الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل بعنوان:

الاتصال التنظيمي ودوره في تفعيل القيادة

من إعداد :

- ياسمين سي مهدي
- نسرين دحماني

تحت إشراف :

– أ. د مصطفى كلوشي

السنة الجامعية:

2020–2019




دعـــــاء

يا رب لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا نصاب باليأس

إذا فشلنا

بل ذكرنا أن الفشل هو المراتب الأولى التي تسبق النجاح

يا رب علمنا أن التسامح هو أكبر مراتب القوة و أن

الانتقام هو أول مظاهر الضعف

يا رب إذا جردتنا من المال أترك لنا الأمل و إذا جردتنا

من نعمة الصحة أترك لنا نعمة الإيمان

يا رب إذا أسأنا إلى الناس أعطنا شجاعة الاعتذار

وإذا أساء لنا الناس أعطنا شجاعة العفو.




شكر وتقدير

الحمد لله الذي تواضع لعظمته كل شيء

الحمد لله الذي استسلم لقدرته كل شيء

الحمد لله الذي خضع لملكه كل شيء

الحمد لله رب العالمين

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل وأرشدنا إلى طريق العلم وهدانا دوما إلى ما فيه الصلاح والثبات ، وجعل لنا من الصعب هين وهدانا بالتوفيق لإتمام هذا العمل المتواضع له وحده جل جلاله حمدا يليق به وفضله علينا وعلى الناس أجمعين

الله عز وجل .

ألف شكر إلى(من قيل فيهم من علمني حرفا صرت له عبدا) نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور *كلوشي مصطفى* لقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى تواضعه الكبير وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا وعلى النصائح و المعلومات القيمة التي لم يبخل بها علينا فلقد كان لنا خير عون وسند في انجاز هذه المذكرة.

ونشكر جميع أساتذة التخصص كل باسمه والشكر أيضا إلى الطاقم الإداري و البيداغوجي لقسم العلوم الاجتماعية.وكما لا يفوتني الشكر إلى كل من ساعدنا في إعداد هذه المذكرة ولو بكلمة منه أو بدعاء وجميع طلبة الماستر تخصص علم الاجتماع ..





إهـــداء

اهدي ثمرة جهدي وعملي إلى من قال فيهما الله عز وجل ..((وبالوالدين إحسانا))

إلى روح والدي الكريم والذي لم يبخل علي يوما وأرجو الله سبحانه وتعالى أن يتغمده برحمته الواسعة ويجعله من أهل الجنة

والى الوالدة الفاضلة الشمعة التي تنير دربي رعاها الله بفضله وكرمه وجعلنا ذخرا لها

إلى جميع إخوتي الكرام

إلى كافة الأهل والأقارب

إلى جميع الأصدقاء والأحباب الذين عرفتهم خلال المشوار الدراسي أو خارجه

وكذا اهدي هذا العمل إلى جميع طلبة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

ياسمين



إهـداء



*الحمد والشكر لله على نعمة التوفيق في إتمام هذا العمل أهديها لمن هي في الصبح بسمتي ولمن هي في المساء حيرتي ولمن هي في العين دمعتي ولمن هي في القلب بهجتي ولمن هي في الظلام شمعتي وأعطتني من دمها وروحها حبا ودافعا لغد أجمل إلى القلب الناصع بالبياض وملاكي في الحياة والدتي وأمي الغالية ذات الشأن والقيمة العالية.

*أهديها لمن رعاني منذ الصغر وسهر على حاجاتي حتى الكبر وعلمني الصبر في المحن أهديها إلى من كلت أنامله ليقدم لي لحظة سعادة وحصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم وكلله الله بالهبة والوقار وعلمه العطاء دون انتظار وأحمل اسمه بكل افتخار والدي الغالي.

*إلى من أتقاسم معهم معنى الفرح والحزن ولا أرى إلا الأمل في أعينهم إلى من عليهم أعتمد و بهما أسعد إلى شمعة متقدمة تنير ظلمة حياتي إلى من عرفت معهم معنى الحياة وبوجودهما أكتسب قوة ومحبة إخوتي أختي الغالية حنان وزوجها *وليد* والغالية صبرينة حفظها الله والى قرة عيني و الشمعة المضيئة« عبد الجليل ».

*إلى رمز الحب وبلسم الشفاء توأم روحي وسندي و مصدر فخري في هذه الحياة و إلى من أتمنى معه حياة سعيدة *زوجي الغالي* والى قرة عيني وثمرة حبي ابنتي الغالية * ريتاج زهية*و الي كل من جدتي الغالية حفظهما الله *إلى صاحبة القلب الطيب والقلب الرؤوف إلى من كانت سندا لنا طيلة المشوار الدراسي و حبيبة قلبي الأستاذة العزيزة * كيلالي سعاد*و الاستاذة *الهاشمي*والاستاذة*الزاوي* لكم مني أرقى كلمات المحبة والتقدير كل التقدير والشكر والى كل صديقاتي ورفيقاتي من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي والى كل من عرفني من قريب أو من بعيد.

نسرين

فهرس المحتويات:

الموضوع	الصفحة
فهرس المحتويات	
مقدمة	01
الإطارالمنهجي للدراسة	
إشكالية الدراسة	04
فرضيات الدراسة	06
أسباب اختيار الموضوع	06
أهداف و أهمية الدراسة	07
تحديد المفاهيم	08
الدراسات السابقة	09
ملخص الفصل	12
الإطار النظري للدراسة	14
الفصل الأول: *الاتصال التنظيمي*	15
المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي	15
المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي	15

المطلب الثاني: عناصر الاتصال التنظيمي	16
المطلب الثالث: أنواع الاتصال التنظيمي	17
المبحث الثاني: : طرق ووسائل الاتصال التنظيمي	22
المطلب الأول: طرق الاتصال التنظيمي	22
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي	24
المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي	25
ملخص الفصل	27
الفصل الثاني: ماهية القيادة	29
تمهيد	29
المبحث الأول: مفهوم القيادة خصائصها ومصادر قوتها وتأثيرها	29
المطلب الأول: مفهوم القيادة	29
المطلب الثاني: خصائص القيادة	35
المطلب الثالث: مصادر القيادة	37
المبحث الثاني: عناصر القيادة وأنماطها	39
المطلب الأول عناصر القيادة	39
المطلب الثاني: أنماط القيادة	40

المطلب الثالث: نظريات القيادة	43
علاقة الاتصال التنظيمي بالقيادة	44
الجانب الميداني للدراسة	46
تصور حول نتائج الدراسة	59
خاتمة	63
قائمة المراجع	65
الملاحق	

فهرس الاشكال

الشكل	العنوان	الصفحة
01	يمثل نموذج عناصر الاتصال بشكلها المبسط	
02	يوضح الاتصال الرسمي النازل.	
03	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد	
04	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد	
05	يوضح الإتصال الرسمي واتجاهاته	
06	ماهية القيادة	
07	أنواع المهارات القيادية في المنظمة	
08	مصادر قوة القيادة	
09	العناصر المؤثرة في عملية القيادة	

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح الفرق بين القائد والمدير	

مقدمة

مقدمة:

- المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد تم تأسيسها من اجل تحقيق أهداف خاصة مثل أهداف اقتصادية و خدماتية حيث تعمل على مسايرة التطور العلمي والتكنولوجي وتقسيم الأدوار وتنظيم العلاقات بين أعضائها لا يتم هذا إلا من خلال الأنساق الفرعية المتواجدة بالنسق العام (المؤسسة) إلا وهو الاتصال التنظيمي حيث يعمل على تسيير و تنظيم العمليات الإدارية الموجودة في المؤسسة حسب الترتيب الهرمي وكيفية تأثير المشرفين على العمال وكذلك الاتصال بين مختلف المصالح والوحدات الموجودة بالمؤسسة.

❖ كما يعمل على تحسين صورتها وجلب العملاء والعمل على بقائها على السوق وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المؤسسة في تحقيق الرفاهية وتوفير احتياجات المجتمعات المتطورة والمتزايدة دوما لمواجهة كل تحديات العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير مهام المؤسسة كما يساعد الاتصال الجيد والفعال في إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين للحد منها وعلاجها كما يعمل على رفع روح الجماعة المعنوية للعاملين ويقلل من سوء التفاهم والاختلاف في أوجه النظر .

❖ ونظرا لتعاظم دور الاتصالات التنظيمية وزيادة الحاجة إليها في المؤسسات وذلك تبعا لفعاليته في نجاح المؤسسة سوف نتناول هذه الدراسة موضوع اثر الاتصال التنظيمي في تفعيل القيادة الإدارية بالمؤسسة الجزائرية وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد تحديد الإطار المنهجي للدراسة قسم نظري وقسم ميداني.

❖ الإطار المنهجي للدراسة:

وقد اختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات كما تضمن ذكر بعض الفرضيات إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع أهميته وأهدافه كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة وكذا أهم المفاهيم المتداولة في البحث.

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

- الفصل الأول عنوانه الاتصال التنظيمي وقد تضمن مبحثين المبحث الأول يتمثل في مفهوم الاتصال التنظيمي عناصره أنواعه والمبحث الثاني يتمثل في طرقه كذلك أهميته وأهدافه وكذا التطرق إلى معوقات الاتصال التنظيمي.
- أما فيما يخص الفصل الثاني فيتضمن ما يلي المبحث الأول يتمثل في ماهية القيادة مفهوم القيادة التمييز بين القيادة والمصطلحات القريبة منها خصائص القيادة.
- صادرها والمبحث الثاني يتمثل في عناصر القيادة أنماطها ونظرياتها.

- فيما يخص الجانب الميداني للدراسة فيشمل نبذة عن التعريف بالمؤسسة التي أجريت عليها الدراسة.((مجتمع البحث)) وكذا خطوات البحث مع تصور نتائج الدراسة.

الإشكالية:

- تعاني المؤسسة الجزائرية العديد من المشاكل سواء في مجال التسيير أو في مجال الإنتاج و غيرها من المشاكل , و هذا كله أدى بها إلى الفشل في استخدام التقنيات الحديثة في تسيير و إدارة موارد البشرية و لعل ذلك افشل يبدو واضحا خاصة في مجال انتقال المعلومات بين الإدارة و العمال و كذا الاتصال التنظيمي الممارس من طرف الإطارات و المشرفين الذي يكون في غالب الأحيان غير فعال و هذا بالضرورة يؤدي إلىتأثير سلبيا على عملية تفعيل القيادة , داخل المؤسسة و يعتبر الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة عملية أساسية و ضرورية و معيارا مهما لقياس مدى و تطور و نجاح تلك المؤسسات أو فشلها و عدم تحقيق أهدافها و هذا لأنه يعتبر وسيله هامه للتعرف على أخر ما توصلت إليه التكنولوجيا و المعرفة العلمية و لكن هذا لا يعني أن الاهتمام بموضوع الاتصال يقتصر فقط على جوانبه التقنية و معدات الوسائل التكنولوجية و المعرفة العلمية بل هو عملية إنسانية و اجتماعية تربط بين الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة و تنسيق كذلك بين وحدات المؤسسة الواحدة وبين مصالحها .

في واقع الأمر لا يوجد خلاف في الأهمية التي يكتسبها الاتصال التنظيمي الجيد و الفعال بين الأفراد و داخل المنظمات أو خارجها لان من طبيعة الاتصال التنظيمي الجيد انه يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية و روح الجماعة كما يحس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من اجلها الفرد في تنظيم اتصالات دائمة مع غيره في منظمة فهنالك الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و الاتصال مع العلماء و غيرها من أشكال الاتصال التنظيمي.

و يعتبر الاتصال التنظيمي الأفعال عملية أساسية و ضرورية خاصة فيما يتعلق بتفعيل و ترشيد القيادة داخل المؤسسة ككل ؛و هذا و كذا التجارب أثبتت أن عدالة الإدارة في

معاملة موظفيها و عمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك الشرح و في تفسير الكامل للتوجيهات و تعليمات و القرارات ومبررات اتخاذها من طرف المسؤولين أي بمعنى أخرأن يكون هنالك تفاعل اتصالي بين المسؤولين و العمال داخل المؤسسة و من هذا كله يمكن القول بان الاتصالات التنظيمية عملية جد ضرورية و حيوية داخل المؤسسة و هذا لأنها عملية مستمرة لا تقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة فهي تنشط التخطيط و التنظيم و تعطي حيوية كبيرة في تفعيل قيادة ناجحة خاصة تلك المتعلقة بالتنسيق و الإشراف و المتابعة و الرقابة و التقويم .

و اعتبار للأهمية الكبيرة التي تكتسب من خلال عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و كذا الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي الفعال في إنجاح الفعالة القيادية بالمؤسسة , كذا البحث في هذا المجال أمرا محفزا و هذا من اجل فهم العملية الاتصالية على تفعيل القيادة داخل المؤسسة وهذا كله من اجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى تنظيمي فعال من جهة وكذا تحقيق الاستمرارية و التطور للمؤسسة من خلال تحقيق أهداف أفرادها و أهدافها بصفة عامة

ومن هذا كله فان الإشكالية المطروحة في هذا الموضوع هي:

التساؤل العام:

- كيف يساهم الاتصال التنظيمي على تفعيل القيادة داخل المؤسسة ؟

✓ ولتبسيط الإشكالية قمنا بتقسيم الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية:

- هل لطبيعة الاتصال التنظيمي دور في تحديد نمط قيادي فعال داخل المؤسسة؟
- هل للاتصال التنظيمي تأثير على أداء العاملين في تفعيل القيادة؟

ثالثا-الفرضيات:

- يساهم الاتصال التنظيمي على تفعيل القيادة بطريقة أفضل حيث يجعل الأفكار والتعليمات مفهومة و واضحة.
- للاتصال التنظيمي دور في تحديد نمط قيادي فعال.
- للاتصال التنظيمي تأثير على أداء العاملين في تفعيل القيادة.

- *أسباب اختيار الموضوع:*

لكل بحث علمي أو دراسة في أي ميدان كان لها أسباب معينة تقف وراء اختيارها ومن الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع بهدف دراسته و البحث فيه هي:

- ارتباط الموضوع بميدان التخصص.
- الرغبة في إلقاء الضوء على أهم موضوع داخل المنظمة ألا وهو الاتصال التنظيمي.
- أهمية الموضوع لأن الاتصال من الموارد الأساسية في المؤسسة.
- جدية الموضوع لأنه دون اتصال لا يمكن أنتكون هناك قيادة فعالة و نجاح المؤسسة.
- قابلية الموضوع للانجاز و الدراسة سواء من الناحية النظرية آو التطبيقية.
- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العمال في الاتصال.

- *أهداف وأهمية الدراسة:*

ترجع أهمية موضوع البحث انه للاتصال أهمية كبيرة في المؤسسة بحيث يعتبر مضمار الربط الذي يجمع بين كافة أرجاء التنظيم الإداري سواء تمثل هذا التنظيم في الجهاز الإداري للمؤسسة ككل أو في وحدة فرعية للجهاز الإداري للمؤسسة بحيث تهتم

الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظيفة التقليدية من تخطيط و تنظيم و رقابة و إنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير وكيف ينفق وقته وكيف يؤدي عمله و ما هي الأدوار و الأنشطة المهام التفصيلية التي يقوم بها المدير أثناء العملية , فنظرية الإدارة الحديثة تهتم مثلا بالمدير والذي يلعب دورا أكثر أهمية مثل الاتصال بالأوساط الداخلية و الخارجية وتمثيل المنظمة رسميا و تجميع المعلومات و تحليلها و نشرها و التحدث باسم المنظمة رسميا و تجميع المعلومات و تحليلها و نشرها وحل المشاكل و غير ذلك من المهام و الأدوار التي يقوم بها بصفة عامة و ما يهمنا نحن هنا الأهمية التي يلعبها الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة و خاصة بالنسبة للإطارات و المشرفين الذين يمارسون الاتصال بشكل اكبر من غيرهم . و إذا نظرنا إلى واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية نجد انه لم يعطى له دوره الحقيقي و هذا ما انعكس سلبا على عملية تفعيل القيادة و نظرا لأهمية هذا الموضوع نجد أن *أهم أهداف الدراسة تتمثل فيما يلي*:

- ✓ تحسين المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة بحيث يعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري ,و ذلك لأنه يعتبر كالجهاز العصبي للمنظمة و المؤسسة و الذي يبحث فيها عن الحياة و يدفعها اقترابا نحو تحقيق الهدف.
- ✓ تبدي كذلك أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة و الواضحة لعملية صنع و اتخاذ القرارات و تفعيل القيادة و هي التي تهم هذه الدراسة حيث يجب أن تكون العملية تفعيل القيادة من طرف المسؤولين نتاج على جهد مشترك من طرف جميع أعضاء المؤسسة.

ضمان الاتصال المستمر في كل الاتجاهات يسمح بتحسين أداء المورد البشري و مساهمته في تفعيل القيادة الرشيدة.

- تحديد المفاهيم:

1- الاتصال:

لغة: كلمة مشتقة لغويا من كلمة التواصل و التواصل في اللغة من الوصل و يعني رباط شيء بشيء أخر, و يعني أيضا أن الشخص قد ربط ما عنده بما عند الأخر و على ذلك فالتواصل حتى يتم لا بد أن يكون لدى الفرد بشيء واحد من الفكر و الأحاسيس و أن تكون هناك لغة مشتركة بينهما. [1]

اصطلاحا: يعرف الاتصال على انه العملية التي بها تنقل المعلومات و المعاني و الأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في النشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي. [2]

- ✓ **التعريف الإجرائي:** من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الاتصال هو عملية تنقل المعلومات طرفين, الأول مرسل والثاني مستقبل من خلال التفاهم و التعاون و الانسجام.

2- الاتصال التنظيمي:

- ✓يعرفه فضيل دليو بأنه ذلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات و البيانات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات' هابطة ' صاعدة أفقية ' داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.
- ✓ **التعريف الإجرائي:** هو عملية يتم من خلالها نقل و تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق التفاعل بين أعضاء المؤسسة من مستوى إلى مستوى أخر بطرق رسمية و غير رسمية, من اجل تكوين علاقات اجتماعية من أجل تسيير المهام والوظائف بطرقة ناجحة و فعالة بغية نجاح المؤسسة.

3

[1] اسماعيل محمود حسن : مبادىء علم الاتصال و نظريات التأثير , الدار العاملية للنشر و التوزيع , مصر ,2003 ص 28.
[2] أحمد النواعدة: الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق , دار أسامة للنشر و التوزيع ,عمان 2010ص14

3-القيادة:

✓ **لغة:** يرجع أصل كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني و اللاتيني حيث اشتقت الكلمة الانجليزية "leadership" من الفعل "Archein" بمعنى يبدأ أو يقود وهو يتفق مع الفعل اللاتيني "agere" ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد "Leader" فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين أي هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه .[1]

حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، و يقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها ليقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.[2] أما حسب" كارلوس Karloss" فالقيادة عمل الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى ترئسه وتدبر أمره.

✓ **اصطلاحا:** تعددت المفاهيم وتعريفات القيادة منها:

- القيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله، ويسيرون على مثال لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائد والآخر مقاد .
- فالقيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل رغبة في تحقيق أهداف محدودة.[3]
- في حين عرفها باس Bass بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب وعرفها ليكارت Lekert بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد المجتمع وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة .
- بعد أن تعرفنا على القيادة من خلال هذه التعاريف والتي تشترك دائما في نقطة واحدة وهي تحقيق الأهداف المرغوبة وهي كذلك محصلة التفاعلات بين الفرد والجماعة ، لأن القيادة ترتبط بالجماعة أكثر من ارتباطها بالأفراد وهكذا نجد أن القائد هو أي شخص يقود جماعة من الأفراد ويؤثر في سلوكهم ويوجه عملهم ،فهو بهذا بؤرة لسلوك أعضاء الجماعة ويكون الشخص المركزي في الجماعة.

4

---

[1] ألويس كامل مليكة :**سيكولوجية الجماعة و القيادة**، ج3 ، دار المعارف، القاهرة، ص224 .
[2] ابن منظور لسان العرب المجلد 12 دار صادر بيروت 2001 ص 315
[3] فؤاد الشيخ وآخرون :**المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط 4 ،مركز الكتب الأردني، الأردن، 1994 ، ص .185

- ✓ **التعريف الإجرائي:** هي عملية تنظيمية وإنسانية في نفس الوقت قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص و توجيههم و [5]إرشادهم من أجل كسب تعاونهم و تحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف فتتحقق بذلك احتياجاتهم الطبيعية والاجتماعية والنفسية ومنه نحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة هي خطوة ضرورية يقوم بها الباحث قبل الشروع في أي بحث لان معرفة الباحث ما توصل إليه الآخرون تمكنه من تحديد الزاوية التي سينطلق منها في تناول الموضوع وهذا بهدف الاستفادة منها من حيث التصميم الهيكلي المتوصل إليه على مستوى أساليب الانجاز وكذا الاطلاع على النتائج المتوصل إليها من الدراسة .

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الاتصال و القيادة و تناولته من زوايا مختلفة و قد تنوعت هده الدراسات بين العربية و الأجنبية , و سوف تستعرض هده الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى ابرز ملامحها , مع تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق و الاختلاف و بيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

من بين هده الدراسات , تتناول هذه الدراسة:

- ➢ **أولا: الدراسة الأجنبية:**

دراسة أو تجارب الهاوثورن 1927 بحيث بدأت سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع هاوثورن بولاية شيكاغو التابعة لشركة ويسترن إليكتريك ، أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة و اعتمدت هذه الدراسات على إفتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العمال الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل ،وقام فريق من الباحثين يقودهم" إلتون مايو" من جامعة هارفارد باختيار ذلك الإفتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة.

وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العمال لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة وهوما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يأتي2 :

- -بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية
- لقد أتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط ، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف ، وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص لهم قيمة وتميز وأهمية ، ومن هنا تظهر أهمية الإتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف تطلعات وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير واعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها ، وهو ما يسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى.
- كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون إعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات : الجماعات غير الرسمية ، وهو ما يعني ضمنيا وجود إتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها.

❖ وتختلف هذه الدراسة : عن الدراسة الحالية لأنها كشفت عن تأثير الظروف المحيطة بالعمل على أداء العاملين ، ولقاء الشبه بينهما هو أن كلا الدراستين تناولا الأداء ، كما أوضحت هذه الدراسة أن أداء العاملين لا يتوقف على الحاضر المالي والظروف المحيطة بالعمل بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف وقيمة العمال

➢ ثانيا: الدراسة العربية

دراسة " محمد علي محمد 1978 " إنطلقت الدراسة من موضوع الإتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية ، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الإتصال في التنظيم الصناعي ، ولقد إعتمد الباحث على ثلاث أدوات وعناصر لجميع البيانات وهي:

أ – الملاحظة المباشرة : وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.

ب – المقابلة الحرة : وذلك لإفلاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.

ج – الاستمارة : استخدم عينه مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال.

❖ ولقد شملت دراسته خمسة جوانب للإتصال وهي:

- **1**بيانات عن أنماط التفاعل الإجتماعي والتشاور.
- **2**بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.
- **3**مقياس يكشف تقويم العمال للإتصال.
- **4**بيانات حول إمكانية الإتصال الصاعد
- **5**بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الإتصال الهابط

❖ ولقد إستخلص محمد علي محمد في دراسته إلى أن الإتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الإتصال ومضمون الإتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الإتصال وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في إنخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

➢ ثالثا: الدراسة الجزائرية.

دراسة عبد الله ثاني محمد النذير, بعنوان القيادة الإدارية و علاقتها بمشروع إستراتجية الاتصال و اشكاليته كانت كالتالي :

- هل نجاح مشروع استراجية الاتصال يتوقف على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (نفطال نموذج)

و اعتمد في الدراسة على المنهج الوضعي و من أهم ما توصل إليه في هده الدراسة ما يلي:

العلاقة بين القائد و الأتباع و تأثيرها على المردودية و الإنتاجية التي تعتبر جدية العمل و القوة الاقتصادية و أن هده الدراسة لا تزال تحتاج إلى تعمق و تدقيق و انجاز بحوث حول القيادة في المؤسسة الوطنية بهدف الاستفادة من نتائجها.

خلاصة الفصل:

ولقد حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف على أهم مراحل تحتاجها أية دراسة علمية ابتداءا من تحديد الإشكالية , و فرضيات الدراسة , دوافع اختيار الموضوع , أهداف الدراسة و أهميتها , وصولا إلى تحديد المفاهيم الأساسية حتى ننزع أي لبس أو غموض من الممكن أن يخلق صعوبات في الفهم لدى القارئ كما قمنا بإدراج الدراسات السابقة كعنصر أساسي في هذا الفصل حتى يكون هناك تكامل بين خطوات دراستنا النظرية و المنهجية , و سوف نحاول في الفصل الموالي إدراج ماهية الاتصال التنظيمي و أساسياته.

الفصل الأول

تمهيد

يعتبر الاتصال التنظيمي همزة وصل بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية لذا يعد من الأنساق الفرعية المهمة داخل المؤسسة حيث لايمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكات اتصالية إدارية خاصة بل انه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصال التي تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين وأي قصور في نظام الاتصالات من شانه أن يعطل أو يؤخر سير المؤسسة حيث أنها تقوم بنقل وتبادل المعلومات والبيانات التي تعد جوهر أي تنظيم وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى الاتصال التنظيمي وذلك من خلال العناصر التالية: أنواعه وظائفه أهميته أساليبه أشكاله ومعوقاته.

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي:

عرفت منال (طلعت محمود) فهو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك الذي يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس العلى ومعاونه الثاني المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، وكما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في الأسلوب البشري.[6]

عرف **R. ARKAND ،BH. BOURBEAU** ريتشارد اركاند وبوربو من جهتهما الاتصال في المؤسسة أنه: بمقدورنا الإنساني بإمكاننا تحديد مفهوم الاتصال على أنه نظام ديناميكي، والذي بواسطته يستطيع الإنسان تكوين علاقات مع إنسان أخر بغية نقل وتبادل الأفكار أو المعلومات والعواطف والأحاسيس2.

المطلب الثاني:عناصر الاتصال: من خلال التعريفات السابقة لعملية الاتصال يتضح أن هناك عناصر تتكون منها هذه العملية وتتمثل هذه العناصر في المرسل، المرسل اليه، الوسيلة المستخدمة للاتصال والمستقبل أو المرسل إليه، ويمكن توضيح هذه العناصر **كما يلي:** [7]

1.2- **المرسل:** هو الشخص أو مجموعة من الأشخاص الذين يودون نقل الرسالة إلى طرف أخر، والذي لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات وهو يتأثرون بطريقة فهمه

---

[1] - جوزيفس، ناي، **حتمية القيادة المتغيرة للقوة الأمريكية**.عبد القادر عثمان فاروق منصف، ط1، مركز الكتاب الأردني، عمان الأردن، 1985، ص 169.

[3]- لوكيا الهاشمي ، **السلوك التنظيمي**. ج2، مخبر التطبيقات النفسة والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 307.

وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة، ولا شك أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية، كما أنها تتأثر كذلك بموقفه وطموحاته وأهدافه وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها وكيفية تفسيره لها.

2.2- **الرسالة:** وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وأراء المرسل، هي تأخذ عدة أشكال من الرموز مثل: الكلمات، الحركات الأصوات الحروف، الأرقام والصور، السكون، تعبيرات الوجه والجسد والمصافحة.

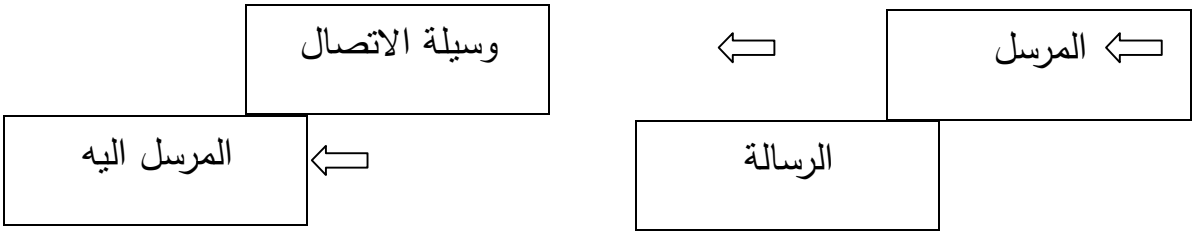
وعلى المرسل أن يعرف ان صياغة الرموز قد يكزن لها معاني مختلفة باختلاف الأفراد كما أن الرسالة تتضمن معاني خفية او غامضة أو مترادفة أو متعارضة وقد تكون هذه المعاني مقصودة من المرسل أو غير مقصودة.

2.3- **الوسيلة:** تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دورا بارزا في فهم الرسالة المرسلة لذلك على المرسل ان يقتني ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا الوسيلة الأكثر تعبيرا وفعالية في المرسل إليه أو المستقبل

كما ان هنالك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعية والهاتف والمحادثات الشخصية والمؤتمرات والندوات كما ان هنالك منها المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات، الفاكس، اللوائح وإجراءات العمل.

2.4- **المرسل اليه:** وهو مستقبل الرسالة من المرسل من خلال الحواس المختلفة والذي بدوره يقوم بفك المعلومات والشيفرات الموجودة في الرسالة لإعطائها معاني ودلالات، ولا شك أن في عملية استقبال وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بشخصية

المرسل إليه وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها[8]



الشكل رقم 01 يمثل نموذج عناصر الاتصال بشكلها المبسط

المطلب الثالث: أنواع الاتصال:

كما انه يمنكن النظر الى **وسائل الاتصال حسب رسميتها، فمنها الرسمية والغير رسمية.**

الرسمية هي تلك الوسائل التي تستخدم في منظمات العمل و يعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة كالتقارير والخطابات والأوامر والمنشورات أما الاتصال الغير رسمي فهو الذي يمارس ولا يتعرف به الهيكل التنظيمي للمنظمة كالأحاديث الودية والمناقشات أثناء فترات الراحة وجميع هذه الوسائل سواء كانت رسمية او غير رسمية كلها مهمة وضرورية في عمليات الاتصال الإنساني في منظمات العمل.[9]

أولا: الاتصال الرسمي: وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.

[8]- لوكيا الهاشمي، **المرجع السابق**. ص14-15.
[9]-صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص309.

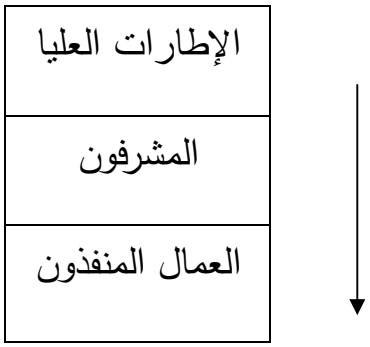
كما يعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات والتقارير والاجتماعات الرسميوة ويتخذ هذا النوع من الاتصال اربعة اتجاهات

1- **الاتصال التنازل أو الهابط:** ويكون من أعلى إلى أسفل هرم المنظمة ويستخدم من جانب الإدارة العاليا ويتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين وللاتصال الهابط هدفان:

أ. توصيل المعلومات الى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

ب . قبول المتلقين المعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين.

الشكل رقم 03 يوضح الاتصال الرسمي النازل.



2- **الاتصال الصاعد:** ويهدف إلى تصعيد المعلومات إلى الأعلى ويأتي مكمل للاتصال الهابط حيث لا تتوفر العاملين

في جميع المستويات القدرة على القدرة على استقبال المعلومات فقط وإنما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها إلى الأعلى، ويتظمن الاتصال الصاعد عملية إرسال المعلومات والآراء والاتجاهات المختلفة من أسفل هرم المنظمة الى أعلاه كما انه يعطي للإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضا.

ويمكن تلخيص هذا النوع من الاتصال حسب ليسلي وليود في أربعة نقاط:

أ. معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخططه المستقبلية .

ب. مشكلات العمل التي تحتاج وقفة مع المدير والتي تتضمن جملة الشكاوى والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.[10]

ج. أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض التقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في اداء عملها.

د.معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

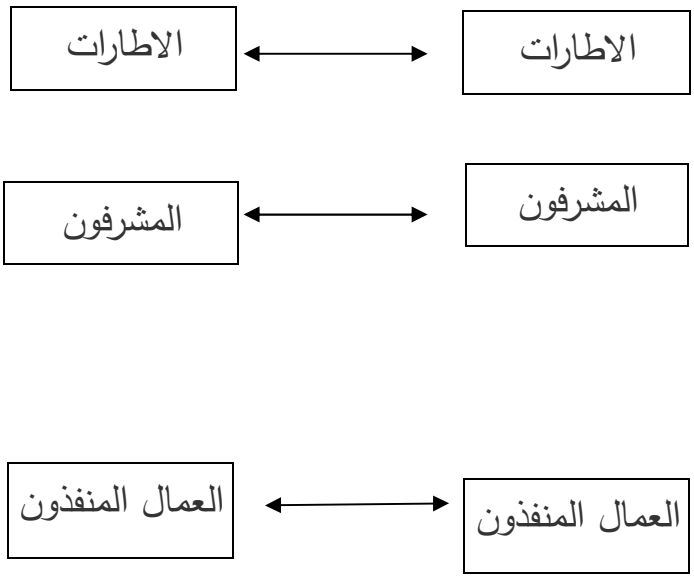


الشكل رقم 04 يوضح الاتصال الرسمي الصاعد

3- الاتصال الأفقي: ويطلق عليه الاتصال المستعرض، وهو عبارة عن الاتصال بين الأفراد في مستوى واحد، ويعني إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الادراية المختلفة، مثل تعامل الموظفين مع بعضهم البعض أو المدراء مع

بعضهم البعض.

[10] - صلاح الدين عبد الباقي، **المرجع السابق**. ص 310.



الشكل رقم 05 يوضح الاتصال الرسمي الصاعد

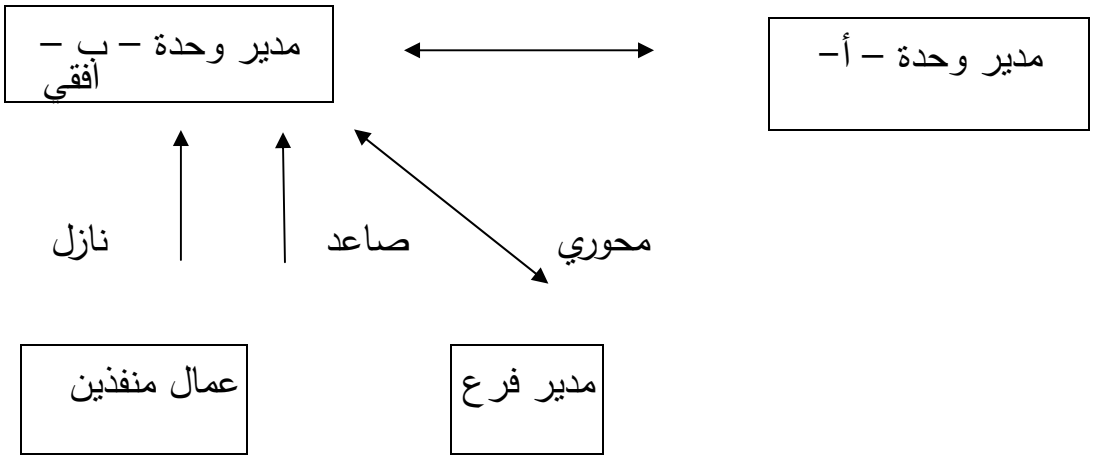
الاتصال المحوري: هي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيماً (مثل اتصال

مدير المدرسة بمدرسين في مدرسة أخرى أو رئيس نشاط في المدرسة بأعضاء أنشطة أخرى ببعضهم البعض، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المدرسة، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيم.

يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربع اتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل

التالي:[11]

[11]- صلاح الدين محمد عبد الباقي،**المرجع السابق.** ص310، 311.



شكل رقم 06 يوضح الإتصال الرسمي واتجاهاته

ثانيا–الاتصالات غير الرسمية:الاتصالات غير الرسمية هي الاتصالات التي تتم داخل البناء التنظيمي في مختلف الاتجاهات بطريقة خارجة عن القنوات الرسمية، أي أنَّ العلاقات الشخصية والاجتماعية لها دور كبير وفعّال في عملية تحقيق الأهداف الخاصة بالاتصال الرسمي، مع العلم أنَّ حجم شبكة الاتصالات غير الرسمية تعتمد بشكلٍ أساسي على حجم المنظمة أو المؤسسة، وطبيعة أعمالها وأهدافها، ويُمكن تقسيم الاتصال بناءً على مصدر الاتصال كما يأتي:

أ.اتصال داخل: وهو الاتصال الذي يتم داخل أجزاء الهيكل التنظيمي إلى أجزاء مختلفة فيه سواء كان بشكلٍ رسمي أو غير رسمي[12].

ب.اتصال خارجي: هو الاتصال الذي يكون من وإلى خارج الهيكل التنظيمي بصورة رسمية أو غير رسمية.

المبحث الثاني: طرق الاتصال ووسائل الاتصال التنظيمي:

المطلب الاول: طرق الاتصال التنظيمي

[12]- محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال.** دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص241.

للاتصال عدة طرق منها الاصالات الشفوية والاتصالات المكتوبة.

طرق الاتصال المكتوبة: تتمثل هذه الطرق في:

أ. **الأوامر والتعليمات:** كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات.

ب. **الرسائل الخاصة:** مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين.

ج. **مرجع أو دليل العاملين:** وفيه توضيح لاهمية العمل ودور الفرد في المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياستها ونحو ذلك

د. **الادلة:** وهي نظاممتكامل لمعلومات مكتوبة طويلة الاجل، وقد يكون شكلها ثابت، وقد يكون قابلا للتعديل والتطوير وهي تشبه اللوائح.

هـ. **التقارير:** مثل تقارير التخطيط والرقابة والاخبار.

و. **لوحة الاعلانات** : وتستخدم لنقل المعلومات والاعلانات للعاملين.

ويعتبر الاتصال الكتابي وسيلة افتصادية من حيث وقت الادارة وتوفير الاموال والجهد كما يتصف بالدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي.[13]

طرق الاتصال الشفهية: تمثل هذه الطرق الجزء الاكبر في عملية الاتصال الادارية، وتتمثل فيما يلي:

أ. إصدار الأوامر والتعليمات.

ب. المقابلات: مثل مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة النظر في الشكاوي.

[13]- محمود سليمان العميان: **المرجع السابق**. ص 242.

ج. نظام الاستشارات للعاملين كحل المشكلات ونحوها.

د. الاجتماعات اليومية أو الاسبوعية أو الشهرية أو السنوية.

هـ. البرامج التدريبية: وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين و تطوير مستوياتهم المختلفة

و. المؤتمرات.

ز. الندوات.

ح. الحلقات والزيارات مثل لقاءات الرئيس والمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الاداء أو التعريف على المعلومات المرتدة.[14]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصالات بها وهذا يعني أن الإتصالات التنظيمية لاينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

تعتبر الإتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك كونها تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الاداء و انتاجية العمال

2- محمد يسرى ابراهيم دعبس، **الاتصال والسلوك الانساني**. سلسلة 18 البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص183.

وبفضل الإتصالات التنظيمية يتمكن العما من الحصول على كافة المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة كما يساعد على توضيح التغييرات والتجديدات والانجازات وتطوير الافكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الافعال.

"وتتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الإتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المديرون والافراد والأفراد الى وضع برامج وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فانه لايمكن وضعها الى حين الوقائع يتم تحديدها من خلال إجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة.[15]

يمكننا تلخيص أهمية الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- إنجاز المهام المتعلقة بالأدوار والمسؤوليات المحددة سابقا والمتعلقة بالمبيعات والخدمات والإنتاج
- التأقلم مع التغييرات من خلال الاجتهاد الفردي والتنظيمي والتكيف مع ذلك
- إكمال المهام من خلال الحفاظ على السياسات أو الإجراءات أو اللوائح التي تدعم العمليات اليومية والمستمرة
- تطوير العلاقات داخل المنظمة حيث "يتم توجيه الرسائل البشرية إلى الناس داخل المنظمة مواقفهم، الروح المعنوية، نسبة الارتياح، والوفاء
- تنسيق وتخطيط والسيطرة على عمليات المنظمة من خلال الإدارة.

يمكن وصف التواصل التنظيمي على أنه كيفية تمثيل المنظمات وتقديمها وتشكيل مناخها التنظيمي وثقافتها المواقف والقيم والأهداف التي تميز المنظمة وأعضائها[16].

[15] - أحمد ماهر: **كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال.** الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، 2014، ص31.
[16] - صالح بن نوار:**الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية**.مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد 22، 2014، ص 120، 121.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي:

هي التأثيرات التي تقوم بالتأثير والتشويش على عناصر الاتصال من أجل عدم قيامها بدورها في توصيل الرسالة ونقلها، أو نقلها بصورةٍ مشوشة، أو تتسبّب في تأخير وصولها مما يمنعها من تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، ومن معيقات الاتصال ما يلي

معوقات نفسية واجتماعه: وهي معوقات تتعلق بأفكار وتقاليد الفرد ومعتقداته، فهي تؤثر على طريقة فهم المرسل والمستقبل للرسالة، فقد يفهم المستقبل رسالةً من المرسل بشكلٍ خاطئ لاعتقاده أن ما قام بفهمه هو ما يعنيه المرسل، مما يؤدي إلى سوء فهم بين الطرفين قد تنتج عنه ردة فعل غير متوقعة

معوقات بيئية: يتعلّق هذا النوع من المعيقات ببيئة الاتصال وتؤدي إلى خللٍ في عملية الاتصال الفعال، وتؤدي إلى عدم تحقيق الغاية المرجوة منه، مثل نقص عناصر التكنولوجيا في المؤسسة، كذلك حجم المؤسسة الكبير أو وجود تفرّعاتٍ لها فهذا أيضاً يؤخّر عملية الاتصال، كذلك التغييرات الإدارية المستمرّة التي تحدث للنظام الإداري في المؤسسة وعدم التجانس والانسجام بين أفرادها، كذلك هناك من المؤسسات التي تعتمد أسلوب اتصال باتجاهٍ واحدٍ فقط ولا يوجد أتصال مباشر بين أفرادها، فهذا يعيق نقل الرسالة ويعيق تفسيرها وفهمها من الطرفين.

معوقات معنوية: تتعلق هذه المعيقات بوقت كتابة الرسالة أو الهدف منها أو طريقة الاتصال التي تمّت أثناء التعبير عنها، فمثلاً قد يكون الهدف لكتابة الرسالة غير واضح أو يختلف مفهومه بالنسبة للمرسل عنه للمستقبل، كذلك فإنّ عملية الاتصال تمت في وقتٍ غير مناسب لها، أو تمت في وقتٍ محددٍ لا يمكن تغييره، أيضاً طريقة جلوس الأفراد وأسلوب حديثهم أثناء نقل الرسالة وتعبيرات الوجه السلبية تشكل عائقاً أمام عملية الاتصال.

معوقات تنظيمية: تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تعتمد على هيكل تنظيمي ضعيف، أو ليس لديها هيكل تنظيمي محدد داخل المؤسسة، أيضاً تعدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة يؤدّي إلى صعوبة تحديد الصلاحيات وصعوبة تحديد الهدف ممّا يؤدي إلى صعوبة الاتصال.

معوقات لغوية: تتعلق باللغة المستخدمة والإشارات وكذلك المصطلحات المتفّق عليها داخل المؤسسة، وطريقة ترتيب كلٍ منها وهل تؤدي المعنى المتفق عليه أم لا.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ماقدم حول الاتصال التنظيمي في المؤسسة برزت أهمية وقيمة هذا الاتصال الذي يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه فالاتصال التنظيمي هم محور كل العمليات الإدارية في المؤسسة فمن خلاله يتم إصدار التعليمات الخاصة بانجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات إضافة إلى إمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها وبالتالي يجب على القائمين بتسيير المؤسسة أن يعطوا أهمية كبيرة للاتصال التنظيمي

ضمن أساليبهم التسييرية من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المؤسسة ويحقق أهداف الأفراد بها وأهداف المؤسسة ككل وهذا من اجل الرقي والنجاح وضمان السعة الحسنة والبقاء في السوق.

الفصل الثاني

تمهيد:

تعتبر القيادة جزء من العملية الإدارية وأنها مفتاح الإدارة وتكمن أهميتها ودورها كونها إحدى الوظائف الإدارية المكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها القادة (التخطيط، التنظيم، وضع القرارات، الرقابة)، ويرجع ذلك إلى دور العنصر البشري في المنظمة من حيث المحافظة على المنظمة ونجاحها واستمرارها وزيادة عائدها، وتلقى موضوع القيادة اهتمام كبير من الباحثين ورجال الإدارة، لذلك يرى أن الكثير من المنظمات الناجحة يرجع سرنجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيهم ونظرا لتزايد المنافسة والضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات المعاصرة (منافسة، العولمة، البيئة المضطربة، التنويع والتعقيد).

المبحث الأول: ماهية القيادة

لقد شغل موضوع القيادة الإنسان منذ التاريخ القديم وتناول المؤرخون والكتاب والفلاسفة هذه الظاهرة منذ قديم الزمان، لكن أهمية القيادة في المنظمات تزايدات بصورة ملحوظة في العصر الحديث وذلك بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة ومترابطة ومنافسة حادة وتزايد المشكلات التنظيمية والإدارية وأصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها يتوقف كثيرا على القيادة الناجحة.

المبحث الأول: مفهوم القيادة والتمييز بين القيادة والمصطلحات القريبة منها

المطلب الأول: مفهوم القيادة:

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني اللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة القيادة مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما)، كما ذكر Ardnedt أن الفعل

اليوناني بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود (وهي مشتقة من المصدر قاد على وزن فعل) وحدد Ardnedt العلاقة بين القائد والمرؤوسين، والتي تنقسم إلى وظيفتين هما:

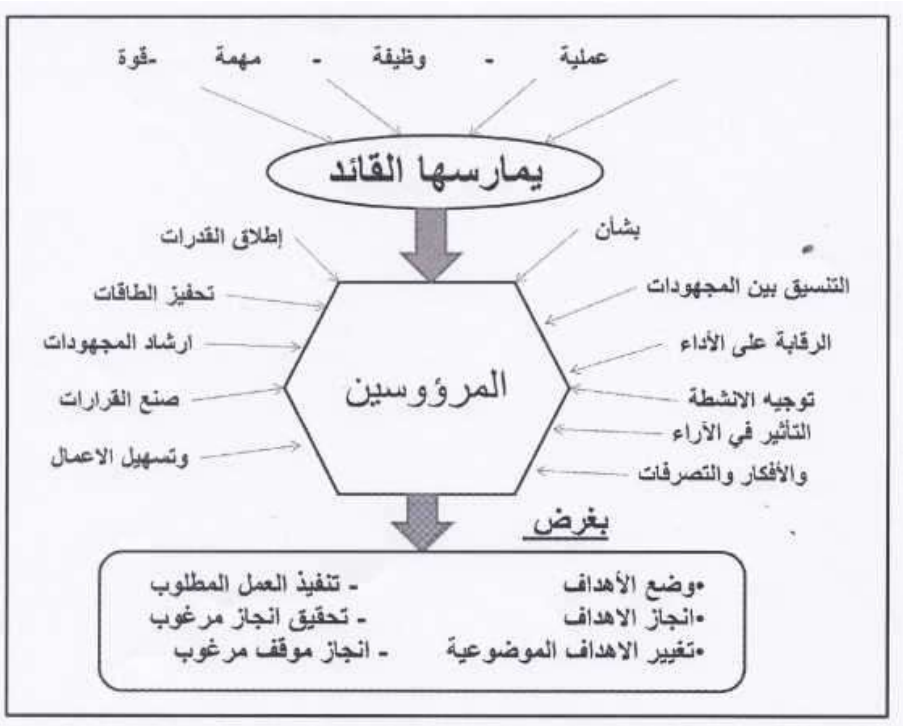
1. **وظيفة إعطاء الأوامر:** وهي من حق القائد.
2. **وظيفة تنفيذ الأوامر:** وهي واجبة على المرؤوسين. **(فاتن عضو الغزو، 2009، ص10).**

❖ فقد عرفها الكثير من رواد الفكر الإداري:

- ✓ عرفها Hoy "على أنها هي القوة التي تظهر غالبا على صفات الشخصية وعادة ما تكون ذات طبيعة معيارية". **(محمد حسنين العجمي، 2008، ص57).**
- ✓ عرفها How Boles "بأنها عملية التفاعل بين الأفراد والتي تتكون من سلسلة نشاطات هادفة لمساعدة فريق من الأفراد للعمل تجاه تحقيق التي يراها مقبولة". **(محمد حسين العجمي، 2007، ص50).**
- ✓ أما (Bass) فإنه يعرف القيادة بأنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب". **(هايل عبد المولى طشطوش، 2013، ص20).**
- ✓ يعرف (Koontz) القيادة على أنها القدرة علىالتأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين. **(محمود سلمان العميان، 2002، ص257).**
- ✓ يعرفها (P.F.Drucker) أنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية.
- ✓ يعرف (أريدن) القيادة على أنها القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين. **(محمد صاحب سلطان، 2010، ص72).**

- ✓ يعرفها لويس آلان (L.A.Allen) على أنها عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأهداف بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا. **(نجم عبود نجم، 2010، ص50)**.
- ✓ أما برنز (Burns) يعرف القيادة على أنها إمكانية تشجيع أتباعهم على التصرف لتحقيق أهداف ذات قيم ودوافع تهم الطرفين القادة والأفراد التابعين لهم. **(حسن ابراهيم بلوط، 2005، ص416)**.
- ✓ وعلى ذلك يمكن القول أن القيادة هي عملية استخدام القوة والنفوذ للتأثير على سلوك الآخرين من أجل قيادتهم لتحقيق أهداف المنظمة، وقد يكون مصدر هذه القوة أو النفوذ الخصائص الشخصية للقائد أو موقعه داخل المنظمة ومن جانب آخر لا يمكن تصور وجود قيادة بدون مرؤوسين وهذا ما دفع بعض الكتاب إلى القول بأن القيادة كعملية تشمل 3 عناصر أساسية وهي: القادة، المرؤوسين، الموقف المحدد.

الشكل رقم (2): ماهية القيادة



المصدر: (ضرار العتيبي وزملاءه، 2007، ص166)

1-التمييز بين القيادة والمصطلحات القريبة منها

2-1- الفرق بين القائد والمدير:

- **القائد:** يمثل القائد بما يحمله من خصائص وسمات وما ينتج عنه من أنماط سلوكية المحرك الأساسي للعملية القيادة يكسبها طابع الحيوية والتجدد ويمكن وصف القائد كما يلي:
- [17]يحمل القائد مجموعة من السمات تمكنه من مد جسور التعاون والعلاقات البناءة الهادفة مع الآخرين.
- يجسد القائد حزمة من السلوكيات المتنوعة والتي تنسجم مع طبيعة المواقف المختلفة التي يواجهها.
- يؤمن القائد ويركز على الريادة والتغير والتطوير لأعمال المنظمة.
- تمثل إنسانية القائد وإيمانه بروح العمل الجماعي والتشاركي أساس قبول الآخرين لمختلف أدواره.
- يؤثر القائد كإنسان في سلوكيات وفق منطق التعاون بعيدا عن أسلوب الترغيب والترهيب.

1. **المدير:** حظي مفهوم المدير باهتمام واسع ومتنوع من كتاب وباحثي حقل الإدارة منطلقين من اعتباره العقل الذي يحرك موارد وقدرات المنظمة لتحقيق التفوق ويمكن تشخيص مفهوم المدير بالنقاط التالية:

- أنه الشخص المسؤول عن أعمال الآخرين الذين يتواجدون في المنظمة، من حيث تقديم مختلف أنواع الدعم والإسناد.
- يؤدي المدير مجموعة من الأدوار المتكاملة والضرورية لبقاء المنظمة واستمرارها.

[17]محسن منضور ظاهر ، نعمة عباس الحفاجي ، نظرية المنظمة، مدخل العمليات ، دار النشر والتوزيع، ط 1 ، الأردن، 2008، ص 57.

- وقد تبنى (Daft) بعض الأفكار الأساسية التي طرحها (Capowski) في التمييز بين مواصفات المدير والقائد. [18]

جدول رقم (1): يوضح الفقرق بين القائد والمدير

القائد	المدير
1. الميزة العامة (روح العمل)	1. الميزة العامة (العقل)
2. ذو رؤية ويركز على المستقبل	2. عقلاني
3. عاطفي	3. مشاور للآخرين (استشاري)
4. مرن ويستجيب للتغيرات	4. مثابر وجاد في العمل (مواظب)
5. خلاق وابتكاري	5. ثابت وروتيني
6. مبدع	6. محترس في اتخاذ القرارات
7. مبادر للتغيير	7. يعتمد على الأشياء المدروسة
8. تصوري تخيلي	8. ملتزم بالقوانين
9. يعتمد على قوة الشخصية	9. مستقر وتحليلي
	10. يعتمد على سلطة المنصب

المصدر: (صلاح عبد القادر النعيمي، 2007، ص101).

إن تعاظم دور القائد الإداري في حياتنا المعاصرة، ويعود إلى التغيرات المسارعة والمعقدة التي تشهدها الدول والمنظمات على حد سواء في مواجهة أعباء الحاضر أو الاستعداد للمستقبل على أساس منظور رؤوي لمتطلبات تطوير المنظمة في الأمد البعيد لذلك أصبح من المهم جدا، أن يتولى إدارة المنظمات قادة إداريون ذوي مهارات وقدرات مميزة تمكنهم من تحقيق النجاح والتفوق باستمرار.

[18] صلاح عبد القادر النعيمي، المدير ، القائد، و المفكر الاستراتيجي " ومهارات التفاعل مع الآخرين، دار إثراء والتوزيع ، الطبعة 1، الأردن، 2007، ص 102.

2-2- القائد/الرئيس:

بداية يجب التفريق بين (مدير، رئيس منظمة، وزير، رئيس دولة ...إلخ) من ناحية وبين القائد من ناحية أخرى فالأول يستمد سلطته وصلاحيته من وظيفته أي من التنظيم الرسمي القائم فهو مفروض على المجموعة ومن هذا المنطلق يصدر تعليماته وتوجيهاته وأوامره التي يقول أنها ملزمة وإلا تعرض من يخالفها إلى الجزاءات المنصوص عليها أو للتأنيب أو التعنيف من جانب المدير طبقا للسلطة الوظيفية أما الثاني فيستمد سلطته وصلاحيته ومن ثم قوته من المجموعة نفسها من ارتباطها وولائها والتفافها حوله واحترامها له ثم من اعترافها به واقتناعها به ثم من ثقتها فيه وهذا طبعا لا يأتي من فراغ.

الأول: مفوض من التنظيم الرسمي أي أن صلاحياته الرسمية وهي فقط تم تفويضها إليه من المستوى الإداري الأعلى وطبقا لنصوص التنظيم.

- مفروض على الجماعة، وتقبل سلطتها، ومن ثم توجيهاته وتعليماته خوفا من الجزاء أو تجنبا له بل يتحايلون على تنفيذها وهم يعرفون كيف يتحايلون.

الثاني: فقد اكتسب التفويض أيضا وهذا هو الأهم من المجموعة نفسها ورضائها ورغبتها وحبها وثقتها.

- تقبل الجماعة سلطتها، ومن ثم توجيهاته وتعليماته خوفا من الجزاء أو تجنبا له بل يتحايلون على تنفيذها وهم يعرفون كيف يتحايلون.
- تقبل الجماعة سلطتها توجيهاته وتعليماته رغبة منها وحرصا عليها وحرصا على العمل ثم وما هو أهم على العطاء أن مجرد أداء الواجب شيء والعطاء شيء آخر.

وبالتالي فالحالة الأولى، حالة الرئيس الإداري، عندما تغلب في المنشأة تهددها بخطر كبير بينما الحالة الثانية هي المطلوب دائما وكلما أمكن لتحقيق الإنجاز الأهداف والعطاء وتعظيم هذا الإنجاز لتحقيق الرضا الوظيفي. [19]

2-1- القيادة والسلطة:

تعرف السلطة بأنها الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، في المنظمات تكون السلطة أي أنها مستندة إلى أساس من التنظيم والقرارات الرسمية، وهي بذلك تختلف عن أنواع أخرى من السلطة مثل السلطة التقليدية المستمرة من القيم والعادات والتقاليد السائدة في جماعة أو مجتمع كما أنها تختلف عن ما يسمى سلطة المعرفة والتخصص والسلطة تمنح صاحبها قوة رسمية مشروعة والسلطة الحقيقية تمكن لدى المرؤوسين لقبول سلطة الرئيس.

ومن الأمور التي تؤثر على تقبل المرؤوسين للأوامر وقيامهم بتنفيذها، وكيفية إصداره فمن الضروري أن تكون الأوامر محددة وواضحة بحيث يستطيع المرؤوسين فهمها بسهولة، والفرق بين المدير والقائد هو أن القائد لا يهتم باستعراض سلطته وفرض سيطرته بقدر اهتمامه والتوصل إلى الأهداف بأقل التكاليف البشرية والمادية ولاشك أن مشاعر المرؤوسين هي من الأمور التي يراعيها القائد ويحرص على أن لا تكون من بين التكاليف. [20]

المطلب الثاني: خصائص القيادة

في إطار ما سبق فإن القيادة الإدارية طبقا لما يراه البعض وتتميز بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:

1-1-**المهارات الفكرية Conceptuel skills:** وتتمثل القبليات الذهنية والعقلية والفكرية التي تمكن المدير أو القائد على تبصر أهداف المنظمة وتحديد سياستها وخططها

[19] ثروت عباس مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 133، ص 134.
[20] أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012 ، ص 41 – ص 43.

وإشراف مستقبلها برؤيا ثابتة وقدرة عالية على إدراك معالم المستقبل وما ينبغي أن تسير المنظمة المعينة في إطاره فالرؤية الواضحة والقدرة الفكرية المتبصرة تخلق مهارات عالية في معالجة المشاكل وتحديد الأهداف والخطط المستقبلية.

1-2-المهارات الإنسانية Human skills:

تتمثل قدرة القائد أو المدير في التعامل مع الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها، إن بناء روح الفريق أو العائلة الواحدة داخل المنظمة من شأنه أن همم وجود العاملين بكفاءة وفاعلية إن مخاطبة العاملين بأحب الأسماء إليهم من شأنها أن تحقق زيادة واضحة في الإنتاجية، وقد ورد في حديث الرسول صلى الله عليه وسلم: "ثلاث يبقين الود في صدر أخيك تبدأ بالسلام وتوسع له في المجلس وتخاطبه بأحب الأسماء إليه".

1-3-المهارات الفنية Technical skills:

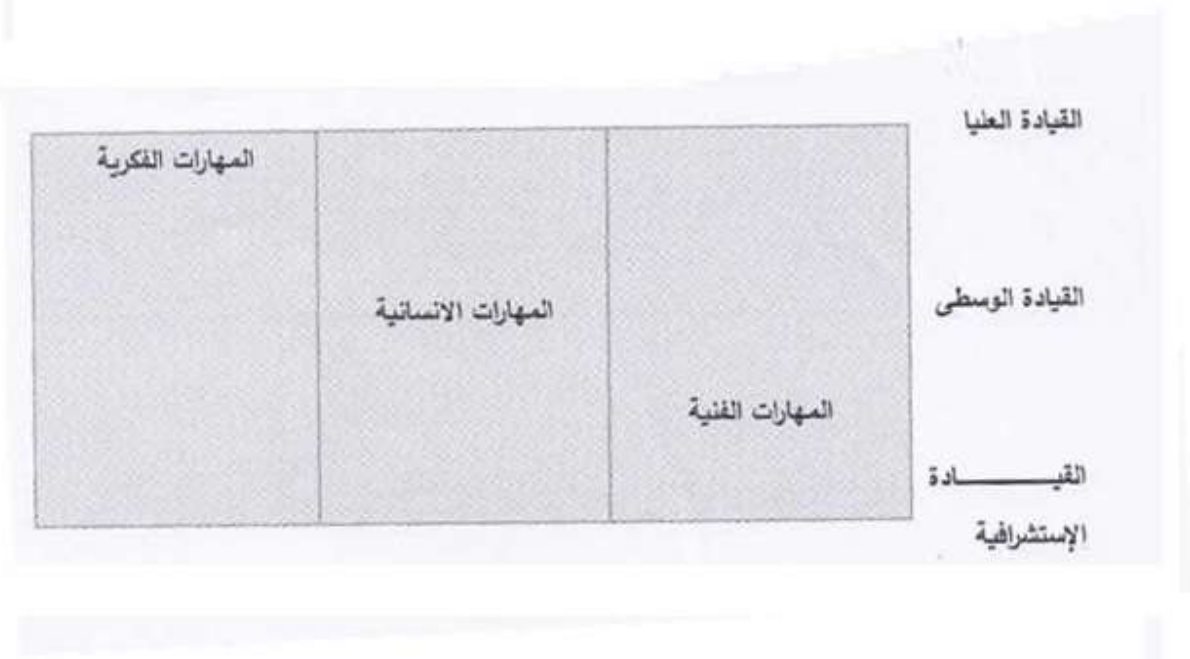
تتمثل القدرات الفنية المتخصصة في أحد حقول المعارف العلمية أو العملية لطبيعة العمل الذي يقوم بأدائه الأفراد العاملين، إذ أن امتلاك المدير لتلك المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو إنجاز الأداء المطلوب.

1-4-المهارات الفردية (الذاتية) Individualistic skills:

إن المهارات الفردية أو الشخصية التي يمتلكها الفرد تعزز من قدراته التأثيرية في الآخرين والتي تتمثل بالقدرات الجسمية والخلق والابتكار وغيرها من المهارات التي ترتبط بطبيعة الفرد الجسمية والعقلية والسيكولوجية وغيرها. وعادة ما تتباين الحاجة لوفرة هذه المهارات للطبيعة المركز الوظيفي للذي تحتله القيادة الإدارية في المنظمة والشكل أدناه يوضح ذلك: [21]

الشكل رقم (3): أنواع المهارات القيادية في المنظمة

[21] كاظم محمود خضير، سلامية اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 300 ص 303.



المصدر: (كاظم محمود خضير، سلامة اللوزي، 2008، ص ص300-303).

المطلب الثالث: مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

يستمد القائد قوته من عنصرين رئيسيين هما:

1-5-المصدر الرسمي Position power:

تبدأ القيادة بطرق استخدام القوة من قبل المدير للتأثير في الآخرين.

إن كل ما يشغل منصبا في المنظمة، يمتلك قوة هي قوة السلطة الرسمية بنسبة استخدامها تختلف من شخص إلى آخر، وهناك إجمالا 3 عناصر ترتبط بالمصدر الرسمي:

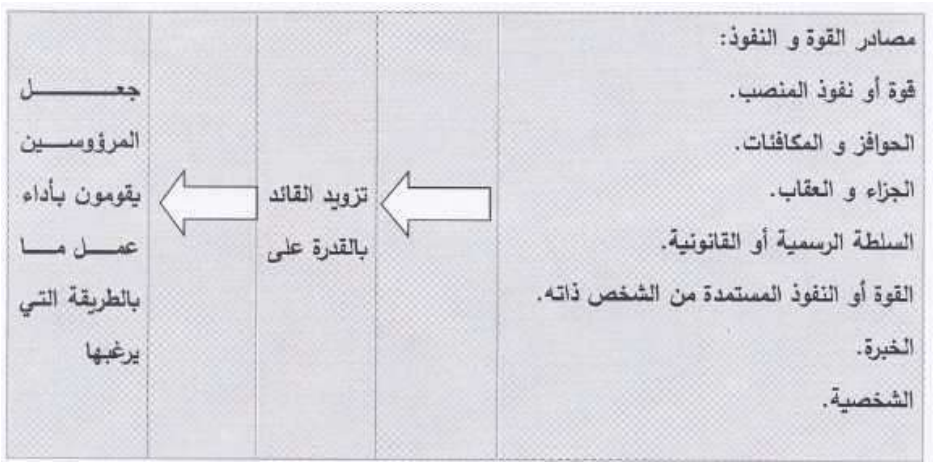
- قوة المكافئة Reward power: قدرة الرئيس على منح مكافئة قيمة كوسيلة للتأثير في الآخرين.
- قوة الإجبار Coercive power: القدرة على إيقاع العقوبة أوضح المكافئة كوسيلة للتأثير في الآخرين.

- القوة الشرعية Legitimate power: القدرة على التأثير في الآخرين بسبب السلطة الرسمية التي يملكها الرئيس، ونظرا لكونه يحتل منصبا مسؤولا لمراقبة سلوك وأداء المرؤوسين.

1-6- المصدر الشخصي Personal power:

- قوة الخبرة: قوة التأثير في الآخرين بسبب امتلاك القائد المعرفة الفنية المتخصصة.
- قوة الإعجاب: قدرة التأثير في سلوك الآخرين بسبب الإعجاب بشخصية الرئيس وبصفاته قدرة الرئيس على جذب التابعين وكسب احترامهم. [22]

الشكل رقم (4): مصادر قوة القيادة



المصدر: (ضرار العتيبي وزملائه، 2007، ص179).

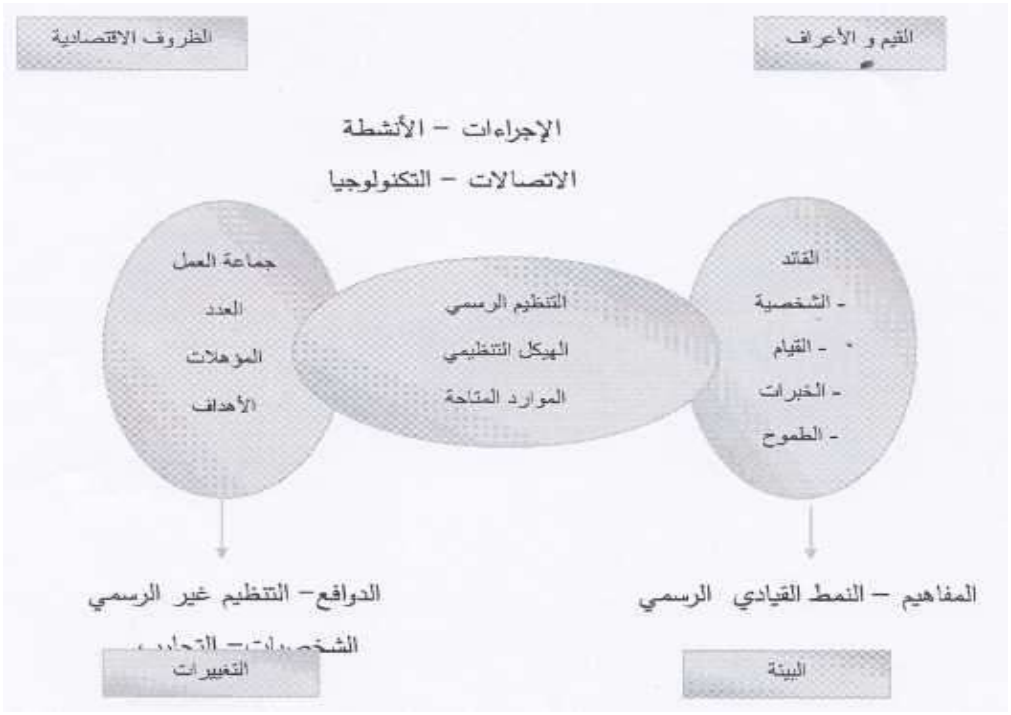
[22] عبد الباري إبراهيم درة ، محفوظ أحمد جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 216 – 217.

المبحث الثاني: عناصر القيادة وأنماطها

المطلب الأول: عناصر القيادة:

تنقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة إلى 3 عناصر وهي: القائد وجماعة العمل والموقف وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر، وكما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (5): العناصر المؤثرة في عملية القيادة



المصدر: (حمادي عدي عطا، 2012، ص20).

يجب على القائد الناجح أن يركز على التخطيط بالمشاورة، المشاركة مع مرؤوسيه وأن الزمن هو استثمار المستقبل، وأن أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة، أهمية وتنمية وتطوير مرؤوسيه تكوين روح الجماعة، بيئة العمل الصحية، تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين والرقابة الضرورية لتجنب الوقوع في الأخطار مستقبلا، وعلى القائد الناجح أن يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة والفهم والإدراك الترشيدي وكذلك معرفة سبب الخطر

لديه وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية، من صفات القائد الناجح أنه يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى أتباعه، كما يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي. [23]

المطلب الثاني: أنماط القيادة:

تتعدد أنماط القيادة، وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف فلكل قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب، فقد نتفق في جوانب أخرى ويصبح بينهما تداخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يصل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات:

2-1- الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة: يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاثة للسلطة والتي حددها ماكس ويبر (Max Weber)، وتبعا لذلك قسمت إلى:

1. **النمط التقليدي:** هي نوع القيادة التي يضيفها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة وأساسها تقديس واحترام كبير السن لديه فصاحة القول والحكمة التي يتحلى بها، ويكون الولاء والطاعة من الأفراد له، ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات الريفية والقبلية (التقليدية) حيث تقوم القيادة على صورة الأبوية لشخصية القائد.
2. **النمط الجذاب (الملهم):** تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب شخصية، يستطيع التأثير القوي بتابعيه وينظرون إليه على أنه شخص مثالي لا يخطئ، لديه قوة خارقة، يغلب على هذا النمط الصفة

[23] حمادي عدي عطا، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 20.

الشخصية، حيث لا يصح للمنظمات الرسمية وأفضل ما يناسب الزعامات الشخصية والحركات الاجتماعية.

3. **النمط العقلاني:** هو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، ويستمد سلطاته وقوة تأثيره من مركزه الرسمي وما له من صلاحيات واختصاصات، ويركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لسلوكه القيادي، حيث قد يوقع العقوبات على الشخص المخالف لتطبيق اللوائح والقوانين.

2-2- أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع:

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من لوين Lewin، ليبيت Lippit، وايت white، في أواخر الثلاثينيات (1939)، حيث قامت الدراسة على بيان أثر ثلاثة أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط على التابعين وولائهم التنظيمي.

ومن خلال الدراسة صنفوا القيادة على أساس المجموعات إلى:

- **القيادة الديكتاتورية (الاستبدادية):** وتقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى ويتخذ القرارات بنفسه مستخدما أساليب الفرض والإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره، وفي ظل هذا النمط القيادي لا نقاش أو تفاهم، فهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات والتعليمات ويأمرهم بما ينبغي عليه فعله وكيف يعملون ومتى، ويكون القائد منعزلا عن تابعيه ولا تربطه بهم علاقة إنسانية بالرغم من أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج على المدى البعيد تدني الإنتاجية.

- **القيادة الأوتوقراطية:** قد أطلق عليها بعض العلماء القيادية السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد، ولكنها أقل استبدادا وتيسلطا من القيادة الديكتاتورية، وميز الباحثون ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي:

الأوتوقراطي المتشدد: حيث يستخم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة ويركز على الإنتاج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهرا بالود.

الأوتوقراطي الخير: وهو أقل تشددا من السابق حيث يستخدم الثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

الأوتوقراطي المناور: وهو أقل تشددا ويتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا بصنع القرار.

- **القيادة الترسيلية:** هي القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل فيتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات فهو يترك للتابعين الحبل على الغارب، حيث يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف ومبعث ذلك قد تكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملون يالضياع والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد، فهي أقل الأنماط القيادية فعالية.[24]
- **القيادة الديموقراطية:** يتميز ذلك النمط بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق أو يحترم أحاسيس الأفراد ومشاعرهم، ويجعلهم يشعرون

[24] معن محمود عياصر، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 151 – 154.

بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديموقراطي يستعين بآراء أتباعه، ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة. [25]

المطلب الثالث: مراحل العملية القيادية وأهميتها:

لتؤدي القيادة الإدارية وظيفتها فإن عليها أن تمر بمرحلتين أساسيتين يقوم على أساسهما أي تنظيم من أجل بلوغ الأهداف فلا يمكن لأي فرد أن يكون قائد إداري دون الاهتمام بهذه المراحل التي تعود بالأهمية الكبيرة .

✓ فيما يلي سيتم التطرق إلى هذه المراحل و إلى أهميتها:

❖ مراحل العملية القيادية:

تمر العملية القيادية بمرحلتين أساسيتين:

➢ مرحلة بناء التوجيهات الإستراتيجية :

يهتم القادة في هذه المرحلة بتوضيح البناء الإستراتيجي للمنظمة والذي يمثل الأساس في جميع فعالياتها وذلك على النحو التالي:

- تحديد الغاية الإستراتيجية الرسالة.
- تجديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.
- توضيح الأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل ،وتوجيه الإستراتيجية في المدى القصير والمتوسط.
- تحديد مستويات الأداء والإنجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز.
- تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي وثقافة المنظمة المحابية للتوجيهات الإستراتيجية.
- تشكيل الأسس الموضوعي لبناء وتنمية وتمكين الموارد المشروعة الفاعلة وإطلاق الفرص أمامهم للإبداع والتطوير والإنجاز.

[25] علي عباس ، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارة، المجلد 20، العدد الأول، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 129.

➢ مرحلة إدارة السلوك التنظيمي:

تتعلق هذه المرحلة المستمرة والمتجددة بدور القيادة في توفير التوجيه والإرشاد والدعم والمساندة والتقويم والتصحيح لسلوك مختلف عناصر المنظمة وتأكيد جودته وتوافقه مع توجيهات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وتشمل عمليات إدارة السلوك التنظيمي بالدرجة الأولى المهام القيادية التالية:

- تحديد الاتجاهات العامة للسلوك المستهدف وتوضيح علاقته بالأهداف والتوجيهات الإستراتيجية للمنظمة وسياستها الرئيسية.
- توضيح متطلبات السلوك المستهدف ومقوماته الأساسية الواجب على الفرد جماعة العمل إدراكها والتعامل معها بإيجابية.
- توجيه السلوك نحو أفضل أساليب تنفيذ الخطط وتنسيق أداء الأفراد وجماعات العمل المختلفة.
- متابعة السلوك الفعلي ورصد الاتجاهات نحو الانحراف عن مستويات المستهدفة والمعدلات المقررة والتدخل السريع لإعادة الأداء إلى المستويات الصحيحة.
- تقويم الإنجازات وتقدير العاملين على الجهد المبذول ونوعية السلوك ومدى الالتزام بمستويات الجودة المقررة.

➢ أهمية القيادة:

- ❖ للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد و المصادر المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق و إنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص.
- ❖ أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المجموعة أو المؤسسة و تطوراتها المستقبلية .
- ❖ تدعيم القوى الإيجابية و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- ❖ السيطرة على مشكلات المجموعة وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ❖ تنمية و تدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم م ورد للجماعة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- ❖ تسهل للجماعة تحقيق الأهداف المرسومة.

علاقة الاتصال التنظيمي بالقيادة الإدارية:

إن الاتصال أمرا أساسيا بالنسبة لأية قيادة تعمل سويا في تحقيق الأهداف المشتركة أيا كانت طبيعة النشاط التي تقوم به الجماعة فالجماعة في حاجة إلى نظام اتصال فعال يتيح لأفرادها نقل خبراتهم من جيل إلى جيل وتبادل الخبرة بين أفرادها كما أن الجماعة في حاجة إلى نظام اتصال فعال يتيح لأفرادها معرفة حقيقة ما يقوم به الآخرون من أعمال وما يبذلونه من جهود هذه الجماعة وعدم قيام التعارض بينها ويساعد الاتصال أفراد الجماعة على القيام بأعمالهم على أكمل وجه عن طريق نقل توجيهات وتعليمات القيادة إليهم وفي نفس الوقت نفسه نقل آراء أفراد الجماعة ووجهات نظرهم إلى القيادة فالاتصال بالنسبة لأي جماعة كالأوعية الدموية والأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان فهذه الأخيرة تنقل إلى الإنسان الغذاء والإحساسات التي يجعله يحيا ويحس بالبيئة المحيطة به وبالمثل فان الاتصال يسمح للمعلومات والخبرات والأفكار ووجهات النظر بالانسياب بين مختلف أفراد الجماعة بما يضمن استمرار هذه الجماعة وبقائها وتقدمها

ومن هنا تظهر العلاقة بين الاتصال التنظيمي والقيادة من خلال التأثير على الأفراد ويكون ذلك عن طريق إعادة النظر بوظيفة تنشيط الأفراد وإدارة الموارد البشرية والتي تهتم بإجراءات ما قبل التعيين وسياسات التعيين وكذا بالتأثير على الهيكل التنظيمي من خلال التأثير والاهتمام بالتطوير الإداري واستخدام الأساليب الحديثة للإدارة.

الجانب الميداني

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجزء النظري والتي تضمنت دراسة كل من الاتصال والقيادة الإداري وكذلك العلاقة التي تربط بينهما سيتم في هذا الفصل توضيح ذلك من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة معينة ولقد كانت هذه المؤسسة هي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية من خلال التطرق إلى تعريف المؤسسة بالإضافة إلى محاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة واختيار فروضها ومن خلال ذلك محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث والمتعلق بمساهمة الاتصال التنظيمي على تفعيل القيادة بالمؤسسة الجزائرية بالإضافة إلى التعرف منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة.

المبحث الأول: نبذة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر ومراحل تطورها

أولا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 2000/ 03 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPEك بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

ثانيا: مراحل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات.

وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية والقواعد المنافسة.

وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.[26]

الفرع الثاني: قانون 2000/ 03 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01

[26]- الموقع الالكتروني للمؤسسة: http//www.Algerietelecom.dz، بتاريخ 2017/03/21 على الساعة 15:29.

جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

المطلب الثاني: بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر:

الفرع الأول: أهداف المؤسسة وهياكلها:

أولا: أهداف المؤسسة:

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات: هي ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر. رغباتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، فهدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنيت.

ثانيا: هياكلها:

بالإضافة إلى كونها متعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجد عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد فاتصالات الجزائر تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر. وهران. قسنطينة. سطيف. عنابة. ورقلة. بشار. الشلف. باتنة. تيزي وزو. البليدة. تلمسان).

أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية " ومراكز هاتفية".

الفرع الثاني: فروع مجمع اتصالات الجزائر:

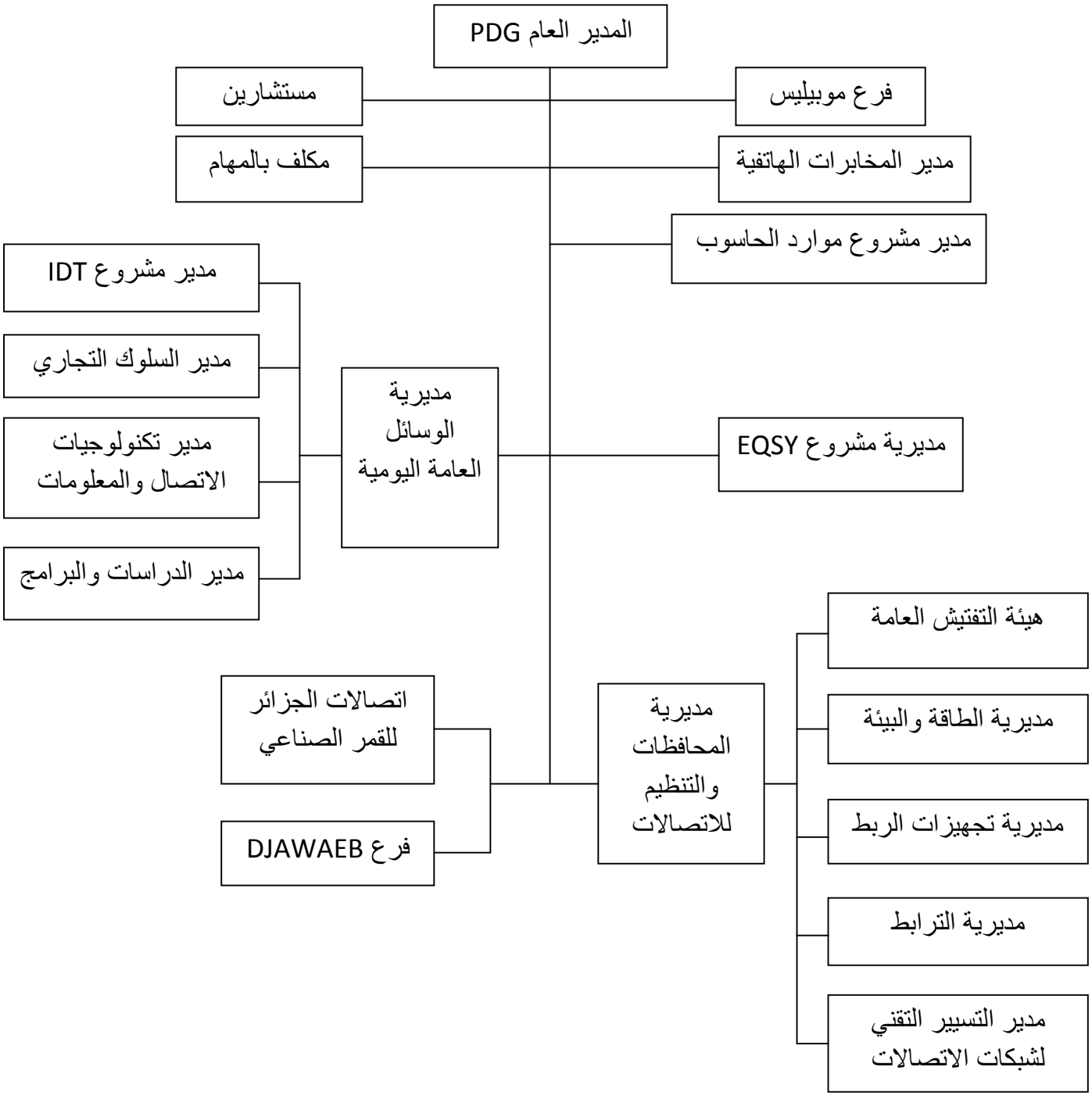
تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخلوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعامل النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكدا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للأنترنت "جواب" مختص في تكنولوجية الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.

وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية ... إلخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترانت intranet بمقرات الربط بالأنترنت عن طريق شبكة "جواب".

اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:[27]



مديرية المالية	مديرية الإدارة العامة للإمدادات	مديرية الموارد البشرية	مديرية التخطيط لنظم المعلومات	مديرية نظم الصوت

[27]- نفس الموقع الإلكتروني، بتاريخ 2017/03/24 على الساعة 15:42.

وسنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي:

1-**الرئيس المدير العام (PDG):** هو رئيس مجلس الإدارة، وبعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة.

ومن مهامه السهر على: تطبيق البرامج والتنسيق بين المصالح إضافة إلى مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة والمحافظة على السير الحسن فيها.

2-**مدير المشروع (IDT):** ويقوم هذا الأخير بتطبيق المهام الموكلة إليه من قبل الرئيس المدير العام، والتنسيق ما بين المديريات عبر المعلوماتية، ضف إلى ذلك الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تلخيص أو عدم تلخيص أو تعطلات....

3-**المفتشية العامة:** وتكون تحت الرقابة المباشرة للمدير وهي مكلفة ب: قاعدة الأعمال السنوية، تنفيذ المهام المفاجئة للمفتشين، تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية، وكذا تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

4-**المفتشية المركزية:** ومن مهامها ما يلي: رقابة السير القانوني لمهام ومصالح الشركة، رقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها، تشخيص وتحليل أي خلل في الشركة وتقويم نوعية الخدمة للزبون.

5-**مديرية الوسائل العامة اليومية:** وهي مكلفة ب: المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة، وتسيير مشاريع التطوير المضبوطة (التخطيط العلمي، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات ...) وتتكون من 4 مديرين هم: مدير الصفقة التجارية الدولية، مدير التسيير التجاري والنوعية، مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات والبرمجة.

6-**مديرية تجهيزات الربط:** وتهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوب، ... الخ.

7-**مديرية التراسل:** مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسلات بين الشركة والزبائن.

8-**مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات:** وهي مكلفة ب: المشاركة في إعداد المخططات السنوية، مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها، زيادة على تدعيم المديريات الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير المنطقية عن طريق الصيانة.

9-**مديرية مشروع موارد الحاسوب:** وهي مكلفة ب: تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية، متابعة مخططات الاستثمارات، تخطيط وتصميم وتطوير الأنظمة العامة فيها خاصة فيما يخص الإعلام الآلي والتيسير.

10- **مديرية الطاقة والبيئة:** وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

11- **مديرية الموارد البشرية:** وهي مكلفة بالمهام التالية: تقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير، المشاركة في إعداد المخططات التنموية وإنشاء برامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي وتسيير أنظمة المكافآت والتحفيز.

12- **مديرية الإدارة العامة الإمدادات:** وتقوم ب: معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة والمحافظة على هياكلها، تسيير وحماية الذمم المالية وإعادة تسجيل العقود الملكية والملفات العقارية، وكذا تنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات.

13- **مديرية المالية والمحاسبة:** وهي مكلفة ب: تقديم المساعدة للهياكل العملية وتنشيط السير المالي والمحاسبي للشركة، تسيير الميزانية والجباية وإعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

14- **الثلاث خطوط المباشرة:** وهي على التوالي:

- خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي: وهو الخط المباشر لاتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.
- خط موبيليس: وهو خط خاص بالهاتف.
- خط جواب: وهو خط مباشر بالممول الرئيسي لخدمات الإنترنت لشركة اتصالات الجزائر.[28]

بينما كان ثاني معيق هو كثرة المستويات الإدارية حيث يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من عدة مستويات؛ وهي تشكل معيقا حسب بعض العمال حيث يرون أن المعلومات لا تصل إليهم أحيانا خاصة الموظفين في المستويات المتفرعة.

أما قلة منهم فقالوا بأن المعيق هو " كثرة المعلومات " وهذا راجع لكون المؤسسة خدماتية تعمل باستمرار وتواصل، وعليها توفير كم هائل من المعلومات سواء للعمال أو الزبائن وهذا ما يصعب العملية على بعض العمال الذين يقعون تحت ظغوطات العمل.

ب – الإجراءات الميدانية للدراسة:

منهج الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلي الميدانية التي تهدف إلى تحديد وصف دقيق لظاهرة أو موضوع معين على صورة أو تقنية رقمية أو الاثنان معا واخترنا من تقنياتها الأساسية منهج المسح، وتهدف هذه الدراسة إلى رصد ظاهرة وموضوع محدد لدى جماعة ما بهدف فهم مضمونها ومضمونه.

[28]- نفس الموقع الالكتروني بتاريخ 2017/04/01 على الساعة 18:32.

يعرف المنهج بأنه: " الطريقة التي يتعين على الباحث أن يلتزمها في بحثه حيث يتقيد باتباع مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير البحث، و يسترشد بها الباحث في سبيل الوصول إلى الحلول الملائمة لمشكلة البحث".[29]

والمنهج المستخدم في دراستنا هو منهج المسح ، وذلك بحكم دراستنا وطبيعتها الوصفية ، والذي نتوخى من خلاله الوصول إلى النتائج المرجوة.

يعرف أحمد بن مرسلي منهج المسح على أنه: " الطريقة العلمية التي يتمكن من خلالها الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة من حيث العوامل المكونة لها، و العلاقات السائدة داخلها كما هي في الحيز الواقعي، وضمن الظروف الطبيعية غير المصطنعة من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك.[30]

مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يتطلب مجتمع البحث الأصلي التعرف بصورة عامة على هذا المجتمع وما يسود مفرداته من تجانس أو تباين و توزعه في شكل فئات أو طبقات و ذلك يأتي إجراء عملية التعيين انطلاقا من خلفية الدراسة الكافية بالمجتمع محل البحث. [31]

وقد كنا سنتناول مجتمع البحث في دراستنا حول دور الاتصال التنظيمي في تفعيل القيادة بحيث يقدر عدد الجمهور الداخلي أو عمال المؤسسة ب 317 عامل موزعين على كل الفروع التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية وكنا سنقوم باستخراج عينة من هذا المجتمع تتضمن تمثيلا وحضورا لكافة الفئات الوظيفية بنسبة 11% أي ما يعادل 35 عاملا يمثلون مفردات البحث فقد كان هذا العدد كافي بما أن العمال يخضعون لنفس الخصائص القانونية التي تسير وفقها المؤسسة ككل وعموما بعد الحصول على عينة

[29] عبد الفتاح خضر، أزمة البحث العلمي في العالم، سلسلة دراسات تصدر عن مكتب صلاح الحميلان للمحاماة و الاستشارات القانونية، الرياض، م ع س ، ط 3، 1992، ص 17.
[30] أحمد بن مرسلي، مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2007، ص 286.
[31] أحمد بن مرسلي، مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2007، ص 197.

جيدة و كافية لتمثيل المجتمع الأصلي للدراسة يمكن للباحث أن يختار النوع الذي يراه مناسبا لموضوع دراسته لذلك كان نوع العينة المستخدمة في دراستنا هي:

* العينة القصدية وهي العينة التي تم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة.[32]

ولأن مجتمع البحث معروف لدينا حيث يتوزع أفراد العينة حسب الفئات السوسيومهنية أي المناصب فهناك أعوان التحكم و أعوان التنفيذ و الإطارات.

أداة الدراسة:

للتعرف على آراء أفراد العينة حول موضوع البحث و إعطائنا إجابات تمكننا من التعرف على وعيهم بأهمية الاتصال التنظيمي فقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان".

الاستبيان : إن البحوث في كافة مستوياتها ومختلف مواضيعها تحتاج إلى استخدام إحدى الأدوات من أجل جمع البيانات و المعلومات حول الموضوع من أجل توظيفها في الدراسة ومنه من أجل تحقيق أهداف دراستنا و التأكد من مدى صحة أو خطأ فرضيات الدراسة ومنه الاستبيان هو أداة لجمع البيانات عن الظروف و الأساليب القائمة بالفعل و الذي يعتبر استطلاق لرأي الآخرين إزاء الظاهرة موضوع البحث والدراسة ويمثل في مجموعة من الأسئلة المترتبة بهدف الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة.

والاستبيان قد يرسل عن طريق البريد إلى الأفراد المعنيين وقد يحمله الباحث بنفسه إلى الأشخاص و الأسلوب المثالي هو أن يملأ الاستبيان بحضور الباحث ويسجل بنفسه الأجوبة والملاحظة التي تثري الموضوع. [33]

---

[32] عبد المجيد إبراهيمن أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، الأردن مؤسسة الوراق، 2000، ص 163.

[33] بوحوش عمار، الذنيبات محمد محمود ، مناهج البحث العلمي، طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، 2001، ص 131.

مجالات الدراسة:

المجال البشري.

المجال الجغرافي.

المجال الزمني.

أولا: المجال البشري:

وهو يضم الفئة التي يحتمل أن تمسهم الدراسة والذين لهم علاقة بموضوع البحث وهم الأفراد الذين يطبق عليهم الدراسة.

ويمثل مجتمع بحث دراستنا هذه في عمال مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية الإقليمية لولاية المدية و يقدر عددهم الإجمالي ب 317 فرد موزعين على كامل الفروع التابعة للمديرية وهم مقسمون على النحو المبين في الجدول الآتي:

الفئات الوظيفية	التكرار
التحكم	51
التنفيذ	137
الإطارات	129
المجموع	317

ثانيا: المجال الجغرافي:

ويمثل المحيط الذي أجرينا فيه الدراسة وتتمثل حدود المجال الجغرافي لدراستنا في شركة اتصالات الجزائر Algérie Telecom– المديرية الفرعية لولاية المدية والمتواجد مقرها بالقطب الحضري الجديد لولاية المدية.

ثالثا: المجال الزمني :

الوقت المستغرق في الدراسة الميدانية من بداية تحديد المجال واختيار العينة المراد بحثها وصولا إلى اختيار الأداة المناسبة على هذه العينة.

وقد كانت تستغرق هذه الدراسة مدة شهر على الأقل وكانت البداية من نهاية شهر فيفري ونظرا للظروف لم نستطع إتمام الدراسة وبهذا قمنا بإعداد تصور عام حول الدراسة.

الإجابة عن الفرضيات:

يساهم الاتصال التنظيمي على تفعيل القيادة الإدارية بطريقة أفضل حيث يجعل الأفكار والتعليمات مفهومة و واضحة ويتيح للعمال الاستعلام عن مختلف المواضيع للحصول على أدق التفاصيل الخاصة بهذا الموضوع مما يؤدي إلى كفاءة عالية في تفعيل القيادة.

لطبيعة الاتصال التنظيمي دور في تحديد نمط قيادي فعال داخل المؤسسة من خلال تطوير خدمة العمل ، بحيث يساعد في عملية التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية كما يؤدي دورا كبيرا في حل المشاكل واتخاذ القرارات الجماعية.

الاتصال التنظيمي تأثر على أداء العاملين مما له دور في تنمية روح الفريق و التعاون بين العمال وذلك من خلال رفع روحهم المعنوية وتحفيزهم للعمل و إشراكهم في تفعيل القيادة.

تصور حول نتائج الدراسة

غالبا ما تكون قنوات الاتصال المعتمدة عليها هي الوسائل المكتوبة لكونها تتصف بدقة أكثر في التعبير ولها إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة و تقديم كافة التفاصيل.

تعدد القنوات: الاتصال غير الرسمي تستخدمها جماعة معينة تمكنها من تكوين شبكة اتصال قوية يزيد في تنمية روح الفريق والتعاون بين العمال.

أحيانا ما يكون هناك تأثير إيجابي من قبل المدير على الموظفين لاسيما تلك التي تتعلق بامتيازات استثنائية وإبراز الكفاءات المهنية، مما يولد الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم للعمل و إشراكهم في تفعيل القيادة.

بعض التعليمات تكون عادة مصحوبة بنوع من التسلط.

بينت الدراسة أن معظم الموظفين يؤكدون أن الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل القيادة من خلال السير الجيد للمؤسسة حيث تظهر أهمية الاتصالات في كافة العمليات والوظائف الإدارية.

إن العلاقة التفاعلية بين القائد وأتباعه عامل مهم ويؤثر على المردودية وانتاجية المؤسسة فكلما كانت العلاقة بينهما جيدة كلما كانت النتائج مرتفعة ومردودية اكبر مالم تكون هناك مشاكل في المؤسسة كقلة إمكانياتها ووسائلها لتنفيذ استراتيجيتها القيادية اومشاكل خاصة بالقائد كالاوضاع الاجتماعية السيئة والنفسية الناتجة عن الضغوطات ام العامل فقد يعاني من عوائق مهنية كالترقية اوالتكوين ...الخ او معنوية كالتسلط والاكتئاب ...هذه العوامل تقلل من فعالية الاتصال القيادي أو بالاحرى العلاقة التفاعلية بين القائد والاتباع.

تم الكشف من معظم العاملين عن وجود نمطي الاتصال الصاعد والنازل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر واهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الادارة والعامل.

الفرع الثاني: مقترحات الدراسة:

من خلال دراستنا هاته وبناء على ما توصلنا إليه من نتائج حول موضوع هام من مواضيع الإدارة وهو الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة وإشراكهم في عملية اتخاذ قرارات داخل المؤسسة.
- زيادة في الدورات التكوينية للعاملين من أجل تطوير القدرات والمهارات المهنية.
- التقليل أو الحد من الصعوبات التي تقف أمام العملية الإتصالية للمؤسسة و ذلك بالإستماع إلى انشغالات العمال والاهتمام بالجانب التقني.
- على المدراء والمستويات القيادية تعلم كيفية مزاولة عملية الاتصال داخل الإدارة وعليهم أكدت يحسنوا نقل الأفكار والمعاني للطرف الآخر.
- يجب أن يكون المشرف على حابة الاتصال له خبرة واسعة في مجال الاتصال والعلاقات العامة وهو من شأنه أن يزيد في تنظيم العمل وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- ضرورة الاستعانة بالمختصين في ميدان الاتصال و هذا لمساعدة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال.
- العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة وتحديد وسائل وأساليب.

خاتمة

خاتمة:

إن مهمة الاتصال التنظيمي هي مهمة جميع القوى الفاعلة اخل المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية اتصالية جيدة من اجل تطوير وتحسين العمل وإيجاد حلول المشاكل وهذا مايسهل الحوار وتبادل الخبرات من خلال الاتصال الذي يحسن من تفعيل القيادة الجيدة لدى عمال المؤسسة.

ولهذا نجد ان الاتصال التنظيمي او الاتصال الاداري يدعم القيادة لدى عمال المؤسسة ويساعد على تماسك مصالحها ومكاتبها وتكاملها والذي يتماشى وقدرات الادارة وإمكانيتها للقيام بعملية الاتصال دورا لايستهان به في استمرار عملية تنظيم المؤسسة الا ان هذا الدور غير كافي وهذا راجع لعدم اهتمام المؤسسة بإجراء بحوث ودراسات داخل المؤسسات لتحسين الاتصال التنظيمي اذ لابد من استغلاله بشكل جيد من اجل تحقيق البقاء ومسايرة الركب والنهوض بالاقتصاد الوطني فالتنمية الإدارية للقيادة تعني ان تكون القيادة مدركة لاهمية التعلم والتطوير لانهما السبيل الوحيد للتغلب على المنافسة ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية تعني ان تكون القيادة لديها رؤية خطة وإرادة للسير للامام تعني ان تكون الأهداف الموضوعة نصب العين قد وضعت لتتحقق فتوحيد الجهد كله في تيار واحد المتمثل في الاتصال التنظيمي ومنه تتدرج مكانة المؤسسة وتصبح اكثر قدرة على البقاء المنافسة تحقيق الربح الرضا الوظيفي واجتماع كل ذلك يؤدي اعلاء مكانة وقيمة العلامة التجارية للمؤسسة.

وفي الاخير نرجو ان تكون دراستنا قد اضافت شيئا مفيدا للبحث العلمي في مجال الاتصال التنظيمي في المؤسسات كما نرجو ان نكون قد قدمنا عملا نافعا يستفيد به الطلبة في بحوثهم القادمة ونكون ايضا قد قدمنا بعض الاساليب المناسبة لتفعيل دور الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة حتى تحقق اهدافها المسطرة.

قائمة المراجع

**قائـــمة المراجـــع :

*الكتب:

- أحمد النواعدة الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق دار أسامة للنشر و التوزيع عمان 2010.
- أحمد ماهر كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال الدار الجامعية للنشر الإسكندرية 2014.
- أسامة خيري القيادة الإدارية دار الراية للنشر و التوزيع الطبعة الأولى الأردن 2012.
- إسماعيل محمود حسن مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير دار العمالية للنشر و التوزيع مصر 2003.
- ثروت عباس مشهور استراتيجيات التطوير الإداري دار أسامة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى الأردن 2010.
- صلاح بن نوار الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية مجلة دراسات العلوم الإنسانية العدد 22 2014.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعية الإسكندرية 2005.
- صلاح عبد القادر النعيمي المدير القائد والمفكر الاستراتيجي ومهارات التفاعل مع الآخرين دار إثراء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى الأردن 2007.
- عبد الباري إبراهيم درة محفوظ احمد جودة أساسيات في الإدارة المعاصرة دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2011.
- عدي عطا حمادي القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية دار البداية للنشر و التوزيع الطبعة الأولى عمان 2013 .
- فضيل دليو الاتصال ومفاهيمه نظرياته و مسائله دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة 2003.

- كاظم حمود خضير موسى سلامة اللوزي مبادئ إدارة الأعمال إثراء للنشر و التوزيع الأردن الطبعة الأولى 2008.
- لوكيا الهاشمي السلوك التنظيمي ج2 مخبر التطبيقات النفسية و التربوية دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع الجزائر 2006.
- هشام حمدي رضا مهارة الاتصال و القيادة الإدارية دار الراي عمان 2010.
- محمد بهجة كشك الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1993.
- محمد سليمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر عمان الطبعة الثالثة 2005.
- محمد يسرى إبراهيم دعيس الاتصال و السلوك الإنساني سلسلة 18 البيطاش سنتر للنشر و التوزيع الإسكندرية 1999.
- محسن منصور ظاهر نعمة عباس الحفاجي نظرية المنظمة مدخل العمليات دار النشر والتوزيع الطبعة الأولى الأردن 2008.
- معن محمود عياصرة مروان محمد بني احمد القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري دار حامد للنشر و التوزيع الطبعة الأولى الأردن 2007.

***الرسائل العلمية :**

- العبيدي، علي ، عزوز، حمزة، الأبناء العنف الأسري وأثره على، الأبناء رسالة ليسانس، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية جامعة الوادي، الوادي 2011.
- بن دريدي فوزي أحمد، العنف لدى التلاميذ في المدارس الثانوية، دن، رياض، 2007.

- بن عبد الرحمان الشهري علي، والطلاب العنف في المدارس الثانوية متوجهة نظر المعلمين والطلاب، رسالة ماجستير، كلية العلوم، الاجتماعية، جامعة نايف ، الرياض/2003.
- بن عمارة، أسماها عقيب، اسية نفطي ، عبد العزيز، علاقة التنشئة الاجتماعية الأسرية (اللين، القوة)، بالعنف المدرسي، رسالة ليسانس كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الوادي ، الوادي، 2011.
- كهينة علواش، العالم الافتراضي العاب الفيديو الالكترونية و التلفزيون، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2012.
- مأمون، عماد الدين، رحال منصف، علاقة البرامج التلفزيونية بإثارة العدوانية لدى الأطفال، رسالة ليسانس كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الوادي، الوادي، 2011.

الملاحق

الاستبيان:

المحور الأول:

أولا: البيانات الشخصية:

1 – الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2 – السن:

من 22 – 32 سنة ☐ من 33 – 43 سنة ☐ 44 سنة فما فوق ☐

3 – المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين مهني ☐

4 – الوظيفة: التحكم ☐ التنفيذ ☐ إطارات ☐

5 – الخبرة المهنية:

من 1 – 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 10 سنوات فما فوق ☐

المحور الثاني :

أسئلة متعلقة بالاتصال التنظيمي

6 – هل تتصل مع زملائك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

7 – ما طبيعة الاتصال السائد في عملية الاتصال بينكم ؟

اتصال صاعد	إتصال نازل	إتصال أفقي
☐	☐	☐

8) ما هي أهم قنوات الإتصال الأفقي التي تعتمدون عليها في عملية الاتصال بينكم؟

وسائل مكتوبة ☐

وسائل شفوية ☐

وسائل إلكتروني ☐

معا

9 – حسب رأيكم فيما تكمن أهمية الاتصال :

بضمن تدفق المعلومات

تحقيق التواصل داخل المؤسسة

خلق جو مناسب للعمل

التنسيق بين مختلف المستويات

10- هل يؤثر الاتصال على أدائكم في العمل ؟ نعم

لا

إذا كان الإجابة نعم فهل تؤثر بالإيجاب:

11- هل تداول المعلومات بين العاملين يكون على كافة المستويات في الوقت المناسب؟ نعم لا

12- هل يؤثر الاتصال غير الرسمي على التعاون بين العاملين؟

نعم لا

13 – هل تؤثر ظروف العمل على مستوى أدائكم؟ نعم لا

14 – هل كان للاتصال التنظيمي دور في تطوير مهاراتك القيادية؟

المحور الثالث:

الأسئلة المتعلقة بالقيادة الإدارية:

15 – هل هناك تأثير إيجابي من قبل المدير على الموظفين : دائما، أحيانا ، أبدا.

16 – كيف يكون موقف رئيسك أمام المشاكل؟

يتصرف بعصبية | يحلها بعقلانية | بتهرب من مواجهتها

17- كيف ترى تنظيم رئيسك للعمل؟ جيد مقبول سيئ

18 – هل يعمل رئيسك المهني على إبراز كفاءتك المهنية؟

نعم لا

19 – هل تؤثر يعمل قائدك على تفعيل عملية الاتصال بينك؟

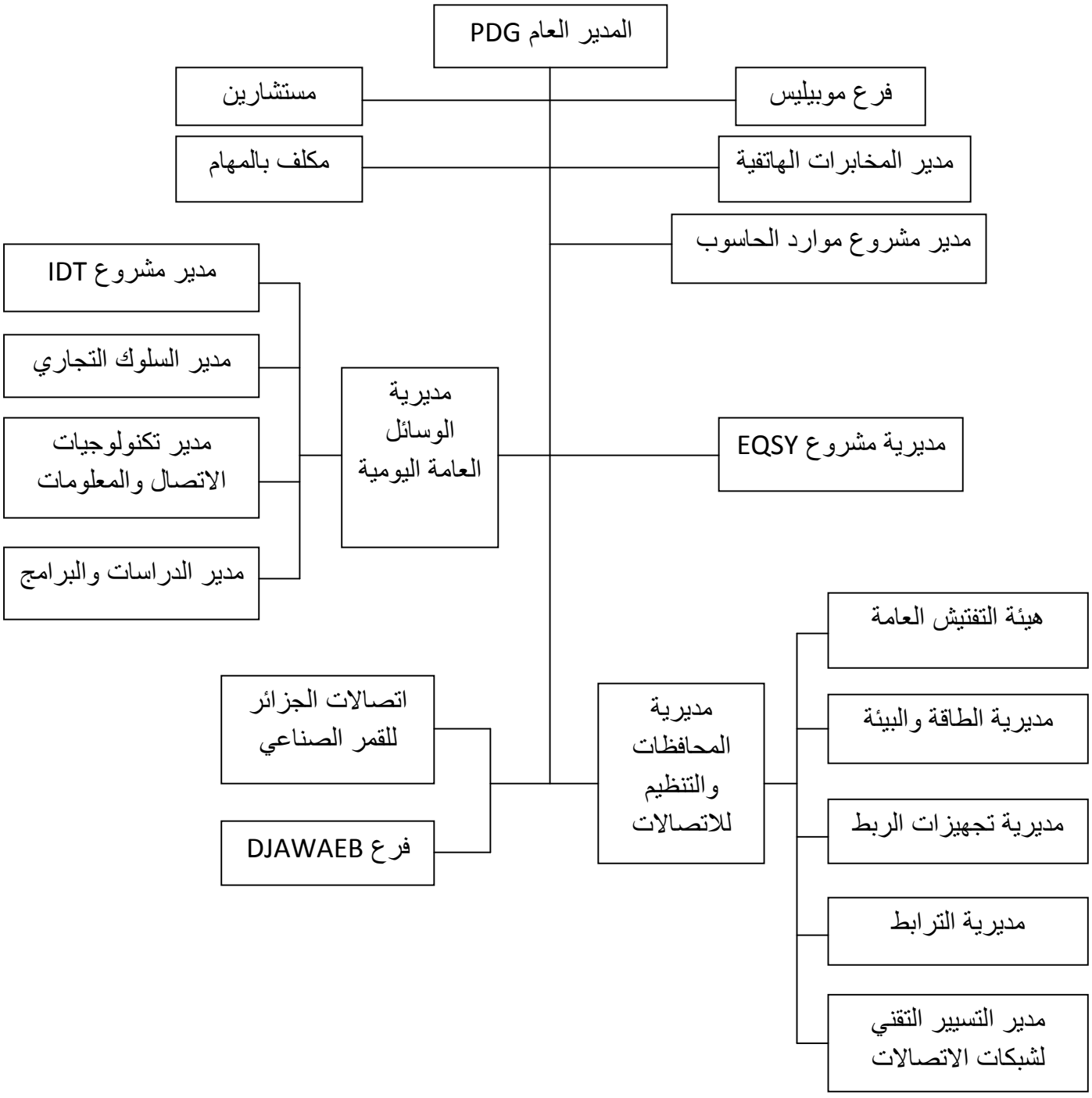
20 – هل تؤثر شخصية القائد على الانضباط داخل المؤسسة؟

21 – كيف هو نمط القيادة الأكثر استعمالا من طرف رئيسك للاتصال بك؟

نمط ديمقراطي

نمط ديكتاتوري

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:



مديرية المالية	مديرية الإدارة العامة للإمدادات	مديرية الموارد البشرية	مديرية التخطيط لنظم المعلومات	مديرية نظم الصوت