جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص : إدارة وتسيير المؤسسة

بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة

دراسة حالة مجمع صيدال – فرع أنتيبيوتيكال بالمدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

إعداد الطالبتين:

- عماري نادية
- بلعيدي سهيلة

الأستاذ المشرف :

* د/عمران محمد

لجنة المناقشة:

الدكتور: محمد خليل	جامعة المدية	رئيسا
الدكتور:عمران محمد	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
الدكتور : ملوج كمال	جامعة المدية	عضو ممتحن ومناقشا

السنة الجامعية 2014– 2015



شكر وعرفان

سبحان الحي الذي لا يموت الذي وهبنا نعمة العلم فهو الذي وفقنا لهذا

كما نتقدم بالشكر للأستاذ الدكتور عمران عمران محمد الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته

وجميع الأساتذة الذين قدموا لنا المساعدة .

و لا ننسى مسؤولي و عمال مؤسسة صيدال على حسن الاستقبال والمعاملة .

إهداء

أهدي هذا العمل إلى نور القلب والعقل ومنبع الأمل والعمل والجد، إلى من شجعاني وجعلاني أحمل شعلة العلم أمي وأبي و إلى إخوتي وأخواتي، وزوجة أخي "سعاد" دون أن أنسى بهجة وسرور البيت "وائل و رهف "و زوجة أخي" سمية " .

إضافة إلى زميلاتي : نادية ، مليكة ، نصيرة ، والى كل من صادفتهم في مشواري الدراسي .

سهيلة

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من دعماني طيلة حياتي إلى من سهر على تعليمنا إلى من فني عمره لأجل راحتنا إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جناته .

إلى أمي الغالية وأطال الله في عمرها ، إلى إخوتي (سمير – محمد – رضا)

إلى أخواتي (صبرينة – حفيظة – فتيحة – لامية) والى براعم الأسرة "إسلام– حسام –)

إلى زميلة في العمل هذا سهيلة ، و الى الزملة والزميلات الذين التقيتهم في مشواري الدراسي.

فادية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانه على عمال مؤسسة صيدال حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى: دراية المؤسسة بأهمية القيادة الإدارية والاتصال ، وقد تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية والاتصال مع العلم أن هذه العلاقة هي علاقة تأثير القيادة الإدارية على الاتصال ،كما توصلنا أيضا إلا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول واقع القيادة الإدارية والاتصال .

واشتملت دراستنا أيضا على عدة توصيات من أهمها: التقليل من الرسمية المبالغ فيها في تعامل المسؤول مع العاملين ، وأيضا تفويض المدير لجزء من صلاحياته للمرؤوسين لاعطائهم فكرة عن مسؤولية القيادة ، وأيضا ترك الحرية للعامل في اختيار أسلوب الاتصال الملائم بالنسبة له .

فهرس المحتويات

المحتويات

الفهرس

فهرس	الصفحة
شكر	
إهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	I
فهرس الأشكال	IV
فهرس الجداول	V
مقدمة عامة	أ-ز
الفصل الأول: القيادة الإدارية.....	
تمهيد	02
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.....	03
المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية.....	03
المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة الإدارية.....	05
المطلب الثالث: خصائص وعناصر القيادة الإدارية.....	06
المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية.....	08
المبحث الثاني: أساسيات القيادة الإدارية.....	18
المطلب الأول: أساليب القيادة الإدارية.....	18
المطلب الثاني: وظائف القيادة الإدارية.....	26
المطلب الثالث: مقومات القيادة الإدارية.....	26
المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية.....	33
المطلب الأول: مصادر قوة القيادة الإدارية وتأثيرها.....	33
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار نوع القيادة الإدارية.....	34
المطلب الثالث: معوقات القيادة الإدارية.....	35

خلاصة الفصل..... 38
الفصل الثاني: الاتصال.....
تمهيد 40
المبحث الأول: ماهية الاتصال..... 41
المطلب الأول: تعريف الاتصال..... 41
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال..... 42
المطلب الثالث: أنواع الاتصال..... 46
المبحث الثاني: أساسيات الاتصال..... 51
المطلب الأول: مستويات الاتصال..... 51
المطلب الثاني: عناصر الاتصال..... 52
المطلب الثالث: مبادئ الاتصال..... 57
المبحث الثالث: فاعلية الاتصال..... 60
المطلب الأول: معوقات الاتصال..... 60
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الاتصال..... 62
المطلب الثالث: مدى فاعلية الاتصال..... 63
المبحث الرابع: التوجيه الإداري..... 66
المطلب الأول: تعريف التوجيه الإداري..... 66
المطلب الثاني: شروط نجاح عملية التوجيه ومبادئها..... 68
المطلب الثالث: مكونات وظيفة التوجيه وخطواته..... 71
المطلب الرابع : أدوات التوجيه 72
المطلب الخامس : العلاقة بين القيادة و الاتصال 74
خلاصة الفصل..... 76
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية.....
تمهيد 78
المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية (فرع الأنتيو بيتيكال.)..... 79

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال..... 79
المطلب الثاني: تقديم فرع المضادات الحيوية (فرع الانتيو بيتيكال)..... 87
المبحث الثاني: منهجية الدراسة المتبعة..... 94
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة..... 94
المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة..... 95
المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية..... 98
المطلب الأول: تحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية..... 98
المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة..... 102
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات..... 108
خلاصة الفصل..... 116
خاتمة عامة..... 118
قائمة المراجع..... 121
قائمة الملاحق..... 128

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج تاينبوم وشميدت	13
02	أهمية الاتصال	44
03	عناصر الاتصال	54
04	عناصر الاتصال	56
06	خصائص الرسالة الفعالة	65
07	التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة	70
08	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال وأهم فروعه	56
09	التمثيل البياني لمتغير الجنس	101
10	التمثيل البياني لمتغير العمر	102
11	التمثيل البياني لمغير المستوى التعليمي	103
12	التمثيل البياني لمتغير الخبرة الوظيفية	104

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج فيدلر	15
02	دور أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة	25
03	الإطار العام للدراسة الميدانية	94
04	معامل الثبات ألفا كرونباخ	95
05	درجة مقياس الدراسة	96
06	مجال الاتجاه حسب مقياس ليكرت الخماسي	97
07	توزيع عينة الدراسة من حيث الجنس	98
08	توزيع عينة الدراسة من حيث العمر	99
09	توزيع عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي	100
10	توزيع عينة الدراسة من حيث الخبرة الوظيفية	101
11	إجابات عينة الدراسة على عبارات القيادة الإدارية	103-104
12	إجابات عينة الدراسة على عبارات الاتصال	106-107
13	نتائج التحليل الأحادي ANOVA للمتغيرات الديمغرافية حول واقع القيادة الإدارية	109
14	نتائج التحليل الأحادي ANOVA للمتغيرات الديمغرافية حول واقع الاتصال	110
15	تحليل الاتساق الداخلي للقيادة الإدارية	111
16	تحليل الاتساق الداخلي للاتصال	112
17	علاقة ارتباط القيادة الإدارية بالاتصال	112
18	تأثير القيادة الرادارية في الاتصال	113

مقدمة عامة

تعتبر الإدارة المحرك الأساسي في كيان المؤسسات فنجاح أي مؤسسة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يكون مرهونا إلى حد كبير بالكفاءة في القيام بمهامها، وخاصة في ظل التطورات الاقتصادية العالمية المعاصرة وخصائص بيئة الأعمال الناتجة عنها، وهنا تظهر أهمية القيادة الإدارية التي تعتبر مفتاح الإدارة والطريق إلى الإدارة، ومهما كانت الصعوبات التي تواجه الإدارة ومهما اختلفت طبيعتها فان القادة الإداريين هم الذين يسيرون عمل المؤسسة عن طريق دفع الأفراد وحفزهم للعمل باستعداد كامل وحماس، فالإنسان العادي هو الذي يحكم على القيادة هل هي ناجحة أو غير ناجحة.

فالقيادة الإدارية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية وهذا ما دفع الباحثون من علماء الإدارة لتناول موضوع القيادة منذ القدم إذ أن احتياجات القيادة الإدارية هذه الأيام أكبر بكثير مما كانت عليه منذ جيل مضى، وفي الوقت الذي كان فيه من الممكن تشغيل الفرد الذي يتمتع بدرجة مناسبة من الذكاء والأمانة لكي يشغل أي وظيفة قيادية في الإدارة العامة إلا أنه يلزم في هذه السنوات أفراد على درجة عالية من المهارة، والتدريب في كافة الميادين.

إلى جانب القيادة نجد موضوع الاتصال والمعلومات من أكثر الموضوعات أهمية على مستوى أي مؤسسة، مهما كانت طبيعة وظيفتها ومهما كان حجمها وذلك على اعتبار أنه لايمكن أن توجد في صورة موحدة متكاملة ومترابطة دون أن محكومة بشبكة من قنوات الاتصال التي تربط كافة أجزاء المؤسسة، وهو بذلك يعد القاعدة الأساسية للعلاقات والصلات البشرية للمؤسسة.

وتظهر أهمية الاتصال في المؤسسة من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات الإدارية كاتخاذ القرار والتنظيم والتوجيه في ظل وجود نظام سليم للاتصال، كما أن إتاحة فرص نمو للمؤسسة من خلال التعرف على المتغيرات المرتبطة بعناصر إنتاج في سوق المنافسة لن يتم إلا من خلال الاتصال بالعالم الخارجي.

فان نجاح المؤسسة لايتوقف فقط على كفاءة أفرادها، وإنما أيضا على درجة التعاون والتفاهم القائم بينهم، بما يضمن العمل الجماعي فوجود نظام الاتصال الجيد ضرورة ملحة للإدارة لأن القائد يستطيع القيام بتحليل الموقف ووضع حل مناسب سليم وفعال، ففي كل المستويات الإدارية سواء كانت إدارة عليا أو وسطى

أو دنيا، لذلك إن الاتصال يمثل شبكة تربط أعضاء التنظيم ببعضهم البعض وعلى هذا الأساس لا يمكن تصور المؤسسة أو إدارة بدون اتصال فبدون اتصال لا توجد هناك منظمة.

الإشكالية:

مما سبق ومن خلال مختلف الدراسات والأبحاث والتساؤلات التي قمنا بها صادفتنا إشكالية يقضي بوجود علاقة بين كل من القيادة الإدارية والاتصال ومن هذا التساؤل جاءت إشكالية بحثنا:

دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال بالمؤسسة.

وقصد تفصيل دراسة الموضوع قمنا بتجزئة الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية الآتية:

1- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في اجابات عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية ؟

2- هل يوجد تباين في أجوبة موظفي مؤسسة صيدال حول ةاقع القيادة الادارية تبعا للمتغيرات اليمغرافية عند مستوى الدلالة 0.05 ؟

3- هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية والاتصال ؟

انطلاقا من الإشكالية العامة وقصد تسهيل الإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة نطرح الفرضيات الآتية كإجابات أولية لتكون منطلقا لمعالجتنا للموضوع المقترح:

1- لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في اجابات عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية .

2- لايوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة صيدال حول واقع القيادة الادارية عند مستوى الدلالة 0.05 تبعا للمتغيرات الديمغرافية .

3- توجد علاقة بين القيادة الإدارية والاتصال.

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المدروسة، حيث أن القيادة الإدارية حظيت ولا زالت تحظى باهتمام المختصين في السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال، والاتصال هو الأخر ذا أهمية بالغة في نجاح المؤسسات.

أهداف الدراسة:

1- التعريف بمفهوم القيادة والاتصال.

2- إبراز أهمية ومكانة كلا من أهمية القيادة والاتصال.

3- توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة القيادة والاتصال.

دوافع اختيار الموضوع:

1- الميول الشخصي إلى مثل هذه المواضيع المرتبطة بالإدارة وتسيير المؤسسة

2- قابلية الموضوع للبحث والدراسة.

محاولة معرفة العلاقة بين المتغيرات ومدى صدقها.

4- الإهمال الواضح للقيادة والاتصال في المؤسسة الخ .

منهج الدراسة المتبع:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث.وتحليل أبعادها،ومحاولة اختبار الفرضيات المقدمة تم الاعتماد في الجزء النظري (الفصل الأول والثاني) على المنهج الوصفي والتحليلي، بغية استيعاب الإطار النظري الموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده.

هذا وقد تم في الفصل الثالث استخدام الاستبانة كأداة الدراسة في الجانب التطبيقي، من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية،متخذين مجمع صيدال –فرع المضادات الحيوية بالمدية نموذجا،

وذلك باعتبارها من المنظمات الرائدة في الجزائر،مع الاستعانة ببرنامج spss لتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال الاستبانة.

متغيرات الدراسة:

يتكون البحث من متغيرين هما:

- متغير مستقل يتمثل في القيادة الإدارية.

- متغير تابع يتمثل في الاتصال.



حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مؤسسة صيدال – فرع الأنتيبيوتيكال – بالمدية.
- **الحدود البشرية:** تتمثل في أراء عمال مؤسسة صيدال.
- **الحدود الزمنية:** امتدت الفترة ما بين 2015/2014.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا خلال هذه الدراسة بعض الصعوبات لعلى أهمها:

- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء التربص.

- وجود عراقيل في التعامل مع برنامج spss لعدم تخصيص الوقت الازم لدراسة هذا البرنامج.

دراسات سابقة:

لقد سبقت هذه الدراسة عدة دراسات أخرى منها التي تناولت القيادة ومنها تناولت الاتصال وفيما يلي بعض الدراسات:

1- دراسات تناولت القيادة:

- محمد شويخ،مقومات وشروط القيادة الإدارية،رسالة ماجستير المدرسة العليا بالجزائر،2001 وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية في المؤسسات العمومية تكون بدرجة متوسطة، ولذلك فقد أوصت الدراسة بالعمل على إعداد الكوادر القيادية من خلال عقد دورات إدارية واختيار القادة بعناية كبيرة.

- الصالح جليل، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال،رسالة ماجستير لسنة 2006 بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر.

لقد حاول الباحث من خلال دراسته الوقوف على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين وأهم الأساليب الواجب استخدامها حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة وخاصة التأثير في أداء العاملين بشكل ايجابي، كما قام الباحث بدراسة حالة من أجل إبراز العلاقة بين القيادة الإدارية والمرؤوسين،و من أهم النتائج التي توصل إليها هي أن قدرة القادة الإداريين في المؤسسة موضع الدراسة على الإقناع والتأثير في المؤسسة بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة محدودة،و يعود ذلك إلى عدم توافر معظم السمات القيادية التي تعرض لها في الجانب النظري من البحث بالشكل الكافي في قادة المؤسسة.

- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين،دراسة ميدانية بالمركب ألمنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسه: رسالة ماجستير لسنة 2014 بجامعة محمد خيضر بسكرة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال مجموعة من العوامل والميكانيزمات والتي تعمل من أجل تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم.

2- دراسات تناولت الاتصال:

- سكودارلي حياة،الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة.دراسة حالة: المخبر الصيدلاني الجزائري- LPA- رسالة ماجستير المركز الجامعي العقيد أكلي محند والحاج البويرة، 2012، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الاتصال ودوره في اتخاذ القرارات في المؤسسة من خلال بناء إستراتيجية فعالة للاتصال وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الاتصال هو بمثابة الشريان الذي يجهز المعلومات للمؤسسة عبر القنوات المختلفة كما توصلت إلى أن المؤسسات الجزائرية واعية بأهمية الاتصالات وتقدر أهميتها فيما يخص عملية اتخاذ القرارات،إلا أنها في الواقع لا توليه اهتماما رغم حاجتها الماسة لعملية الاتصالات.

* مايميز دراستنا عن الدراسات المذكورة أعلاه:

- بالنسبة للدراسات التي تم ذكرها منها ما نتاولت القيادة ومنها ما تناولت الاتصال في حين دراستنا جمعت الموضوعين معا.

- بالنسبة للدراسة الأولى: عالجت مقومات القيادة الإدارية على أنها إشكالية الدراسة في حين الدراسة التي قمنا بها كعنصر من الموضوع.

- بالنسبة للدراسة الثانية: عملت على إبراز العلاقة بين القيادة الإدارية والمرؤوسين في حين تناولت دراستنا أثر القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال بالمرؤوسين.

- بالنسبة للدراسة الثالثة: توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تساهم في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، في حين توصلت دراستنا إلى الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة.

- بالنسبة للدراسة الرابعة: تناولت الاتصال كمتغير مستقل في دراستنا تناولته كمتغير تابع.

هيكل البحث:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول،حيث نحاول من خلالها الإلمام بكل جوانب الدراسة (النظرية والتطبيقية) وقد ارتكزت المحاور على النقاط التالية:

- في الفصل الاول تناولنا القيادة الإدارية في ثلاثة مباحث: المبحث الاول الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية،المبحث الثاني أساسيات القيادة الإدارية،و المبحث الثالث العوامل المؤثرة في القيادة ومصادر قوتها

- الفصل الثاني تناول الاتصال في ثلاثة مباحث: المبحث الاول ماهية الاتصال في حين تناول المبحث الثاني أساسيات الاتصال وفي المبحث الأخير فاعلية الاتصال.

- أما الفصل الثالث والأخير فقد تناول الدراسة التطبيقية بمؤسسة صيدال وذلك من خلال ثلاثة مباحث: المبحث الاول تناول تقديم مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية، المبحث الثاني منهجية الدراسة المتبعة أما المبحث الثالث فهو عبارة عن تحليل وتفسير لنتائج الدراسة .

- الخاتمة

- النتائج والاقتراحات

.

الفصل الأول

القيادة الإدارية

مقدمة الفصل:

منذ ثمانينات القرن الماضي بدأت العديد من المؤسسات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسئولين التنفيذيين وذلك من خلال المواهب القيادية التي تتوفر فيهم، لأن القيادة تتطلب مهارات فنية معينة ليس فقط من القائد، ولكنها ترتكز بنسبة كبيرة وبشكل خاص على المرؤوسين، وذلك لأثرها الكبير على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في المنظمة وتحقيق الأهداف المسطرة.

فالمنظمة تقيس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادية أو القادة للأفراد العاملين والمرؤوسين، فالقيادة الإدارية ومن الناحية العلمية هي مفهوم حديث الولادة والتكوين لذا تعددت تعريفات القيادة واختلفت وذلك باختلاف العلماء والمؤرخين، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الأول في هذا الفصل والذي يتناول الإطار المفاهيمي للقيادية الإدارية.

أما فيما يخص المبحث الثاني فسنتطرق إلى الأساسيات القيادية الإدارية، وفي الأخير سوف نعالج العوامل المؤثرة في القيادة ومصادر قوتها وهذا من خلال المبحث الثالث.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

المبحث ككلمة متداولة على كل الألسن والكل يدعي معرفة معناها إلا أنهم مع ذلك كله ينادونا بضرورتها والحاجة الماسة إليها، وأن الغموض والتضارب في عدم وضوح الصورة لعل من يريد أن يتعلم القيادة سببه كثرة الكتابات التي تحدد إطار القيادة وكيف يمكن أن نصوغها إلى المدير ليصبح قائدا.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية:

على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والباحثين والكتاب بدراسة موضوع القيادة الإدارية فلا تزال لغزا محيرا غامضا، ولم يتم الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة الإدارية ولذلك سنحاول تقديم بعض التعاريف قبل التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية لابد من الإشارة إلى مفهوم القيادة بشكل عام فيما يلي:

المفهوم العام للقيادة:

أولا: القيادة لغة: [1]

قال ابن منظور: القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة إن هذا التعريف يحدد نوعا ما مجال القيادة وموقعها، ويفصلها عن المفاهيم التي يمكن أن تستعمل كمرادفات لها، ويركز على أن القيادة تكون في الطليعة أي أنها عملية أمامية تنتج عنها عملية إتباع، ولا تقتصر على التوجيه والإرشاد كما في الحالة في عملية السوق والتي تكون بطبيعتها خلفية.

ثانيا: القيادة اصطلاحا

إن القيادة هي تلك العملية التي تجعل الفرد يستعمل تأثيره على الآخرين ويلهمهم ويحفزهم ويدير النشاطات التي تهدف إلى مساعدة في إنجاز أهداف المنظمة أو الجماعة والفرد الذي يمارس هذا التأثير يسمى

[1]– هبة قدندل ، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة رسالة ماجستير، جامعة المدية، 2009، ص 18.

القائد the leader حيث أن هذا التأثير influencing يعرف بكونه عملية إرشاد نشاطات أعضاء المنظمة في تحديد الاتجاهات (المقاصد) التي تقود إلى الحصول على أهداف نظام الإدارة[1].

في حين يعرفها هيمان Himan بأنها عملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه وإرشاد الآخرين والتأثير على أفكارهم وسلوكهم وشعورهم[2].

ولا بد من الإشارة إلى ان القيادة تختلف عن الزعامة، بحيث أن هذه الأخيرة هي توجيه الأفراد والجماعات وتوجيهها نحو أهداف وطموحات الزعيم، بينما القيادة هي توجيه الأفراد والجماعات من خلال التفاعل معها والتأثير فيها نحو أهداف المنظمة[3].

من خلال هذه التعاريف تستنتج أن القيادة بمفهومها العام هي القدرة على تحريك الآخرين وتحفيزهم من أجل تحقيق هدف معين.

مفهوم القيادة الإدارية:

تعريف محمد عبد المقصود محمد: يعرفها على أنها القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معنية، والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين[4].

تعريف جوليمبا وسكي (Golembiewesky) بأنها القدرة القومية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة.

أما القيادة الإدارية عند،، كونتر وأدونيل، Kountez et adounil فهي عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني[5].

تعريف ليتر Letter: بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد اخر لتحقيق أهداف معينة.

---

[1]– صلاح عبد القادر النعيمي، " المدير...، القائد، والمفكر الاستراتيجي"، دار إثراء للنشر عمان الأردن، 2008، ص 93.

[2]– سالم بن حسن القحطاني، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، دار مرمر للنشر الرياض، السعودية 2001، ص 05.

[3]– مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقاتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظف مجلس الشورى، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 12.

[4]– محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة المجتمع، الطبعة الأولى، 2008، ص77.

[5]– نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان الأردن، 2008، ص 98.

وبذلك تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بمفهومها العام، ذلك أن هذه الأخيرة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية، أولا في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من سمات وصفات شخصية وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي من خلالها يتم التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات، وأنها تتطلب إلماما بتخصص الإدارة الذي يتعبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه[1].

من خلال التعاريف السابقة والتي تم ذكرها على سبيل المثال لا الحصر لأن كل باحث وله وجهة نظر وزاويته الخاصة في تعريف القيادة إلا أنه يمكن الاتفاق على مبدأ واحد وهو أن القيادة هي تلك العملية الإرشادية التي يتم بموجبها تعديل السلوك التنظيمي لكل الموارد البشرية وعبر مختلف المستويات التنظيمية وجعل هذا الأخير يتخذ سلوك موجه وهادف نحو هدف محدد.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية

إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوى الضعيف، قال تعالى: ،، ولو لا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض،،.

فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم[2].

وتكمن أهمية القيادة فيما يلي[3]:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- أنها تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعة
- السيطرة على مشكلة العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها
- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم

[1]– سالم بن حسن القحطاني، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص07.

[2]– محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارة ية والتنمية البشرية الطبعة 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص 66.

[3]– مفهوم وأهمية القيادة ; http ; //az . wi kip edia .org /wiki /lider 2015/02/17 .

- القدرة على تنمية الفرد وزيادة المهارات الإنسانية والعملية
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة
- أنها قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة
- تعميم القوى الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان
- غنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات الإستراتيجية.

وتتضح أهمية القيادة من خلال ما يسهم به القائد في حياة الجماعة فالقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته وإقناعهم بان في تحقيق أهداف المؤسسة نجاحا شخصياتهم وتحقيقا لأهدافهم الشخصية.

المطلب الثالث: خصائص وعناصر القيادة

لقد تعددت خصائص وعناصر القيادة وسنتطرق إليها على النحو التالي:

أولا: خصائص القيادة

قد تختلف الخصائص المطلوبة في القيادة بعض الشيء في المواقف المختلفة ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرون قد حدد عددا من الخصائص العامة والمكتسبة.

1- **الخصائص العامة:** المحددة من طرف جون أداير[1]:

- **الحماسة:** لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين
- **الثقة:** الإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون
- **الشدة:** المرونة، الإسرار والمطالبة بمعايير مرتفعة والسعي للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضرورة.
- **التكامل:** الصدق مع النفس، التكامل الشخصي، الرشد والأمانة تولد الثقة، مراعاة شعور الأفراد وتتمثل في العلاقات الإنسانية.
- **التواضع:** الرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم، لا تكن معتبرا، رعاية الأفراد ومراعاة شعور الغير[2].

[1]- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، 2007، ص ص 13-14.

[2]- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 14.

2- **الخصائص المكتسبة:** وتتميز بمجموعة من الخصائص أهمها[1]:

2- 1- المهارات الذاتية والشخصية:

ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد، مثل السمات الجسدية والقدرات العقلية لاستعدادات الفكرية والذهنية أهمها الذكاء، وملكة الابتكار وضبط النفس وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذه دون تردد ويحسم توقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء.

2- 2- المهارات الفنية:

وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل من الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، بمعنى الأخر قدرة القيادية على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.

2- 3- المهارات السلوكية (الإنسانية):

وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعية بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق، وقد شبت هذا النوع من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة.

2- 4- المهارات السياسية والإدارية:

ويقصد بالمهارات السياسية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارته في تبصر المصالح العامة والأهداف العامة وما يتطلب ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية، أي الاتفاق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم وعلى القيادة أن تتجاهل المثل العليا والأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها بينما المهارات الإدارية: تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق الملائمة بين الأهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين، ويتمثل هذا في قدرة القيادة على

[1]- سعيد السيد علي، الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة، دار أبو مجد للطباعة، هرم 2007، ص ص 146-147.

التخطيط الجيد والتنظيم الجيد والأمثل للمؤسسة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معادلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة.

ثانيا: عناصر القيادة

وتتمثل عناصر القيادة فيما يلي[1]:

القائد: هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والغنية والقادر على توجيه مجهودات الأفراد الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المنشودة

المرؤوسين: الذين يختلفون فيما بينهم في الدوافع والسمات السلوكية والمهارات الإدارية والكفاءات الوظيفية..الخ والذين يتوقعون من القائد القيام بأدوار محددة تساعدهم على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

الهدف: يعتبر المحرك الأساسي للعملية الإدارية باعتبار أن كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة.

الموقف: وهو يتغير بتغير الأهداف والمشكلات وطبيعة العمل...الخ ويتطلب قدرات متطورة من القائد يتمكن من خلالها من غدارة الأفراد التابعين إلى المواقف المختلفة بكفاءة.

المطلب الرابع: نظريات القيادية الإدارية

هناك جملة من النظريات من الذي قد تنالها العديد من الباحثين من جوانبها المتعددة ومن هذه النظريات:

- نظريات التأثير على المرؤوسين:

وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التي تمكن القائد من التأثير على مرؤوسيه بغض النظر عن فعاليته كقائد، وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها[2]:

[1]- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 89.

[2]- بشير علاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 38-39.

1- السمات القيادية: وهي صفات شخصية يمتلكها القائد مثل: القوة الجسدية والذكاء وقوة الشخصية ما يجعل المرؤوسين يقبلون به كقائد ويتأثرون به.

2- القدوة: حيث يقوم المرؤوسين بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجا لتصرفهم، وعندما لا يكون تصرف القائد بمثابة القدوة فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه.

3- الحزم أو الإصرار: حيث يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه في طلبه وإصراره عليه، ويكون هذا القائد عادة صريحا أو واضحا في طلبه.

4- التبرير المنطقي: القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره وتسويفه لهم.

5- التودد للمرؤوسين ولثناء عليهم: بعد ذلك بطلب القائد منهم ما يراد أداؤه، وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه.

- **نظريات سلوك القائد وقدراته:**

تطورت هذه النظريات عن سابقاتها حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء، ومن هذه النظريات[1]:

1. القائد السلطوي: هو القائد الذي لديه تعميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه وان يظهر دائما أمامهم بمظهر القوة.

2. القائد الميال للإنجاز: بحيث يميل القائد للإنجاز والشروع بمشاريع جديدة يتم انجازها تحت بصره.

3. القدرة على حل المشاكل: فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل ومثل هذا القائد يكون ذكيا وقادرا على وضع الخطط والاستراتيجيات وضع القرارات الفعالة.

4. القدرة على المبادرة: فالقائد الفعال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه، وبعد هذا القائد من بين القادة الذين يثقون بأنفسهم، أو لديهم القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل أو الثغرات

5. القدرة الفنية: فبالإضافة إلى القدرات الإدارية تعتبر القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه مقارنة بالقائد الذي يملك مثل هذه القدرات الفنية، وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة أو أكثر فعالية.

[1]- بشير علاق، القيادة الإدارية، المرجع نفسه، ص 39-40.

6. دعم المرؤوسين: فالمدير الذي يشجع مرؤوسيه ويثني عليهم ويمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم لمزيد من العطاء يكون أكثر فعالية من غيره، وقد يدفع للمزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء.

7. التغذية الراجعة: وهي خاصة مهمة لابد منها توافرها لدى القائد ليكون فعالا، بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها، كما أنها تمكنهم من معرفة أدائهم الفعال وفي ذلك تعزيز ايجابي لهم.

- **نظريات النمط القيادي:**

وتصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجيهات القائد وبناءا على هذه النظريات فإنه يمكن أن تتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه، بمجرد أن نعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعالا أو غير فعال ومن هذه النظريات[1]:

I-أنماط استخدام السلطة: أي مدى استثمار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط:

أ- نموذج وايت ولبيت ومن هذه الأنماط:

- السلوكي (الأوتوقراطي) حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الطاعة والاستجابة

- النمط المشارك: وهو النمط الفعال في هذه النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجوال) حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة، ويتخذ في ضوء هذا النمط قراره بأسلوبين هما:

1- القرار بالاجتماع: بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع، وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحضى بموافقه جميع الأطراف المعنية.

2- القرار الديموقراطي: القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلتزم بالموافقة الأغلبية عليه.

- النمط المتسيب: وفيه يقول سلطة صنع القرار للمجموعة، ويكتفي بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما ما يطلب منه فقط.

[1]- بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة الطبعة الأولى دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص ص 79-81.

ب– نموذج تنيوم وشمت: ويسمى نظرية الحظ المستمر في القيادة ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هي:

- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها
- يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين
- يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم
- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم
- تتم مناقشة القرار بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم
- تتم مناقشة القرار بوجود ديموقراطي ويتخذ القرار بناءا على رأي الأغلبية
- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم
- يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم

ت– نموذج ليكرت: حيث قسم القيادة إلى فئات هي:

- التسلط الاستغلالي: يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه
- المتسلط النفعي: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه
- المتسلط الاستشماري: يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار
- المتسلط الجماعي(المشارك): تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذه بالأغلبية وقد دعا ليكرت هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعاليته، وذلك لأن الإدارة الوسطى تعد بمثابة همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار.

II– أنماط تعتمد على افتراضات القائد ومنها:

أ– نموذج مكريجور:

- نظرية (X): يفترض القائد فيها العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه، ويجب توجيهه ومعاقبته إذا خالف التعليمات
- نظرية (Y): يفرض القائد فيها أن المرؤوسين لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية ويتمتع المرؤوس برقابة القائد ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، المشاركة في صنع القرار، ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع.

ب- نموذج أوشي (نظرية Z): ويفترض (أوشي) ان الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، وحتى يتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى السبيل المثال الممارسة اليابانية التالية:

القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، المسؤولية الاجتماعية، التنظيم غير الرسمي، يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية حرية انسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لأسفل المسؤولية الجماعية والفردية معا التنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوبا بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترشيح الثقة والاحترام المتبادل.

- **النظرية الموقفية:**

يقول أصحاب هذه النظرية ومؤيدها بأن فعالية القيادية لا يمكن أن تعزي لنمط محدد قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد[1]، لذا ظهرت نظرية الموقف المدخل الاجتماعي التي يقوم على مفهومها على القول بأن الأساس تحديد خصائص القيادة واختيار النمط القيادي، المناسب مرتبط بطبيعة وخصائص الموقف، واعتبرت أن البيئة عامل مهم في ذلك إذ تم التركيز على قدرة وكفاءة القادة في التكيف مع الظروف والعوامل البيئية التي يصعب التحكم فيها ومدى إمكانياتهم في التكيف مع الظروف والعوامل البيئية التي يصعب التحكم فيها، ومدن إمكانياتهم في التكيف معها وتحقيق الأهداف.

وبدأت هذه النظرية منذ عام 1947 عندما ذكر ستوجيل Stadgill أنه أصبح واضحا أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة وإنما لا بد من التطرق للمواقف، وقد اتضح من الدراسة التي قام بها Bavelas أن التعرف على القادة يتم إلى حد كبير من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية للقادة[2].

ومن خلال الأتي سيتم عرض أهم الدراسات والنماذج لهذه النظرية.

[1]- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 81.

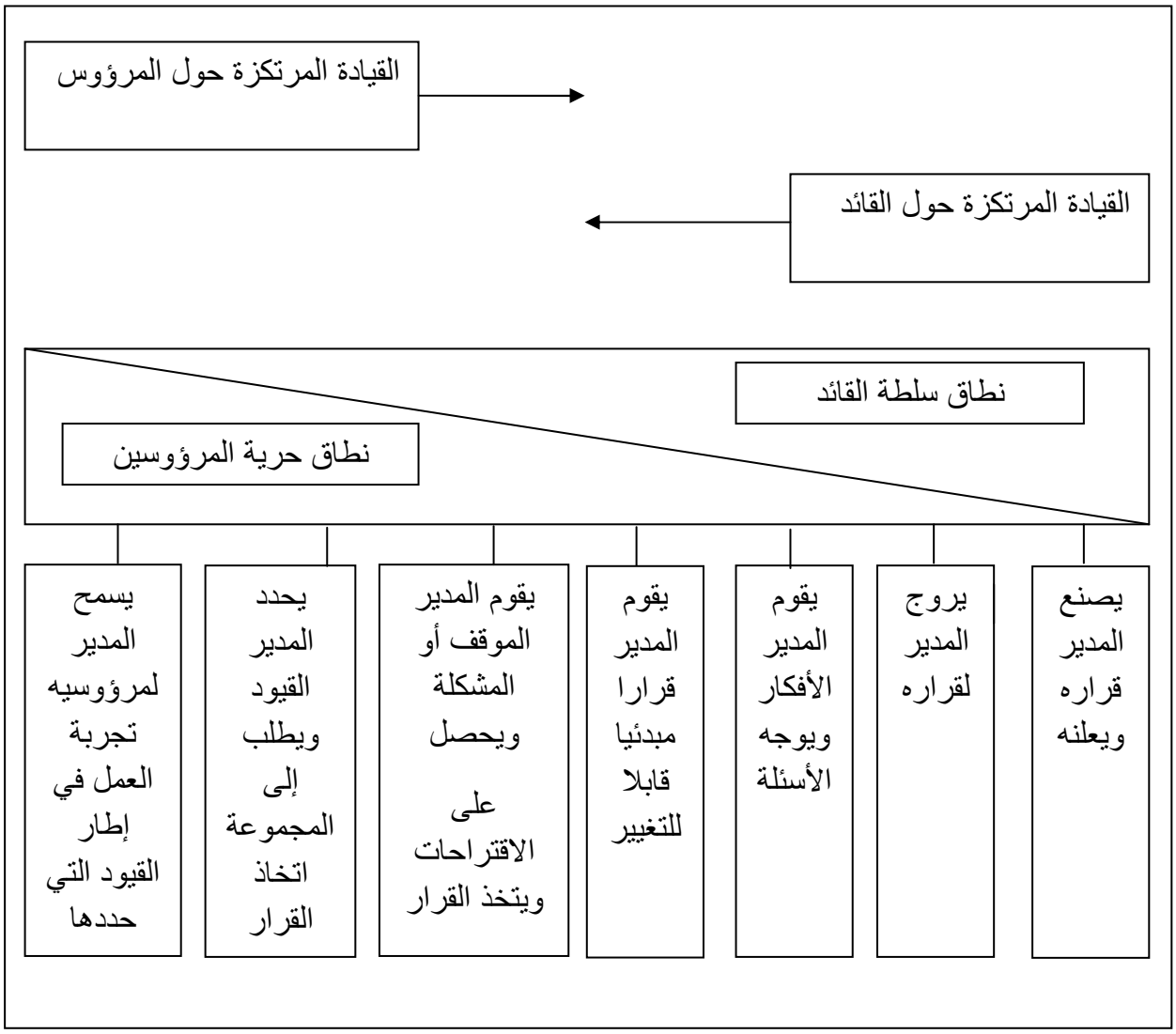
[2]- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 50.

أولا: نموذج تاينبوم وشميدت

اقترح تاينبوم وشميديت مدى يضم عدة أنماط القيادة يتراوح بين القيادة الأوتوقراطية الذي تتمحور حول السلطة الرئيس، ونمط القيادة الديموقراطية التي تتمحور حول السلطة المرؤوس وبذلك فإن النمط القيادي تتغير حسب السلطة التي يمنحها القائد الإداري لمرؤوسيه[1].

والشكل رقم،، 1- 1،، يوضح ذلك:

الشكل رقم (1- 1): نموذج تاينبوم وشميدت



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 284.

[1]- أحمد سيد مصطغفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مصر، 2000، ص 203.

ويتضمن هذا النموذج أربعة أنماط قيادية وهي:

1- **النمط الإخباري**: يتخذ القرار الذي يراه مناسبا ويخبر المرؤوسين لتنفيذه دون مناقشة

2- **النمط الترويجي**: يتخذ القرار ثم يروج له ويحاول إقناع مرؤوسيه به ليخفض ةالمقاومة التي قد يجدها.

3- **النمط الاستشاري**: يشارك مع فريق العمل في مناقشة المشكلة وبدائل الحل ويترك لهم حرية اتخاذ القرار.

ثانيا: النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر:

يعتبر نموذج فيدلر Feidler من أولى المحاولات الجادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري، يفرض وجود علاقة تفاعلية بين هذه المتغيرات وخصائص القائد لتؤثر في إنتاجية الجماعة، واعتمد على متغيرين أساسين وهما:

- **المتغير الأول**: وقد تبنى فيدلر في دراسته أسلوبي القيادة الإدارية، وهما أسلوب القيادة المرتكز أو المهتم بالعمل، وأسلوب القيادة المهتم بالعاملين
- **المتغير الثاني**: ويرى فيدلر أن ملائمة الظرف تؤثر فيه ثلاثة أبعاد أساسية وهي:

– العلاقات بين القائد والأتباع: وتعني درجة ارتباط الأتباع بقائدهم وثقتهم فيه وولائهم له، واعتبره أهم متغير في تحديد تأثير القائد في جماعته، وأداء أعضائه.

– وضعية السلطة: ويعني بها القوة المتضمنة في مركز القيادة أي القوة النواب والعقاب وكل ما يتمتع به القائد في التأثير على الأتباع.

– هيكلة المهمة: ويعني بها وضوح المهمة التي كلفت بها الجماعة تحت اشراف القائد ووضوح وضع الخطوات الضرورية لإنجاز المهمة.

والجدول أدناه يوضح هذا النموذج:

الجدول رقم (1– 1): نموذج فيدلر

رقم الحالة	1	2	3	4	5	6	7	8
علاقة القائد بمرؤوسيه	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	سيئة
هيكل العمل	واضح	واضح	غامض	غامض	واضح	واضح	غامض	غامض
قوة مركز القائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
درجة صعوبة الموقف	سهل ← → متوسط ← → صعب							
أسلوب القيادة الإدارية	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعمل

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 212.

من خلال الجدول يتبين أن فيدلر حدد مدى سهولة أو صعوبة الموقف الذي يعمل فيه القائد وفقا لدرجة التوافق بين المتغيرات السابقة، ففي حالة وجود علاقة طيبة بين القائد ومرؤوسيه، وضوح مهمة العمل وتمتع القائد بمركز قوي فإن الموقف يعتبر سهلا جدا لممارسة القائد لنفوذه، أما في حالة العلاقة السيئة وغموض المهمة وضعف القائد فإن الموقف يعتبر صعبا جدا بالنسبة لممارسة القائد لنفوذه على المرؤوسين.

ثالثا: نظرية نضج العاملين

يعد نموذج هيرسي وبلانشرد نظرية نضج العاملين أحد نماذج الموقفية وهذا النموذج لا يركز على ما يفعله القائد وإنما على ما يفعله المرؤوسين، وفقا لهذا النموذج فإن القيادة وفعالياتها تتوقف على عملية إيجاد التماثل والتوافق بين القائد ودرجة النضج التي يتمتع بها المرؤوسين[1].

ويشير المصطلح النضج إلى مقدار ما نظهره المرؤوسين من استعداد لتحمل المسؤولية فيما يتعلق بسلوكهم في العمل، وهو ينقسم إلى نوعين هما النضج النفسي والنضج الوظيفي.

وقد قام الباحثان بتحديد أربعة أنماط قيادية وفقا لدرجة نضج المرؤوسين وهذه الانماط هي[2]:

- **النمط الإخباري**: هو الذي يحدد الأدوار، ويذكر للأفراد أين ومتى وكيف وماذا يؤدي من مهام وأعمال، ويركز هذا النمط القيادي على فكرة الإشراف التقليدي على المرؤوسين ويستخدم هذا النمط عندما يكون المرؤوسين من النوع الذي يستطيع، أو ليس على استعداد لتحمل المسؤولية تجاه العمل فهم لا يتصفون بالكفاءة في أداء العمل المطلوب منهم، كما أنه ليست لديهم درجة عالية من الثقة في قدراتهم على أداء هذا العمل، فهؤلاء الأفراد لا يتوافر فيهم النضج الوظيفي، أو النفسي اللازم للعمل.
- **النمط الإقناعي**: فهو يتضمن قيام القائد بتوجيه الأفراد للأعمال، أو المهام المطلوبة منهم، وأيضا القيام بتدعيمهم ومعاونتهم في انجاز هذه المهام، ويستخدم هذا النمط القيادي عندما يكون المرؤوسين على استعداد لأداء العمل، ولكن لا تتوافر لديهم القدرة على أدائه فهم يتصفون بقدر عال من النضج النفسي ولكنهم يفتقرون إلى النضج الوظيفي.
- **النمط المشارك**: ويكون الدور الأساسي للقائد في هذا النمط العمل على تسيير ومساعدة الأفراد في بناء قدرتهم على اتخاذ القرارات من خلال تبادل المعلومات، ويصلح هذا النمط القيادي عندما يكون المرؤوسين قادرين على أداء مهامهم بكفاءة عالية، ولكنهم يفتقرون إلى الدافع الداخلي للأداء، فهم يتمتعون بالنضج الوظيفي اللازم للعمل، ولكن يعوزهم النضج النفسي للقيام بأداء أعمالهم.

---

[1] -Micheal williams, leader ship for leaders , ther goods london, 2005, p 33.

[2]- أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية تدريبات وأنشطة، دليل المدرب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1997، ص ص 182-183.

- **النمط التفويضي**: هو ذلك النمط الذي يترك للآخرين أداء الأعمال دون التدخل منه، ولا يقدم تدعيما لمرؤوسيه إلا بناء على حاجاتهم إليه، ويصلح هذا النمط عندما يتصف المرؤوسين بالقدرة والاستعداد لأداء المهام أو الأعمال المسندة إليهم، أي عندما يتصفون بكل من النضج الوظيفي والنفسي معا.

وبتطلب الاختيار من بين هذه الأنماط قيام بتحليل وتفهم طبيعة المهام المطلوب أداؤها وما تتطلبه من قدرات لدى القائمين بها، وتحليل القدرات المتاحة فعلفا لدى الأفراد (المرؤوسين، ويتطلب الاختيار أيضا تحليل وتشخيص دافعية الأفراد، ومدى فاعلية الحواجز الداخلية بالمقارنة بالحوافز الخارجية بالنسبة لهم.

رابعا: نظرية المسار الهدف

قام روبرت هاوس R. House بتطوير نموذج المسار –الهدف للقيادة وكان هدف هذا النموذج هو تحديد أهداف المرؤوسين وتوضيح كيف يمكن تحقيق هذه الأهداف باستخدام أحد أربعة أساليب القيادة، ويركز هذا النموذج على كيف أن القائد يؤثر على مشاركة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم والطرق التي يتبعونها لتحقيقها وذلك من خلال[1]:

- إزالة أية عوائق وعراقيل تعترض الوصول للهدف
- توضيح المهمة التي بجب إنجازها من قبل المرؤوسين
- إعطاء الفرصة للمرؤوسين لتحقيق درجة من الرضا عن العمل

[1]- أحمد جاد عبد الوهاب،السلوك التنظيمي، ةدراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، القاهرة، جامعة المنصورة، مكتبة الإشعاع، 1996ص 160.

المبحث الثاني: أساسيات القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي عملية التأثير على المرؤوسين وذلك من خلال استخدام القائد لعدة أساليب قيادية حتى يستطيع التحكم في تصرفات وسلوكيات التابعين له، وذلك من خلال تبنيه لأسلوب قيادي معين يتناسب مع وظيفة ومع الأشخاص التابعين له لأجل تحقيق الأهداف وسوف نتطرق أيضا في هذا المبحث إلى وظائف ومقومات القيادة الإدارية.

المطلب الأول: أساليب القيادة الإدارية

لقد تأثرت العلاقة بين القائد الإداري والمرؤوسين بظهور فلسفات متنوعة حاولت إيجاد العلاقة بينهما فهل هي علاقة سيطرة وتسلط أم علاقة تعاطف وتشارك أم علاقة تجمع بين العلاقتين السابقتين؟ ولهذا تعددت الأساليب والأنماط التي قد يعتمد عليها المدير للتأثير على تابعيه والأسلوب القيادي يعني تلك السلوكيات والتصرفات التي يتبنها القائد في تعامله مع أتباعه ويتخذ منها نضجا يميز طريقته في التعامل معهم، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوبا، أو نمطا عاما يميز طريقة التعامل، ومن المؤكد ان القائد لا يتصرف بهذه الطريقة أو تلك من تلقاء نفسه وبدون مبرر، وغنما لديه المبرر الذي يؤمن به ويصدق بأنه يدفعه إلى تبني هذا الأسلوب أو ذاك ولذا كان على القائد الإداري الاختيار بين أسلوب الشدة، الحزم أو اللين.

وهذا وقد تعددت طرق تصنيف القيادة الإدارية، وسنوجز بعضا منها فيما يلي:

أولا: حسب الدوافع

لقد صنفت وفق هذا المدخل إلى نوعين هما:

1. **القيادة الإيجابية:** وهنا يكون على القائد الإداري دفع مرؤوسيه إلى العمل على زيادة كفاءتهم وذلك من خلال استثارة حوافزهم الذاتية وإقناعهم بالهدف وحسب تعاونهم.
2. **القيادة السلبية:** ففي هذا النمط يقوم القائد الإداري باستعمال العنف والشدة واستخدام أدوات الردع القائمة على التخويف والتهديد.

ثانيا: وفق مركزية السلطة:

ويمكن تقسيما إلى:

1. **قيادة لا مركزية:** تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين لاتخاذ جملة من القرارات مع القيام بالرقابة خاصة في حالة ما إذا كانت القرارات مهمة وضرورية

2. **قيادة مركزية:** تعتم على تركيز السلطة في يدها والمركزية في اتخاذ القرارات، وتجأ إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الأدنى مكلفة جدا أو لأنها تود أن تقدم صورة متكاملة عن الموقف، أو تحاول أن تتفهم الموقف بصورة عامة [1].

ثالثا: وفق مصدر السلطة

حسب هذه النظرة تقسم القيادة إلى نوعين هما كالأتي[2]:

1- القيادة الرسمية: هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا للوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة وتحدد مسؤوليات وصلاحيات القائد ومركزه الوظيفي وهنا يصبح القائد يستعمل وسيلتين لقيادة التابعين وهما السلطة المستمدة من الوظيفة والقوة المستمدة من الشخصية.

2- القيادة غير الرسمية: وهي القيادة التي تتم في إطار التنظيم غير الرسمي أي خارج اللوائح والقوانين الموجودة في المنظمة ويكون القائد هنا شخصا غير منتخب ولا معين من طف الإدارة وإنما جرى عليه الاتفاق من طرف الجماعة والالتفاف حوله وتجدر الإشارة هنا إلى أن جوهر القيادة داخل المنظمات في الأصل ذو منبع غير رسمي لأنه يتم في إطار العلاقات الإنسانية ويعتمد على قوة التأثير وليس السلطة، وعلى الغدارة ان تعرف هؤلاء الأشخاص وتسعى لجذبهم وإسعادهم وذلك من اجل تمرير رسائلها وتسهيل عملية الاتصال عبر هؤلاء القادة.

[1]- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص 139.

[2]- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، لبنان، الطبعة الأولى، 1993، ص 381.

رابعا: وفق البعد السلوكي

لقد تعددت التقسيمات وفقا لهذا البعد ولكن الشائع هو التقسيم الأتي:

1- القيادة الأوتوقراطية:

إن كلمة أوتوقراطي هي كلمة يونانية الأصل ومعناها الفرد الواحد، حيث تعني كلمة أوتوقراطية خضوع الفرد وممتلكاته المصلحة الدولة[1] ووفقا لهذا النمط تتركز السلطة في يد القائد الإداري، ويتخذ القارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها، وهو مصدر الثواب والعقاب غير أن هذه الخصائص والمميزات تكون بدرجات متفاوة لدى القادة ولذا نجد أنه قد سلك واحدا من بين الأنماط الآتية:

أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية (التحكمية): وهنا يقوم القائد بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويعطي التعليمات والأوامر الصارمة للمرؤوسين الذين يكونون ملزمين بتنفيذها كما يحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وتقوية صلاحياته ليكون كل شيء تحت سيطرته إذ لا يقوم بتفويض السلطات، ولا يسمح المرؤوسين بحرية دون موافقته وذلك نابع من عدم ثقته بهم، والاحتياط من المؤامرات وعدم الأمانة.

ب- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: فالقائد الخير يحاول استخدام الكثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية غذ يستخدم الثناء والإطراء حتى يضمن ولاء المرؤوسين وكسب رضاهم من اجل دفعهم لتنفيذ قراراته وضمان إنجاز أفضل للأعمال والمهام الموكلة إليهم.

والقائد الأوتوقراطي الخير وإن كان يبدو عادلا ايجابيا أحيانا في تعامله مع مرؤوسيه إلا أن اتجاهاته وميولاته استبدادية بشكل عام[2] فهو يرضى عن العمال في حالة قيامهم بمهامهم ويقسوا عليهم ويرتد سريعا إلى استعمال الأسلوب المتسلط في حالة ما إذا لم يتم ذلك.

ت- القيادة الأوتوقراطية اللبقة أو المتعاملة: بعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا وأقربها إلى السلوك الديمقراطي حيث يعتقد هذا القائد بان مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير محبذة لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا، فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريده ويعتمد هذا القائد على أسلوب المؤتمرات الإخبارية، وهي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة

[1]- نواف كنان، القيادة الإدارية، ص 153.

[2]- نواف كنعان، القيادة الادارية، المرجع السابق، ص 161.

المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجتها قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار والحصول على طاعة وتأييد المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار والحصول على طاعة وتأييد المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه، وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، ولا يأخذ أرائهم على محمل الجد مهما كانت فعالة[1].

تقييم القيادة الأوتوقراطية:

من بين الآثار السلبية لانتهاج هذا الأسلوب نذكر:

1. في حالة المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء إلى شعور المرؤوسين بالإحباط خفض الروح المعنوية لديهم وقتل روح المبادرة والإبداع والابتكار، فإصدار الأوامر بشكل مستمر وإلزام العاملين بتنفيذها بحذافيرها من شانه إن يكتب المهارات والقدرات لديهم، فينجز عن هذا كله حالة من عدم الاستقرار وعدم الرضا، ضعف روح التعاون وظهور المنافسة غير الشريفة والصراع داخل المنظمة، وبالتالي فقدان الولاء والانتماء والعمل بأي طريقة على انجاز ما أوكل إليهم ليحميهم من القائد وما ينجز عنه من عقوبات

2. الحالة النفسية المتدهورة لدى المرؤوسين والمساهمة في نقص الأداء وظهور العدوانية وتشكيل جماعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي لحماية أنفسهم والتصدي للسلوكيات العدوانية للقائد والتخفيف من الضغوطات التي يمارسها عليهم.

3. مهما كانت الدرجة العالية من المعرفة والخبرة والكفاءة لدى القائد الإداري الأوتوقراطي إلا انه لا يمكنه القياد بكل المهام المعقدة والمتنوعة التي فرضتها طبيعة التنظيمات الإدارية الحديثة من خلال انفراده بالقرار.

[1]– واعر سهيلة، موسى عبد الناصر انماط القيادة وفعالية صنع القرار في المؤسسة، دراسة حالة وحدة البريد الإدارية، ببسكرة، رسالة ماجستير جامعة المسيلة، 2009. ص 45.

2- القيادة الديمقراطية:

لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، ويستند هذا الأسلوب على ثلاثة ركائز وهي العلاقات الإنسانية، المشاركة وتفويض السلطة فالقيادة في هذا الأسلوب يقترحون ولا يأمرون ويعتمدون على إرضاء الإتباع، ويفضلون عمليات صنع القرارات المشتركة[1]، وتحويل الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ بعض المهمات، فهم يهتمون بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة وفيما يلي شرح لهذه المرتكزات:

أ. إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:

تبرز أهمية العلاقات الإنسانية بالنسبة للقيادة الإدارية بشكل عام من خلال كون القيادة في جوهرها عملية شخصية ديناميكية، فهي عملية شخصية لأن القائد يقود عن طريق تأثيره الشخصي في مرؤوسيه حتى يرشدهم ويجعل سلوكهم متلائما مع الخطط والأهداف المسطرة، وذلك من خلال تفهمه لمشاعرهم واحتياجاتهم ومشاكلهم ومعالجتهم بعدالة وموضوعية وهي من ناحية أخرى عملية ديناميكية لكونها علاقة متميزة ومتطورة، إذ يبرز المنحنى الديناميكي للقيادة من خلال كون العلاقة بين القائد ومرؤوسيه تخضع للتغيير والتبديل والتطور من خلال تأثير القائد فيهم، وتأثره في نفس الوقت بهم.

وإقامة العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين لا تعني تنازل القائد عن مسؤوليات كما إنها لا تعني معاملة مرؤوسيه برفق في كل المواقف، ولكنها تعني الاهتمام بحقوق العاملين وإشباع حاجاتهم مع الإصرار على أدائهم للعمل، هذا إضافة إلى علاقته بزملائه من القادة وعلاقته بمعاونيه ثم أخيرا علاقته برؤسائه الأعلى منه سلطة، وتتمثل العلاقات الإنسانية للقائد الديمقراطي مع مرؤوسيه في العمل على تحقيق الاندماج بينهم وبين المنظمة، وتفهم مشاعرهم وحل مشاكلهم، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المنظمة والعمل على التوفيق بينها.

[1]- تيصفا جيبر ميدين' تحديات القيادة الإدارية الفعالة ترجمة سلامة عبد العظيم حسن، دار الفكر بيروت، 2005، ص 33.

ب.المشاركة:

إن التطور الذي يشهده الإدارة الحديثة نتيجة للتوسيع في التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية جديدة، قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به القائد، وجعل من الصعب غدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد وفرض ذلك على من يتولى قيادة مثل هذه المنظمات إن يتعاون مع مرؤوسيه ويشركهم في اتخاذ قراراته، وذلك من خلال الالتقاء بهم لمناقشة المشاكل التي تواجه المنظمة، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة، وما تجدر الإشارة إليه إن درجة المشاركة تختلف باختلاف نمط السلوك للقائد، والنهج الذي يسلكه لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجه وفي صنع قراراته على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين القائد ومرؤوسيه حول المشكلات المعروضة.

ومن المزايا الهامة لمثل هذه للقاءات أن القائد الديمقراطي يجعل مرؤوسيه يشعرون ان مقترحاتهم وأرائهم مهمة ولها قيمة، كما إن أي مشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم، بأهميتها وبأنها عنصر فعال في التنظيم، كما تساعد على تسيير وتحسين سبل الاتصال بين القائد والمرؤوسين مما يسهل على القيادة أداء مهامها على أكمل وجه.

ث- تفويض السلطة:

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدها إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد الإداري والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المنظمة ذلك ان زيادة حجم المنظمات وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها أدى إلى تزايد مسؤوليات القائد الإداري مما دفعهم لسحب الواجبات اليومية غير المهمة عن كاهله وتفويضها لمرؤوسيه ليتسنى له التفرغ والتفكير في العمليات الإستراتيجية والهامة في المنظمة.

- تقييم القيادة الديمقراطية:

هذا النمط يتميز بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق ويحترم أحاسيس الأفراد ومشاعرهم، ويجعله يشعرون بكرامتهم وأهميتهم فالقائد الديمقراطي يستعين بآراء أتباعه ويلعب دورا فعالا في إطلاق المرؤوسين لطاقاتهم الكامنة[1].

[1]- علي عباس، تأثير انماط القيادة الإدارية على عملية صنع القرارات التغيير،، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية غزة، ا عمان الأردن، العدد الأول 2012، ص 136.

3- القيادة الحرة أو المنطلقة:

من خلال هذا النوع من القيادة يقوم المدير بإعطاء الجماعة المعلومات والاحتياجات ويسمح للأفراد أو الجماعة باتخاذ قراراتهم في نطاق رقابة ضئيلة وقليل من القيود بواسطة القائد، أي أنه يترك مرؤوسيه حرية التصرف في ضوء الهدف الذي حدد لهم دون إن يؤثر عليهم إلا في حدود ضيقة جدا وفي ظل ظروف معنية.

هذا الأسلوب يمكن أن يحقق نتائج ناجحة أكثر من غيره، ففي ظل الظروف المناسبة فإن استخدام هذه الطريقة يمكن من تقديم أحسن الفرص للمرؤوسين لإشباع حاجات الشعور بتحقيق الذات إلا أن هذا يتطلب وضع آليات سليمة لتحقيق التنسيق ومنع التعارض والتضارب في الآراء والاتجاهات[1].

- تقييم القيادة الحرة:

إن منح القائد الإداري الحرية لمرؤوسيه في ممارسة أعمالهم يعتبر دافعا لهم للتفاني في أداء تلك الأعمال، وذلك من خلال ثقته بقدرتهم على أدائهم فيستجيبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة قائدهم ويكون هذا النمط صالحا في بعض المواقف المتعلقة بنشاطات البحث العلمي.

أما ما يؤخذ على هذا الأسلوب هو فتك الجماعة وروح الفريق من خلال انتهاج الفرد العامل نهجا مطلقا في أدائه بعيدا عن الإشراف والتوجيه، هذا ما يؤدي إلى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود محاذير رادعة كما تفتقر لمجموعات العاملة إلى الانضباط والتنظيم، هذا ما يمنع من تحقيق الأهداف المطلوبة، كما أن القائد كثيرا ما يضيع وقته في استقبال الزوار والقيام بالضيافة والاشتراك في الحفلات الرسمية ظنا منه انه يحظى بأهمية وتقدير لذاتهم.

و الجدول الأتي يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية السالفة الذكر إزاء المتغيرات الإدارية.

[1]- مصطفى محمود أبو بكر المدير المعاصر وأداة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 422.

الجدول رقم (1– 2): دور أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة

نمط القيادة / متغيرات الإدارة	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة الحرة
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف	تعددت الخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات	تحديد السياسات والخطط والهدف متروك للأفراد والجماعة
إجراء العمل ووسائله وطرقه	يحدد القائد الخطوات والإجراءات ثم يمليها على الأفراد غما حملة أو خطوة بخطوة	يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطي فكرة عنها، ويرجع الأفكار الصحيحة منها في النهاية	لا يساهم القائد في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه معلومات معينة
تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل	يفرض القائد مهام الأفراد والمجموعات بطريقة فردية	يتم تقسيم العمل وفقا لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد باقتناع	لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد أو المجموعات
الثناء النقد ووسائل التحفيز للأداء والإنجاز	يتصرف القائد وفق هواه وغالبا ما يلجا إلى النقد وينسب النجاحات إليه والفشل إلى أعضاء الجماعة	القائد موضوعي، وله دور بناء في أثناء أو النقد، ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة	لا يحاول القائد إن يثني أو ينتقد ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك

المصدر: ناصر إبراهيم معجمي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقاتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير آداب في علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 25.

المطلب الثاني: وظائف القيادة الإدارية

من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة ما يلي[1]:

1. وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة، وفي سبيل ذلك فغنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب انجازها في الوقت المحدد

2. تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلاقي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن أرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات

3. تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك

4. تفسير وإعلان التي تواجها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها

5. العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية أو عملا اجتماعيا أو نشاطا اقتصاديا أو مبدأ سياسي...الخ

6. توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فيستجيب الجماعة لقائدها ما تحمل له من نفوسها من شعور بالثقة والاحترام

المطلب الثالث: مقومات القيادة الإدارية

إن فهمنا للمقومات التي ينبغي توافرها لوجود القيادة يتطلب استعراض معنى المقومات ونعني بالمقومات مجموعة العوامل التي تؤدي وجودها غلى نجاح القيادة في أداء المهام القيادية الموكولة إليها، وهي أمور ترتبط بالأمور الآتية:

[1]– أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى ‘دار الراية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ‘2013’ ص27.

أولا: وجود مجموعة من الناس[1]

لقد بذل علماء النفس والاجتماع محولات كثيرة للكشف عن مفهوم الجماعة ويرى،، ستوجد يل،، STOGDILL إن أكثر التعريفات التي وضعت لتحديد معنى الجماعة شمولا وملائمة ما ذكره،، سميث،، Smith من أنها: وحدة تتألق من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم، وان المعيار الذي يمكن على أساسه تقرير ما إذا كانت مجموعة من الأفراد يمكن أن تشكل جماعة يرتكز على دعامتين كما يقول،، كرش وكرتشفيلد،، Kertch and crutchifiel هما: إن الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا، تفاعلا يقوم على العلاقة بين عاملي الفاعلية والجاذبية، وتفسير ذلك غن الأفراد يزداد انجذابهم في الغالب نحو المجموعات الفعالة سيتجه سلوكهم إلى المساهمة في زيادة فاعلية المجموعة والمحافظة على فاعليتها.

ومهما كانت الآراء التي قبلت في مفهوم الجماعة، فإن ما يهمنا في مجال القيادة الجماعة المنظمة والذي يعتبر التنظيم شكلا خاصا من أشكال لها، ولما كانت القيادة بمفهومها العام تعتبر ظاهرة في الجماعات وهي أيضا ظاهرة عامة من ظواهر التنظيم فإن تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها يقتضي إيجاز التحديد لمعنى اصطلاحي الجماعة والتنظيم، ويرى،، ستوجد يل،، أن التفرقة بين الاصطلاحيين أمر عسير حيث من الصعب تحديد ما إذا كانت جماعة معينة يمكن اعتبارها تنظيما وانه ليس من اليسر دائما تحديد نقطة الانطلاق الحقيقية التي تتحول عندها الجماعة إلى تنظيم، حيث تدق التفرقة بين المفهومين في الواقع العملي ومع ذلك نرى،، ستوجد يل،، يقول إن معيار التفرقة بين الجماعة والتنظيم هي أن،، الجماعة المنظمة،، يتباين أعضاؤها بالنسبة لمسؤولياتهم مما يترتب عليه إن يكون هناك شخص مغير لباقي أفراد الجماعة من حيث قدرته على توجيه الجماعة وتعاونه معها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه، ويترتب على تطبيق هذا المعيار في التفرقة بين الجماعة والتنظيم عند،، ستوجد يل،، غن التنظيم باعتباره،، جماعة منظمة،، يتميز عن الجماعة العادية في أن الجماعة العادية قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فإذا كان لها قادة أصبحت،، جماعة منظمة،، وأن أعضاء،، الجماعة المنظمة،، يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف، كما أن استمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة يعبر من أهم مميزاتها فالجماعة المنظمة إذن شرط أساسي لوجود القيادة.

[1]- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 99.

ثانيا: مهارات القيادة الإدارية

قام كلا من داني كوكس وجون هرفر بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في عدد من المنظمات من أجل معرفة صفات القادة وقد خلصت الدراسة إلى عشر منها وهي[1]:

1- المثل العليا والأخلاق: لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل

2- المشاط العالي: وهي أن يرتفع القائد عن الأمور التافهة وينغمس في القضايا الجدية

3- الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على انجاز الأولويات

4- امتلاك الشجاعة: فالشخص الجريء يعدل على الإنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك

5- العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور والضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا.

6- العمل الجاد بتفان والتزام: فالقادة الفعالون يقومون بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال

7- تحديد الهدف: جميع القادة الفعالين الذين تمت دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة

8- الحماس: وذلك بان يبقى القائد كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى موقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره بتغلب حماسا حقيقيا ملهما.

9- امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها

10- مساعدة الآخرين في النمو: فالقادة الحقيقيون يسعون لتطوير أنفسهم والتابعين، وذلك من خلال توفير جو عمل سليم وصحي وخال من التفاهات، ويتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون والذي من خلاله تصبح المنظمة والعاملين جزءا متكاملا معززين طريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام هذا وقد

[1]- محمد حمدي السيد أبو مصبح، دور القيادة في إدارة و تنمية الموارد البشرية وأثرها على العدالة والالتزام التنظيمي، فلسطين، 20009، ص7.

حدد بعض المختصين بعضا من هذه الصفات التي ينبغي ان تتوافر في شخص القائد الإداري من خلال ملاحظة عدد كبير من مدراء الإدارة العليا في الشركات الأمريكية ورأوا أنها ضرورية لكل مدير أراد النجاح ومن بينها نذكر: [1]

- تشجيع المشاركة الكاملة، وأن يكون قادرا على السماح للآخرين بالمناقشة واتخاذ قراراتهم بأنفسهم بدون ان يشعر بتهديد لكيانه.
- مساءلة نفسه باستمرار بدون أن يمعن في نقد نفسه
- تقبل الفوز بعواطف منضبطة
- لا يستعين بالفشل بل عليه أن يعترف على أسبابه
- فهم ضرورة وجود حدود معنية لقراراته
- تعريف نفسه بالمجموعات التي تعمل معه لتوفير الشعور بالأمان والاستقرار
- فهم قوانين المنشأت المنافسة وعدم الخوف من تهديدها
- صياغة مشاعره غير الطيبة بمهارة حتى لا يبدو عليه الانفعال وقت الازمات
- تحديد الأهداف وجعلها واقعية وعدم الميل للمغامرة غير لمحسوبة
- قبول أراء الآخرين والتسامح مع المتعارضين بما لا يؤثر على تحقيق الأهداف وقد قسمت المهارات التي يجب أن تتوافر في القائد الإداري أيضا إلى:

- **المهارات الفنية:**

ويعني بالمهارات الفنية أن يكون القائد الإداري مجد العملة ومتقنا إياه، وملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، وعارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها كذلك إن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمال[2].

[1] -السيد علبوة ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2001 ، ص 52 .
[2] – بشير العلاق، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 15.

- **المهارات الإنسانية:**

ويقصد بها القدرة القائد الإداري على التعامل والتفاعل الإيجابي مع الأفراد في البيئتين الداخلية والخارجية للعمل، ويكون ذلك من خلال تفهم سلوك العاملين ودوافعهم، والعمل على تنسيق الجهود والعمل بروح الفريق، وتعتبر هذه المهارات ضرورية لنجاح فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة كما إن هذا النوع يظل مطلوبا في جميع المستويات التنظيمية للمنظمة[1].

- **المهارات التنظيمية:**

وهي أن ينظر القائد الإداري للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود إدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة[2].

- **المهارات الفكرية:**

وتعني القدرة على التفكير الشامل والإلمام بجميع الأمور الأساسية المتصلة بالمنظمة وحياتها وتطويرها، والقدرة على تحليل الأمور وربطها ببعضها في صورة علاقات منظمة، وذلك كأساس لبناء سياسات واستراتيجيات وخطط المنظمة بصورة واقعية وعلمية، وهذه المهارات تعتبر لازمة بالنسبة للقيادات العليا، وغير مطلوبة أو هاشمية للقيادات الدنيا[3].

وتجدر الإشارة إلى إن هذه المهارات ضرورية لأي قائد في أي من المستويات الإدارية، حيث تساعد على إتخاذ القرار الواقعي، إلا أنه يمكن القول أن أهميتها النسبية تتفاوت حسب المستويات الإدارية.

[1]– معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد ، الاردن ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص 146.

[2]– بشير علاق، القيادة الغدارية، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[3]– عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص 197.

ثالثا: توجيه جهود العاملين

نستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في المنظمة وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف، فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من أوجه متعددة كالسن، مستوى التعليم، الثقافة، الظروف النفسية والاجتماعية، والقائد الإداري هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاونا من موظفيه رغم تلك الاختلافات بينهم وهذه كما نقول ماري فوليت هي الصفة المميزة للقيادة، هذا وقد أكد شستر برنارد Chester Bernard على أن القائد الإداري وبفضل ما يملكه من قدرات باستطاعته الكشف عن المسالك والطرق التي من خلالها بتمكين من توحيد جهود العاملين وتفجير ما لديهم من طاقات كامنة[1].

ومن بين ما يمكن من خلاله التأثير على جماعة العمل وتشكيل فريق متكامل ومتعاون ما يلي[2]:

- وحدة المكان والتقارب الجغرافي
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار
- تمكين المرؤوسين من تحقيق توقعاتهم وأهدافهم المشتركة
- المنافسة مع العاملين في الإدارات الأخرى
- توفير المناخ الملائم الذي يحقق الانسجام والتجاذب والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة

رابعا: تحقيق الأهداف

فالهدف من عملية التوجيه التي يقوم بها القائد الإداري نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيد جهودهم هو تحقيق الهدف المنشود للمنظمة إلا أن هذه الأخيرة تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف كالأهداف الشخصية للموظف، الأهداف الشخصية للقائد أو أهداف مجموعات مختلفة، وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى، فمثلا تحقيق الموظفين للأهداف التي يسعون إليها يساعد بدوره على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف المنظمة وأهداف القائد الإداري...الخ، ويرجع بعض الدارسين

[1]- سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الاداء المتميز لمنظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية، 2013، ص 27.

[2]- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 103.

السبب في تداخل الأهداف إلى العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين الأطراف المنظمة، فالقائد يعتمد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة والعون لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه ورغباته، والمرؤوس من جهة أخرى يعتمد على قائده لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته، كما يعتمد المرؤوس أيضا على المنظمة التي يعمل فيها لإشباع حاجاته الفزيولوجية والنفسية، كما يعتمد المنظمة على المرؤوس في انجاز العمل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة[1].

[1]- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001، ص 394.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في القيادة ومصادر قوتها

حتى يكون للقائد سلطة على مرؤوسيه أو التابعين له في تنفيذ القرارات الإدارية يجب عليه أن يتحلى بالشجاعة وقوة التأثير على الآخرين وذلك من خلال مصادر قوة أو وسائل يتمتع بها، حيث يحق لها أن يطلب من مرؤوسيه للامتثال لأوامره إلا أن هناك معوقات قيادية تحول دون ذلك وهذا ما سوف نتطرق إليه.

المطلب الأول: مصادر قوة القيادة

يستمد القائد قوته من مصادر عدة تمكنه من التأثير في سلوك المرؤوسين واتجاهاتهم ومشاعرهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة يمارسها شخص في موقع قيادي وحتى يستطيع القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بسلطة معينة ولديه مصادر وقوة ووسائل وأدوات التأثير ومن هذه المصادر نجد[1]:

1. المطلب المشروع: وهي حق الطلب من القائد لمرؤوسيه الاسغاء والامتثال لأوامره وتوجيهاته ورغباته وتنفيذ المهمات، ويستند القائد في ذلك إلى احد السلطات التالية:

أ- السلطة الرسمية: ويستمد القائد سلطته من السلطة العليا الرسمية التي أعطته حق التوجيه، ومن التابعين للإذعان والطاعة.

ب- السلطة الاجتماعية: مثل التي تمنح للأكبر سنا، أو لمن هو أقدم في العمل

ت- السلطة التي تتبع من اتفاق الجماعة وتفويض شخص من بينهم لهذا المنصب.

2. قوة المنفعة: وهي ما يقوم به القائد من استخدام وسائل الترغيب مما يجعل لتوجيهاته قوة تأثير على تابعيه وتجعلهم يستمعون له، أملين بعوائد كالمكافآت (أساليب الحفز الايجابي).

3. قوة القهر: وتعني قيام القائد باستخدام وسائل التهديد والعقاب واستثارة الخوف لدى المرؤوسين للاستجابة (أساليب الحفز السلبي)

4. الاستمالة القائمة على الرشد أو الإقناع: ويقصد به ممارسة القائد لعملية التأثير في سلوك التابعين من خلال استمالتهم بان سلوك أداؤه أو ما يقومون به هو أفضل وسيلة لإشباع حاجاتهم وتحقيق طموحهم

[1]- معن محمود عباصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سابق، ص ص 149-150.

5. قوة التأثير القائمة على خبرة المدير: ومصدرها الخبرة والمهارة والتميز في ميدان أو مجال معرفي تجعل التابعين يقبلون قيادته وطاعته والإذعان لأوامره وطلباته

6. الإلهام وإلهاب الحماس: ويكون تأثير القائد من خلال التركيز على قيم التابعين ومعتقداتهم واتجاهاتهم فيحصل على امتثال التابعين لأوامره وتنفيذ ما يطلب منهم

7. تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات راسخة لديهم فيستخدمها للحصول على امتثالهم

8. تطويع القائد للمعلومات حيث يستطيع التأثير على التابعين من خلال السيطرة والتحكم بنوع وكمية المعلومات (عن طريق اتصالهم به) فيفسرها ويحللها بهدف بناء استنتاج مقصود للتأثير على سلوكهم.

9. تطويع ظروف السيئة وهي من الوسائل غير المباشرة للتأثير في مشاعر وسلوك المرؤوسين، يهيئها القائد لتطويع الظروف المادية والاجتماعية والمحيطة بهم مما يساعدهم بأنشطة معينة من خلال توفير الأدوات والوسائل والإجراءات والتقنيات وتصميم العمل وتخطيط وتنظيم مكان العمل.

10. الإعجاب والانتماء الشخصي: ويحصل عليه القائد من إعجاب التابعين به والانتماء له واعتباره القدوة لهم، حيث يستثمر القائد هذا الإعجاب والانتماء التنمية السلوك الذي يزيد لديهم

11. المشاركة في القرار: يستطيع القائد التأثير في سلوك المرؤوسين وينمي لديهم شعور الانتماء والالتزام، ويرفع من معنوياتهم ويزيد دافعيتهم للانجاز والتحسين والتطوير، وذلك من خلال استدراكهم في اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار نوع القيادة

حاول الباحثان تاتنبوم Tanenboum أو شميدتSchmidt الإجابة على عوامل تتعلق بالمدير ذاته على السؤال التالي:

كيف يختار المدير أو القائد نمط قيادي دون الأخر؟

ومن خلال محاولاتها تحديد بعض الاعتبارات العلمية التي ينبغي على المديرين اخذها في عين الاعتبار عند المحاولة اختيار أسلوب، أو نمط قيادي أخر ويمكن إجمال هذه الاختبارات فيما يلي[1]:

[1]– القيادة الإدارية 37 : 12 -2015/02/17 ? fourumdisplay.php // http: //www.arbsgate.com

- عوامل تتعلق بالمدير ذاته: مثل خلفية الشخصية، خيراته مثلا: فالمدير الذي يعتقد بأن احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتمدا على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة.
- عوامل تتعلق بالمرؤوسين يمكن مثلا للمدير أن يمنع مرؤوسيه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات إذا كان لهم الرغبة في تحمل المسؤولية وعكس ذلك إذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر إلى المعرفة والخبرة فإن الأسلوب الاستبدادي هو الأسلوب السائد
- عوامل تتعلق بالظرف أو الموقف الذي تتواجد فيه المنظمة مثل المناخ التنظيمي السائد وطبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتهم ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين.

المطلب الثالث: معوقات القيادة

بالرغم من أن الدراسات التي أجريت في مجال القيادة الإدارية قد أحرزت تقدما في تحديد وتوضيح معناها، إلا أن هناك بعض الصعوبات أو المعوقات التي واجهت الباحثين في تحديد معنى القيادة، وأدت بالتالي إلى تأخير الوصول إلى نظرية متكاملة للقيادة وتطور منهج دراستها.

وتتمثل هذه الصعوبات والمعوقات فيما يلي[1]:

1- الصعوبة النابعة من الخلط بين معنى الجماعة والتنظيم: والتي ظهرت من خلال الدراسات الواسعة والكتابات الكثيرة التي تمت حول موضوع القيادة، حيث استخدم كثير من الكتاب كلا من المعنيين مكان الأخر، وتفسير ذلك أن تحديد معنى القيادة وعناصرها وجودها اقتضى تحديد معنى الجماعة التي تعتبر شرطا أساسيا لوجوده القيادة، كما أن تحديد معنى الجماعة اقتضى التميز بين معنى الجماعة العادية والجماعة المنظمة والذي يعتبر التنظيم شكلا خاصا من أشكالها فالجماعة العادية تتميز عن التنظيم في انه قد يكون لها قادة وقد لا يكون فإذا كأنها قادة أصبحت جماعة منظمة كما تميز التنظيم كجماعة منظمة بدوره عن الجماعة العادية بان كل فرد من أفراده دورا محددا وواجبا يلتزم بأدائه ويتحمل مسؤولية الإخلال به، كما يشعر أعضاؤه بالمسؤولية المشتركة لتحقيق أهدافه وكل هذه الأمور تحدد بموجب قواعد موضوعية لتحقيق أهداف مرسومة

[1]- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 107-111.

ولما كان التنظيم كجماعة العادية إلى عدم وضوح معنى الاصطلاحيين وبالتالي عدم وضوح معنى القيادة التي تمارس نشاطاتها في إطار التنظيم.

2- عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول لاصطلاحي القائد والقيادة فالبعض يرى أن القيادة خاصية من خصائص الجماعة، وهي لذلك مرادفة في معناها للمكانة أو الوظيفة أو للقيام بنوع من النشاط للجماعة وان الفرد يعتبر قائدا في إطار هذا المفهوم في أي موقف اجتماعي حيث تؤثر أرائه وأعماله على،، تفكير وسلوك الآخرين،، وهذا الفهم يؤكد على أهمية القيادة ويقلل من شأن القائد ولكن البعض الأخر يرى القيادة خاصية من خصائص الفرد، فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بسمات شخصية معينة مثل: القوة البدنية والعصبية، والذكاء وضبط النفس، وغيرها من السمات.

هذا بالإضافة إلى أن الموضوع القيادة جوانب كثيرة وعناصر متعددة، بعضا تناولها بالبحث علماء النفس والاجتماع، وبعضها تناولها علماء القانون والسياسة وكثير من جوانبها كان موضوع اهتمام علماء الإدارة وتركز على الجوانب التنظيمية والإدارية وأدى تركيز كل فريق اهتمامه على جانب معين إلى فهم القيادة من هذا الجانب دون سواه، مما ترتب عليه الاختلاف في معنى القيادة، وأدى كل ذلك إلى أن التعريفات التي وضعت للقيادة كانت تركز على جانب معين من جوانبها مما أفقد هذه التعريفات الشمول، وترتب عليه بالتالي عدم وجود تعرفي جامع للقيادة الإدارية.

3- وجود اتجاهين نظريين متعارضين في الفكر الإداري، احدهما: يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم، التي تصور القائد الإداري على انه رمز للسلطة، ومظهر للسمات الطيبة والرشد ويمثل الثاني: النظريات السلوكية التي يدور تفكيرها حول توجيه المجموعة العاملة في التنظيم، والتي تنظر للقيادة الإدارية على أنها من مظاهر العلاج الاجتماعية وأدى الاختلاف بين الاتجاهين إلى اختلاف حول معنى القيادة، وربما زاد المشكلة تعقيدا كما يرى بعض الدارسين ما بذله بعض الكتاب من محاولات للتوفيق بين الاتجاهين السابقين بالتوصل إلى نماذج مثالية للقيادة، مما أدى إلى حدوث فجوة بين هذه النماذج وبين ما هو كائن، حيث كان الأفضل التوصل إلى توجيهات أو خصائص معينة تتعلق بالقيادة يجب أن يتوفر قدر منها على الأقل.

4- رد الفعل الذي تكون لدى العملاء الاجتماع ضد المفاهيم والمبادئ الاستبدادية التي ظهرت من خلال المناقشات التي دارت بين الكتاب حول موضوع التنظيم، والتي انعكست أثارها على مفهوم القيادة الإدارية

وأساليبها فجعل الكثير من أصحاب النظريات الاجتماعية يعارضون كافة المفاهيم الاستبدادية المتعلقة بالتنظيم، كما ان بعض الباحثين رفض خلال دراستهم التجريبية معالجة المفاهيم المتصلة بالمسؤولية والسلطة وغيرها من الظواهر المماثلة والمتصلة بالتنظيم باعتبارها مظهرا للتسلط.

وأدى ذلك إلى اختلاف وجهات النظر لدى علماء الاجتماع حول معنى القيادة وخصائصها، وانعكس ذلك على معنى القيادة لدى علماء الإدارة الذين استعانوا بمجهودات وأبحاث علماء الاجتماع لإلقاء الضوء على مفهوم القيادة ومعناها.

5- التشابك القائم بين القيادة الإدارية وكل نواحي النشاط في التنظيم هدفا وسياسة تخطيطا وتنفيذا توجيها ورقابة، سلطة ومسؤولية أدى إلى التداخل بين بعض الجوانب العملية الإدارية ومهام المدير القائد وانعكس هذا الخلط على مفهوم القيادة الإدارية ومعناها.

فالمعوقات السابقة لوضوح معنى القيادة كان لها اثر كبير في عدم وصول الفكر الإداري إلى فهم متكامل لموضوع القيادة، مما دفع كتاب الإدارة المحدثين إلى بذل محاولات واسعة وجادة لغزالة كل العقبات التي تحول دون فهم القيادة وصولا إلى نظرية متكاملة ومتطورة لها.

خلاصة الفصل:

بالرغم من الاعتراضات العديدة التي أثيرت حول مفهوم القيادة الإدارية، إلا أن ذلك لم يقل من مفهومها وأهميتها بأي حال من الأحوال، طالما القيادة الإدارية ارتبطت بنمط القائد، لذا فالقيادة هي التأثير في الأفراد ودفعهم إلى تحقيق النتائج المسطرة من طرف المؤسسة، وذلك من خلال التوجيه وتنمية روح الفريق.

وبالإضافة إلى أساسيات القيادة الإدارية حيث انه تأثيرها على الجماعة لا يفرض ولا يطلب وإنما يكتسب ويتحقق ذلك بجدارة من خلال وظائف ومقومات القيادة الإدارية، وهناك أيضا مصادر والعوامل المؤثرة في اختبار نوع القيادة المتبع من طرف القائد والذي يجب ان يتناسب والوظيفة التي يشغلها داخل المؤسسة.

ويبرز دور القيادة الإدارية في رصد الفرص وتوقع الأخطار، فالقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة الوظائف الإدارية.

الفصل الثاني

أسس الاتصال

مقدمة الفصل:

كان الاتصال ولا يزال أحد الأنشطة الاجتماعية التي ارتبط وجودها بوجود الإنسان ذاته، وليس هناك من يستطيع أن يفكر حاجة الفرد للاتصال فهو يمثل ضرورة ملحة للفرد فقط بل إنه يؤثر على كل مظهر من مظاهر الحياة حيث يجد الفرد نفسه منشغلا بشكل أو بأخر +في مواقف إنسانية مختلفة، فالاتصال يعد من أعظم المهارات التي يتصف بها الفرد فلا يوجد مجتمع من المجتمعات إلا واحتل الاتصال مكانا فيها

فمن خلال اتفاق العلماء على اعتبار أن الاتصال عملية أساسية في حياة المجتمع بل هو ركيزة من ركائزه الأساسية إلا أن هناك اختلاف حول مفهومه وتعريفاته ويرجع ذلك غلى اتساع المدى الذي تستخدم فيه الكلمة، أو تنوع الأشكال التي يتخذها الاتصال

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل، حيث سيتناول المبحث الأول مفهوم وأهمية وأهداف الاتصال، وأنواع عملية الاتصال، أما المبحث الثاني فسوف نتطرق على مستويات الاتصال وعناصره ومبادئه الأساسية، وفي المبحث الثالث والأخير فسنتطرق إلى معوقات العملية الاتصالية والعوامل المؤثرة فيه، ومدى فاعلية الاتصال في المنظمة.

وفي الأخير تطرقنا إلى وظيفة التوجيه وذلك من خلال المفهوم والأسس التي يقوم عليها التوجيه .

المبحث الأول: ماهية الاتصال

الاتصال هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته فهو يعتبر عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه، لذا هو مهم داخل أي مؤسسة بمختلف أنواعه الموجودة.

فهو يساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري كما يعتبر جزء مهم في العملية الإدارية

المطلب الأول: تعريف الاتصال

لقد تناول الباحثين والعلماء تعريف الاتصال من عدة جوانب وكل جانب يركز على أحد الاعتبارات الهامة في الاتصال، وسنعرض فيما يلي بعض التعريفات:

- عرف الاتصال من كونه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهوم مشترك لها من جميع الأطراف المعنية في الأمر ولذا فإن الاتصالات وفق هذا التعريف هي[1]:
- تبادل للمعلومات بشأن الحقائق والأفكار والانفعالات
- تبادل مشترك بين الأفراد
- تبادل لتحقيق مفهوم مشترك حولها
- تعرف جمعية الإدارة الأمريكية على أن الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين الفردين أو أكثر[2].
- عرف مريه يود Merih iode الاتصال على أنه سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي إلى استجابة السلوك المطلوب منه.

أما ديفيزdéfisse فعرفه على انه عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص لأخر ويعتبر شيري chéri أن الاتصال هو السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الأخر[3].

[1]- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 189

[2]- مهدي زويلف، علي العضايلة، ادارة المنظمة نظريات وسلوك، المجدلاوي، عمان، 1996، ص 279.

[3]- محمد صالح الحناوي، صالح محمد عبد الباقي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الاسكندرية، 1999، ص 225.

أما البعض الاخر فقد عرفه على أنه انتقال المعلومات والاراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والادارة ، وبين الادارة والعمال والاتصال المستمر يستهدف التفاهم والتوفيق بين أولائك وهؤلاء .[1]

فمن هذه التعريفات نجمع على أن الاتصال سلوك يستوجب مرسل ومستقبل وهذا السلوك يتمثل في أشكال مختلفة لفظية مكتوبة أو يتم استعمال الحركات والرموز الخاصة، وعلى هذه الأشكال أن تعني بغرض الاتصال بالتأثير على مستقبل مما يثبت وصول الرسالة وفهمها.

أما بالنسبة لأحمد ماهر فقد قام بتجزئة التعريفات الخاصة بالاتصال حسب مجموعات العلماء التي تطرقت للاتصال، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة عمل كل من يتناول هذا اللفظ وهي كالأتي[2]:

ركز بعض العلماء على العمليات العقلية (الوجدانية، المعرفية والذهنية الموجودة في عملية الاتصال وهي التقدير، الحكم، التفسير الربط والتذكر) إضافة المعلومات والاختصار وعليه فغن الاتصال هو استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل البيانات.

هناك مجموعة أخرى من العلماء تركز على ما يحدث في عملية الاتصال فهو عملية مستمرة ومتغير تضمن انسياب أو انتقال المعلومات.

وقد لخص أحمد ماهر تعريف الاتصال على أنه عملية مستمرة نتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الأخر[3].

[1] - محمد صالح الخناوي، واخرون، المرجع السابق، ص 225.

[2] – بكار أمال ، الاتصال الداخلي في الادارة الجزائرية ومعوقاته ، دراسة حالة المديرية الجهوية للميزانية ، بشار ، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة وهران ، 2009 ، ص 11 .

[3] – فاتن عوض الغزو، القيادة والاشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الاولى ، 2010 ، ص 246.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال

الفرع الأول: أهمية الاتصال

يعتبر الاتصال من الوظائف الأساسية في العمل الإداري إذ بدونه ولا يتم إنجاز الأعمال وقد يؤدي إلى إيجاد ثغرات في العمل الإداري ومستوى العمل داخل المنظمات، حيث تظهر أهمية الاتصالات الإدارية من خلال ان بعض النظريات الإدارية وخاصة أنصار المستقبل السلوكي، في الإدارة الذي شدد على أهمية المشاركة كأساس للإدارة الناجحة، لأن العملية الإدارية مبنية على أساس علاقات واتصالات تحدث داخل محيط العمل حيث زاد الاهتمام بشكل كبير بموضوع الاتصالات داخل المنظمات حيث بات الكثير من المهتمين يعقدون ندوات لمناقشة أهمية المشاركة كأساس للإدارة الناجحة، لان العملية الإدارية مبنية على أساس علاقات واتصالات تحدث داخل محيط العمل حيث زاد الاهتمام بشكل كبير بموضوع الاتصالات داخل المنظمات حيث بات الكثير من المهتمين يعقدون ندوات لمناقشة أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في حل المشكلات المختلفة ومحاولة اقتراح حلول مناسبة لها وخصوصا في الدول الغربية فهم يركزون بشكل أساسي على الاتصالات فاعلية دورها في دعم العملية الإدارية[1].

كما تظهر أهمية الاتصال من خلال تأثيره على العملية الإدارية التي تنتج داخل المنظمة ومن أهم هذه العمليات التنسيق والتوجيه حيث تركز على العملية التفاعلية المستمرة بين الأفراد والجماعات ومن هذه التفاعلات تبادل الأفكار والمعلومات والآراء والمشاعر والأحاسيس والقيم والاتجاهات وان كل عملية إدارية تحتاج إلى اتصال.

يعتبر الاتصال الأساس الذي بني عليه التنظيم والإدارة، وهو يمثل العمل اليومي للمنظمة وهي مفتاح الإدارة ولا عجب أن يعتبر البعض أن مشكلة الإدارة الرئيسية في الوقت الحاضر هي الامتثال وبخاصة في المنظمات كبيرة الحجم.

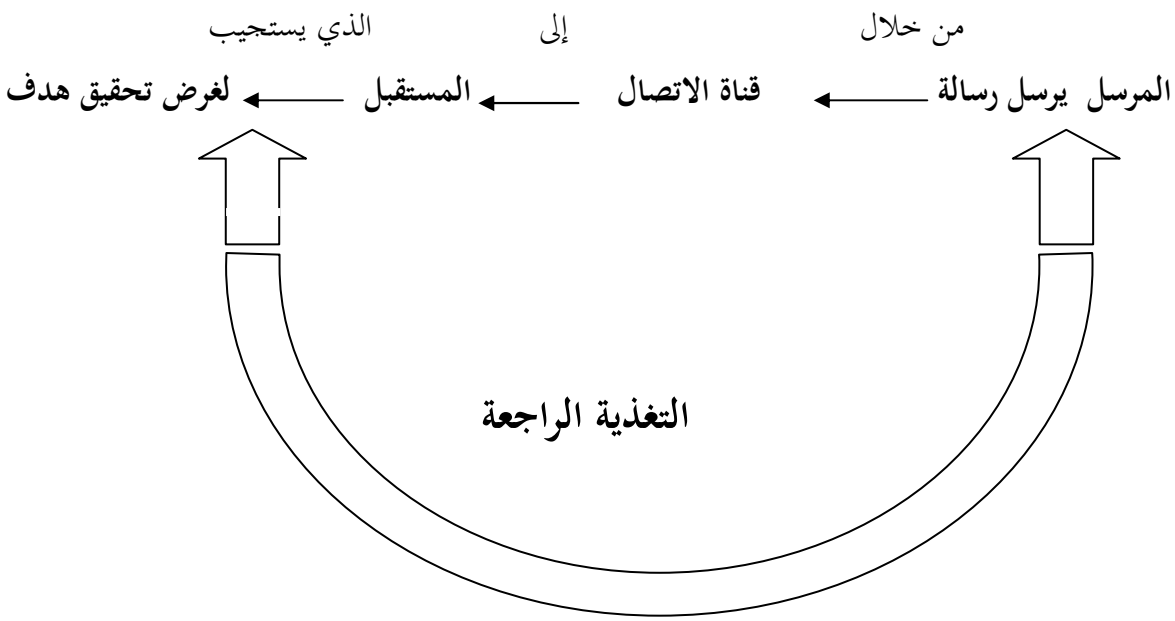
وقد عبر احد الكتاب عن أهمية الاتصال بالقول أن الاتصال هو مفتاح التنسيق الفعال ويعتمد التنسيق بشكل مباشر على الحصول على المعلومات ونشرها وإرسالها ومعالجتها، وكلما زادت الأعمال الواجب

[1]– احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 353.

تنسيقها تغييرا وعدم استقرار أو ثبات، كلما زاد الحاجة غلى معلومات ولهذا يرى البعض أن ينظر إلى التنسيق على أنه أساس عمل يتعلق بمعالجة المعلومات[1].

والشكل الموالي يوضح أهمية الاتصال

الشكل رقم (2-2): أهمية الاتصال



المصدر : أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق ، ص 354 .

[1]- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار حامد، 2000، ص 221.

الفرع الثاني: أهداف الاتصال

تعمل سياسة الاتصال على تسهيل الفهم المواجهة التنقل والتماسك ولذلك فإن الاتصال أهداف وأغراض عدة تتمثل فيما يلي[1]:

أ– تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: ينسق الاتصال بين التصرفات وأفعال أجزاء المؤسسة، وبدونهم تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد اللذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، وبدون الاتصال تفقد التصرفات التنظيمية التنسيق وتميل أجزاء المؤسسة غلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المؤسسة.

ب– المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

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

ت– اتخاذ القرارات: يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات فالاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل، تنفيذ القرارات وتقييم نتائجها

ث– التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم في الآخرين

ويمثل الاتصال جزءا هاما من عمل المدير حيث يتصل هذا الأخير بكل الأفراد المؤسسة، في جميع المستويات الإدارية وترجع أهمية الاتصال للمدير لأن كل جوانب وأنشطة العمل مثل التدريب وتقييم الأداء تتم من خلال الاتصال كما يهدف الاتصال أيضا إلى:

- تحسين الموظفين برهانات المؤسسة
- خلف هوية مؤسسة وثقافة مشتركة

[1]– راوية حسين، إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص ص 223-224.

بالإضافة إلى أهداف أخرى من بينها[1] :

- تحسين المواقف والاتجاهات للأفراد وتحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين
- بشكل عام الاتصال يظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها
- الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة

المطلب الثالث : أنواع الاتصال

يعد الاتصال ميدانا مشتركا بين الكثير من العلوم الاجتماعية لذا نجد الكثير من المحاولات التي تمت من اجل تصنيعه والتمييز بين أنواعه المختلفة وقد يسأل سائل عن أهمية التصنيف وضرورته فنحن نمارس أشكال بشيء من الاتصال كما نتعرض لأنواع كثيرة منه، فما وجه الاستفادة التي تعود علينا من تصنيف الاتصال إلى عدة أنواع؟ ومن هذه الأنواع نجد[2]:

1. أنواع الاتصال من حيث الوسائل المستخدمة:

يمكن أن ينقسم الاتصال من حيث الوسائل المستخدمة إلى نوعين هما:

أ- الاتصال اللفظي:

ويقصد بالاتصال اللفظي كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها، اللفظ كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر إلى المتلقي وقد يكون اللفظ المستخدم منطوق فيدركه المستقبل بحاسة السمع، أي شخصيا يتلقاه المستقبل من خلال الأنصاف أو قد يكون اللفظ بين الألفاظ المنطوقة والرموز الصوتية ومثال ذلك أن عبارة،، أهلا وسهلا،، يمكن أن تصبح ذات مدلولات أخرى من خلال تغيير نبرة الصوت

ب- الاتصال غير اللفظي:

إن الاتصال اللفظي المنطوق عادة ما يكون مصحوبا بإشعارات غير لفظية لا بد من وضعها في الحسبان عند التفسير الكامل للرسالة، ومثل هذا الاتصال غير اللفظي يطلق عليه أحيانا شبه الاتصال والذي قد يستخدم بمفرده سواء كان عن وعي أم بدون وعي.

[1]- نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الإدارة، دار اخبادين، للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 109.

[2]- جمال مجاهد، وآخرون مدخل غلى الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 38-41.

وبعد الاتصال غير اللفظي أداة من أدوات توصيل المعاني والعواطف إذ أن الاتصال البشري لا يعتمد على الكلمة المنطوقة أو المكتوبة كوسيلة أو أداة وحيدة لتوصيل المعاني، فهناك الاتصال غير اللفظي الذي يأخذ أشكالا عدة مثل الإشارات والحركات وتعبيرات الوجه ووضع الجسم، ويدخل ضمن هذا الاتصال كل أنواع الاتصال إلي يعتمد على اللغة غير اللفظية ومن ثم يطلق عليه أحيانا اللغة الصامتة والتي تتضمن ثلاث لغات هي لغة الإشارة ولغة الحركة أو الأفعال ولغة الأشياء.

وهكذا فإن الاتصال غير اللفظي هو شكل من أشكال الاتصال لا يعتمد على الكلمات المنطوقة أو المكتوبة لان إشارات الأيدي وتعبيرات الوجه يمكن دائما أن توجه رسالة إلى شخص أخر دون التفوه بكلمة، وتلك الأشكال من الاتصال تعتمد على ما يسمى بنظائر اللغة فاصفرار الوجه وتصبب العرق وحركات الشفاه والعين وإيماءات الرأس وهز الكتفين وحركات الأيدي كلها تنقل رسائل غير لفظية لذا تعد شكلا من أشكال الاتصال الإنساني.

2. أنواع الاتصال من حيث درجة رسمية:

وينقسم الاتصال من حيث درجة رسمية غلى نوعين:

أ- الاتصال الرسمي:

وهو اتصال يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها ففي كل منظمة يوجد ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها والأمثلة على هذا النوع من الاتصال كثيرة، فالخطابات أو المكاتبات بين الأقسام والخطابات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن المعروف أن شبكة الاتصال الرسمي، وقنواته تكون معروفة ومحددة سلفا في أي تنظيم أو مؤسسة.

ب- الاتصال الغير الرسمي:

وهو اتصال يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية أو هو تبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر من خارج منافذ الاتصال الرسمية، ومثال ذلك اللقاءات غير الرسمية وتفاعل زملاء العمل مع بعضهم بعض وتبادل

وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم، ومن المعروف أن الاتصالات غير الرسمية في أية مؤسسة أو منظمة من الممكن أن نتعارض مع الاتصالات الرسمية مما يؤثر كثيرا على فعالية وأداء العمل بها.

3. أنواع الاتصال من حيث اتجاهه:

ينقسم الاتصال من حيث اتجاهه إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- الاتصال النازل:

وهو الذي يكون اتجاهه من أعلى إلى أسفل مثل الاتصال الذي يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى، أو بين هؤلاء والمشرفين أو بين المشرفين والعاملين وهذا الاتصال يتخذ في الغالب بشكل القرارات والسياسات التي تصدرها الهيئة الإدارية من أجل تنظيم سير العمل أو توجيه الأعمال بالمشروع.

ب- الاتصال الصاعد:

وهو الذي تبدأ عملية التفاعل من المرؤوسين لتتجه إلى المستويات الإدارية العليا كان يقدم المرؤوسين اقتراحات أو بيانات أو شكاوي لرئيسهم ولذلك فهم عكس النوع السابق من الاتصال.

ت- الاتصال الصاعد النازل:

وهو الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين وفيه لا يضع الرؤساء خطة أو يتخذون قرار أو يحددون برنامجا لمن يشرفون عليهم قبل أن يعرفوا رأيهم ويجمعوا البيانات اللازمة منهم ثم مناقشتهم فيما يهم العمل

4. أنوع الاتصال من حيث حجم الجمهور:

يمكن تصنيف الاتصال إلى عدة أنواع حسب حجم الجمهور الذي يشترك في عملية الاتصال وذلك على النحو التالي:

أ– الاتصال الذاتي:

هو ما يحدث داخل الفرد حيث يتحدث مع نفسه وهو اتصال يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته ولذلك فهو يتضمن الأنماط التي يطورها الفرد في عملية الإدراك أي أسلوبه في إعطاء معنى وتقييم الأفكار والأحداث والتجارب المحيطة به، أن المثال على ذلك حين ينشغل الفرد بموضوع معني فيفكر في جوانبه المختلفة أو بتدبير في احتمالات تطوره ونتائجه حيث تمثل عملية التفكير هذه نوعا من الاتصال يمارسه الفرد نفسه، فالاتصال الذاتي هو اتصال داخلي يرتبط بالعمليات الإدراكية والوجدانية ويتم بين الفرد ونفسه إن المرسل والمستقبل في هذه الحالة يتمثل في شخص واحد غن الاتصال الذاتي هو ما نقول داخلك ولنفسك، هو الأفكار الداخلية أو الباطنية والانطباعات والذكريات التي تتفاعل مع المنبهات الخارجية ومثل هذه المنبهات يمكن أن تتسبب في محادثات صامتة ومستمرة داخل الفرد تؤثر على إدراكه الحسي لنفسه وللعالم من حوله.

ب– الاتصال الشخصي:

هو نوع من الاتصال المباشر أو ما يطلق عليه الاتصال وجها لوجه فالاتصال المباشر يتضمن نوعين من الاتصال هما: الاتصال الشخصي والاتصال الجمعي ويعد الاتصال الشخصي في أكثر أشكال الاتصال المباشر شيوعا فهو: اتصال يحدث بين فردين حينما يكون هناك تفاعل بين نظامين ذاتيين والمثال على ذلك حينما يتحدث شخص ما إلى صديق فهو في هذه الحالة يعتبر نظاما ذاتيا يتفاعل مع نظام ذاتي أخر ليتفق في النهاية من خلال ذلك التفاعل نظاما للاتصال الشخصي.

إن الاتصال الشخصي يحدث في معظمه في المواقف وجها لوجه حيث يكون باستطاعتنا أن نرى ونسمع أو حتى نلمس الشخص الأخر أو الطرف الأخر للاتصال، وعلى الرغم من أن معظم اتصالاتنا هي اتصالات شخصية فغن تحليل كل أنماط ذلك النوع من الاتصال ليس ممكنا لان هناك الكثير جدا من المواقف الاتصال الشخصي كما أن هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر في ذلك النوع من الاتصال، فنحن نجد أنفسنا في مواقف مختلفة، وعلاقتنا في هذه المواقف تكون أيضا مختلفة بحسب الأشخاص الذين نتحدث إليهم مثلا: وحتى منازعاتنا في يوم معين ربما يؤثر على تعاملاتنا أو قيامنا بعملية الاتصال ولكن بصفة عامة فإن الاتصال

الشخصي يوفر الفرصة لرجع الصدى الفوري حيث يتاح تنظيم أو إعادة تنظيم الاتصال بناءا على استجابة الأشخاص الآخرين الذين نتحدث إليهم.

ث- الاتصال الجماهيري:

إن كلمة جماهير تعني حشد أو جمهرة أو مجموعة كثيرة من الناس تأتي من جميع

مجالات الحياة، ومن مختلف الطبقات الاجتماعية وتتضمن هذه المجموعة أفرادا يختلفون في مراكزهم ومهنهم وثقافاتهم وثرواتهم، وكل فرد من أفراد هذا الحشد أو الجمهرة مجهول الهوية ولا يتفاعل مع الآخرين ولا يتبادل معهم المشورة أو الخبرة فأفراد الجمهرة أو الجسد منفصلين عن بعضهم البعض ماديا ولا تتاح لهم الفرصة لكي يختلطوا أو يتقاربوا كما أنهم غير منظمين أو قادرين على أن يعملوا كوحدة بشكل فعال.

ولذلك فإن الاتصال الجماهيري هو تلك العملية التي يتم من خلالها الاتصال بهذا الحشد أو تلك الجماهير وذلك من خلال الاعتماد على وسائل الاتصال (الحديثة كالصحافة والإذاعة والتلفون والسينما...الخ)، واستخدامها كوسائل أو وسائط للتعبير والنشر وهو بذلك اتصال مصنوع يتم من خلال وسيط أي من خلال وسيلة من الوسائل.

المبحث الثاني: مستويات الاتصال

تتحدد طبيعة الاتصال من خلال مجموعة من المستويات وذلك من الاتصال الذاتي إلى الاتصال الجماعي ويتم هذه العملية من خلال عدة عناصر تعمل على إنجاح هذه العملية وحتى يتحقق الاتصال بالشكل الجيد والفعال هناك مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها نجاح هذه العملية الإدارية حسب ما يتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مستويات الاتصال[1]

يقول سكوت Skote »أن هناك أربعة مستويات تحدد طبيعة الاتصال المشترك بين المستخدمين داخل المنظمة، وتكون البداية من الاتصال الذاتي: وهو يشير غلى الاتصال الذي يجريه الفرد مع نفسه مع أن هذا الاتصال لا تتوافر له مقومات الاتصال من حيث وجود عدة أطراف للاتصال، العملية السيكولوجية المرتبطة بشخص معين.

كما يقول سكوت تتطلب أنشطة اتصالية بالإضافة إلى ذلك فغن هذا الاتصال هو بداية منطقية لعرض مستويات الاتصال الأربعة كما أنه يساعد الفرد في ضبط أفكاره ومساعدته في تفسير الرسالة المستقبلية عندما تكون العملية داخلية تؤثر فيها التوابع الشخصية (الأفكار طبيعة الشخصية، مستوى الإدراك والمستوى الثقافي للفرد المعني بالاتصال.

المستوى الأول: الاتصال بين الفرد: وهو يشير إلى الاتصال الذي يتم بين عدة أطراف وهو أكثر أنواع الاتصال استخداما في المنظمات، فمثلا عندما يقوم الرئيس بمناقشة واجبات الوظيفة مع المرؤوسين فهما في الواقع، أطراف من اتصالات من هذا النوع ويفيد هذا المستوى في أن العلاقة تكون بسيطة بين الأطراف والموضوع لا يشكل تعقيدا في مشاركة الآخرين في الرسالة.

المستوى الثاني: الاتصال بين فرد وجماعة: وهو يشير إلى الاتصال الذي يتم بين فرد واحد ومجموعة من الأفراد فمضلا عندما يقوم المدير برفع تقارير العمل مجلس الغدارة أو عندما يبلغ رئيس الجماعة بالأوامر أو التعليمات الجديدة فهو مكلف بالعملية الاتصالية بين الجماعة والإدارة.

[1]- علي الشرقاوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص 425-426.

المستوى الثالث: الاتصال بين جماعة – فرد: وهو يشير إلى الاتصال الذي يتم بين المجموعة وأحد الأفراد فمثلا عندما يتخذ مجلس الغدارة قرارا معنيا ويعم دبه غلى فرد معين ليقوم بتنفيذه أو محاولة جماعة من الأفراد توصيل مشاغلهم ومشاغلهم في العملية الإدارية حسب موقع العمل فعلى فرد واحد إيصالها إلى الغدارة المعنية لكي لا يحدث فوضى في التعامل مع القضايا الداخلية في المنظمة.

المستوى الرابع: الاتصال بين الجماعة– الجماعة: وهو يشير غلى الاتصال الذي يتم بين الجماعة وجماعة أخرى قد يكون بين غدارة وإدارة أخرى أو قسم وأخر ويهدف هذا الاتصال إلى تحقيق التنسيق وضم الجهود المتباعدة مكانيا وزمنيا.

فباختلاف المستويات تختلف أهمية الاتصال حيث المستوى الذي يكون فيه الاتصال يحدد طبيعة الاتصال ودوره داخل المنظمة.

المطلب الثاني: عناصر الاتصال

تلعب عناصر الاتصال دور كبير ومهم جدا في ضمان نجاح العملية الاتصالية حيث كلما كانت هذه العناصر في تجانس فيما بينها يكون مضمون الرسالة في امان فما هي هذه العناصر وكيف يتم التنسيق فيما بينهما؟

يكون للاتصال فاعلية بعدة محددات وتنشأ هذه المحددات عن طريق عناصر الاتصال التي بتفاعلها واحتدامها تعطي تفعيل ومصداقية للهدف المرجو، فعليه نتطرق لعناصر الاتصال مع الشرح لطبيعة كل عنصر، ونتاج التفاعل بين هذه العناصر يعطي سلوكا أو قرارا يعتمد عليه في ضبط شؤون المنظمة، والعناصر هي كالأتي:

01. المرسل: وهو مصدر الاتصال الذي يقدم معلومات لنقلها إلى الطرف الأخر، ويتأثر ذلك يفهمه وإدراكه للأمور وبالخبرات السابقة كما تؤثر حاجاته واهتماماته وقيمة وانفعالاته على الأفكار التي تقوم بإرسالها[1].

[1]– أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 354.

02. الرسالة: وهي مضمون الاتصال التي تحتوي على المعلومات المراد إرسالها وهي ترسل عبارة عن أفكار أو حقائق أو مشاعر أو عواطف يرغب المرسل نقلها أو تبادلها مع الغير، ويجب أن تتناسب الرسالة مع وسيلة الاتصال المستخدمة، فمثلا المذكرة الروتينية لا تتناسب مع إعلان قضية هامة ومؤثرة لأنها لن تعمل على إثراء الأفراد واستقطابهم إليها، وقد تأخذ الرسالة أشكالا عديدة منها: الرموز، الكلمات، الحركات، الأصوات الحروف والأرقام الصور، السكوت تعبيرات الوجه...ويعرف أن الصياغات والرموز قد تكون لها معاني مختلفة بالاختلاف الناس كما قد يحتوي على معاني ضمنية أو خفية أو مترادفة أو متعارضة[1]

03. وسيلة الاتصال (القناة):

وهي الطريقة التي يختارها المرسل لنقل رسالته وقد نتمثل في الأشكال التالية[2]:

- المناقشة أو الحديث وجها لوجه
- الاتصالات التلفزيونية
- البريد الالكتروني
- المذكرات والخطابات المكتوبة
- الصور والرسومات
- المقابلات والاجتماعات
- شبكة المعلومات بالكمبيوتر
- المقابلات والاجتماعات
- الخرائط والرسومات البيانية
- لائحة المعلومات بالمنظمات
- صناديق الاقتراحات
- الشكاوي

وتصنف هذه الأشكال إلى شفهي وكتابي وهذا حسب الضرورة لاختيار المناسب.

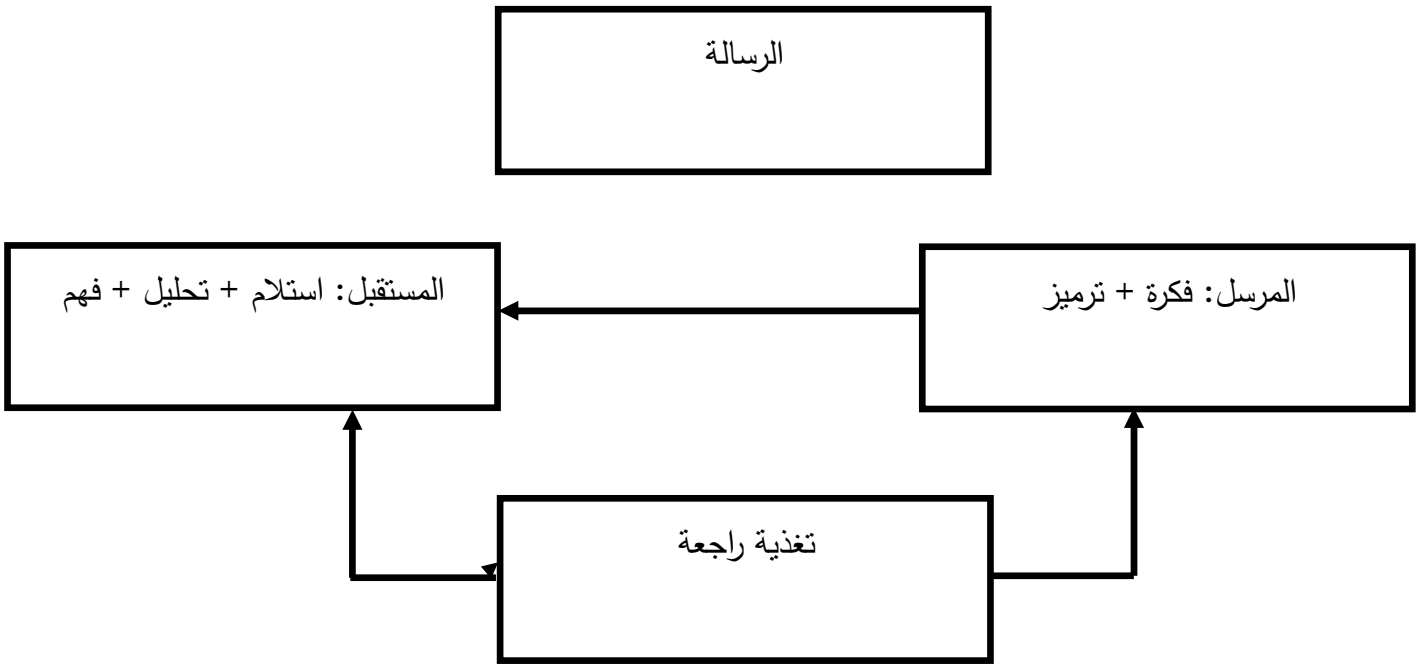
[1]- بكار امال، الاتصال الداخلي في الادارة الجزائرية ومعوقاته، مرجع سابق، ص 23.

[2]-بكار امال، الاتصال الداخلي في الادارة الجزائرية ومعوقاته، مرجع سابق، ص 24.

04. المستقبل: وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة ويحل رموزها ويفهمها أي يحولها إلى أفكار، وعندما يحصل المستقبل على نفس الأفكار التي أرسلها المرسل يكون الاتصال قد تم[1]

والشكل الاتي يوضح هذه العناصر:

الشكل رقم: (2- 3) عناصر الاتصال



المصدر: د/علي محمد صالح عباس، وآخرون مبادئ علم الغدارة مرجع سابق، ص 171 .

وهناك بعض المسؤوليات التي تقع على كل من المرسل والمستقبل[2]:

- **مسؤوليات المرسل:**

- أن يتأكد المرسل من الهدف وراء الاتصال
- معرفة المستقبل

[1]- علي محمد صالح عباس، وأخرون، مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية، ص 171.

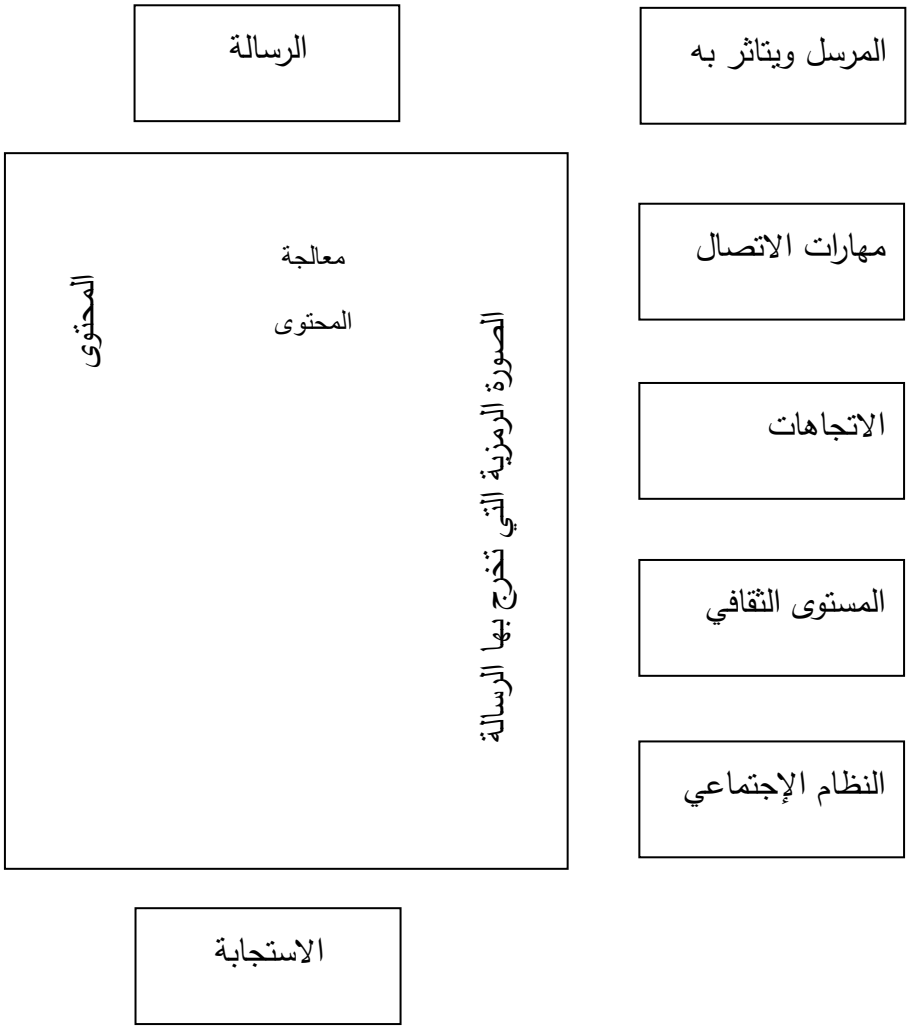
[2]- علي محمد صالح عباس، وأخرون، مبادئ علم الإدارة، م، ص 172.

- يجب على المرسل عندما يقوم ببناء رسالته أن يصوغ الجمل المناسبة حتى يفهمها المستقبل.
- يجب على المرسل أن يختار وسيلة الاتصال المناسبة وأكثرها ملائمة واقلها تكلفة
- يجب على المرسل أن يختار وقت الاتصال المناسب

- **مسؤولية المستقبل:**

- الاستماع بفاعلية للمرسل
- يجب أن يكون المستقبل حساسا من المرسل أي لا يبالغ بردة فعله على الرسالة.

الشكل رقم: (2- 4) عناصر عملية الاتصال



المصدر: محمد الصيرفي، العلاقات العامة من منظور إداري، مرجع سابق، ص130.

- يجب على المستقبل أن يشير إلى وسيلة الاتصال المناسبة
- يجب على المستقبل أن يبادر بالتغذية الراجعة

المطلب الثالث: مبادئ الاتصال

تتمتع العملية الاتصالية بمبادئ تساعدها على تحقيق الفعالية وجعل الاتصال ذا مغزى متميز وضمان الهدف من انتهاج المسلك الاتصالي بين الأفراد بالشكل السليم وهذه المبادئ ترمز إلى حقيقة وغاية الاتصال بين الأفراد فاكتساب هذه المبادئ يمنح خصوصية لكل عنصر من عناصر الاتصال بحيث أن مبادئ تخضع لطبيعة كل عنصر منه وهذه المبادئ هي[1]:

- **مبدأ الوضوح:** لكي يتم الاتصال لا بد من استخدام اللغة وهي مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء والزملاء ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة والأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها
- **مبدأ الاهتمام والتركيز:** أي إعطاء كل الانتباه والاهتمام لاستقبال الاتصال، مع وجود مبدأ الوضوح فأي اتصال لا يمكن أن ينجح إذا لم يكن مفهوما وتتطلب مزيد من الاهتمام فإعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة بسيطة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي يستدعي الاهتمام وتتنافس فيما بينها ونطاق وقدرة الفرد على الانتباه والتركيز والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحواجز كعدم الاهتمام، نقص أو ضعف الرسالة المنقولة ضعف الذاكرة وأيضا تطوير عملية الاستماع والقراءة ويشعر المتصل بالفخر نتيجة مجهوداته.
- **مبدأ التكامل والوحدة:** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال، فالوحدة بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية، أي احد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون والتحقيق كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة، يتوقف تكامل المنظمة على تدعيم مراكز المديرين التابعين فعندما يشغلون مراكزهم لتحقيق هذه الغاية.

[1]- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 400.

- مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي: تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي، فتدفق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس غلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما أو لا يثق كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المديرون من المدخل غير الرسمي أي الشخصي في الإبلاغ أو من خلال الآخرين.

تمثلت هذه المبادئ في مجمل الخصائص التي تكون عليها العملية الاتصالية من حيث الوضوح إذ لا يمكن أن تكون هنا كعملية اتصالية غير واضحة ومفهومة لكلا طرفي الاتصال ويعتمد الوضوح الجيد على حسن اختيار الكلمات والصيغ حسب طبيعة الرسالة غن كانت بيانات أو أوامر أو اقتراحات...الخ فلكل منها عبارات خاصة تستعمل في توصيل المعلومة هذا من جهة أما الجهة الثانية فتعتمد على المستوى الذي يكون عليه مستقبل الرسالة والذي يحدد درجة الوضوح عند الاستقبال أي أن مهارة الطرف الأخر تؤثر على هذا المبدأ في درجة ضمان وصول الرسالة سلبية وهادفة.

أما فيما يخص مبدأ التكامل فيعمل المدير أو المسؤول على الجميع بين أهداف المنظمة وأهداف الاتصال وتوحيدها لتسهيل عملية تحقيقها فتعتبر كوسيلة ينتجها المسؤول ويذكر بها المستخدمين أن الهدف الأكبر الذي يجمع بينهم ويدعم استمرارهم هو العمل الجماعي الذي يكون فيه التفاهم والتواصل والتعاون في تحقيق الهدف المشترك حيث كلما كانت المنظمة قوية ومستمرة كلما كانت فرصة نجاحهم وتحقيق هدفهم واستقرار كبيرة لهذا يربط المسؤول أهداف المنظمة بأهداف المستخدمين كأداة تحفيزية لتفعيل نشاطهم.

يتسم المبدأ الرابع بذكاء المسؤولين في استغلال الاتصال غير الرسمي لفائدة المنظمة بمساهمة في نقل المعلومات بين المستخدمين في كافة المستويات، وهذا يقلل من تكلفة الاتصال ويضمن الوصول السريع للمعلومة في أكثر من نطاق جميع الأطراف المعنية بالاتصال فيعمل المسؤول في هذه الحالة في تسهيل وتشجيع الاتصال غير الرسمي فليس في كل الحالات يكون الاتصال الرسمي هو الأكثر فعالية فهناك بعض الرسائل لا تحتاج إلى رسمية في عملية إيصالها كالاقتراحات والاستشارات والنصائح والتدريب العملي...الخ.

زيادة على هذه المبادئ على المدير أن يتسم بصفات وخصائص مميزة ليسهل الاتصال بما انه حلقة الوصل بين المنظمة والمستخدمين فالجهد يكون متمركزا فيه وبمدى تأثيره على الأفراد داخل المنظمة فالعملية الاتصالية الجيدة والفعالة والايجابية ليست سهلة ومتاحة لجميع أنماط المسيرين ولهذا الغرض أقيمت دراسات للبحث عن هذه الخصائص ليتسم بها المديرين لضمان تفعيل العملية الاتصالية وتأثيرها في المعنيين.

المبحث الثالث: فاعلية الاتصال

يتمثل عملية الاتصال في نقل المعلومات التي تتم من خلالها التفاعلات الاجتماعية ولكن قد تواجه هذه العملية مجموعة من المعوقات أو الصعوبات التي تحول دون وصول الرسالة بالمعنى الفعلي والصحيح لها أو دون الوقت المخصص لذلك مما يؤدي إلى التقليل من فاعلية العملية الاتصالية وبالتالي حدوث خلل في عملية الإدارية باعتبار الاتصال قلب العملية الإدارية

هذه العملية الاتصالية التي تحتوي على مستويات مختلفة لتسهيل الاتصال في المؤسسة وهو ما سوف نتطرق إليه من خلال هذا الجزر على شيء من التفصيل

المطلب الأول: معوقات الاتصال

يقصد بها المجموعة من الأسباب والعوامل التي تقف عقبة وحجر عثرة من قيام عملية الاتصال بأداء هدفها بفاعلية ألا وهي وصول الرسالة بالشكل الذي يرغبه المرسل إلى المستقبل ويفهمها ويستوعبها وتكون استجابة كما يرغب المرسل وتتعدد هذه العوائق وسوف نذكر أهمها وهي[1]:

- عندما تزيد كمية المعلومات المطلوب نقلها انخفضت جودة المعلومات التي تتم نقلها مما ينتج عن ذلك زيادة احتمالات ظهور التكرار في هذه المعلومات المرسلة أو حدوث قصور فيها.
- انعدام الثقة بين الطرفين المرسل والمستقبل
- قيام المستقبل بإلغاء بعض المكونات للرسالة
- توقيت نقل الرسالة يكون غير مناسب أي وقت لا يكون هناك حاجة إليها
- سوء إعداد وتصميم الرسالة

عدم فهم المرسل لثقافة المستقبل مثل قيمة، أهدافه، معلوماته، معتقداته...الخ مما يؤدي إلى حدوث اختلاف في تفسير المستقبل للرسالة عما يريده المرسل.

صياغة المرسل للرسالة بطريقة تؤدي إلى حدوث تشويش مثل وجود أخطاء مطبعية ولغوية

[1]- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص ص 200-201.

- عدم الدقة في وسائل نقل الرسالة
- عدم استخدام وسيلة اتصال مناسبة لنقل الرسالة

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية الاتصال

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال منها ما يلي[1]:

1- مركز الفرد في التنظيم الهرمي:

لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم، وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

- تدفق الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل
- تدفق الاتصالات من الأسفل إلى أعلى
- تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية، وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين غلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي اقل كما ارتبطت هذه النظرية بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

2- زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته:

ويتحقق ذلك بنوعية العاملين بأهميته عن طري البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لان العائد له تأثير على تسيير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة.

[1]- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص ص 392-393.

3- إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تسيير وتنشيط الاتصالات

من أهداف عملية تسيير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي:

- اختصار الوقت والجهد
- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال
- تضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج اليها العمل
- قرب الغدارات التي تتعامل مع بعضها البعض لتسهيل الاتصال

4- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين:

- مهارات التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين
- مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.
- مهارات القراءة: وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ
- مهارة الإنصاف: اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل غلى سمعه
- مهارة التفكير: وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال لزيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال
- تطوير نظم حفظ المعلومات: يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفرة في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق امن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات
- الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة: هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وأرائهم وهي تعني أيضا اتصالات أنشط واصدق، وأيسر وانخفاضا في الإشاعات.
- تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة: وذلك يؤدي إلى تسيير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات، وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالا قد تم وللإثبات موضوع الاتصال.

- تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة: ذ سادت الاتجاهات الموجبة المنشاة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا
- توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد
- تخليص العاملين من النقد والمشكلات النفسية: حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد
- تنشيط الاتصالات الأفقية: وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين الغدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشاة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الغدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالغدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها.
- تقييم نتائج الاتصال: وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وهذا التقويم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلا.

المطلب الثالث: مدى فاعلية الاتصال

يسعى المدراء والقادة على زيادة فاعلية اتصالاتهم ولا بد لكي يتم عملية الاتصال بشكل فعال وتحقيق الأهداف المرجوة فعلى المرسل والمستقبل القيام بالعديد من المسؤوليات وهذه المسؤوليات تطلب من المرسل والمستقبل، ومن المسؤوليات المطلوبة من المرسل بكونه من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح عملية الاتصال وللوصول إلى تحقيق الأهداف على المرسل القيام بما يلي ومنها[1]:

- التأكد من غرض الاتصال فيجب عليه أن لا يترك الاتصال للصدفة ولكن يجب عليه أن يخطط جيدا قبل البدء بعملية الاتصال والعمل على الأخذ بنصائح الآخرين والتريث قل البدء بعملية التنفيذ للحصول على اتصال فعال وناجح
- معرفة المستقبل وطبيعة شخصية أي يجب على المرسل أن يعرف المستقبل وشخصيته وذلك ليوفر وقت وجهد وكذلك لكي يتم صياغة رسالته بالشكل الذي يتناسب مع درجة استيعابه واهتمامه ومستوى إدراكه وتلبية لحاجاته.

[1]- فاتن عوض الغزو،القيادة والإشراف الإداري، مرجع سابق، ص ص 263-265.

- صياغة الرسالة بشكل مناسب وهذا مهم جدا الزيادة فاعلية الرسالة فيجب أن تصاغ بأسلوب واضح وان تتضمن أسلوب التشويق في المخاطبة ويجب أن تكون ذات قدرة خطابية عالية حيث أن هناك عدة خصائص للرسالة الجيدة ومن أهمها:

– الوضوح: فلا بد أن تكون أهداف الرسالة واضحة حتى يسهل على المستقبل فهمها

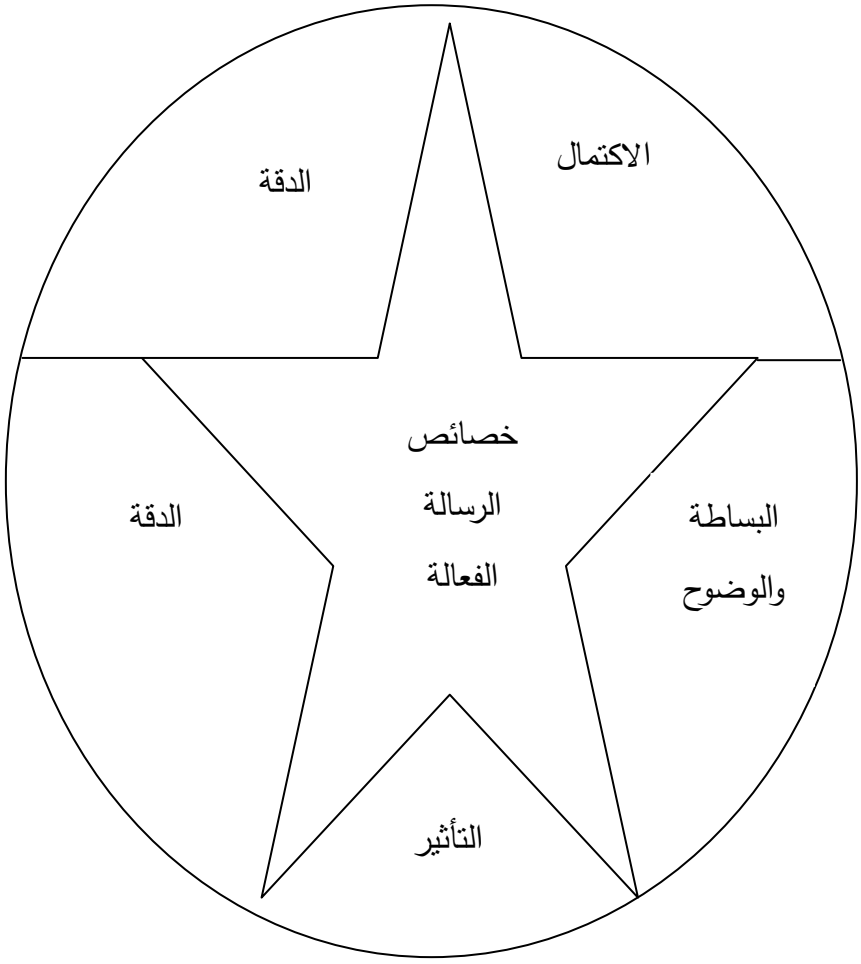
– الدقة: وهذا عامل مهم في إعداد الرسالة فهو يسهل تحديد المطلوب بطريقة صحيحة ولغة سليمة بعيدة عن الغموض

– التأثير: لا بد أن تكون الرسالة قادرة على التأثر حتى تحفز المستلم على الاستجابة لها.

– البساطة والوضوح: كما تعتبر الرسالة وسيلة لتحقيق الأهداف لذلك يجب الابتعاد عن التفصيل الممل في كتابة الرسالة وكذلك عدم اختصار الرسالة.

– الاكتمال: يجب التأكد من تغطية جميع النقاط الأساسية المطلوبة في تحقيق الهدف والتأكد من الإجابة على مفاتيح الرسالة كاملة وهي (من، ماذا، متى، لماذا، كيف).

الشكل رقم(2– 5) خصائص الرسالة الفعالة



المصدر: فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، مرجع سابق، ص 265.

- اختيار الوسائل الأكثر ملائمة: وهذا يعتمد بشكل أساسي على محتوى الرسالة ومستقبل الرسالة ومكانها وبيئتها والوقت الذي تم اختياره لإرسال وكلما تعددت الوسائل لإرسال الرسالة كلما زادت دقة استخدام وسيلة مناسبة تتناسب مع الهدف المنشود ومع طبيعة المستقبل فمن الممكن أن يتطلب محتوى الرسالة زيارة شخصية والتكلم وجها لوجه بدل من الرسائل الكتابية أو الهاتفية.

المبحث الرابع: التوجيه الإداري

مما لا شك فيه أن التوجيه يعد وظيفة من الوظائف الإدارة شأنه شأن الوظائف الأخرى الرقابة، التخطيط والتنظيم، لذا يرى الباحثين أن دراسة القيادة بمعزل عن مناقشة وظيفة التوجيه يفقد القيادة أبرز واهم آلياتها وسبل نجاحها، وبعد التطرق إلى القيادة الإدارية والاتصال إرتئينا ضرورة التطرق إلى مبحث رابع لمناقشة التوجيه مما سيعطي قيمة للتعرف على أساسيات وظيفة التوجيه ومدى الترابط العفوي بين التوجيه والقيادة أو القيادة ضمن التوجيه.

المطلب الأول: مفهوم التوجيه وأهميته

تعددت التعاريف التي أعطيت لمعنى التوجيه ونذكر تلك التعاريف ما لي:

– هارول كونتر Herel Kontareوزميله سيرمل أودنلSir mal Ordinal بان التوجيه هو تمكين المستخدمين من حيث حسن أدائهم لأعمالهم.

– أما هايمان وهيلجرت فقد نظر إلى التوجيه على أنه الإرشاد والتعليم وخلف الحوافز والإشراف على المعاونين

– كما وردت عدة تعاريف أخرى للتوجيه كلها تنصب حول كون التوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على القيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها.[1]

– التوجيه هو وظيفة إدارية تنفيذية على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم من أجل تحقيق هدف مشترك والمقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف هو القدرة في الحصول على تعاون الأفراد ومساعدتهم في قبول توجيه أنشطتهم بطريقة بسيطة[2].

مما سبق يتبين لنا أن التوجيه هو عملية إرشاد نشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة حيث يتم من خلالها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وتوعيتهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف لأنه يعتبر وظيفة تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية وهي إحدى الوظائف الأساسية للمدير والمشرف حيث يطلق لفظ مدير أو مشرف على كل شخص يشغل مركز قيادي إداري تنفيذي على كافة المستويات.

[1] - محمد الصيرفي ، العلاقات العامة من منظور اداري ، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 111 .
[2] – فاتن عوض الغزو، القيادة والاشراف الإداري، مرجع سابق، ص 156.

ويعرف التوجيه أيضا على أنه إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة، نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة وتتمثل في القيادة الاتصال والتحفيز الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها[1].

وخلاصة القول أن وظيفة التوجيه:

هي ذلك النسق الذي يتبعه المسؤولين في المنظمات للتأثير في الأفراد والجماعات لأداء العمل بانسجام وباختيارهم لتحقيق الأهداف وهي تتضمن مجموعة من الخصائص هي[2]:

1- وظيفة التوجيه تتعلق مباشرة بغدارة العنصر البشري في المنظمة

2- وظيفة التوجيه تعتبر الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين بالمنظمة

3- تمارس وظيفة التوجيه بفاعلية أكثر في عمليات القيادة والحفز الإنساني والاتصالات

4- بعض أهمية التوجيه عندما يكون هناك فهم عام لطبيعة السلوك الإنساني لتحقيق أهداف المنظمة

ب- أهمية التوجيه:

ينظر إلى وظيفة التوجيه بأهمية كبيرة لأنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يعد من أهم عناصر الإنتاج وأساس نجاح المنظمة أو فشلها، وعملية التوجيه ليست سهلة فهي عملية ذات صعوبة كبيرة بالنظر إلى أن الإنسان قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات لا يعرف عنها حتى الآن إلا القليل أضف إلى ذلك أن المنظمة تضم أفرادا عاملين جاؤوا من بيئات مختلفة وثقافات وعادات تختلف باختلاف البيئة التي نشؤوا وتعلموا فيها، وبالتالي فهي تنعكس على سلوكهم وأدائهم من هذا بل ويخلق عوامل مشتركة بينهم يستطيع من خلالها توجيههم الوجهة الصحيحة لتنفيذها ما يطلب منهم تأديته من أعمال في ظروف ملائمة وبروح التعاون والتنسيق التام، لذلك لا بد من توفير المدير الناجح الذي يستطيع أن يقوم بمهمة التوجيه[3].

[1]- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 77.

[2]- محمد الصيرفي العلاقات العامة، منظور إداري، مرجع سابق، ص 112.

[3]- علي محمد صالح عباس، مبادئ علم الإدارة، مرجع سابق، ص 129.

كما تظهر الحاجة إلى التوجيه فيما يلي[1]:

- الحاجة غلى تضافر الجهود على مستوى المنظمة وعند جميع المستويات
- الحاجة إلى توجيه جميع الجهود لتحقيق الأهداف العامة
- الحاجة إلى تعظيم العائد من الموارد المتاحة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأعلى مستوى كفاءة
- الحاجة إلى توفير الوقت والجهد وعدم تكرار الأنشطة والعمليات دون فائدة
- الحاجة إلى إيجاد فهم مشترك وأساليب موحدة تضمن تكامل جهود التنفيذ
- الحاجة إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة
- يعتبر التوجيه هو صمام الأمان، لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة فهو الذي يحقق من خلاله الرؤساء الترابط والانسجام وروح التعاون بين المرؤوسين

المطلب الثاني: شروط نجاح عملية التوجيه ومبادئها

أ- شروط نجاح عملية التوجيه[2]:

1- تفويض السلطة بشكل مناسب

2- إيجاد التكامل بين العمل والحاجات الأفراد

3- توافر النظرة الشاملة لأعمال الوحدة الإدارية

4- اهتمام الرئيس بالعامل وفي نفس الوقت عدم إهمال العمل

5- ايمان الرؤساء بأن الإدارة هي فن التعامل مع البشر

6- تزويد المرؤوسين بكافة المعلومات التي تمكنهم من أداء أعمالهم

7- الاحتفاظ بالاتصالات فعالة في ثلاثة اتجاهات أفقية/صاعدة/هابطة

8- إعداد وإصدار تعليمات فعالة وواضحة

9- اختيار الشخص المناسب للقيام بالعمل من خلال مراجعة بطاقات التوجيه

[1]- محمد الصيرفي العلاقات العامة، منظور غداري، مرجع سابق، ص 113-114.

[2]- محمد الصيرفي العلاقات العامة، منظور غداري، المرجع نفسه ص 114-115.

10- حفز الأفراد على انجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الانجاز

وفي الحقيقة فإنه إذا توافرت هذه الشروط فإننا سوف نصبح قادرين على:

1. تركيز كافة الجهود في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف المشتركة

2. إثارة اهتمام المرؤوسين بأهداف العمل وربطها بأهدافهم الشخصية

3. استخلاص أكفأ النتائج من الاحتكاك اليومي بين الرؤساء ومرؤوسيهم

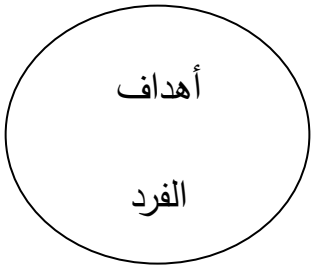
ب- مبادئ التوجيه:

يستند التوجيه الصحيح على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوافر فيه وهذه المبادئ هي[1]:

1- تجانس الأهداف: نحن نقصد بالتجانس هنا عملية تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بما يؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف الفرد عندما تتحقق أهداف المنظمة والشكل التالي يوضح هذا المفهوم.

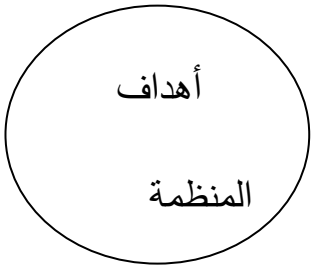
[1]- محمد الصيرفي العلاقات العامة، منظور غداري، مرجع سابق، ص112.

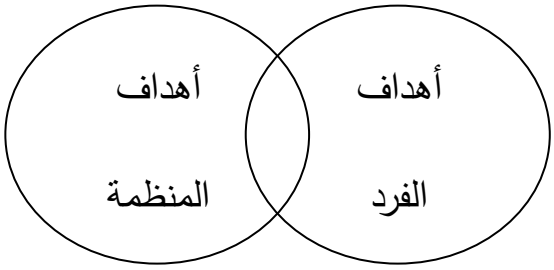
الشكل رقم: (2-6) التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة



التعارض بين اهداف الفرد

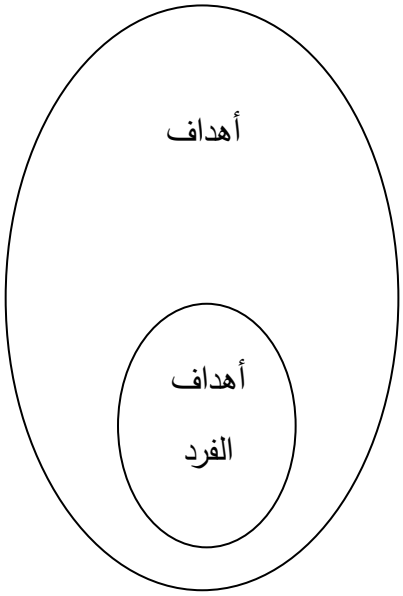
واهداف المنظمة





التكامل بين أهداف الفرد

وأهداف المنظمة



التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة

المصدر: محمد الصيرفي العلاقات العامة كمن منظور إداري، مرجع سابق، ص 113.

2- وحدة الأمر:

والذي ينص على ضرورة أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من جهة رئاسية واحدة وذلك منعا للارتباك والاحتكاك الذي قد يصيب الفرد عند تقسيم الطاعة والامتثال وبالتالي الولاء لأكثر من جهة

المطلب الثالث: مكوناته وظيفة التوجيه وخطواته

1- مكونات وظيفة التوجيه:

تتضمن وظيفة التوجيه مجموعة من الوظائف الفرعية والتي تتمثل في:

أ- وظائف سابقة على التحاق الفرد بالعمل في المنظمة ومن أهمها اختيار الأفراد وتقييمهم

ب- وظائف لاحقة: على التحاق الفرد بالعمل في المنظمة ومن أهمها التدريب وتقييم الأداء والأجور والأمن والرعاية الصحية مجموعة الوظائف التي تتعلق بالعلاقات مع النقابات والاتحاديات العالمية.

2- خطوات التوجيه[1]:

1. ترجمة الخطط إلى أوامر مباشرة وهذا بتطلب:

أ- تحديد توقعات الرؤساء وهنا يجب التأكد من رغبات الرؤساء على وجه الخصوص انه نادرا ما تكون تلك الرغبات واضحة تماما

ب- تحديد ادوار المديرين الآخرين في نفس المستوى التنظيمي وهذا يتطلب إقامة جسر من الاتصالات المتكررة بين المديرين في ذات المستوى الإداري بما يخدم تنمية التعارف والفهم وتدعيم العمل الجماعي

ت- مراعاة البيئة الخارجية والتي يتمثل معظمها في القيود المفروضة من قبل الأجهزة الحكومية والنقابات

3- إصدار الأوامر وهذا بتطلب:

أ- التحديد الدقيق للمهام المطلوب تنفيذها مع تحديد وحدات القياس لتلك المهام

ب- تبليغ المهام وهنا لا بد من تحديد:

- طريقة إصدار الأمر (شفويا، أو كتابيا)
- درجة تفصيل التي ينبغي أن يكون عليها الأمر
- من الذي سيقوم بإصدار الأمر مع ضرورة التأكد على مبدأ وحدة الأمر

ث- اختيار الأشخاص الذين تستند لهم هذه المهام وهذا يتطلب:

- أن يكون لدى المدير تصور جيد للقدرات والمهارات الفنية المتوفرة لدى مرؤوسيه

[1]- محمد الصيرفي العلاقات العامة، منظور غداري، مرجع سابق، ص 115-.116

– مراعاة الاعتبارات الحالية مقابل الاعتبارات المستقبلية بمعنى إمكانية إسناد المهمة إلى صغار العاملين أملا في زيادة كفاءاتهم مستقبلا

– مراعاة الأثر على العلاقات ما بين الأفراد والروح المعنوية حيث أن إسناد بعض المهام لأفراده بذاتهم قد يؤثر على معنويات الآخرين

4- الإشراف وتقييم المجهودات المبذولة وهذا يستلزم

أ- تحديد وحدات القياس مثل وقت الأداء كمية العمل، مستوى جودة العمل

ب- وضع معايير الأداء بالنسبة لكل عامل من عوامل الإنتاج

ت- اتخاذ الإجراءات الصحيحة التي ينبغي على المدير إتباعها عند الحاجة إليها:

5- حفز المجهودات لتحقيق الأهداف التنظيمية أي تحفيز العاملين وذلك يتطلب:

أ- وضع نظام للاتصالات يكفل مقل المعلومات بسهولة ويسر في كافة المستويات الإدارية

ب- توافر القدرة القيادية لدى المسؤولين عن الإدارة العمل بالمنظمة

ت- وضع نظام سليم للحوافز بما يضمن بذل أقصى جهد وطاقة من أجل تحقيق الأهداف

المطلب الرابع: أدوات التوجيه

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات ووسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض السلطة، وفي هذا الشأن يتناول هذا الجزء بشيء من التفصيل أهم الأدوات وذلك على النحو التالي: [1]

أ– القيادة: تعتبر القيادة احد أدوات التوجيه الأساسية ومع ذلك فقد لا يعتبر ضربا من ضروب المغالاة القول بأن القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه أو عصبه الرئيسي وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال وتجمع في دفع وتحميس الأفراد للعمل فإنه يصبح الاتصال والدافعية (التحفيز) من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه.

ويعرف كونتر وزملائه الوظيفة الإدارية للقيادة كما يلي: القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة.

1- http : //www.hardiscusion.com/hr11977.html

تاريخ التحميل: 2015/03/09، على الساعة 13:30.

وإذا كانت عملية التأثير المشار إليها في التعريف السابق قد تعني الجودة الأولى التأثير غير رسمي على الأفراد من خلال أساليب بعيدة تماما عن السلطة الرسمية ويرى ستونر ضرورة تعدد مصادر التأثير سواء كانت رسمية أو غير رسمية ومن بين مصادر القوة أو التأثير التي أشار إليها ما يلي:

1- الحق في منح الثواب أو الحوافز للأداء المرضي والجيد

2- الحق في توقيع العقاب

3- القوة الشرعية أو القانونية

4- القوة المرجعية ويقصد بها القوة التي تجعل الآخرين يرغبون في تقليد نمط السلوك الخاص بشخص آخر

5- القوة الناجمة عن الخبرة أو التخصص والمهارة والمعرفة

ب- الدافعية وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة

وللإجابة عن مشكلة الدافعية وبطريقة علمية يجب على الإدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين وعليها أيضا وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، كما عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، وهذا كله من أجل خلق السلوك السلبي للفرد، والعمل على رفع معنوياته في أداء العمل

ث- **الاتصال:** يتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة الميسر على التفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم الميسر من جهة أخرى ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولأن نقل المعلومات من فرد لأخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.

ج- **اتخاذ القرار:** يلعب اتخاذ القرار دورا في إقناع الأفراد لما يجب عليه لتحقيق الأهداف ليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم ولم يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار مصمما لمساعدة المسير على القيام بعمله بطريقة أسهل بكثير وأفضل بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد.

المطلب الخامس: العلاقة بين القيادة والاتصال

تشير الدراسات والأبحاث في مضمار القيادة إلى وجود علاقة بين الاتصال بأنواعه المختلفة والقيادة، حيث تؤكد هذه الدراسات على أن نوع الاتصال المستخدم يشير إلى نوع القيادة وأسلوبها أو وجود قيادة من عدمها أصلا.[1]

- يرى كاننغهام (Cunningham) أن الاتصالات الشفوية تشير إلى نوعا شفافا من القيادة، أو ما يسمى بالقيادة الأبوية أو الصريحة، باعتبار أن القائد هنا يفضل مواجهة مرؤوسيه وجها لوجه، ويحاورهم بشكل مباشر دون الحاجة لأي حواجز تذكر، أما الاتصالات المكتوبة فان كاننغهام Cunningham يعتقد أنها تلاءم القادة الحريصين على تدوين الأحداث حماية للمرؤوسين بالدرجة الأولى، وحفاظا على التنظيم

- أما ستيف بادر(Stife Baadir) فانه يرى أن الاتصالات تؤشر نوعا من القيادة المبتكرة حيث يلجأ إليها المدير القائد للتفاعل مع الأحداث بديناميكية عالية، وكذلك للتواصل بأساليب مبتكرة مع المرؤوسين ولا يستبعد أن يكون القائد في هذه الحالة من المجددين، حيث غالبا ما تتسم قراراتهم بالجرأة العالية والنظرة الإستراتيجية.

وبصدد العلاقة بين القيادة والاتصال غير اللفظي، يرى كل من ماكلود وبيتي Mclaoud et Beattyأن هذا النوع من الاتصال يوحي بوجود قيادة لا تتسم بالشفافية العالية لأن فهم الرسائل الصادرة عن حركات الجسد ليست بالعملية السهلة، وربما لا يفهمها المرؤوسين، وبالتالي قد تتم إساءة فهم إشارات القائد، ويرى فالي(Farly) أن الاتصال غير اللفظي قد يشير إلى وجود قيادة تسلطية في أغلب الأحيان لأن القائد هنا لا يتفاعل بعباراته ونبرة صوته، وإنما بإشارات قد يفهمها البعض، وقد لا يفهمها أكثر المرؤوسين.

وتلعب الاتصالات الصاعدة دورا كبيرا في تعزيز علاقة القائد بمرؤوسيه، حيث يرى جيفيلي (Jiffley) أن هذا النوع من الاتصالات يجد تطبيقاته في مختلف المؤسسات حيث يقوم القادة بصنع القرارات الإستراتيجية، وهي قرارات تحتاج إلى قدر عال من تعاون الفريق مع قائده، أما في الاتصالات النازلة فهي تؤشر نوعا من القيادة التقليدية التي غالبا ما ترتبط بظروف التأكد أو الظروف الطبيعية، وفي مضمار شبكات اتصال الفريق يرى هانوفر(Hannovar)أن القيادة المستخدمة في هذا النوع من الشبكات هي القيادة التجديدية أو الابتكارية، سواء كان الاتصال مركزي أولا مركزي ويرى هانوفر أن القادة يفضلون شبكات

[1] - بشير العلاق ، القيادة الادارية ، مرجع سابق ، ص ص 183 – 184 .

اتصال الفريق لأنها تمنحهم قدرا عاليا من القدرة على معالجة أصعب الظروف من خلال تعاون أعضاء الفريق، حيث تفترض شبكات اتصال الفريق أعلى درجات التعاون والتنسيق بين القائد وفريقه.

- **علاقة التوجيه بالقيادة والاتصال:** يتضح لنا مما سبق أن التوجيه يقوم على عنصرين أساسين هما الاتصال والقيادة، فالتوجيه يشمل كل ما يستعمله المدير للتأثير على سلوك مرؤوسيه خلال أعمالهم لحين الانجاز فالتوجيه هو جعل الغير يعمل بكفاءة بعد الإعداد الذي أتمه المدير .

إذ يوفر التوجيه اتصالا مباشرا بوظائف المرؤوسين ويساعد على تلبية احتياجاتهم والشعور بالرضا عن أعمالهم عند تحقيق المستوى المطلوب[1].

[1] - بشير العلاق ، القيادة الادارية ، مرجع سابق ، ص 185.

خلاصة الفصل

لقد تم التوصل في هذا الفصل إلى أن الاتصال مهم بالنسبة للمؤسسة إذ يشكل أحد الحاجيات الضرورية للأفراد فضلا عن خصائصه التي تجعله أكثر استعمالا في المنظمة حيث ينقسم الاتصال إلى أربعة أنواع رئيسية وتحدد حسب الوسائل المستخدمة ودرجة الرسمية ومن حيث الاتجاه والجمهور ولكل منهما أهمية كبيرة في التعاملات الإدارية

وهناك مبادئ تعمل على منح طابع الجدية والتميز للاتصال ووضوح وتكامل واهتمام بين الرئيس ومرؤوسيه فبمجرد حدوث خلل في الاتصال وتنوع الأسباب تحبط من فعالية الاتصال ويكون سلبي ومهمل وينتج عنه تعطيل المهام وسوء الفهم بين الرؤساء والمرؤوسين فيما بينهم، وهذا ما يبرز ضعف الإدارة وسوء التسيير وتشوه العلاقات الإدارية

وفي الأخير تناولنا وظيفة التوجيه من خلال عنصرين أساسين هما القيادة والاتصال، فالتوجيه هو جعل الغير يعمل بكفاءة بعد الإعداد الذي أتمه المدير

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية للموضوع ومحاولتنا لتحديد أهم الجوانب الخاصة بالموضوع، من خلال معرفة أهم الخصائص والممارسات القيادية الإدارية والتي لابد أخذها بعين الاعتبار بالنسبة للقائد الإداري قصد النهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها تتتوبغرض الوقوف على واقع القيادة الإدارية ومدى تأثيرها على الاتصال في المنظمات وقع اختيارنا على مجمع صيدال بالمدية محلا للدراسة

ومن أجل التعرف على هذا قمنا بتوزيع الاستبيان وذلك لأجل جمع المعلومات التي تساعدنا في علاج الموضوع وذلك من خلال:

إعداد استبيان موجه لعاملي وموظفي المؤسسة من أجل معرفة رأيهم حول واقع القيادة الإدارية والاتصال وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

*تقديم مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية

*تحليل وتفسير نتائج الاستبيان

المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية

يعتبر مجمع صيدال أحد المعالم الاقتصادية ورائد الصناعة الصيدلانية في الجزائربخبرته الطويلة في هذا المجال، وهذا بسعيه الدائم إلى تحسين نوعية وجودة منتجاته وتوسيع حصته السوقية من أجل ضمان استمراره وتطويره.

كما يعتبر فرع المضادات الحيوية– محل الدراسة– أحد أهم فروع والمتخصص أساسا في إنتاج المضادات الحيوية والأدوات الجنسية البنيسيلينية وغير البنيسيلينية، وسنحاول التطرق في هذا المبحث إلى تقديم مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال

- **الفرع الأول: نشأة المجمع :**[1]

تأسست الصيدلة المركزية الجزائرية سنة 1969 بأمر رئاسي يوكل لها مهمة ضمان احتكار الدولة لاستيراد وتصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالاستعمال البشري، وفي إطار مهمتها الإنتاج أسست سنة 1971وحدة الإنتاج بالحراش، وبعد إعادة هيكلة الصيدلة المركزية تم تحويل فرعها الإنتاجي إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلة المركزية تم تحويل فرعها الإنتاجي إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني بمقتضى المرسوم رقم 82/101 الصادرة في أفريل1982 .

تمثلت ممتلاكات المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة؛ومشروع المضادات الحيوية الذي كان بحوزة الفرع الوطنية للصناعات الكيميائية، وقد بدأت الإجراءات المتعلقة بهذا التحويل سنة1986، أما سنة 1989 فقد تم تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للصناعة الصيدلانية لتصبح "صيدال" ؛وهي مؤسسة عمومية حكومية ذات استقلالية في التسيير، وذات قانون أساسي جديد | شركة ذات أسهم | ، ولكنها بقيت دائما خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة بتروكيمياء وصيدلة.،

1- مجمع صيدال ، نشأة مجمع صيدال ، http ; //www . Saidalgroup . com .2015/04/03

في عام1993 سمحت التغيرات التي أجريت علي قوانين المؤ سسة، بمشاركة صيدال في كل عملية صناعية أو تجارية من شأنها خدمة الهدف الاجتماعي، سواء بإنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة للمؤسسة، وقد تم أيضا في هذا العام الإصلاح المالي للصيدال، حيث تحملت الدولة جميع ديونها وخسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي، أما سنة 1997 فقد انتهجت المؤسسة مخططا لإعادة الهيكلة مما أدى إلي kتحويلها إلي مجتمع صناعي في 1998/02/02.

طور المجتمع هدفه الإجتماعي إلي عمليات البحث الأساسي، وذالك نظرا لقدراته المعتبرة، وقد أدى هذا التطور للمجتمع إلي نمو منتظم خلال العشرية الأخيرة، ويرجع ذالك إلي التركيز على عنصر الكفاءة في التسيير، ومن ملامح هذا النمو والتطور الملحوظ الذي أحدثه المجمع بلوغ الإنتاج سنة 1999 مستوى قياسي ب112 مليون وحدة بيع، كما وصلت المبيعات خلال نفس السنة إلي 4600 مليون دج، وهو ما يمثل عشرة أضعاف ما كان عليه قبل عشر سنوات.هذا وقد أبرم المجمع عدة عقود تصدير مع العراق والسنغال، كما سمحت الصحة المالية الجيدة للمجمع بدخول بورصة القيم المتقولة بالجزائر سنة 1999.

- **الفرع الثاني: التعريف بمجمع صيدال**

فيما يلي عرض لأهم المعلومات الخاصة بالمجمع قصد التعريف بالمجمع: [1]

✓ **التسمية الاجتماعية:** إن التسمية الكاملة لمجمع صيدال هي المؤسسة الاقتصادية ذات الأسهم للصناعة الدوائيةsaidalوذلك إبتداء من 2فيفري 1998 أي بعد إعادة الهيكلة للمجمع

✓ **الصفة القانونية:** صيدال مؤسسة ذات أسهم برأسمال معلوم، تخضع للقانون التجاري

المنجز

✓ **المقر الإجتماعي:** يقع المقر الإجتماعي لمجمع صيذال على طريق الولائى رقم 11 صندوق بريد 141 الدار البيضاء، محافظة الجزائر الكبرى

[1]- wikipedia **Saidal** Retrieved from : http:// www . en . wikipedia .oeg ,at 03/04/2015 .

✓ **رأس مال المجمع**: لقد حدد رأسمال معلوم، ب2500 مليون دج موزعة على 10000000 سهم بقيمة80 دج للسهم، علما أنه تم عرض أسهم صيدال في بورصة الجزائر في مرحلة مابين15فيفري و19مارس 1999.

✓ **مهمة المجمع**: تكمن مهمة المجمع في تطوير، إنتاج، وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري والبيطري، وظمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا الإختراع السوق العالمية، ويعتمد في تحقيق ذالك على مجموعة من القيم هي: الوفاء، الإلتزام، الدقة، الإنظباط.

- **الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمجمع وأهم فروعه**

استحدث هيكل تنظيمي جديد لمجمع صيدال خلال سنة 2008، وعوض الهيكل المصفوفي السابق الذي تبناه منذ1998، وأخذ الهيكل الجديد بعين الاعتبارالمهمات المتداولة بين الأنشطة وذلك بالتنسيق مع الوحدات الفرعية والتجارية وجميع مديريات وفروع المجمع على المستوى الوطني والتي تتكامل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمجمع، ويظهر الهيكل التنظيمي للمجمع كما يوضحه الملحق(01)

ويتميز الهيكل التنظيمي بمايلي:

- الإدارة المركزية لجميع الفروع والوحدات التي يتوفر عليها المجمع

- توفر المجمع على متخصصين في كل المديريات المكونة للمجمع.

من خلال الهيكل التنظيمي للمجمع صيدال، يمكننا التميزبين مختلف المديريات والفروع، والمتمثلة في:

- فروع المجمع:

1/**فرع أنتوبيوتيكال**: وهو الفرع الذي يتواجد بولايةالمدية، والذي يختص بصناعة المضادات الحيوية البينسيلينية وغير البينسيلينية، وسنتطرق إليه بالتفصيل كونه محل الدراسة.

2/**فرع فرمال**: تأسس هذا الفرع في 1998/2/2، يتواجد مقره بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة قدر رقم أعماله سنة 2007 ب2532603000دج ويتولي إنتاج الأشكال الجلينية الأتية: أقراص، جعب، مراهم، مقطرات، مشروب، محاليل، مساحيق، ومعجون أسنان.ويتميز فرع فارمال بالمواصفات التالية:

-أكثرمن ثلاثين سنة خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني ؛

-معرفة عملية عالمية في ميدان الإنتاج، الرقابة والتحليل؛

-طاقة إنتاجية هامة.

ويتكون الفرع من ثلاث وحدات للإنتاج وهي: [1]

✓ **وحدة قسنطينة:** تم تحويلها إلى فرع فرمال بعد حل مؤسسة ecophqr بتاريخ 1997/12/31، وهي تقع بالمنطقة الصناعية بقسنطينة، وهي متخصصة في صناعة الصيغ السائلة كما أنها تحتوى مخبر لمراقبة الجودة.

✓ **-وحدة الدار البيضاء:** تعود نشأتها إلى عام 1985، تقوم بصناعة الكثير من الأدوية ذات صيغ مختلفة وهي تحتوى على مخبر لمراقبة الجودة والتحليل الفيزوكيميائى والمكروبيولوجي.

✓ **-وحدة عنابة:** مختصة في صناعة الصيغ الجافة | أقراص وحبيبات|، وتحتوى على ورشة لصناعة الصيغ الجافة بقدرة إنتاج تقدرب: 80000000 وحدة بيع في السنة.

3/**فرع بيوتيك:** وقد تم تأسيس هذا الفرع في 1998/2/2، يتواجد مقرهذا الفرع بالمحمدية(الجزائر العاصمة)، وقد قدر رقم أعماله سنة 2007ب2812028000ودج.ينتج هذا الفرع في مختلف وحدات المنتجات التالية:

المرهم، الأشربة، التحاليل والأقراص، المطهرات السائلة، المحاليل الوردية بأنواعها، محاليل غسل الكلى.ويتمتع فرع بيوتك بالميزات الآتية:

معرفة عملية في مجال الإنتاج الصيدلاني

وحدتين لإنتاج المحاليل المكثفة بأحدث التكنولوجيات

يعتبر المنتج المحلي الوحيد للمحاليل المكثفة.

[1] - http : // www . saidalgroup . dz / filial – antibiotical ;03/04/2015..l

ويتكون الفرع من ثلاث وحدات للإنتاج وهي: [1]

✓ **وحدة شرشال:** مختصة في إنتاج منتجات غسل الكلي، وتتكون هذه الوحدات من: ورشة إنتاج بطاقة تفوف200700وحدة بيع، ومخبر للمراقبة الفيزيوكميائية والمكروبيولوجياوالسموم الصيدلانية.

✓ **وحدة جسر قسنطينة:** تتمتع بقدرة إنتاج تفوق 18مليون وحدة بيع، وهي المنتج الجزائري الوحيدللمحاليل الكثيفة، وتحتوي أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلفة بالتحاليل الفيزيوكميائي والمكروبيولوجي ومعالجة السموم، كما تحتوي أيضا على 5ورشات للإنتاج: التحميلات، الأقراص، الملبسات، المحاليل المكثفة.

✓ **وحدة باتنة:** يقدر إنتاجها ب20مليون وحدة بيع سنويا، وتتكون من مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكميائي والتسيير التقني وتتكون من خمس ورشات لإنتاج الشراب والمحاليل، الأقراص، الملبسات، المراهم، التحميلات

4_**فرع صوميديال:** وهو في طورالإنجازويتواجد بالدار البيضاء، وبدأإنجازه في سنة2010.

ب- **المديريات المكونة للمجمع:** يتكون مجمع صيدال من المديريات التالية:

✓ **المديرالعام:** يشرف على مجلس إدارة المجمع، كما يتولى مهمةإصدارالأوامر والتوجيهات واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير المجمع وفق الأهداف المسطرة، والسهر على السير الحسن لمختلف المديريات والوظائف والهياكل والتنسيق فيما بينها.

✓ **المدرية المركزية للموارد البشرية:** وتختص بكل الأنشطة والوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية طيلة مسارها الوظيفي.

✓ **المديرية المركزية للتنظيم والإعلام الآلي:** تتابع تكيف الهياكل ن والبرامج ونظم المعلومات.

مع السياسة التنظيمية للمجمع ككل. كما تعمل على إدارة نشاط جمع، معالجة وتوزيع المعلومات.

✓ **المديرية المركزية للمحفظة والإستراتيجية المالية:** تقوم بالبحث عن الفرص المالية على المدى المتوسط والطويل، وذالك بتحليل الأنشطة المالية وفق الأهداف المسطرة، كما تهتم بوضع الإستراتيجيات المالية، إضافة إلى بحث ومتابعة العمليات التمويلية على المدى القصير.

1 -http : // ., saidalgroup . dz / filial – antibiotical , op . cit

✓ **المديرية المركزية للشراكة:** تم إنشاء المديرية المركزية للشراكة للعمل على تحقيق مشاريع الاستثمار في الشراكة الأجنبية من خلال تطوير أساليب الإنتاج، وذلك بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة لدعم النشاط وترقية المنتجات بهدف اقتحام الأسواق العالمية، وبالبحث عن الخبرات في شتى المجالات، ووضع المؤسسة في حالة تعلم من خلال عقود الشراكة المبرمة، ومن بين المهام التي تقوم بها المديرية: [1]

-متابعة إنجازات ونشاطات المشاريع المشتركة.

-التفاوض مع المؤسسات الأجنبية، وتوقيع مختلف عقود الاتفاقيات المتعلقة بالتصنيع والترخيص.

-تنسيق ومتابعة تقدم المشاريع الصناعية ومساعدة الشركاء لدى الإدارات المحلية الوطنية، من أجل الحصول على الوثائق المتعلقة بالاستثمار \عقد ملكية.....إلخ .

✓ **المديرية المركزية للتطور الصناعي والبيوتكنولوجي:** تأسس كمخبرللأبحاث سنة 1975، وبعد التطورات المختلفة أصبح مختبر تاما للأبحاث والتطويرسنة 1998، وهو يمثل جهازا إستراتيجيا لربط قنوات الأتصال بين المجمع وعالم الأبحاث في المجال الصيدلاني ثم تم تحويله إلى المديرية المركزية للتطوير الصناعي والبيوتكنولوجي في سنة2007بغرض متابعة التطورات والأبحاث في هذا المجال.

وقد تحصلت المديرية في سنة 2006 على خمس براءات إختراع من الركز الوطني للملكية

.INAPIالفكرية.

✓ **المديرية المركزية لنظام تسيير الجودة والأعمال الصيدلانية:** تعمل هذه المديرية بتوجيهات اللازمة لتحسين المنتجات الصيدلانية، وهي على علاقة مباشرة بالمديرية المركزية لتطوير الصناعي والبيوتكنولوجي، قصد الحصول على منتجات جديدة لأجل تلبية الحاجات المتزايدة للمستعملين، وقد شرعت في تبني نظام الجودة الشاملة في كل الفروع، وذلك للحصول على شهادة، نسخة 2000لنشاط التسويق والبيع. . ISO9001

1-http : // www , saidalgroup , dz / partenariat3, html ,03/04/2015 ,

وفي هذا الإطارتقوم المديرية بتنظيم دورات وتخطيط مرجاعات داخلية للمتابعة والمشاركة في الملتقيات، إضافة إلى تدريب العمال في مجال إدارة الجودة [1].

✓ **المديرية المركزية للمراجعة والتدقيق والتحليل والحوصلة:** تقوم هذه المديرية بتحليل ومراقبة وتدقيق حسابات المجمع مع الحرص الدائم على المراجعة الداخلية والقيام بالتحاليل وتصليح الإنخرافات في الوقت المناسب.

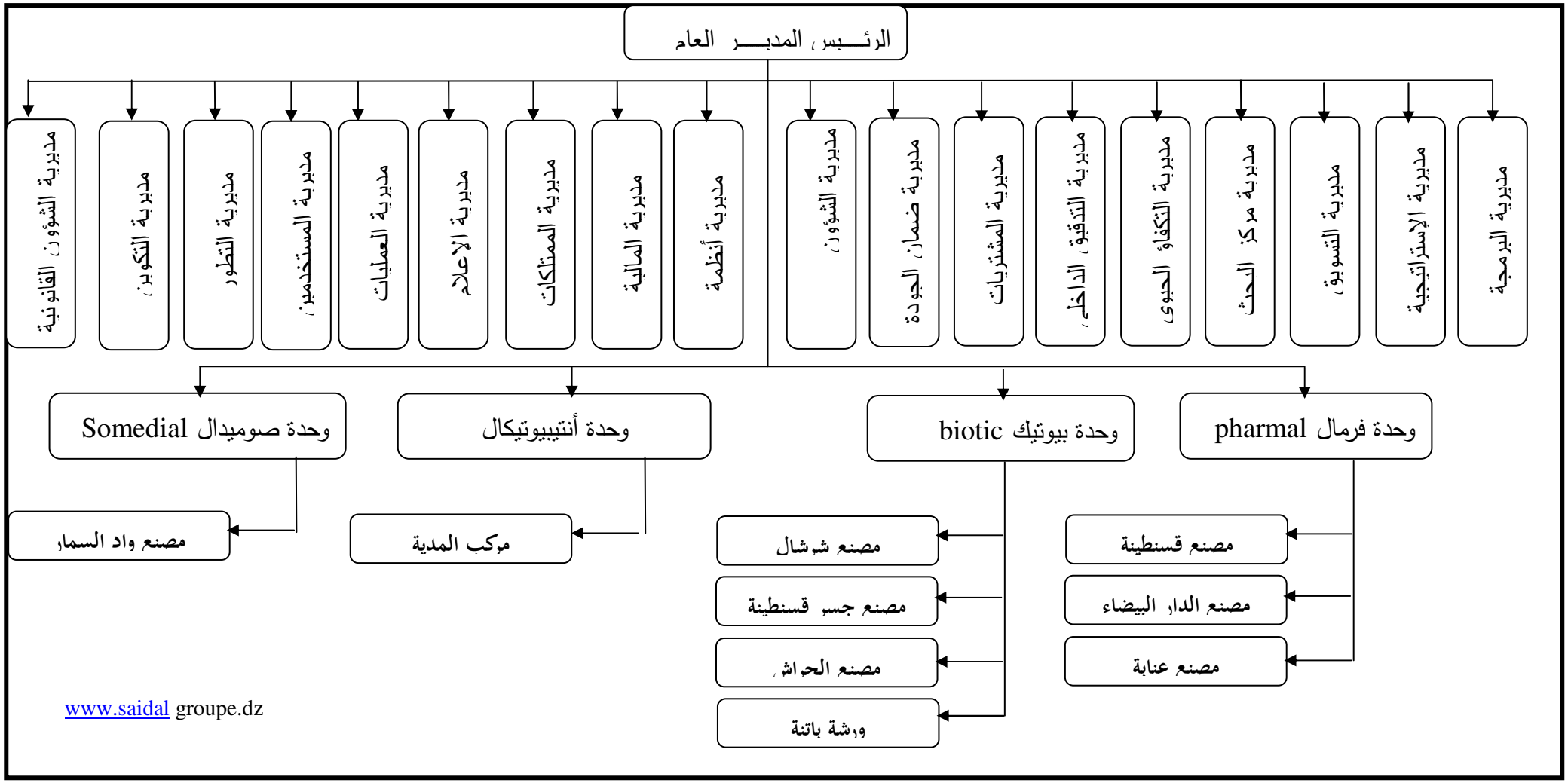
✓ **المديرية المركزية للتسويق والإعلام الطبي:** تقوم بدراسة السوق قصد تقديم تحسينات المجمع، وتهدف إلى إعطاء صورة ذهنية جيدة على المجمع في السوق المحلي والأجنبي ولدى مختلف الجهات المعنية لاسيما الصحافة والمجالات المتخصصة.

✓ **–المديرية المركزية للأمن:** مهمتها توفير الأمن الداخلي والخارجي والحفاظ على سلامة ممتلكات وعمال المجمع.

و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال و أهم فروعه :

1-http : // www , algerie – dz , com / article12312 , html (03/04/2015)

الشكل رقم (3-7): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال وأهم فروعه



الفرع الرابع: الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال

يسعى المجمع إلى تحقيق الرؤية العامة والمتمثلة في البقاءفي موقع الريادةعلى المستوى الوطني الإقليمي، من خلال رسالة والتي تمثل الدستور العالم للمجتمع والمتمثلة في تطوير وإنتاج وت وزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري والبيطري، وثقافة تنظيمية يعد كل من الوفاء، والالتزام، الدقة والانضباط أهم قيمها.

وقصد الحصول إلى الرؤية يسعى المجمع إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي ترتكز حول أربع محاور وهي:

1-المحور المالي: وتسعى إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:

-مؤسسة ذات مردودية.

- الحفاظ والرفع من الحصص الوطنية لضمان استمرارية المجمع والذي يضمن له الدخول إلى الأساق الخارجية والبحث الدائم عن النمو الاقتصادي والمالي.

2-محور الزبون(العميل الخارجي):

-الإرضاء الكلي للعميل الخارجي (الزبون)، وهذا بوضع سياسة تسيير للنوعية والجودة تدريجيا.

-مؤسسة تنافسية تستطيع تقديم الأفضل لزبائنها مقارنة بالمنافسين سواء من حيث السعر والجودة والفعالية.

- تطوير العلاقة مع الزبائن، حيث في هذه الحالة مصلحة التسويق تتكفل بإعلان كل ماهو جديد وإبلاغهم به .

- مؤسسة مبدعة تتفوق وتبرع في مجال البحث والتطويروتوزيع قائمة المجالات.

- تقديم المنتجات بأحسن ثنائية سعر/جودة.

- التحسين المستمر لسمعة وصورة المؤسسة وكذا علامتها التجارية.

- السعي لامتلاك نظام معلومات فعال يؤدي إلى التسير الجيد داخليا، والتحسين الدائم من خلال الإنصات والتحسس لمتطلبات الزبائن وتلبيهتا باستمرار(التفوق في عملية الإتصال والتسويق).

- الأخذ بعين الإعتبار إنشغالات الصحة العمومية الوطنية.

3- محور العماليات الداخلية

- الوصول إلى التحكم في المنتجات وتدارك المستوى باستعمال التكنولوجيا الحديثة.

- التحكم في مختلف التكاليف وخصوص تكاليف الشراء، بالإضافة إلى التحكم في العمليات التقنية والتعرف على تكاليف الإنتاج.

- التكوين المستمرللإطارات والعمال وخاصة في ميدان مراقبة المنتجات الصيدلانية وكذا تطوير كفاءات تسيير المخزون.

- تقليص10% من حوادث العمل.

- امتلاك نسبة ممتازة من الكفاءات المتميزة في الأداء ورفع قيمة الموارد البشرية.

- توسيع الإنتاج والإستعمال الامثل لقدرات الإنتاج المتاحة.

4- محور النمو:

- تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية سواء كانت شركات عن طريق عقود شراكة أو عن طريق اتفاقيات التصنيع.

- تطوير قدرات المؤسسة من خلال وضع وتسيير وتنظيم أكثر حداثة تسمح لها بتحسين وضعيتها في السوق الوطنية وحتى الخارجية

- العمل على بحث واكتشاف أدوية جديدة

- إنتاج الأدوية ذات الاستعمال الحيواني أي دخول مجال البيطرة.

- العمل على المحافظة على البيئة، حيث يسعى المجمع للحصول على شهادة المواصفة البيئيةISO14001.

المطلب الثاني: تقديم فرع المضادات الحيوية (فرع الأنتيبيوتيكال)

فرع المضادات الحيويةهوالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية ولهذا سنحاول التطرق إليها في هذا المطلب من خلال العناصر التالية:

الفرع الأول: نشأة فرع المضادات الحيوية

يعتبر فرع المضادات الحيوية من أهم المشاريع في مجال الصناعة الصيدلانية على المستوى الوطني والإفريقي، وهومؤسسة عمومية اقتصادية.يقع الفرع على بعد150هكتار، وبعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الإقتصادية صيدال تحول إسمه من مركب إلى فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال، وأصبح يمثل هذا الفرع مشروعا ضخما، وقدتولت إنجازه المؤسسة الإيطاليةP. I. T.c لما تمتلكه هذه الأخيرة من خبرة وتكنولوجيا دقيقة فيما يخص بناء المنشآت الصيدلانية.وقد تم إنشاؤه من طرف الدولة الجزائرية عبرالمراحل التالية:

- في 1972/06، تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، ولقد وقع اختيار المسؤلين على المؤسسة الإيطالية C T I Pنظر لعروضها المناسبة والمقبولة

- في 1977/05/05، تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر والمؤسسة الإيطالية.

- في1977/06/30، تسلمت المؤسسة الإيطاليةالمشروع

- في1978/02/12، باشرت هذه المؤسسة بإنجاز الأنشغال.وقد تسلمت الجزائر المشروع في1982/04/12.وقد قامت المؤسسة الإيطاللية بغنجاز هذا المشروع بمشاركةأهم المؤسسات الوطنية وهي:

_المؤسسة الوطنية للكهرباء والغازSONELGAZ

- المؤسسة الوطنية للصناعة الكيميائيةI . N.S

- المؤسسةالوطنية للكيميائيةD.I.C.E

وبعدتسليم المشروعفي1982وضع هذا الأخير تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكميائية من أجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيميائية.

وفي سنة 1987بدأتشغيله من طرف مؤسسة صيدال، حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية بموجب الرخصة الإيطالية، وكانت الإنطلاقة الفعلية لنشاط المركب بتاريخ1988/10/04

يتوفر فرع المضادات الحيوية على [1]:

ـورشتين لإنتاج منتجات تامة الصنع ذات تخصيص صيدلاني، الأول مكرسة لعائلة البسلين والأخرى للمنتجات غير البيتيسلينية.

ـورشة لإنتاج الموارد الأولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكميائي انطلاقا من المنتجات المخمرة

ـورشة لتصنيع الأدوات المخمرة باستعمال طريقة التجزئة

ـوحدة غنتاج لوازم التهيئة والتغليف

ـمطبعة عامة ضرورية لمختلف وظائف التعبئة

بدأ مركب المضادات الحيوية بالإنتاج سنة 1988، واختص في إنتاج الأشكال الجنسية المتمثلة في الحقن، الكبسولات، المراهم، الأقراص والساحيق.

هذا ويتميز المركب بالخصائص الآتية:

- طاقة إنتاج معتبرة في ميدان إنتاج المواد الأولية بكميات كبيرة على شكل التجزئة في مختلف التخصصات الصيدلانية

- قدرة إنتاج هامة في صناعة المواد الأولية، كالأخلاص والمستحضرات الطبية.

-قدرات عالية تتمتع بها موارده البشرية المميزة بالكفاءة في تصنيع منتجات ذات جودة عالية.

1-http : // www , saidalgroup , dz / filial – antibiotical ,op ,cit .

-مخابر للتحليل تسمح بالمراقبة الكاملة للنوعية.

-مهارات عالية في تكنولوجيا التجزئة والأشكال الصيدلانية المعقدة.

-قرابة 20 سنة خبرة في صناعة المضادات الحيوية عن طريق التخمير والتركيب النصفي.

الفرع الثاني: التعريف بفرع المضادات الحيوية

يعتبر فرع المضادات الحيوية شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم يقدر رأس ماله ب: 18750000دج

-العنوان ص.ب.33-طريق الخميس -المدية 26000.

-رقم التسجيل التجاري: 99 BO 342252

-رقم الحساب البريدي الجاري: 3539-56/91.

-رقم الحساب المصرفي: 01/86. 776. 70. 401. 025.

-رقم الفاكس: 00. 16. 58. 025.

-البريد الإلكتروني: antibiotical a hotmil com

الموقع الإلكتروني: www saidalgroupe dz

وبعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية "صيدال SAIDAL "تحويل اسمه من مركب إلى فرع المضادات الحيوية التابع لصيدال ودخل بصفة رسمية في استقلالية التسير في 1998/02/02.

الفرع الثالث: تنظيم فرع المضادات الحيوية

يتكون فرع الأنتيبيوتيكال من مجموعة من الخلايا والمديريات التي تتكامل فيما بينها من أجل تأديت المهام والمسؤوليات على أكمل وجه قصد تحقيق الأهداف المسطرة.والملحق (02) يبين الهيكل التنظيمي للفرع.

وفيما يلي شرح الخلايا والمديريات المكونى للفرع مع التعرف على مهام كل المدير العام، نائب المدير العام والأمانة العامة:

–المدير العام: مهمته الإشراف على إدارة الفرع ووضع وتنفيذ السياسات على المدى القصير والمتوسط والبعيد من أجل ضمان نمو وتوسع الفرع.

–نائب المدير العام: ينوب عن المدير العام في كل مهامه.

– السكرتارية(الأمانة العامة): تقوم بالأعمال الموكلة لها من قبل المدير.

1– الخلايا:

من خلال الهيكل التنظيمي للفرع يتضح أنه يضم الخلايا الأتية:

–الخلية القانونية: تتكفل بالدفاع عن صالح الفرع ومتابعة القضايا القانونية والقضائية الخاصة به.

–الخلية المكلفة بالبيئة: مكلفة بتطبيق السياسة البيئية المتبعة من طرف الفرع على جميع المستويات

–خلية العلاقات الخارجية: تتكلف بتحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية وتقديم معلومات عن المنافسين وتنظيم العلاقات مع الزبائن والموردين والشركاء.

–خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل: مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات، إعداد تقارير خاصة بتسيير الفرع.

–خلية المشاريع: متابعة إنجاز المشاريع الجديدة داخل الفرع، خاصة مشاريع الشراكة.

–خلية الإتصال والإعلام: تضع خطط اتصالية داخلية وخارجية للفرع بالتناسب مع السياسة الاتصالية العامة للمجمع، وذالك من خلال إصدار مجلات دورية وشهرية، إقامة معارض وطنية ودولية، تنظيم أيام إعلامية وكذلك إشرافها على كل ما له صلة بالتوثيق.

2-المديريات

بالإضافة إلى الخلايا السابقة يضم الفرع مجموعة من المديريات، والتي تتمثل في:

-مديرية التقنية الصيدلانية: مهمتها ضمان تطبيق مجموعة القواعد التقنية والإدارية بهدف حماية الصحة العمومية.

-**مديرية ضمان الجودة:** تعمل على تجسيد المعايير الواجب توفرها في منتجات الفرع والإجراءات الإنتاجية الواجب إتباعها، إضافة إلى احترام الجودة والنوعية المتفق عليها مسبقا.

-مديرية مراقبة النوعية: مهمتها ضمان الرقابة على احترام مقاييس النوعية في إنتاج المواد الأولية ومراقبة نوعية إنتاج المنتجات التامة التصنيع.

-مديرية المالية والمحاسبة: مسؤوليتها تطبيق السياسة المالية للفرع والقيام بالأعمال والنشاطات المالية والمحاسبة العادية.

-مديرية الموارد البشرية: هي المسؤولة عن تطبيق سياسة الموارد البشرية والتعليمات العامة الخاصة بالفرع والصادرة عن المجمع.

-مديرية التموين والتجارة: مهمتها شراء المواد الأولية وقطع الغيار طبقا للمواصفات المحددة، وتسيير المخزون منها ومن المنتجات التامة الصنع.

-مديرية المنافع العامة: مهمتها إنتاج وتوزيع مختلف المواد كالبخار، والمنتجات الكيميائية المذابة، والتي تعتبر كمدخلات لأقسام الإنتاج وكذا عملية استرجاعها.

-مديرية الأمن الصناعي والبيئي: مهمتها معالجة النفايات الصلبة والسائلة للمحافظة على البيئة، وكذا استرجاع المذيبات من أجل استعمالها.

-مديرية إنتاج المواد الأولية: مهمتها السهر على إنتاج المادة النشطة أو الفعالة عن طريق استعمال (البيوتيكنولوجيا) لتحويلها إلى مضادات حيوية بينيسيلينية نصف مصنعة.

–مديرية الطباعة: تعمل على إنتاج مواد التغليف والتعبئة الصيدلانية كما تنتج بعض المنشورات كالمجلات والجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل، وكذلك مختلف القوائم والكتيبات الترويجية وتقدير طاقتها الإنتاجية ب 80مليون علبة تغليف و140مليون منشور دواء سنويا.

مدير الصناعة المركزية: تطبيق السياسة الخاصة بصيانة المعدات والتجهيزات من أجل ضمان الشروط المثلى في عملية الاستغلال، وعملية التفتيش الدورية الخاصةبالمراقبة التقنية داخل الفرع.

– مدير الاختصاصات الصيدلانية: هدفها إنتاج مختلف الأنواع من الأدوية بالجودة والكمية المحددين مسبقا.

الفرع الرابع: السياسة العامة للفرع

تتمثل السياسة العامة للفرع في النقاط الآتية:

– التحول من الفكر التقليدي إلى الفكر الإستراتيجي الحديث بالعمل على تكوين وحدة أعمال إستراتيجية ناجحة.

– اشتراك العاملين في المساهمة بصورة دائمة من خلال تقييم الكفاءات

– تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالعمل استمرارية التحسين والتطوير في كافة المستويات، قصد رفع الكفاءات والفعالية الإنتاجية، وبالتالي توفير منتجات ذات جودة ونوعية وبأسعار معقولة

– العمل على تحقيق التموضع الجيد لمنتجات وخدمات الفرع الأمرالذي يوجب تكثيف الجهود قصد تدنية التكاليف الناتجة عن شكاوي الزبائن.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة المتبعة.

حاولنا من خلال هذا المبحث بيان وتوضيح الدراسة من حيث شرح مجتمع وعينة الدراسة وصدق الأداة المستعلمة وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة الموظفين بصيدال بالمدية،في حين تتكون العينة من 40 فرد،حيث تم توزيع الاستبانة على العينة المدروسة 40 فرد واسترجعنا 36 استبانه بنسبة 90% من أفراد العينة.

الجدول رقم (3– 3): الاطار العام للدراسة الميدانية

الاستبانة	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	40	%100
المسترجعة	36	%90
المستبعدة	04	%10
الخاضعة للتحليل	36	%90

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

ثانيا: أدوات الدراسة

قمنا بتصميم استبيان الدراسة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة بعد الاطلاع على استبانات وبعض الدراسات السابقة في موضوع القيادة الإدارية، والاتصال مع الأخذ بعين الاعتبار رأي الأستاذ المشرف والأساذة الأخرين من ذوي الاختصاص وإتباع نصائحهم وتوجيهاتهم.

محتويات الاستبيان: تم تصميم الاستبيان المكون من 05 درجات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي. مكون 3 صفحات، الأولى صفحة تمهيدية، كما تحتوي على المعلومات الشخصية ممثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية.أما الصفحتين الباقيتين فشملت محورين هما:

المحور الأول: يتضمن هذا المحور القيادة الإدارية وتمثل المتغير المستقل، يتكون هذا المحور من11 عبارة.

المحورالثاني: تضمن هذا المحور موضوع الاتصال ويمثل المتغير التابع ويتكون هذا المحور من 6 عبارات.

حيث تقدر عبارات الاستبيان 36 عبارة مع مروعات خصائص العينة المدروسة.

صدق الأداة: لقد تم الاستعانة بآراء بعض الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص.

المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الاستبيان تم حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا- كرونباخ- حسب الجدول التالي:

جدول رقم(3- 4): معامل الثبات ألفا –كرونباخ لمتغيرات الدراسة

عدد الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات%
11	القيادة الإدارية	%79
6	الاتصال	%79

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول أن معامل الثبات قدر ب(79%) وهذا يدل على ثبات الاستبيان وهي نسبة ممتازة للاعتماد على نتائج هذه الدراسة.

وحتى يتسنى لنا الإجابة على فقرات الاستبيان اعتمدنا في معظم الأسئلة على مقياس ليكرت الخماسي، لقياس إجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(3– 5): درجات مقياس الدراسة

خيرات الإجابة	الدرجة
موافق بشدة	5
موافق	4
محايد	3
غير موافق	2
غير موافق بشدة	1

استنادا للجدول أعلاه نقوم بحساب الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي حيث نجد:

المدى الكلي (5– 1=4) وبقسمة المدى الكلي على عدد فئات المقياس 5 نحصل على المدى الجزئي للفئات (5/4) =0.8 بعد ذلك نقوم بإضافته إلى العدد الأصغر في المقياس وهو الرقم 1 لتصبح القيمة 1.8 ونتابع بنفس الطريقة للوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي القيمة 5 لتصبح النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3– 6): مجال الاتجاه حسب مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	الاتجاه
من01 إلى 1.79	موافق بشدة
من1.8 إلى 2.59	موافق
من2.6 إلى 3.39	محايد
من 3.4 إلى 4.19	غير موافق
من4.2الى 05	غير موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

عقب استرجاع الاستبيانات ال موزعة على عينة الدراسة، قمنا بفرزها وإدراج البينات المحصل عليها في برنامج (المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) spss الذي يسهل لنا اتخاذ القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وسرعة تحليله لنتائج الدراسة، باستخدام الأدوات الاحصائية التالية:

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- التكرارات والنسب المئوية.

- العرض الهندسي للبيانات.

- معامل الثبات (ألفا كرونباخ) ويستخدم لقياس ثبات أداة الدراسة

- تحليل التباين الأحادي لمعرفة اذا كانت هناك فورقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والاتصال تبعا للمتغيرات الديمغرافية.

- الاتساق الداخلي بين المحور والأسئلة الفرعية التابعة له.

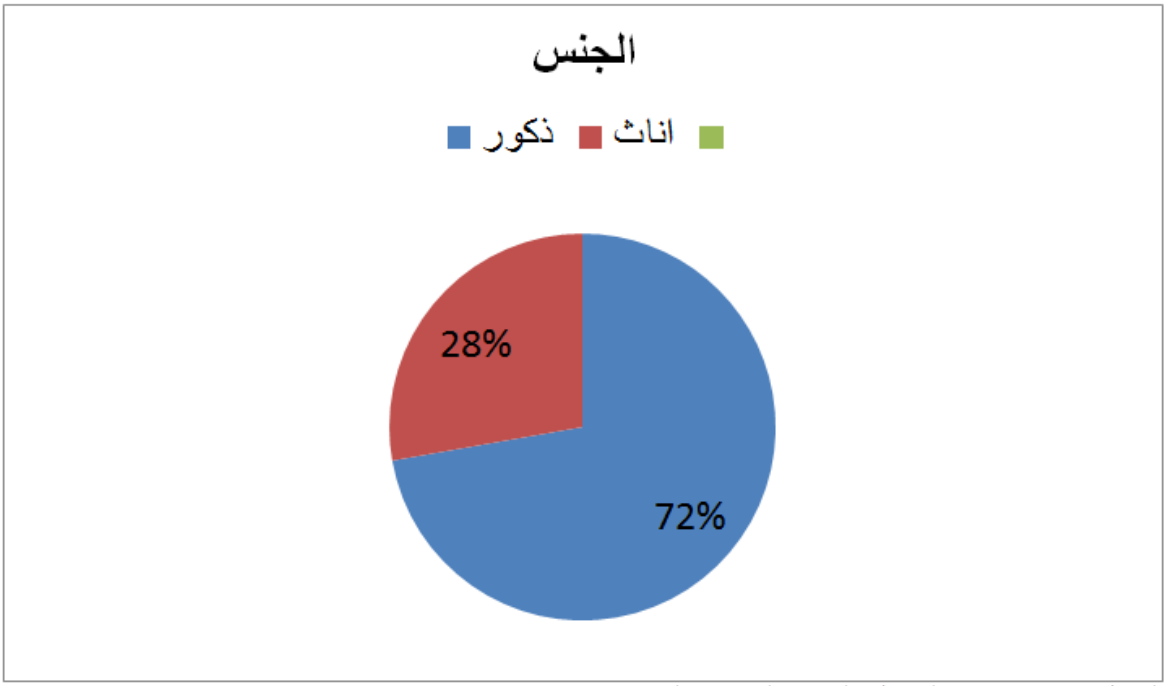
المطلب الأول: تحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية.

أولا: متغير الجنس

جدول (3– 7) توزيع عينة الدراسة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	26	%72.22
أنثى	10	%27.78
المجموع	36	%100

الشكل رقم (3-8)التمثيل البياني لمتغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن معظم الأفراد التي شملتهم عينة الدراسة من الذكور ما يعادل (72.22 %) في حين يمثل الإناث ما نسبته(27.78%) فقط. وهذا ربما راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة

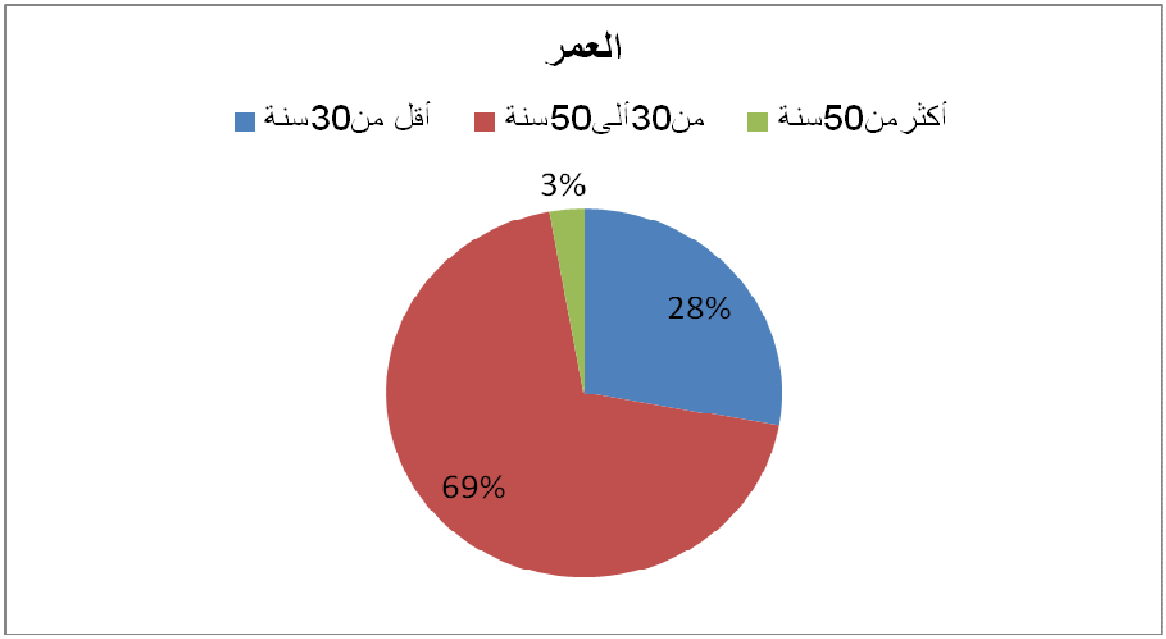
ثانيا: متغير العمر

جدول رقم (3- 8): توزيع عينة الدراسة من حيث العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30سنة	10	%27.78
من 30 إلى 50 سنة	25	%69.44
أكثر من 50 سنة	1	%2.78
المجموع	36	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3–9) : التمثيل البياني: لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن نسبة الأعمار الموظفين اللذين شملتهم عينة الدراسة أقل من30سنة (10) مانسبته28 %من العينة. في حين الذين تتراوح أعمارهم 30الى50سنة فتقدر نسبتهم 69 %

أما الذين تجاوز سنهم أكثر من50سنة تقدر نسبتهم 3%من العينة وهنا نلاحظ أن المؤسسة قامت بإحالة هؤلاء العمال على التقاعد.

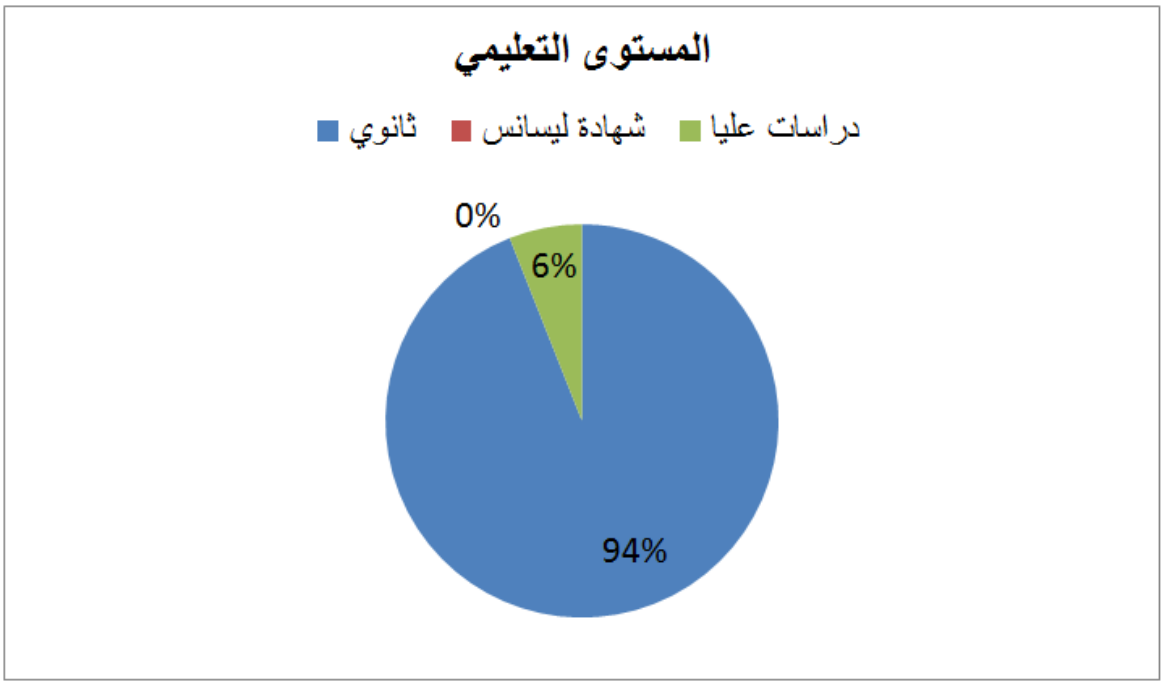
ثالثا: متغير المستوى الوظيفي.

جدول رقم (3– 9): توزيع عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	% النسبة المئوية
ثانوي	34	94.44 %
شهادة ليسانس	0	0%
دراسات عليا	2	%5.66
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائجspss

الشكل رقم (3-10) : التمثيل البياني: لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

- من خلال الجدول أعلاه والشكل نلاحظ أن معظم أفراد العينة من حاملي شهادة الثانوي وتقدر نسبتهم (94%)
- بينما الموظفين المتحصلين على درسات عليا فقدرة نسبتهم ب (6%)، أما بالنسبة لمستوى ليسانس فهي منعدمة

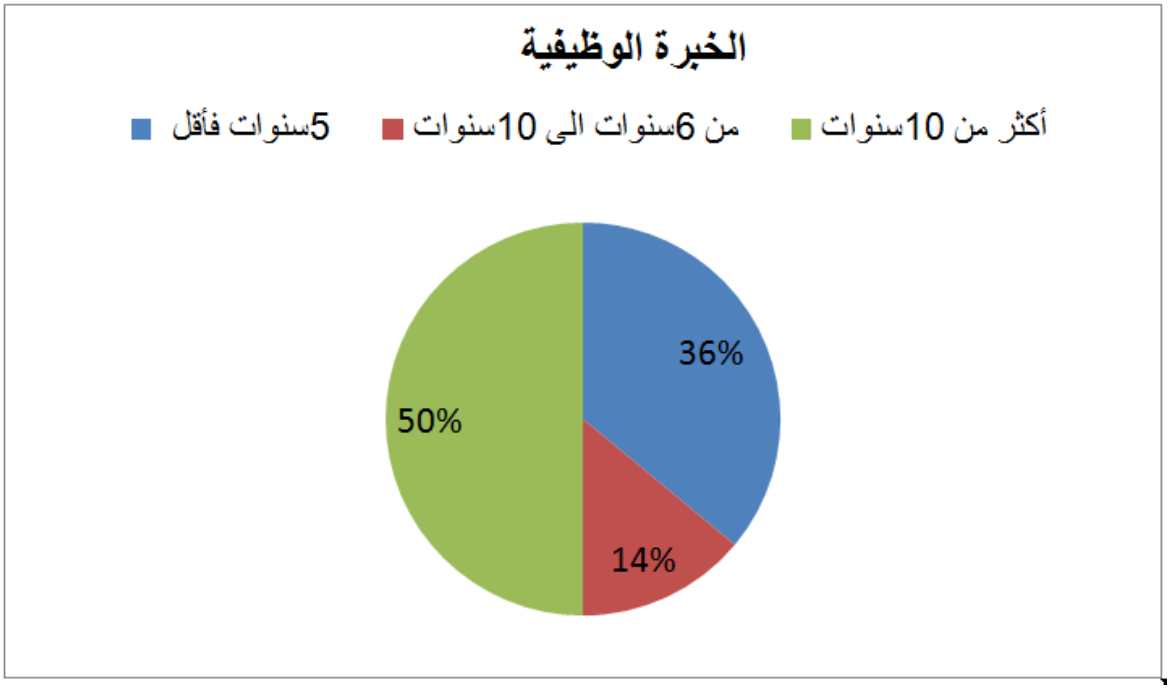
رابعا: متغير الخبرة الوظيفية

جدول رقم(3– 10): توزيع العينة من حيث الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية%
5سنوات فأقل	13	36.11%
من6سنوات إلى 10 سنوات	5	13.89%
أكثر من 10سنوات	18	50%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائجspss

الشكل رقم (3–11) : التمثيل البياني لمتغير الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين الذين شملتهم الدراسة لا تتعدى خبرتهم 5 سنوات فأقل تقدر نسبتهم36%. وهنا نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على الموظفين الجدد، أما الذين تتراوح خبرتهم من6 سنوات

- 10 سنوات فتقدر نسبتهم 14%. أما الأغلبية الساحقة تتجاوز خبرتهم أكثر من10 سنوات ويمثلون 50% من العينة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

سنتناول في هذا المبحث المحورين المتعلقة بالقيادة الإدارية والاتصال من خلال تحليل المحاور الجزئية المرتبطة بكل منهما.

أولا: تحليل وتفسير إجابات العينة حول واقع القيادة الإدارية

سنتناول المحور المتعلق بالقيادة الإدارية من خلال تحليل وتفسير الأسئلة المتعلقة بالمحور.

جدول رقم(3– 11): اجبات عينة الدراسة على عبارات القيادة الإدارية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	النتيجة
1	يتعامل معك المسؤول بشكل رسمي وفقا للوائح والإجراءات.	3.55	1.29	3	الواقع الايجابي للقيادة الإدارية بالمؤسسة
2	تفوض لك المؤسسة كثيرا من السلطة لتسهيل العمل.	3.52	1.23	4	
3	لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حالة تتطلب موقفك	3.19	1.11	10	
4	تتصرف المؤسسة دون استشارتك إذا تطلب الأمر ذلك	3.66	1.28	2	
5	تساعدك المؤسسة على تطوير قدراتك وتنميتها.	3.22	1.41	9	
6	العمل في المؤسسة يسوده جو من العلاقات الاجتماعية وروح العمل الجماعي.	3.33	1.24	7	
7	يتحكم قائدك في انفعالاته في حالة المواقف الصعبة وضغوط العمل	3.36	1.04	5	
8	يقدم قائدك علاوات مغرية عندما يكون أدائك جيدا.	2.69	1.28	11	
9	يعاملك قائدك الإداري معاملة جيدة	3.33	1.06	8	

10	يعتبر قائدك الإداري المثل الجيد والقدوة الحسنة بالنسبة لك.	3.33	1.41	6	
11	عند تقصيرك في أداء عملك يكون فعل قائدك الإداري:	3.94	0.91	1	
	- لاشي	3.41	1.18		
	- التحذير والإنذار	4.30	0.70		
	- التوبيخ	4.11	0.82		
	- الجزاء	3.94	0.95		
	المجموع	4.14	1.45		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

تمت معالجة القيادة الإدارية وذلك من خلال 11عبارة حققت وسط حسابيا عام قدره (4.14) وهو أكبر من 3.4 وعليه يمكن القول بأن معظم أفراد العينة المستجوبة يوافقون على وجود قيادة إدارية، في حين قدر الانحراف المعياري العام (1.45) مما يشيرالى وجود تشتت كبير بالإضافة إلى التباين في إجابات الأفراد .

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه العبارة (عند تقصيرك في أداء عملك يكون رد فعل قائدك الإداري)

جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.94) وبانحراف معياري (0.91)، أما العبارة (تتصرف المؤسسة دون استشارتك إذا تطلب الأمر ذلك) في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري قدره (1.28)، والعبارة (يتعامل معك المسئول بشكل رسمي وفقا للوائح والإجراءات) في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره (3.55) وانحراف معياري (1.28)، وذلك يفسر عدم اختلاف وجهة نظر موظفي مؤسسة صيدال حول أسلوب القيادة المتبع.

أما فيما يخص العبارات الأخيرة نجد كل من العبارة (تساعدك المؤسسة تطوير قدراتك وتنمتها)في المرتبة التاسعة بوسط حسابي قدره(3.22) وانحراف معياري (1.41)، وجاءت العبارة (لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حالة تطلب موقفك الوظيفي ذلك) في المرتبة العاشرة بوسط حسابي قدره (3.19) وبانحراف معياري (1.11)، وأخيرا جاءت العبارة (يقدم قائدك علاوات مغرية عندما يكون أداءك جيدا) في

المرتبة الحادية عشر بوسط حسابي قدره (2.69) وبانحراف معياري (1.58)، وهذا يفسر مدى اهتمام المؤسسة ودعمها لعمالها.

وكنتيجة لواقع القيادة الإدارية لمؤسسة صيدال يمكن القول بأنه على الرغم من الأسلوب القيادي المتبع إلا أن المؤسسة تولي اهتماما بموظفيها من خلال دعمهم وتحفيزهم.

ثانيا: تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة حول الاتصال

سوف نقوم بتحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال تقديم استبيان حول موضوع الاتصال.

جدول رقم (3– 12): اجابات عينة الدراسة على عبرات الاتصال

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	النتيجة
1	تبذل المؤسسة جهدا مقصودا لاختيار الرسالة الصحيحة والمناصبة للتواصل معك.	3.25	1.36	5	مواكبة التطور التكنولوجي نظرا لأهميته داخل المؤسسة
2	يكون التعامل والاتصال بك بشكل رسمي عند إيصال المعلومات المختلفة.	3.30	1.14	4	
3	تجد صعوبة في إجراء الاتصال بواسطة الوسائل الحديثة.	3.13	1.19	6	
4	تطوير وسائل الاتصال يحسن من أدائك.	3.94	1.37	1	
5	وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة تعمل على زيادة التنسيق بين أقسامها الداخلية.	3.69	1.37	3	
6	تحقق وسائل الاتصال المستخدمة:	3.83	1.30	2	
	– السرعة	3.97	1.44		
	– السرية	3.75	1.27		

	– الشفافية	3.66	1.28		
	– الكفاءة والفعالية	3.86	1.19		
	– العمل الجماعي	3.94	1.32		
	المجموع:	4.56	2.15		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

لمعالجة موضوع الاتصال اعتمدتا في ذلك على 08 عبارات حيث قدر وسطها الحسابي العام(4.56) وهو أكبر من (3.4)وهذا يعني أن معظم أفراد العينة المستجوبة يوافقون على وجود الاتصال بالمؤسسة، وانحراف معياري عام(2.15) مما يشير إلى وجود تشتت كبير وتباين في ايجبات أفراد العينة.

حيث جاءت العبارة (تطوير وسائل الاتصال يحسن من أدائك) في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.94) وانحراف معياري قدره (1.37)، وجاءت العبارة (تحقق وسائل الاتصال المستخدمة: السرعة) في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره(3.83) وبلغ انحرافها المعياري (1.30)، وجاءت العبارة (وسائل المستخدمة في المؤسسة تعمل على زيادة التنسيق بين أقسامها الداخلية) بوسط حسابي قدره (3.69) وبلغ انحرافها المعياري (1.37)، وقد تفسر هذه النتيجة بمدى تحسين الاتصال لأداء العمال وأهميته داخل المؤسسة.

أما فيما يخص العبارة (يكون التعامل والاتصال بك بشكل رسمي عند إيصال المعلومات المختلفة) جاءت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي قدره (3.30) وبانحراف معياري (1.14)، وجاءت العبارة (تبذل المؤسسة جهدا مقصودا لاختيار الرسالة الصحيحة والمناسبة للتواصل معك) في المرتبة الخامسة بوسط حسابي قدره (3.25) وانحراف معياري (1.36)، وأخيرا جاءت العبارة (تجد صعوبة في إجراء الاتصال بواسطة الوسائل الحديثة) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي قدره (3.13) وانحراف معياري (1.19). وهذا قد يفسر بعدم رسمية المؤسسة في اتصالها بالعمال ومدى مواكبتها للتطور التكنولوجي.

وفي الأخير يفسر واقع الاتصال بمدى أهميته في تحسين أداء العمال وذلك راجع لمواكبة المؤسسة للتطورات التكنولوجية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

ومن خلال هذا المبحث سوف نقوم باختبار كل من صحة وخطأ الفرضيات التالية:

اختبار تباين اتجاهات أجوبة الموظفين حول واقع القيادة الإدارية والاتصال بمؤسسة صيدال، تبعا للمتغيرات الديمغرافية.

أولا: اختبار تباين أجوبة الموظفين حول واقع القيادة الإدارية بمؤسسة صيدال

اختبار صحة الفرضيات التالية:

لايوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفين مؤسسة صيدال حول واقع القيادة الإدارية، تبعا للمتغيرH_0 الديمغرافية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H_1: يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة صيدال حول واقع القيادة الإدارية تبعا للمتغيرات الديمغرافية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الجدول رقم (3– 13): نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) للمتغيرات الديمغرافية.

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة
الجنس	بين المجموعات	0.32	0.32	0.58	0.812	قبول الفرضية العدمية.
	داخل المجموعات	18.52	0.55			
العمر	بين المجموعات	0.32	0.32	0.58	0.812	

	داخل المجموعات	0.32	0.32			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.65	0.65	0.117	0.735	
	داخل المجموعات	0.85	18.82			
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	0.85	3.36	3.57	0.39	
	داخل المجموعات	0.470	15.52			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأن قيمة (f) المحسوبة غير معنوية، وكذلك مستوى دلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المفترض (0.05) ونفسر ذلك بأن رغم اختلاف إجابات عينة الدراسة للمتغيرات الديمغرافية (الجنس – العمر – المستوى التعليمي –الخبرة الوظيفية)، لذا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، إذ لا تأثر نظرة العاملين لواقع القيادة الإدارية بالمؤسسة.

ثانيا: اختبار تباين اتجهات أجوبة الموظفين حول واقع الاتصال في مؤسسة صيدال.

اختبار صحة الفرضيات التالية:

H_0 لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول واقع الاتصال بمؤسسة صيدال تبعا للمتغيرات الديمغرافية.

H_1 توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول واقع الاتصال بمؤسسة صيدال تبعا للمتغيرات الديمغرافية.

جدول رقم (3– 14): نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) للمتغيرات الديمغرافية.

المتغير الديمغرافي	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة
الجنس	بين المجموعات	0.11	0.11	0.12	0.73	قبول الفرضية العدمية (H_0)
	داخل المجموعات	32.02	0.94			
العمر	بين المجموعات	2.26	1.13	1.24	0.30	
	داخل المجموعات	29.29	0.90			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.99	0.99	0.10	0.75	
	داخل المجموعات	31.66	0.95			
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	8.15	4.07	5.59	0.08	
	داخل المجموعات	24.03	0.72			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

– يظهر من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وهذا يفسر بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات أجوبة أفراد العينة المدروسة حول واقع الاتصال بالمؤسسة. أي أن قيمة (f) المحسوبة غير معنوية، وعليه نقبل الفرضية العدمية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

– اختبار الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

المحور الأول: القيادة الإدارية

جدول رقم(3– 15): تحليل الاتساق الداخلي للقيادة الإدارية

المحور	عدد الأسئلة	معامل الثبات	النتيجة
القيادة الإدارية	11	%54	عدم وجود اتساق داخلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات المحسوب 54% وهو أقل من معامل الثبات المعتمد 60% وهذا يفسر بعدم وجود اتساق داخلي بين المحور والأسئلة الفرعية.

المحور الثاني: الاتصال

جدول رقم (3– 16): تحليل الاتساق الداخلي للاتصال

المحور	عدد الأسئلة	معامل الثبات	النتيجة
الاتصال	6	%92	وجود اتساق داخلي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الثبات المحسوب 92% وهو أكبر من معامل الثبات المعتمد 60%. وهذا يفسر بوجود اتساق داخلي للمحور والأسئلة الفرعية.

تحليل علاقة القيادة الإدارية بالاتصال: لأجل معرفة العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة نقوم باختبار صحة الفرضية التالية:

H_0: وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية والاتصال.

جدول رقم (3– 17): علاقة ارتباط القيادة الإدارية بالاتصال.

	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
القيادة الإدارية	0.72	0.01	قبول الفرضية العدمية H_0
الاتصال	0.72		

** مستوى الدلالة المعنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه ظهر معامل الارتباط (92%) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.01) وهذا يفسر بقوة الارتباط بين القيادة الإدارية والاتصال وهو ارتباط طردي تام. ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية والاتصال.

تحليل تأثير القيادة الإدارية على الاتصال.

الجدول رقم (3– 18): تأثير القيادة الإدارية على الاتصال.

العبارة	R	R^2	B	مستوى الدلالة	النتيجة
القيادة الإدارية	0.68	0.46	0.89	0.00	رفض الفرضية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

1– صلاحية النموذج:

من خلال نتائج الجدول أعلاه ظهر معامل التحديد R^2=0.46وهو ما يدل على أن القيادة الادارية تفسر مانسبته 46% من التغيرات الحاصلة في الاتصال وبالتالي هناك صدق وصلاحية للنموذج المستخدم .

2- كتابة معادلة الانحدار:

$y=b_0+ b_x$

y: المتغيرالتابع (الاتصال)

X: المتغير المستقل (القيادة الإدارية)

b0: القيمة الثابة

bx: مدى التأثير

Y= 0.893x+0.49y

b0: في حالة عدم وجود المتغير المستقل x=0 المتغير التابع تكون قيمته 0.459

b= 0.893 وعليه زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل (القيادة الإدارية) تؤدي إلى زيادة قدرها 0.893 في المتغير التابع (الاتصال).

3- اختبار الفرضية:

H_0= لايوجد تأثير للقيادة الإدارية على الاتصال.

H_1: يوجد تأثير للقيادة الإدارية على الاتصال.

ظهر مستوى دلالة الاختبار (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه تقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية العدمية H_0 وقد يفسر ذلك بوجود تأثير للقيادة الإدارية على الاتصال.

مناقشة نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال بالمدية، حول واقع القيادة الإدارية والاتصال حيث قمنا بدراسة العلاقة التي تربط بينهما، مع التأكد من معنوية وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع القيادة الإدارية والاتصال تبعا لمتغيرات الديمغرافية، ون خلال النتائج المتوصل إليها.فالنتيجة الأولى المتوصل إليها أظهرت أن معظم الموظفين متفقين حول واقع القيادة الإدارية والاتصال بالمؤسسة.

ويفسر ذلك بأن المؤسسة تعمل على تطبيق القيادة الإدارية والاتصال، بالإضافة إلى النظرة الايجابية للعاملين جول ذلك.

كما أن نتائج الدراسة أظهرت أنه توجد علاقة بين القياد الإدارية والاتصال ويرجع ذلك حسب رأينا الى:

- معظم العينة المستجوبة استوعبوا موضوع القيادة الإدارية والاتصال.

- اهتمام المؤسسة بكل من القيادة والاتصال.

كذلك لم تظهر لنا النتائج أي فروق دالة إحصائيا بين نظرة العاملين لواقع القيادة الإدارية والاتصال للمتغيرات الديمغرافية (الجنس –العمر –المستوى التعليمي –الخبرة الوظيفية).

وقد يرجع التفسير في ذلك إلى أن: هذه المتغيرات شخصية وتختلف من فرد لأخر وبالتالي فهي لا تأثر في واقع القيادة الإدارية والاتصال بالمؤسسة.

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفصل لاتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة صيدال بالمدية حول واقع القيادة الإدارية والاتصال وذلك من خلال دراسة العلاقة التي تربط بينهما واستعملنا في ذلك الاستبيان كأداة للدراسة.

وبعد عرضنا وتحليلنا لنتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا في ذلك إلى وجود اهتمام كبير بواقع القيادة الإدارية والاتصال بالمؤسسة. وبعد اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية وجدنا أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لاتجاهات عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة الديمغرافية.

عند دراسة العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية والاتصال توصلنا إلا أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين هاذين الأخيرين في المؤسسة ويعود ذلك إلى الاهتمام الكبير بهاذين العنصرين داخل المؤسسة وهذا ما يفسر قوة تأثير القيادة الإدارية على الاتصال.

الخاتمة العامة

تعد القيادة الإدارية جوهر العملية الإدارية وتبرز أهميتها في كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية، وتعتبر من أهم الوظائف التي يمارسها المدير من أجل إدارة شؤون وأهداف المؤسسة الطامحة لتحقيقها، كما أن القيادة الادارية ليست بالمهمة اليسيرة حيث تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارة كي يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة.

و حتى تكون هناك نجاعة في العملية الإدارية يجب أن يكون هناك اتصال بين المدير والمرؤوسين باعتباره تبادل للأراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة بين المدير والمرؤوسين وتتجلى أهمية الاتصال في المؤسسة في كونه يعتبر عاملا أساسيا لتوجيه سلوك الأفراد وهو وسيلة فعالة للإشراف على المرؤوسين وإحاطة الجهاز الإداري بمجريات الأمور داخل المؤسسة.

النتائج المتوصل إليها:

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا لمجوعة من النتائج منها:

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

1- القيادة هي التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة . **"وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى."**

2- الاتصال هو عملية نقل المعلومات بشكل مستمر وهو يظهر في أشكال مختلفة منها الاتصال في شكل أفقي ، الاتصال النازل والذي يكون من الإدارة العليا إلى الأقسام الدنيا أو من الأقسام المختلفة للعمال في المستوى التشغيلي ، و الاتصال الصاعد هو عبارة عن الشكاوي أو الاقتراحات أو التقارير المتعلقة بالعمل **" وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية "**

3- هناك علاقة بين القيادة الإدارية والاتصال حيث تلعب القيادة دورا في تفعيل الاتصال ."**و هو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة "**.

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة a=0.005 في إجابات عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية وهذا دليل على عدم اختلاف العمال حول واقع القيادة الإدارية والاتصال بمؤسسة صيدال.

2- ظهر معامل الارتباط R=0.72 وهو ارتباط طردي تام وهذا نتيجة وجود علاقة قوية بين القيادة الإدارية والاتصال.

كما ظهر مستوى دلالة الاختبار sig=0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يفسر تأثير القيادة الإدارية على الاتصال.

التوصيات:

من بين التوصيات التي نقدمها للمسؤولين في مؤسسة صيدال:

- التقليل من الرسمية البالغ فيها في تعامل المسؤول مع العاملين.
- تكوين روح الفريق والعمل الجماعي لتبادل الأفكار والاستفادة منها.
- تفويض المدير لجزء من صلاحياته للمرؤوسين لإعطائهم فكرة عن مسؤولية القيادة.
- التغيير الدوري للقادة من أجل اكتشاف قادة جدد واختبار قدراتهم القيادية.
- تحديث وسائل الاتصال.
- ترك الحرية للعامل في اختيار أسلوب الاتصال الملائم بالنسبة له.

الافاق المستقبلية:

- واقع العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية (مع دراسة حالة).
- الاتصال ودوره في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.
- واقع الوظيف العمومي في الجزائر.

قائمة المراجع

أ- الكتب باللغة العربية :

1- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي – دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات – مكتبة الإشعاع، القاهرة، بدون طبعة، 1996.

2- احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون دار نشر، مصر، بدون طبعة، 2000.

3- احمد صقر شور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية – تدريبات وأنشطة دليل المدرب – القاهرة، بدون دار نشر، الطبعة الأولى، 1997 .

4- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات – الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 1999 .

5- أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة وبدون سنة نشر.

6- السيد علوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، اتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الكبعة الأولى، 2001 .

7- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010 .

8- بشير العلاق، القيادة الادارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2010 ..

9- جمال مجاهد، وأخرون، مدخل للاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، بدون طبعة، 2007

10-حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2004 .

11-حسنين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد، بدوم بلد النشر، الطبعة الثانية، 2000 .

12-حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، بدون طبعة، 1993 .

13-راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، بدون طبعة، 1999 .

14-زكي محمود هشام، أساسيات الادارة، منشورات ذات السلاسل، بدون دار النشر، الكويت، بدون طبعة، 2001 .

15- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الادارية، دار البداية، عمان، بدون طبعة، 2007 .

16- سالم بن حسن القحطاني، القيادة الادارية، التحول نحو النموذج القيادي العالمي، دار مرمر للنشر، الرياض، السعودية، بدون طبعة، 2001 .

17- سعيد السيد علي، الأصول الحديثة في علم الادارة العامة، دار أبو مجد للطباعة، بدون بلد النشر، بدون طبعة، 2007 .

18- صلاح عبد القادر النعيمي، المدير ... القائد والمفكر الاستراتيجي، دار اثراء للنشر، عمان الأردن، بدون طبعة، 2008 .

19- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، بدون طبعة، 2001 .

20- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، بدون طبعة، 1999 .

21- علي الشرقاوي، العملية الإدارية ووظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2000 .

22- علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع القرار، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية غزة، الأردن، الطبعة الأولى، 2012 .

23- فاتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010 .

24- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2007 .

25- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2005 .

26- محمد حسنين العجمي، القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008 .

27- محمد الصيرفي، العلاقات العامة من منظور اداري، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2005 .

28- محمد حمدي السيد أبو مصبح، دور القيادة في ادارة وتنمية الموارد البشرية وأثرها على العدالة والالتزام التنظيمي، بدون دار النشر، فلسطين، بدون طبعة، 2009 .

29- محمد صالح الحناوي، وأخرون، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، بدون طبعة، 1999 .

30- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الادارية، مكتبة المجتمع، عمان، الطبعة الأولى، 2008 .

31- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، بدون طبعة، بدون سنة نشر .

32- مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وادارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، بدون طبعة، 2003 .

33- مهدي زوليف، علي عضايلة، ادارة المنظمة نظريات وسلوك، المجد لاوي، عمان، بدون طبعة، 1996.

34- ناصر محمد العدبلي، ادارة السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، لبنان، الطبعة الأولى، 1993 .

35- نداء محمد الصوص، مدخل الى علم الادارة، دار أخبادين للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007 .

36- نواف كنعان، القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2008 .

ب-الكتب باللغة الأجنبية :

Micheal willams ,leader ship for leaders ther gools london 2005 . -38

ت-الكتب المترجمة :

39- تيصفا جيبر ميدين، تحديات القيادة الادارية الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسن، دار الفكر، بيروت، بدون طبعة، 2005 .

ث- المذكرات :

40- أمال بكار، الاتصال الداخلي في الادارة الجزائرية ومعوقاته، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2009 .

41- سعاد ميدون، دور القيادة الادارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة المدية، 2013 .

42- مطر بن عبد المحسن الحنبلي، أنماط القيادة وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظف مجلس الشورى، رسالة ماجستير، السعودية، 2008 .

43- ناصر ابراهيم معجمي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2004 .

45- هبة قدندل، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة المدية، 2009 .

46- واعر سهيلة، موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2009 .

ج- المواقع الالكتونية :

http://www . com //fourumdis ply . php ?17/02/2015-47

http:// hrdiscussin .com . hr 1977 . html 09/03/2015. -48

wikipedia **Saidal** Retrieved from : http:// www . en . wikipedia .oeg ,at-49

http : // www , saidalgroup , dz / filial – antibiotical -50

http : // www , saidalgroup , dz / partenariat3, html -51

ملاحق

الملحق رقم (1) : الاستبانة

تحية طيبة و بعد

من خلال دراسة لدور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة نود معرفة أثارها في مؤسستكم لذا يرجى من سيادتكم الموقر الإجابة بوضع علامة (X) في كل إطار يناسبكم و نحيطكم علما أننا سنستخدم هذه المعلومات لأغراض علمية فقط و بمنتهى السرية ، تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام .

أولا : المعلومات الشخصية :

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر : أقل من 30 سنة ☐ من 50 إلى 30 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3- المستوى التعليمي : ثانوي ☐ شهادة ليسانس ☐ دراسات عليا ☐

4- الخبرة الوظيفية : 5 سنوات فأقل ☐ من 6 سنوات الى 10 سنوات ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

ثانيا :الجدول الذي أمامك يظهر مجموعة من الأسئلة يرجى الاجابة عليها بوضع علامة (X) :

المحور الأول :القيادة الادارية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- يتعامل معك المسؤول بشكل رسمي وفقا للوائح و الاجراءات .					
2- تفوض لك المؤسسة كثيرا من السلطة لتسهيل العمل .					
3-لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حالة تطلب موقفك الوظيفي ذلك .					
4-تتصرف المؤسسة دون استشارتك اذا تطلب الأمر ذلك .					
5-تساعدك المؤسسة على تطوير قدراتك و تنميتها					
6-العمل في المؤسسة يسوده جو من العلاقات الاجتماعية و روح العمل الجماعي .					
7-يتحكم قائدك في انفعالاته في حالة المواقف الصعبة و ضغوط العمل .					

8-يقدم قائدك الاداري علاوات مغرية عندما يكون أداؤك جيدا .					
9-يعاملك قائدك الاداري معاملة جيدة .					
10-يعتبر قائدك الاداري المثل الجيد و القدوة الحسنة بالنسبة لك .					
11-عند تقصيرك في أداء العمل يكون رد فعل قائدك الاداري :					
-لاشيء .					
-التحذير و الانذار .					
-التوبيخ .					
-الجزاء .					

المحور الثاني : الاتصال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-تبذل المؤسسة جهدا مقصودا لاختيار الرسالة الصحيحة و المناسبة للتواصل معك .					
2-يكون التعامل و الاتصال بك بشكل رسمي عند ايصال المعلومات المختلفة .					
3-تجد صعوبة في اجراء الاتصال بواسطة الوسائل الحديثة .					
4-تطوير وسائل الاتصال يحسن من أدائك .					
5-وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة تعمل على زيادة التنسيق بين أقسامها الداخلية .					
6-تحقق وسائل الاتصال المستخدمة :					
-السرعة .					
-السرية .					
-الشفافية .					
-الكفاءة و الفعالية .					
-العمل الجماعي .					

الملحق رقم (2) : عرض نتائج الدراسة المستخرجة من spss

1- معامل الثبات ألفا كرونباخ .

Reliability

```
[DataSet1] C:\Users\MCS\Pictures\Documents\nadia_2.sav
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,796	2

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\MCS\Documents\km.sav'
  /COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE DataSet1.
RELIABILITY
  /VARIABLES=x y
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL

  /MODEL=ALPHA.
```

2- إجابات عينة الدراسة حول واقع القيادة الإدارية .

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=x x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11a x11b x11c x11e
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

```
[DataSet1] C:\Users\MCS\Pictures\Documents\nadia_2.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X	36	3,5754	,73460
x1	36	4,6111	6,53902
x2	36	3,5278	1,23024
x3	36	3,1944	1,11661
x4	36	3,6667	1,28730
x5	36	3,2222	1,41646
x6	36	3,3333	1,24212
x7	36	3,3611	1,04616
x8	36	2,6944	1,28329
x9	36	3,3333	1,06904
x10	36	3,3333	1,41421
x11a	36	3,4167	1,18019
x11b	36	4,3056	,70991
x11c	36	4,1111	,82038
x11e	36	3,9444	,95452
Valid N (listwise)	36		

3- اجبات عينة الدراسة حول واقع الاتصال

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=y y1 y2 y3 y4 y5 y6a y6b y6c y6e y6d
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

[DataSet1] C:\Users\MCS\Pictures\Documents\nadia_2.sav

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
y	36	3,6528	,95901
y1	36	3,2500	1,36015
y2	36	3,3056	1,14191
y3	36	3,1389	1,19888
y4	36	3,9444	1,37206
y5	36	3,6944	1,28329
y6a	36	3,9722	1,44393
y6b	36	3,7500	1,27335
y6c	36	3,6667	1,28730
y6e	36	3,8611	1,19888
y6d	36	3,9444	1,32976
Valid N (listwise)	36		

4- نتائج التحليل الأحادي ANOVA للمتغيرات الديمغرافية حول القيادة الإدارية

-الجنس

```
ONEWAY x BY sexe
  /MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

```
[DataSet1] C:\Users\MCS\Pictures\Documents\nadia_2.sav
```

ANOVA

X

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,032	1	,032	,058	,812
Within Groups	18,855	34	,555		
Total	18,887	35			

-العمر

```
ONEWAY x BY age
  /MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

```
[DataSet1] C:\Users\MCS\Pictures\Documents\nadia_2.sav
```

ANOVA

X

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,432	2	,716	1,354	,272
Within Groups	17,455	33	,529		
Total	18,887	35			

-المستوى التعليمي

```
ONEWAY x BY educaction
  /MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

```
[DataSet1] C:\Users\MCS\Pictures\Documents\nadia_2.sav
```

ANOVA

X

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,077	1	,077	,138	,713
Within Groups	18,479	33	,560		
Total	18,556	34			

-الخبرة الوظيفية

```
ONEWAY x BY experience
  /MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

```
[DataSet1] C:\Users\MCS\Pictures\Documents\nadia_2.sav
```

ANOVA

X

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,362	2	1,681	3,573	,039
Within Groups	15,525	33	,470		
Total	18,887	35			

5-نتائج التحليل الأحادي ANOVA للمتغيرات الديمغرافية حول الاتصال

- الجنس

```
ONEWAY y BY sexe
  /MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

ANOVA

y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,113	1	,113	,120	,731
Within Groups	32,076	34	,943		
Total	32,190	35			

- العمر

```
ONEWAY y BY age
  /MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

ANOVA

y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,261	2	1,131	1,247	,301
Within Groups	29,929	33	,907		
Total	32,190	35			

- المستوى التعليمي

```
ONEWAY y BY educaction
  /MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

ANOVA

y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,099	1	,099	,103	,750
Within Groups	31,660	33	,959		
Total	31,759	34			

- الخبرة الوظيفية

```
ONEWAY y BY experience
  /MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

ANOVA

y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,150	2	4,075	5,594	,008
Within Groups	24,039	33	,728		
Total	32,190	35			

6- معامل الاتساق الداخلي لمحور القيادة الإدارية

```
DATASET NAME DataSet0 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11a x11b x11c x11e x
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL

  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,536	15

7-معامل الاتساق الداخلي لمحور الاتصال

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6a y6b y6c y6e y6d y
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL

  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	11

8-علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية والاتصال

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=x y
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

  /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

Correlations

			x	y
Spearman's rho	x	Correlation Coefficient	1,000	,725**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	36	36
	y	Correlation Coefficient	,725**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	36	36

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

9-علاقة تأثير القيادة الإدارية على الاتصال

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,684[a]	,468	,453	,70959

a. Predictors: (Constant), x

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,459	,596		,771	,446
	x	,893	,163	,684	5,471	,000

a. Dependent Variable: y