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف، فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون في جوانب عديدة كالثقافة والظروف النفسية والاجتماعية، ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في العمال واهم هذه القوى وحدة المكان والتقارب الجغرافي وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتوفير المناخ الملائم في العمل الذي يحقق الانسجام بين أفراد الإدارة الواحدة نحو بعضهم البعض، فالعناية الخاصة للقائد للعلاقات الإنسانية تمكنه من القدرة على جعل موظفيه يتعاونون معه تعاوننا اختياريًا في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، وفاعلية التعاون ليست فاعلية القائد وحده بل كل أولئك الذين يشتركون في التنظيم فالتعاون بين العاملين هو الذي يؤدي إلى خلق الإبداع ولكن القائد هو الذي يستطيع كما يقول "برنارد " (بفضل قدراته وإمكانياته أن يتعرف على المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتفجير الطاقات لدى المرؤوسين).

3- تحقيق الهدف الوظيفي :فالهدف الرئيسي من عملية توجيهه التي يقوم بها القائد اتجاه المرؤوسين هو تحقيق الأهداف المسطرة، إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعة أخرى من الأهداف وهذا التداخل تحقيق أي واحد منها يساعد على تحقيق الأخرى، ويقتضي فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية إن تتفهم كل مجموعة منها :

➤ أهداف التنظيم : فالقائد في التنظيم الرسمي يتحمل مسؤولية التأثير في موظفيه وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم، وأهداف التنظيم الأهداف المسطرة التي وجد التنظيم من أجل تحقيقها، ويصور لنا " تيد " أهداف التنظيم الإداري على أنها ستة أهداف وهي الهدف القانوني، الهدف الوظيفي ، الهدف الفني، الهدف الربحي، الهدف الشخصي، الهدف العام.

➤ أهداف مجموعة أعضاء التنظيم :تكون هذه الأهداف في حالة وجود تجمعات (جماعات) غير رسمية من الموظفين داخل التنظيم ورغم كونها غير معلنة إلا أنها تعكس اتجاهات هذه التجمعات، ومهمة القائد في مثل هذه المواقف أن يستخدم تأثيره لتسهيل وصول هذه المجموعات إلى أهدافها.

➤ الأهداف الشخصية للموظفين :من أهم الصعوبات التي تواجه القائد هي مواجهة مشكلة كيفية جعل مرؤوسيه يتقبلون أهداف التنظيم ؟ وكيف يمكن دفع الموظف لتقديم ولائه للتنظيم على مصالحه الشخصية ؟ وترجع هذه الصعوبة إلى اهتمام غالبية الأفراد العاملين نحو ذاتيتهم وتحقيق سلامتهم واطمئنانهم في العمل فإذا استطاع القائد أن يكيف المواقف يجعلهم يدمجون مصالحهم الشخصية مع اهتماماتهم بعملهم فإنه بذلك يحصل على تجاوبهم وتقبلهم لأهداف التنظيم.

➤ الأهداف الشخصية للمدير القائد :تكون مصالح المدير الشخصية في بعض المواقف بارزة ويمكن الإحساس بها، وفي اغلب الأحيان تكون غير بارزة ويحاول المدير في كثير من الأحيان توجيه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يضمن له تحقيق أهدافه الشخصية، وتحقيق القائد لأهدافه الشخصية وإشباع حاجياته من خلال مركزه القيادي قد يتخذ أشكالاً وصور متعددة ، وقد يرى أن إشباع حاجياته في الوصول إلى مركز الرئيس الأعلى للتنظيم أو في جعل مرؤوسيه يطوعونه، أو يجد إشباعه فيما يتمناه من مرتب وترقية وتقدير .

ويتبين أن تحقيق الهدف الوظيفي يرتبط بمجموعة من الأهداف الأخرى، حيث يجب على القائد الموازنة بين هذه الأهداف ليصل في الأخير إلى تحقيق أهداف التنظيم.(بلال خلف السكارنه ،2010، ص-104:

خامسا: خصائص القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية مجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:

- المهارات الذاتية والشخصية: هي تلك الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية والقدرات العقلية وملكة الابتكار.
- المهارات الفنية: قدرة القائد على استخدام العلمية والتكنولوجية لتحقيق الأهداف المنشودة.
- المهارات السلوكية والإنسانية: قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق.
- المهارات السياسية والإدارية: يقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهاراته في تبصر الأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية وأهداف وسياسة النظام القائم ، أما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين لها (معن محمود عياصرة ، 2008، ص 33)

سادسا: مهارات القيادة الإدارية

تنقسم مهارات القيادة الإدارية إلى أربع مهارات وهي كالتالي:

المهارات الذاتية تتمثل في :

- ضبط النفس.
- القدرة على التصور.
- القدرة على التحمل.
- القدرة على فهم ما هو جديد.
- الشجاعة.
- القدرة على مواجهة الجمهور.
- القدرة على التوقع.
- المبادأة الايجابية.
- التمتع بروح المرح والدعابة.

المهارات الفنية وتتمثل في القدرة على استخدام القائد للمعرفة المخصصة والأساليب والطرق الضرورية لانجاز العمل وتشمل الجوانب التالية:

- الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.
- تحمل واجبات القيادة الثقيلة على النفس.
- الفهم العميق والشامل للأمور.
- التوفيق بين الحزم ومراعاة شعور المرؤوسين.
- تقديم التضحيات في سبيل العمل.
- تقبل النقد من المرؤوسين.
- تقبل اللوم.

المهارات الإنسانية وتتمثل في القدرة على التعاون مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم وتشمل المهارات الإنسانية على الجوانب التالية:

- بناء علاقات طيبة مع الجميع.
- القدرة على التعامل مع الأفراد.
- تلبية طلباتهم.
- إفساح المجال لهم لإظهار روحهم الإبتكارية.
- خلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل إشعارهم بالثقة.
- تقبل اقتراحاتهم.
- تقدير مشاعرهم.
- إدراكه لميول واتجاهات المرؤوسين.

المهارات الذهنية وتظهر من خلال القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده وعلاقته مع المجتمع الذي يعمل في إطاره وفهمه لترابط بين أجزاء التنظيم ونشاطه، وتشمل المهارات الذهنية الجوانب التالية:

- النظر إلى التنظيم كجزء من المجتمع.
- معالجة المشاكل في إطار السياسة العامة لدولة.

- الربط بين أهداف التنظيم وتنظيم المجتمع.
- إعطاء الأولوية لصالح العام.
- الاستفادة من كافة إمكانيات التنظيم.
- ممارسة الرقابة.
- التعبير عن رأيه بطريقة واضحة وشرح الأهداف المراد تحقيقها عن اتخاذ القرارات.
- تشجيع المرؤوسين للمشاركة في حل المشكلات. (إيهاب عيسى وطارق عبد الرؤوف، 2015، ص154-157).

المهارات التنظيمية وتظهر من خلال: ضرورة معرفة النظريات التنظيمية لتفسير الظواهر الإدارية ولتنبأ باحتياجات التنظيم المستقبلي وتظهر أهمية مهارات القائد الإداري من خلال القدرة على تحقيق أهداف التنظيم وإشباع حاجيات الأفراد. (موسى اللوزي ، 2000 ، 112).

سابعاً: تصنيفات القيادة الإدارية:

يمكن تصنيف القيادة الإدارية إلى:

- **القيادة الرسمية:** هي تلك القيادة التي تمارس مهامها بالاعتماد على مجموعة من القواعد واللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة وتساعد في تحقيق أهدافها، فالقائد الذي يمارس مهامه وفق هذا المنطلق تكون سلطته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها داخل هذا التنظيم، كما إن المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد وموقعه في السلم التنظيمي يمكنه من التأثير في المرؤوسين ويتقبلون سلطته عليهم ويطيعون أوامره.
- **القيادة الغير رسمية:** هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم توفيق لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي ، فقد يكون البعض في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهب القيادة وقوة فرديته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائد ناجحاً. (صابرين عطية مرسل، 2014 ، ص21).

فالقائد الغير رسمي شخص محبوب لدى الجميع وقراراته مؤثرة في الجميع وهو بمثابة أوامر غير رسمية تنفذ برحابة الصدر وعلى الرغم من أهمية القيادة الغير رسمية في المؤسسة إلا أنها قد تكون عاملاً سلبياً يساهم في زيادة حدة الصراعات التنظيمية وانتشار الشلل فيها.

ثامنا: أهمية القيادة الإدارية

تكمن أهمية القيادة الإدارية فيما يلي :

- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين ومن ثمة زيادة الإنتاجية.
- سلوكيات القادة تعتبر حافزا لتشجيع العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة.
- تساعد القيادة الإدارية على تنظيم السلوك الجماعي وتوجيهه وبالتالي سهولة العمل وضمان عملية الاتصال بين العاملين داخل المؤسسة.
- تساهم القيادة في خلق مناخ الابتكار والإبداع لدى العاملين داخل المؤسسة وذلك من خلال التشجيع والتحفيز وتنمية قدرات الأفراد.
- حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية.
- تسعى إلى خلق بيئة عمل هادئة خالية من النزاعات والصراعات عن طريق خلق علاقات وطيدة مع العاملين داخل المؤسسة.
- الربط بين الأفراد والموارد المتوفرة في المؤسسة معاً لتحقيق الأهداف المسطرة . (علاء محمد سيد قنديل ، 2010، ص164).

تاسعا: خصائص القائد الإداري

يتميز القائد الإداري بصفات كثيرة تميزه عن غيره وهي موضحة كالتالي:

- العمل الجاد والصبر وعدم الاستكانة للكسل.
- تفهم معنى المسؤولية في كافة المستويات ليتمكن من اتخاذ القرارات السليمة.
- التعرف على سلوك الأفراد والقدرة على التأثير فيهم لمعاونتهم على تطوير معارفهم وزيادة كفايتهم الفكرية والعلمية وتحفيزهم على زيادة الإنتاج.
- استطلاع آراء الآخرين والحكم على السليم منها وما هو لصالح المؤسسة.
- قدرته على التعبير عن نفسه كتابيا وشفهيا بشكل منطقي يقنع الآخرين بأهمية قراراته.
- توليد الثقة مع من تحت إمرته ، وإذا تحققت هذه الصفة تحققت نتائج ايجابية للمنظمة.
- العدل في توزيع المهام وتقسيم المسؤوليات بين مرؤوسيه.

كما تتوفر فيه عوامل شخصية تتمثل في:

- القدرة العقلية.
- التفكير الإبداعي.
- القدرة الجسدية التي تستلزمها ساعات العمل.
- الثقة بالنفس ، والقدرة على السيطرة على المرؤوسين وتوجيههم.
- القدرة على إصدار الأحكام السليمة.

كما أورد كيلتون وماسون الصفات التي يجب توفرها في القيادة الإدارية ويمكن إيجازها فيما يلي:

- القدرة على تحمل المسؤولية والرغبة في تفويضها .
- الذهنية المنفتحة.
- المثابرة والإصرار على إنجاز التنظيم.
- الشجاعة.
- القدرة على التنظيم.
- القدرة على التحليل والتقييم.
- الاهتمام والإحاطة بالموضوع المطروح للمناقشة .
- الدافع أو الحافز .
- الاجتهاد في إيجاد الحلول المناسبة لبعض المشاكل . (عبد العزيز صالح ، 2000، ص 145-146) .

عاشرا: معوقات القيادة الإدارية:

للقيادة الإدارية معوقات كثيرة نذكر منها:

➤ الإجراءات الروتينية المملة.

- نقص المعلومات الضرورية في سير عمل المنشآت وخاصة تلك المتعلقة بالقرارات الإدارية.
- التخطيط في حال عدم وضوح الأهداف والسياسات المرجو تحقيقها ، وبالتالي إرباك العمل وهدر الوقت والجهد.
- معاناة بعض القيادات الإدارية من الجمود وعدم قدرتها على مماشاة التطورات الحاصلة.
- توجه بعض القادة الإداريين إلى بسط النفوذ والسيطرة واللجوء إلى اتخاذ القرارات الفردية والإنفراد بها مع تهميش الآخرين. (تقوى الجيلي وبريما حمدان، 2021، ص48).

خلاصة الفصل:

من خلال تحليلنا السابق للقيادة يتضح ان للقيادة دور هام في تحقيق فاعلية الإدارة وذلك من خلال قدرتها على تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية وتمكين الإدارة من تحقيق أهدافها ولهذا يطلق على الإدارة الناجحة بالقيادة الإدارية.

فالقيادة الإدارية ليست وليدة هذا العصر بل مرت عبر مراحل في الفكر الإداري ، فالقيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المؤسسة ، فهي تؤثر في عملية الاتصال بين القائد والمرؤوسين وتلعب دورا في تحسين الاتصال بينهم ، حيث أن القائد يعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم ومساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في مكان العمل وحتى خارجه.

الفصل الرابع: الإتصال التنظيمي

تمهيد

- أولاً: عناصر الاتصال التنظيمي.
- ثانياً: وظائف الاتصال التنظيمي.
- ثالثاً: أنواع الاتصال التنظيمي .
- رابعاً: وسائل الاتصال التنظيمي.
- خامساً: شبكات الاتصال التنظيمي.
- سادساً: خصائص الاتصال التنظيمي.
- سابعاً: أهداف الاتصال التنظيمي.
- ثامناً: أهمية الاتصال التنظيمي.
- تاسعاً: معوقات الاتصال التنظيمي.
- عاشراً:العوامل التي تحقق نجاح الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الإتصال أحد المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمختصين في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، كونه وسيلة أساسية تتم من خلالها عملية التواصل بين الأفراد في المجتمع و داخل التنظيمات ، حيث يتوقف نجاح المؤسسة على مقدار نجاح عملية الإتصال ، في هذا الفصل سنتناول مفهوم الإتصال التنظيمي وما هي عناصر عملية الإتصال وكذا البحث في وسائله وأهميته وأهدافه ثم شبكاته، إضافة إلى عوامل فعاليته ومعوقاته.

أولاً: عناصر الإتصال التنظيمي

المرسل : هو الشخص الذي يمتلك مجموعة من الأفكار والمعلومات يريد أن ينقلها إلى الطرف الآخر (شعبان فرج ، 2009 ، ص9) ويهدف المرسل من خلال الرسالة إلى تحقيق الشراكة والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة للوصول إلى هدف محدد ، فتؤثر الأفكار والمعلومات التي تكون عند المرسل بالحاجات والاهتمامات الشخصية له ويجب أن يتوفر في المرسل مجموعة من الشروط منها : (زاهد محمد ، 2011 ، ص 226)

وجود مهارات اتصالية : يجب أن تتوفر في المرسل والقدرة على استخدام اللغة اللفظية والمهارة في الكتابة والمناقشة وهذه المهارات تؤثر في قدرة المرسل على صياغة الرسالة التي تعبر عن مقاصده :
توافر مستويات معرفية مناسبة : يقصد بها المعرفة التي تؤثر في فعالية الإتصال إذ يجب أن يكون المرسل ملماً برسالته عالماً بكيفية جذب انتباه المستقبل ومعرفة نوع وسائل الإتصال ، يساعد ذلك على اختيار المرسل للوسيلة التي تتناسب مع المستقبل . (هناك حافظ ، 2003 ، ص 44)

الرسالة (Message) : هي موضوع الإتصال التي قد تكون أمراً أو طلباً أو رجاء أو نصيحة أو مقترحات أو توجيهات ، توجه من المرسل إلى المستقبل يغلب عليها الطابع التنظيمي ونجاح الرسالة أو فشلها يعتمد على نوع السلوك الذي يقوم به المستقبل ، من أجل ذلك يعرف الباحثين الرسالة بكونها مجموعة من الكلمات والرموز المرتبة القابلة للحل والتفكيك يتضح معناها بسلوك معين يقوم به المستقبل (موسى قاسم ، علي خضر، 2006 ، ص173)

الوسيلة: هي الطريقة التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل حيث هناك وسائل عديدة يستخدمها الناس في نقل الرسائل كالكتب والصحف والمجلات والبرق الإذاعي والأشرطة السمعية والبصرية وغيرها (شعبان فرج، 2009، ص 10)

الإتصال يقوم على أكثر من أداة في الوقت نفسه فنحن نقوم بالتحدث مع الآخرين بالصوت وننصت لما يقولون من خلال السمع وتبادل الحركات الجسدية والاتصالات غير اللفظية، ويتوقف نجاح الإتصال على اختيار المرسل للوسيلة المناسبة.

المستقبل: هو الطرف الذي يستقبل الرسالة ويدركها من خلال حواسه المختلفة ويكون مستقبل بفك الرسالة وتحويلها إلى أفكار واضحة تحمل معاني ودلالات (حيث يعتبر المتلقي المستقبل أهم عنصر في عملية الاتصال) حيث كلما كان تفهم المستقبل لمحتويات الرسالة موافقة لأهداف المرسل كلما كانت عملية الاتصال ناجحة وفعالة . (شعبان فرج ، 2009 ، ص 12)

التغذية الراجعة : حيث يصبح المستقبل هنا هو المرسل لان عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة حيث يعيدها إلى المرسل أو إلى الآخرين . (أبو سمرة ، 2011 ، ص 39)

ثانيا - وظائف الاتصال التنظيمي

يلعب الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا هاما وأساسيا، حيث يساهم في حل المشاكل الخاصة بالوظائف الإدارية و يقصد بعض الباحثين بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة وتأثيره في عملية التنظيم بصفة عامة. فوظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتوى الاتصال و يمكن ملاحظة ذلك في عدة جوانب تنظيمية و سلوكية في مختلف المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى القول بان للاتصال عدة وظائف يمكن أن نلخصها فيما يلي:

➤ **وظيفة الإنتاج:** يساهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في رفع الإنتاج داخل المنظمات و بالأخص الاقتصادية حيث يرى اكين ديفيز " في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل موجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لانجاز العمل والتعاون الفعال و المهارة و الرغبة في العمل. و من هنا تتضح أهميته في المؤسسة فهو يحدد سير الإنتاج من خلال كميته ونوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء و التنفيذ كتوجيه الإنذارات، إبداء الرأي و الإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج و اتخاذ القرارات و تحسين ظروف العمل وقد بينت دراسات هاورثون مدى تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج عن التنظيم الرسمي لجماعات العمل في تقييد الإنتاج وتقييده، وفي وضع معايير سلوكية تعزز بعضها البعض بالإشاعات والأقوال كما يسمى بالاتصال اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظريات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوك اجتماعي معين كالرضا والاشمئزاز، فالفاعلين داخل التنظيم بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تختص عملهم كنوعية الإنتاج وقواعد و ضوابط العمل، الأرباح و المكافآت و

غير ذلك من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما مشترك فيما بينهم . (أبو النجا محمد العمري ، 1986 ، ص 144 - 145)

➤ **وظيفة الإبداع:** الإبداع هو تطبيق فكرة التطورات داخل المؤسسة أو حتى استعارتها من خارج المؤسسة ، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام، العملية السياسية، و البرامج أو الخدمة و هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها. كما يقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي و تطوير المؤسسة، وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الإتصال ممارسة وذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي يبديها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي، فالروتين و التقنين باعتبارهما تقنيات تنظيمية تشمل أداء العمل تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات و خاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار و الأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكثر كلما كانت المقاومة لتغير أكبر و اقوي و ذلك لشعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد، ولإبداع بعدان يجسدان وظيفته الإنسانية .

➤ **وظيفة الإقناع:** تعني سلوكيات و تصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق و المعلومات فمسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والإقناع بها و من ثم تنفيذ ما جاء فيها من تعليمات فكل إداري ناجح يحتاج إلى تنمية سلوكه الاتصالي . لتكون لديه القدرة على الإقناع فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد، و الموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر و مرتبة أفضل ، وهناك مراحل التخطيط لعملية الاتصالات لضمان الحصول على وظيفة الإقناع المطلوبة :

- معرفة المنتج (الرسالة).
- معرفة العميل المستقبل).
- معرفة البائع نفسه (قناة الاتصال).
- تخطيط الأسلوب التسويقي (قناة الاتصال).
- ترك انطباع حسن (رد الفعل).

- **وظيفة التبليغ:** تعني هذه الوظيفة تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني، و لا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات و يمكن تبليغ:
- تقارير
- تنفيذ الواجبات
- شرح خطوات العمل في فترة معينة.
- تبليغ سياسات و قرارات الإدارة.

وهذه المهمة ليست سهلة ولكن لابد من أخذ العوامل التالية في الاعتبار:

- تحديد وقت الاتصال.
- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.
- وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات.
- من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ.
- مدى الاستعداد للتبليغ أو الاستعداد لقبول المعلومات.
- **وظيفة التفهيم والتعليم:**
- **وظيفة التفهيم:** تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر، و يتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافية إلى دقة النقل في عملية الإرسال. ولكن توجد صعوبة في تحقيق هذه الوظيفة، الأمر الذي يتطلب أن يبذل المرسل جهدا في تحقيق هذا الاقتراض و هو أن المستقبل سيفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي يراها و يدركها المرسل من محتويات الرسالة، كما يتطلب أن يضع المستقبل نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما يريد نقلها إليه .
- **وظيفة التعليم:** تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوس و تدريبهم و في القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجمع المواقف داخل المنظمة.
- **وظيفة الصيانة:** يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية وهي:
- حفظ الذات و ما يرتبط بها من العواطف و المشاعر.

➤ تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولوها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي و عمودي.

➤ ضمان استمرار العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة (شعبان فرج ، 2009 ، ص 145 . 146 (147.

ثالثاً: أنواع الإتصال التنظيمي

يمكن تقسيم الإتصالات التنظيمية إلي نوعين رئيسيين هما:

الإتصالات الداخلية:

وهي تلك الإتصالات التي تتم بين العاملين في المنشأة و داخل نظامها ، و سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع المستويات . (محمد أبو سمرة ، 2009 ، ص 58)

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن "اتصال إنساني منطوق أو مكتوب يتم داخل المؤسسة علي المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين" (فضيل دليو، 2003 ، ص 50)

ويعرفه ناصر القاسمي أيضا على أنه " تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين" .

وتتمثل الأبعاد الرئيسية للاتصال الداخلي في اتصالات رسمية و أخرى غير رسمية ، وسوف نلقي الضوء على كل منهما:

الاتصالات الرسمية:

يعرفه بشير العلق بأنه " الإتصال الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية و بناءا علي العلاقات المقررة في نطاق الهيكل التنظيمي و يشترط لتدفق و انسياب الإتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة يعرفها جميع أعضاء التنظيم ، وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات " . (بشير العلق ، 2008 ،

ص 307)

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الإتصال الرسمي هو ذلك الإتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة و تتبع القنوات و المسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي وهذا النوع من الإتصالات يأخذ ثلاث اتجاهات تتمثل في:

الإتصال النازل:

وهو اتصال من الأعلى للأسفل أي من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا يهدف إلى إيصال التعليمات و السياسات و الإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة ، ومن أكثر الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الإتصال الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين . (حمود سلمان الحميان ، 2002 ، ص 243)

وهناك خمسة أنواع من الإتصال النازل تحدث بين القادة و المرؤوسين في أي تنظيم وهي :

1. تعليمات تتعلق بالمهام المحددة .
2. معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى .
3. معلومات حول الإجراءات و المسارات التنظيمية .
4. معلومات فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق .
5. معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تناسب بين العاملين و أهداف التنظيم .

أغراض الإتصال النازل:

- توضيح رسالة المنظمة و أهدافها و سياساتها .
- اطلاع المرؤوسين على المنظمة، تاريخها، تطورها، مستقبلها .
- توصيل معلومات عن العمليات اليومية.
- تفسير الأسباب التي تدعو الإدارة لاتخاذ قراراتها المختلفة .
- إعطاء الإرشادات والتوجيهات والتدريب والتحفيز والتقييم والثناء للمرؤوسين و حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل .

مزايا الإتصال النازل:

- إعلام الموظفين و توجيههم .
- يخلق شعور لدي الموظفين بأنهم موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا.
- تمكين الأفراد من متابعة التغيرات والتجديدات التي تحدث في المؤسسة وموقف الإدارة منها.

معوقات الإتصال النازل:

بالرغم من أهمية و حيوية الاتصالات النازلة ، لكنها تواجه مشكلات ومعوقات تزيد من صعوباتها و تحول دون

تحقيق الاتصالات الناجحة و الفهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين و من أهم هذه المعوقات ما يلي :

(عبد المعطي محمد عساف ، 1999 ، ص 185)

إن العديد من التنظيمات غالبا ما تعتمد على وسائل اتصال حديثة وتتحاش الرسائل الشفهية و المواجهة مما يفقد الإتصال قيمته و هدفه أنواع الإتصال التنظيمي.

- أسلوب حجب من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا، و معظم هذه المعلومات تؤثر حتما و بشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب لرسائل الإدارة للعاملين.

الإتصال الصاعد:

أي الاتصالات من الأسفل لأعلي، أي من الإدارة الدنيا إلي العليا اغلب هذه الاتصالات تتمثل في تقارير العمل و الأداء التي يرفعها العاملين إلي الإدارة العليا ، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة كلما أدى ذلك إلي كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجها. (حسن حريم ، 2009 ، ص 257.258)

ويهدف هذا الإتصال أي زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة و إعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا ، و يتوقف نجاح هذا النوع من الإتصال على طبيعة العلاقات بين المدير و المرؤوسين و

علي استعداد المدير للاستجابة لمقترحاتهم و آراء العاملين متبعا سياسة الباب المفتوح ويلخص كاتز و كاهن مضمون هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

- تقديم تقارير عن الأداء و ظروف العمل .
- تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو احد أتباعه إن كان مشرفا .
- تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين . (شعبان فرج ، 2009 ، ص 162)
- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط في سياسة المؤسسة أو في أداء عمل ما
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى .

أغراض لاتصال الصاعد:

- التعبير عن آراء المرؤوسين و شكواهم و مشكلاتهم.
- تقديم الاقتراحات لتحسين العمل.
- تأكيد قبول أهداف المنظمة و سياستها و خططها... الخ .
- اطلاع الإدارة علي حاجات المرؤوسين و تطلعاتهم و رغباتهم.
- المشاركة في صنع القرار .
- توجيه الأسئلة و الاستفسارات حول العمل . (مصطفى تشوي ، 1992 ، ص 146 . 147)

مزايا الاتصال الصاعد:

- تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم ، وهذا بالطبع إرضاء لحاجات اجتماعية و ذاتية لهم يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو وصولها لمرحلة الخطر و معالجتها المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتفاوتة مع الرئيس ، و عليه يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة ، مما يجعله يدلي بكافة البيانات و المعلومات . (حسين حريم،2010، ص 32)

معوقات الاتصال الصاعد:

هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد و هي:

- عدم الإصغاء الفعال للمرؤوسين.
- الاعتقاد السائد لدي الرؤساء بان الاتصالات الصاعدة تتركز على النقد والشكوى والتذمر و التقاليد و الشهرة و السلطة تدعم الاتصالات النازلة.
- إتباع سياسة الباب المغلق من طرف الرؤساء والبعد عن الإتصال المباشر بالمرؤوسين.
- البعد المكاني بين الرئيس والمرؤوسين وتعقد الهيكل التنظيمي ووجود مستويات إدارية عديدة .
- على المدير أن يتولى العناية و الدقة في اختيار الأفراد الذين يقومون بنقل المعلومات و الاقتراحات و أن يكونوا موضع ثقة في هذا الحقل على المدير العمل علي تصحيح أية اتجاهات أو عادات أو تصرفات تمنع المرؤوسين من الحديث إليه بحرية تامة و بكل جرأة و صراحة.
- أن لا يكشف المدير عن رأيه في موضوع ما قبل سماع المرؤوسين .
- يجب علي المدير أن يستخدم المعلومات التي تصل إليه من المرؤوسين وان يشعره بان تلك المعلومات ذات نفع و فائدة .(فريد منير عبوري ، 2008 ، ص 43)

الاتصال الأفقي:

و تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة وهي أكثر من ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب و الانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات و ضمان عدم التداخل و تحقيق التكامل داخل المؤسسة، ولا تنحصر فائدة الاتصالات الأفقية في تسهيل انجاز العمل وإنما يمكن أن توفر الدعم العاطفي و الاجتماعي للفرد ، و الفهم المتبادل بين الزملاء و هو أحد أسباب قوة جماعة الزملاء و ينظر للاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس وسلوكياتهم ويعتقد أنها تخدم أربعة أهداف . (خضر كاضم حمود ، موسى شامة للوزي ، 2008 ، ص 360)

تنسيق الواجبات: يجتمع المديرون لمناقشة كيف تسهم كل دائرة في أهداف المنظمة.

➤ حل المشكلات: يجتمع المديرون لحل مشكلة مشتركة.

➤ مشاركة المعلومات: تبادل المعلومات .

➤ حل النزاعات. (حسن حريم ، 2009 ، ص 261)

كما أن الاتصالات الأفقية تساعد علي توثيق التعاون المتبادل و تحسين جودة القرارات في المنظمة

أغراض لاتصال لأفقي:

- توثيق التعاون بين الوحدات التنظيمية.
- تحسين نوعية و فعالية القرارات.
- تنسيق الأعمال والأنشطة المختلفة .
- حل المشكلات التي تهم الوحدات المختلفة . (حسين حريم، ص 275)

مزايا الاتصال لأفقي:

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب و في كل وقت تقريبا الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة الحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية .
- يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين ، عليهم السمع و الطاعة. (حسين حريم، ص 276)

معوقات الاتصال لأفقي:

- التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية في نفس المستوي داخل المنشأة خصوصا ما يتعلق بالحصول على المزايا و المخصصات المالية.
- عجز المتصل في الاتصال الأفقي عن فرض نفسه على الآخرين أو إصدار الأوامر لهم و هكذا يجد المتصل نفسه مضطرا للاعتماد على الإقناع وليس الإجبار، الأمر الذي يؤدي إلى تأخير التنسيق و التعاون و إن تقسيم التنظيم الواحد إلى وحدات متخصصة يخلق معوقات و حواجز أمام الاتصال الأفقي.
- لم يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقي مع مجموعات أو أفراد يختلفون في الاتجاهات و الآراء و القيم و أنماط السلوك، بحيث يؤدي التعدد في هذه المجموعات إلى خلق صعوبة أمام التعاون . (حسين حريم، ص 277)

الاتصالات غير الرسمية:

يعرف الإتصال غير الرسمي علي انه الشبكة التي توجد بين العاملين ، وتتضمن معلومات عن الأفراد، الزملاء وأعضاء وجماعات العمل ، و مشكلاتهم و دوافعهم و انجازاتهم ، تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للإتصال تعتمد أساسا على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري و بين أعضائه.

و يعرفه عبد الغفار خنفي علي " انه الإتصال الذي يتم بين الأصدقاء و الزملاء حي نصف العلاقات فيما بينها بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية و يكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتالف وإشباع الحاجات. (إبراهيم عبد العزيز، 2011، ص 150)

مميزات الإتصال غير الرسمي:

يمتاز الإتصال غير الرسمي بسرعة و سهولة انتشار الخبر قبل بثه في قنوات الإتصال الرسمي حيث تنتقل المعلومات عبر مستويات التنظيم الرسمي دون قيود أو حواجز و رقابة ، وهو تعبير تلقائي و عفوي و هذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الإتصال الرسمي و يساعد الإتصال غير الرسمي على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليد وأنماط سلوكية تعمل على خلق بيئة عمل جيدة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و أهداف أعضائها و يعتمد الأفراد على الاتصالات غير الرسمية ينما يشعرون بعدم الأمان و الخطر، أو حينما يواجهون تغيرات في المؤسسة، ذلك إذا ما تفهمت الإدارة هذه الجماعات و عملت على مراقبة المعلومات تصنيفها من خلال الإعلان المسبق عن التغيرات التنظيمية والإصغاء بانتباه للعاملين بإرسال المعلومات بشكل انتقائي عبر التنظيم الرسمي و مشارقتها مع المرؤوسين.

أنماط الاتصالات غير الرسمية: توجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها:

الاتصالات العنقودية: تعد من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعا و استخداما، و تأخذ شكلا شبكيا يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، وتشتمل المنظمة برمتها و هي موجودة في جميع المنظمات، و قد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال و أنماط يمكن التمييز بين نمطين اثنين هما:

سلسلة النميمة والعتبة: وقد سميت بذلك حيث يتم فيها نقل المعلومات والأخبار ولكن ببطء شديد، و في هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث الرسالة إلى الأشخاص الآخرين.

السلسلة العنقودية: ويعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل استثنائي، حيث يمرر الشخص معلومات على عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم يقومون بتمرير المعلومات إلى الآخرين. (موسى اللوزي ، 2013 ، ص 37)

الإدارة بالتجوال: ويعد هذا الأسلوب في الإتصال غير الرسمي، شائعا بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جدا، إلا أنه يستخدم أيضا في المؤسسات الخدمائية مثل الفنادق والمنتجعات السياحية ، و صالونات الحلاقة للرجال و السيدات، كما تتعاظم أهمية هذا النوع من الاتصالات في المناسبات والاحتفالات التي تجري خارج بيئة العمل الرسمية.

السلسلة الاجتماعية: حيث لا يوجد لهذه السلسلة أي نمط محدد للاتصال حيث ينقل (A) إلى (B) بيانات و معلومات و أخبار معينة، ثم يقوم (B) بدوره بنقلها إلى الآخرين ، و بذلك فان بعض الأشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلا على هذه المعلومات، بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبدا.

سلبيات الإتصال غير الرسمي:

انتشار الشائعات و المعلومات المشبوهة مما يترك أثرا سلبيا على أداء و على العلاقات الإنسانية داخل التنظيم. يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الأفعال الانتقامية بالدرجة الأولى ذلك بسبب الإشاعات مثلا. و من خلال هذا ينبغي على المؤسسة أو مديرتها الاستعانة بالمختصين السيكلوجيين لدراسة قنوات الإتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي و الموازي له من اجل الاستفادة من الإتصال غير الرسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم وبالتالي الوصول إلى استعمال الإتصال التنظيمي للمساهمة في بلوغ انجاز أهداف التنظيم.

الاتصالات الخارجية:

هي تلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على مستوى عالمي سواء كانت هذه المنظمات إدارية بحتة أو غير إدارية و مهما

كان هدفها، و كذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص (سلوى عثمان الصديقي ، هناء حافظ بدوي ، 1999 ، ص 111)

و من الجدير بالذكر أنه يجب الاعتناء بالاتصالات الخارجية التي تتم بين المنظمات من الناحية و الجمهور من ناحية أخرى لما لها من أهمية بالغة إذ تستطيع المنظمات الإدارية عن طريق هذا النوع من الاتصالات أن تعلن للجمهور عن مبادئها و توجهاتها و إرشاداتها و قراراتها و الإعلان عن نفسها و سلعها و خدماتها كما تعمل على اتصال آراء الجمهور و مقترحاته إلى المنظمة الإدارية التي قد يكون لها اثر كبير في تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات الإدارية.

كما أن هذا النوع من الاتصالات يساعد على التعرف على رأي جمهور المنتفعين بخدمات الإدارة العامة للمشروع أو المنشأة ، والتعرف على ما يواجههم من عقبات و مشكلات.(سلوى عثمان الصديقي ، هناء حافظ بدوي ، 1999 ، ص 112)

رابعا: وسائل الإتصال التنظيمي

الاتصال الرسمي:

يتم هذا النوع من الاتصال على المستوى الإداري في الهيئات أو المؤسسات بطريقة رسمية

يتم الاتفاق عليها، ويعتمد على الرسائل والمذكرات والتقارير، وتتوافر في كل مؤسسة شبكة

اتصالات رسمية يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي ، تقوم بالربط بين الوحدات الإدارية

المختلفة في الهيكل التنظيمي. (خضير شعبان، 1422، ص 101)

كما يوجد في كل منظمة إنسانية، ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة، الرأسي

منها والأفقي، والذي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي، لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات

الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل، هذا ويساهم الإتصال الرسمي تدفق المعلومات والتعليمات

والتوجيهات ، والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات

المرتدة ، بالإضافة إلى تدارس المشكلات المرتبطة بالجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة ، وما

يتعلق بالجوانب والقيم الداخلية والخارجية للعمل وأهميتها للأفراد العاملين وينقسم إلى:

الاتصال الرأسي الهابط: يمكن تفهم فكرة الاتصال الراسي الهابط من النظر إلى البناء التنظيمي

للمنظمة كمدرج هرمي للسلطة حيث يمثل الاتصال أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات من

الرؤساء إلى المرؤوسين حسب تدرج السلطة بالهرم التنظيمي. وتأخذ الرسالة أبعاد مختلفة في عالم

الأعمال من حيث المهام، وقد تطورت النظرة إلى مهام الرسالة من الناحية الإعلامية لتصبح جزءا

مكلا وعنصرا هاما في الإدارة، ويعتبر التسلسل التنظيمي بالمنظمة من أهم العوامل التي تحكم

سير وتحرك الرسالة في المنظمة فيما يتعلق بالاتجاه الرأسي الهابط وله قنوات يمر بها هي:

قنوات الاتصال الرأسي الهابط : تتوقف هذه القنوات على حجم المنظمة وطبيعة العمل ، والمسؤولية

التي تضطلع بها، والظروف البيئية المحيطة، ويعتبر اختيار الوقت الملائم عاملا هاما في اختيار القناة،

فقد تقبل الرسالة في وقت ما وقد يتعذر قبولها في وقت آخر. ويتوقف اختيار القناة على موضوع

الرسالة نفسه، مع إعطاء الأهمية لرد المستقبل، واستخدام القناة بطريقة منتظمة في انسجام مع أنواع

محددة من الاتصالات . ويعتمد الاتصال الرأسي الهابط على مجموعة من قنوات الاتصال منها الشفهي

ومنها المكتوب.

قنوات الاتصال الشفهي : يوجد كثير من قنوات الاتصال الشفهي يكثر استخدامها في المنظمات في

اتجاه الاتصال الرأسي الهابط ومنها :

➤ التعليمات الشخصية .

➤ المقابلات.

➤ برامج التدريب.

➤ الاستشارات.

➤ اجتماعات اللجان.

- المحاضرات والمؤتمرات.
- نظام المخاطبة العامة.
- الشؤون الاجتماعية.
- النقابات الإشاعات والقبل والقال.

قنوات الإتصال المكتوب : توجد من ناحية أخرى مجموعة من قنوات الإتصال المكتوب المستخدمة

بكثرة في اتجاه الإتصال الرأسي الهابط منها:

- التقارير السنوية.
- الخطابات والذكرات.
- المطبوعات.
- النقابات.
- الأوامر والتعليمات السنوية.
- بيان الأجر والمرتب.
- دليل العاملين.
- لوحات الإعلانات.
- الكتيبات.
- الإعلانات الملصوقة.
- المعاملات المتناولة باليد.
- الجرائد الناطقة بلسان المنظمة أو الجهة (سعيد يس عامر، 1986، ص58—61)

الاتصال الراسي الصاعد: تنقل الرسالة في الإتصال الرأسي الصاعد من أسفل إلى أعلى ، ويعتبر

الاتصال الصاعد مكملًا للاتصال الهابط فتفتح الإدارة بذلك طريقًا ذو اتجاهين بينها وبين موظفيها ، و

ترتبط هذه الفكرة بتطور الفكر الإداري الحديث في مجال البحوث ، يساعد الإتصال الرأسي الصاعد في

انجاز الكثير من المهام حيث يبحث العاملون من خلاله عن إشباع الكثير من الحاجات الاقتصادية و

الاجتماعية فيؤدي إلى تحقيق المزيد من إثبات الذات عن طريق زيادة التحرك الفعلي الصاعد في السلاسل التنظيمية فالمرؤوسين يرغبون في القرب من رؤساءهم و يساعدهم الإتصال الآلي الصاعد على تحقيق هذه الرغبات وتوجد الكثير من الأسباب التي تدفع المرؤوسين إلى استعمال الإتصال الرأسي الصاعد و ذلك بالنسبة ل:

- تحديد الوظيفة، و الأداء و المشكلات .
- مشكلات الزملاء من العاملين .
- الممارسات التنظيمية و السياسات .
- المهام المطلوب تنفيذها و كيفية التنفيذ .

وقد ركز برنارد على الدور الحساس الذي يلعبه إدراك المستقبل في تفسيره للرسالة ، بصرف النظر عن قصد المرسل ففي الإتصال الهابط نجد أن مستقبل الرسالة ربما يستخلص كل المعاني غير مقصودة منها ، نظرا لاختلاف الإدراك و التفهم بينه وبين المرسل ، بينما نجد في الإتصال الصاعد على

قول "كمبل" معنى الرسالة لتلاءم الفكرة التي يرغب المستقبل في سماعها و يرتبط هذا السلوك من وجهة نظرنا

بالنمط الإداري المتبع في المنظمة ، و مدى الصحة التنظيمية و الإعلام بأهمية دور الإتصال من منطلق الرضوخ و الرؤية المشاركة في الإحساس و التفاعل. (سعيد يس عامر، 1986، ص 62)

الاتصال غير الرسمي :

يكون بدون ضوابط وقواعد تنظيمية وتتميز بسرعة انجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط تنظيمية وإجراءات رسمية.

الاتصالات المباشرة والغير مباشرة:

- اتصال شخصي: يكون عادة وجها لوجه face to face بين المرسل ومستلم الرسالة.
- الهاتف: لا يتم وجها لوجه بل يعتمد على وسيلة كالهاتف ، الفاكس ، التلفزيون
- وسائل الإعلام المختلفة: كالمجلات والجرائد ، المنشورات ولوحات الإعلان .
- الاتصال الصوري: يعتمد على استخدام الصورة بمختلف أنواعها في نقل الآراء والأفكار والمفاهيم .
- الاستخدام السلبي : استخدام رموز برقية في نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
- الاتصال التلفزيوني: هو مزيج بين الاتصال المباشر وغير مباشر، حيث يستطيع المستقبل رؤية المرسل ومعرفة مشاعره وأحاسيسه وآرائه ، عكس المرسل الذي لا يمكنه رؤية المستقبل.
- الاتصالات الشفوية والكتابية : إن كل ما ينتقل عبر الهواء أو الأثير هو شفهي وما يتم تدوينه بالرموز أيا كان نوعه فهو كتابي

إيجابيات وسلبيات الإتصال الكتابي:

- يمكن الاعتماد عليه كوثيقة رسمية يمكن العودة إليها مستقبلا عند الحاجة.
- يتسم بالدقة والوضوح ودرجة عالية من التأكد من المعلومات والبيانات المدونة بها.
- فشل المرسل في دقة التعبير أحيانا يعجز المستقبل في فهم الرسالة واستيعابها.
- نظرا لكبر المنظمات وميل الأفراد إلى حماية أنفسهم مستقبلا من التساؤلات، أو التحقق فإن هذا يدعو إلى تكديس وحفظ الوثائق مما يؤدي إلى نفقات كبيرة للاحتفاظ بها في المخازن.

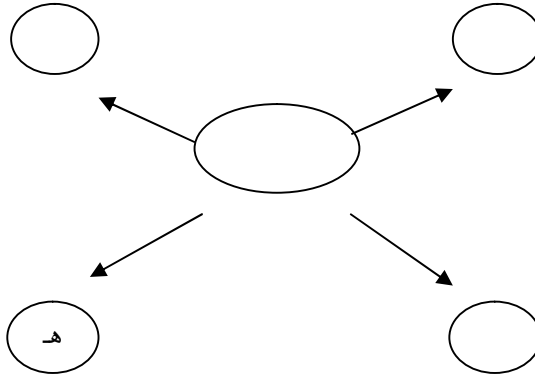
إيجابيات وسلبيات الإتصال الشفهي :

- السرعة والتفاعل التام
- يساعد على فهم الرسالة جيدا ويسمح بالمناقشة وخلق انفعالات نفسية وجسمية تكون تعبيراً
- لا يؤدي إلى تقليص في الوقت والتكاليف كما هو الحال في اجتماعات اللجان في المنظمة
- وقد يؤدي سوء فهم المتلقي إلى أخطاء غالية الثمن. (خضير كاظم، 2002، ص 127-122)

خامسا - شبكات الاتصال التنظيمي

تلعب شبكات الاتصال دورا كبيرا في زيادة فاعلية الاتصال داخل المنظمة ومن أكثر هذه الشبكات شيوعا في الاتصال التنظيمي ما يلي:

الاتصال على شكل عجلة (Wheel): يمثل هذا النوع من الشبكات إمكانية اتصال الرئيس بأربعة أطراف عاملة في حقول المنظمة بصورة مباشرة دون الحاجة إلى وسيط معين ويكون هذا الاتصال عادة مزدوج و مباشرا في الوقت ذاته حيث يتسم بالبساطة وعدم التعقيد وسرعة وصول المعلومات من خلاله وسرعة الاستجابة لكن يصعب استخدام هذا النوع من الشبكات في المنظمات الكبيرة.



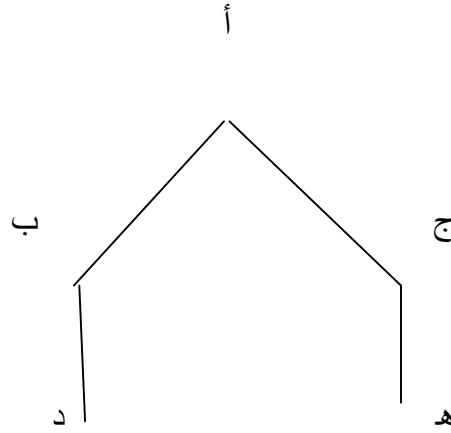
الشكل رقم (03): نموذج الاتصال على شكل عجلة

الاتصال على شكل سلسلة:

وهي تمثل هرمًا تنظيميًا يتكون من خمسة أفراد وتبدأ الرسالة من الأسفل إلى الأعلى وفق طريق محدد

(رونا لدي ، 1999 ، ص 343)

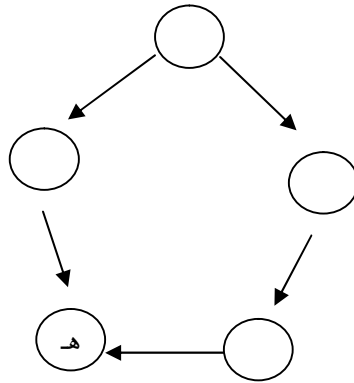
حيث تمكن الرئيس في الاتصال بمساعدين له وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد ويصلح هذا النوع من شبكات الاتصال في المنظمات الصغيرة.



الشكل رقم (04):

الاتصال على شكل دائرة:

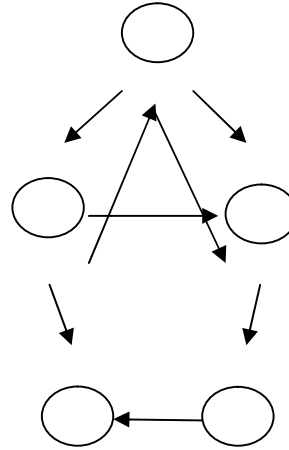
يطلق على هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبه الكامل لان الرئيس يستطيع الإتصال بمساعدين فقط ولكل مساعد شخص يتصل به وهؤلاء قادرون على الإتصال مع بعضهم كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (05): نموذج الإتصال على شكل دائرة

الاتصال المتشابك:

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم الإتصال المباشر بأي فرض فيها بمعنى أن الإتصال يكون في كل الإتجاهات أما بالنسبة لعملية توصيل المعلومات فتكون بطيئة ويؤدي إلى إمكانية التحريف فيها وبالتالي عدم الوصول إلى قرارات صائبة وسليمة .



الشكل رقم (06): نموذج الإتصال المتشابك

(خليل محمد ، 2000 ، ص 210)

سادسا: خصائص الإتصال التنظيمي

- **الأهلية** : شكليات وإجراءات التأسيس القانونية و أن لا تكون أهدافه مخالفة للقوانين والأنظمة والأخلاق العامة المتعارف عليها في المجتمع.
- **النظام الداخلي**: هو هوية المنظمة والذي يميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع ويضمن كافة المعلومات التي توضح هوية المنظمة.
- **القيادة**: كل منظمة لها سلطة رئاسية أو قيادة إدارية من اجل قيادة التجمع البشري في المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة.
- **التعاون**: أي تجمع بشري يحتاج إلى التعاون من اجل تحقيق الأهداف المنشودة والتعاون هو ما يميز المنظمات الناجحة عن غيرها
- **خدمة المجتمع** : وهي تعد من المسؤولية الاجتماعية التي تحلها الإدارة إذ يتم تأسيس منظمة لا تخدم أعضائها فقط بل لابد أن تقدم خدمات نافعة للمجتمع المحيط بها

- **الشكل العام:** ينبغي توفر هيكل تنظيمي لكل منظمة يتناسب مع ظروف العمل والذي من خلاله تحدد المستويات التنظيمية التي تكون المنظمة وتسلسل السلطة وخطوط الإتصال (فاطمة دريدي ، آمال زرقاوي ، 2021 ، ص 135)
- سابعاً: أهداف الإتصال التنظيمي:**
- يعمل الإتصال التنظيمي على تحديد أهداف المنظمة حيث يتم بواسطته تحديد الأعمال وطريقة انجازها ووضع الأفكار في رسالة وفي وسيلة مناسبة يمكن أن يفهمها الآخر
- إعلام المرؤوسين بتعليمات خاصة بتقييد الأعمال أو الامتناع عن تنفيذها بشكل معين وهذا يعني تسهيل سير المعلومات وتبادلها
- إعلام الرؤساء بما تم أو يتم أو المشكلات التي تظهر خلال التنفيذ وبالاقتراحات ومشكلات المرؤوسين بصفة عامة (مدحت ، 2009 ، ص 59)
- يساعد الإتصال التنظيمي على إبلاغ المرؤوسين بالأعمال الواجب القيام بها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها كما يمكن الرؤساء من الإلمام بما يدور داخل المنظمة من أحداث ونشاطات ، وبالتالي التعرف على نقاط الضعف لتجنب المشاكل قبل وقوعها
- المشاركة في المعلومات حيث يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية واتخاذ القرارات (راوية ، 2003 ، ص 223)
- التنسيق بين الأفعال والتصرفات بين أقسام المنظمة المختلفة فبدونه تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة
- تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بالأعمال من أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد وبشكل يكفون التنسيق والانجاز والرضا عن الأعمال وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية (رضا صاحب ، سنان كاضم ، 2006 ، ص 451)
- نقل الآراء ووجهات نظر العاملين في الإدارة الدنيا (التنفيذية) وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم والتعبير عن المشاعر الوجدانية حيث تكمن الفكرة الأساسية للإتصال في تشجيع العاملين على التعبير عن مخاوفهم ومشاكلهم كما يساعد المدير على الإتصال بالموظفين في

- جميع المستويات التنظيمية ، بهذا يتغلغل الإتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وكفاءتهم الإنتاجية (عدي عطا ، 2013 ، ص 52)
- يساعد الإتصال على أداء الأعمال بطريقه أفضل حيث يجعل الأفكار والتعليمات واضحة ومفهومة وبيتيح للأفراد العاملين معرفه مختلف المواضيع وأدق التفاصيل الخاصة بها
 - زيادة درجة قبول الأدوار التنظيمية من خلال معالجة الصراع وتخفيف التوتر كما يهدف الإتصال داخل المنظمة أساسا إلى الإقناع
 - الإتصال يهدف إلى الحفاظ على تماسك الأفراد داخل المنظمة وحل النزاعات بينهم وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة وتحسين إنتاجية وفعالية العمل
 - توفير المناخ الايجابي للعاملين وتنظيم القيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية (ثروت مشهور ، 2010 ، ص 42.41)
 - يلعب الإتصال التنظيمي دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات في اتخاذ قرار معين يحتاج إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها
 - يهدف الإتصال إلى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة بشكل عام
 - تهدف الإتصالات الإدارية إلى ربط المديریات والدوائر والأقسام مع بعضها البعض وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من اجل تحقيق الأهداف (محمد احمد، 2010، ص 191.192)

ثامنا: أهمية الإتصال التنظيمي

إن الإتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المنظمات ، حيث لا يمكن تصور السلوك البشري داخل التنظيم دون اتصال لفظي والإتصال التنظيمي، الذي يحدث في إطار منظمة ما عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات (عبد الرحمن عزي، 1992، ص 17).

ونحن هنا سنتطرق إلى عرض أهمية الإتصال بالنسبة للمدير والمنظمة والذي يبرز في عدة نواحي

أهمها ما يلي:

- **الإتصال واتخاذ القرار:** عن طريق الإتصال يمكن توفير المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد

- على اختيار أفضل البدائل للوصول إلى قرار .
- الإتصال والتوجيه: من خلال الإتصال يستطيع المدير تحديد أهداف التنظيم للعاملين وكذلك تبليغهم بمستوى أدائهم.
- الإتصال والتنسيق: يساعد التنسيق على التوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات ، و بالتالي التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة.
- الإتصال ودوره في دعم العلاقات داخل المنظمة : يساعد الإتصال على تدفق المعلومات من العاملين إلى الرئيس، وهذا الأخير يتمكن من التعرف على العاملين ويتفهم رغباتهم ومشاكلهم ويصحح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسة الإدارة (عبد الكريم مصطفى، 2001، ص232).
- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة: فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى.
- المساهمة في بلورة اتجاهات و سلوكيات تعزز الروح المعنوية للعاملين في منظمة الأعمال مما يساعد على الرقي بالمنتجات الإنتاجية للمنظمة
- مساعدة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المنظمة وتنعكس على بيئتهم العملية.
- إبقاء صانعي القرار في المنظمة على اضطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة ، وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الإتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام

أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار

➤ توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المؤسسة والرقى بها.

➤ المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة (محمد ناجي الجوهري، 2000، ص 30).
وعليه فالاتصالات عملية حيوية ، وضرورة حتمية لأي منظمة ، بحيث لا يمكن تصور نمو واستمرار أي منظمة دون اتصالات، وبالتالي فإن الأمر لا يقتصر على مجرد ممارسة الاتصالات

فحسب ويمكن إبراز أهمية الاتصال من خلال اعتبار أن الاتصالات تساعد على:

➤ التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

➤ تحقيق الأهداف الواجب تنفيذها.

➤ تعريف المشاكل وسبل علاجها.

➤ إصدار الأوامر والتعليمات.

➤ توجيه العاملين وإرشادهم.

➤ التأثير في الآخرين وقيادتهم

وإذا ما تعمقنا في تحليل أهمية الاتصالات يتبين لنا أن كل عضو من أعضاء المنظمة يكون مسئولاً

عن أعمال المئات بل وأحياناً الآلاف من المرؤوسين ، وبالتالي فإن عدم دقة عملية الاتصالات لن تؤثر

فقط على المديرين، بل تؤثر كذلك على كفاءة أعمال المئات ممن يعتمدون عليهم ، وبالتالي تتأثر

الإنتاجية والروح المعنوية ودرجة تحقيق المؤسسة لأعمالها وأهدافها ونتيجة لذلك فإن الكفاءة التي

تداريها عملية الاتصالات في المنظمة سيكون لها تأثير واضح على ميول واتجاهات المديرين

ومعنوياتهم (إبراهيم الغمري ، 1986، ص 457)

تاسعا. معوقات الإتصال التنظيمي

عادة ما يوجد عدة حواجز أو عوائق للاتصال الفعال داخل المنظمة وعلى المنظمة أن تقلل أو تمنع مثل هذه الحواجز، ومن بين هذه العوائق ما يلي:

1- تصفية المعلومات:

غالبا الرسالة الصادرة من الإدارة العليا على العاملين يمثلون المراكز الإدارية في المنظمة والمديرين الممثلون للوظائف الإدارية غالبا ما يقومون بتصفية المعلومات التي ترد في الرسالة الأصلية ، حيث أنهم يقومون أحيانا بعملية تجميع أو تفصيل وإعادة صياغة الرسالة قبل نقلها إلى المستوي الإداري التالي ، وهذه التصفية تتأثر بميول المديرين ، ورغباتهم ، ومدى توافق معلومات الرسالة الأصلية مع قيمهم، ونتيجة لهذه التأثير يمكن أن يتم تضخم لبعض المعلومات أو إخفاء بعض المعلومات أثناء انتقالها في سلسلة الاتصالات ، والتصفية للمعلومات لا تتم فقط عند تدفق المعلومات من الأعلى لأسفل ولكن أيضا يمكن أن تتم أثناء انتقال المعلومات من الأسفل إلى الأعلى وبالرغم صعوبة علاج عملية تصفية المعلومات لأن بعض منها يتم لا شعوريا ولكن يجب أن تدرك الإدارة هذه العملية ، وتدريب المديرين على كيفية نقل المعلومات ، والعمل على إيجاد الثقة بين العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة. (زكي مكي إسماعيل ، 2009 ، ص 143)

2 - لغة الاتصال:

قد يختلف الأفراد المتصلين ببعض في المهنة ، المستوى الإداري ، المستوى التعليمي ، وقد يوجد لكل مجموعة من المجموعات المختلفة في المنظمة لغة خاصة بها، أو مصطلحات تستخدم في الاتصال يصعب فهمها بواسطة المجموعات الأخرى، بشكل فعال دون تشويش ولذلك يجب على المؤسسة أن تفهم لغة العاملين حتى تكون لديها إمكانية التحدث معهم باللغة المفهومة لديهم لنقل المعلومات والرسائل بشكل فعال دون عوائق

3 - الضوضاء:

الضوضاء أو التشويش في مراحل الاتصال لا يعني فقط الأصوات التي تقطع أو تشوش عملية الاتصال، ولكن تتضمن أيضا العوامل التي تمنع المستقبل من فهم الرسالة أو إعطاء الاهتمام لها مثل شعوره بان ذلك شيء مكرر، وإدراكه بأن ذلك ليس بجديد وإدراكه بعدم أهميته ، وعلى الإدارة أن تعرف أنواع

الضوضاء ، في عملية الإتصال داخل المنظمة، وتحاول أن تلغي هذا التشويش أو تعطله بقدر الإمكان باستخدام الوسائل المتاحة لديها

4 - الاختلاف في المراكز الإدارية :

أحيانا الاختلاف في المراكز الإدارية يمثل عقبة في سبيل الإتصال الفعال ففي حالة اتصال أحد العمال بأحد المديرين الذي يكون أعلى منه بعدة درجات، ويوجد بمكتبه ملامح مركز الإدارة المتمثل في أثاث الغرفة، أنواع الشهادات المعلقة... الخ. نجد أن العامل لديه صعوبة في الإتصال الفعال أو صعوبة في نقل كل الحقائق ، ولذلك تلجأ بعض المنظمات لإلغاء ملامح أو مظاهر الرتب والدرجات والمراكز الإدارية لبعض المديرين وذلك بأن يوجد اللبس ، الأثاث المستخدم في المكاتب... الخ.

ونلاحظ أن اختلاف المراكز الإدارية ليس دائما يمثل حاجز للاتصال، ولكن أحيانا يكون مساعدا للاتصال حيث العاملين في المستويات الدنيا في المنظمة قد يكون عندهم استعداد للإنصاف الجيد المدير أو رئيس مجلس الإدارة

5 - الإتصال الزائد:

كثيرا من الأفراد في المنظمة ، وخاصة بعض المديرين يتعرضون لتدفق معلومات لهم أكثر من طاقتهم الاستيعابية أو أكثر من قدرتهم المتمثلة في كثرة المعلومات المتاحة للإدارة في الوقت الحالي أكثر من الماضي ، ويمكن للإدارة التغلب على هذه المعلومات الواردة كما أن استخدام الأجهزة الحديثة مثل الكمبيوتر وأجهزة الإتصال الأخرى يساهم بدرجة كبيرة في حل هذه المشكلة . (زكي مكي إسماعيل ، 2009 ، ص 148)

6 - رد الفعل الدفاعي:

وتمثل هذه الظاهرة عقبة من عقبات أو حواجز الإتصال وهي توجد عادة إذا كان هناك عدم ثقة بين الأفراد المنظمة بعضهم مع بعض مثل عدم وجود الثقة بين الإدارة والعاملين، وذلك عندما يتم إرسال رسالة معينة من الإدارة للعاملين ، ولذلك عندما يتم إرسال رسالة معينة من الإدارة للعاملين، فهؤلاء العاملين يفهمون الرسالة بقدر درجة الثقة كلما قل الاختلاف بين مضمون الرسالة والفهم الحقيقي لها ، ولذلك ينبغي على الإدارة أن تزرع روح الثقة بين أفراد المنظمة وأن تخلق بينهم روح العمل الجماعي .

7 - مصدر المعلومات:

كلما كان مصدر المعلومات شخص موثوق فيه ومتخصص في مجال هذه المعلومات وذات مركز إداري مرتفع ، كلما كان هناك اتجاه أكبر لتصديق هذه المعلومات والتشويش، فعلي سبيل المثال لمر أن عامل تحدث لمجموعة من العمال أو الجمهور عل توقعاته للمشاكل الاقتصادية للدولة ، لن يصدق بنفس الدرجة مما لو كانت هذه المعلومات من أستاذ جامعي لخبرته وعلمه والثقة فيه .

8 - تأثير الإدراك:

الفرد العادي يفسر أو يترجم الرسالة متأثراً بإدراكه للرسالة وخبرته مع المعلومات المنقولة في الرسالة ، وانطباعه عن المرسل ويترتب عل ذلك بأن الرسالة قد تترجم بواسطة المرسل إليه في معنى يختلف عن المعنى الذي تظهر كلمات الرسالة ، وكلما توافقت خبرة وإدراك المرسل والمرسل إليها، كلما تقارب معنى صياغة الرسالة مع المعنى المترجم للرسالة بعد استلامها بواسطة المرسل إليه.

9- ضغط الوقت:

أحيانا نتيجة لضغط الوقت يتم اختصار قنوات الإتصال وقد يترتب على ذلك عدم وصول المعلومات إلى الأفراد

التي يحتاجها وعموما يجب المقارنة بين وفرة اتخاذ القرار في وقت سريع دون عمل الاتصالات اللازمة وبين تكلفة ضياع فرصة في حالة اللجوء إلى إتمام جميع الاتصالات الرسمية. (حامد احمد بدر، 2000، ص 249)

عاشرا - العوامل التي تحقق نجاح الإتصال التنظيمي :

- الإصغاء الجيد فهو جزء فعال في عملية الإتصال.
- مراعاة الأمانة في التسليم والاستلام الجيد للمعلومات.
- ينظم الإتصال على أساس احتياجات المنظمة . (شريبط الشريف ، 2009 ، ص 65)
- إن تحقق فعالية الإتصال التنظيمي تتوقف على مدى خلو عملية الإتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة ، فالإتصال ليس عملية جامدة بحيث يمكننا الاهتمام بأحد عناصرها

دون العناصر الأخرى وإنما هو عملية ديناميكية متصلة يؤثر كل عنصر فيها في العناصر الأخرى و يتأثر بها ويتأثر بها ويتوقف نجاحه على الالتزام ببعض الشروط التي يمكن إيجازها فيما يلي :

- أن يكون المرسل موضع ثقة في المستقبل باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله.
- أن تتوفر مهارات اتصالية عالية في عملية الترميز وذلك عن طريق استخدام عنصرها اللفظي وغير اللفظي الأمر الذي ينعكس على مدى قدرته في صياغة الرسالة التي تعبر عن هدفه بوضوح والمراعية في نفس الوقت لطبيعة المستقبل من الناحية الفكرية والاجتماعية حتى تكون جذابة بالنسبة له وبالتالي تؤثر فيه.
- حسن اختيار الوقت والوسيلة المناسبة لطبيعة المستقبل والملائمة لطبيعة موضوع الرسالة وهدفها حيث يشكل ذلك في النهاية منظومة متكاملة لنجاح المرسل. (العايب راجح ، 2008 ، ص180).

من خلال الطرح السابق نستنتج أن الإتصال التنظيمي هو العمود الفقري لأي تنظيم فالإتصال بالنسبة للجماعات التي تعمل سويا داخل التنظيم كالأوعية الدموية والأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان فهي التي تنقل الإحساسات التي تجعله يعيش في البيئة المحيطة به ، و هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها من خلال التفاعل بين الأعضاء في المنظمة ، ويعتبر محور كل العمليات الرسمية والغير رسمية ، لذلك من الضروري على القائمين على رأس التنظيم إعطاء أهمية كبيرة للإتصال داخل المؤسسات .

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا : مجالات الدراسة

- 1) المجال المكاني
- 2) المجال البشري
- 3) المجال الزمني

ثانيا: المنهج المستخدم

ثالثا: أدوات جمع البيانات

- 1) الملاحظة
- 2) الاستمارة
- 3) الوثائق والسجلات

رابعا: أساليب التحليل

تمهيد:

إن القيام بدراسة ميدانية في العلوم الاجتماعية وخاصة في علم الاجتماع يتطلب تحديدا لمجالاته، أي توضيح مكان وزمان الدراسة والمجال البشري، لأن الدراسات والبحوث في العلوم الاجتماعية تتعامل مع عناصر متغيرة باستمرار وتحديد مجالاتها يزيد لها مصداقية لتكون مقبولة وذات مرجعية تاريخية، وذلك لإحالة أي شك اتجاه النتائج المتوصل إليها حيث تناولنا في مجالات الدراسة (المجال الجغرافي، البشري، الزمني)، وأيضا المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات وأخيرا أساليب التحليل.

أولاً : مجالات الدراسة

1 - المجال المكاني (الجغرافي)

يقصد بالمجال المكاني الحيز أو النطاق الجغرافي لإجراء الدراسة الميدانية وقد تم تحديده في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

أنشأت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12 - 362 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433 الموافق ل 8 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 03 - 258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق ل 22 يوليو 2003 والمتضمن إنشاء جامعة جيجل.

بناء على القرار الوزاري رقم 919 المؤرخ في 26 نوفمبر 2013 المتمم للقرار 215 المؤرخ في 24 مارس 2013 تتضمن الكلية الأقسام التالية:

- - قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية.
- - قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية.
- - قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا.
- - قسم الإعلام والاتصال.
- - قسم علم الاجتماع.
- - قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

2 - المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة ، وهي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - حيث بلغ عدد العاملين بها 91 عامل عام 2023 ، وقد شمل مجتمع دراستنا كل الموظفين العاملين بها.

3 - المجال الزمني:

يقصد المدة التي استغرقت في تحضير هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني وقد تمت عبر عدة مراحل

الدراسة النظرية: استغرقت هذه الدراسة حوالي 04 أشهر من شهر فيفري إلى شهر ماي، حيث قمنا بدراسات استطلاعية وقرارات متعددة حول الموضوع، ومن ثمة جمع المعلومات والمراجع المتعلقة بموضوعنا وتصنيف المعطيات الواردة فيها وصياغة الجانب النظري، لنتهي منه في أواخر شهر ماي حيث أخذ الجزء الأكبر من الوقت.

الدراسة الميدانية: استغرقت حوالي شهر والتي أجريت بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهذا عبر مراحل أساسية وهي:

المرحلة الأولى:

تعتبر المرحلة الاستطلاعية أو الاستكشافية من المراحل المهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها في البحث والتي ترمي إلى اكتشاف المجال الجغرافي للدراسة، حيث وقع اختيارنا على إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - قطب تاسوست.

وعند زيارتنا الأولى لهذه المؤسسة كان ذلك في أوائل شهر ماي 2023 تم مقابلة رئيس مصلحة علم الاجتماع حول الموافقة المبدئية على إجراء التبرص الميداني بالإدارة، حيث قمنا بعرض الفكرة العامة لموضوع الدراسة، وبعد ذلك طلبنا الإذن منه بإجراء زيارة للمصالح المختلفة للإدارة الكلية إلى حين تقديم طلب تسهيل لإجراء التبرص الميداني فلم يبدي رئيس المصلحة أي مانع ذلك.

المرحلة الثانية:

امتدت من 4 ماي 2023 إلى غاية 25 ماي 2023 وفيها تم تطبيق الاستبيان في صورته النهائية، أي بعد تعديل بعض الأسئلة المطروحة وحذف أخرى في ظل الملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة المحكمين

المرحلة الثالثة:

بعد الزيارات الميدانية المتكررة لإدارة الكلية وجمع المعلومات حولها، قمنا بتوزيع الاستبيان على (91) من الباحثين لمعرفة مدى الاستجابة لمضمونه واستيعابه والتأكد من حسن اختيار المجال المكاني، ولم يتم استرجاع 4 استمارات فأصبح مجموع مجتمع الدراسة (87)

ثانيا: المنهج المستخدم :

يعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي ينيير الطريق، ويساعد الباحث في (رشيد زرواتي ، 2008 ، ص 176) ضبط أبعاد، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث وقد قمنا في دراستنا هذه بالاستعانة بالمنهج الوصفي الذي يعرف بأنه يهتم بدراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع، يصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كئفياً، من خلال تبيان خصائصها، أو تعبيراً كمياً فيعطينا وصفا رقمياً مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع غيرها من الظواهر الأخرى. (إبراهيم عبد العزيز ، 2010 ، ص 75)

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

هناك وسائل عديدة تستخدم في إطار المنهج الوصفي التحليلي، بغرض جمع البيانات والمعلومات والأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات وهي: الملاحظة، الاستمارة، الوثائق والسجلات

1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة نقطة البدء في أي دراسة علمية وذلك لأنها تساعد على التعرف على الظروف المحيطة بمكان العمل، إذ أنها تساعد في الكشف عن الحقائق.

كما تفيد الملاحظة في جمع البيانات ميدانيا والتي تتصل بالسلوك الفعلي في بعض المواقف الواقعية واتجاهاتهم ومشاريعهم، وهي تعتمد على مدى خبرة ومهارة الباحث. (عمار بوحوش، وآخرون ، 1995 ، ص 44)

2 - الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات استخدام في البحوث الاجتماعية، وهذا يعود لسهولة تطبيقها حيث تعرف الاستمارة على " أنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها. (ربحي مصطفى، 2008 ، ص 88)

وكانت الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى:

- معرفة ما إذا كانت الأنماط القيادية تساهم في زيادة الفاعلية.
- تبيان صفات القائد وتأثيرها على المرؤوسين.
- التحقق ما إذا كانت للمتابعة والإشراف دور في تحسين الأداء.

وبعد صياغة أسئلة الاستمارة تم عرضها على بعض المحكمين من بينهم الأستاذ غراز الطاهر، الأستاذ منيغد أحمد والأستاذة بولعشب حكيمة يوم 20 ماي، حيث قاموا بتقديم ملاحظات بسيطة حول الأسئلة وطريقة صياغتها وقد استجبنا لآراء المحكمين قمنا بإجراء تعديلات في ضوء مقترحاتهم.

3 - السجلات والوثائق:

تعتبر السجلات والوثائق إحدى أدوات جمع البيانات، وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية، ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات فإما إن تكون البيانات المجمعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة والمقابلة والملاحظة أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكميلية في التحليل والتفسير والتعليل وإما تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى. (رشيد زرواتي، ص 151)

ومن خلال زيارتنا المتعددة التي قمنا بها للمؤسسة حصلنا على بعض الوثائق والسجلات التي تحتوي على بعض البيانات الضرورية للبحث وهي:

- النشأة.
- التعريف بالمؤسسة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- بيانات متعلقة بالعدد الإجمالي لمجتمع الدراسة.

رابعاً: أساليب التحليل:

على الباحث عند تحليله أن يدمج قدر المستطاع بين نوعين من التحليل الكمي والكيفي، حيث اعتمدنا في دراستنا على أسلوبين للتحليل، كما هو متعارف عليه في جميع الدراسات وهي كالتالي:

1- الأسلوب الكمي:

يقتصر الأسلوب الكمي على الأرقام والنسب المئوية ومصادقيتها في التعبير عن الواقع ولا جدال حوله، ولكنه يبقى غير كافي إن لم يتم إضافة التحليل النوعي أو الكيفي، فهو أسلوب يعتمد على النسب المئوية في الكشف عن فرضيات الدراسة أي يعمل على تكميم المعطيات الواقعة التي حصلنا عليها من استمارة البحث، وهو الأسلوب الذي يعني تكميم البيانات وجعلها نسب ووضعها في جداول.

خلال هذه الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة

2- الأسلوب الكيفي:

وهو الذي يحاول تطبيق الأعداد والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات أبعدها أعظم من مجرد أرقام صماء، فالتحليل الكيفي يكسب للمحتوى بعدا إنسانيا معبرا، ويساعد على ترابط وتكامل أجزاء البحث ومختلف عناصره مع بعضها البعض، ومن الصعوبة إمكانية التعبير عن هذه المعاني الفلسفية والإنسانية بمجرد أرقام، كما لا يقتصر التحليل الكيفي عن هذا الحد، وإنما يساهم في تدعيم البحث تقويته ورفع مستواه العلمي من حيث الاستشهاد بحقائق ومعطيات. (علي غربي، 2009 ، ص 141)

فبالأسلوب الكيفي يعنى بتحليل البيانات تفسيرها، أي عن طريق النتائج وتفسير المعطيات الكمية، وذلك بهدف اختيار صحة الفرضيات.

الجانب التطبيقي للدراسة

الفصل السادس : عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولا : عرض وتحليل البيانات.

ثانيا :مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

ثالثا : مناقشة النتائج في ضوء النظريات العلمية.

رابعا : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

خامسا : التوصيات والاقتراحات المشتقة من الدراسة.

تمهيد:

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة في الفصول السابقة، ستحاول الدراسة في هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة، ثم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات وفي ضوء النظريات المفسرة وفي ضوء الدراسات، ومناقشة النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة مع تقديم بعض التوصيات والاقتراحات.

أولاً: عرض وتحليل البيانات

الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة
		الاحتمالات
%39,08	34	ذكر
%60,92	53	أنثى
%100	87	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإناث 60.92% من مجموع الموظفين، بينما نسبة الذكور قدرت بـ 39.08% وبالتالي طغيان عنصر الإناث على عنصر الذكور، وبالنظر إلى موظفي الإدارة يشكلون أكبر نسبة مقارنة مع الموظفين العاديين ورؤساء صالح وبالتالي فإن نسبة الإناث هي المتواجدة الأكثر في الإدارة.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة
		الاحتمالات
% 4,60	4	30 - 20
% 64,37	56	40 - 30
% 31,03	27	أكثر من 40
% 100	87	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة البالغين تمثل أعلى نسبة من الموظفين والمحصورة أعمارهم من [30-40] وذلك بنسبة 37,64% ويمكن إرجاع هذا إلى حاجة المؤسسة إلى عنصر البالغين والمعروف بالحيوية وإتقان العمل، أما نسبة كبار السن أكثر من 40 سنة بنسبة 31.03%، أما أقل نسبة فتمثلتها فئة الشباب التي بلغت 40.60% وهذا يدل على أن فئة البالغين تمثل أعلى نسبة في المؤسسة، وذلك راجع إلى قدرتها على العمل والتكيف مع متغيرات المؤسسة.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
% 24,14	21	أعزب (ة)
% 75,86	66	متزوج (ة)
% 0	0	مطلق (ة)
% 0	0	أرمل (ة)
% 100	87	المجموع

تظهر النتائج الكمية في الجدول رقم 04 أن النسبة الكبيرة من المبحوثين متزوجين بتقدير 75.86%، تليها نسبة العزاب بـ 24.14% أما فئتي المطلقين والأرامل انعدمتا لتقدر بنسبة 0% ولعل ما يفسر هذه الأرقام هو أن عينة الدراسة شملت الفئات العمرية [20-30] ومن [30-40] أو أكثر من 40 سنة وعليه يمكن القول أن العامل الأسري يؤثر على استقرار الموظف في مكان العمل لأنه ينعكس على الجانب النفسي ويجعله أكثر تقبلا وتفهما للأوضاع المهنية. كما نجد الفئة من 40 فما فوق أكثر انشغالا وتفكيراً بالأهل والأمور العائلية وتحقيق الحاجات الأسرية من مأكّل ومشرب ومؤوى. أما الشباب فيعزف عن الزواج وتكوين أسرة وتحمل المسؤولية وتحقيق ما يعرف بالاستقرار المعيشي.

الجدول رقم (04): يوضح العلاقة مع القائد

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة
---------------	-----------	---------------

		الاحتمالات
جيدة	30	% 34,48
مقبولة	45	% 51,73
سيئة	12	% 13,79
المجموع	87	% 100

يوضح العلاقة مع القائد هي أساس الاتصال داخل المؤسسة وأي مؤسسة تفتقر لهذه العلاقة تفشل في تحقيق أهدافها من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 51.72 % من الموظفين علاقتهم مقبولة مع قائدهم وهذا يفسر أن قائدهم يحسن التعامل معهم بغض النظر عن رتبتهم الوظيفية، أما نسبة 34.48 % فعلاقتهم جيدة معه في حين أن نسبة 13.79 % علاقتهم سيئة وهذا التباين في العلاقة مع القائد راجع إلى الجنس و الأقدمية في العمل.

الجدول رقم (05): يوضح طبيعة تسيير القائد

		مجتمع الدراسة الاحتمالات
النسب المئوية	التكرارات	
اوتوقراطية	6	% 6,90
ديمقراطية	60	% 68,97
فوضوية	21	% 24,14
المجموع	87	% 100

كل مؤسسة يجب أن تكون لها طبيعة تسيير خاصة بها تميزها عن غيرها فكل قائد يسعى إلى إتباع طريقة معينة من أجل نجاح المؤسسة تظهر النتائج الكمية في الجدول رقم (8) أن نسبة 68.97 % من المبحوثين كانت إجاباتهم أن طبيعة التسيير في المؤسسة ديمقراطية وهي أعلى نسبة، ثم تليها نسبة

24.14% فوضوية أما أقل نسبة فكانت إجاباتهم أوتوقراطية وعليه يمكن القول أن طبيعة التسيير في المؤسسة ديمقراطية هذا ما أكدته أعلى نسبة من إجابات المبحوثين وهذا ما أشارت إليه النظرية الموقفية التي ترى أن القائد الناجح هو الذي يستطيع تعديل أسلوب قيادته وتكيفه ليتلاءم مع الجماعة

الجدول رقم (06): يوضح نمط التسيير المناسب

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
2,30 %	2	الأوتوقراطي
97,70 %	85	الديمقراطي
0 %	0	الفوضوي
100 %	87	المجموع

تعتبر القيادة محور العملية الإدارية حيث تتكون من عدة أنماط كل نمط يختلف عن الآخر بمميزات وسمات خاصة تبين النسب المؤوية الموضحة في الجدول رقم (09) أن أكبر نسبة من المبحوثين 97.70% يرون أن نمط التسيير المناسب هو النمط الديمقراطي ثم تليها نسبة 20.30% من الذين كانت إجاباتهم بأوتوقراطي في حين أن الإجابة بالنمط الفوضوي منعدمة لتقدر ب نسبة 0% وهذا ما يفسر أن النمط المناسب هو النمط الديمقراطي لأنه يساعد على تحسين الاتصال بين القائد والموظفين ويزيد من الفاعلية داخل المؤسسة، وهذا ما أشارت إليه النظرية السلوكية في دراسات أوهايو التي أكدت على أن القائد الفعال هو الذي يجمع بين الأنماط ويستطيع أن يحقق عوائد ايجابية للمنظمة.

الجدول رقم (07): يوضح رد الفعل على الطريقة القيادية في المؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة
---------------	-----------	---------------

		الاحتمالات
43	% 49,43	ايجابي
28	% 32,18	عدم الاهتمام
16	% 18,39	احتجاج ومعارضة
87	% 100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن نسبة 49.43% كان رد فعلهم على الطريقة القيادية في المؤسسة ايجابية في حين أن نسبة 32.18% من المبحوثين كانت رد فعلهم بعدم الاهتمام أما اقل نسبة فقد بلغت 18.39% فكانت إجابتهم احتجاج ومعارضة وهذا الاختلاف راجع إلي نظرة كل موظف منهم إلى العمل ومدى اهتمامه به.

الجدول رقم (08): يوضح نتيجة الأوامر الصارمة

		مجتمع الدراسة الاحتمالات
24	% 27,59	زيادة الإنتاجية
32	% 36,78	الرسمية في العلاقات
31	% 35,63	إتقان العمل
87	% 100	المجموع

تعتبر القوانين هي العنصر المنظم في كل مؤسسة فهي التي تتحكم في سلوكيات الموظفين وتحسن أداءهم وبالتالي نجاح المؤسسة تشير معطيات الجدول أعلاه أن ما نسبته 36.78% تمثل الرسمية في العلاقات داخل المؤسسة تم تليها إتقان العمل بنسبة 35.63% وأقلها نسبة هي زيادة الإنتاجية التي بلغت 27.59% ولعل ما يفسر هذه الأرقام هو ان الأوامر الصارمة في العمل لها دور ايجابي في نجاح

المؤسسة. وهذا ما أكدته النظرية البيروقراطية التي ترى الرسمية في الإجراءات والقواعد والأوامر والتعليمات في أداء العمل.

الجدول رقم (09): يوضح الأقدمية والعلاقات غير الرسمية

النسب المئوية		التكرارات		الاحتمالات	
%78,16	%22,99	68	20	أقل من 3 سنوات	نعم
	% 37,93		33	من 3 إلى 7 سنوات	
	%17,25		15	أكثر من 7 سنوات	
%21,83		19		لا	
%100		87		المجموع	

يبين الجدول رقم (09) الأقدمية والعلاقات الغير رسمية بنسبة %78.16 عندما كانت الإجابة ب نعم، حيث اختلفت إجابات المبحوثين فقدرت إجابات الدين هم من 3 سنوات إلى 7 سنوات بنسبة %37.93، في حين بلغت إجابات من هم أقل من 3 سنوات بنسبة %22.99 ، أما أقل نسبة فمثلتها فئة أكثر من 7 سنوات حيث قدرت ب %17.25 ، وهذا الاختلاف راجع إلي مدى علاقة الموظفين مع قائدهم ومع بعضهم البعض ومنه نستنتج أن للأقدمية علاقة كبيرة بالعلاقات الغير رسمية.

الجدول رقم (10): يوضح صعوبة الاتصال بالقائد

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
50,85%	44	نعم
49,42%	43	لا
100 %	87	المجموع

توضح الشواهد الكمية للجدول أعلاه أن ما نسبته 50.87% من المبحوثين يجدون صعوبة في الاتصال بقائدهم وذلك لأن أغلب المبحوثين إناث. أما نسبة 49.42% لا يجدون صعوبة في الاتصال بقائدهم وذلك لأن القائد ينصت إليهم ويحسن التعامل معهم. وهذا الاختلاف راجع إلى الجنس من حيث ملاحظتنا.

الجدول رقم (11): يوضح السلطة المعتمدة في القيادة الإدارية

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
75,87%	66	السلطة القانونية
8,04%	7	السلطة الشخصية
16,09%	14	السلطة الاستشارية
100 %	87	المجموع

في العلاقة مع القائد يجب أن تتوفر طريقة تمكن الموظفين من الاتصال به، لكي يسهل أداء الوظائف الإدارية على أكمل وجه في المؤسسة.

توضح الشواهد الكمية للجدول رقم (13) أن السلطة المعتمدة بكثرة في العمل هي السلطة القانونية، التي قدرت بنسبة 75.86% في حين أقرت نسبة 16.09% من المبحوثين بالسلطة الاستشارية، أما النسبة المتبقية 8.04% فكانت إجابتهم بالسلطة الشخصية، وهذا الاختلاف في السلطة المعتمدة في القيادة

راجع إلى النمط الذي يتبعه القائد في تسيير المؤسسة وهذا ما أشارت إليه النظرية التفاعلية الرمزية، التي ترى أن نجاح القيادة يرتبط بتفاعل القائد مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم، وهذا يساعد على تحسين الاتصال.

الجدول رقم (12): يوضح مساهمة النمط التسلطي (الأتوقراطي) للقائد في تدفق الاتصال التنظيمي

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
36,78%	32	نعم
39,08%	34	لا
24,14%	21	أحيانا
100%	87	المجموع

النمط التسلطي هو ذلك النمط الذي يعتمد بشكل رئيسي على إصدار الأوامر والضغط على المرؤوسين وإجبارهم على تنفيذها.

توضح الأرقام الموجودة في الجدول رقم 15 أن نسبة 39,08% من المبحوثين كانت إجابتهم بلا، وذلك راجع إلى صرامة القوانين وغياب العلاقات الغير الرسمية، يقلل من تدفق الاتصال التنظيمي في المؤسسة، أما نسبة 36.78% فكانت إجابتهم بنعم، لأنهم يرون أن تسلط القائد ينظم العمل ويزيد الفاعلية، أما أقل نسبة من المبحوثين 24,14% فكانت إجابتهم أحيانا، وذلك راجع إلى أنهم يرون أن النمط التسلطي (الأتوقراطي) أحيانا يساهم في تدفق الاتصال التنظيمي وأحيانا لا يساهم في تدفقه، وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية، التي ترى أن العامل يجب عليه الالتزام بتنفيذ الأوامر التي يفرضها القائد عليه.

الجدول رقم (13): يوضح تطبيق القائد لقواعد العمل بمرونة

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
---------------	-----------	-----------------------------

أحيانا	47	%54,03
دائما	26	%29,88
أبدا	14	%16,09
المجموع	87	% 100

يتميز العمل بمجموعة من القواعد التي تحكمه وتجعله منظم، وكل الأعضاء داخل المؤسسة يخضعون لها من أجل السير الجيد للعمل.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن نسبة 54.02% يرون أن تطبيق القائد لقواعد العمل بمرونة يكون أحيانا، ثم تليها نسبة 29.88% كانت إجابتهم دائما، وهذا راجع إلى أن علاقتهم مع قائدهم جيدة لأنه يتساهل معهم أحيانا، أما أقل نسبة والتي قدرت بـ 16.09% فكانت إجابتهم بـ أبدا، وهذا الاختلاف سببه أن القائد ليس من النوع المتسلط فهو يسمح لهم بالحوار معه ومناقشته في القرارات التي يتخذها، حيث أثبتت نظرية الإدارة العلمية أن العمل مرهون بمجموعة من القواعد وجب على كل موظف إتباعها والالتزام بها.

الجدول رقم (14): يوضح تواصل القائد مع الموظفين

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
%93,10	81	نعم
%6,89	6	لا
%100	87	المجموع

إن تواصل القائد مع الموظفين يخلق حالة من التناسق والانسجام داخل بيئة العمل وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية.

من خلال الجدول نلاحظ أن تواصل القائد مع الموظفين قدر بنسبة 93.10% عندما كانت الإجابة بنعم، فأغلبية الموظفين يرون أن القائد سهل التواصل لأنه يحترم آراءهم ويستشيرهم في أمور العمل، وأن

ما نسبته 6.89% فأجابوا بلا، وهذا يوضح أن الاتصال بالقائد كبير داخل مكان العمل، حيث تؤكد نظرية الإدارة العلمية في دراستها للاتصال التنظيمي، أن الاتصال جاء ليسهل عمليتي القيادة والرقابة والتي تهدف إلى تطوير أداء العاملين وتحسين كفاءتهم.

الجدول رقم (15): يوضح قدرة القائد على مواجهة مشاكل العمل

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
59,77%	52	نعم
25,28%	22	لا
14,94%	13	أحيانا
100 %	87	المجموع

تظهر النتائج الكمية للجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة التي تقدر بـ 59,77% يرون أن القائد له القدرة على مواجهة مشاكل العمل، أما نسبة 25,28% فكانت إجابتهم بلا، بمعنى عدم قدرة القائد على مواجهة مشاكل العمل، أما النسبة المتبقية فقدرت بـ 14.94% أجابوا بـ أحيانا، ومن خلال ما تم ذكره سابقا يتضح لنا أن القائد لديه القدرة على مواجهة مشاكل العمل وإيجاد الحلول والبدائل، حيث أشار فايول في نظريته التقسيم الإداري، أن التطبيق الصحيح لمبادئ النظرية هو الحل الأمثل للمشكلات التي تواجه المنظمات.

الجدول رقم (16): يوضح مدى اعتبار القائد قدوة

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
---------------	-----------	-----------------------------

نعم	48	55,17%
لا	39	44,82%
المجموع	87	100%

تبين النسب الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 55.17 % تعتبر القائد قدوة لها، لأنها ترى أن القائد مثال يتحدى به في تسيير وتنظيم المؤسسة ومواجهة الصعوبات والعراقيل المتواجدة في بيئة العمل، أما ما نسبته 44.82 % أجابوا بلا، وهذا راجع إلى أنهم يرون أن القائد لا يتصل معهم بشكل دوري ولا يمتلك صفات القائد الناجح، وهذا ما أكدته نظرية السمات فهي ترى أن القادة يجب أن تتوفر فيهم سمات تميزهم عن غيرهم تؤثر في المرؤوسين وتجعلهم معجبين به.

الجدول رقم (17): يوضح المستوى الدراسي ومدى قدرة القائد على الإقناع والتفاوض

النسب المئوية		التكرارات		الاحتمالات	
79,31%	4,60%	69	4	متوسط	نعم
	2,30%		2	ثانوي	
	72,41%		63	جامعي	
20,69%		18		لا	
100%		87		المجموع	

يبين الجدول رقم (20) المستوى الدراسي ومدى قدرة القائد على الإقناع والتفاوض بنسبة 79.31% عندما كانت إجاباتهم بنعم، فكانت اختلافات بين المبحوثين كبيرة حيث قدرة نسبة 72.41% للفئة التي لديها مستوى جامعي، أما من مستواهم الدراسي متوسط فبلغت نسبتهم 40.60%، في حين بلغت أقل

نسبة ب2.30% مثلتها فئة من مستواهم ثانوي وهذا الاختلاف راجع إلى القدرة التي يتميز بها القائد على إقناع موظفيه في العمل. ومنه نستنتج أن المستوى الدراسي علاقة كبيرة بقدرة القائد على الإقناع والتفاوض.

الجدول رقم (18) يوضح تنسيق القائد لأنشطة الأفراد

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
36,78%	32	فعالية الأداء
47,12%	41	تنظيم العمل
16,09%	14	ريح الوقت
100 %	87	المجموع

يقوم القائد في أي مؤسسة بتنظيم العمل من خلال تقسيمه وتوزيع المهام على الموظفين بشكل يتناسب مع قدراتهم ومع أهداف المنظمة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن نسبة 47.12% من المبحوثين يرون أن تنسيق القائد لأنشطة الأفراد يؤدي إلى تنظيم العمل، لأن القائد يعمل على توزيع المهام والتنسيق بينها لكي يسهل على الموظفين أداءها على أكمل وجه، في حين أن نسبة 36.78% كانت إجاباتهم بزيادة الفاعلية، لأن تنسيق القائد لأنشطة الأفراد يحفزهم على القيام بها، أما أقل نسبة 16.09% فأجابوا بريح الوقت، لأنهم يرون أنه كلما كانت الأنشطة منظمة كلما زادت المرونة داخل العمل، وبالتالي ربح الوقت، وهذا ما أشارت إليه النظرية العلمية، التي تقر بأن وضع العامل في المكان المناسب يساهم في تنظيم العمل وبالتالي تحقيق الأهداف.

الجدول رقم (19): يوضح قدرة القائد على تقييم أداء الأفراد

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
---------------	-----------	-----------------------------

نعم	37	%42,52
لا	19	%21,83
أحيانا	31	%35,63
المجموع	87	% 100

إن تقييم أداء الأفراد من بين الأمور الهامة التي وجب على القائد الحرص عليها، فمن واجب القائد تقييم أداء الأفراد و ملاحظته ما إذا كان هذا الأداء سيء وجب عليه تطويره وتعديله أو جيد يتم الحفاظ عليه. من خلال الجدول نلاحظ أن قدرة القائد على تقييم أداء الأفراد قدر بنسبة 42.52% عندما كانت الإجابة بنعم، فأغلبية الموظفين يرون أن القائد يستطيع تقييم أداءهم لأنه لا يجد صعوبة في تقييمهم، أما نسبة 35.63% فكانت إجابتهم ب أحيانا، وهذا يوضح أن القائد يقيم أداءهم أحيانا، أما أقل نسبة قدرت ب 21,83% يرون أن القائد لا يستطيع تقييم أدائهم، وهذا الاختلاف راجع إلى مدى مراقبة القائد للموظفين عند أدائهم للعمل بشكل دوري ومستمر ومدى إلمامه بكل ما يحدث في مكان العمل.

الجدول رقم (20): يوضح تدريب وتطوير قدرات ومهارات الموظفين من طرف القائد

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
%27,58	24	نعم
%31,03	27	لا
% 41,37	36	أحيانا
%100	87	المجموع

يلعب تدريب وتطوير قدرات ومهارات الأفراد دورا هاما في المؤسسة، فالقائد الذي يعمل على تطوير قدرات موظفيه فهو بذلك يحسن من أدائهم ومن تم يحقق أهداف المؤسسة.

تظهر النتائج الكمية للجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة التي قدرت ب 41.37% يرون أن القائد أحيانا، يعمل على تدريب وتطوير مهاراتهم لكي يستطيعوا أداء عملهم بإتقان، في حين ما نسبتهم 31.03% يرون أن القائد لا يعمل على تدريب وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وهذا التباين راجع إلى مدى اهتمام القائد بتحسين أداء موظفيه والسعي إلى تحقيق الفاعلية.

الجدول رقم (21): يوضح تحفيز وتشجيع الموظفين من طرف القائد

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
85,05%	74	نعم
14,94%	13	لا
100%	87	المجموع

يعتبر التشجيع والتحفيز من بين الأساليب التي يعتمدها القائد للتأثير على موظفيه ودفعهم للعمل، وذلك بهدف زيادة الفاعلية وتحقيق أهداف المؤسسة.

تبين النسب المئوية الموضحة في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين 85.05% يرون أن القائد يحفزهم ويشجعهم، أما نسبة 14.94% يرون أن القائد لا يعمل على تحفيزهم وتشجيعهم، ومن خلال ما ذكرناه سابقا يتضح لنا أن أكبر نسبة كانت ايجابية، ومنه فالقائد يعمل على تشجيع وتحفيز الموظفين وذلك من أجل تحقيق الفاعلية وتطوير المؤسسة، وهذا ما أثبتته نظرية الإدارة العلمية التي ترى أنه لا بد من وضع نظام للحوافز على أساس الأجر.

الجدول رقم (22): يوضح كيفية اتخاذ القائد للقرارات

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة
---------------	-----------	---------------

		الاحتمالات
25	%28,73	نفسه
62	%71,26	بالاستشارة مع الموظفين
87	%100	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن نسبة 71.26% يرون أن القائد في اتخاذه للقرارات يعتمد على استشارة الموظفين، وهذا يبين لنا العلاقة الجيدة التي تربطهم ببعضهم البعض، أما نسبة 28.73% من المبحوثين يرون أن القائد في اتخاذه للقرارات يعتمد على نفسه، فحسبهم هو لا يستشيرهم ويقوم بتسيير أمور العمل لوحده، ومن خلال ما ذكرناه سابقا وما أكدته أعلى نسبة، يتضح لنا أن القائد في اتخاذه للقرارات يستشير الموظفين، وهذا يدل على أن نمط التسيير المعتمد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي لأن أعلى نسبة كانت بأن القائد يستشيرهم في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (23): يوضح مدى التزام القائد بالمبادئ الأخلاقية

		مجتمع الدراسة	الاحتمالات
81	%93,10	نعم	
6	%6,90	لا	
87	%100	المجموع	

تعتبر المبادئ الأخلاقية من المبادئ التي وجبت توفرها لدى القائد، فالقائد الخلق والطيب... يعتبر قدوة لموظفيه ويؤثر فيهم بشكل ايجابي.

توضح الأرقام الموجودة في الجدول رقم 26 أن نسبة 93.10% من المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم، وذلك راجع إلى التزام القائد بالمبادئ الأخلاقية، فهم يرون أن القائد قدوة لهم و ذو أخلاق حميدة يحترمهم ويقدر

مجهوداتهم ويحسن معاملتهم، أما نسبة 6.90% فكانت إجاباتهم بلا، لأنهم يرون أن القائد لا يحسن التعامل معهم و يقلل من قيمتهم، ويتضح لنا من خلال أغلبية إجابات المبحوثين أن القائد ملتزم بالمبادئ الأخلاقية، وهذا ما أكدته نظرية السمات الموروثة فهي ترى أن هناك مجموعة من السمات موجودة في القادة وهي تجعلهم فريدين من نوعهم وهي بدورها تمثل صفات القائد الناجح.

الجدول رقم (24): يوضح الرتبة الوظيفية واعتماد القائد أسلوب المكافأة والجزاء

الاحتمالات		التكرارات	النسب المئوية
نعم	موظف عادي	11	12,64%
	إداري	24	27,59%
	رئيس مصلحة	03	3,45%
		38	43,68%
لا		49	56,32%
المجموع		87	100%

يبين الجدول رقم (24) الرتبة الوظيفية واعتماد القائد أسلوب المكافأة والجزاء بنسبة 43.68% عندما كانت إجابتهم بنعم، حيث اختلفت اجابات المبحوثين فقدرت إجابات الإداريين بنسبة 27.59% أما الموظفين العاديين بلغت نسبتهم 12.64% ، في حين رؤساء المصالح قدرت نسبتهم ب3.45% ، وهذا الاختلاف الموجود في إجابات المبحوثين راجع إلى اختلاف وجهات النظر بين الموظفين من حيث خلفياتهم المهنية أو الخبرة التي اكتسبوها. ومنه نستنتج أن هناك علاقة كبيرة بين الرتبة الوظيفية ومدى اعتماد القائد أسلوب المكافأة والجزاء.

الجدول رقم (25): يوضح استغلال القائد التنظيم الرسمي لدعم الخطة المطلوبة

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
35,63%	31	نعم
14,94%	13	لا
49,43%	43	أحيانا
100%	87	المجموع

يعتبر التنظيم الغير رسمي الجانب الموازي (الظل) للتنظيم الرسمي حيث انه يساهم وبشكل في نجاح الإدارية .

تظهر النتائج الكمية في جدول رقم 28 أن نسبة 49.42% من المبحوثين كانت إجابتهم ب أحيانا، فهم يرون أن القائد يهتم بالتنظيم الرسمي ويستغله في دعم الخطة المطلوبة وأحيانا لا يستغل ذلك، أما النسبة التي تليها فكانت الإجابة بنعم، حيث قدرت بنسبة 35.63% لأن القائد حسبهم يستغل التنظيم الرسمي لدعم خطته، أما أقل نسبة فقدرت ب 14.42% لأن القائد حسبهم لا يستغل التنظيم الرسمي لدعم عمله، ترى نظرية الإدارة العلمية أن التنظيم يغلب عليه الجانب الرسمي على الجانب الغير رسمي وأن القائد فيه يمشي وفق ضوابط وقوانين تحكمه وتسير عمله.

الجدول رقم (26): يوضح مراقبة القائد للموظفين

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
54,02%	47	يحسن من أدائهم
45,98%	40	يزيد في الإنتاجية
100%	87	المجموع

إن مراقبة القائد للموظفين من بين الأمور الهامة التي يجب على القائد الحرص عليها وذلك لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن نسبة 54.02% يرون أن مراقبة القائد للموظفين يحسن من أدائهم، أما 45.98% من المبحوثين يرون أن المراقبة التي يقوم بها القائد تزيد في الإنتاجية فحسبهم أن مراقبة للموظفين تجعلهم يتقنون العمل وهذا بدور يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وهذا ما أشارت إليه نظرية الإدارة العلمية التي ترى بأن تنظيم العمل يتم عن طريق الإشراف الدقيق على العمال.

الجدول رقم (27): يوضح الالتزام بالقواعد التنظيمية في المؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
95,40%	83	نعم
4,60%	4	لا
100%	87	المجموع

تعتبر القواعد التنظيمية في المؤسسة من بين المبادئ الهامة التي يجب على المؤسسة تطبيقها والالتزام، بها لتقييد سلوك الموظفين وتوحيد أهدافهم ومنه ضمان السير الحسن للمؤسسة.

تبين النسب المؤوية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 95.40% ترى بأن الالتزام بالقواعد التنظيمية يساعدك على تطوير الأداء داخل المؤسسة، لأنها تجعل الموظفين ملتزمين بأداء مهامهم بالطريقة التي طلبت منهم بالضبط من طرف القائد، أما ما نسبته 4.60% كانت إجابتهم بلا، فهم يؤكدون على أن الالتزام بالقواعد التنظيمية يقتل روح الإبداع لديهم ويجعلهم يكررون نفس الأعمال المطلوبة منهم وبالتالي يشعرون بالملل وهذا يؤثر سلبا على أدائهم.

الجدول رقم (28): يوضح المتابعة المستمرة للقائد على الموظفين

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة
---------------	-----------	---------------

		الاحتمالات
83	%95,40	التوتر والقلق
4	%4,60	الانضباط في العمل
87	%100	المجموع

إن المتابعة المستمرة للقائد على الموظفين تلعب دورا هاما في التأثير على سلوكهم سواء مان هذا التأثير سلبيا أو ايجابيا.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتبين لنا أن نسبة 56.32% من المبحوثين يرون أن المتابعة المستمرة للقائد على الموظفين تؤدي إلى التوتر والقلق ، لأن المتابعة بشكل كبير تزيد الضغط عليهم وتولد لديهم الشعور بالقلق والتوتر الذي يجعلهم لا يستطيعون أداء عملهم بطريقة جيدة، في حين أن نسبة 43.68% كانت إجابتهم بالإنضباط في العمل فحسبهم أن مراقبة القائد لهم يجعلهم يحسنون من أدائهم ويعملون المهام الموكلة إليهم بإتقان.

الجدول رقم (29): يوضح وضع القائد والخطط والاستراتيجيات

		مجتمع الدراسة
		الاحتمالات
71	%81,61	نعم
16	%18,39	لا
87	%100	المجموع

توضح الأرقام الموجودة في الجدول رقم 32 أن نسبة 81.61% من المبحوثين كانت إجابتهم بنعم ، وذلك راجع إلي أن القائد يعمل على وضع استراتيجيات والخطط والبرامج التي تحكم سلوك الموظفين، فهي تجعل سلوكهم موحد وتدفعهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، أما نسبة 18.39% فأجابوا بلا لأنهم

يرون أن هذه الخطط والإستراتيجيات لا تقيد سلوك الموظفين وبالتالي لا فائدة منها، ومنه وجب على القائد وضع خطط تتناسب مع وظيفتهم وتمكنهم من تطوير أدائهم وتحكم سلوكهم.

الجدول رقم (30): يوضح مدى معرفة الموظفين بالخطة التي يتبعها القائد

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
49,42%	43	نعم
50,58%	44	لا
100%	87	المجموع

تعتبر الخطط والإستراتيجيات من الأمور الهامة التي وجب على القائد تطبيقها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

من خلال الجدول نلاحظ ان مدى وضوح الخطة التي يتبعها القائد للموظفين قدرت ب 50.57% عندما كانت الإجابة ب لا، فأغلبية الموظفين لديهم صورة واضحة عن الخطة التي يتبعها القائد ويطبقها في مؤسستهم، في حين أن نسبة 49.43% أجابوا ب نعم لأن القائد يزودهم بالمعلومات اللازمة التي تشكل لهم صورة شاملة عن المؤسسة ، وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية (التاييلورية) حيث يرى تايلور بأنه لابد من تزويد العامل بالمعلومات واللوائح التي تمكنه من معرفة نظام المؤسسة وبالتالي تتضح له الصورة بشكل عام حول الخطة التي يتبعها القائد.

الجدول رقم (31): يوضح عمل القائد وفق نظام معلومات دقيق وفعال

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
65,52%	57	نعم
34,48%	30	لا
100%	87	المجموع

يعمل القائد على وضع نظام دقيق وفعال من المعلومات من أجل نجاح المؤسسة وتطورها.

توضح الإحصائيات الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 65.52% أجابوا بنعم، لأنهم لاحظوا أن العمل يسر بشكل منظم وهذا راجع إلي قدرة القائد على إتباع نظام فعال بواسطة تنسيق الوظائف والوحدات، أما نسبة 34.48% فكانت إجابتهم بلا، لأنهم يرون ان القائد لا يطبق هذا وذلك عدم حرصه على كل ما يحدث داخل المؤسسة، وهذا ما أشار إليه تايلور في مبادئ نظرية الإدارة العلمية التي تركز على العمل كمبدأ لتدريب العمليات الوظيفية الذي يتم فيه توصيل الأوامر وتحديد المسؤوليات الوظيفية.

الجدول رقم (32): يوضح اقتراحات الموظفين لتحسين الاتصال التنظيمي

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
55,17%	48	الحوار و المشاركة
20,70%	18	تكوين علاقات جيدة داخل العمل
8,04%	7	السماع لشكاوي الموظفين
4,60%	4	القيام بندوات بشكل دوري
11,49%	10	الالتزام بالعمل

المجموع	87	% 100
---------	----	-------

الاتصال التنظيمي وسيلة لنقل وتبادل المعلومات مثل الأهداف التنظيمية والخطط فهو جزء لا يتجزأ من كل منظمة.

تظهر النتائج الكمية في جدول أعلاه أن أكبر نسبة قدرت بـ 55.17% كانت إجاباتهم لتحسين الاتصال التنظيمي بالحوار والمشاركة، أما النسبة التي تليها فبلغت 20.69% اقترحوا بتكوين علاقات جيدة داخل العمل، وفي حين أن نسبة 8.05% اقترحوا السماع لشكاوي الموظفين، أما أقل نسبة فقدرت بـ 4.60% يرون أن القيام بندوات بشكل دوري هو الذي يحسن الاتصال التنظيمي في المؤسسة. وهذا التباين بين إجابات المبحوثين راجع إلي اختلاف وجهات النظر بين الموظفين من حيث خلفياتهم المهنية وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية التي ترى أن إشراك العمال في إدارة المنظمة وترك المجال مفتوحاً أمامهم لطرح انشغالاتهم وآرائهم يحسن من الأداء وبالتالي يحقق أهداف المنظمة.

الجدول رقم (33): يوضح أسلوب القيادة الأنسب لتحسين الاتصال التنظيمي

النسب المئوية	التكرارات	مجتمع الدراسة الاحتمالات
% 80,46	70	الديمقراطي
%19,54	17	بدون إجابة
%100	87	المجموع

للقيادة الإدارية مجموعة من الأساليب التي يتبعها القادة في تسييرهم للمؤسسة ومن هذه الأساليب نجد على سبيل المثال (الأسلوب الديمقراطي، الأسلوب الأوتوقراطي، الأسلوب الفوضوي) .

تبين النسب الموضحة المؤوية في الجدول أعلاه أن نسبة 80.46% من المبحوثين يرون أن أسلوب القيادة الأنسب لتحسين الإتصال التنظيمي هو الأسلوب الديمقراطي، لأن القائد في صنع القرار يتشاور

مع أعضاء المؤسسة من خلال تعزيز مصالحتها وممارسة المساواة، في حين أن نسبة 19.54% لم يجيبوا على هذا السؤال. كما أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية أنه يجب استخدام الأسلوب الديمقراطي ومشاركة الموظفين في صنع القرار وذلك لتحفيزهم وتطويرهم وتحسين أدائهم.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة: في ضوء الفرضيات :

والتي مفادها تساهم الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، أوتوقراطي، الفوضوي) في زيادة الفاعلية داخل المؤسسة، من خلال المعطيات المستوحاة من الفرضية الأولى حاولنا معرفة ما إذا كانت الأنماط القيادية تساهم في زيادة الفاعلية داخل المؤسسة، فكلما كانت هذه الأنماط مطبقة في المؤسسة كلما تحقق الانسجام والتناسق في العمل وبالتالي تتحقق الفعالية في المؤسسة وعندما حاولنا اختبار الفرضية ميدانياً بواسطة مجموعة من المؤشرات المرتبطة بها وجدنا أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تطبيق النمط الديمقراطي

فبالنسبة للجدول رقم (05) فقط تبين أن نسبة 68,97% من المبحوثين يرون أن نمط الديمقراطي هو النمط الذي يعتمدونه قائدهم في تسيير المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك نفس الشيء يؤكد الجدول رقم (06) الذي يظهر نمط التسيير المناسب فأغلبية المبحوثين أكدوا على أن النمط الديمقراطي هو الأنسب في تسيير المؤسسة بنسبة قدرت ب 97.70% من إجابات المبحوثين.

أما بالنسبة للجدول رقم (07) فأغلبية المبحوثين كانت إجاباتهم بإيجابي حيث كثرت ب 49.43 % فهم يؤكدون أن طريقة التسيير في مؤسستهم ايجابية وهذا بدوره يؤدي إلى تطور المؤسسة.

أما بالنسبة للجدول رقم (08) فيظهر لنا أن أغلب إجابات المبحوثين قدرت ب 36.78% مثلتها الرسمية في العلاقات.

بين الجدول رقم (09) أن هناك علاقة بين الأقدمية والعلاقات غير الرسمية لان اغلب إجابات المبحوثين كانت بنعم حيث بلغت 78.16 % وهذا يدل على أن العلاقة القوية التي تربط الأقدمية بالعلاقات غير الرسمية

أما بالنسبة للجدول رقم (10) فتبين لنا أن أغلبية إجابات المبحوثين تؤكد على أنهم يجدون صعوبة في الاتصال بقائدهم بنسبة 50,87% ، وسبب صعوبة الاتصال بقائدهم مراجع إلى أن أغلبه الموظفين إناث.

أما بالنسبة للجدول رقم (11) يبين نسبة 75.86% أن السلطة المعتمدة في القيادة الإدارية هي السلطة القانونية وهذا ما أكدته أغلب إجابات المبحوثين.

أما بالنسبة للجدول رقم (13) يبين نسبة 54,02% أن أغلبية المبحوثين يرون أن القائد في تطبيقه للقواعد العمل يكون بمرونة أحيانا.

وأخيرا ما نستطيع قوله أن الأنماط القيادة الإدارية لها دور هام في نجاح العملية الإدارية وذلك من خلال التطبيق الجيد لها خاصة النمط الديمقراطي الذي يساهم بدوره في نجاح المؤسسة وتطورها وقدرتها على التنافس مع المؤسسات الأخرى ورغم التطورات والتغيرات الحاصلة في مكان العمل وبهذا تكون الفرضية الأولى قد تحققت.

الفرضية الثانية:

الشخصية القوية للقائد وتحسين أداء المرؤوسين داخل المؤسسة.

بالنظر إلى البيانات المتعلقة بها نجد أن شخصية قوية للقائد تلعب دورا هاما في دفع العاملين للعمل وتحقيق فاعلية أكبر لديهم وهذا بالضرورة يؤدي إلى تحسين أداء المرؤوسين ولما حاولنا اختبارها ميدانيا بواسطة مجموعة من المؤشرات المرتبطة وجدنا أن القائد يمتلك شخصية قوية بواسطتها يستطيع التأثير في المرؤوسين بطريقه ايجابية وبالتالي يحسن أدائهم.

بالنسبة للجدول رقم (14) تبين نسبة 93,10% أن أغلبية الموظفين يرون أن القائد يتواصل ويتفاعل معهم في المؤسسة.

أما بالنسبة للرقم (15) تبين نسبة 59.77% أن المبحوثين يرون ان القائد له القدرة على مواجهه مشاكل العمل لأن اغلبيه إجاباتهم كانت بنعم.

بالنسبة للجدول رقم (16) تبين نسبة 55.17% أن أغلبية الموظفين يرون أن القائد قدوه لهم في المؤسسة.

أما بالنسبة للجدول رقم (17) يبين أن هناك علاقة بين المستوى الدراسي ومدى قدرة القائد عدد إقناع والتفاوض لأن أغلبية إجابات مبحوثين كانت بنعم حيث قدرت بنسبه 79.31% وهذا يدل على العلاقة القوية التي تربط المستوى الدراسي بمدى قدره القائد على التفاوض والإقناع.

بالنسبة للجدول رقم (18) تبين نسبة 47.12% أن أغلبية المبحوثين يرون تنسيق القائد لأنشطة الأفراد ينظم العمل ومنه تتطور المؤسسة.

أما بالنسبة للجدول رقم (19) تبين نسبة 42.52% أن الموظفين يرون للقائد القدرة على تقييم أداء الأفراد في المؤسسة.

أما الجدول رقم (20) تؤكد نسبة 41.37% أن القائد أحيانا يعمل على تدريب وتطوير وقدرات ومهارات الموظفين وحيانا لا يعمل على الاهتمام بهذا الجانب.

أما بالنسبة للجدول رقم (21) تبين نسبة 85.05% أن المبحوثين يرون أن القائد يعمل على تحفيز وتشجيع الموظفين وبالتالي يتحسن أدائهم.

يبين الجدول رقم (22) أن 71.26% من المبحوثين يرون أن القائد في اتخاذ القرارات يعتمد على استشارة الموظفين في تسيير المؤسسة.

أما بالنسبة للجدول رقم (23) تبين نسبة 93.10% أن اغلبيه المبحوثين يرون أن القائد ملتزم بالمبادئ الأخلاقية في المؤسسة وذلك لأنه يحسن التعامل معهم ويتصفوا بصفات حميدة.

ما نستطيع قوله في الأخير أن الشخصية القوية للقائد تلعب دورا كبيرا في التأثير للموظفين بشكل ايجابي فالقائد المتوازن والناجح يدفع الموظفين نحو العمل بشكل دقيق وبالتالي يحسن أدائهم.

الفرضية الثالثة

المتابعة والإشراف والقيام بالأعمال من طرف المرؤوسين وفق الخطة المطلوبة.

يتضح من خلال الدراسة الميدانية وبعد الاطلاع على إجابات المبحوثين في الاستمارة، أن المتابعة والإشراف تلعب دورا هاما في دفع المرؤوسين بالقيام بالإعمال وفق الخطة المطلوبة وذلك من خلال

مراقبة المستمرة للقائد التي تجعل مرؤوسين يحسنون من أدائهم وبالتالي قيامهم من مهام الموكله إليهم وفق الخطة المطلوبة.

بالنسبة للجدول رقم (24) تبين نسبة 43.68% أن الموظفين يرون أن هناك علاقة بين الرتبة الوظيفية واعتماد القائد أسلوب المكافأة والجزاء.

أما بالنسبة للجدول رقم (25) تؤكد نسبة 49.42% استغلال القائد النظام الرسمي لدعم الخطة المطلوبة يكون أحياناً.

أما بالنسبة للجدول رقم (26) تبين نسبة 54.02% أن أغلبية المبحوثين يرون مراقبة القائد للموظفين يحسن من أدائهم وبالتالي تتطور مؤسسة.

أما بالنسبة للجدول رقم (27) تبين نسبة 95.40% من المبحوثين أن القائد ملتزم بالقواعد التنظيمية في المؤسسة.

أما بالنسبة للجدول رقم (28) و (29) و (30) و (31) تبين نسبة 100% أن القائد يضع خطط واستراتيجيات تحكم سلوك الموظفين.

أما بالنسبة للجدول رقم 32 تبين نسبة 55.17% من المبحوثين أن لتحسين الاتصال التنظيمي يكون عن طريق الحوار والمشاركة.

أما بالنسبة للجدول رقم 33 تبين نسبة 80.46% من المبحوثين أن أسلوب أن الأسلوب الأنسب لتحسين الاتصال تنظيمي والأسلوب الديمقراطي في المؤسسة.

هذه النتائج جاءت لتبرر ارتباط المتابعة والإشراف بقيام من مرؤوسين بالعمل وفق الخطة المطلوبة باعتبارها من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء حيث كلما زادت المتابعة والإشراف كلما تحسن أداء مرؤوسين ومنه القيام بالأعمال وفق الخطى المطلوبة.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات

النظريات الكلاسيكية:

أهم ما تطرقت إليه هذه النظرية هو اهتمامها بالإنتاج على حساب العاملين و بأقل تكلفة، كما أكدت على أهمية الحوافز المادية في دفع العاملين نحو العمل وجسد هذا من خلال مبدأ العمل بالقطعة، إذ تعتبر هذه النظرية إن العامل الكسول لا يحب العمل ولا بد من أن يخضع للرقابة الصارمة، وهذه من بين المؤشرات التي استطعنا تلمسها من خلال الفرضية الأولى والمتعلقة بأنماط القيادة الإدارية، وهنا يظهر النمط الأوتوقراطي وكذلك الفرضية الثالثة والمتعلقة بالمناخ والإشراف وتحسينها لأداء المرؤوسين، والتي توصلنا من خلالها أيضا وجود تقسيم دقيق للوظائف مع ضرورة التنسيق بينها، وهذا ما تطرق إليه هنري فايول في نظريته التقسيم الإداري، بالإضافة إلى احترام قوانين وقواعد المسطرة التي تنظم العمل وهذا ما أكدته النظرية البيروقراطية لماركس فيبر، وبالرغم من التحفيز المادية المغربية التي كانت تقدم للعمال إلا أنها لم تستطع الحفاظ على مستوى معين للإنتاج، وهذا ما أثبتته نظريته العلاقات الإنسانية بزعامة التون مايو والذي ركز على العلاقات الغير رسمية والجانب المعنوي للعامل وهذا ما توصلنا إليه في الفرضية الأولى في دراستنا للنمط الديمقراطي المرن، ومن خلال شخصية القوية للقائد وثقته بنفسه وذكائه وقدرته على التأثير في العمال، إضافة غالى الصفات الأخرى التي يتمتع بها التي أكدتها نظريته سمات الموروثة حيث ترى أن القادة لديهم صفات تميزهم عن غيرهم وهذه الصفات فطرية ليست مكتسبة وكذلك ما يطلق عليه أيضا بنظريته الرجل العظيم التي ترى أن القادة يولدون قادة.

وإذا توصلنا من خلال الفرضية الثانية المتعلقة بشخصية القائد أن هذه الصفات فطرية في القائد تساعده على كسب ولاء عماله ودفعهم نحو العمل وبالتالي تحسين الاتصال بينهم،

تشير النظرية السلوكية في أنموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون أن القائد المثالي هو الذي يستطيع التوفيق بين كل من العمل والعمال في نفس الوقت.

في ظل النظريات الحديثة والمعاصرة تشير النظرية الموقفية لفدلر أنه ليس هناك نمط قيادي يصلح لكل الظروف، في حين نجد أن نظرية التفاعلية ترى أن القيادة الناجحة تكمل في التفاعل الايجابي ما بين

القائد والمرؤوسين وبيئة العمل المرنة وهذا ما تم الإشارة إليه في الفرضية الأولى المتعلقة بالأنماط القيادة بالضبط في دراستنا النمط الديمقراطي.

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مناقشة فرضية هذه الدراسة تم تسجيل نقاط اتفاق وأيضاً نقاط الاختلاف بينهما وبين نتائج الدراسات السابقة وفيما يلي تستعرض مجمل هذه النقاط فيما يلي:

بما أن الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي معاً، وكذلك التي تناولت أحد المتغيرين للمتغير آخر كالأداء... تتشابه مع بعض النتائج الجزئية التي أكدتها النسب الإحصائية التي حققت فرضيات هذه الدراسة، وقد اقتربت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة السابقة التي تناولت المتغيرين معاً أو أحدهما مع متغير آخر، حيث أنه من خلال مناقشة فرضية الدراسة، وجدنا أن هناك تشابه فيما يتعلق بالقيادة الإدارية في تحسين سيرورة وفعالية الاتصال التنظيمي، وقد ركزت هذه الدراسة في إحدى الفرضيات مطروحة على إبراز دور وأهمية القيادة الإدارية في تقوية العلاقة بين القائد المرؤوسين، ومنه تحسين اتصال تنظيمي لدفع الموظفين وتحفيزهم على العمل، وذلك لتحقيق الفاعلية وتحسين أدائهم من خلال تطبيق النمط الديمقراطي وفي نفس النقطة التي توصلنا إليها في دراسة "نسيمة حدوني"، حيث توصلت إلى أن نمط القيادة الإدارية بشركة الاسمنت للمنتجة هو النمط الديمقراطي تشاركي.

أما الدراسات التي تتعلق بمتغير واحد (بعطيط جلال الدين وبو حجر فاتن)، فتختلف النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات مع النتائج التي دعم التحقيق فرضية هذه الدراسة الحالية.

بالتأكيد على أهمية الأسس والمعايير للوظائف المسندة والأهم من ذلك يوضح ويزود العمال بالمعلومات المتعلقة بسياسة الشركة وأفكارها وملاحق ثقافتها العامة وسبب هذا الاختلاف راجع إلى الطريقة التي اتبعناها في دراسة الموضوع والطريقة التي عرجت بها الدراسة السابقة.

خامساً : التوصيات والاقتراحات المشتقة من الدراسة :

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تتحدد في النقاط التالية:

- نمط القيادة الإدارية بجامعة جيجل إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هو النمط الديمقراطي التشاركي.
- ضرورة تحلي القائد بالشخصية القوية للتأثير في الموظفين بطريقة ايجابية وبالتالي تحسين أدائهم.
- المرونة في متابعة ومراقبة الموظفين وذلك لتقليل الضغط عليهم.
- النمط الديمقراطي هو نمط مناسب في تسيير المؤسسة.
- ضرورة إعطاء الفرصة للموظفين في صنع القرار مع مراعاة الرتبة الوظيفية العمل على تطوير مهارات وقدرات موظفين المعرفية.
- ضرورة التوفيق بين قدرات موظف العمل مناسب لهم.
- ضرورة الابتعاد عن اعتماد والسلوب التسلطي واعتماد أسلوب المشاركة لأنه يقلل من التدفق الاتصال التنظيمية في المؤسسة.
- ضرورة إعطاء صورة واضحة عن الخطة التي يتبعها القائد في المؤسسة وذلك لتسهيل أداء المهام على الموظفين وضمان تحقيق أهداف المؤسسة.
- لابد من الاهتمام بالعلاقات الإنسان الغير رسمية داخل المؤسسة وذلك لضمان تدفق الاتصال التنظيمي.
- تعتبر قيادة الإدارية بإدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية المحور الأساسي للعملية الإتصالية في التنظيم حيث تعتمد في أداء وظيفتها المهنية إلى توظيف الاتصال الرسمي مع الوسيلة المناسبة في الوقت المناسب.
- الوسيلة من وسائل الاتصال التنظيمي وانتهج من قبل القيادة الإدارية بمؤسسة محل الدراسة مزايا وحدود وهاته الوسائل سواء كانت شفوية أو كتابية أو التكنولوجية تتوفر كما من ونوعا فتنح للمرسل فرصة اختيار الوسيلة الذاتي تتناسب مع الهدف المقصود وتتناسب مع الرسالة وخصائص المستهدف.

وتبقى هذه توصيات مجرد اقتراحات مشتقة من إجابات مبحوثين على أسئلة الإستمارة يمكن للأخذ بها وقد تكون لها فائدة في اعتماد أسلوب القيادة الإدارية المناسب التي تعمل بدور بدورها في تحسين عملية تأسيس التنظيم داخل المؤسسة.

خاتمة

تباينت الدراسات والأبحاث حول العنصر البشري، وطرق استغلاله باختلاف الباحثين والقائمين على هذه الدراسات وذلك لتعدد مجالاته وتنوع مهاراته، إلا أن الاتفاق جاء حول أهمية هذا المورد في صناعة البناء الاجتماعي والفكري والتكنولوجي، والتعايش من خلال التكامل الاقتصادي والسياسي، والتنسيق بين الجهود الإنسانية لتحقيق التكامل بين الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية. غير أن درجة تعقد الحياة الإنسانية واختلافها وتغيرها بتغير واختلاف الظروف الزمنية والمكانية، جعل هاته الدراسات والأبحاث ونتائجها مرهونة بالبحث الدائم، بحيث لا يمكن جعل القوانين المتوصل إليها مطلقة بل تبقى نسبية ومتغيرة ومعقدة في بعض الأحيان بدرجة تعقد الإنسان. وهو الأمر الذي ينطبق مع موضوع دراستنا الموسومة بالقيادة الإدارية ودراسة القائد الإنسان، القائد المدير والقائد الاجتماعي، من خلال علاقات وتوظيف هذه العلاقات، هذا فيما يخص متغير القيادة الإدارية، أما متغير الاتصال التنظيمي فأبرزنا من خلاله دور هذا الأخير في أداء المنظمة وخدمة المورد البشري وتحقيق حاجاته ومتطلباته النفسية والاجتماعية من خلال الاتصال، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة بين القيادة والاتصال من خلال الكفاءة والمهارة الإدارية، لكن المهارة الإدارية وحدها لا تكفي لجعل المدير قائد، بحيث توصلت الدراسة إلى وجود جوانب أخرى بتأثير أكبر وهي الجوانب الاجتماعية وعلاقة القيادة بهذه الجوانب ودور هذه الأخيرة في الاتصال. إن اتجاه الدراسة إلى هاته الجوانب هو نابع من حاجة أفراد التنظيم إلى معطيات إنسانية تتناسب مع ما هو تنظيمي وذلك على اعتبار أن الإنسان جزء من هذا التنظيم، وهو الأمر الذي يستوجب القائمين على التنظيمات للأخذ بعين الاعتبار المهارة الشخصية والنفسية كأساس إلى جانب المهارة والكفاءة المهنية قبل استقطاب المورد البشري والتوظيف خاصة القادة منهم. وعليه ومن منطلق الأهداف التي سعت إليها الدراسة جاءت الإجابات حولها كالتالي:

أن للقيادة الإدارية في الإدارة المحلية دور كبير في الاتصال، سواء بفعاليتها ومساهمته في أداء المنظمة أو العكس من ذلك، ومن بين ما تم التوصل إليه هو تأثير الأنماط القيادية وتقنياتها على الاتصال، واتجاه المبحوثين نحو النمط الديمقراطي، على أساس ما يتيح هذا النمط من راحة نفسية تبعد الضغط المهني، وراحة مهنية وعملية من خلال توفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة والتمكين الإداري، بالإضافة أيضا إلى الوصول لمعرفة أهم المهارات القيادية المؤثرة فالأداء الإداري من خلال الاتصال الذي يخص الجانب الشخصي، وتوضيح دور نظام الاتصال الفعال في أداء المنظمة ككل والإدارة المحلية بالخصوص.

وعليه من خلال ما سبق يمكن القول أن الدراسة النظرية تطابقت في جوانب كثيرة مع الدراسة الميدانية، وهو الأمر الذي كشفته البيانات الإحصائية، بالإضافة أيضا إلى تطابقه مع جزء هام من النتائج السابقة، غير أن درجة تعقد الحياة الإنسانية وتغيرها وتنوع الأبحاث فيها وتعدد جوانبها واختصاصاتها يبقى المجال مفتوحا من أجل فهم أعمق لهذا المورد الهام، خاصة القادة منهم نظرا لدورهم في البناء التنظيمي وعملهم كنقطة محورية في العملية الإنتاجية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: القرآن الكريم

سورة القصص الآية 04

سورة الشورى الآية 38

سورة الحجرات الآية 09

رواه ابو داود . عن أبي هريرة

أولاً : القواميس والمعاجم:

1. حمادي العلوي: قاموس الدراسات الإقتصادية، دار الكنوز الأدبية، لبنان، ط1، 1997.
2. خيضر شعبان، المصطلحات في الإعلام والاتصال، دار اللسان العربي، ط1، 1422.
3. علي بن هادية وآخرون: القاموس العربي الجديد لطلاب معجم عربي مدرسة الفبائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7، 1991.

ثانياً: الكتب

1. أبو النجا محمد العمري ، الإتصالات في الخدمة الإجتماعية ، ط1 ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1986 .
2. رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، الأسس النظرية والتطبيق العلمي، أساليب البحث العلمي، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
3. زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان ، 2011
4. شعبان فرج ، الاتصالات الإدارية ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009
5. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، د.ط، الدار الجامعية الطبع، النشر، التوزيع ، 2001.
6. فضيل دليو ، الإتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

7. محمد أبو سمرة ، الاتصال الاداري والإسلامي ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان،2009
8. محمد القدوس وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
9. محمد ناجي الجوهر، الإتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2001
10. موسى قاسم القريوتي، وعلي خضير مبارك ، أساسيات الإدارة الحديثة ، ط 3 ، دار تسنيم للنشر والتوزيع ، الأردن. 2006
11. هناء حافظ بدوي ، الاتصال بين النظرية والتطبيق ، ط1 ، المكتب الجامعي الحديث ، 2003 .
12. إبراهيم العمري، الإدارة(دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العلمية و الباريات التدريبية، ط1، دار
13. إبراهيم عبد العزيز الدعيج، مناهج وطرف البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
14. إبراهيم عبد العزيز العليج، الإتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
15. إعتقاد محمد علام، دراسات في علم الإجتماع التنظيم، ط1، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1999
16. إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة وجيزة جمهورية مصر العربية، 2015.
17. بشير العلق، الإتصال في المنظمات العامة، ط1، دار اليازوري، عمان، 2014.
18. بشير العلق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
19. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2010.
20. ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
21. حامد أحمد بدر، السلوك التنظيمي، ط1، دار القلم للنشر والتوزيع، الخرطوم، 2000.

22. حسن ماهر حمد، القيادة أساسيات ونظريات، ط1، دار الكندي،الأردن، 2008.
23. حسين حريم،السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)،ط3،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،2009.
24. حسين حريم،مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات،العمليات الإدارية،وظائف المنظمة)،ط1،دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن،1900.
25. حسين حريم،مهارات الإتصال التنظيمي في عالم الإقتصاد و إدارة الأعمال،ط1،دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن،2010.
26. حمود سلمان الحميان،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2002.
27. خضر كاظم حمود،موسى شامة للوزي،مبادئ إدارة الأعمال،ط1،تراء للنشر والتوزيع،الأردن،2008.
28. خليل محمد حسن الشماع،وخضير كاظم محمود،نظرية المنظمة،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،2000.
29. خضير بن سعود الخضير،علم الاجتماع الصناعي والإنتاج،ط1،مكتبة العبيكان للنشر،2010.
30. خضير كاظم حمود،السلوك التنظيمي،ط1،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،2002.
31. رايح كعباش،علم إجتماع التنظيم،مخبر علم إجتماع الاتصال للبحث والترجمة،قسنطينة،2006.
32. رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات تربية، ط1، الدار الثقافة، 2011.
33. راوية حسن،السلوك التنظيمي المعاصر،ط1،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية،2003.
34. رحي مصطفى عليان،أسس الإدارة المعاصرة، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2007.
35. رشيد زرواتي،منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية،ط1،دار الكتاب الحديث،الجزائر،2008.

36. رضا صاحب، أبو حمد آل علي، سنان كاضم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
37. رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي ترجمة فارس حلمي، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، 1999.
38. زكرياء الدوري وزملاؤه، مبادئ ومداخل الإدارة و وظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
39. زكي مكي إسماعيل، السلوك التنظيمي، ط2، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، 2009.
40. سعيد يس عامر، الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الرياض، 1986.
41. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الإتصالية رؤية علمية و واقعية، الأزاريطة، 1999.
42. شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، ط1، مكتبة غريب، القاهرة، 1992.
43. صابرين عطية مرسال، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.
44. طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة الإداريين، دروس مستوحاة، من التجارب العالمية، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2006.
45. عبد الرحمان عزي، عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
46. عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد العزام، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع المغربي، الأردن، 2011.
47. عبد العزيز صالح بن حيتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع و دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
48. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم (المفاهيم، الوظائف، العمليات) ، ط 1 ، مجموعة النيل العربية طباعة نشر وتوزيع ، مصر ، 2001.
49. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2005.
50. عبد المعطي محمد عساف، الإتصال الفعال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

51. عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، 2013.
52. علاء عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
53. علي الضلاعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، ط2، يزيد للنشر، 2005.
54. علي عياصرة وآخرون الاتصال الإداري، وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
55. علي غربي، أبجديات المنهجية، في كتابة الرسائل الجامعية، ط2، دار الطباعة، قسنطينة، 2009.
56. عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
57. فريد منير عبوري، فن الإدارة بالإتصال، ط1، دار نجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
58. فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
59. قاسمي ناصر، دليل المصطلحات في علم الاجتماع تنظيم وعمل، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
60. محمد أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
61. محمد حسين العجمي، القيادة التربوية الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، ط1، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2008.
62. محمد رسلان الجيبوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000.
63. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
64. مدحت أبو النصر، مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين، ط1، المجموعة العربية للتوزيع النشر، القاهرة، 2009.
65. مصطفى تشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
66. مصطفى صبحي الغيث، القيادة الإدارية في العصر الحديث، ط1، مكتبة صبري أبوعلم، القاهرة، 1981.
67. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة و الإتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
68. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002.
69. منال هلال المزاهرة، نظريات الإتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

70. موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
71. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
72. نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
73. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الكتاب للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
74. يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات دار هومة، الجزائر، 2013.

ثالثا: الرسائل الجامعية

1. أكبال آسيا ليديّة: فعالية القيادة في عصر العولمة، رسالة ماجستير، حاسي الرمل، 2009-2010.
2. تقوى الجبلي، بريمة حمدان: دور القيادة الإدارية في تطوير بيئة العمل، رسالة ماجستير، جامعة افريقيا العالمية، 2016-2020.
3. دوح التيجاني: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، 2019-2020.
4. زواتيني عبد العزيز: استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة المورد البشري، أطروحة دكتوراه، معسكر، 2014-2015.
5. شريط الشريف محمد: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009. المعارف المصرية، 1982..
6. قاسم شهين بريس عمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس، 2009.
7. محمد زكي العامودي: مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، رسالة ماجستير، غزة، 2013.
8. هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في انجاح التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2015-2016.

رابعا: المجالات والمؤتمرات

1. أحمد فرحات، وعتيقة حرايرية، القيادة والمستويات القيادية في المنظمات، أفكار وآفاق، العدد 4، ديسمبر، 2021.
2. العايب رايح: الاتصال التنظيمي أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منثوري، الجزائر، العدد 29، 2008.
3. - بلمرابط شهيناز، فريمس مليكة: دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة بالمؤسسة، مجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، العدد 1، جوان 2022.
4. - زرقط بولرياح: أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، الأغواط، العدد 26، سبتمبر، 2017.
5. وفيق حلمي الآغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية، جمهورية سورية، دمشق، 2003.
6. - عايض مسعود بريك الأكلبي، القيادة الفعالة المحفزة في المنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية، جامعة المستقبل بالقصيم، العدد 35، 2021.
7. - غراز الطاهر: مقارنة سوسولوجية لنظريات الإتصال التنظيمي وتفسيرها للأداء الوظيفي، مجلة آفاق لعلم اجتماع، جامعة جيجل، العدد 15، جويلية، 2018.
8. - فيصل يونس: القيادة والسلوك الإداري -أصول ومبادئ الاجارة العامة، مجلة العلوم النفسية، بغداد، العدد 21.
9. - كعواش عبد الرؤوف: القيادة الإدارية في المنظمات الجزائرية، مجلة الميدان لدراسات الرياضة والاجتماعية والإنسانية، جامعة جيجل، العدد 10، مارس، 2020.

2. مراجع باللغة الأجنبية

1. Miller, K. (2012). Organizational Communication: Approaches and Processes (6 ed.). USA: Wadsworth

المواقع:

1. www.mawdo3.com.
2. <http://www.uomus.edu.iq>.
3. www.blog.naseeg.com

A graphic of a scroll with a light gray background and a dark gray border. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curled. The word "ملاحق" is written in the center in a bold, black, stylized Arabic font.

ملاحق

الاستمارة

محور البيانات الشخصية للمبحوثين :

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: 30 . 20 40 . 31 أكثر من 40 سنة
3. المستوى الدراسي: متوسط ثانوي جامعي
4. الحالة الاجتماعية: أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)
5. الرتبة الوظيفية: موظف عادي إداري رئيس مصلحة
6. الاقدمية في الوظيفة: اقل من 3 سنوات من 3 إلى 7 سنوات أكثر من 7 سنوات

المحور الأول: الأنماط القيادية وزيادة الفاعلية.

1. كيف ترى علاقتك مع قائدك ؟
 جيدة مقبولة سيئة
2. ما هي طبيعة تسيير قائدك في العمل ؟
 أوتوقراطي ديمقراطية فوضوية
3. ما هو نمط التسيير المناسب في رأيك ؟
 الأوتوقراطي الديمقراطي الفوضوي
4. ما هو رد فعلك على الطريقة القيادية في مؤسستكم ؟
 إيجابي عدم الاهتمام احتجاج ومعارضة
5. هل الأوامر الصارمة في العمل تؤدي إلى ؟

زيادة الإنتاجية .

الرسمية في العلاقات .

إتقان العمل .

6. هل للعلاقات الغير رسمية تأثير سلبي على المؤسسة ؟

نعم لا

7. هل تجد صعوبة في الاتصال بقائدك ؟

نعم لا

8. هل تعتمد القيادة الإدارية في تسييرها للعمل على :

السلطة القانونية .

السلطة الشخصية .

السلطة الاستشارية .

9. هل ترى بان النمط التسلطي (الاتوقراطي) للقائد يساهم في تدفق الاتصال التنظيمي ؟

نعم لا أحيانا

10. يطبق قائدك قواعد العمل بمرونة :

أحيانا دائما أبدا

المحور الثاني : صفات القائد وأداء المرؤوسين.

1. هل تحديد الأهداف من طرف القائد يساعد على تحسين الأداء ؟

نعم لا

2. في حالة وجود مشاكل في العمل هل يستطيع قائدك مواجهتها ؟

نعم لا أحيانا

3. هل تعتبر قائدك قدوة لك؟

نعم لا

4. هل يتمتع قائدك بالقدرة على التفاوض والإقناع؟

نعم لا

5. تنسيق القائد لأنشطة الأفراد يزيد من:

فاعلية الأداء

تنظيم العمل

ربح الوقت

6. هل للقائد القدرة على تقييم أداء الأفراد بشكل دوري ومستمر؟

نعم لا أحيانا

7. هل يعمل القائد على تدريب تطوير قدرات ومهارات الموظفين؟

نعم لا أحيانا

8. للقائد القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين الذين يشرف عليهم؟

نعم لا

9. يعتمد القائد في اتخاذه للقرارات على:

نفسه

الاستشارة مع الموظفين

10. هل قائدك ملتزم بالمبادئ الأخلاقية في العمل؟

نعم لا

المحور الثالث : الإشراف والمتابعة .

1. هل يعتمد قائدك على أسلوب المكافئة والجزاء في العمل ؟

نعم لا

2. يستغل قائدك التنظيم الغير رسمي لدعم الخطة المطلوبة ؟

نعم لا أحيانا

3. هل ترى بان مراقبة القائد للموظفين :

. يحسن من أدائهم

. يزيد في الإنتاجية

4. الالتزام بالقواعد التنظيمية يساعد على تطوير الأداء داخل المؤسسة ؟

نعم لا

5. هل المتابعة المستمرة للقائد على الموظفين يخلق حالة من :

. التوتر والقلق

. الانضباط في العمل

6. هل يضع القائد خطط واستراتيجيات تحكم سلوك الموظفين ؟

نعم لا

7. هل لديك صورة واضحة عن الخطة التي يتبعها قائدك ؟

نعم لا

8. هل يعمل القائد وفق نظام معلومات دقيق وفعال لتوجيه الموظفين ؟

لا نعم

9. ما رأيك في العلاقات الغير رسمية داخل العمل ؟

.....

.....

10. في رأيك ما هو أسلوب القيادة الأنسب الذي يحسن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ؟

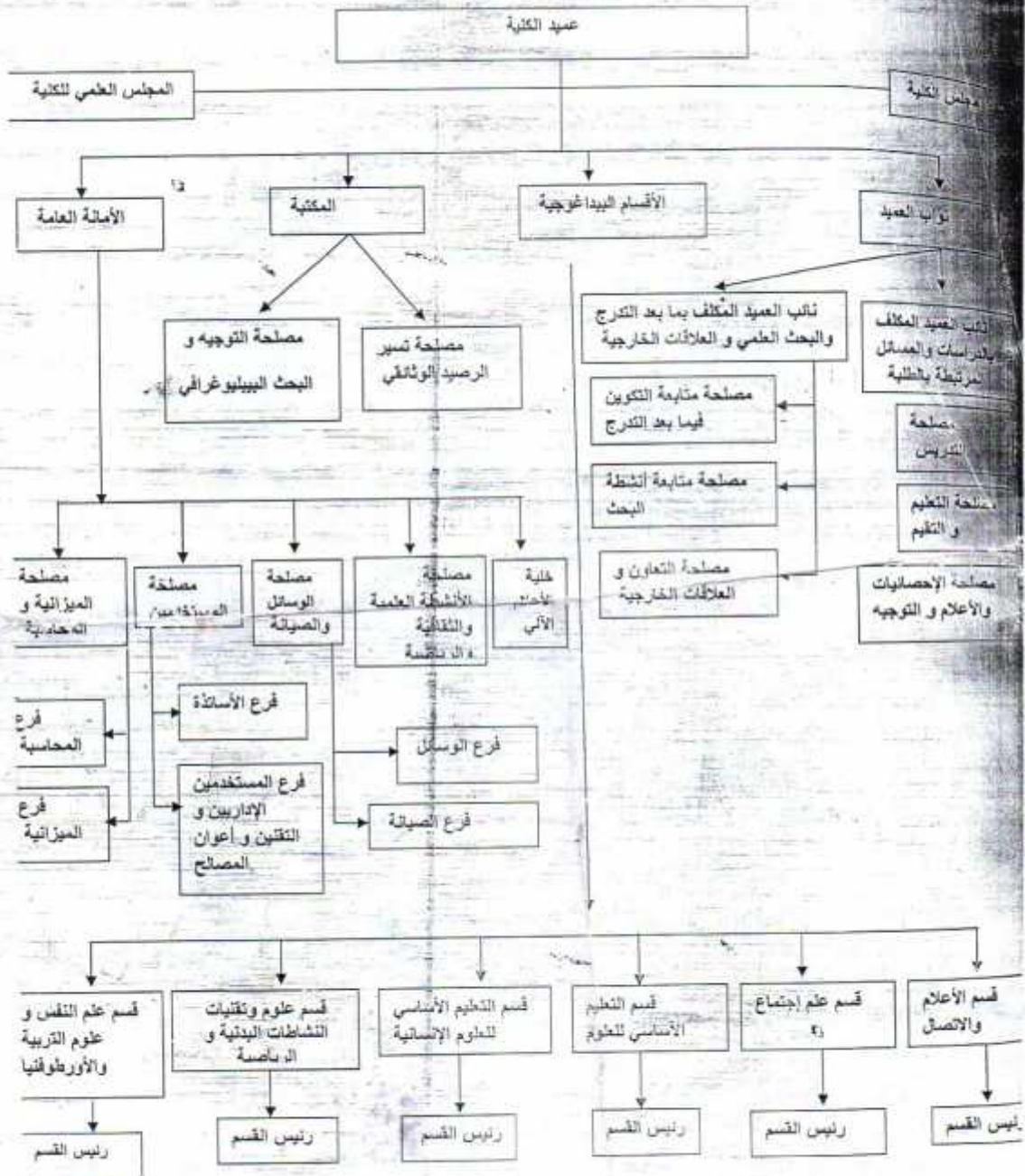
.....

.....

المنهج وأدوات الدراسة

المفصل الرابع :

الهيكل التنظيمي العام لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
مصلحة المستخدمين

09 ماي 2023



التعداد الفعلي للموظفين الإداريين، التقنيين وأعووان المصالح حسب الرتب موقوفة بتاريخ 2023/04/25

العدد	الرتبة
05	متصرف رئيسي
02	متصرف محلل
16	متصرف
03	منشط جامعي من المستوى الأول
02	مساعد متصرف
01	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
01	مساعد مهندس للمستوى 2 في الإعلام الآلي
02	مساعد مهندس للمستوى 1 في الإعلام الآلي
02	تقني سامي في الإعلام الآلي
04	تقني في الإعلام الآلي
01	محاسب إداري رئيسي
03	ملحق رئيسي للإدارة
02	ملحق إدارة
01	عون إدارة رئيسي
08	كاتب مديرية رئيسي
03	كاتب مديرية
04	ملحق بالمكاتب الجامعية من المستوى الثاني
03	مساعد بالمكاتب الجامعية
01	عون تقني للمكاتب الجامعية
01	كاتب
01	عون مكتب
08	موظف متعاقد
16	موظفو الأمن الداخلي
01	عامل مهني خارج الصنف
91	المجموع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



جيجل في: 05/05/2023
إلى السيدة (ة) / الأمين العام للجامعة

الموضوع: طلب تسهيلات

يشرفنا أن نقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقدم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية
أسمائهم، و هذا قصد إجراء ترضات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في شعبة علم الاجتماع :
(ليسانس) تخصص : علم الاجتماع .. (ماستر) تخصص : تحليل وعمل ..

أسماء الطلبة:

- 01- كريك. تورا
- 02- مشري. معاد
- 03-
- 04-
- 05-

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم و لقب الأستاذة (ة) المشرف: هيا. مسرودة
إمضاء الأستاذة (ة):

رئيس القسم
رئيس قسم علم الاجتماع
بليط عينا الله

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد السديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاجتماع

إذن بالإيداع في المكتبة

أنا الممضي أمضاه الأستاذ (ة)
المشرف (ة) على أعمال مكتبة الطلبة:

- 1-
2-

الصفة الثانية ماستر تخصص:
التي تحمل عنوان:

.....
.....
.....

أشدد أن عمله (هم) قد تم تصحيحه وفق المعايير والشروط المطلوبة الواجب توافرها في
مذكراته الماستر.

و عليه فإنني أرحس له (ها) إيداع مذكرته (ها) في المكتبة في الأجل المحددة.

..... جيجل في:

إمضاء الأستاذ (ة) المشرف (ة) /

.....