وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامـــــــعة يحـــــي فـــارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الفلسفة و الديمغرافيا

أسـاليب القيـادة و علاقتها بأنماط الاتصال في المؤسسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماسترفي علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

من إعدادالطالبتين:

- جوابلية خولة
- موساوي زهرة

تحت إشراف:

د. سبخاوي حنان

السنة الجامعية : 2025/2024



{ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۖ إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ }

صدق الله العظيم

البقرة الآية-32-

شـــــــكر وتـقدير

قـال الله تـعـالـى:

«فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُم ْوَاشْكُرُوا لِي وَلاَ تَكْفُرُون»

صدق الله العظيم

البقرة الآية -152-

اولا اتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة

"حنان سبخاوي "

على المتابعة الجدية والرسمية لهذا العمل وعلى كل مساعدة قدمتها وعلى الثقة الكبيرة التي منحتنا أياها بصفتها مشرفة وعلى إشرافها لنا كل السنوات السابقة فكل الشكر والامتنان.

كما لاأنسى ان أشكر كل أساتذتنا ،الذين داومو على مسيرتنا الدراسيةمن الابتدائي إلى الجامعي حيث لهم يعود الفضل في وصولي الى هذا المستوى فلم يبخلو علينا لا بالمعارف ولابالنصائح.

وأشكر ايضا كل عمال مؤسسة سونلغاز على حسن استقبالهم ومعاملتهم ومساعدتهم لنا في دراستنا

كما أشكر كل من ساعدني، من قريب أو بعيد، في إنجاز وإتمام هذه الدراسة

فأتقدم بالشكر الجزيل وفائق التقدير.

إهـــــــداء:

بســـــــــــــــــــــــــم الله الـرحمن الـرحيم

قـال الله تـعـالـى:

« يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ ۖ وَإِذَا قِيلَ انشُزُوا فَانشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِير »

صدق الله العظيم

المجادلة الآية -11-

أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى من أحمل إسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي الطريق العلم وإلى من كلَّله الله بالهيبة بالوقار..... الى من علمني العطاء بدون انتظار.

"أبي الغالي"

إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها.... إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى أمي الغالية

إلى أحبتي وكل من ساندني

إهـــــــداء:

الحمد لله على نعمة الله، والحمد لله الذي زرع في قلوبنا حب العلم والارتقاء.

ها انا اليوم أحمل ثمرة النجاح، التي سهرت من أجلها الليالي وأعوام، رغم السقوط لكن بفضل الله وصلت إلى أحلامي.

إما بعد:

أهلا وسهلا بمن شاركي فرحة عمري وكان جزء من يومي الجميل، ليس عاديا فهو نهاية وبداية لنجاحات أخرى، طريقي لم يكن سهلا أبدا والنجاح لم يهدى لي على طبق من فضة بل انتزعته بصبر وجهد.

أول الامتنان إلى من أتبعني خطوة بخطوة إلى من رفعني حتى أصل، إلى من أرى الفخر في عينيه، إلى من وضع يديه في كتفي وساندني رغم الظروف، إلى من كان الترياق لدائي إلى من غرس الروح حب السعي والإرادة في ذاتي **أبي** أحبك كثيرا.

وإلى قرعة عيني وملجئي، التي علمتني الاحترام والإخلاص، وبفضل دعاوتها أنافي هذا المكان، إلى من كانت تمدني بالقوة والحنان ولم تحرمني أبدا من العطاء **أمي** شكرا أحبك.

ولإخوتي الذين كانو النور حين تعتم الدروب، فاتح، سيدعلي، وفقهما الله وجزاهما خير جزاء.

إلى أختي العزيزة فاطنة التي قدمت لي الكثير من المساعدة، فليحفظك الله لي ولأولادك البراعم المشاكسين (يعقوب، عبير، جواد).

إلى عائلتي أمي الثانية إلى جدي وجدتي وأخوالي وخالاتي هاهي أختكم صغيرة تضع قبعة النجاح، فافتخرو بالثمرة الصغيرة التي زرعتموها.

شكرا إلى صديقاتي ورفيقات الدرب،فريال، وفاء.

والأخير:

أريد أن أهدي هذا التعب إلى نفسي التي كانت ينادوها دوما بالفاشلة هاهي الفاشلة اليوم تسري على خطى النجاح والتقدم وتاريخي اليوم يجعلني أفتخر بنفسي حتى نهاية العمر شكرا



الفهرس المحتويات

البسملة

الشكر والعرفان

الاهداء

مقدمة:.....أ

1.1 أسباب اختيار موضوع:.....5

2.1 أهمية الدراسة:.....5

3.1 اهداف الدراسة:.....5

4.1إشكالية الدراسة:.....6

5.1فرضيات الدراسة:.....7

6.1تحديد مفاهيم الدراسة:.....7

7.1 الدراسات السابقة للدراسة:.....12

8.1 صعوبات الدراسة :.....17

الفصل الثاني.....19

. تمهيد:.....20

أولا : ماهية القيادة.....20

1.1: تعريف القيادة :..... 20

2.1: أساليب القيادة الناجحة : 23

3.1: أهمية القيادة: 29

ثانيا:أنماط القيادة..... 30

1.2: من حيث سلطة القيادة : 30

1/القيادة غير الرسمية :..... 31

2/القيادة الرسمية :..... 31

2.2 : من حيث أجواء العمل وأساليب القيادة :..... 32

1/ القيادة الديمقراطية (الاقتناعية) : 32

2/القيادة الاتوقراطية (الارغامية الاستبدادية أو الدكتاتورية):..... 33

3/القيادة الفوضوية (غير الموجهة، الحرة):..... 34

ثالثا: النظريات القيادية : 37

1.3: نظرية السماتTrait Theory :..... 38

2.3: النظرية الموقفيةSituational theory..... 40

3.3: النظرية التفاعلية Interactional theory..... 42

رابعا: العوامل المؤثرة في إختيار النمط القيادي : 44

1.4: عوامل تخص القائد : 44

2.4: العوامل الخاصة بالمرؤوسين :..... 44

3.4: العوامل الخاصة بالموقف :..... 45

خامسا: نماذج أساليب القيادة الإدارية: 46

1.5: نموذج تننباوم وشميدت(Tennenbaum and schmidt) :..... 46

2.5: نموذج بليك وموتون (Blake and Mouton) :..... 50

3.5: نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة (William Reddin) :..... 52

4.5: نموذج رنسيس ليكرت(Rensis Likert) :..... 54

سادسا: صفات القائد الناجح 55

خلاصة:..... 57

تمهيد: 59

أولا: ماهية الاتصال..... 60

1.1:مفهوم الإتصال 60

2.1: أهداف الإتصال..... 62

3.1: خصائص الإتصال الجيد:..... 64

4.1: أهمية الإتصال ووظائفه 65

ثانيا: وسائل الإتصال..... 67

1.2وسائل الإتصال الشفوي: 67

2.2 وسائل الإتصال الكتابي: 68

3.2 وسائل الإتصال التكنولوجي:..... 68

ثالثا: أنواع الإتصال 69

1.3 الإتصال الرسمي:..... 69

2.3:الإتصال الغير الرسمي:..... 73

رابعا: عوائق الإتصال 73

1.4. عوائق متعلقة بالمرسل:..... 74

2.4. عوائق متعلقة بالرسالة:..... 74

3.4. عوائق متعلقة بالمستقبل: 74

4.4. عوائق متعلقة بالقناة:..... 75

5.4. عوائق متعلقة بالموقف الإتصالي: 75

6.4.العوائق النفسية:..... 75

خامسا: عناصر الإتصال..... 76

1.5 المرسل:..... 77

2.5 المستقبل:..... 77

3.5 الرسالة:..... 77

4.5 القناة:..... 78

5.5 رجع الصدى:..... 78

6.5 الخلفية المعلوماتية:..... 78

7.5 مجال التفاهم:..... 79

سادسا: نماذج الإتصال..... 82

1.6 نموذج لاسويل Lasswel:..... 82

2.6 نموذج جيربنر (Gernbner):..... 83

3.6نموذج بيرلو Berlo (SMCR):..... 83

4.6 نموذج شانون وويفر:..... 84

5.6 نموذج ولبر شرام:..... 85

سابعا: أهمية الاتصال في القيادة..... 85

الخلاصة:..... 89

الفصل الرابع..... 90

أولا: مجالات الدراسة:..... 91

1-1المجال المكاني: 91

2-1المجال الزماني:..... 91

1.3-المجال البشري: 92

ثانيا : منهجية الدراسة: 93

1-2المنهج المستخدم: 93

2-2العينة و طريقة إختيارها:..... 93

2-3 أدوات الدراسة: 94

ثالثا: عرض الجداول وتحليل البيانات 95

3-1عرض وتحليل الجداول الخاصة بالبيانات العامة:..... 95

3-2:تحليل الجداول الخاصة ببيانات الفرضية الجزئية الأولى.....100

3.3: تحليل الجداول الخاصة ببيانات الفرضية الجزئية الثانية:.....108

رابعا: نتائج الفرضيات.....116

1.4:نتائج الفرضية الجزئية الأولى: 116

2.4 :نتائج الفرضية الجزئية الثانية:.....117

3.4 الاستنتاج العام: 118

خاتمة:.....121

ـ قائمة المراجع:.....123

الملاحــق.....124

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل يوضح الاهتمام بالانتاج	47
02	شكل يوضح نموذج بليك لمدى الاهتمام بالانتاج	50
03	شكل يوضح نموذج ر د ن و الابعاد الثلاثة	53
04	شكل يوضح بدائل السلوك امام القائد الاداري	54
05	شكل يوضح الاتصال النازل	70
06	شكل يوضح الاتصال الصاعد	71
07	شكل يوضح ضيق التفاهم بين المرسل و المستقبل وتكون امكانية التفاهم محددة جدا	79
08	شكل يوضح مجال اكثر اتساعا بين المرسل و المستقبل و يكون المستقبل مدرك معضم افكار المرسل	79
09	شكل يوضح انعدام تام لحدوث عملية الاتصال	80
10	شكل يوضح امتلاك المرسل لخلفية معلوماتية التي يمتلكها المستقبل مما يسهل كثيرا التواصل و يجعل الصدى مرنا و اكثر وضوحا	80
11	شكل يوضح مقومات العملية الاتصالية – عناصر الاتصال	82
12	شكل يوضح بيرلو الاتصال	84
13	شكل يوضح نموذج شانون وويفر للاتصال	85

فهرس الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح ملامح القيادة	37 36
02	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.	95
03	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.	96
04	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	97
05	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة.	97
06	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل	98
07	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة.	99
08	جدول يوضح الإجابة عن سؤال هل يسمح لك بإبداء رأيك والمشاركة في اتخاذ القرار حسب الجنس.	100
09	جدول يوضح الإجابة عن سؤال ما هي طبيعة العلاقة بينك وبين الإدارة حسب الجنس.	101
10	جدول يوضح الإجابة عن سؤال هل سبق لك تقديم اقتراحات فيما يخص العمل حسب المستوى التعليمي.	102
11	جدول يوضح الإجابة عن سؤال هل سبق لك تقديم اقتراحات فيما يخص العمل حسب المستوى التعليمي.	103
12	جدول يوضح الإجابة عن سؤال ماهي طبيعة الاتصال بين العمال والمشرف حسب المستوى التعليمي.	104

13	جدول يوضح الإجابة عن سؤال ماهي طبيعة العلاقة بينك وبين الإدارة جدول حسب الأقدمية في المؤسسة	105
14	جدول يوضح الإجابة عن سؤال هل سبق لك تقديم اقتراحات فيما يخص العمل حسب الأقدمية في المؤسسة.	106
15	جدول يوضح الإجابة عن سؤال هل هناك حوار بين الإدارة والعمال حسب الأقدمية في المؤسسة.	107
16	جدول يوضح الإجابة عن سؤال ماهي أكثر أساليب الاتصال استعمالا في المؤسسة حسب المستوى التعليمي	108
17	جدول يوضح الإجابة عن سؤال ماهي أكثر أساليب الاتصال استعمالا في المؤسسة حسب الوظيفة.	109
18	جدول يوضح الإجابة عن سؤال هل هناك اتصال مباشر بين الإدارة والعمال حسب المستوى التعليمي.	110
19	جدول يوضح الإجابة عن سؤال ما رأيك في القرارات الصادرة عن الإدارة حسب الجنس.	111
20	جدول يوضح الإجابة عن سؤال ما رأيك في القرارات الصادرة عن الإدارة حسب الوظيفة.	112
21	جدول يوضح الإجابة عن سؤال كيف يتم إيصال المعلومات من الإدارة للعمال حسب المستوى التعليمي.	113
22	جدول يوضح الإجابة عن سؤال ما رأيك في القرارات الصادرة عن الإدارة حسب الأقدمية.	114
23	يوضح الإجابة عن سؤال هل تشارك في الاجتماعات التي تعقد في المؤسسة حسب الأقدمية.	115





مقدمة:

لقد تفاعلت في الآونة الأخيرة الكثير من العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ...فأحدثت تغيرات في المجتمعات والمؤسسات، فيساهم الأفراد بدرجة كبيرة في هذا التطور، الذي يؤدي الى طريق التنمية والتقدم ، الأشخاص لهم دور كبير في التخطيط، وكيفية التعامل، والقيادة التي تشرف على سيرورة المؤسسات .

فيعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في نجاح المؤسسة وتطورها، حيث تحفز الافراد نحو تحقيق أهداف مشتركة. فهو حلقة وصل أساسية لضمان التنسيق في مختلف المستويات الإدارية، وتعزيز التفاهم بين القادة والمرؤوسين، وأصبحت القيادة من أهم المؤثرات في الحياة السياسية والاقتصادية وفي كل مجتمعات دول العالم، ولها أولوية كبيرة في تقرير الأمور، وإتخاذ القرارات المصيرية، مما مما يجعل القيادة قادرة على مواجهة التحديات، ودفع المؤسسات الى درجة تحقيق الأهداف والغايات .

وعليه تعتمد المؤسسات على القائد ومدى سلطته الرئاسية المتمثلة في تنسيق الجهود، وتزويد المرؤوسين بالمعلومات الكافية التي تساعد على إصدار القرارات والتعليمات التي تحقق أهداف المؤسسة، المردودة على إنتاجيتهم فنجد القيادة محل اهتمام كبير من قبل الباحثين في علم الاجتماع وعلم الإدارة والتسيير.

يعد الاتصال أحد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية للمؤسسات، حيث يقوم بنقل المعلومات بين المؤسسات، فلا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز دون الاتصال، فهو الوسيلة التي يتم من خلالها القيام بوظائف القيادة الإدارية، ومع كثافة المعلومات وتطور التقنيات المتعددة التي تواجه المؤسسات فلا بد من اتصال فعال لتنظيم وتنسيق هذه المعلومات.

فالعلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الإتصال داخل المؤسسة، هو مجال غني جدا للدراسة والتحليل، فكلاهما يؤثر على الآخر، ففعالية العمل الجماعي وإتخاذ القرار يعكس الأداء العام، فإتخاذ القرارات لا يقتصر على القائد الناجح فقط بل القدرة على كيفية إيصال الفكرة والتوقعات بطريقة واضحة وفعالة، فلا يمكننا أن نجد الجماعة بدون قائد، ولا قائد بدون جماعة.

ومن هنا نستنتج أن هذه الدراسة جاءت لتسليط الضوء على العلاقة بين أساليب القيادة (كالقيادة التسلطية، القيادة الديمقراطية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) وأنماط الاتصال (كالعمودي، الافقي، الرسمي، الغير رسمي...) حيث تساهم هذه العلاقة في بناء عمل متكامل، وتحسين مناخ البيئة وزيادة الإنتاجية. إن تركيزنا على عاملين هذا لا يعني عدم أهمية العوامل الأخرى، وإنما محاولة تبين العلاقة الموجودة بين هذين العنصرين وكيف تساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة الجزائرية، لذلك فقط تضمنت دراستنا هذه الفصول الأربعة التي كانت كالتالي:

الفصل الأول جاء بعنوان الجانب المنهجي للدراسة، وتناولنا فيه، إشكالية الدراسة، وفرضياتها، بالإضافة الى أسباب اختيار موضوع، وأهداف الدراسة، كما تطرقنا الى تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة حول المتغيرات، وصعوبات الدراسة التي واجهتنا خلال انجاز عملنا هذا .

الفصل الثاني جاء تحت عنوان القيادة الإدارية وقد تم تقسيمه الى عدة أقسام، أولا ماهية القيادة وتناولنا فيها، تعريف القيادة، أساليب القيادة الناجحة، وأهمية القيادة، ثانيا أنماط القيادة وتضمنت جزأين، من حيث السلطة القيادية والتي جاء فيها القيادة الغير رسمية والقيادة الرسمية ، ومن حيث أجواء العمل وأساليب القيادة فذكرنا فيه القيادة الديمقراطية والقيادة الاوتوقراطية والقيادة الفوضوية، ثالثا نظريات القيادة وتناولنا فيها نظرية السمات، النظرية الموقفية، والنظرية التفاعلية، رابعا العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة، وتناولنا فيه عوامل تخص القائد، وعوامل تخص المرؤوسين وعوامل خاصة بالموقف، خامسا نماذج أساليب القيادة الإدارية الذي تناولنا فيه نموذج تننباوم وشميدت، نموذج بليك وموتون، نموذج ردن ذو الابعاد الثلاثة، نموذج رنسيس ليكرت، سادسا صفات القائد الناجح ، وأخيرا الخلاصة.

الفصل الثالث جاء تحت عنوان الاتصال في المؤسسة وقد قسم إلى عدة أقسام، أولا ماهية الاتصال وتناولنا فيها، مفهوم الاتصال، أهداف الاتصال، أهمية الاتصال ووظائفه، خصائص الاتصال الجيد، ثانيا وسائل الاتصال، تناولنا فيها، وسائل الاتصال الشفوي، وسائل الاتصال الكتابي، وسائل الاتصال التكنولوجي، ثالثا أنواع الاتصال، تناولنا فيه الاتصال الرسمي، الاتصال الغير رسمي، رابعا عوائق الاتصال التي تضمنت عوائق متعلقة بالمرسل، عوائق متعلقة بالمستقبل، عوائق متعلقة بالقناة، عوائق متعلقة بالموقف الاتصالي، العوائق النفسية، خامسا عناصر الاتصال الذي تناولنا فيه، المرسل، المستقبل،

الرسالة، القناة، رجع الصدى، الخلفية المعلوماتية، مجال التفاهم، سادسا نماذج الاتصال تناولنا فيه، نموذج لاسويل، نموذج جير، نموذج بيرلو، نموذج ولبرشرام، وأخيرا الخلاصة.

الفصل الرابع جاء تحت عنوان المجال التطبيقي للدراسة وفيه ثلاثة أقسام جاءت كالآتي، أولا مجالات الدراسة تناولنا فيه، المجال المكاني، المجال الزماني، المجال البشري، العينة وطريقة إختيارها، ثانيا الإجراءات الميدانية للدراسة، تناولنا فيه عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى، عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية، ثالثا نتائج الفرضيات تناولنا فيها نتائج الفرضية الجزئية الأولى، نتائج الفرضية الجزئية الثانية، الاستنتاج العام، خاتمة.

الفصل الأول

الجانب المنهجي للدراسة

1.1أسباب إختيار موضوع

2.1أهمية الدراسة

3.1أهداف الدراسة

4.1إشكالية الدراسة

5.1الفرضيات

6.1تحديد المفاهيم

7.1الدراسات السابقة

8.1صعوبات الدراسة

1-1 أسباب اختيار موضوع:

ا) أسباب ذاتية:

- الرغبة في معرفة علاقة القيادة بالاتصال داخل المؤسسة
- اهتمامنا الشخصي بموضوع القيادة والاتصال بإعتبارهما عمليتين حيويتين في المؤسسة و باعتبارهما يدخلان ضمن مجال تخصصنا

ب) أسباب موضوعية:

- علاقة الموضوع بعلم الاجتماع التنظيم والعمل
- الحاجة العلمية لهذا النوع من الأبحاث

1-2 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا هذه في النقاط التالية:

- ابراز أهمية القيادة داخل المؤسسة كوسيلة تأثر على العاملين في المؤسسة
- مساهمة هذه الدراسة في تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة
- تساعد هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين أساليب القيادة لدى المؤسسة بأنماط الاتصال

1-3 اهداف الدراسة:

- معرفة الدور الذي تلعبه القيادة في تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة
- محاولة التعرف على دور القائد في تحسين أداء العاملين
- التعرف على مدى مساهمة الأنماط القيادية في زيادة الفاعلية في العمل
- التعرف على الخصائص التي يجب ان تتوفر في الشخصية القيادية لتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة
- الإحاطة النظرية بمختلف جوانب الموضوع والتعرف على أساليب القيادة وكيفية مساهمة أنماط الاتصال في المؤسسة

- تسليط الضوء على أنماط الاتصال بمثابتها على انها واحد جديد على الساحة القيادية

1-4إشكالية الدراسة:

تعد المؤسسة هي كيان يضم مجموعة مختلفة من الأشخاص كل شخص له دور في التنمية والتسيير الفعال ومن أهم عناصر التسيير الفعال ، ونجد القيادة وتعتبر عنصر ضروري لنجاح المؤسسات سواء كانت تربوية أو اقتصادية أو ثقافية.....الخ، حيث تقوم على مجموعة من النشاطات التي من شأنها ان تساهم في بناء الهيكل الخارجي والداخلي للمؤسسة وهذا ما أشارت اليه بعض النظريات المفسرة للقيادة الإدارية وعلى سبيل المثال نجد نظرية السمات التي ترى ان النجاح في القيادة يتوقف على توافر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، اما نظرية الرجل العظيم التي ترى ان القادة يولدون قادة فان احداث التغيير والتطوير في أي مؤسسة لا يتم الا في ظل وجود قيادة واعية وذلك من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة التي تضمن السير الاستراتيجي لقوانين المؤسسة

فالقيادة لها دور في توجه الأفراد والأوامر والتحكم ولها أنواع سلطوية ودكتاتورية وتشاركية، فتستمد قوتها من شخصية القائد وقدراته على التنظيم وله مسؤوليات عظيمة ومهام لا يتحملها الا قلة من الافراد التي تتوفر فيهم خصائص القيادة فهناك عدة أنماط تصنف على أساس المصدر وهناك من يصنف على أساس السلوك القيادي وتنقسم الى ثلاث أساليب وهي (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي ، النمط القيادي الفوضوي).

وتعتبر عملية الاتصال مهمة جدا لدى الانسان وحاجياته ونشاطات الحياة المختلفة فالقيادة تعتمد على ذلك في تفعيل النشاطات داخل المؤسسة، فأنماط الاتصال داخل المؤسسة تتميز بعدة أنماط، حيث نجد أن النظريات القيادية تؤكد على الاتصال ومهاراته وشكله ونوعه فالربط هذه الموضوعين بشكل دقيق وبالعلاقة التبادلية التي بينهم، فلا يوجد تسيير فعال بدون ان يكون هناك أساليب قيادية دون وجود اتصال مجدي بين رؤساء او اطراف أخرى.

وهكذا فنظرا لأهمية الموضوع المطروح الذي يتعلق بأساليب القيادة وعلاقتها بأنماط الاتصال في المؤسسة من حيث العلاقة التي تربط بين القيادة والاتصال في المؤسسة، ومن هذا المنطلق للدراسة كانت مشكلة البحث التي تنطلق عن التساؤل العام التالي:

"ماهي العلاقة بين أساليب القيادة وانماط الاتصال داخل المؤسسة؟"

- **التساؤلات الفرعية:**

1)-كيف يساهم النمط القيادي في تحسين الاتصال داخل المؤسسة؟

2)-ما هو دور القيادة في تحسين الاتصال داخل المؤسسة؟

1- 5 فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الرئيسية:**

هناك علاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال في المؤسسة

- **الفرضيات الفرعية:**

يساهم أسلوب القيادة في تعزيز الاتصال الفعال والمتبادل بين القادة والمرؤوسين

للقيادة دور في تحسين الاتصال داخل المؤسسة

1-6تحديد مفاهيم الدراسة:

1)مفهوم القيادة:

أ) القيادة لغة : القيادة في اللغة مأخوذة من الفعل " قاد يقود قيادة "، ويقال: قاد القوم أي: تقدمهم وساسهم. والقيادة تعني التوجيه والإرشاد والسير بالمجموعة نحو هدف معين .

ب) **القيادة إصطلاحا:**

- القيادة هي القدرة على التأثير في مجموعة من الأشخاص وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة من خلال التوجيه والتحفيز وإتخاذ القرارات الفعالة .تتضمن القيادة القدرة على حل المشكلات وتوجيه الأفراد نحو الأداء المثالي داخل الفريق أو المنظمة .[1]

- القيادة هي فن التأثير على الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة.[2]

ج) **التعريف الاجرائي** : أما التعريف الإجرائي للقيادة هو سلوك يختص به المدير أو الرئيس داخل المؤسسة أو خارجها متصفا بالاستراتيجيات وتكتيكات ونظرة ثاقبة تؤهله للقيادة بهدف توجيه والتنسيق.

2) مفهوم أساليب القيادية:

أ) **الأساليب القيادية لغة** : الأسلوب "الطريق، والمذهب، والوجه" والقيادة كما ذكر سابقا، من "قاد"، أي تولى التوجيه والإرشاد.

ب) اصطلاحا :

-يقصد بالأساليب القيادية الطرق والاستراتيجيات التي يستخدمها القائد لتحقيق أهدافه مع فريقه. هذه الأساليب تتنوع ما بين الأسلوب الديمقراطي والدكتاتوري واللاعني، وغيرها من الأساليب التي تعتمد على كيفية اتخاذ القرارات، والتفاعل مع الأفراد، وإدارة الأزمات .[3]

---

[1]- عبد الكريم بكار:**القيادة...أسس ومفاهيم** ، الطبعة الأولى، دار الحضارة للنشر والتوزيع، السعودية، 2012، ص19

[2]- محمد سعيد جابر:**فن القيادة: الأسس والمفاهيم**، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، مصر، 2015، ص41

[3]- احمد محمود عاطف:**أساليب القيادة:** مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، مصر، 2016، ص52

- تشير الأساليب القيادية إلى الطرق التي يتبعها القائد في التعامل مع الافراد أثناء قيادتهم لتحقيق أهداف مشتركة. تشمل هذه الأساليب أسلوب القيادة التوجيهية ، القيادة التحفيزية ، القيادة الإستبدادية ، وغيرها. ويعتمد اختيار الأسلوب على نوعية المواقف والبيئة المحيطة بالمنظمة أو الفريق .[1]

ج) **التعريف الإجرائي** : اما التعريف الإجرائي للأساليب القيادية هي مجموعة الرؤى التي يتمتع بها الفرد عن غيره تؤهله الى اختيار الأمثل لطرق التوجيه والتأثير على الأخرين

3) **مفهوم القائد** :

أ) **القائد لغة** : مشتق من الفعل "قاد" أي سار أمام القوم ليدلهم على الطريق، أو وجههم وساسهم، إذا القائد لغويا هو من يتقدم جماعة ويوجههم ويهديهم نحو هدف معين.

ب) **القائد إصطلاحا** :

- القائد هو الشخص الذي يمتلك القدرة على التأثير في الأفراد أو المجموعات لتحقيق أهداف معينة. القائد يجب أن يكون قدوة في السلوك والقيم، كما يتمتع بمهارات في اتخاذ القرارات، وتحفيز الآخرين، وإدارة التغيير. يتسم القائد بالقدرة على توجيه الأفراد نحو تحقيق رؤية أو هدف مشترك، ويشمل ذلك القدرة على حل المشاكل وتنظيم الموارد.[2]

- القائد هو الفرد الذي يملك القدرة على توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف جماعية عبر التأثير فيهم وتنظيم جهودهم. القائد يضع رؤى واضحة للمستقبل ويحفز الافراد على المساهمة في تحقيق هذه الرؤية. كما أنه يتسم بمهارات عالية في التواصل واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تدعم نجاح الفريق.[3]

---

[1]- سعيد عبد الله:**القيادة وأساليبها في المؤسسات**، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر، الامارات ،2018، ص45

[2]- احمد عبد العزيز :**القائد الناجح: المفهوم والمهارات**، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، لبنان،2017، ص14

[3]- عبد الله محمد الصالح: **القائد بين القيادة والإدارة**، الطبعة الثانية، دار المعارف، مصر،2015، ص42

ج) التعريف الإجرائي:أما التعريف الإجرائي للقائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الاخرين و أتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

4) مفهوم الاتصال :

أ) الاتصال لغة : مأخوذ من الفعل "اتصل"، أي وقع بين شيئين تلازم أو إرتباط أو تواصل، وهو ضد الانفصال، إذا هو الوصول إلى الآخر وربط العلاقة به سواء بالكلام أو الفعل أو الإشارة .

ب) إصطلاحا :

- الإتصال هو عملية تبادل المعلومات بين الافراد أو الجماعات باستخدام وسائل متعددة، سواء كانت لفظية أو غير لفظية. يتمثل الهدف من الإتصال في نقل الأفكار والمعلومات والمشاعر بشكل فعال من المرسل إلى المستقبل، ويشمل جميع جوانب التواصل الشخصي، مثل الاستماع، والتفاعل والرد.[1]

- الإتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار بين الأفراد أو المجموعات عبر وسائل معينة. يتضمن الاتصال عدة مراحل من إرسال الرسالة وتحويلها واستقبالها وفهمها، كما يرتبط ارتباطا وثيقا بالتفاعل بين الافراد في مختلف السياقات الاجتماعية والمهنية .[2]

ج) التعريف الإجرائي :أما التعريف الإجرائي للإتصال هو عملية نقل االأفكار والمعلومات داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف

5)مفهوم الاتصال التنظيمي :

أ) الاتصال التنظيمي لغة : كما سبق الاتصال في اللغة هو من "اتصل" أي ارتبط وتواصل، والتنظيم في اللغة مأخوذ من "نظم" أي رتب الأشياء وفق نظام أو ترتيب معين، فالاتصال التنظيمي لغويا هو التواصل

[1]- فؤاد زكريا:**الاتصال وعلاقته بالحياة الاجتماعية**، ط1، دار النهضة، مصر،2008، ص13

[2]- مصطفى ملكاوي: **مقدمة في الإتصال**، ط2، دار الفكر العربي، مصر،2014، ص30

الذي يتم وفق ترتيب أو نظام محدد بين أفراد ينتمون إلى تنظيم أو مؤسسة، من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف **المشتركة** .

ب) إصطلاحا :

- الاتصال التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين جميع المستويات التنظيمية داخل الشركة أو المؤسسة. يهدف إلى تسهيل التنسيق بين الافراد والفرق، وتحقيق الشفافية، وضمان اتخاذ قرارات مستنيرة. الاتصال التنظيمي قد يكون رسميا (عبر التقارير والاجتماعات الرسمية) أو غير رسمي (من خلال التواصل اليومي) .[1]

- الاتصال التنظيمي هو عملية تبادل المعلومات والرسائل بين الافراد داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف محددة. يشمل هذا الاتصال جميع أنواع التفاعلات بين الافراد داخل المنظمة سواء كانت رسمية أو غير رسمية، ويهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي، تعزيز التنسيق، وزيادة فاعلية اتخاذ القرارات .[2]

ج) التعريف الإجرائي: أما التعريف الإجرائي للإتصال التنظيمي أنه عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة

[1]- محمد علي عبد الله: **الاتصال التنظيمي وأثره في تحسين الأداء**، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2016، ص22

[2]- احمد فؤاد طه: **الاتصال التنظيمي، الأسس والنظريات**، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2015، ص17

1-7 الدراسات السابقة للدراسة:

لقد كان موضوع القيادة موضوعا لكثير من الأبحاث والدراسات التي تناولته من زوايا مختلفة، وأن سر تنمية الدول لم يكمن في قدرتها على استخدام ثرواتها انما أيضا في كيفية استخدام القوة البشرية وحملها على اكتشاف كل طاقاتها المبدعة، ويؤكد أهمية ذلك من خلال الاتصال داخل المؤسسات باعتبارها عامل مهم في التأثير على السير الحسن للمنظمات بمختلف قطاعاتها ومن هذا سوف نعرض بعض الدراسات المختلفة التي تتناول هذا الموضوع.

1) دراسات أجنبية:

أ) دراسة لبيت وايت(lippit white): هي من الدراسات الكلاسيكية في علم الاجتماع التنظيمي، أجريت عام 1939 تحت اشراف كورت لوين، تعد هذه الدراسة من أوائل المحاولات التجريبية لفهم تأثير أنماط القيادة على سلوك الجماعة وفعاليتها.

- وقد تم طرح التساؤل الآتي:

كيف يؤثر نمط القيادة (الديمقراطي، الاستبدادي، التسيبي)على أداء الجماعة، تماسكها، وسلوك أعضائها؟

أما الفرضيات كانت كالآتي:

1-إنتاجية الجماعة: حيث يتوقع ان تختلف مستويات الإنتاجية باختلاف نمط القيادة .

2-السلوك الاجتماعي للأفراد: مثل (العدوانية، التعاون، أو اللامبالاة).

3-الروح المعنوية والتماسك الداخلي: تأثير نمط القيادة على معنويات الأفراد وتماسك الجماعة

➢ **منهجية الدراسة:**

تم اختيار مجموعة من الأطفال وقسموا إلى ثلاث مجموعات، كل منها تحت قيادة نمط مختلف:

1- القيادة الديمقراطية: حيث يشرك القائد الأعضاء في اتخاذ القرارات

2-القيادة الاستبدادية: حيث يتخذ القائد القرارات دون مشاركة الأعضاء

3-القيادة التسيبية: حيث يترك القائد الأعضاء دون توجيه او تدخل

استخدم الباحثون المنهج التجريبي ، حيث تم تصميم تجربة محكمة لدراسة تأثير ثلاثة أنماط من القيادة على سلوك الأطفال داخل مجموعات صغيرة، كما اعتمدوا على الملاحظة المباشرة حيث تمت ملاحظة سلوك الأطفال أثناء التفاعل مع القائد ومع بعضهم البعض، وكانت العينة تضم حوالي 10 مجموعات (كل مجموعة تضم 5إلى 10 أطفال)

➢ **نتائج الدراسة:**

1-الإنتاجية: كانت أعلى في المجموعة ذات القيادة الديمقراطية، تليها الاستبدادية، وأدناها في التسيبية .

2-السلوك الاجتماعي:

- القيادة الديمقراطية: سادت أجواء التعاون والروح المعنوية العالية.
- القيادة الاستبدادية: ظهرت سلوكيات عدوانية بين الأعضاء
- القيادة التسيبية: سادت اللامبالاة والفوضى

➢ **تعقيب الدراسة:**

ركزت هذه الدراسة على أنماط القيادة وآداء الجماعة وتماسكها وسلوك أعضائها، في حين ركزت دراستنا على علاقة أنماط القيادة وأنواع الاتصال.

بالنسبة للمنهج استخدمت هذه الدراسة المنهج التجريبي في حين استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي.

اما بالنسبة لأدوات الدراسة اعتمدت على الملاحظة المباشرة أما دراستنا اعتمدت على الاستبيان كآداة لجمع المعلومات

ب) دراسة ويسن (Wessen): أجريت هذه الدراسة بإحدى المستشفيات الكبيرة بالولايات المتحدة الامريكيةعام 1958، دامت 03 أشهر قام بها الباحث الأمريكي "ويسن"، وكان الهدف منها التحقق من تفاوت مراكز الجماعة في السلطة أو المكانة الاجتماعية يؤثر انتقال المعلومات بين أفراد الجماعة بصورة حرة.

وقد تم طرح التساؤل الآتي: كيف يؤثر الموقع الاجتماعي/الوظيفي للفرد في المؤسسة على قدرته على التواصل مع الآخرين، واستقبال المعلومات أو ارسالها ؟

أما الفرضيات كانت كالآتي:

1- هناك علاقة طردية بين المكانة الاجتماعية داخل المستشفى ومستوى الاتصال (كما ونوعا).
2-الأفراد ذوو المكانات العالية (كالأطباء أو المديرين) يتمتعون بوصول أسهل إلى المعلومات ويمارسون تأثيرا أكبر على عملية الاتصال.
3-الأفراد في المكانات الدنيا يعانون من ضعف في تدفق المعلومات وصعوبة في التعبير أو التفاعل في قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية .

- **منهجية الدراسة:**

- طلب الباحث من كل فرد من أفراد تسجيل الاتصالات التي تحدث بينه وبين الآخرين في التنظيم بصفة عامة، خلال يوم كامل لمدة خمسة أيام، ثم بعد ذلك قام الباحث بتحليل هذه البيانات التي جمعت عن طريق التدوين من طرف المبحوثين بالإضافة إلى البيانات التي جمعت بواسطة الملاحظة المقننة
- استخدم ويسن المنهج الوصفي التحليلي
- توزيع إستبيانات على مختلف الفئات (الأطباء، الممرضين، العاملين الإداريين....)

➢ **نتائج الدراسة:**

- تبين أن الاتصال في المستشفى كان عموديا أكثر من كونه أفقيا.
- المعلومات كانت تتدفق من الأعلى إلى الأسفل، لكن نادرا ما تصعد من الأسفل إلى الأعلى .
- الأطباء والمديرون تلقوا معلومات أكثر دقة وأسرع من الممرضين والموظفين الآخرين.
- الطبقات الدنيا شعرت بنوع من العزلة والاغتراب المؤسسي.

➢ **تعقيب الدراسة:**

ركزت هذه الدراسة على كيفية تأثير الموقع الاجتماعي الوظيفي للفرد بالمؤسسة على قدرته في التواصل مع الآخرين، في حين ركزت دراستنا على علاقة أنماط القيادة بأنواع الاتصال.

بالنسبة للمنهج استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي ، في حين استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي. أما بالنسبة لأدوات الدراسة اعتمدت على الملاحظة أما دراستنا اعتمدت على الاستبيان كآداة لجمع المعلومات

➢ **2)دراسات عربية:**

أ) دراسة جمال بن زروق: كانت الدراسة تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية" دراسة ميدانية لمؤسسة الحديد والصلب بجامعة باجي مختار عنابة 2000، وهي من الدراسات الرائدة التي تناولت العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتغيير داخل المؤسسات الجزائرية، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي شهدتها البلاد

وقد تم طرح التساؤل الآتي: "ما هو دور الاتصال التنظيمي في إنجاح سيرورة التغييرخلال الإصلاحات الاقتصادية داخل المنشأة الجزائرية ؟"

أما الفرضيات كانت كالآتي :

1- تحسين تدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.

2- تقليل الغموض والشكوك المرتبطة بعمليات التغيير.

3- تعزيز مشاركة الفاعلين في عملية التغيير مما يقلل من مقاومتهم.

➢ **منهجية الدراسة:**

اتبعت الدراسة المقاربة النسقية الاتصالية، حيث تم النظر الى المنشأة كنظام مفتوح يتأثر ويتفاعل مع بيئته وتم التركيز على تحليل الأدوار الاتصالية داخل المنشأة وكيفية تأثيرها على سيرورة التغيير.

➢ **نتائج الدراسة:**

- الاتصال التنظيمي الفعال يسهم في تقليل مقاومة الفاعلين لعمليات التغيير
- المنشآت التي تعتمد على استراتيجيات اتصال واضحة وشفافة تكون أكثر قدرة على تنفيذ التغيرات بنجاح.
- تجاهل أهمية الاتصال في عملية التغيير يؤدي إلى فشل أو تعثر هذه العمليات.

➢ **تعقيب الدراسة:**

رغم القيمة العلمية للدراسة، الا انها قد تفتقر إلى الجانب التطبيقي الميداني، .وهذا ما إختلفت فيه عن دراستنا ،كما أن التركيز كان منصبا بشكل كبير على الجانب النظري دون تقديم أدوات جمع المعلومات ...بينما كان تركيزنا على الجانبين معا.

ب) دراسة سعيد لوصيف 1995: كانت الدراسة تحت عنوان "أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية "نشرت في مجلة العلوم الاجتماعية بجامعة الكويت، المجلد23، العدد1، صفحات (112-81)

وقد تم طرح التساؤل الآتي: "هل تعد القيادة التنظيمية متغيرا هيكليا أو متغيرا موقفيا في عملية إحداث التغيير التنظيمي ؟"

أما الفرضيات كانت كالآتي :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتبع في المؤسسة ونجاح عملية التغيير التنظيمي.

- الأنماط القيادية المختلفة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، المتساهل) تؤثر بشكل متفاوت على مراحل التغيير.

➢ **منهجية الدراسة:**

اعتمد الباحث على منهج وصفي تحليلي، مستخدما أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات مع عينة من القادة والموظفين في مؤسسات جزائرية .تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية لقياس العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح التغيير التنظيمي .

➢ **نتائج الدراسة:**

أظهرت النتائج النمط القيادي الديمقراطي كان الأكثر فعالية في إدارة التغيير، حيث ساهم في تعزيز المشاركة والالتزام بين الموظفين، في المقابل، كان للنمط الأوتوقراطي تأثير سلبي على التغيير، إذ أدى إلى مقاومة أكبر من قبل العاملين .

➢ **تعقيب الدراسة:**

ركزت هذه الدراسة على أنماط القيادة في اطار التغيير النتظيمي في حين ركزت دراستنا على علاقة أنماط القيادة و أنواع الاتصال.

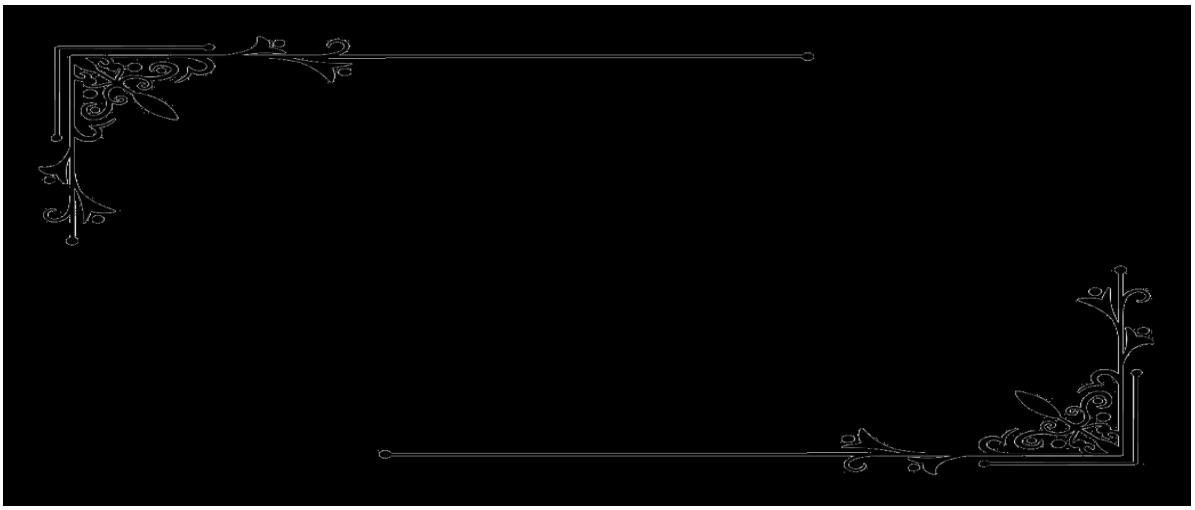
بالنسبة للمنهج استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، في حين استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي، اما بالنسبة لأدوات الدراسة استخدمت المقابلة و توزيع الاستبيانات، اما دراستنا اعتمدت على الاستبيان كآداة لجمع المعلومات.

1-8 صعوبات الدراسة :

واجهنا أثناء إعداد البحث عدة صعوبات أهمها مايلي:

-الجانب النظري: تشعب موضوع القيادة وكذلك موضوع الإتصال حيث أنهما موضوعان تتقاطع في دراستهما الكثير من العلوم : علم الإدارة ، علم الاجتماع، علم النفس ، ونتيجة هذا التشعب وجدنا صعوبة في هيكلتها بالشكل الذي يتناسب مع أهداف البحث

-الجانب التطبيقي: قد وجدنا صعوبة في عملية توزيع وجمع الاستبيان حيث لاحظنا أن المؤسسة حذرة في استقبالنا ومنحنا المعلومات الدقيقة بالرغم من تأكيدنا أن الاستبيانات وزعت على الكثير من المؤسسات في مختلف المجالات وتستعمل بغرض البحث العلمي فقط لا غير .



تمهيد

- **أولا: ماهية القيادة**
- **ثانيا: أنماط القيادة**
- 1: القيادة غير الرسمية
- 2: القيادة الرسمية
- 1: القيادة الديمقراطية
- 2: القيادة الأوتوقراطية
- 3: القيادة الفوضوية
- **ثالثا: نظريات القيادية**
- **رابعا: العوامل المؤثرة في إختيار أسلوب القيادة**
- **خامسا : نماذج أساليب القيادة الادارية**
- **سادسا: صفات القائد الناجح**

خلاصة

ـ تمهيد:

تعد القيادة أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها، فهي تمثل العملية التي يتم من خلالها توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو الإنجاز، بإستخدام أساليب ونماذج تتناسب مع طبيعة المؤسسة وظروفها . ومع تطور بيئة العمل وتزايد التحديات التنظيمية، أصبحت القيادة أكثر تعقيدا وتتطلب فهما عميقا لأنماط السلوك القيادي وأساليبه المختلفة .

ومن هذا المنطلق، يتناول هذا الفصل مفهوم القيادة، وأساليبها، أهميتها، بالإضافة الى الخصائص التي تميز القائد الناجح والنظريات التي فسرت ظاهرة القيادة، والعوامل التي تؤثر في إختيار الأسلوب القيادي المناسب . كما يتم التطرق إلى نماذج المعتمدة في القيادة الإدارية بهدف فهم أفضل للكيفية التي تمارس بها القيادة في المؤسسات المعاصرة .

أولا : ماهية القيادة

1.1: تعريف القيادة :

القيادة في اللغة عند ابن دريد مأخوذة من الفعل قاد كما في: قاد الرجل بعيره، فهو يقوده قودا .[1]

ويرى طارق سويدان ان مفهوم القيادة جاء من لغة العرب واصل القود هو عكس السوق... ساق الدابة: دفعها من الخلف، قاد الدابة: جرها من الامام، فالقائد يأتي في المقدمة وليس في المؤخرة . لكنالكثير منالكتاب يرجعون اصل كلمة القيادة (leadership) الى أصول يونانية ولاتينية، وهي مشتقةمن الفعل اليوناني(archein) ويعني "يقود" وهو يتفق مع الفعل اللاتيني(ager) ومعناه "يقود"، ويرجع اصلها الى كلمة (Archon) أي "الارخون" وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة.[2]

[1]– سالم بن سعيد القحطاني، التقارير العلمية:**عرض كتاب القيادة الإدارية ، التحول نحو النموذج القياس العلمي**، مجلة البحوث الأمنية : العدد 23،السعودية، 2001 ، ص 81

[2]– طارق سويدان:**القيادة الإدارية**، متاح على الموقع : http://www.alrewwak-net/sud.arp ?page1=v-study sud=2004

اما القيادة كمصطلح في ميدان العلوم الإنسانية، فقد اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع بتحليل فكرة القيادة من خلال تحليلهم لعلاقات الافراد وأوضاع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها بغرض معرفة طبيعة قوة تأثير فرد على مجموعة من الافراد الأخرين ومدى استجابتهم لتوجيهه .

ومن اهم التعاريف التي أعطيت لها، التعاريف التالية:

. يعرف ولمان(wolman)القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الأخرين أمرا ناجحا".[1]

. أما برسثوس وفيفنر(T.fifner & R.presthus) فيعتبران أن القيادة هي "نوعا من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم.[2]

. بينما يعرفها اورداوي تيد(ordway. Tead) في كتابه فن القيادة(1935) بأنها:"مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم. "[3]

تمحورت هذه المجموعة من التعاريف على السمات والخصائص الواجب توافرها في القائد فركزت بذلك، على جانب واحد من جوانب القيادة، وإتجه مجموعة أخرى من الباحثين إلى التركيز على جانب آخر يتمثل في التأثير حيث أن القيادة هي ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة .[4]

. ويقول ستوجديل(r.stogdill) أنها "عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه".[5]

---

[1]– طريف شوقي: **السلوك القيادي وفاعلية الأداء**، دار غريب، القاهرة 1993، ص:34.

[2]– صلاح الدين عبد الباقي: **السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية،الإسكندرية 2008، ص:195

[3]– طريف شوقي، مرجع سابق، ص34

[4]– نواف كنعان، **القيادة الإدارية**:الطبعة الأولى، الإصدار السابع، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان 2007، ص:90

[5] – محمد سيد أبو النيل: **علم النفس الصناعي**، دار النهضة العربية، بيروت 1985، ص: 623

. ويرى كريفن(r.griffin) أن القيادة تعني " إستخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف التنظيم والجماعة ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية، ومساعدة الجماعة والتنظيم لتشكيل هويته وثقافته."[1]

. ويعرفها دونال وكونتز(koontz & o'donnell) على أنها " عملية التأثير التي يقوم بها فرد (القائد) في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني "[2].

تنظر هذه التعاريف للقيادة على أنها عملية تأثير يمارسها القائد على مرؤوسيه بغية الوصول إلى أهداف معينة أو تحقيق مستوى معين من الآداء، فركزت بذلك على قوة التأثير كجانب وحيد ومهم في عملية القيادة متجاهلة الجوانب الأخرى .

ونظرا لإقتصار هذه التعاريف على قوة التأثير، والتعاريف التي سبقتها على سمات القائد، جاءت تعاريف جديدة إهتمت بتفاعل ثلاثة عناصر رئيسة في القيادة وهي (القائد والمرؤوسين والموقف)، نورد أهمها فيما يلي:

. يرى جوردن (gorden) أن القيادة هي "عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير حيننجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير .[3]

كما أن ريتشارد إيتال (richard ital) يعرفها على أنها "تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص

المرؤوسين وكذلك المواقف التي يمرون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة .[4]

---

[1]– طارق عبد الحميد البدري:**أساسيات في علم إدارة القيادة**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،عمان 2002، ص:149

[2]– نواف كنعان، مرجع سابق، ص:97، 98

[3]– محمد أبو الفضل عبد الشافي:**القيادة الإدارية في الإسلام**، المعهد العالمي للفكر الإسلامي،القاهرة 1996، ص:31

[4]– ناصر محمد العديلي:**إدارة السلوك التنظيمي**، بدون دار نشر،الرياض 1993، ص: 226، 227

اعتبرت هذه التعاريف عنصر الموقف أساسيا في عملية القيادة بالإضافة إلى عنصري القائد والمرؤوسين، مما جعلها التصور السائد والمقبول .

من خلال مجموعات التعاريف السابقة يمكننا إجمال عدد من النقاط التي تتقاطع فيها وتتفق عليها فيما يلي:

. أن كل قائد يجب أن يكون لديه أتباع فالفرد وحده لايستطيع أن يقود بدون أتباع له.
. أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها في الأفراد التابعين له وذلك حتى لايؤثر الأتباع أنفسهم في القائد نفسه.
. هدف القيادة أن يؤثر القائد في الأتباع وذلك للوصول إلى تحقيق أهداف محددة .

وعليه يمكن القول أن التعاريف السابقة تتفق أن القيادة هي عملية تأثير يمارسها شخص معين (القائد) على مجموعة أشخاص آخرين في موقف معين بغية تحقيق هدف معين .

لقد إحتل مصطلح القيادة أهمية خاصة في علم النفس وعلم الاجتماع، وتعددت الدراسات لهذه الظاهرة خاصة بعد إكتساحها لميدان العلوم الإدارية نظرا لتأثيرها في كافة عناصر المؤسسات، وأصبح ينظر إلى القيادة في التنظيمات الحديثة أنها المحرك الأساسي للعملية الإدارية الناجحة لذلك سنتطرق لتعاريف القيادة في أدبيات الإدارة.

2.1: أساليب القيادة الناجحة :

يعتمد القائد أساليب للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة ومرؤوسيه وهذا برفع كفاءة الوحدة والعمال وتدعيم الروح المعنوية لهم، وهذا بتفاعل إجتماعي وتطبيق لمبادئ القيادة وبوجه عام يمكن أن نشير أساليب القيادة الناجحة .

أ) رفع كفاءة المؤسسة (الوحدة) :

وهذا برفع كفاءة المرؤوسين لتحقيق أكبر قدر ممكن من النجاح والتقدم "الكفاءة البدنية أو الكفاءة الذهنية العلمية " وهذا بإعطاء الفرصة للتعامل مع كل جديد وكذا رفع الروح المعنوية ويمكن للقائد أن يتبع لذلك :

– الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد والقيام بوضع الخطط التدريبية وهذا وفقا لإحتياجات العمل "المسابقات الفكرية، تقديم المكافاءات للمتفوقين، تقديم أفضل الوسائل للمعيشة والصحة ومحاولة حل المشاكل والتخلص من العوائق المعطلة للخطة التدريبية، ملائمة البرامج لمستوى العمال وجعلهم يخضعون للتدريبات التطبيقية، الخروج إلى ميدان العمل "

– الحفاظ على الأجهزة والمعدات فهما يكملان بعضهما إذا تعطل الآخر ولذا وجب العناية بالمعدات ومواظبة الصيانة وإجراء التفتيشات الدورية لإكتشاف أي إهمال، ومن جانب آخر مراعاة قواعد التخزين والحفاظ على التسجيلات الخاصة بها .

– تحقيق النظام والانضباط : وهذا بزرع كل كل أنواع القيم السامية الخاصة بالإنضباط والنظام وهذا بغض النظر عن وجود المراقبة وبدون إنتظار المؤامرة، وهذا يكون غريزيا في العامل، ولكي يتحقق ذلك يجب تنمية الدفاع بمكافأة المحسن ومعاقبة المسيء، ويكون القائد قدوة حسنة لمرؤوسيه، تفادي توقيع جزاء جماعي بذنب فرد، الحفاظ على كرامة المرؤوسين وعدم إهانتهم أو التعدي عليهم، مراعات الفروق البشرية (الإستيعاب)، المراقبة المستمرة ولو كانت غير ظاهرة، الحزم وعدم إهمال المشاحنة بين المرؤوسين، متابعة سلوك الرؤساء الصغار ومواجهة أي مظاهر سلبية في سياستهم .[1]

ب) الاهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين :

وهنا نعني الحالة النفسية والذهنية والعصبية للعمال والتي تتحكم في سلوكهم وتحدد رغباتهم في العمل أو التعاون، وكذا تعني مشاعر وإتجاهات وعواطف التي تحكم الفرد والروح المعنوية تنعكس على أعمال العامل وما يقدمه من حماس وإبتكار وإمتثال للأوامر وربط علاقات مع الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة ومظاهر أخرى، والروح المعنوية من أهم العوامل المؤدية إلى النجاح وتحقيق الأهداف فإذا كانت عالية تجعل كل المتطلبات المطلوبة من العامل تقدم بشكل جيد ودائم وتجعله في حالة تعاون مستمر وإبداع دائم وتنمي الروح الفريق والصداقة بين العاملين، وهناك مظاهر تعكس الروح المعنوية للعمال :

- الجهد الذي يبذله الافراد

[1]– محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي:**علم النفس الاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1997، ص:310

- مدى إنتاجية الافراد في العمل
- درجة الانسجام والوئام بين الافراد ومدى تعاونهم وعملهم بروح الفريق ودرجة التكيف الاجتماعي السائد بينهم وضآلة مستوى الاغتراب بينهم
- مدى استقرار المرؤوسين بأماكن عملهم ورغبتهم في الإستمرار فيها وعدم تغييرها وتطلعهم للإحتفاظ بعضويتها الكاملة
- نسبة الغائبين عن أعمالهم والمخطئين داخل وحداتهم والمعاقبين بعقوبات
- درجة رضاء المرؤوسين اتجاه رؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيهم
- ولتحقيق روح معنوية مرتفعة يعمل القائد بمختلف الوسائل لتحقيق ذلك وبكافة السبل كما يلي :
- الحفاظ على كرامة المرؤوسين
- الاهتمام بهم من الناحية المادية والمعنوية والدينية والتعاطف معهم
- محاولة حل مشاكلهم

تنبيه مدى فعاليته وبدوره إلهام وضع كل شخص أو عامل في مكانه المناسب، تشجيع ومكافأة المبدعين، الاهتمام بالراحة للعامل (عطل، رحلات ....الخ)[1]

ج) تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين :

وهي حالة وجدانية تنجم عن إعتزاز العمال بإنتمائهم لهذه المؤسسة ومحاولة الرفع من مستواها ولو على حساب أنفسهم والعمل كفريق واحد يؤدي إلى خلق روح التعاون فيؤدي إلى إنتاجية مرتفعة وولاء للمنظمة التي هي جزء من الوطن ويفخرون بكل لحظة

مرت في هذه المؤسسة بإنشاء سجلات تدون فيها كل الذكريات وكل الزيارات لكبار المسؤولين والخبراء مع وجوب توجيه الاهتمام بعملية تغيير القيادات وإجراءات التسليم والتسلم بينها بحيث تأخذ التبجيل والاهمية.

[1]– عبد الرحمان عيسوي: **دراسات في علم النفس المهني والصناعي**، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 2002 ص:212

د) فهم القائد لجوانب عمله ودقائقه :

إدراك القائد كل ما يحدث في المنظمة أو العمل وحتى يحصل هذا يجب مايلي[1] :

- الكفاءة العالية بالتدريب والتأهيل والدورات اللازمة
- المطالعة والتثقف في مجال عمله خاصة
- حضور كل المؤتمرات والندوات الخاصة بعمله أو المرتبطة به
- محاولة مواكبة كل التطورات واحضار تكنولوجيات حديثة
- التطلع على كل جديد من قوانين وأوامر صادرة بصفة دائمة
- تحديد لوائح منظمة للعمل
- توفير وسائل الاتصال الحديثة داخل وخارج المؤسسة
- التدرب على القيادة بإعتبارها مكتسبة
- فهم القائد لنفسه أولا عن طريق معرفة نقاط قوته وتنمية نقاط ضعفه.2

هـ) إعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعات تفهمهم لمهامهم :

وهذا بإعلام المرؤوسين بكل ما يحدث سواء كان مفرحا أو شيء آخر يخدم مصلحتهم أو ضدهم هذا ما يجعله متفهما للعمل وجوانبه وتطوراته وذلك من خلال :

- السعي لاكتشاف الشائعات السائدة بين الافراد وتحقيقها أو تكذيبها والتصرف المناسب اتجاه ذلك
- توضيح أسباب القيام بأي عمل نمطي
- التأكد من فهم المرؤسين لمهامهم الروتينية والطارئة وفهمهم لمهام الآخرين ومتابعة تنفيذهم للأوامر
- التأكد من فهم المرؤوسين لحقوقهم وواجباتهم 3

---

[1]– المرجع السابق، ص:311

[2] – المرجع السابق، ص312

[3]– محمد شفيق: **الانسان والمجتمع**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مطابع روايال، 1997، ص:99

و) ضرب المثل الأعلى للمرؤوسين ومشاركتهم :

لكون القائد المثل الأعلى والقدرة من الناحية الظاهرة أو السلوكية ويمكن أن يتحقق بما يلي :

- الخصوصية الكاملة وعدم تداول كل أخباره الشخصية
- العمل على الرقي بسلوكات القائد في كل الأوقات
- السعي لتحقيق المساواة بين القائد والمرؤوسين خاصة في الظروف المستعصية
- التحكم في نفسه والتجنب الدائم وسوء التصرف خاصة في الأزمات

ز) الحسم في إتخاذ القرارات :

إتخاذ كل القرارات بحزم وموضوعية وفي الوقت المناسب وذلك بالاستعانة بتوجيهات الآخرين وإعلان هذه القرارات وإصدار الأوامر في الأوقات المناسبة للسماح للمرؤوسين بتنفيذها بنجاح وبث الثقة لدى المرؤوسين بعدم التردد في إصدار الأوامر

ح) تحمل القائد المسؤولية وتنميته لها بين المرؤوسين

القائد الناجح هو الذي يتصرف بإيجابية في المواقف الصعبة دون خوف أو تهرب أو تجنب مسؤولياته، ويعطي بعض السلطات لمرؤوسيه ليقوموا بممارستها تحت إشرافه وهذا ما ينمي تحمل المسؤولية والقدرة على التصرف في غياب تعليماته ويمكن ذلك من خلال :

- عدم إهمال تحمل المسؤولية والسعي لشغل الوظائف البعيدة والرقي
- تجنب الثقة المفرطة وتقويم أخطاء المرؤوسين بطريقة بناءة
- تفهم مسؤوليات القيادة الأكبر
- توجيه المرؤوسين المخطئين بالحماسة الزائدة حتى لا يقضي على إيجابياته
- الدفاع عن المبادئ والحقائق بكل شجاعة
- تقبل التوجيه والنقد ومواجهة الحقائق
- الاعتراف بالأخطاء دون كذب أو تبرير

- إبراز إستعداد القادة لتحمل المسؤولية في كل مجال1

ط) مراعاة إمكانات المؤسسة الحقيقية :

- مراعاة أن تكون التعليمات الموجهة للمرؤوسين في حدود إمكاناتهم
- عدم تكليف المؤسسة فوق طاقتها لتجنب الفشل وهدم الروح المعنوية والتأثير على الإنتاج
- الإلمام التام بقدرات الوحدة والمرؤوسين ومستويات الكفاءة سواءا في الأفراد أو المعدات

ي) فعالية القائد وتفاعله مع المرؤوسين :

إن درجة تفاعل القائد مع الجماعة تعد الركيزة الأساسية التي يتحقق بها التوازن بين حاجات العامل والمنظمة، وهذه الفعالية تظهر من تأثير المرؤوسين بسلوك قائدهم ورقي مكانته وحيوية دوره وإقترابه منهم وهو ما يخلق الفاعلية[2] والتفاعل ويظهر ذلك بما يلي :

- الموازنة بين إهتمامات المصلحة وإهتمامات المرؤوسين دون أن يطغى أحدهما على الآخر وهذا يعد مبدئ من مبادئ القيادة الناجحة
- إستغلال التخطيط والسهر على تنفيذ هذه الخطط مرحلة بمرحلة
- عقد الدورات واللقاءات والقيام بالتفتيشات الفجائية ومحاولة الرقي بالرقابة ورفع التقارير للمتابعة الدقيقة ومواجهة التسيبات
- عدم تخطي الرؤساء المباشرين التسلسل القيادي والاتصال بهم في الوقت المناسب
- تفويض بعض المسؤوليات للقيادات الأقل درجة وهذا يؤكد ثقته بهم
- تكوين مختصين بدائل عن المختصين الأصليين لإستغلالهم عند الضرورة
- المعرفة بأسس القيادة السليمة ومبادئ السلوك الإنساني وتفهم كل المشاكل الاجتماعية والنفسية للمرؤوسين

[1]– محمد شفيق،المرجع السابق، ص: 313، 143

- المشاركة بين المرؤوسين والقيادة في كل الإحتفالات والنشاطات بالشكل الملائم دون إختفاء أو حضور دائم فيشعر القائد المرؤوسين بقربة منهم مع المحافظة على هيبته بينهم
- ترك الفرص المناسبة للأجيال الجديدة من القادة ليظهرو قدراتهم ويقومون بتحمل مسؤوليتهم دون تدخل كامل وهذا كي لا تتأثر روحهم المعنوية ويحققوا المردود المطلوب داخل العمل1

3.1: أهمية القيادة:

تلعب القيادة دورا جوهريا في نجاح المؤسسات، حيث تعتبر العامل الحيوي الذي يربط بين الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالقائد الناجح لا يقتصر دوره على إصدار الأوامر فقط بل يتجاوزه إلى بناء الرؤية، حل المشكلات، تحفيز الافراد، تحقيق الإنسجام بين فرق العمل .

أ) توجيه جهود العاملين نحو الأهداف :

من ابرز وظائف القيادة أنها تضمن توجيه طاقات الافراد نحو هدف محدد، مما يمنع التشتت ويوفر الإنسجام في الأداء، فوجود قائد فعال يساعد على التنسيق بين الافراد وضمان مساهمتهم في الأهداف العامة للمؤسسة .[2]

ب) رفع الروح المعنوية وتحفيز العاملين :

القادة الجيدون يمتلكون مهارات تحفيزية تساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام، فإن القيادة تسهم بشكل كبير في تقوية إنتماء العاملين لمؤسساتهم، من خلال التقدير، التواصل الفعال، العدالة في التعامل .[3]

---

[1]– المرجع السابق، ص: 315

[2]– ماهر أحمد: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص64

[3]– السلمي علي:**الإدارة : الأصول والاتجاهات الحديثة**، دار غريب، القاهرة، 2001 ، ص122

ج) تعزيز بيئة العمل والتنظيم :

تسهم القيادة الفعالة في خلق بيئة عمل يسودها التعاون والاحترام المتبادل، كما تعزز من ثقافة الانضباط والتطوير المستمر، فإن القائد الناجح يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات [1]

د) إتخاذ القرارات الإستراتيجية :

القيادة لها دور في عملية اتخاذ القرار، لاسيما في المواقف التي تتطلب الحسم والحكمة، فالقائد الجيد يتميز بقدرته على قراءة الواقع، واستشراف المستقبل، وإتخاذ قرارات تتماشى مع مصالح المؤسسة على المدى الطويل .

هـ) إدارة التغيير :

في ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل، تحتاج المؤسسات الى قادة قادرين على قيادة التغيير وتجاوز المقاومة، فالقائد يمثل نقطة الاستقرار والدفع في الوقت ذاته، من خلال بث الثقة، وتفسير دوافع التغيير، ومرافقة الافراد خلال مراحل التحول.[2]

القيادة ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي عامل استراتيجي يسهم في استمرارية المؤسسة وتطورها، ويؤثر في جودة القرارات وفعالية الأداء على كافة المستويات .

ثانيا:أنماط القيادة

يمكن تقسيم القيادة الى :

1.2: من حيث سلطة القيادة :

يرى كل من خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم أن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين:

---

[1]– الزيد إبراهيم بن حسن:**مبادئ الإدارة الحديثة**، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص 41

[2]– ماهر أحمد:**السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص56

1/القيادة غير الرسمية :

نظهر القيادة غير الرسمية لمواقف اجتماعية معينة تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الافراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الافراد اذ لا يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة

ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الافراد، وإختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة إجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الافراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على انه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة .[1]

واهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من الاستفادة من الأشخاص القياديين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

2/القيادة الرسمية :

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي ويلعب الجانب الاشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه مجموعة من الافراد العاملين المسؤول عنهم وعليهم كمرؤوسين تلقي التعليمات وتنفيذها وفقا للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء كان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل .

[1]– خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود:**نظرية المنظمة**، طبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 224

وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات، ومثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها، وتعقيدها، ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى .[1]

2.2 : من حيث أجواء العمل وأساليب القيادة :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أجواء العمل وأساليب القيادة، وأبرزفقد حاول عزل بعض(Ralph white) ورالف وايت (Ronald Lipit) دراسة هي دراسة رونالد لبيتاالأساليب القيادية المؤثرة في حركية الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على أثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، وأثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة.

وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الاتوقراطية والقيادة غير الموجهة، وقد أختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على جماعة لمدة سبع أسابيع[2] مما سبق يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة .

1/ القيادة الديمقراطية (الاقتناعية) :

يكمن أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات وإتخاذ القرارات [3]

---

[1]– خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص224

[2]– عبد الكريم درويش وليلى نكلا:**أصول الإدارة العامة**، دون طبعة، المطبعة العربية الحديثة، سنة 1976، ص: 408

[3]– صلاح الدين محمد عبد الباقي:**السلوك االفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2002، ص221

فالقائد لا يميل الى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء، كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى الى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء نفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة بخطوة فيصعب عليهم التنبؤ بالخطوات التالية[1]

اما الافراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي لهم حرية إختيار رفاق العمل والاعمال التي يرغبون حسب قدراتهم وميولهم أكثرإندفاعا وحماسا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته، الجماعة أكثر تماسكا وترابطا وإحساسهم بالجماعة قوي .[2]

2/القيادة الاتوقراطية (الارغامية الاستبدادية أو الدكتاتورية):

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من ان العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر ماسبق عن مفهوم المدير الاتوقراطي، فهذا النمط الإداري يتماشى مع إفتراضات النظرية x وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الآداء والقواعد، ويحدد المدير الأهداف الواجبة للإنجاز[3]، وفيما تتركز بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد، ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، وهو وحده الحكم ومصدر الثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الافراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة على تقليل الاتصال بين الأعضاء، وكلما أمكن يكون الاتصال على طريقة وتحت إشرافه وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الاعمال وتفاصيل الأشياء وبطبيعة

---

[1]– عبد الرحمان عيسوي: **دراسات في علم النفس المهني والصناعي**، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 221

[2]– محمد الشناوي وآخرون:**التنشئة الجامعية للعقل**، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع ، 2001، ص: 154

[3]– عبد الغفار حنفي: **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص:59

الحال فإنه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم ابداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والابداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كليا[1] وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة، وكانوا غير مدربين .

وكذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في نفوس المرؤوسين، ويشعر الافراد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا، كما يؤدي انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد[2]

3/القيادة الفوضوية (غير الموجهة، الحرة):

وهنا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ [3]

فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف، كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة [4]

ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون اقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد، أما في الجو الديكتاتوري فإن الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد .[5]

---

[1]– محمد شفيق:**العلوم السلوكية**، دون طبعة، المكتب الجامعي،1999، ص:117

[2]– محمد شفيق، مرجع سابق، ص:119

[3]– عبد الرحمان عيسوي، مرجع سابق، ص:229

[4]– حمدي عبد الحارس البخشوشي وآخرون:**تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة**، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، ص239

[5]– عبد الرحمان عيسوي، مرجع سابق، ص:230

أما القائد الفوضوي فهو الذي يمنح الحرية المطلقة لأعضاء جماعته في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الافراد إلا متى طلبوا منه ذلك وفي أغلب الأحوال ما يكون وصل إلى مركز القيادة بحكم مهاراته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته .[1]

.- تقييم القيادة الفوضوية :

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقى مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه جهودهم، إلا أن اتجاها آخر لدى بعض الكتاب يرى أن هذا الأسلوب القيادي له وجود في التطبيق العملي[2]، وأنه يمكن أن يكون مجديا في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه وهذا التقسيم هو المتفق عليه من قبل معظم العلماء لكن هناك من يقسم القيادات إلى :

- قيادات تقليدية
- قيادات كارزمية
- قيادات بيروقراطية
- قيادات تكنوقراطية : كقيادة العلماء والمخترعين والاداريين في شتى تخصصاتهم الى جانب هذا الرأي أيضا يقسمها عبد الغفار حنفي إلى :
- القيادة الأتوقراطية

ومما سبق يمكننا أن نستفيد من هذه التصنيفات بالقيادة في التعرف على القادة والتركيز على القيادة الإيجابية التي لها تأثير في حث الناس على بذل الجهد الإيجابي لفائدة المؤسسة ويلخص الجدول التالي أهم

---

[1]– عبد الرحمان عيسوي، مرجع سابق، ص:229، 230

[2]– صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص:226، 228

ملامح أنواع القيادة من حيث المناخ الاجتماعي، القائد، الأفراد، فيما لو ترك القائد مكانه، السلوك الاجتماعي.

نوع القيادة	القيادة الديمقراطية	القيادة الدكتاتورية أو الإرغامية	القيادة الفوضوية
المناخ الاجتماعي	يسود فيه إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء/ الإحترام المتبادل للحقوق /تتحد السياسات نتيجة للمناقشة الجماعية /تتوزع المسؤوليات والعمل يكون بناءعلى قرار جماعي	ديكتاتوري إستبدادي تسلطي	فوضوي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة والقائد بحرية كاملة دون ضباط
القائد	يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء في مناقشتهم ويوجههم ويحيط الأعضاء علما بخطوات العمل والهدف الذي تسعى اليه الجماعة لتحقيقه هي التي تحدده ويترك للجماعة حرية وتوزيع العمل بين الأفراد ويكون موضوعيا في مدحه أو نقده لعمل الأفراد ويشجع النقد	يحدد بنفسه السياسة تحديدا كليا ويملي خطوات العمل أوجه النشاط ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد ولا يشترك مع الجماعة اشتراكا فعليا إلا حين يعرض عملا من الأعمال كنموذج، ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة، ويهتم بضمان طاعة الأعضاء	محايدا لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة وإظهار الاستعداد للمعاونة وتعليقاته على العمل سطحية لا يحاول بها تنظيم مجرى العمل أو تحسينه ولا يمدح ولا يذم
الأفراد	يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي، وعندما يحتاجون إلى مشورة فنية يعرض القائد عدة إقتراحات ويترك للأعضاء حرية الإختيار، ولهم حرية إختيار رفقاء العمل والأعمال التي يرغبون فيها حسب قدراتهم وميولهم، وهو أكثر إندفاعا للعمل، ويفيد كل منهم حسب قدراته، والجماعة أكثر تماسكا وترابطا والروح المعنوية عالية	ينفذون خطوات العمل خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية أو الخطة كاملة وليس لهم حرية اختيار رفاق العمل	يختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة

نوع القيادة	القيادة الديمقراطية	القيادة الدكتاتورية أو الإرغامية	القيادة الفوضوية
إذا ترك القائد مكانه	إذا ترك القائد مكانه كان الإنتاج في غيابه مساوي للإنتاج في حضوره ونفس الأمر ينطبق على العمل والنشاط	إذا ترك القائد مكانه حدثت أزمة قد تؤدي إلى إنحلال الجماعة أو هبوط روحهم المعنوية	إذا ترك القائد مكانه قد يكون الإنتاج في غيابه مساويا أو أقل أو أكثر مما لو كان موجودا حسب ظروف التفاعل الاجتماعي
السلوك الإجتماعي	ويميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد وبينهم وبين القائد، ويسود الشعور بالإستقرار والراحة النفسية	يميزه روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المناقشة، ويشعر الأفراد بالقصور والعجز ويزداد اعتمادهم على القائد ويسود انعدام الثقة المتبادلة بين بعضهم وبينهم وبين القائد، ويسود الشعور بالإحباط والحرمان والقلق وعدم الاستقرار وحدة الطبع وإنخفاض الروح المعنوية	يتميز بأن الثقة المتبادلة بين الأفراد وبين القائد بدرجة متوسطة

جدول رقم 1 : يوضح أهم ملامح القيادة

المصدر : دور القيادة المباشرة في رضا العمال(دراسة حالة مركب المنسوجات – باتنة) ص72.73

ثالثا: النظريات القيادية :

لقد اكتسب موضوع القيادة اهتماما كبيرا لدى الباحثين في الفكر الإداري سواءا كان ذلك في العصور القديمة أو الحديثة، وتمثل ذلك في الدراسات والتحاليل الذي نتج عنه عدد من النظريات والتي أخذت تتطور بإستمرار، وسنعرض أهم تلك النظريات فيما يلي :

1.3: نظرية السماتTrait Theory :

تركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل مجموعته، التي تجعل منه قائدا عليها، فالسمات الشخصية هي التي تصنع القيادة .ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها [1]

إن مفهوم القيادة في هذه النظرية يقوم على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، وأن توافر هذه السمات في شخص يجعل منها قائدا ناجحا وعندما نبحث عن ماهية تلك السمات فإن الآراء تختلف، ووجهات النظر تتعدد .إلا أنه يمكن إجمالها في السمات التالية:[2]

- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان
- الثقة في النفس والايمان بالقيم
- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف
- الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة
- القدرة على الاقناع والتأثير
- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية
- القدرة على التعليم، والقدرة على التنسيق، وتحقيق الترابط داخل التنظيم
- المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه .
- الحكم الصائب على الأمور، والقدرة على تمييز الجوانب المهمة وغير المهمة للمشكلة
- الأمانة والإستقامة والاحساس بواجباته الأخلاقية
- النضج العاطفي والعقلي
- وجود الدافع الذاتي الذي يحفزه للعمل وتحقيق الإنجازات المطلوبة

---

[1]– عادل عبد الرزاق هاشم:**القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019، ص42

[2]– عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص:43

- المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير وحسن اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم
- حب العمل والإلمام بنشاطاته وجوانبه
- القدرة على تفهم الموقف

يتبين من العرض السابق أنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد. وإلى جانب هذه الصفات يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمل القائد وأدائه .

وتستند نظرية السمات إلى دأب علماء النفس خاصة المهتمين بدراسة سيكولوجية الشخصية على تحديد سمات الشخصية وتحليل عواملها سعيا لتصنيف الناس والتعرف على السمات التي تحدد سلوكهم والتي يمكن قياسها والتنبؤ بها، ومن أهم سمات نظرية السمات تركيزها على العوامل المحددة التي تفسر السلوك البشري . حيث يفترض أصحاب نظرية السمات أن الناس يختلفون في عدد من الخصال أو الصفات، بحيث يمثل كل منها سمة كالاستقرار الانفعالي، الاندفاع، العدوان، الاستبشار، السيطرة .

وقد كان لنظرية السمات عدد من الإيجابيات، كما كان لها عدد من السلبيات التي لم تجعل منها نظرية قادرة على تفسير النهج القيادي الذي يميز القادة عن غيرهم .

فسنعرض إيجابيات هذه النظرية ثم سلبياتها :[1]

أ/ إيجابيات نظرية السمات:

- كانت أول نظرية حاولت شرح وتفسير خصائص القائد
- وضعت عددا من الخصائص التي لا يمكن الاستغناء عنها، أو عن بعضها عند اختيار القادة.
- كانت أول لبنة وضعها الباحثون في بناء نظريات القيادة، ولذا سميت بالأب الشرعي لنظريات القيادة.

[1]– عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص: 44

- ساهمت في تطوير الفكر القيادي، وكانت النظرية الأولى التي مهدت السبيل أمام النظريات الأخرى لترى النور .

ب/ سلبيات نظرية السمات :

- كان ظهور النظرية متأثرا بالوضع الاجتماعي السائد عند ظهورها، وكذلك الأسلوب الإداري المستخدم أنذاك، ولذلك فقد جاءت مبنية على فكرة الأسلوب الاستبدادي في القيادة .
- حددت هذه النظرية عددا من السمات التي قد لا يخلو منها كثير من الناس، كما أنه من الصعب أن تجتمع في شخصية واحدة أبدا .
- كانت نظرية السمات بعيدة عن الواقع، اذ أن هناك عدد من القادة العظماء لا تتوفر فيهم كافة السمات التي أوردتها النظرية، وقد كانوا ناجحين .[1]
- لم تحدد هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات الواجب توافرها في القائد، وكذلك لم تضع مستويات دقيقة لتلك السمات، كما أنها لم تحدد السمات المطلوبة لاكتساب القيادة والسمات المطلوبة لصيانتها .
- ركزت هذه النظرية على القائد، وأهملت المرؤوسين والموقف وعناصر التنظيم .[2]

وبوجه عام اختلف الباحثون حول عدد السمات الواجب توفرها في القادة، كما اختلفوا على أنواع وتصنيف تلك السمات وأهميتها، وبالتالي فإنهم لم يتفقوا على أهم عناصر هذه النظرية فضلا عن نسبة أهمية كل عنصر .

2.3: النظرية الموقفيةSituational theory

تقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف بإختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، فالقيادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد، بل

[1]– المرجع السابق، ص: 45

هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف أو ظرف قيادي معين . فتأثير القائد على الجماعة يرتبط بموقف معين يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل فيه مع الجماعة .

فنجاح القائد في منظمة ما أو في مجتمع من المجتمعات ليس دليلا على نجاحه في كل المنظمات وفي كل المجتمعات، فاختلاف المنظمات والمجتمعات من حيث اتجاهاتها وفلسفة حياتها ومشكلاتها يؤدي في النهاية إلى إختلاف خصائص القيادة فيما بينها .

إن السمات والمهارات والمطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قائد آخر في مكان آخر، بل إنه في التنظيم الواحد يؤدي الاختلاف في المستويات الإدارية إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.[1]

فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم .فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لاتنكر ما تحتاجه القيادة من سمات وخصائص، ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة .

إيجابيات وسلبيات نظرية الموقف :

تميزت نظرية الموقف بأنها قدمت مفهوما ديناميكيا للقيادة، فهي لم تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة ومركز القائد.

[1]– المرجع السابق، ص: 46

إلا أن هناك بعض المآخذ على هذه النظرية يمكن استخلاصها فيما يلي:

أ/ عدم اتفاق الكتاب والباحثين حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوئه تحديد ما إذا كان الموقف ملائما أو غير ملائم

ب/ ليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حول أنماط السلوك القيادي فالبعض يرى أنها ثلاثة أنماط أساسية هي الأوتوقراطي، والديمقراطي وغير الموجه (الحر) بينما البعض الآخر يقسم السلوك القيادي إلى أربعة أنماط أساسية تنقسم بدورها إلى ثمانية، بحسب استخدامها في مواقف ملائمة أو غير ملائمة ...وربما كشفت دراسات لاحقة عن أنماط أخرى .[1]

ونتيجة للمآخذ السابقة، ظهر اتجاه آخر يرى وجوب التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف، على أساس أن القيادة ليست مجرد سمات يمتلكها القائد، كما أنها ليست نتاجا للموقف وحده، وإنما هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة، وأن النجاح في القيادة يتحقق بتفاعل جميع هذه العناصر[2].

3.3: النظرية التفاعلية Interactional theory

تفسر النظرية التفاعلية القيادة من خلال تحليل عملية التفاعل القائم بين المحاور الثلاثة للعملية القيادية "القائد والمرؤوسين والموقف" سعيا لتحقيق أهداف القائد ذاته والمرؤوسين والتنظيم الإداري، ويرى مؤيدو هذه النظرية أن هذا التفاعل يمكن أن يحقق لنا بيئة قيادية ناجحة وخاصة إذا ما تحققت احتياجات ورغبات المرؤوسين بحكم أن الجماعة العاملة هي مرتكز هذه النظرية.

وإذا كانت النظرية التفاعلية تقيم فهمها لخصائص القيادة على ربط نجاح القائد بقدرته على التفاعل مع المرؤوسين وتحقيق أهدافهم، فإن ذلك لا يعني من الناحية الواقعية توفر القدرة لدى القائد على احداث تكامل في سلوك الجماعة كلها، وانما يعني قدرته على احداث تكامل لدى معظم أعضاء الجماعة .ومن

[1]– المرجع السابق، ص: 47

[2]– المرجع السابق، ص: 48

خلال هذه النظرية فإن القائد الناجح هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، آخذا في اعتباره آمال وقيم وتطلعات أفرادها .

لقد أسهمت النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة الإدارية على أساس أبعاد ثلاثة تكمن في(القائد، الموقف، الجماعة "المرؤوسين") وهنا يظهر دور المرؤوسين[1] كعامل مهم في تحديد الصلاحية للقيادة، كما يظهر دور البيئة الاجتماعية في تحديد خصائص القيادة في موقف معين، فالقائد الناجح هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع خصائص المجتمع الذي يعيش فيه، وتعني قدرة القائد هنا، أن يجعل من قيادته انعكاسا للاتجاهات السياسية في الدولة، وانعكاسا لعادات وتقاليد شعبها، وعليه أن يستجيب للروح السياسية العامة، وأن يعمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية التي يأمل المواطنون إلى تحقيقها.

وعلى الرغم من مزايا النظرية التفاعلية ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاث السابقة لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية .

وقد تعرضت النماذج التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في مجال القيادة الإدارية لبعض الانتقادات أهمها :

إغفالها لأهمية العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين في التنظيم وما يترتب عنها من قيام تنظيمات غير رسمية، كما أنها تركز على الحوافز المادية واعتبرتها المحرك الوحيد لطاقات الانسان على العمل، متناسية أن للإنسان رغبات وإتجاهات تحكم سلوكه .[2]

[1]– المرجع السابق، ص: 48

[2]– المرجع السابق، ص: 49

رابعا: العوامل المؤثرة في إختيار النمط القيادي :

إن أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النمط القيادي، عوامل تخص القائد نفسه، وأخرى تتعلق بالمرؤوسين أنفسهم، والثالثة تخص الموقف والبيئة .

1.4: عوامل تخص القائد :

إن سلوك القائد يتأثر في أية لحظة بمجموعة من العوامل التي تتفاعل داخليا في شخصيته الذاتية من بينها :

- نظام القيم الذي يؤمن به : حيث يتأثر سلوك القائد بمدى الأهمية التي يوليها لكفاءة المؤسسة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة
- مدى ثقته في مرؤوسيه : فالقادة يختلفون في مدى الثقة التي يوليها للآخرين بصفة عامة، وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقتهم بمرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم في فترة ما
- ميوله القيادي الشخصي : يختلف ميول القادة إلى نمط معين من الأنماط
- القيادية بحسب شخصياتهم المتأثرة بالظروف النفسية والاجتماعية وغيرها
- مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة بحسب البيئة [1]

2.4: العوامل الخاصة بالمرؤوسين :

قبل اختيار القائد للنمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد، فإنه يجب أن يأخذ في اعتباره أيضا مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك مرؤوسيه، ويمكن القول أنه كلما توافرت الشروط التالية كلما أمكن القائد إعطاء حرية أكبر للمرؤوسين:

- ازدياد حاجة المرؤوسين إلى الإستقلالية والإعتماد على النفس
- توفر الاستعداد لدى المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار
- توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة

---

[1]– رعد حسن الصرن:**إدارة الابتكار والإبداع، كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات**، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص: 155

- توفر الاهتمام لدى المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها
- توفر درجة كبيرة من الفهم اتجاه أهداف المؤسسة
- توفر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل
- توقع العاملين مشاركتهم في اتخاذ القرار، فلو كان النمط المستخدم هو النمط الأوتوقراطي فإن التحول الفجائي إلى طلب مشاركة المرؤوسين عادة ما يقابل بنوع من الريبة وأحيانا الرفض .

وبطبيعة الحال فإن غياب العناصر السابقة تؤدي إلى لجوء القائد إلى سلطته المباشرة، بل هناك ظروفا تفرض مبدأ التصرف الفردي للقائد، ويلاحظ أنه بزيادة درجة ثقة المرؤوسين في قائدهم فإن حريته تزداد في تغيير سلوكه دون تخوف من سوء تأويل ذلك من المرؤوسين .[1]

3.4: العوامل الخاصة بالموقف :

هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة التي يعمل في إطارها القائد والتي تؤثر على سلوكه وتتمثل في تلك العوامل التي تستمد كيانها من المؤسسة، ومن جماعات العمل ومن طبيعة المشكلة ومن أهمها:

- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المؤسسة
- كفاءة الجماعة : قبل أن يفوض القائد سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة، فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار كفاءة الجماعة التي تقاس عادة بالفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، وكلما اشترك أعضاء الفريق في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة، المستوى العلمي، الاهتمامات، كلما زادت فعاليتها.
- طبيعة المشكلة ذاتها : بازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة، يمكن القول بأن المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المستعصية .وتمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيرا على القائد، فكلما

[1]– نفس المرجع السابق، ص: 155، 156

كان الوقت قصيرا لاتخاذ القرار كلما اعتمد القائد على نفسه في ذلك وقل إشراك المرؤوسين والعكس صحيح .

ويمكن القول بصفة عامة بأن نجاح القائد يعتمد بصفة أساسية على مدى مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في :

1. رفع المستوى التحفيزي للمرؤوسين
2. زيادة قابلية المرؤوسين لتقبل التغيير
3. تحسين مستوى كفاءة القرارات الإدارية
4. تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين
5. المساهمة نحو تقدم التنمية الذاتية للمرؤوسين[1]

خامسا: نماذج أساليب القيادة الإدارية:

سندرج على عرض بعض النماذج التي صنفت أساليب القيادة وبينت مدى تأثيرها في سلوك الافراد داخل المنظمة، ومدى رضاهم المترتب عنه نتائج أدائهم، وذلك على النحو التالي :

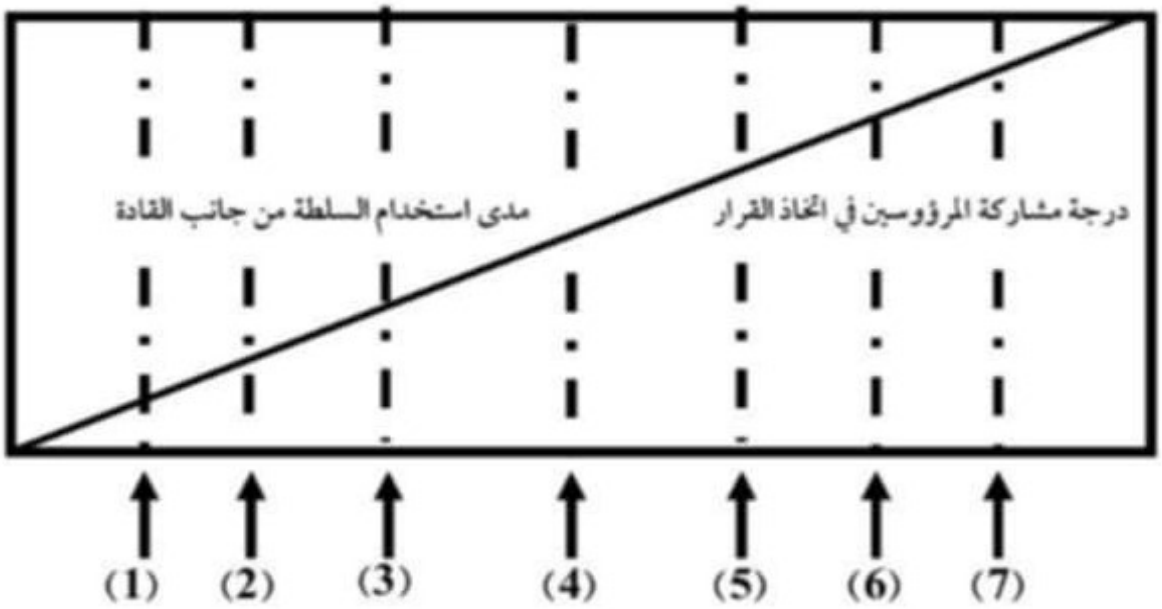
1.5: نموذج تننباوم وشميدت(Tennenbaum and schmidt) :

قام كل من تننباوم وشميدت عام (1958) بمحاولة لوضع إطار عام للسلوك القيادي الذي يمكن للقادة وللمديرين الاستفادة به في معالجة المواقف التي تواجههم انطلاقا من افتراضين أساسيين هما :أنه ليس هناك سمات أو أساليب لصيقة بشخصية القائد، ولا يمكنه تغييرها، فالقائد يستطيع أن يتخذ أو يتبنى أساليب مختلفة وفقا لكثير من المتغيرات .

أن السلوك القيادي ليس وقفا على القائد نفسه، فهو مجرد طرف واحد، في معادلة السلوك الإداري، والطرف الآخر هم المرؤوسون، فإذا زادت درجة مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار، قل استخدام القائد

[1]– نفس المرجع السابق، ص: 156

لسلطاته .وكلما ازداد استخدام القادة لسلطاتهم، قلت درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وقد قام تننباوم وشميدت بتصوير هذه العلاقة بين طرفي معادلة السلوك الإداري (الشكل رقم 3) [1]



الشكل رقم 03 بدائل السلوك أمام القائد الإداري

المصدر: عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوضيفي، ص69

يتضح من الشكل رقم 3 أن هناك سبعة أنماط محددة من السلوك يختار القائد أي منها وفقا للمتغيرات التي تقابله في موقف معين، وهذه الأنماط السبعة هي :

أ/ يتخذ القائد القرارات منفردا ثم يعلنها على مرؤوسيه :

في هذه الحالة ينفرد القائد بالتفكير في المشكلة، يحددها ويتعرف على أسبابها ويضع البدائل لمعالجة هذه الأسباب .ويختار أحد هذه البدائل ويصدر قراره بهذا البديل طالبا من المرؤوسين التنفيذ، ويلاحظ في

[1]– عادل عبد الرزاق هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص: 68

هذه الحالة أن القائد قد يضع في إعتباره أن لمرؤوسيه آراء، وقد يأخذها في حسبانه عند تقويم البدائل المختلفة، إلا أنه في النهاية هو الذي يتخذ القرار منفردا .

ب/ يتخذ القائد القرارات ثم يحاول أن يحصل على تأييد المرؤوسين :

يتشابه هذا النمط السلوكي مع النمط السابق، حيث يحدد القائد المشكلة وبدائل حلها ويتخذ قرارا بشأنها .ولكن في هذه المرحلة لا يكتفي القائد بذلك، بل يحاول إقناع [1]مرؤوسيه بأن القرار الذي اتخذه كان هو أنسب قرار لحل المشكلة وأنه لا يتعارض مع مصالحهم حتى يضمن تأييدهم للقرار وتحمسهم لتنفيذه بقدر ما يعتقد .

ج/ يقدم القائد الأفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بشأنها :

وفي هذه الحالة يزيد الأمر قليلا عن الحالتين السابقتين، صحيح أن القائد هو مصدر الأفكار، ويسعى للحصول على تأييد مرؤوسيه لهذا القرار، ويطلب منهم بعد ذلك التفكير فيما قام بشرحه لهم ويدعوهم لتقديم تساؤلاتهم حتى يزداد تفهمهم لما يريد إنجازه .

د/يقدم القائد قرارات مبدئية قابلة للتعديل:

وهنا فقط يبدأ التوازن بين سلطة القائد ومشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرار، فهو يسمح لهم بمناقشة البدائل التي يطرحها أمامهم، ولكن المبادرة تأتي من جانبه فهو الذي يحدد البدائل المسموح بمناقشتها، ولا يدع لمرؤوسيه أن يقترحوا بدائل أخرى .ويكون دورهم هو مناقشة هذه البدائل، بل أكثر من هذا فإنه يختار البديل ويقدم قرارا مبدئيا قد يكون قابلا للتعديل بعد المناقشة معهم ولكن ما تزال المبادرة أساسا في يده هو .[2]

[1]– عادل عبد الرزاق هاشم، نفس المرجع السابق، ص: 69

[2]– نفس المرجع السابق، ص: 70

هـ/يقدم القائد المشكلات والمرؤوسون يعرضون اقتراحاتهم ثم يتخذ هو القرار :

يقوم القائد بتحديد المشكلة، ولكن يترك لمرؤوسين بعض الحرية كي يقترحوا الحلول الممكنة . وهذا يزيد من امكان العثور على حلول أكثر تنوعا وابداعا لانها لا تأتي من شخص واحد، ولكن من عدة أشخاص هم المرؤوسين . ولكن القائد في النهاية هو الذي يتخذ القرار على أساس أن هناك متغيرات قد لايحيط بها المرؤوسون[1]

وعلى أساس أنه هو المسؤول في النهاية عن اتخاذ القرار.ولكنه سيكون أكثر مناسبة للواقع من الأساليب السابقة مادام المرؤوسون هم الذين يقدمون الحلول التي سوف يقومون بتنفيذها .

و/ يحدد القائد الإطار العام للتصرف ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار :

يقوم القائد بتحديد المشكلة ويضع حدودا يجب اتخاذ القرار في إطارها ثم يترك للجماعة حرية اقتراح البدائل ومناقشة مزايا وعيوب كل بديل واختيار البديل الأمثل من بينها .ومن الواضح أن درجة اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار واضحة في هذه المرحلة، ولذلك تعد هذه المرحلة اتجاها من القائد لتفويض حقيقي لسلطاته .ومادام المرؤوسون هم الذين سيتخذون القرار، فمن المتوقع أن يكونوا أكثر حماسا في تنفيذه.

ز/ يسمح القائد لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار السياسات والمحددات العامة للإدارة :

وفي هذه الحالة يصبح للمرؤوسين الحرية في تحديد المشكلة وتحديد أسبابها والبدائل المتاحة لحل المشكلة ووزن هذه البدائل بمقارنة مزاياها وعيوبها . ولكن القائد يتقيد بالطبع بالسياسات العامة والمحددات والاتجاهات التي تحددها إدارة المنظمة، ثم يختار البديل الأنسب .إن القائد يلتزم بما يتوصل إليه المرؤوسين واثقا في قدراتهم .وعادة ما تنمو لديهم روح المسؤولية والحماس لتنفيذ القرارات التي اتخذوها بأنفسهم .ويعد هذا السلوك

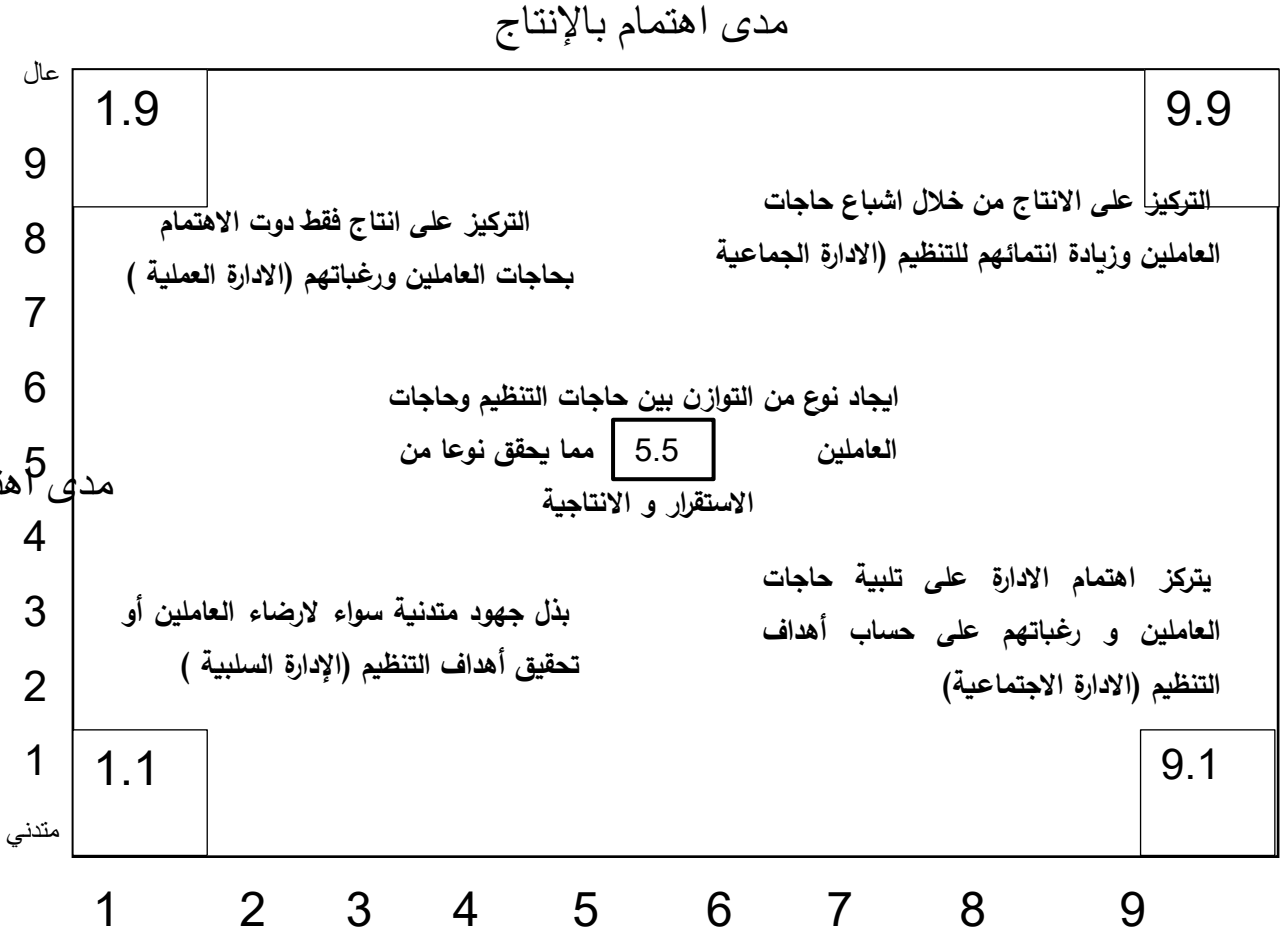
[1]– نفس المرجع السابق، ص: 70

من القائد هو أعلى درجات الديمقراطية والحوار المفتوح بين الجماعة وقائدها وهذه هي البدائل السلوكية التي طرحها نموذج تننباوم وشميدت للقائد الإداري .وهي تتراوح بين التركيز على سلطات القائد منفردا في اتخاذ القرارات "في الرقم 1" إلى التركيز على وجهات نظر المجموعة ومشاركتها في اتخاذ القرار "رقم 7" [1]

2.5: نموذج بليك وموتون (Blake and Mouton) :

يصف كل من بليك وموتون السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية تعكس درجة إهتمام القادة في كل منها بدرجات مختلفة من المحورين المذكورين وهما درجة الاهتمام بالإنتاج أو درجة الاهتمام بالعاملين وبالعلاقات الإنسانية .

وتوضح هذه الأنماط في شبكة أو مصفوفة إدارية كما هو موضح في (الشكل 1)



[1]– نفس المرجع السابق، ص: 71

المصدر: عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوضيفي، ص73

يلاحظ من "الشكل رقم 1" أن المحور الأفقي يدور حول مدى الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية والعمل من جانب القائد .أما المحور الرأسي فيدور حول مدى اهتمام القائد بالعاملين وبالعلاقات الإنسانية .ولقد حدد الباحثان

خمسة أنماط تمثل[1] الحالات القصوى لسلوك القادة هي (1/1 و9/1 و1/9 و5/5 و9/9) ويمكن أن يحدد القائد المربع الذي يناسب اهتمامه والذي ينعكس على سلوكه القيادي في أي من المربعات الواحدة والثمانين التي يحتويها الشكل رقم (2) .وفيما يلي نعرض الأنماط الخمسة التي تمثل الحالات الجادة في اهتمامات القادة :[2]

أ/النمط (1/1):

هذا النمط من القادة يمثل أدنى نقطة على محوري الاهتمام بالإنتاج أو بالعاملين . ولذلك فهذا النمط من القادة يولي أدنى اهتمام للإنتاج وهو عديم الاهتمام بالعاملين .ولذلك يطلق عليه البعض "نمط الإدارة السلبية" . ومن المتوقع أن السلوك السلبي لهؤلاء القادة يفشل في تحقيق أهداف المنظمة . كما أن العاملين لا يشعرون بالرضا، ويسود علاقات العمل الكثير من الصراعات والخلافات .

ب/ النمط (1/9):

إن هذا النمط من القادة يهتم بالدرجة القصوى بالإنتاج والعمل .ولكن إهتماماته بالعاملين ضئيلة للغاية .ولذلك فهذا النوع من القادة يهتم بالجوانب الفنية في العمل من أجل رفع كفاءته إلى الحد الأقصى، ولكنه في غمرة اهتماماته بالجوانب الفنية في العمل ينسى الجوانب الإنسانية ومشاعر العاملين معه، مما قد يسبب لهم نوعا من الإحباط .لذلك يطلق البعض على هذا النمط من القادة "القائد العلمي" الذي يتبع "الإدارة العلمية" التي نادى بها أصحاب مدرسة الإدارة العلمية، فإذا نجح هذا النمط من السلوك القيادي في المدى القصير

[1]– نفس المرجع السابق، ص: 72

[2]– نفس المرجع السابق، ص: 73

في زيادة الإنتاجية فإنه يمكن أن يؤدي في المدى الطويل إلى جمود المنظمة وعدم تطورها وعدم قدرة العاملين على تطوير قدراتهم بها.[1]

ج/ النمط (9/1):

في هذا النمط يهتم القائد بالعاملين، ولكن يتضائل اهتمامه بالإنتاج والعمل إلى الحد الأدنى .إذ يهتم برعاية العاملين وتلبية حاجاتهم والعمل على رضائهم ونمو قدراتهم .

وهذا النمط من القادة أطلق عليه البعض اسم "القائد الاجتماعي" .لأنه يهتم بالعاملين من أجل العاملين، ويعمل على تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم .

د/النمط (5/5):

إن هذا النمط يحقق نوعا من التوازن بين الاهتمام بالانتاجية والعاملين، ولكن عن طريق عدم المغالات، فهو لا يهتم بالعاملين على حساب العمل، كما لا يهتم بالانتاجية على حسب العاملين .

هـ/النمط (9/9) :

هذا هو النمط الذي يتطلع إليه كتاب الإدارة وعلماؤها . ويرون أنه النمط الذي ينبغي أن يحاول كل قائد أو مدير أن يصل إليه، فهو يهتم بتحقيق أهداف المنظمة، أي بالعمل إلى أقصى حد، ويهتم أيضا بالعاملين أو المرؤوسين إلى أقصى حد...[2]

3.5: نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة (William Reddin) :

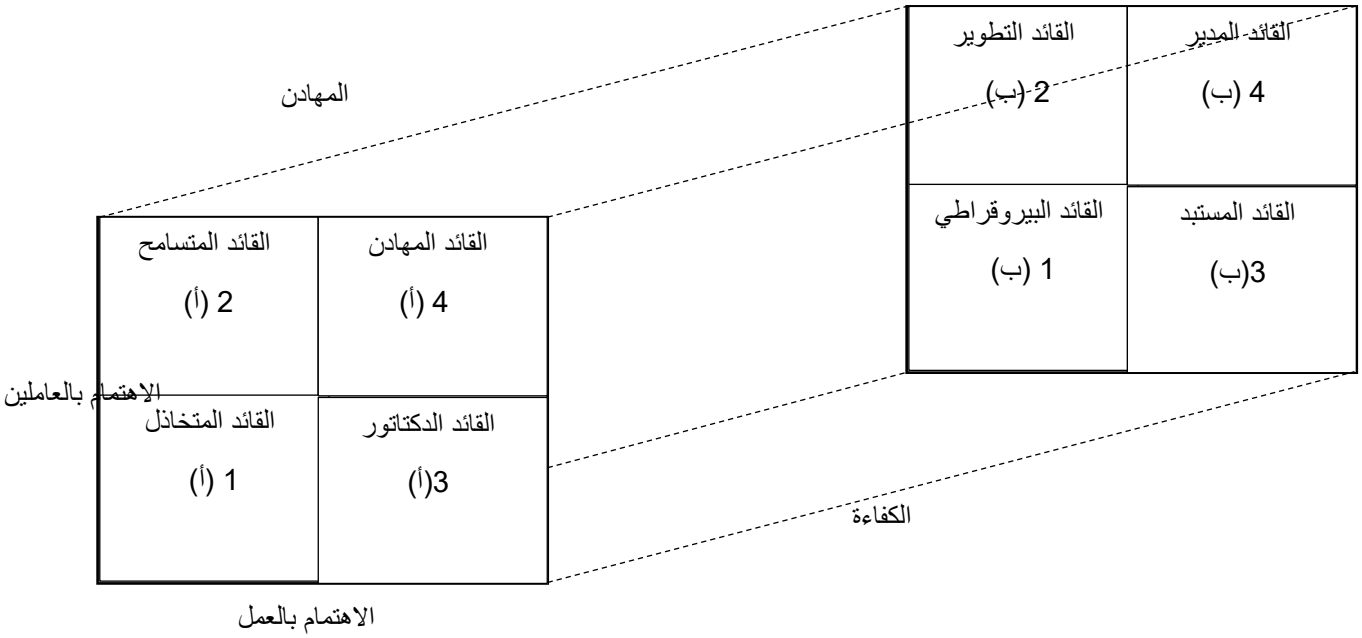
يعتبر نموذج ريدن (1970م) مبنيا على نتائج دراسات جامعة أوهايو، حيث يرى ريدن أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري ....تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير القيادي أكثر من فعالية القيادة

[1]– المرجع السابق، ص:74

[2]– نفس المرجع السابق، ص: 75

. ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل أو العاملين وبالتالي فقد جاءت هذه النظرية لتميز بين الأنماط[1]

الناتجة عن أبعاد ثلاثة هي درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين، وذلك من منطلق أنه يمكن التمييز بين أربعة نماذج للقيادة الإدارية يقوم كل منها على درجات معينة من التأثير على العمل أو العاملين في ظل متغير ثالث هو كفاءة القيادة الذي يؤدي إلى حدوث التأثير الإداري أو عدمه ...بناء على ماتمليه طبيعة الموقف في الشكل (5)



المصدر: عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوضيفي ،ص75

وهكذا يكون لدينا أربعة نماذج أو أنماط قيادية تتغير عندما يدخل عليها عنصر كفاءة القيادة فيصبح لدينا أربعة أخرى، أي أن كل نمط من أنماط القادة الأربعة الأساسية يمكن أن يكون كفئا أو غير كفئ حسب

[1]– المرجع السابق، ص: 76

الموقف، ولذا فإنه يصبح لدينا ثمانية أنماط للقيادة أربعة ذات كفاءة وأربعة غير كفئة .والأنماط الغير كفئة التي أوردها ردن(Reddin) قبل دخول عنصر الكفاءة عليها وبعده فهي كالتالي:[1]

- نمط القائد المتخاذل أو المنعزل، وهو القائد الذي لا يهتم بالعمل أو بالعاملين إلا بدرجة قليلة وبدون أي كفاءة قيادية .
- نمط القائد المتسامح أو المرتبط، وهو القائد الذي ارتبط مع العاملين بعلاقات طيبة نتيجة لإهتمامه بهم، ولكن بكفاءة قيادية أقل، في حال أنه لا يهتم بالعمل .
- نمط القائد الدكتاتوري أو المتفاني، وهو القائد الذي يهتم بالعمل فقط، ولذلك يتعامل مع العاملين بقسوة وتشدد .. دون أن يكترث بدرجة تأثير الكفاءة القيادية على تعامله ذلك .
- نمط القائد المتكامل، وهو القائد الذي يهتم بدرجة عالية بالعمل كما يهتم كذلك بالعاملين بنفس المستوى

4.5: نموذج رنسيس ليكرت(Rensis Likert) :

كانت نتائج الأبحاث التي قام بها رنسيس ليكرت وزملاؤه في جامعة متشغان تشير إلى أن هناك حاجة الى الاهتمام بالمصادر البشرية والمصادر المادية في المنظمة، وكذلك الاهتمام بإدارتها بالطريقة المناسبة، وبالتالي توصلوا إلى عدة نظم إدارية متتابعة لتعطينا نموذج متصل من الحلقات التي تشكل هذه النظم، وقد أطلقوا عليها اسم سلسلة النظم من 1إلى 4، (continum from system 1 through system 4) ويرى ليكرت أن القائد الإداري يتنقل بين هذه النظم بحسب الحاجة والموقف الذي يواجهه في الواقع الفعلي وتمثلت هذه النظم فيما يلي :

- النظام (1): يستخدم هذا النظام من قبل القائد الذي لا يثق بأتباعه[2]
- النظام (2): يستخدمه القائد الذي يجد لديه بعض الثقة بمرؤوسيه
- النظام (3): ويوجد في هذا النظام مستوى كبيرا من الثقة غير المطلقة مقارنة بالأساليب السابقة

[1]– نفس المرجع السابق، ص: 76

[2]– المرجع السابق، ص: 76

- النظام (4): يعتبر هذا النظام على العكس تماما من نظام (1)، فالقائد لا يشك أبدا في المرؤوسين [1]

سادسا: صفات القائد الناجح

لقد أجمعت الأبحاث والدراسات في أغلبها على صفات القائد الناجح مع فارق طفيف مما جعلنا نجمع كل الصفات التي أشار إليها الدكتور محمد شفيق في كتابه الإنسان والمجتمع لكونها أوسع

1/ التفاعل الاجتماعي :الجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مساهمة ونشاطا في التفاعل الاجتماعي

2/ اليقظة: والمقصود بها الحذر والإستعداد الدائم وسرعة النشاط

3/ تحقيق أهداف الجماعة : من خلال القدرة على التوجيه والتخطيط والإنجاز

4/ الشجاعة : تكون بالسيطرة على غريزة الخوف والقدرة على المواجهة لتحقيق أهداف الجماعة

5/ الحماس والإيجابية والمبادرة : الجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادرة بالعمل وأكثرهم قدرة على الإبتكار في المواقف الاجتماعية وأكثر مثابرة وأقوى إحتكاك

6/ قوة الشخصية والسيطرة : وتعني رغبة القائد في السيطرة وعلو المركز والمكانة الاجتماعية وتركيز السلطة والقوة في يده أكثر من غيره

7/ التنظيم : يتم بوضع المحددات المختلفة لنشاط الجماعة وفقا لضوابط وخطة زمنية محددة مع القدرة على تحقيقها

8/ قوة التحمل : وهي ضرورية للقائد

9/ التمثيل الخارجي للجماعة: وهو بمثابة حلقة وصل بين جماعته والجماعات الأخرى، وأن يكون مثلا أعلى ونموذجا يحتذي به في كل تصرفاته

10/ الذكاء: لا بد أن يتميز القائد بها حتى تتيح له مواجهة المشكلات وحسن التصرف

11/ التخطيط [2]

---

[1]– نفس المرجع السابق، ص: 77

[2]– عبد الرحمان عيسوي، مرجع سابق، ص: 99

12/ الحكمة

13/ العلاقات العامة : من خلال ضبط العلاقات بين أعضاء الجماعة لضمان سلامة تماسكهم

14/ التواضع

15/ الروح المرحة

16/ العدل

17/ التقرير والتقبل والإعتراف المتبادل بين القائد والأتباع

18/ الولاء لوطنه، الجماعة والمؤسسة

19/ الإنتاج

20/ الثقافة[1]

21/ الاجتماعية والمشاركة الوجدانية، حل الصراعات والمشاكل بين الجماعة ولم شمل أعضائها، وتحقيق وحدة التوتر بين أفرادها

22/ التوافق الاجتماعي النفسي : كالثياب والرزانة

23/ القيم الدينية

24/ النزاهة والأمانة والسمعة الطيبة

25/ الديمقراطية : فلا يصمم على الفكرة في الأمور العامة القاطعة وأن يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات بعد منافسات عامة

26/ إنكار الذات

27/ الإمتياز الفردي، في مجال القدرات العقلية المرتفعة والصحبة الملائمة والمظهرية المناسبة والثقافية العالمية والتعبيرية والخطابية السليمة الجاذبة

28/ اللياقة

29/ أن يعمل لصالح الجماعة

30/ الحسم والحزم

---

[1]– محمد شفيق، مرجع سابق، ص: 242، 246

31/ الأخلاق الحميدة[1]

خلاصة:

يتبين من خلال هذا الفصل أن القيادة الإدارية ليست مجرد سلطة تمارس داخل المؤسسة، بل هي فن ومهارة تتطلب توازنا بين السمات الشخصية والمعايير التنظيمية. فالقيادة الفعالة تقوم على فهم عميق للأفراد، وتحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما أن أساليب القيادة تتنوع تبعا لطبيعة العمل، وطبيعة القائد، وظروف المؤسسة، مما يفرض على القائد أن يكون مرنا، وقادرا على تبني الأنماط القيادية المناسبة. وقد أوضحت النظريات المختلفة أن القيادة ليست مجرد نتاج صفات فطرية، بل يمكن اكتسابها وتطويرها. في الختام فإن نجاح القيادة الإدارية يرتبط بقدرة القائد على التواصل الفعال، واتخاذ القرار المناسب، وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة .

[1]– محمد شفيق، مرجع سابق، ص: 242، 246

الفصل الثالث

الاتـصـال فـي الـمـؤسسة

- تمهيد

- أولا: ماهية الاتصال
- ثانيا: وسائل الاتصال
- ثالثا: أنواع الاتصال:
- رابعا: عوائق الاتصال
- خامسا: عناصر الاتصال
- سادسا: نماذج الاتصال
- سابعا: أهمية الاتصال في القيادة

- خلاصة

تمهيد:

إن الانسان اجتماعي بطبعه لا يستطيع أن يكون منعزل عن الناس، فالاتصال من الركائز الأساسية لنجاح العمل التنظيمي وتحقيق الأهداف، لضمان تواصل فعال داخليا وخارجيا، ووجود نظام جيد على مستوى المؤسسة أمرا ضروريا ليعزز من فعالية الأداء العام، وتسهيل عملية اتخاذ القرار، وتحفيز العاملين وتشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية.

فالاتصال داخل المؤسسة ليس مجرد توصيل رسائل بين مراسلين ومستقبلين، فمن الأهم أن تفهم الرسالة من جانب المستقبل وأن يقبل مضمونا حتى يصبح الإتصال فعالا.

أولا: ماهية الاتصال

1.1:مفهوم الإتصال

إن كلمة الإتصال المترجمة عن الإنجليزية (communication) مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية (communis) ومعناها (common) أي " مشترك " أو " عام "، وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو إتجاه أو سلوك أو فعل ما. [1]

والاتصال لغويا كلمة مشتقة من مصدر" وصل " العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية، أما قاموس 3 " أوكسفورد" فيعرف الاتصال بأنه "نقل و توصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات" .

أما إصطلاحا عرف "بيرلسون وستاينز" (Berelson،Steiner) الاتصال بأنه " عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو بإستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الاقناع أو التأثير على السلوك "

أما" روجرز و كنكايد " (kincaid،Rogers) فقد وصفا الاتصال بأنه" العملية التي يخلق فيها الافراد معلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك ".

وأما الباحث "كارل هوفلاند" فيرى بأن الاتصال هو العملية التي ينقل عمدا بمقتضاها المرسل منبهات لكي يعدل سلوك المستقبلين .[2]

الاتصال ضرورة حتمية لا يستغني عنها مجتمع من المجتمعاتالبشرية ولو فقد الاتصال بين الناس لتعذر ظهور الحضارات الإنسانية ولما تحققت السمات الثقافية المتميزة لأي مجتمع، فظاهرة المجتمع البشريأساسها

---

[1]- حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد: **الاتصال ونظرياته المعاصرة**، ط5، الدار المصرية اللبنانية، مصر ،2004،ص23

[2]- فضيل دليو: **إتصال المؤسسة إشهار. علاقات عامة . علاقات مع الصحافة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص22

ظاهرة إتصالية بحتة تسهل أغراض التجمع البشري من ناحية وتحقق الهدف الإنساني من ناحية أخرى ومن غير الطبيعي أن يظهر تجمع بشري دون إتصال يهيء له هذا الوجود.[1]

وعلى هذا الأساس يشكل الاتصال محور هام في الحياة الاجتماعية عموما والحياة المؤسسية خصوصا، وأصبح له دور في رسم الاستراتيجيات المختلفة لتنظيم المؤسسة بغية تحقيق نجاحها.

فيعرف هذا الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة بالاتصال الإداري وهو " عملية بناء علاقات ومعاني من خلال تصميم وتبادل الرسائل بين كل من موظفي المؤسسة الموجهون بالاهداف التنظيمية بعضهم البعض، وبين الجماهير الأساسية للمؤسسة في بيئة عملها الخارجية، وذلك للصيانة والحفاظ على بقاء المؤسسة وفعاليتها .[2]

الاتصال الإداري يقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لإستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين .

يعرفه محمد منير حجاب بأنه: " الاتصال الذي يتم داخل المنظمات أو المؤسسات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معني أيضا بنشر المعلومات بين الأفراد في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها".[3]

ويعرفه إبراهيم أبو يعقوب بأنه عبارة عن " الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"، كما هو معروف، فهو أما اتصالا رسميا (هابطا، صاعدا، أفقيا) أو غير رسمي.[4]

---

[1]- قدري علي عبد المجيد: **اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2008، ص62

[2]- كريمان محمد فريد: **الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير**، دار النهضة العربية ، القاهرة، 2012، ص17

[3]- محمد منير حجاب:**المعجم الإعلامي**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص30

[4]- فضيل دليو، مرجع سابق ذكره، ص28.

ونقصد به أيضا هو " آلية إنتقال المعلومات والأفكار والعواطف والمهارات بإستخدام الرموز اللفظية وغير اللفظية، كونه يعد علمية حيوية يمارسها الافراد على مختلف المسمويات ضمن إطار المؤسسة، قيادات وقواعد، مستويات إدارية عليا أم وسطى أم موظفين صغار، فضلا عن كونه نشاطا إنسانيا بدونه يتطور لإنجاز أي عمل، وهو على نوعين، إتصال داخلي يتم بين الرؤساء والمرؤوسين، واتصال خارجي، ويتم بين المؤسسة ومن هو خارجها (مؤسسات، زبائن).

تتدفق المعلومات عبر رسائل العمل من خلال قنوات إتصالية مختلفة في المؤسسة، وقنوات الاتصال المؤسسي في سياق العمل، قد تكون شخصية أو تكنولوجية، غير رسمية أو رسمية عبر المواقع الإدارية في الهيكل التنظيمي .

تتضمن رسائل العمل كلا النوعين من الاتصالات الشخصية والهيكلية حيث تتدفق المعلومات من خلال تلك الرسائل بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال شبكات اتصالية .

وتتمثل قنوات الاتصال الشخصي في المحادثات الشفهية أو التقارير المكتوبة ، بينما تتم الاتصالات التكنولوجية عبر الفاكس ، البريد الالكتروني ، أو الانترنيت ، بينما ترتبط الاتصالات الهيكلية بالأدوار الوظيفية ، والموقع الإداري للفرد في المؤسسة .[1]

2.1: أهداف الإتصال

ونجدها مفصلة على النحو التالي:

1. أهداف خاصة بالعاملين:

- التعرف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الثقة والتفاهم.
- خلق الرضا والإنتاج في المؤسسة وبين العاملين بعضهم البعض.

[1]- محمد صاحب سلطان: **إدارة المؤسسات الإعلامية أنماط وأساليب القيادة**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2015، ص26

– الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية التسيير إدارة وذلك بإيداع آرائهم إزاء المواضيع المطروحة.

– تبادل المعلومات الهامة وبالتالي التقليل من دور الإشاعة.

2. أهداف خاصة بالقيادات الإدارية:

– تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة مما يمكن من إتخاذ القرارات السليمة والهامة والقائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات.

– تحقيق الإتساق والإنسجام بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

3. أهداف خاصة بالجمهور:

– توسيع صورة مؤسسة في ذهن جمهورها وكذا النشاطات التي تقوم بها.

– إقامة نظام اتصال خاص بالجمهور من أجل توصيله بحقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة.

– تعريف بطبيعة المنتوجات ومن جهة ومعرفة رأيه وكذا مقترحاته لتحسين الخدمات من جهة أخرى[1].

4. أهداف الإتصال بالنسبة للتنظيم:

يحقق الإتصال الجيد مزايا كثيرة بالنسبة للقائد الإداري الناجح من خلال المشاركة مع العاملين الذين يقودهم والتأثير فيهم بالصورة الكافية، ويمكن تحديد أهداف الإتصال الإداري إلى ما يلي:

أ) الإتصال الإداري يساعد على تبليغ المرؤوسين بالأعمال الواجب القيام بها والخطط، السياسات والإجراءات الواجب اتباعها بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها.

ب) يسمح بالتنسيق والترابط والتعاون وحدات المنظمة والوصول بالتالي إلى تفاعل جماعي ومشاركة فعالة.

[1] أحمد ماهر :**السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص354.

ج) ويمكن المدير والعاملين في الإلمام بما يدور داخل المنظمة من أحداث ونشاطات وبالتالي التعرف على نقاط الضعف لتجنب المشاكل قبل حدوثها.

د) وبشكل عام يساعد الإتصال على أداء الأعمال بطريقة أفضل حيث يجعل الأفكار والتعليمات مفهومة وواضحة، ويتيح للأفراد عن مختلف المواضيع للحصول على أدق التفاصيل الخاصة بهذا الموضوع مما يؤدي إلى كفاءة عالية في الأداء.

هـ) كما أن للاتصال تأثير كبير على أشخاص من ناحية الإقناع وذلك تبعا لشخصية المتصل وأسلوب الإتصال والوسيلة المستخدمة.[1]

3.1: خصائص الإتصال الجيد:

وتشمل عدة عناصر التي تساهم في نقل نظام الإتصال للمؤسسة ومن أبرز الخصائص نذكر منها:

1- ملائمة نظام الإتصال لإحتياجات المؤسسة، وضرورة مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها.

2- ضرورة وجود شبكة مفتوحة للتدقيق، وحركة المعلومات في كل إتجاه.

3- مقارنة تكاليف نظام الإتصال وفوائده، وضرورة تحقيق عائد مقبول من ورائه.

4- ضرورة قيام النظام على أساس استراتيجي، وقت بعثه لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.

5- ضرورة وجود الثقة والإلتزام بين مختلف مستويات الإدارة والعمال، ودعم النظام من طرف الإدارة العليا.

6- حرص النظام على إحترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الإتصال وعدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية.

[1]- فاطمة مروة: **الاتصالات المهنية**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان،2004، ص16.

7- وجود شبكة إتصال رسمية واضحة ومعروفة لدى العمال وعدم تجاهل شبكات الإتصال غير الرسمي إن وجدت.[1]

4.1: أهمية الإتصال ووظائفه

1- أهمية الإتصال:

يمكن حصر أهمية الإتصال في النقاط التالية:

- الإتصال هو همزة وصل تجمع كافة أجزاء التنظيم الإداري حيث يرى مورفي أنّ الإتصال أساس لكل تنظيم ناجح.

- تمكين العاملين في الإدارة من وضع إعداد الخطة من معرفة حقيقة الثورة المادية والبشرية الموجودة وعلى الدراسات الإحصائية الدقيقة وتبدأ بتشخيص المشكل ثم البحث عن البدائل، تقييم لكل بديل وتنتهي باختيار البديل الأمثل.

- فاعلية الرقابة وتتوقف على سهولة الإتصال ووضوح قنوات.

- وضع معنويات العاملين وبحسب أهميته ودوره في المؤسسة لدى عمالها وكذا الشرح وتفسير القرارات بكل وضوح بما يقطع الطريق أمام الشائعات[2].

2- وظائف الإتصال:

- **التنسيق:** إن التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية ضرورة لابد منها، ونجاح أي مؤسسة يتطلب توفير الجهود من أجل تحقيق الهدف فالاتصال يساعد على التنسيق الفعّال خاصة في الإتصال الأفقي.

---

[1]- ناصر دادي عدون :**الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 84.85

[2]محمد السيد فهمي: **تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية**، د.ط، دار المصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د.س، ص ص180-181.

– **التنظيم:** للإتصال دورا أساسي في التنظيم، إذ أن عملية إتخاذ القرارات لا تكون مبنية على طريقة سلمية إلاّ إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة، ففعالية القرار تكون مرتبطة بالإتصال السريع والسهل، فالإتصال يتجه نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين عمال المؤسسة[1].

– **القيادة:** إن التفاهم بين القائد والمرؤوسين أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الإتصال التنظيمي، فالإتصال يسهل عملية القائد في أداء مهامه.

كما أنها العملية التي يقوم من خلالها شخص ما بالتوجيه أو الإرشاد أو التأثير في أفكار ومشاعر وسلوك الآخرين بهدف السيطرة عليها من أجل تحقيق هدف أو غاية.

ويرى كوهن أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء إنجاز يحدده القائد.

– **الإنتاج:** إن عملية الإتصال هي التي تحدد سير الإنتاج كمًا ونوعا، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ، ولا يمكن فصل الاتصال التنظيمي الرسمي عن عملية الإنتاج (التوجيهات، الإنذارات، الإعلانات) من أجل رفع الإنتاج وتحسين العمل.

– **الإبداع:** يلعب الإتصال دورا مهما في تحقيق بعدين أساسيين وهما عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمخططات الجديدة والبعد الآخر عملية التطبيق للبعد الأول، فالإتصال هو الوحيد القادر على القضاء أو التحقيق من عملية المقاومة، والإتصال يقنع مختلف الأطراف بتبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم.

[1] محمدالسيدفهمي،مرجعسبقذكره، ص31.

- **الصيانة:** إنّ ضمان واستمرار العملية الإنتاجية والإبداعية وتغيير مواقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل وحفظ الذات عن عواطف ومشاعر من أهم المهام التي يؤديها الإتصال فيما يخص الصيانة[1].

ثانيا: وسائل الإتصال

وسائل الإتصال كثيرة ومتنوعة لها ما تحتاجه من أدوات وأجهزة أو معالجة موضوعات أو ما تسعى إليه المؤسسات من أهداف، والمقصود بوسيلة الإتصال لما يستخدم فينقل الرسالة، فالرموز أو الشكل أو اللغة، تعتبر وسائل يستعملها المرسل ليعبر بها عن رسالته التي يرغب في توجيهها إلى المستقبل، فالأفكار والمهارات لا تنقل من تلقاء نفسها بل تحتاج إلى وسيلة تعبر عنها[2]، ومن المعلوم أن هناك العديد من الوسائل التي يمكن أن يستعملها المرسل في نقل رسالته، وقد تكون كتابية أو لفظية كالإبرامات والإشارات والصور والرسومات التوضيحية.

وهناك ثلاث وسائل للاتصال في المؤسسة، وهي:

(الإتصال الشفوي، الكتابي، التكنولوجي).

1.2وسائل الإتصال الشفوي:

وهي الوسيلة التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة وليست المكتوبة[3] ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة ومن بين وسائل الإتصال الشفوي داخل المؤسسة:

---

[1] عشوي مصطفى: **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص142.

[2] محمد سلامة غباري وعبد الحميد عطية:**الاتصال ووسائلهبين النظرية والتطبيق**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991، ص28.

[3] فهد سعود الثيمين:**الاتصالات الإدارية ماهيتها وأهميتها وأساليبها**، الطبعة الثانية، مطابع شركة الصفحات الذهنية، السعودية، ص24.

المقابلات الشخصية	المؤتمرات
الندوات والإجتماعات	المحاضرات

2.2 وسائل الإتصال الكتابي:

وهي وسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلمة المكتوبة مثل البرقيات، التقارير، الأوامر والتعليمات المكتوبة، المنشورات الدورية، المجالات، الجرائد، ملصقات الحائط، ويوضح العثيمين بأنه توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعا بحرف « C »(وهي تكون كلمة كاملة – Complete مختصرة. واضحة Clear/ صحيحة Correct/ لطيفة Courteous)[1].

3.2 وسائل الإتصال التكنولوجي:

هذا النوع يعتمد على وسائل إتصالية علمية ومتطورة تكنولوجيا ومستعملي هذا النوع من ذوي الخبرة والتكوين العلمي، كذلك يحتاج إلى إمكانيات مادية كبيرة ومن هذه الوسائل نجد:

- التيلكس.
- الفاكس.
- الإعلام الآلي.
- الأنترنت.

ويتضح مما سبق أن الإتصال عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة إلى عضو آخر.

فقد يكون الإتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل أو العكس، أو في مستوى أفقي بقصد أداء أو تسهيل العمل.

[1] المرجع السابق، ص29.

ويتوقف إختيار وسيلة الإتصال الملائمة للعمل على:[1]

- السرعة المطلوبة في الإتصال.
- نوع الرسالة المطلوبة لإيصالها.
- السرعة الواجب توفرها.
- عدد المطلوب الإتصال بهم.
- الظروف المتاحة بالمؤسسة.
- فقرار حاجة الرسالة إلى الشرح والإيضاح.

ثالثا: أنواع الإتصال

تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات، تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، حيث عرف أحمد ماهر الاتصالات التنظيمية والإدارية بأنها تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير لباقي الأطراف الأخرى[2].

والإتصال نوعان رسمي وغير رسمي:

1.3 الإتصال الرسمي:

هو الذي يحدث من خلال قوانين المؤسسة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة وقد تكون داخلية (داخل المؤسسة) أو خارجية مع الجمهور أو مع أي مؤسسة أخرى.

وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاث أنواع:

أ) إتصال نازل.

ب) إتصال صاعد.

ج) إتصال أفقي.

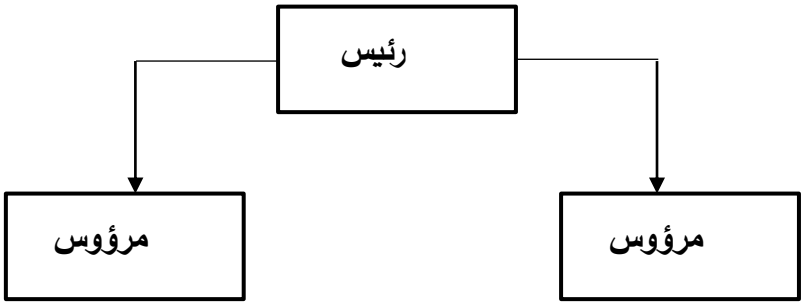
---

[1] محمود فهمي العطروزي: **العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات**، عالم الكتب، مصر، 1969، ص357.

[2] أحمد ماهر :**كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، دار الجامعية، مصر، 1985، ص46

أ- الإتصال النازل:

يشير إلى الإتصال الذي يكون من المستويات العليا باتجاه المستويات الدنيا في التسلسل الهرمي[1].



الشكل رقم 01: يوضح الاتصال النازل

المصدر: الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية (دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة الاوراس باتنة) .

وتتمثل الاتصالات النازلة (الهابطة) في:

- مجموعة من الأوامر والقرارات والتعليمات.
- مجموعة من الكتب الدورية والتفسيرية.
- التوجيهات الصادرة عن رؤساء العاملين بهدف تحسين سير العمل.
- أوامر المشرفين للمرؤوسين لتقديم بيانات عن سير العمل.
- منشورات تشمل الأمور الخاصة بعلاقات العمل بالعاملين.

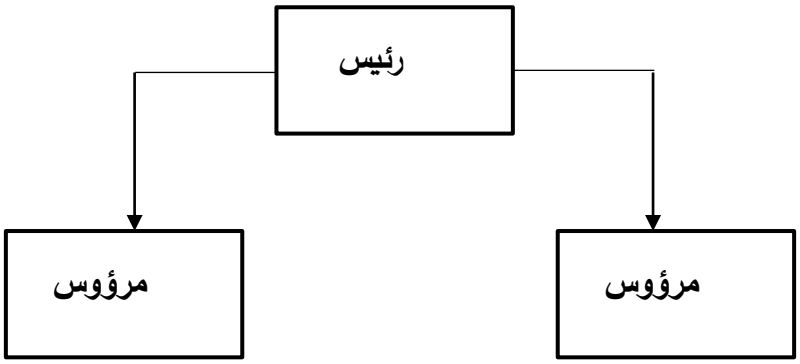
المذكرات والرسائل الوظيفية ولائحة الأخبار.

[1] Charles Henri Besseyre des Horres, Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, Concepts et Outils, Les éditions d'organisation, Paris, 1990, P177.

ب- الإتصال الصاعد:

فيرتكز هذا الإتجاه على فكرة أن الموظفين لا يمتلكون فقط القدرة على استقبال الرسائل وإنما لديهم إمكانية إرسال المعلومات والأخبار كما يمثل النوع الوحيد الذي يتمكن من خلاله الموظفين من تبليغ وإخبار مسؤوليهم عن عملهم ومواقفهم وكذلك آرائهم حول مختلف المواضيع[1].

ومن هنا تبدأ عملية التفاعل مع المرؤوسين نتيجة إلى المستويات الإدارية العليا، حيث يقدم المرؤوسين اقتراحات أو بيانات أو شكاوى لرئيسهم الذي يستدعي التدخل لحل المشكلة[2].



الشكل رقم 02: يوضح الإتصال الصاعد

المصدر: الاتصال وتأثيره على المؤسسة الإعلامية(دراسة ميدانية بإذاعة الاوراس

ويمكن تلخيص الإتصال الصاعد بالنقاط التالية:

- تقديم تقارير عن الآراء وظروف العمل.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.

[1]Dimitri Woirs, Communication et presse, d'entreprise, Paris, 1971, P21.

[2]أحمد زكي بدوي: **معجم مصطلحات الإعلام**، دار الكتاب المصري، مصر، 1985، ص49.

- ♦ الإجابة عن التساؤلات الواردة من المرتبة الأعلى.
- ♦ رفع شكوى عن مشاكل معاناة المرؤوسين.

طلب توضيحات وإستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم.

ج- الإتصال الأفقي:

الإتصال الأفقي هو أساس لفعاليات العمليات في المؤسسة فهو يمر عبر الإدارات والمصالح، أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل، الشيء الذي يؤدي تنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس مستوى التنظيم، كما أن هذا النوع يستقبله الفاعلون داخل التنظيم أحبا للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الإتصال النازل وخاصة المؤسسات التي يسودها التسليط والذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدر من مصادر القوة والسلطة، كذلك الإتصال الأفقي يسمح بقيام علاقات صداقة قوية بين الزملاء تمتد خارج التنظيم، ويرى هنري فايول ضرورة تشجيع الإتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإرادة الفعالة والإتصالات الإنسانية السليمة.

لكن مع مراعاة الحصول على إذن من الرئيس قبل إعطاء معلومة لأي شخص وذلك لضبط العملية في المؤسسة وأيضا إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الإتصال الأفقي[1].

وقد عرف أبو النجا الإتصال الأفقي أنه يشير إلى الرسائل المتبادلة بين الموظفين في مستوى واحد للهيكل التنظيمي للمنظمة ويرتبط هذا النوع من الإتصال بظروف خاصة للعلم مثل التنسيق بين الوظائف، وحل المشاكل وتبادل المعلومات[2].

[1] عبد الباقي عمر عبد الرحمن:**الاتصالات الإدارية في مجال الإدارة**، المنظمة العربية للعلوم، جامعة الدول العربية، 1973. ص 115

[2] أبو النجا محمد العمري:**الإتصال في الخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، مصر 1986، ص124.

2.3:الإتصال الغير الرسمي:

هو إتصال غير مباشر، يتواجد مع الإتصال الرسمي داخل التنظيم، ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تنصف العلاقات فيما بينهم بالإستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية[1].

وغالبا ما يظهر من خلال صداقة، محاباة، قرابة ...إلخ.

ويمكن تلخيص خصائصه فيما يلي:

- تعبير تلقائي وعفوي ويؤدي إلى إشباع نفس داخلي أفضل من الرسمي.
- يظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها أو إذا كانت رسائل الإدارة غير واضحة مما يفسح المجال أمام التأويل والتفسير الشخص.
- سرعة إنتشار بسهولة في المنطقة.

رابعا: عوائق الإتصال

إن العوائق التي تؤثر على العملية الإتصالية، على تأدية للدور المكلفة به، الأمر الذي ينعكس على إتمام عملية الإتصال على الصورة المطلوبة أو المرغوب فيها، والمحققة للهدف المرجو عنها.

فهنا نمطين من الخلل الذي قد يطرأ على العملية الإتصالية ويشكل عائقا سبيل تحقيقها للهدف.

1-1. النمط الأول خلل فني:

تعيق الرسالة في إرسالها من المرسل إلى المستقبل.

1-2. النمط الثاني خلل دلالي:

ويحدث هذا الخلل، حين يسيء صياغة الرسالة، أو عدم فهم مضمونها وهو الأمر الذي يؤدي إلى حدوث اختلاف في المعنى، بين الرسالة كما أرادها المرسل وكما تلقى المستقبل لها ومن العوائق ما يلي:

[1] حنفي عبد الغفار :**السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين**، الدار الجامعية، مصر 1990، ص537.

1.4. عوائق متعلقة بالمرسل:

نذكر العوائق المتعلقة بالمرسل منها:[1]

أ- سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة.

ب- عدم التطابق في تفسير مضمون الرسالة عن كل من المرسل والمستقبل لإختلاف الخبرة والإدراك عند كلاهما.

ج- سوء العلاقة بين المرسل والمستقبل، والفرق بينهم كبير أو الثقة بينهما مفقودة، ومن ثم اختلاف في تفسير مضمون الرسالة.

د- عدم وضع وقت محدد لإرسال الرسالة.

2.4. عوائق متعلقة بالرسالة:

يوجد عائق متعلق بالرسالة قد تتضمن الرسالة بعض الأخطاء وبعض المواد التي تقلل من وضوح الموضوع وينتج عن ذلك أن تصبح الرسالة المستقبلية على درجة من عدم التيقن وأن عدم تيقن المستقبل للرسالة يطلق عليها التشويش مثلما يحدث في العوائق التي ترتبط بالمؤثرات الخارجية مثل الضوضاء وارتفاع درجة الحرارة وشدة البرودة، التي تحول دون إمكانية حدوث الاتصال بصورة جيدة[2].

3.4. عوائق متعلقة بالمستقبل:

نذكر العوائق المتعلقة بالمستقبل منها:[3]

أ) الكم الهائل من الرسائل يؤدي إلى تعامله مع البعض منها وإهمال البعض.

ب) التفسير الخاطئ للرسالة، نتيجة لقراءة ما بين السطور أو لرفض مضمونها، أو لموقف عدائي مع المرسل، أو التفسير على ضوء ما ينتظر المستقبل وليس ما تعنيه المعلومات بالفعل.

---

[1] هالة منصور :**الإتصال الفعال مفاهيمه وأساليب ومهاراته**، المكتبة الجامعي، مصر 2000، ص62.

[2] محمد سلام غباري والسيد عبد الحميد عطية، مرجع سبق ذكره، ص31.

[3] هالة منصور، مرجع سبق ذكره، ص62.

4.4. عوائق متعلقة بالقناة:

هناك بضع العوائق المتعلقة بالقناة منها:[1]

أ) اضطرار المرسل إلى استخدام قناة يعينها دونملائمتها لطبيعة الرسالة، أو الهدف منها، أو لطبيعة المستقبل ذاته ، وبالتالي استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع الرسالة.

ب) الإفتقار إلى وسائل الإتصال المناسبة والمتعددة.

5.4. عوائق متعلقة بالموقف الإتصالي:

هناك بعض العوائق المتعلقة بالموقف الإتصالي وهي:[2]

♦ وجود بعض المعوقات الاجتماعية المرتبطة بالبيئة الثقافية أو الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم و معايير، وظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية قد تكون مقاومة ومعوقة لهدف الإتصال وبالتالي تحد من التأثير الإيجابي لعملية الإتصال.

♦ ما يصاحب التقدم التكنولوجي من سرعة هائلة في تدفق العديد من الرسائل ومن ثم التعامل مع كم كبير وهائل منها في وقت واحد، وما يصاحب ذلك من الاختلاف في التفسير والفهم لتشويشها على بعضها البعض نتيجة لهذا التراكم.

6.4.العوائق النفسية:

وهي من أكثر المعوقات تأثيرا على الاتصال ومنها ما هو ثابت ودائم كمثل معاناة الشخص من اضطرابات الحواس أو من اضطرابات الإدراكية المستقرة، ومنها ما هو متغير بمعنى مرور الشخص بحالة نفسية عابرة مثل اضطرابات الخاصة بالمرأة وحالات الإنفعال والقلق العابرة، حيث تؤثر هذه الحالة بشكل مؤقت[3].

---

[1] مصطفى كامل أبو العزم عطية:**السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.

[2] هالة منصور، مرجع سبق ذكره، ص63.

[3] محمد أحمد النابلسي:**الإتصال الإنساني وعلم النفس**، دار النهضة العربية، لبنان، 1991، ص43.

كذلك هناك سبب آخر إذا كان الشخص في منصب المسؤولية حيث يمل الشخص ويحاول إضفاء عنصر الإبهام على شخصيته وتعامله مع الآخرين بسلوكيات متناقضة حتى لا يدرك الغير معالم شخصيته الحقيقية، إن السلطة تضفي على نفسها الغموض، ومن هنا نجد في الكثير من الأحيان عند المسؤولين السامين فكرة أن السلطة يجب أن تبقى على هيبتهم ونفوذهم خاصة وأن المعلومة وسيلة للمنافسة بين أفراد المنظمة، فالذي تحصل على أكبر قدر من المعلومات وقطعها عن الآخرين، يرفع بذلك من قيمته وكون قوة من وسط الأفراد المكونة للمؤسسة.

أما من جهة المرؤوسين، فإن العقبات السيكولوجية التي قد تحد من فعالية التواصل تكمن في إنعدام الاستعداد لتقبل التعليمات والآراء بسبب الصراحات المختلفة بين الرؤساء والمرؤوسين أو نتيجة العداء النفسي الكائن بينهما، ولإنعدام الثقة بين الطرفين نتيجة عدم تحقيق وعود سابقة أو فشل في تحقيق أبسط الحقوق للمرؤوسين[1].

خامسا: عناصر الإتصال

"يعتبر الإتصال أحد الجوانب الأساسية في العملية الإدارية وأن كل إداري يضع لنفسه النظام الإتصالي الذي يراه مناسبا، وبالتالي يميل الاتصال إلى أن يكون فنا شخصيا، وهذا الفن يتلخص في فن ماذا يقول، عبر أي وسيلة، لمن، بأي تأثير، وهذا يبين أنّ الإتصال الإداري ما هو إلا شكل من أشكال الإتصال الإنساني أو الاجتماعي، حيث يشتمل على العناصر الخمس الأساسية السالفة الذكر، والتي توضح أن عملية الإتصال، ما هي إلى فكرة ما، أو تطور قدرة لتصبح استعدادا مهنيا أو علميا"[2].

ويمكن معرفة مقومات العملية الإتصالية من خلال عناصر الإتصال وهي:

[1] Roger Maccheill, **Communication et Réseaux de communications à l'usage des psychologies** des animateurs des responsables (rénne éditions), Paris E.S.F, 1973, P73-74.

[2] عبد الباقي زيدان:**وسائل وأساليب الإتصال في المجالات الإجتماعية التربوية**، الإدارية، الإعلامية، دار الكتب المصرية، مصر 1979، ص86.

1.5 المرسل:

هو أول أطراف العملية الإتصالية وهو صاحب الفكرة، يقوم بوضع أفكاره في رموز معنية، ولابد أن تكون الفكرة واضحة في ذهنه أولا، وأن يستعمل أفضل الرموز لتوصيلها وأن يراعي طبيعة الوسيلة التي يستخدمها، كذلك مراعاة ظروف وخبرات المستقبل ليتسنى له إستيعاب الرسالة والتفاعل مع مضمونها[1].

2.5 المستقبل:

فهو الذي يستقبل الرسالة ويجعل دائرة الإتصال تكتما، حيث يختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها دلالات ومعاني، إن هذه العملية الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعة، والتعلم، تحدد ما يفهمه، وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسلة إليه، وبناء عليه ويقوم مستقبل الرسالة بالتعرف والسلوك[2].

3.5 الرسالة:

مجموعة من الأفكار والمفاهيم أو المهارات، أو المبادئ أو القيم أو الإتجاهات، ذات رموز لغوية لفظية أو كتابية يرغب المرسل توجيهها إلى المستقبل وتتضمن معلومات عن المؤسسة وشروط الإستفادة من خدماتها أو معلومات عن المؤسسات الأخرى التي تدخل من نطاقها مشكلة أحد العملاء، كذلك يقوم المرسل إلى المستقبل معلومات عن التنظيم وكيفية الإستفادة من الموارد المتاحة، تعد كل هذه الحقائق والمعلومات رسالة[3] فيما يخص العمل الإداري هناك نوعان أساسيان من الرسائل:[4]

---

[1] محمود حسن إسماعيل: **مبادئ علم الإتصال ونظريات التأثير**، الطبعة الأولى، مكتبة الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر 1998، ص 95-96.

[2] أحمد ماهر: **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال**، الدار الجامعية، مصر 1998، ص26.

[3] محمد سلامة غباري و عبد الحميد عطيه:**الإتصال وسائله بين النظرية والتطبيق**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991، ص27.

[4] مصطفى حجازي:**الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية**، الطبعة الثالثة ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2000، ص28.

أ) رسائل وظيفية: فهي التي تنقل معلومات عقلانية، فنية أو عملية، قانونية، إدارية، أو إجتماعية فهي تركز حول العمل والوظيفة الإنتاجية.

ب) رسائل عاطفية: وهي التي تعبر عن المشاعر والإنفعالات وتتوجه إلى العلاقات ووظيفتها الاستهلاكية، أي أنها تعطي إنتاج مباشر يخدم غض تقوية أو توتر العلاقات التي تعكس بدورها الإنتاج سلبا أو إيجابا.

4.5 القناة:

وهي الطريقة التي تنقل فيها الرسالة من المرسل إلى المستقبل خاصة إذا تباعدت بينهم المسافات، أو زاد عدد المستقبلين أو عدد المتلقين وتتطور هذه القناة في الحجم والقدرة وزيادة المسافة وعدد المستقبلين وإنتشارهم[1].

5.5 رجع الصدى:

وهي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الإتصال ولا ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن يتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية والتعزيز للجوانب الإيجابية وقد تكون التغذية العكسية فورية Immédiate – إعلامية Informative – تصحيحية Corrective – وتعزيزية Renforcement[2].

6.5 الخلفية المعلوماتية:

وهي مجموعة القيم والرواسب الثقافية والأفكار والأحاسيس والمعلومات التي يحملها كل طرف من أطراف الإتصال.

---

[1] محمد عبد الحميد:**الإتصال في مجال الإبداع الفني الجماهيري**، عالم الكتب، مصر، 1993، ص24.

[2] جمال الدين لعويسات:**السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2002، ص42.

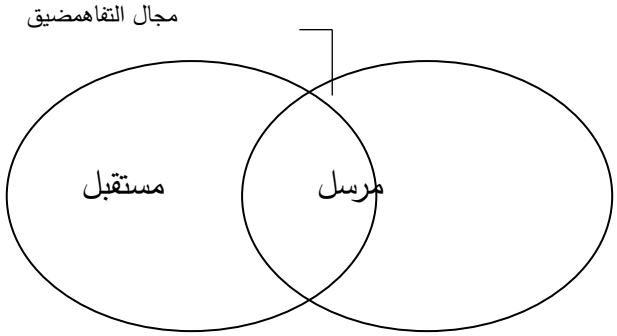
7.5 مجال التفاهم:

وقد عبر عنه بمصطلح سوسيولوجي تحت مفهوم ومعنى "المرونة" أي مختلف القيم والرواسب الثقافية والأفكار والأحاسيس التي يشترك فيها أطراف الإتصال وتختلف سعة هذه المرونة تبعا للأشكال التالية:[1]

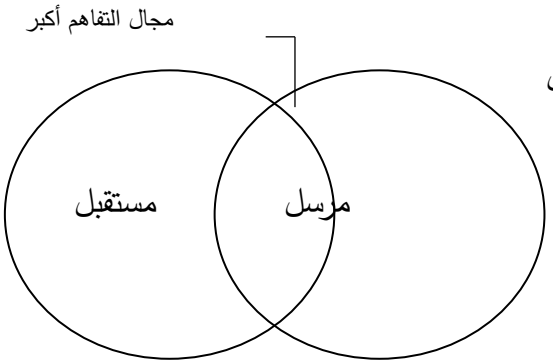
أنظر أشكال المرونة في العملية الإتصالية مع خلية الإتصال وأنواع الإتصال.

أشكال المرونة:

1- مجال ضيق للتفاهم بين المرسل والمستقبل وتكون إمكانية التفاهم محدودة جدا



الشكل رقم 02:

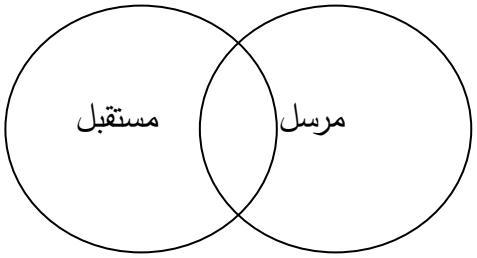


2- مجال أكثر اتساعا يسمع بتفاهم أكثر، المستقبل يستطيع إدراك معظم أفكار المرسل.

[1]Roger Mucher, **Communication et Réseaux de communication E.S.F**, Paris, P19.

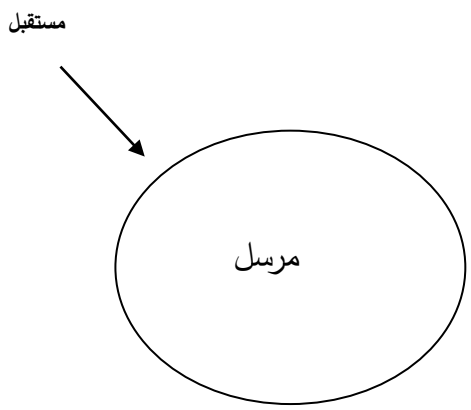
الشكل رقم 03:

3- في هذا الشكل يتضح مرجع طرف الاتصال، أو نظامه اللغوي أو الرموز المستعملة بصفة مطلقة بين طرف الاتصال، ومن هنا تستحيل حدوث عملية الإتصال.



الشكل رقم 04:

4- في هذا الشكل يملك المرسل خلفية معلوماتية أكثر مما يملكها المستقبل مما يسهل أكثر التواصل ويجعل الصدى مرنا وأكثر وضوحا.



ويقدر من هذا العملية التشويش، حيث يعتبر أنه كل عميق مادي أو معنوي يعترض العملية الإتصالية.

التشويش الناتج عن القناة:

استعمال ألفاظ لغوية غير مألوفة يصعب على المستقبل فهمها، وهذا يؤدي إلى تقديم مواضيع لا تتوافق مع مستوى الجمهور[1].

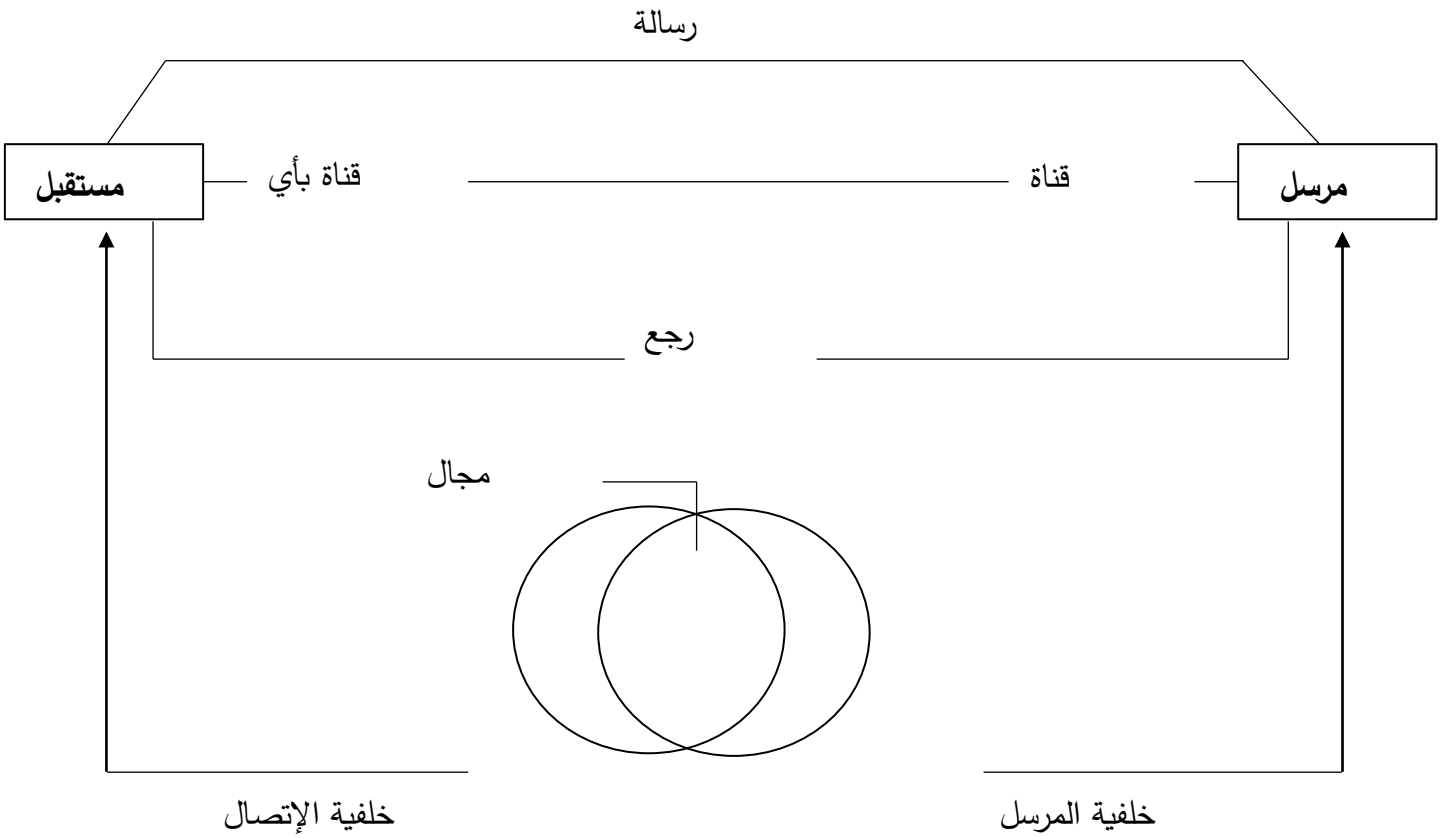
[1] صالح أبو إصبع وتيسر أبو عرجة:**الاتصال والعلاقات العامة**، د.ط، منشورات جامعة القدس المفتوحة، المكتبة الوطنية، الأردن، 1999 ، ص34.

التشويش الناتج عن تعقد الرسالة:

عدم الوضوح قصد المرسل وما كان يفنيه فيفهم المستقبل المعنى بطريقة مغايرة، كذلك كثافة الرسالة بالمعلومات وأيضا الفهم الخاطئ المعناني بسبب التفاوت الثقافي بين المرسل والمستقبل.

التشويش الناتج عن الأحكام المسبقة:

كذلك التشويش الناتج عن تداخل وجود أحكام مسبقة لدى أحد الأطراف معا يؤدي إلى معارضة



مضمون الرسالة، ويقلل من نسبة الفهم والتقبل الضرورين لعملية الإتصال[1].

المصدر: الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية(دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة الاوراس باتنة) ص 37-39

[1] Communication et Réseaux et communication, Op.cit, P24.

الشكل رقم 05:

يوضح تفصيل العناصر المكونة للعملية الإتصالية، وكل أبعادها إذ يقوم المرسل بصياغته فكرته الذي يدرك معاني تلك الكلمات والرموز، وببعث بها للمستقبل الذي يستجيب معبرا برسالة جديدة لتصل إلى المرسل ويشيء للشكل نفسه إلى وجود خلفية معلوماتية والأفكار والأحساسيس والمعلومات التي يحملها الطرفين[1].

سادسا: نماذج الإتصال

نذكر نموذج أرسطو وهذا أقدم مثالع لى الاتصالات، والاتصال عنده نشاط شفوي، المتحدث يحاول إقناع الآخرين وتحقيق الهدف مع المستمتع التي تعتمد على ماهر ةللحجج التي يرعفها، هذا نموذج الإتصال هذا هو: المتحدث، القضية، الكلام، المستمع.

عرض نماذج الإتصال :

1.6 نموذج لاسويل Lasswel:

يوضح هارولد لاسويل نموذجا عاما للإتصال حيث يؤكد على العملية الإتصالية، ونذكر بعض عباراته الشهيرة في النموذج: من يقول ولماذا ولمن بأية وسيلة وبأي تأثير[2].

- من هو؟ Who(المرسل).
- ماذا يقول؟ Says What(الرسالة).
- بأية قناة؟ In which channel(القناة أو الوسيلة).
- وبأي تأثير؟ Which what effect(التأثير).

أما برادوك فقد أضاف عنصرين إلى نموذج لاسويل وهي:

ـ تحت أي ظرف يتم إرسال الرحالة.

[1]Communication et Réseaux de communication, Op.cit, P24.

[2]أحمد محمد عليق وآخرون: **وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية**، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، 1996 ، ص169.

ـ ما هو المتصل من إرسال الرسالة.

2.6 نموذج جيربنر (Gernbner):

وقد ذكر جيربنر عام 1956 نموذجا للعملية الإتصال أكثر تفصيلا عن نموذج لاسويل وبرادوك، وضع عناصر هامة، وأغفل عنصر التشويش من نموذجه التي يتلخص على النحو التالي:

1. شخص ما	2. يدرك حدثا	3. ويستجيب
4. في موقف ما	5. عبر وسائل	6. ليضع مواد مناسبة
7. بشكل ما	8. وسياق	9. ينقل محتوى

3.6 المصدر :حسن عماد مكاوى، ليلى حسن: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 1998،ص38

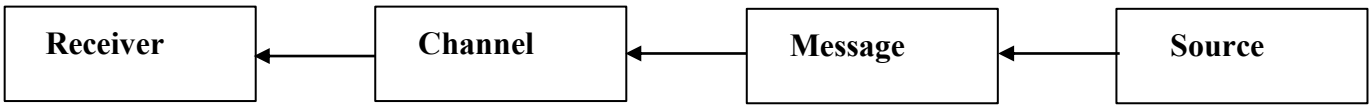
3.6 نموذج بيرلو Berlo (SMCR):

نموذج بيرلو يتكون من عناصر وهي: المصدر، الرسالة، الوسيلة، المستقبل. تعدد بداية الإتصال من المصدر، لأن المعلومات تعد نتيجة عوامل متعددة، منها مهارات الإتصال، المعرفة والنظام الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه المصدر، لذلك يعد المرسل حصيلة لهذه المؤثرات وتفاعلها مع بعضها البعض[1].

(1) S : Source المصدر:	(2) M : Message الرسالة
(3) C : Channel القناة:	(4) R : Receiver المستقبل:

[1] راكان عبد الكريم حبيب وآخرون: **مهارات وسائل الإتصال**،مكتبة دار جدة، السعودية، 2004، ص54.

الشكل رقم 01: يوضح نموذج بيرلو للإتصال.



المصدر: راكان عبد الكريم حبيب وآخرون، مهارات وسائل الاتصال: مكتبة دار جدة، السعودية، 2004، ص57

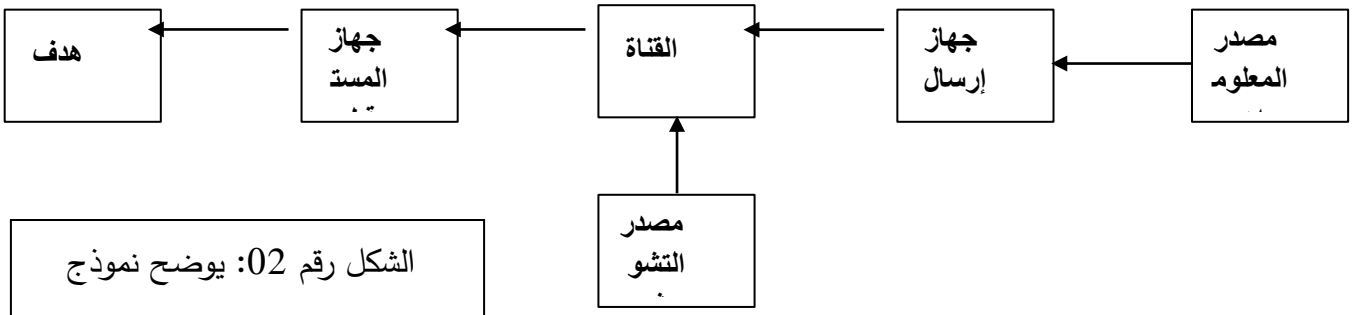
4.6 نموذج شانون وويفر:

قام شانون بنشر نتائج البحث لشركة (بيل) عام 1949 وقد وصفه من خلال العناصر وهي:

1- مصدر المعلومات
2- المرسل
3- القناة أو الوسيلة
4- المستقبل
5- الهدف
6- مصدر الضوضاء

نبدأ عملية الإتصال بالرسالة يتم وصفها في كود بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إرشادات ويقوم جهاز الاستقبال بكف كود الإشارات ويحولها إلى رسالة يستطيع المستقبل إستقبالها والتعامل معها، والتغيرات التي تحدث للرسالة خلال انتقالها من المرسل إلى المستقبل تكون سبب عملية التشويش وأيضا الأنتروبي Entropy والذي يعني العشوائية في بناء الرسالة أو سوء التنظيم والحشو والزيادة وعلاقتهما بفهم الرسالة[1].

[1] محمود فتحي ومحمد شفيق زكي:**مدخل إلى علم النفس الاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1997، ص264.



الشكل رقم 02: يوضح نموذج شانون وويفر

5.6 نموذج ولبر شرام:

لقد نشر شرام موضوعا بعنوان كيف يعمل الإتصال؟ عام 1954 تحدث فيه عن ديناميكية عملية الإتصال، وقال شرام في وصفه لنموذجه: يمكن أن يكون المصدر دار نشر أو محطة تلفاز، وتكون الرسالة على شكل حبر على ورق، أو موجات صوتية يمكن شرحها لإعطاء معنى والهدف قد يكون شخص يستمع أو يشاهد أو يقرأ، وقد يكون عضو في مجموعة يشترك في مناقشة، أو مستمعا فيم حاضرة، أو جمهورا، مثل قارئ الجريدة أو مشاهد التلفزيون.

ويضيف في نموذجه مفهوم مجال الخبرة الذي يعتبر ضروريا ليقرر إلى إذا كانت الرسالة ستصل إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر، كذلك اقترح شرام أهمية التغذية الراجعة كوسيلة للتغلب على مشكلة الضوضاء والتشويش.

سابعا: أهمية الاتصال في القيادة

تبرز أهمية الاتصال للقادة في كونه أداة فعالة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، فالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع روحهم المعنوية وينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة لذا تعتمد فعالية القائد بدرجة كبيرة على قدرته في الاتصال بمرؤوسيه، وإذا كان

التفاهم أو إحداث الفهم لدى الطرف الآخر هو غاية الاتصال، فإن القائد يسعى من خلال ذلك إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة، ولعل من أبرزها :[1]

- الحصول على أكبر قدر من الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة عن طريق إقناع المرؤوسين بها، فالشرح والحث الدائم عن طريق الاتصال بمختلف وسائله يخلق في المرؤوسين الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة

- جعل المرؤوسين أكثر قبولا لقواعد المنظمة وإجراءاتها وذلك من خلال توضيحها لهم وتمكينهم من مناقشتها، وفهم ماهو مبهم منها وإيجاد حل للنزاعات وإختلاف الآراء

- نقل التوجيهات وتقديم النتائج ونقد الأخطاء وتصحيح الانحرافات، إذ لا يمكن أن يتم العمل داخل المنظمة بدون إتصال بين مختلف العاملين فيها

- توضيح المسؤوليات المتعلقة بالعمل وتحديد معايير الإنجاز، فعن طريق الاتصال يكلف القائد بالمهام ويحدد الواجبات والنتائج التي يجب تحقيقها

- توفير والحصول على المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات، إذ الاتصال هو أداة لتبادل المعلومات في شكل أفكار وأراء ومقترحات تفيد في اتخاذ قرارات لحل المشكلات وأداء الاعمال فالاتصال الشامل حسب روقوني (1988) ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة الكل يتصل كل تعبير إتصالي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة .[2]

تبرز أهمية الاتصال كعملية أساسية وحيوية في كونها الأداة التي تستخدمها القيادة لنقل الأوامر والتعليمات وإحاطة العاملين في المؤسسة بالبيانات والمعلومات الضرورية لأداء أعمالهم، وكذا التوفير والتعديل في هذا السلوك.

---

[1]- شوقي ناجي جواد: **السلوك التنظيمي**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص11

[2]- بوعطيط جلال الدين: **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالآداء الوظيفي**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستر، 2009/2008، ص56

فضلا على أنها الوسيلة التي يعتمدها العاملون في إيصال أراءهم ومقترحاتهم وشكواهم إلى قياداتهم وبالتالي تمكن هذه الأخيرة من تفهم ومعايشة المشاكل التي تواجه العمال وتسمح بوضع الحلول المناسبة له مما يزيد من ارتفاع معنويات العاملين وتحسين مستوى آدائهم .[1]

إن الاتصال عنصر لازم للحياة الاجتماعية التي لا تقوم بدونه، ولا يتم نقل التراث الثقافي أو تنميته إلا به، ويندمج الانسان في عملية الاتصال منذ ولادته، ولايعيش دون إتصال بمن حوله حتى ولو عاش بمفرده فهو سيتصل بظواهر طبيعية ويفسرها، فيتعرف على سقوط المطر وحركة الرياح ولون السماء والغيوم ونضوج الثمار بلونها أو رائحتها أو طعمها أو حجمها، وهكذا يستقبل الانسان في حياته عن طريق حواسه مثيرات تعني أشياء كثيرة يفسره، ويتأثر نمط سلوكه بهذا والغرض الأساسي من عملية الاتصال والتواصل هو إحداث تغيير في تأثير البيئة أو في الآخرين.

للإتصال دور هام في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وغيرها ويمكن أن نوضح أهميته في المجالات الإدارية من خلال العمليات والوظائف التالية:

- الاتصال يعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية ودعم العلاقات الإنسانية:

فالإدارة أصبحت في الوقت الحاضر مهنة يعترف بها، ولا شك أن هدفها الأول هو الإنتاجية بوجه عام، الا ان هذا لا يأتي إلا بالعناية الكاملة بالعنصر البشري، لذلك إتجهت الإدارة إلى العناية بالافراد بإعتبارهم أهم عامل في تحقيق الكفاءة الكلية المنشودة، ولتدعيم ذلك تقوم بين مختلف الافراد والجماعات داخل المؤسسة، بينهم وبين أفراد وجماعات من خارج المؤسسة .

فيدخل في إطار العلاقات الإنسانية بين القادة الإداريين والمشرفين والمرؤوسين، وآثار هذه العلاقة وطبيعتها على سلوك وإنتاجية العاملين وعلى المؤسسة ككل، وكل علاقة إنسانية تعني أن هناك اتصال يجري بشكل ما

[1]- ماري هناء: **أثر الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستر، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص55

بين مجموعة من الافراد أو المجموعات لذلك يقول البعض أن العلاقة الإنسانية الجيدة داخل المؤسسة تعني الاتصالات الجيدة والفعالة .[1]

[1]- العربي بن داود: **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص75

الخلاصة:

بعد دراسة موضوع الإتصال الذي يهدف إلى تبادل المعلومات والأفكار بين مختلف أطراف المؤسسة، ومعرفة الإتصال أنواع الإتصال الرسمي والغير الرسمي، والتطرق إلى أهمية الإتصال بالمؤسسة ومعرفة خصائص الإتصال من خلال النظام المتبع بالمؤسسة والتقيد بالعلاقات التنظيمية الرسميةوأيضا عوائق الإتصال من قبل المرسل أو المستقبل أو القناة أو الرسالة.

الفصل الرابع

المجال التطبيقي

- أولا: مجالات الدراسة
- ثانيا : منهجية الدراسة
- ثالثا : عرض الجداول وتحليل البيانات
- رابعا: نتائج الفرضيات
- خاتمة

أولا: مجالات الدراسة:

1-1المجال المكاني:

تمت الدراسة التطبيقية لموضوعنا في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بولاية المدية ، و هو عبارة عن مبنى إداري يتكون من طابق أرضي ثم إلى ثلاث طوابق عليا . تبعد ولاية المدية عن الجزائر العاصمة ب 70 كلم ،حيث تقع مؤسسة سونلغاز لولاية المدية بشارع طاهر بن عبادة و هو من المحاور الحيوية في وسط المدينة ، ويقعفي الجهة المقابلة لها مستشفى محمد بوضياف ،و تقرب العديد من الهيئات العمومية، و هو ما يجعل موقعها استراتيجي يسهل على أي مواطن الوصول إليها، و هي إحدى المؤسسات التابعة لمديرية توزيع الغاز و الكهرباء، و هي المسؤولة عن تغطية المجال الحضري ، و تعتبر واحد من الفروع الأربعة للتوزيع التي تزود الطاقة الكهربائية للزبائن.

- لمحة تاريخية عن المؤسسة: لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 و التي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 مجموع قدره 600 كلم . و هذا الخط بين المتوسط العالي و المنخفض ، و لهذا إعتبرت سونلغاز ، عاملا تاريخيا في مجال تمويل الطاقة الكهربائية و الغازية في الجزائر تتمثل مهامها في الإنتاج و النقل و التوزيع عبر قنوات ، و قوانينها الجديدة أيضا أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء و الغاز إلى الخارج.

إن إحتكار و نقل و توزيع و إستيراد و تصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة المؤسسة . كما إنها وجدت نفسها قد إسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن و هذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيين ، محطات توليد الطاقة الكهربائية ، زبائن المنزل).

1-2المجال الزماني:

و يتمثل في المدة الزمنية المستغرقة في هذه الدراسة بهدف جمع المعلومات و البيانات اللازمة و ذلك خلال الفترات التالية :

- المرحلة الأولى: لقد قمنا بجمع معلومات الجانب النظري لموضوع الدراسة ، تحت عنوان " أساليب القيادة و علاقتها بالأنماط إتصال المؤسسة " . و ذلك من شهر نوفمبر 2024 ، حيث قمنا بجمع المراجع الخاصة بالمادةالنظرية، و التي ساعدتنا في التعرف على الموضوع أكثر و ضبط متغيرات الدراسة ، كما ساعدتنا في بناء الجانب النظري لدراسة.

-**المرحلة الثانية :**تمت الدراسة الإستطلاعية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز(سونلغاز)لولاية المدية ،و قبل هذا توجهنا إلى إدارة الجامعة قصد الحصول على وثيقة لتسهيل المهمة من أجل السماح لنا بالدخول إلى المؤسسة لإجراء البحث الميداني، و ذلك في 2025/04/24 إلى 2025/05/06 ،و في هذه الفترة قمنا أولا بأخذ الوثيقة لطلب تسهيل مهمتنا للمؤسسة في تاريخ 2025/04/27ثمقمنابمقابلة مع مسؤولية " الموارد البشرية " بتاريخ 2025/04/29 حيث قدمت لنا بعض المعلومات ، وبعدها باشرنا عملنا بالتعرف على المؤسسة و ذلك بالنزول إلى الميدان و التقرب أكثر من المسؤولين و طرح عليهم موضوع الدراسة قصد الموافقة عليه و شرحه ،و كسب ثقتهم و مساندتهم لنا و تقديم بعض المساعدات و المعلومات لتسهيلإجراء دراستنا ، حيث تم تزويدنا بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ، و تعريف بالمؤسسة كعدد العمال و تقسيمهم و مهامهم تمكننا من ضبط الإشكالية و بعدها تعديل و ضبط الأسئلة الاستمارة و قمنا بتوزيعها على أفراد العينة في تاريخ2025/06/01 و تم جمعها في 2025/06/03.

- **المرحلة الثالثة** : و هي التي تلي مرحلة توزيع و جمع الاستمارات حيث قمنا بجمع البيانات المتحصل عليها في ميدان الدراسة و تحليل جداول الفرضيات و كتابة الإستنتاج لكل فرضية و أخيرا كتابة الإستنتاج العام للدراسة .

1.3-المجال البشري:

يتمثل المجال البشري لهذه الدراسة هذه مجموعة العمال التابعين لمؤسسة شركة الكهرباء و الغاز بولاية المدية (سونلغاز) و يقدر عددهم ب 359 عاملا و هم موزعون على النحو التالي :

- الإطارات : 59 إطارا

- أعوان التحكم : 120 عون تحكم

- أعوان التنفيذ : 180 عون تنفيذ

يمثل هذا التوزيع مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة ، و يعكس تنوع الهيكل التنظيمي و الإداري الذي تعتمد عليه في تسيير نشاطها.

ثانيا : منهجية الدراسة :

2-1المنهج المستخدم:

هو المنهج الوصفي ، الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كان فردا أو مؤسسة أو نظاما إجتماعيا أو مجتمعا عاما ، و هو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها ، و ذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة و بغيرها من الوحدات [1].

إعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي فهو المنهج المناسب لبحثنا و من خلال الملاحظة و الوصف و التحليل فالإقتراب بالجانب الميداني يمدنا بمعلومات و حقائق الواقع الإجتماعي فهو دعامة لدراستنا هذه في المؤسسة ،فمع إختلاف مواضيع البحث تختلف فعلى حسب الباحث يقوم باختيار منهج معين . من خلال موضوع و دراسة الشاملة التي قمنا بها ، فللحصول على معلومات و البيانات و الهيكل التنظيمي كان لابد لنا اجراء مقابلة مع أحد مسؤولي المؤسسة بإضافة إلى استبيان الذي قدمناه للعاملين في المؤسسة .

2-2العينة و طريقة إختيارها:

تعتبر العينة من أهم دعائم البحوث الإجتماعية ، فساعد في الحصول على المعلومات المطلوبة.

لقد تم أخذ العينة بحجم 60 فرد وتم اختيارهم عن طريق المعاينة الاحتمالية الطبقية، وتم اختيار مفردات العينة بطريقة عشوائية من كل فئة تنقسم هذه الفئاة الى إطارات وعمال تحكم وعمال تنفيذ.

.**- مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة شركة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية المدية 359 عاملا.

[1]عبد الناصر جندلي ، **تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2005 ، ص206.

2-3 أدوات الدراسة:

نحتاج في بحثنا هذا إلى أدوات تساعدنا و تعددت الأساليب التي تستخدم في جمع البيانات اللازمة و قد إعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة و الملاحظة و المقابلة:

-الملاحظة : هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ، و توجيه الحواس لمشاهدة و مراقبة ظاهرة معينة، و قد عرفها البعض أنها توجيه الحواس و الانتباه لظواهر معينة بهدف كشف صفاتها و خصائصها و الوصول إلى اكتساب معارف جديدة عن تلك الظاهرة[1].

وقد استخدمنا الملاحظة في الدراسة الاستطلاعية من اجل ملاحظة الميدان عن كثب وجمع كل ما يخص موضوعنا.

-المقابلة : هي أداة لجمع البيانات حيث يطرح الباحث أسئلة على المبحوثين ، و هي علاقة بين شخصين و تتم في عدة أشكال منها : المحادثة المهنية ، مقابلة البحث عن وظيفته أو مواجهة مدرس في إختبار شفهي أو استشارة طبيب أو محامي و غيرها و المقابلة الناجحة هي فن و علم و أسلوب بارع في الممارسة يمكن تطويره و إجادته و التوسع فيه بإستمرار حتى يصل إلى حد الإتقان عن طريق التدريب القائم على المعرفة و الدراسة [2].

قمنا بمقابلة مع مسؤول الموارد البشرية الذي قام بتزويدنا بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وبعض المعلومات التي تخص طريقة تسيير المؤسسة وهذا ما شكل لدينا رؤيا واضحة عن طبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز مما ساعدتنا في بناء الاستمارة.

-الاستمارة: هي وسيلة تضم مجموعة من الأسئلة تم الاعتماد عليها لأنها تعد الأمثل من أجل التأكد من فهم الأسئلة و الإجابة عليها كما تسمح لباحث بالاتصال إلى المبحوث وجها لوجه مع المبحوث وملاحظة ملامحه أثناء الإجابة على أسئلة الاستمارة لذلك يقدم معلومات اضافية للباحث ، و يرى القوال بهذا الصدد

---

[1] عبد الباسط محمد حسن ، **أصول البحث الإجتماعي** ، مكتبة وهبة ، مصر ، 1976 ، ص213.

[2] مخلوف بوكروح ، **الاتصال الشفوي كيف تنمي مهارات الأداء** ، مطبعة حسناوي مراد ، الجزائر ، 2005 ،ص111.

إن الاستمارة من أهم وسائل الاتصال الأساسية المنتقاة و المصممة بطريقة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق فروض بحثه) [1].

- **صياغة دليل الاستبيان:**الاستبيان مكون من ثلاث محاور و هي كالاتي:

المحور الأول: قدمنا فيه المعلومات الشخصية و يغطي المحور الأول من 1 إلى 6.

المحور الثاني : يساهم أسلوب القيادة في تعزيز الاتصال الفعال بين القادة و المرؤوسين و هو متغير مستقل خصصنا له 12 عبارة تغطي المحور الثاني من 04 إلى 16 عبارة متعلقة بكل أبعاد في مساهمة أسلوب القيادة في تعزيز الاتصال الفعال بين القادة و المرؤوسين.

المحور الثالث : يتضمن هذا المحور للقيادة دور في تحسين الاتصال داخل المؤسسة و يتمثل في المتغير التابع و يتكون من 110 عبارات تعطي المحور الثالث من 17 إلى 27 عبارة متعلقة بالقيادة و دورها في تحسين الاتصال داخل المؤسسة .

ثالثا: عرض الجداول وتحليل البيانات

3-1عرض وتحليل الجداول الخاصة بالبيانات العامة:

الجدول رقم 01: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الجنس	ك	النسبة المئوية%
ذكر	43	%71.7
أنثى	17	%28.3
المجموع	60	100%

[1] صلاح مصطفى الفوال ، **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية** ، دار غريب للطباعة و النشر ، مصر ، ص305.

يبين الجدول أن نسبة الذكور بلغت 71.7%من مجموع العينة، مقابل 28.3%من الإناث، من أصل 60 مبحوثًا، ما يدل على وجود تمثيل أعلى للذكور في الدراسة.

إن التفاوت في تمثيل الجنسين يعكس طبيعة البنية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، والتي قد تتسم بهيمنة الذكور على المناصب الوظيفية أو الإدارية، وهو ما يُعتبر ظاهرة مألوفة في العديد من المؤسسات الجزائرية، خاصة ذات الطابع التقني أو الصناعي، وقد يؤثر هذا التركيب على أنماط القيادة وأنماط الاتصال السائدة، حيث تشير دراسات علم الاجتماع إلى أن الذكور يميلون إلى استخدام أساليب قيادة أكثر رسمية وأحيانًا سلطوية، في حين تميل الإناث غالبًا إلى تبني أساليب أكثر تواصلاً وتفاعلاً.

الجدول رقم02: يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

السن	ك	النسبة المئوية%
أقل من20سنة	01	% 1.6
من25إلى34 سنة	13	%21.7
من35إلى 44 سنة	28	%46.7
من 45 إلى 55 سنة	15	% 25
55 سنة فما فوق	03	% 05
المجموع	60	100%

تُظهر معطيات الجدول أن الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة تمثل النسبة الأكبر من العينة بـ 46.7%، تليها فئة من 45 إلى 55 سنة بـ25%، ثم فئة من 25 إلى 34 سنة بـ21.7%، بينما تمثل الفئات الأقل من 20 سنة وما فوق 55 سنة نسبًا ضعيفة بـ 1.6%و 5%على التوالي. يشير هذا إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة النشطة والفاعلة في سوق العمل والمؤسسة.

تعكس هذه النتائج وجود أغلبية من الموظفين في المرحلة المتوسطة من حياتهم المهنية، وهي عادةً المرحلة التي يكون فيها الفرد أكثر استقرارًا مهنيًا ونضجًا تنظيميًا، مما ينعكس على مدى تفاعلهم مع أنماط

القيادة والاتصال، كما أن هذه الفئة غالبًا ما تشغل مناصب تنفيذية أو إشرافية، ما يجعلها أكثر احتكاكًا بممارسات القيادة وأساليب الاتصال.

الجدول رقم03: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	ك	النسبة المئوية%
تكوين مهني	07	%11.7
ثانوي	15	%25
جامعي	38	%63.3
المجموع	60	100%

يشير الجدول إلى أن أغلب أفراد العينة يحملون مستوى تعليميًا جامعيًا بنسبة 63.3%، تليهم فئة الثانوي بـ 25%، ثم ذوو التكوين المهني بنسبة 11.7% ما يدل على أن العينة تتكوّن غالبًا من أفراد ذوي مستوى معرفي متوسط إلى مرتفع.

إنالمستوى الجامعي يعكس الطابع الأكاديمي أو الإداري للمناصب الوظيفية للمبحوثين، وهو ما يؤثر عادة على أسلوب تفاعلهم مع القيادة، حيث يُظهر الأفراد ذوو المستوى التعليمي المرتفع حساسية أكبر تجاه أساليب القيادة التي تعتمد على الإشراك والاحترام المتبادل، ويفضّلون الاتصال الأفقي أو التشاركي بدلًا من الاتصال السلطوي أو العمودي.

الجدول رقم04: يوضحتوزيع المبحوثين حسب الوظيفة.

الوظيفة	ك	النسبة المئوية%
إطار	29	%48.3
عون تحكم	21	%35
عون تنفيذ	10	%16.7
المجموع	60	% 100

تشير معطيات الجدول إلى أن فئة الإطارات تمثل النسبة الأكبر من العينة بـ48.3%، تليها فئة أعوان التحكم بـ35%، ثم أعوان التنفيذ بـ 16.7%وهو ما يدل على أن ما يقارب النصف من المبحوثين يشغلون مناصب إشرافية أو قيادية.

يعكس هذا التوزيع الهرمي الوظيفي داخل المؤسسة، حيث يشكل الإطارات النواة الأساسية التي تمارس أدوارًا قيادية وتوجيهية، ومن هذا المنطلق، فإن تصورهم لأساليب القيادة وأنماط الاتصال أكثر نضجًا ومعرفة بحكم موقعهم داخل البنية التنظيمية، في المقابل فإن أعوان التنفيذ، رغم نسبتهم الأقل، يوفرون منظورًا من القاعدة يمكن من خلاله تقييم فعالية الاتصال من الأعلى إلى الأسفل داخل المؤسسة.

الجدول رقم05: يوضحتوزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل.

طبيعة العمل	ك	النسبة المئوية%
دائم	58	% 96.7
مؤقت	02	% 3.3
المجموع	60	% 100

توضح المعطيات أن الأغلبية من المبحوثين يتمتعون بعقود عمل دائمة بنسبة 96.7%، في حين لا تتجاوز نسبة العمال ذوي العقود المؤقتة 3.3%فقط، ما يدل على استقرار مهني واضح داخل المؤسسة بالنسبة للعينة المستجوبة.

يعكس هذا التوزيع وجود استقرار وظيفي لدى معظم المبحوثين، وهو عامل مهم يؤثر في تجاربهم مع أساليب القيادة وأنماط الاتصال، حيث أن العامل الدائم عادةً ما يكون أكثر انخراطًا في الحياة التنظيمية وأكثر إدراكًا لديناميكيات السلطة والتواصل داخل المؤسسة، كما أن الأمان الوظيفي قد يعزز الجرأة في التعبير والتفاعل مع القادة، بخلاف العامل المؤقت الذي قد يتحاشى النقد أو المشاركة الفاعلة خشية فقدان عمله.

الجدول رقم06: يوضحتوزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة.

الأقدمية في المؤسسة	ك	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	13	%21.7
من 5 إلى 10 سنوات	18	%30
من 10 إلى 15 سنة	13	% 21.7
15 سنة فما فوق	16	% 26.6
المجموع	60	% 100

تشير البيانات إلى أن أكبر نسبة من المبحوثين لديهم أقدمية بين 5 و10 سنوات 30%، تليها فئة 15 سنة فما فوق بنسبة 26.6%، ثم فئتا أقل من 5 سنوات ومن 10 إلى 15 سنة بنسبة متساوية 21.7% لكل منهما، يبيّن هذا التنوع أن العينة تتضمن موظفين من مختلف مراحل المسار المهني، مع ميل نحو الأقدمية المتوسطة والطويلة.

يُظهر هذا التوزيع تنوعًا في الخبرة داخل المؤسسة، مما يعزز ثراء التصورات حول أنماط القيادة والاتصال، فالأفراد ذوو الأقدمية الطويلة غالبًا ما يكونون أكثر فهمًا للبنية التنظيمية، وأكثر وعيًا بالتغيرات في أساليب القيادة والتواصل الإداري، بينما يقدّم الموظفون الجدد منظورًا حديثًا ومقارنات ربما مع تجارب أخرى

2-3:تحليل الجداول الخاصة ببيانات الفرضية الجزئية الأولى.

الجدول رقم07: يوضح الإجابة عن سؤال هل يسمح لك بإبداء رأيك والمشاركة في اتخاذ القرار حسب الجنس..

الجنس / ابداء الرأي	ذكر		أنثى		المجموع	
	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%
نعم	36	%83.7	13	%76.5	49	%81.7
لا	7	%16.3	04	%23.5	11	%18.3
المجموع	43	100%	17	100%	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن من بين 43ذكرًا، أجاب 36منهم) 83.7 (%بـ"نعم"، مقابل 7 (16.3%)بـ"لا"، ومن بين 17أنثى، أجابت (76.5%) 13بـ"نعم"، مقابل (23.5%) 4بـ"لا."

إجمالًا، بلغت نسبة من يسمح لهم بإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار 81.7%من مجموع المبحوثين، بينما 18.3%فقط لا يُسمح لهم بذلك.

تشير هذه النسب إلى وجود مستوى مرتفع من المشاركة في اتخاذ القرار، مما يعكس اعتماد المؤسسة على أسلوب قيادي تشاركي في جانب من ممارساتها، كما تعكس هذه النتائج إدراكًا إيجابيًا إلى حد كبير من طرف العاملين تجاه بيئة التواصل العمودي داخل المؤسسة، وتُظهر الفروقات الطفيفة بين الذكور والإناث بعض التأثيرات الثقافية أو التنظيمية المتعلقة بالنوع الاجتماعي (الجندر)، حيث قد تواجه النساء بدرجة أكبر حواجز ضمنية في التعبير أو الوصول إلى مراكز القرار، حتى ضمن بيئة قيادة تشاركية.

الجدول رقم08: يوضح الإجابة عن سؤال ما هي طبيعة العلاقة بينك وبين الإدارة حسب الجنس.

الجنس / طبيعة العلاقة	ذكـر		أنثى		المجمـوع	
	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%
حسنة	17	%39.5	05	%29.4	22	%36.7
جيدة	14	%32.6	07	%41.2	21	%35
عادية	12	%27.9	05	%29.4	17	%28.3
المجموع	43	100%	17	100%	60	%100

من خلال الجدول نلاحظ بان نسبة الذكور 39.5%اعتبروا العلاقة حسنة، و 32.6%وصفوها بجيدة، و 27.9%بعادية، أمابالنسبة للإناث كانت نسبة 41.2%وصفن العلاقة بجيدة، و 29.4%بحسنة، و 29.4%بعاديةإجمالًا 36.7%من المبحوثين وصفوا العلاقة مع الإدارة بأنها حسنة، 35%بأنها جيدة،و 28.3%بأنها عادية.

تشير هذه النتائج إلى أن نحو 71.7% من العاملين يرون العلاقة مع الإدارة إيجابية حسنة أو جيدة، مما يدل على وجود مناخ اتصالي يسوده قدر من الاحترام والتواصل.

تدل هذه المعطيات على أن أسلوب القيادة السائد يميل إلى إرساء علاقات إنسانية ومهنية مستقرة مع العاملين، وهو ما يُسهم في بناء تواصل فعّال، يعزز التفاهم والتنسيق.

كما تُظهر النتائج فروقات بسيطة بين الذكور والإناث في تقييم العلاقة، ما قد يعود إلى اختلاف التوقعات أو أنماط التفاعل بحسب النوع الاجتماعي، حيث تميل الإناث إلى تقييم العلاقة بدرجة أقل (أقل نسبة لاعتبار العلاقة "حسنة")، وهو ما يعكس آثار بعض التمثلات الثقافية أو الفجوات التنظيمية.

الجدول رقم09: يوضح الإجابة عن سؤال ما هي طبيعة العلاقة بينك وبين الإدارة حسب الوظيفة.

الوظيفة / طبيعة العلاقة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%
حسنة	09	%31	09	%42.9	04	%40	22	%36.7
جيدة	10	%34.5	07	%33.3	04	%40	21	%35
عادية	10	%34.5	05	%23.8	02	%20	17	%28.3
المجموع	29	100%	21	100%	10	100%	60	%100

أظهرت نتائج الجدول رقم (09) أن فئة أعوان التحكم كانت الأكثر وصفًا للعلاقة مع الإدارة بأنها "حسنة" بنسبة 42.9%، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 40%، ثم فئة الإطارات بنسبة .31%أما بخصوص من وصفوا العلاقة بأنها "جيدة"، فقد بلغت النسبة الأعلى لدى الإطارات بـ34.5%، وهي النسبة نفسها لمن اعتبروا العلاقة "عادية". وعلى مستوى إجمالي العينة، نجد أن 36.7%وصفوا العلاقة بأنها "حسنة"، و 35%بأنها "جيدة"، في حين اعتبر 28.3%فقط أن العلاقة "عادية"، هذه النتائج تُظهر أن ما يزيد عن ثلثي المبحوثين يرون العلاقة مع الإدارة إيجابية بدرجة متفاوتة، ما يعكس وجود أسلوب قيادي يسمح ببناء علاقات مهنية قائمة على التفاعل والاحترام، ويعزز بذلك من فعالية الاتصال بين مختلف مستويات المؤسسة.

تُظهر البيانات أن أعوان التحكم والتنفيذ يميلون إلى تقييم العلاقة مع الإدارة بشكل أكثر إيجابية (نسبة "حسنة" و"جيدة" أعلى)، مقارنة بالإطارات الذين تتوزع تقييماتهم بين الحسن والجيد والعادي بشكل متساوٍ تقريبًا،قد يُفسَّر هذا بأن الإطارات، نظرًا لقربهم من مراكز القرار واحتكاكهم المباشر مع القيادات العليا، يمتلكون رؤية أكثر نقدًا للعلاقة، وربما توقعات أعلى في ما يخص الاتصال والمشاركةفي المقابل، قد ينظر أعوان التنفيذ إلى العلاقة بنظرة "وظيفية"، تركز على الاستقرار والوضوح، مما يجعلهم أكثر رضا في حال تحقق ذلك.

الجدول رقم10: يوضح الإجابة عن سؤال هل سبق لك تقديم اقتراحات فيما يخص العمل حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي / تقديم اقتراحات	تكوين مهني		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%
نعم	03	%42.9	12	%80	33	%86.8	48	%80
لا	04	%57.1	03	%20	05	%13.2	12	% 20
المجموع	07	100%	15	100%	38	100%	60	%100

بيّن الجدول رقم (10) أن نسبة العاملين الذين سبق لهم تقديم اقتراحات في العمل ترتفع كلما ارتفع المستوى التعليمي، حيث بلغت 86.8%لدى الحاصلين على مستوى جامعي، و 80%لدى الحاصلين على مستوى ثانوي، في حين انخفضت إلى 42.9%فقط لدى ذوي التكوين المهني. أما من لم يسبق لهم تقديم اقتراحات، فقد بلغت نسبتهم الأعلى في فئة التكوين المهني بـ57.1%، مقابل 20%في فئة الثانوي، و 13.2%فقط لدى الجامعيين، وتُظهر هذه المعطيات أن الأفراد ذوي المستوى التعليمي العالي يميلون إلى التفاعل والمشاركة بشكل أكبر في محيطهم المهني، وهو ما يدل على أن أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة يُشجع على استقبال الاقتراحات من الفئات الأكثر تأهيلاً، ويعزز من ديناميكية الاتصال التفاعلي داخل بيئة العمل.

نرى بأن تأثير المستوى التعليمي على درجة المبادرة والمشاركة داخل المؤسسة، حيث يتضح أن الأفراد الحاصلين على تعليم جامعي يتمتعون بثقة أكبر في تقديم الاقتراحات والانخراط في العملية الاتصالية، هذا السلوك يرتبط بما يُعرف في علم الاجتماع برأس المال الثقافي وفقًا لبورديو، والذي يجعل الأفراد ذوي التعليم العالي أكثر استعدادًا للتفاعل مع محيطهم التنظيمي، وتقديم الأفكار والملاحظات.

الجدول رقم11: يوضح الإجابة عن سؤال ماهي طبيعة الاتصال بين العمال والمشرف حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي / طبيعة الاتصال	تكوين مهني		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%
جيدة	07	%100	14	%93.3	37	%97.4	58	%96.7
سيئة	00	%00	01	%6.7	01	%2.6	02	%02
المجموع	07	100%	15	100%	38	100%	60	%100

يوضح الجدول رقم (11) أن الغالبية الساحقة من المبحوثين يرون أن طبيعة الاتصال بينهم وبين المشرف جيدة، حيث بلغت النسبة 100%لدى ذوي التكوين المهني، و 93.3%لدى ذوي المستوى الثانوي، و 97.4%لدى الجامعيين، بينما لم تتجاوز نسبة من وصفوا الاتصال بأنه "سيئ" سوى 2%من مجموع العينة (أي حالتان فقط من أصل 60)، تعكس هذه النسب وجود مستوى عالٍ من الرضا عن الاتصال العمودي بين العمال والمشرفين داخل المؤسسة، بغضّ النظر عن المستوى التعليمي، ما يدعم الفرضية القائلة بأن أسلوب القيادة المتبع يساهم في تعزيز الاتصال الفعّال بين الطرفين.

تدل هذه النتائج على أن المؤسسة تتمتع ببنية تواصلية مستقرة نسبيًا، حيث يسود نمط اتصال إيجابي بين العمال والمشرفين، وهو ما يعكس غالبًا اعتماد أساليب قيادية تفاعلية أو تشاركية، تتيح مساحة للتواصل المتبادل.

وإن الانسجام في تقييم طبيعة الاتصال لدى مختلف المستويات التعليمية يدل على تكامل بين مكونات المؤسسة، حيث لا يُنظر إلى المشرف كسلطة متعالية، بل كحلقة وصل تنظيمية فاعلة.

الجدول رقم12: يوضح الإجابة عن سؤال ماهي طبيعة العلاقة بينك وبين الإدارة حسب الأقدمية في المؤسسة.

الأقدمية في المؤسسة / طبيعة العلاقة	أقل من 05 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		من 10 إلى 15 سنة		15 سنة فمافوق		المجموع	
	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%
حسنة	7	%53.8	7	%38.9	1	%7.7	7	%43.8	22	%36.7
جيدة	3	%23.1	6	%33.3	6	%46.2	6	%37.5	21	%35
عادية	3	%23.1	5	%27.8	6	%46.2	6	%18.8	17	%28.3
المجموع	13	100%	18	100%	13	100%	16	100%	60	%100

يشير الجدول رقم (12) إلى وجود تفاوت في تقييم طبيعة العلاقة مع الإدارة حسب أقدمية العاملين داخل المؤسسة. فقد وصف 53.8%من ذوي الأقدمية الأقل من 5 سنوات العلاقة بأنها "حسنة"، وهي النسبة الأعلى مقارنة بباقي الفئات، بينما اعتبر 46.2%من فئة الأقدمية "10 إلى 15 سنة" العلاقة "عادية"، وهي أيضًا النسبة الأعلى ضمن هذه الفئة، ما يدل على نوع من التراجع في الرضا مع ازدياد سنوات العمل، أما فئة "15 سنة فما فوق" فقد جاءت نسبة "حسنة" لديهم بـ43.8%، و"جيدة" بـ37.5%، في حين اعتبر 18.8%فقط العلاقة "عادية"، إجمالًا، أظهرت النتائج أن العلاقة توصف بـ"حسنة" لدى 36.7% من العينة، و"جيدة" لدى 35%، بينما اعتبرها " 28.3%عادية"، ما يوحي بأن الاتصال مع الإدارة يتحسن في بدايات التوظيف، ثم يشهد تراجعًا نسبيًا مع مرور الوقت، قبل أن يعود إلى مستوى مستقر مع الأقدمية الطويلة.

أن الموظف يمر بمراحل إدراكية مختلفة تجاه القيادة والتواصل داخل المؤسسة، كما تنسجم مع نظرية التبادل الاجتماعي التي تشير إلى أن العلاقة الإدارية تُبنى تدريجيًا على أساس الأخذ والعطاء والثقة المتبادلة، وهو ما يتغير حسب تجارب العاملين ومستوى انخراطهم التنظيمي.

الجدول رقم13: يوضح الإجابة عن سؤال هل سبق لك تقديم اقتراحات فيما يخص العمل حسب الأقدمية في المؤسسة.

الأقدمية في المؤسسة / تقديم اقتراحات	أقل من 05 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		من 10 إلى 15 سنة		15 سنة فمافوق		المجموع	
	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%
نعم	10	%76.9	13	%72.2	12	%92.3	13	%81.3	48	%80
لا	3	%23.1	5	%27.8	1	%7.7	3	%18.8	12	%20
المجموع	13	100%	18	100%	13	100%	16	100%	60	%100

يوضح الجدول رقم (13) أن نسبة الذين سبق لهم تقديم اقتراحات فيما يخص العمل بلغت 80%من إجمالي العينة، مقابل 20%لم يقدموا أي اقتراحات، وبحسب الأقدمية، سجلت النسبة الأعلى في فئة "10 إلى 15 سنة" بـ92.3%، تليها فئة "15 سنة فما فوق" بـ81.3%، ثم فئة "أقل من 5 سنوات" بـ76.9%، وأخيرًا فئة "5 إلى 10 سنوات" بـ .72.2%تشير هذه الأرقام إلى أن تقديم الاقتراحات لا يقتصر فقط على العاملين الجدد المتحمسين، بل يزداد بشكل خاص في صفوف ذوي الأقدمية المتوسطة والطويلة، ما يدل على تفاعل متزايد مع محيط العمل بمرور الوقت، وثقة أكبر في التواصل مع القيادة.

تعكس هذه النتائج تطورًا في الاندماج التنظيمي، حيث يصبح الموظفون مع مرور الزمن أكثر وعيًا بطبيعة العمل وأقدر على ملاحظة مكامن التحسين، ما يترجم في صورة مقترحات بناءة، إن ارتفاع نسبة المبادرة بتقديم الاقتراحات لدى فئات الأقدمية الطويلة يشير إلى علاقة مستقرة ومبنية على الثقة مع القيادة، ما يُفسر تزايد الرغبة في المساهمة في تطوير الأداء المؤسسي. كما أن تقديم الاقتراحات يُعد مؤشرًا على مناخ تنظيمي يرحب بالمشاركة ويشجع الاتصال الصاعد.

الجدول رقم14: يوضح الإجابة عن سؤال هل هناك حوار بين الإدارة والعمال حسب الأقدمية في المؤسسة.

الأقدمية في المؤسسة / الحوار	أقل من 05 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		من 10 إلى 15 سنة		15 سنة فمافوق		المجموع	
	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%
نعم	13	%100	15	%83.3	12	%92.3	15	%93.8	55	%91.7
لا	00	%00	3	%16.7	1	%7.7	1	%6.2	05	%8.3
المجموع	13	100%	18	100%	13	100%	16	100%	60	%100

يوضح الجدول رقم (14) أن 91.7%من أفراد العينة يؤكدون وجود حوار بين الإدارة والعمال، مقابل 8.3%فقط ممن نفوا ذلك، وعلى مستوى الأقدمية، سجلت فئة "أقل من 5 سنوات" أعلى نسبة تأكيد على وجود الحوار بـ100%، تليها فئة "15 سنة فما فوق" بـ93.8%، ثم فئة "10 إلى 15 سنة" بـ92.3%، وأخيرًا فئة "5 إلى 10 سنوات" بنسبة 83.3%هذه المعطيات تُشير إلى أن أغلب العاملين، بمختلف مستويات أقدميتهم، يُقرّون بوجود حوار مع الإدارة، ما يعكس اعتماد أسلوب قيادي يُولي اهتمامًا بالتواصل الداخلي ويدعم التفاعل بين القيادة والمرؤوسين.

بحيث يُعتبر الحوار بين العمال والإدارة مؤشرًا جوهريًا على جودة الاتصال التنظيمي، وعلى طبيعة المناخ الإداري السائد، وتُظهر النتائج أن إدراك وجود هذا الحوار لا يقتصر على فئة دون أخرى، بل يشمل مختلف درجات الأقدمية، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد أسلوب قيادة تشاركي وتواصلي يُسهم في إشراك العاملين في النقاشات والقرارات، ويُقلّل من حواجز السلطة.

3.3: تحليل الجداول الخاصة ببيانات الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم15: يوضح الإجابة عن سؤال ماهي أكثر أساليب الاتصال استعمالا في المؤسسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي / أساليب الاتصال	تكوين مهني		ثانوي		جامعي		المجمـوع	
	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%
اعلانات	0	%00	5	%33.3	16	%42.1	21	%35
اتصال مباشر	4	%57.1	6	%40	15	%39.5	25	%41.7
اجتماعات	3	%42.9	4	%26.7	7	%18.4	14	%23.3
المجموع	07	100%	15	100%	38	100%	60	%100

يبيّن الجدول رقم (15) أن الاتصال المباشر هو الأسلوب الأكثر استعمالًا في المؤسسة بنسبة 41.7%من إجمالي العينة، متبوعًا بالإعلانات بنسبة 35%، ثم الاجتماعات بنسبة .23.3%وعلى مستوى الفئات التعليمية، تفيد النتائج بأن:ذوي التكوين المهني يعتمدون على الاتصال المباشر بنسبة 57.1%، والاجتماعات بنسبة 42.9%، دون أي اعتماد على الإعلانات، ذوي المستوى الثانوي تتوزع إجاباتهم بين الاتصال المباشر (40%) والإعلانات (33.3%) والاجتماعات.(26.7%) ، أما الحاصلون على تعليم جامعي فيميلون إلى الإعلانات بنسبة 42.1%، والاتصال المباشر بنسبة 39.5%، والاجتماعات بنسبة أقل بلغت 18.4%.

تُظهر هذه النتائج تنوعًا في أساليب الاتصال المتّبعة داخل المؤسسة، مع ميل واضح نحو الاتصال المباشر كخيار مفضل لدى الأغلبية، كما تشير النتائج إلى أن أسلوب القيادة في المؤسسة يولي أهمية للاتصال المباشر، ما يعزز العلاقة الشخصية والتواصل السلس بين المستويات الإدارية والعملية، ويُعدّ هذا النمط من الاتصال مؤشرًا على رغبة القيادة في تحسين العلاقة مع العمال من خلال الحوار والتفاعل اليومي المباشر، خاصة مع ذوي المستويات التعليمية الدنيا، ممّا يقلل من الحواجز الرسمية.

الجدول رقم16: يوضح الإجابة عن سؤال ماهي أكثر أساليب الاتصال استعمالا في المؤسسة حسب الوظيفة.

الوظيفة / أساليب الاتصال	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%
اعلانات	10	%34.5	9	%42.9	2	%10	21	%35
اتصال مباشر	13	%44.8	8	%38.1	4	%40	25	%41.7
اجتماعات	6	%20.7	4	%19	4	%40	14	%23.3
المجموع	29	100%	21	100%	10	100%	60	%100

يوضح الجدول رقم (16) أن الاتصال المباشر يبقى الأسلوب الأكثر استعمالًا في المؤسسة بنسبة 41.7%من إجمالي العينة، متبوعًا بالإعلانات بنسبة 35%، ثم الاجتماعات بنسبة .23.3% على مستوى الوظائف، يلاحظ ما يلي:بالنسبة لفئة الإطارات، يمثل الاتصال المباشر النسبة الأعلى بـ44.8%، يليه الإعلانات بـ34.5%، ثم الاجتماعات بـ.20.7%، بالنسبة لـأعوان التحكم، حلّت الإعلانات في المرتبة الأولى بنسبة 42.9%، متبوعة بالاتصال المباشر بـ38.1%، والاجتماعات بـ.19%، أما فئة أعوان التنفيذ، فبرز لديهم كل من الاتصال المباشر والاجتماعات بنسبة متساوية تقريبًا 40%) لكل منهما)، في حين كانت نسبة الإعلانات أقل بكثير 10%) فقط.(

– تشير هذه النتائج إلى أن الاتصال المباشر يُعد القناة الاتصالية الأهم في جميع الفئات تقريبًا، خصوصًا لدى الإطارات وأعوان التنفيذ، بينما يعتمد أعوان التحكم بشكل أكبر على الإعلانات الرسمية.

كما تعكس هذه الفروقات ما تشير إليه نظرية الثقافة التنظيمية من وجود أنماط تواصل غير متجانسة تعكس الفوارق في السلطة، والمسؤولية، وطبيعة المهام داخل المؤسسة، ما يجعل من الضروري على القيادة الناجحة أن توائم بين هذه الأساليب لضمان فعالية التواصل وشموليته.

الجدول رقم17: يوضح الإجابة عن سؤال هل هناك اتصال مباشر بين الإدارة والعمال حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي / اتصال مباشر	تكوين مهني		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%
نعم	6	%85.7	8	%53.3	21	%55.3	35	%58.3
لا	0	%00	1	%6.7	0	%00	1	%1.7
أحيانا	1	%14.3	6	%40	17	%44.7	24	%40
المجموع	07	100%	15	100%	38	100%	60	100%

يبيّن الجدول رقم (17) أن **58.3%**من أفراد العينة أكدوا وجود اتصال مباشر دائم مع الإدارة، بينما صرّح **40%**منهم بوجود اتصال مباشر "أحيانًا"، و**1.7%**فقط نفوا وجوده تمامًا. وعلى مستوى المستوى التعليمي:جاءت أعلى نسبة للإجابة بـ"نعم" لدى ذوي **التكوين المهني** بنسبة **85.7%**، تليهم فئة الجامعيين بنسبة **55.3%**، ثم الثانويين بنسبة .**53.3%**، من حيث الاتصال "أحيانًا"، كانت النسبة الأعلى لدى **الجامعيين** بـ**44.7%**، ثم الثانويين بـ**40%**، بينما سجلت أدنى نسبة لدى فئة التكوين المهني بـ.**14.3%**، لم تُسجّل أي حالات نفي لوجود الاتصال المباشر إلا في حالة واحدة ضمن فئة المستوى الثانوي.

– تشير هذه النتائج إلى أن الاتصال المباشر حاضر بشكل واضح داخل المؤسسة، خاصة لدى الفئات ذات التعليم المنخفض، بينما تتفاوت نسبة انتظامه لدى الفئات الأكثر تعليمًا.

تُظهر هذه المعطيات أن المستوى التعليمي يلعب دورًا في كيفية إدراك وتقييم الاتصال المباشر مع الإدارة، فذوو المستوى المهني، باعتبارهم أكثر ارتباطًا بالمهام التنفيذية الميدانية، غالبًا ما يتلقون توجيهات مباشرة، ما يفسر شعورهم العالي بوجود اتصال دائم، أما الجامعيون والثانويون، فربما ينظرون إلى الاتصال من زاوية أكثر مؤسسية أو رسمية، ويركزون على انتظامه وجودته، ما يدفعهم إلى تصنيفه ضمن خانة "أحيانًا."

الجدول رقم18: يوضح الإجابة عن سؤال ما رأيك في القرارات الصادرة عن الإدارة حسب الجنس.

الجنس / القرارات الصادرة	ذكر		أنثى		المجموع	
	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%
تخدم العمال	03	%07	00	%00	03	%05
تخدم الإدارة	10	%23.3	05	%29.4	15	%25
الاثنين معا	30	%69.7	12	%70.6	42	%70
المجموع	43	100%	17	100%	60	%100

²يُظهر الجدول رقم (18) أن **70%**من المبحوثين يرون أن القرارات الصادرة عن الإدارة تخدم **العمال والإدارة معًا**، في حين رأى **25%**أنها تخدم الإدارة فقط، بينما اعتبر **5%**فقط أنها تخدم العمال وحدهموعند توزيع الآراء حسب الجنس:

نسبة من رأوا أن القرارات تخدم الطرفين كانت شبه متساوية بين الذكور **(69.7%)** والإناث.**(70.6%)** ، نسبة من رأوا أن القرارات تخدم الإدارة فقط بلغت **23.3%**لدى الذكور، و**29.4%**لدى الإناث، أما الذين اعتبروا أن القرارات تخدم العمال فقط، فكانوا جميعًا من الذكور بنسبة **7%**، ولم تُسجل أي حالة من هذا النوع بين الإناث.

– تشير هذه النتائج إلى أن الغالبية من العمال، سواء رجالًا أو نساءً، يرون في القرارات الإدارية توازنًا يخدم مصالح الطرفين، وهو مؤشر على وعي تنظيمي إيجابي وتقدير نسبي لسياسات القيادة داخل المؤسسة.

كما تعكس هذه النتائج صورة إيجابية نسبيًا عن الشرعية الرمزية للقيادة داخل المؤسسة، حيث إن اعتبار غالبية العمال أن القرارات تخدم الطرفين يُشير إلى وجود قدر من القبول والرضا الجماعي تجاه السلطة التنظيمية ومخرجاتها.

الجدول رقم19: يوضح الإجابة عن سؤال ما رأيك في القرارات الصادرة عن الإدارة حسب الوظيفة.

الوظيفة / القرارات الصادرة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%
تخدم العمال	02	%6.9	01	%4.8	00	%00	03	%05
تخدم الإدارة	07	%24.1	06	%28.6	02	%20	15	%25
الاثنين معا	20	%69	14	%66.7	08	%80	42	%70
المجموع	21	100%	21	100%	10	100%	60	%100

يشير الجدول رقم (19) إلى أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين، بمختلف وظائفهم، يرون أن القرارات الصادرة عن الإدارة تخدم الطرفين معًا (الإدارة والعمال)، بنسبة 70%من مجموع العينة، عند تفصيل النتائج حسب الوظيفة:

لدى الإطارات، بلغت نسبة الذين يرون أن القرارات تخدم الطرفين 69%، يليهم أعوان التحكم بنسبة 66.7%، ثم أعوان التنفيذ بـ80%، وهي النسبة الأعلى، أما من يرون أن القرارات تخدم الإدارة فقط، فقد كانت النسبة 24.1%لدى الإطارات، و 28.6%لدى أعوان التحكم، و 20%لدى أعوان التنفيذ، في حين رأى قلة قليلة (5%) أن القرارات تخدم العمال فقط، ولم تسجل هذه النظرة سوى في صفوف الإطارات وأعوان التحكم.

تشير هذه الأرقام إلى أن التقييم الإيجابي للقرارات الإدارية منتشر بين مختلف الرتب، مع نسب أعلى لدى الفئات الميدانية مثل أعوان التنفيذ، ما يُظهر نوعًا من الرضا العام عن القيادة وقراراتها.

– تُبرز هذه النتائج شرعية القرار الإداري لدى مختلف الفئات الوظيفية داخل المؤسسة. وارتفاع نسبة الذين يرون أن القرارات تخدم "الاثنين معًا" يؤشر على وجود أسلوب قيادي متوازن، يُراعي مصلحة المؤسسة دون إغفال مصلحة العمال، وهو ما يُسهم في بناء مناخ تنظيمي تواصلي وانسيابي.

الجدول رقم20: يوضح الإجابة عن سؤال كيف يتم إيصال المعلومات من الإدارة للعمال حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي / إيصال المعلومات	تكوين مهني		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%
التقارير والمشروعات الكتابية	1	%14.3	5	%33.3	11	%28.9	17	%28.3
الوسائل الشفوية	1	%14.3	3	%20	03	%7.9	07	%11.7
الاثنين معا	5	%41.4	7	%46.7	24	%63.2	36	%60
المجموع	07	100%	15	100%	38	100%	60	100%

يوضح الجدول رقم (20) أن أسلوب إيصال المعلومات داخل المؤسسة يعتمد أساسًا على استخدام الوسيلتين معًا: الكتابية والشفوية، بنسبة بلغت 60%من إجمالي العينة.

- يأتي بعد ذلك استخدام التقارير والمشروعات الكتابية فقط بنسبة 28.3%،
- ثم الوسائل الشفوية فقط بنسبة .11.7%

وعند توزيع النتائج حسب المستوى التعليمي:

اختار 63.2%من ذوي التعليم الجامعي خيار "الاثنين معًا"، مقابل 46.7%من ذوي التعليم الثانوي، و 41.4%من ذوي التكوين المهني، في حين فضّل 33.3% من ذوي التعليم الثانوي الاعتماد فقط على الوسائل الكتابية، وهي أعلى نسبة ضمن هذا الخيار، أما الوسائل الشفوية فقط، فكانت الأقل استخدامًا بين الجامعيين بنسبة 7.9%، وبلغت 20%لدى الثانويين، و 14.3%لدى ذوي التكوين المهني.

– تعكس هذه النتائج أن القيادة في المؤسسة تسعى إلى تنويع أدوات الاتصال، وهو ما يتماشى مع متطلبات العصر الحديث، ويُظهر وعيًا بأهمية ملاءمة قنوات الاتصال مع خصائص الفئة المستهدفة، فالفئات الجامعية، بحكم تكوينها الأكاديمي، تفضل الدمج بين الوسائل لما فيه من وضوح وتوثيق وتواصل مباشر، ما يجعلهم أكثر حساسية لنوعية وفعالية الرسائل الإدارية

. الجدول رقم21: يوضح الإجابة عن سؤال ما رأيك في القرارات الصادرة عن الإدارة حسب الأقدمية.

الأقدمية / القرارات الصادرة	أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		من 10 إلى 15 سنة		15 سنة فمافوق		المجموع	
	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%
تخدم العمال	0	/	1	%5.6	0	/	2	%12.5	3	%5
تخدم الإدارة	2	%15.4	7	%38.8	2	%15.4	4	%25	15	%25
الاثنين معا	11	%84.6	10	%55.6	11	%84.6	10	%62.5	42	%70
المجموع	13	100%	18	100%	13	100%	16	100%	60	100%

يُظهر الجدول رقم (21) أن الغالبية من المبحوثين يعتبرون أن القرارات الإدارية تخدم الطرفين معًا (الإدارة والعمال) بنسبة 70%من إجمالي العينة.، عند تفصيل الآراء حسب الأقدمية في المؤسسة:

فئة "أقل من 5 سنوات" و"من 10 إلى 15 سنة" سجّلتا أعلى نسبة رضا، حيث يرى 84.6%من أفرادهما أن القرارات تخدم الطرفين، فئة "من 15 سنة فما فوق" جاءت بعدها بنسبة 62.5%، تليها فئة "من 5 إلى 10 سنوات" بنسبة .55.6%، في المقابل، اعتبر 25%من ذوي أقدمية 15 سنة فما فوق و 38.8% من فئة 5 إلى 10 سنوات أن القرارات تخدم الإدارة فقط، وهي النسبة الأعلى بين الفئات، بينما رأى 5% فقط من العينة أن القرارات تخدم العمال وحدهم، وسُجلت هذه النسبة أساسًا في فئة "من 5 إلى 10 سنوات" و"15 سنة فما فوق."

تشير النتائج إلى أن تقييم القرارات الإدارية مرتبط بدرجة الاندماج والتجربة الطويلة داخل المؤسسة، فالفئات الحديثة الالتحاق (أقل من 5 سنوات) تُبدي أعلى مستويات الثقة والرضا، ربما بسبب محدودية خبرتها الاحتكاكية بالمؤسسة أو تفاؤلها الوظيفي في المراحل الأولى أما التفاوت في تقييم الفئات ذات الأقدمية الأكبر (خاصة بين 5 و15 سنة)، فقد يُعبر عن نظرة أكثر واقعية أو نقدية ناتجة عن التراكمات والاحتكاك المباشر بطبيعة القرارات الإدارية على مدى سنوات.

الجدول رقم22: يوضح الإجابة عن سؤال هل تشارك في الاجتماعات التي تعقد في المؤسسة حسب الأقدمية.

الأقدمية / القرارات الصادرة	أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		من 10 إلى 15 سنة		15 سنة فمافوق		المجموع	
	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%	ك	ن.م%
نعم	8	%61.5	9	%50	13	%100	12	%75	42	%70
لا	5	%38.5	9	%50	0	/	4	%25	18	%30
المجموع	13	100%	18	100%	13	100%	16	100%	60	100%

يبين الجدول رقم (22) أن نسبة المبحوثين الذين يشاركون في الاجتماعات داخل المؤسسة بلغت 70%من إجمالي العينة، مقابل 30%صرّحوا بعدم مشاركتهم.

حسب فئة الأقدمية:

100 %من ذوي الأقدمية "من 10 إلى 15 سنة" يشاركون في الاجتماعات، وهي النسبة الأعلى، تليها فئة "من 15 سنة فما فوق" بنسبة 75%مشاركة، ثم فئة "أقل من 5 سنوات" بنسبة 61.5%، أما فئة "من 5 إلى 10 سنوات"، فكانت الأقل مشاركة بنسبة 50%فقط.

وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة طردية نسبية بين الأقدمية في المؤسسة والمشاركة في الاجتماعات، حيث ترتفع نسبة المشاركة كلما زادت سنوات العمل، باستثناء فئة 5 إلى 10 سنوات التي أبدت مستويات متوسطة.

تعكس هذه النتائج مدى انخراط العمال في عمليات الاتصال التشاركي، والتي تُعد الاجتماعات أبرز أدواته داخل المؤسسات. فارتفاع نسبة المشاركة لدى ذوي الأقدمية الأكبر يعكس مستوى الثقة الذي تكتسبه هذه الفئة نتيجة الخبرة والتدرج الوظيفي، ما يجعلهم أكثر قربًا من مراكز اتخاذ القرار أو مواضيع النقاش المهني، أما ضعف المشاركة في فئة "5 إلى 10 سنوات" فقد يدل على وجود فجوة تنظيمية أو شعور بالإقصاء المؤقت، حيث تمر هذه الفئة عادة بمرحلة "الاستقرار النسبي" لكنها قد تشعر بعدم التقدير الكافي، أو بعدم تمكينها الكافي من صنع القرار.

رابعا: نتائج الفرضيات

4-1:نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

المتمثلة في عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى"يساهم أسلوب القيادة في تعزيز الإتصال الفعال والمتبادل بين القادة والمرؤوسين "فالنظر إلى المعطيات الواردة في الجداول التي سبق عرضها وتحليلها نستلخص النتائج التالية :

•إن اسلوب القيادي التشاركي الذي تعتمد عليه المؤسسة، في مشاركة إتخاذ القرار وإبداء الرأي وهذا ماأكدته نسبة 81.7٪في الجدول رقم(07)،ونجد فروقات بين الاناث والذكور وهذا يعكس لوجود تأثيرات ثقافية وتنظيمية، حيث النساء تواجه حواجز في تعبير عن رأي ووضع قرار، في ظل بيئة قيادية تشاركية .

•يعتبرون العلاقة مع الإدارة إيجابية (حسنة أو جيدة) بنسبة71.7٪، مما يساهم ذلك في بناء علاقات مهنية مستقرة، تساعد في تعزيز التفاهم والتنسيق بين الإدارة والعاملين .

•لقد أظهرت تحليل بيانات الجدول رقم (09)، بأن أكثر من ثلثي المبحوثين يبدون أن العلاقة جيدة بينهم (حسنة أو جيدة) وهذا يدل على وجود أسلوب قيادي، يدعم العلاقات المهنية داخل المؤسسة، القائمة على التفاعل والإحترام المتبادل، ويشجع على الإتصال الفعال .

•إن المستوى التعليمي وارتباطه بالمبادرة، تجمع علاقة طردية، فكلاهما كان المستوى التعليمي عالي ومرتفع زادت نسبة تقديم الاقتراحات واستعداد الأفراد للمشاركة وتقديم الأفكار داخل المؤسسة،وهذا ماأكدته النسبة التي تقدر ب: 86.8٪، في جدول رقم (10)

•إن طبيعة الإتصال بين العمال والمشرفين داخل المؤسسة حيث أظهرت البيانات لنا بأن جمع الفئات (التعليمية، تكوينية، مهنية، ثانوية، جامعية). قيمو الإتصال بأنه "جيد" وقيموه بنسبة مرتفعة جدا، مع نسبة 2٪، ضئيلة ووصفوه بأنه سيء تعكس هذه النتائج إستقرار البنية التواصلية للمؤسّسة، وتتيح فضاء للتواصل ودعم العلاقات المهنية القائمة على الثقة والإحترام المتبادل .

•تشير طبيعية العلاقة مع الإدارة بناءا على أقدمية العاملين في مؤسسة، فالعاملين الجدد (أقل من 5سنوات) يكون مرتفعا بنسبة 53.8٪ في الجدول رقم(12)ونرى تراجع في فئة الأقدمية (15إلى 19)مع مرور الوقت

بسبب تحديات التفاعل، ويظهر التوازن والعودة إلى الحالة مستقرة في الفئة الأقدمية الطويلة، وهذا نتيجة تراكم الخبرات وبناء ثقة متبادلة بين العاملين والإدارة .

•يصبح العاملين ذوي الأقدمية الطويلة هم الأكثرتقديما للإقتراحات وسجلت أعلى نسبة في فئة (10إلى 15)، أعلى نسبة ب: 92.3٪، في الجدول رقم 13،وهذا يعني أن العاملين على إستعداد كامل لإسهام وتطوير الأداء المؤسساتي، وتعزيز الثقة بين القادة والعاملين .

•وجود الحوار بين الإدارة والعمال لايقتصر على فئة معينة، بل يشمل مختلف الفئات مما يدل على إعتماد المؤسسة، على الأسلوب القيادي التشاركي لتعزيز التواصل الداخلي، ودعم التفاعل بين الإدارة والعاملين، في تحقيق الأهداف تعزيز روح العمل الجماعي.

4-2 :نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

بعد تحليلنا للجداول المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية المتمثلة في"للقيادة دور في تحسين الإتصال داخل المؤسسة "فانظر إلى المعطيات الواردة في الجداول التي سبق عرضها وتحليلها نستخلص النتائج التالية :

•تنوع أساليب الإتصال داخل المؤسسة، يفضل أغلبية العاملين الإتصال المباشر على بقية الوسائل (الإعلانات، الإجتماعات)، بنسبة 57.1٪بالجدول رقم (15)، وهو مايعكس توجه القيادة نحو تعزيز التواصل الشخصي المباشر بين مختلف المستويات .

إن اختلاف الفئات الوظيفية في أساليب الإتصال، حيث يعتمد أعوان التحكم أكبر على الإعلانات الرسمية، وهذه الفروقات تعكس ماتطرحه نظرية الثقافة التنظيمية بوجود أنماط التواصل غير مرتبطة باختلافات في السلطة المسؤولة، وطبيعة المهام داخل المؤسسة .

•إن الإتصال المباشر بين الإدارة والعاملين داخل المؤسسة، والمستوى التعليمي يلعب دورا مهما في تقييم الإتصال، فالعاملون ذو التعليم المهني يلمسون أكثر إتصالالإستمراريةالنتيجة لطبيعةعملهم، أما الجامعيون والثانويون هم إنتقائيين، وهذا يشير إلى نظرتهم الأكثر مؤسسية أو رسمية لهذا الإتصال .

•يرون أن القرارات الصادرة عن الإدارة تخدم مصالح العمال والإدارة معا بنسبة 70٪ في الجدول رقم (18)، وهذا يؤكد وجود وعي تنظيمي إيجابي داخل المؤسسة، وغياب الفروق واضحة بين الإناث والذكور ويعكس تقاربا في الرؤية بين مختلف فئات العاملين، ويدل القبول الجماعي تجاه السلطة التنظيمية ومخرجاتها .

•إن القرارات الإدارية الصادرة تخدم كل الطرفين معا(العمال، الإدارة)، بنسبة 70٪ في الجدول رقم (19)، فنجد أعلى نسبة هي أعوان التنفيذ بعدها تليها الإطارات ثم أعوان التحكم، وهذا يعتمد على الأسلوب القيادي المتوازن يراعي مصالح المؤسسة والعمال، مما يساهم في بناء مناخ تنظيمي تواصلي انسيابي داخ المؤسسة .

•إن اسلوب إيصال المعلومات داخل المؤسسة، يعتمد على الوسيلتين الكتابية والشفوية معا، بلغت نسبة العاملين ب60٪ في الجدول رقم (20)، وحسب المستوى التعليمي يوجد فروق في أساليب الإتصال، فالتعليم الجامعي قامو بدمج الوسيلتين (الكتابية، الشفوية)، يساهم هذا النوع في تعزيز الفهم والوضوح في مؤسسة، ويؤكد إهتمام الإدارة بتطوير قنوات إتصال فعال تتناسب مع إختلاف الخلفيات التعليمية للعاملين .

•تقييم القرارات الإدارية حسب أقدمية العالمين في المؤسسة، فالفئات ذات الأقدمية (أقل من 5سنوات)، تظهر رضا أعلى ربما بسبب قلة خبرتهم أو تفاؤلهم الوظيفي في بداية حياتهم المهنية وفئة الأكبر (بين 10إلى 15)، فاتظهر نقدا أكبر بسبب تجاربهم العملية الطويلة .

•إن مشاركة العاملين في الإجتماعات داخل المؤسسة، وقد صنفت حسب فئات الأقدمية الذي سجلت أعلى نسبة هي الفئة بين (10إلى 15)، ومدى تأثير الأقدمية على مستوى المشاركة والإنخراط في عمليات الإتصال المؤسساتي.

4ـ3 الاستنتاج العام :

بعد عرض النتائج الجزئية المتعلقة بفرضيات الدراسة وثبوت صدقها، يمكن إستخلاص النتائج التالية :

ـإن أسلوب القيادة التشاركي السائد في المؤسسة القائم على الحوار والتواصل، تعزز من فعالية الإتصال بين القادة والمرؤوسين، ويشجع على المشاركة إتخاذ القرار والتعبير عن إبداء الرأي، وتدعم التعاون بين العاملين .

_العلاقات المهنية بين الإدارة والعاملين توصف عموما بأنها جيدة، مما يساهم في خلق بيئة للعاملين تساعدهم في الإستقرار و التنسيق، والإحترام المتبادل الذي يعزز فعالية الإتصال الداخلي .

_هناك علاقة طردية بين المستوى التعليمي، وإستعداد في المبادرة، فكلما إرتفع المستوى التعليمي الذي يعد عاملا يؤثر في تنمية، فكلما زادت المشاركة وتنوعت الأفكار، التي تساهم في تعزيزوتطوير فعالية الإتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة .

_بنية الإتصال داخل المؤسسة، مستقرة حيث تم تفضيل الإتصال المباشر والدمج بين الوسائل الكتابية والشفوية، مما يساهم في تعزيز الفهم والوضوح المعلومات وتحقيق التواصل الفعال وجودته داخل المؤسسة .

_أقدمية العاملين لها دور مهم في نوعية العلاقة مع الإدارة ومستوى الإندماج في العمليات الإتصالية، فالعاملون الأقدم أكثر إستعداد، لتقديم الخبرات ومشاركة الإقتراحات في الإجتماعات، حيث تنتج علاقة ثقة متبادلة .

_القرارات الإدارية تحظى بقبول واسع وتعتبر عادلة ومتوازنة، حيث تخدم مصالح العمال والإدارة معا، وهذا يساهم في بناء مناخ تواصلي مما يعزز الثقة بين الطرفين .

_إعتمدت المؤسسة على الأسلوب القيادي الذي يتعامل مع جميع الفئات المختلفة من حيث (الجنس، التعليم، الأقدمية)، ويعمل على دعم التواصل داخل المؤسسة، مما يحقق الإنسجام التنظيمي وروح العمل الجماعي.

خاتمة:

خاتمة:

بناءا على ماتقدم يمكننا القول أن أساليب القيادة تلعب دورا محوريا على مستوى المؤسسات، لا سيما في مؤسسة حساسة كسونلغاز التي تعد من أهم المؤسسات الاقتصادية والخدماتية في الجزائر، فالقيادة داخل هذه المؤسسة لا تقتصر فقط على توجيه الافراد وتحقيق الأهداف، بل تتعداها لتؤثر بشكل مباشر على أنماط الاتصال التنظيمي وعلى نوعية العلاقات المهنية داخل مختلف المستويات الإدارية .

ومنه، يمكن التأكيد أن لأساليب القيادة المتبعة تأثيرا واضحا على مناخ الاتصال داخل المؤسسة، إذ تساهم القيادة في تحسين تدفق المعلومات وتشجيع التفاعل بين الإطارات وأعوان التنفيذ، بما يدعم الشفافية ويقوي ثقافة الحوار والانفتاح داخل المؤسسة، كما أن طبيعة القيادة تحدد إلى حد كبير نوع الاتصال السائد، سواءا كان رسميا أو غير رسمي، عموديا أو أفقيا.

يرتبط موضوع الدراسة هذا بجملة من الإشكاليات، مثل مدى تأثير الأسلوب القيادي على رضا الموظفين، أو العلاقة بين نمط القيادة وفاعلية الاتصال الداخلي، وهي قضايا تتقاطع بدورها مع قضايا أوسع كالثقافة التنظيمية والتحفيز المهني.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية (سونلغاز)، مع التركيز على كيفية تأثير نمط القيادة المتبع في المؤسسة على الأداء المهني والتفاعل التنظيمي.

وفي الأخير، رغم الجهود المبذولة في تناول هذا الموضوع، فإن الإحاطة التامة بمختلف أبعاده تتطلب دراسات معمقة، وإمكانيات بحث أوسع، وذلك بغرض تحقيق فهم أدق لواقع القيادة والاتصال داخل المؤسسات الجزائرية، بعيدا عن أي اعتبارات إدارية أو شخصية، وبمنهج علمي موضوعي يعكس أهمية الظاهرة في تطوير الأداء المؤسسي.

المراجع

ـ قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

1:الكتب

1) أبو النجا محمد العمري: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986

2) أحمد محمود عاطف: أساليب القيادة مفاهيم وتطبيقات ، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، مصر، 2016

3) أحمد عبد العزيز: القائد الناجح المفهوم والمهارات، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، لبنان، 2017

4) أحمد فؤاد طه: الاتصال التنظيمي الأسس والنظريات، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر، 2015

5) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000

6) أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر، 1998

7) أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر، 1985

8) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات الإعلام، دار الكتاب المصرية، مصر،1985

9) جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002

10)حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلية، الدار الجامعية، مصر، 1990

11) حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الخامسة، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2004

12) حمدي عبد الحارس البخشوشي وآخرون: تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية

13) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002

14) رعد حسن الصرن: إدارة الابتكار والابداع كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001

15) راكان عبد الكريم حبيب وآخرون: مهارات وسائل الاتصال، مكتبة دار جدة، السعودية، 2004

16) سعيد عبد الله: القيادة وأساليبها في المؤسسات، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر، الامارات، 2018

17) شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000

18) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008

19) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،

20) صلاح مصطفى القوال: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر

21) طريف شوقي: السلوك القيادي وفاعلية الأداء، دار غريب ، القاهرة، 1993

22) طارق عبد الحميد البدري: أساسيات في علم إدارة القيادة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002

23) عبد الرحمان عيسوي: دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002

24) عبد الكريم بكار: القيادة...أسس ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الحضارة للنشر والتوزيع، السعودية، 2012

25) عبد الله محمد الصالح: القائد بين القيادة والإدارة، الطبعة الثانية، دار المعارف، مصر، 2015

26) عبد الكريم درويش وليلى نكلا: أصول الإدارة العامة، دون طبعة، المطبعة العربية الحديثة، 1976

27) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995

28) عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019

29) عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992

30) علي السلمي: الإدارة الأصول والاتجاهات الحديثة، دار غريب، القاهرة، 2001

31) عبد الباقي زيدان: وسائل وأساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية التربوية الإدارية الإعلامية، دار الكتاب المصرية، مصر، 1979

32) عبد الباقي عمر عبد الرحمان: الاتصالات الإدارية في مجال الإدارة المنظمة العربية للعلوم، جامعة الدول العربية،1973

33) عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005

34) عبد الباسط محمد حسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، مصر، 1976

35) فؤاد زكريا: الاتصال وعلاقته بالحياة الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار النهضة، مصر، 2008

36) فضيل دليو: إتصال المؤسسة (إشهار ،علاقات عامة ،علاقات مع الصحافة) دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003

37) فاطمة مروة: الاتصالات المهنية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2004

38) فهد سعود الثيمين: الاتصالات الإدارية ماهيتها وأهميتها وأساليبها، الطبعة الثانية، مطابع شركة الصفحات الذهنية، السعودية

39) قدري علي عبد المجيد: إتصالات الأزمة وإدارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008

40) كريمان محمد فريد: الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، دار النهضة العربية، القاهرة، 2012

41) محمد سيد أبو النيل: علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985

42) محمد أبو الفضل عبد الشافي: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996

43) محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي: علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر،1997

44) محمد شفيق: الانسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997

45) ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004

46) محمد سعيد جابر: فن القيادة، الأسس والمفاهيم، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، مصر، 2015

47) مصطفى ملكاوي: مقدمة في الاتصال، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، مصر، 2014

48) محمد علي عبد الله: الاتصال التنظيمي وأثره في تحسين الأداء، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2016

49) ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004

50) محمد الشناوي وآخرون: التنشئة الجامعية للعقل، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، 2001

51) محمد شفيق: العلوم السلوكية، دون طبعة، المكتب الجامعي، 1999

52) محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2003

53) محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية أنماط وأساليب القيادة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2015

54) محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دون طبعة، الدار المصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون سنة

55) محمد أحمد النابلسي: الاتصال الإنساني وعلم النفس، دار النهضة العربية، لبنان، 1991

56) محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الطبعة الأولى، مكتبة الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 1998

57) مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، الطبعة الثالثة، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 2002

58) محمد عبد الحميد: الاتصال في مجال الابداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، مصر، 1993

59) محمد سلامة غباري وعبد الحميد عطية: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991

60) محمود فهمي العطروزي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتاب، مصر،1969

61) مصطفى كامل أبو العزم عطية: السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001

62) محمود فتحي ومحمد شفيق زكي: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997

63) مخلوف بوكروح: الاتصال الشفوي، كيف تنمي مهارات الأداء، مطبعة حسناوي مراد، الجزائر، 2005

64) نواف كنعان: القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007

65) ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، الرياض، 1993

66) ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر،2004

67) هالة منصور: الاتصال الفعال، مفاهيمه، وأساليبه ومهاراته، المكتب الجامعي، مصر، 2000

2: المذكرات والأطروحات الجامعية

1) بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستر، 2009/2008

2) ماري هناء: أثر الإتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستر، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008

3) عربي بن داود: فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستر، تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009

3: المجلات والمنشورات:

ـ مجلات

1) سالم بن سعيد القحطاني: التقارير العلمية عرض كتاب القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القياس العلمي، مجلة البحوث الأمنية، العدد 23، السعودية ، 2001

ـ المنشورات:

1) صالح أبو صبع وتيسير أبو عرجة: الاتصال والعلاقات العامة، دون طبعة، منشورات جامعة القدس المفتوحة، المكتبة الوطنية، الأردن ، 1999

3: مواقع من الشبكة الالكترونية:

1) طارق سويدان: القيادة الإدارية ، متاح على الموقع:

http://alrewwak.net/sud.arp?page1=v.study sud=2004

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

1)Charles Henri besseyre des horres gérer les ressources humaines dans l'entreprise concepts et outils les éditions d'organisation paris 199O
2)Dimitri woirs communication et presse paris 1971
3)RogerMarchelli communication et réseaux de communications à l'usage des psychologies des animateurs des responsables (renne éditions) paris E.S.F 1973
Communication et réseaux
Communication.op.cit

الملاحـــــق

الملحق رقم 01 الاستمارة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة يحي فارس- المدية-
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم اجتماع والفلسفة والديمغرافيا

استمارة رقم

الموضوع :

أساليب القيادة وعلاقتها بأنماط الاتصال في المؤسسة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص (تنظيم وعمل)

إعداد الطالبة:
- جوابلية خولة
- موساوي زهرة

تحت إشراف الأستاذة:
د.سبخاوي حنان

أختي الفاضلة أخي الفاضل:

في إطار القيام بدراسة عملية حول موضوع " **أساليب القيادة وعلاقتها بأنماط الاتصال قي المؤسسة** " ضمن إعداد مذكرة ماستر في علم الاجتماع (تنظيم وعمل) نرجو منكم مساعدتنا بالإجابة على أسئلة الاستمارة علما أن المعلومات التي ستدلون بها لا تستعمل إلاّ في البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة: ضع علامة (**X**) داخل إطار الإجابة المناسبة

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: **ذكر** ☐ أنثى ☐

2- السن: أقل من 25 ☐ من 25 إلى 34 ☐ من 35 إلى 44 ☐ من 45 إلى 55 ☐

من 55 فما فوق ☐

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

4- الوظيفة: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

5- طبيعة العمل : دائم ☐ مؤقت ☐

6- الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات ☐ 05 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى 15 سنة ☐ من 15 فما فوق ☐

المحور الثاني: يساهم أسلوب القيادة في تعزيز الاتصال الفعال بين القادة و المرؤوسين

1-هل يسمح لك بإبداء رأيك و المشاركة في اتخاذ القرار ؟

نعم ☐ لا ☐

2- ماهي طبيعة العلاقة بينك و بين الإدارة؟

حسنة ☐ جيدة ☐ عادية ☐

3-ما هي علاقة المسئول بالعمال؟

- علاقة عامة و فقط ☐
- علاقة عمل وصداقة ☐

أخرى حدد:

.....

.....

.....

4-هل هناك اهتمام من الإدارة بمشاكل العمال؟

نعم ☐ لا ☐

5-في حالة الإجابة بنعم هل هو اهتمام ب:

بمشاكل العمال ☐

بالعمل فقط ☐

كليهما ☐

6- هل سبق لك تقديم اقتراحات فيما يخص العمل؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم هل تم أخذها بعين الاعتبار؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

7- ما هي طبيعة الاتصال بين العمال و المشرف؟

جيدة ☐ سيئة ☐

8-عند تغيبك عن العمل كيف يكون رد فعل المسئول ؟

- تقديم إنذار ☐
- التسامح ☐
- خصم من الأجر ☐

أخرى حدد: .....

.....

.....

9- هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات لكل المستويات؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

10- في حالة وجود مشاكل في العمل هل تتصل بالمسئول المباشر؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم ما هو رد فعله؟

- الاستجابة و الرد ☐
- الإهمال و اللامبالاة ☐

11- كيف تقيم علاقتك برئيسك؟

- حسنة ☐

☐

- مقبولة
- سيئة ☐

12- ما رأيك في أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة؟

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

المحور الثالث: للقيادة دور في تحسين الاتصال داخل المؤسسة

1- هل هناك حوار بين الإدارة و العمال؟ نعم ☐ لا ☐

2- ما هو تقييمك لعملية الاتصال داخل المؤسسة؟

جيدة ☐ حسنة ☐ دون المستوى ☐

3- ما هي طرق الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة؟

رسمية ☐ غير رسمية ☐

4- ما هي أكثر أساليب الاتصال استعمالا في المؤسسة ؟

إعلانات ☐ اتصال مباشر ☐ اجتماعات ☐

5- هل هناك اتصال مباشر بين الإدارة و العمال؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

6- ما هي وسيلة الاتصال بينك و بين الإدارة؟

طلب خطي ☐ مقابلة المسئول مباشرة ☐

7- كيف تبلغكم الإدارة بالمعلومات المتعلقة بنشاط العمل عن طريق؟

مشرف ☐ إعلانات ☐ اجتماع ☐ مجلس عمال ☐

8-هل تشارك في الاجتماعات التي تعقد في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

9- ما رأيك في القرارات الصادرة عن الإدارة؟

تخدم العمال ☐ تخدم الإدارة ☐ الاثنين معا ☐

10- كيف تقيم المعلومات التي تصدرها الإدارة للعمال؟

سريعة ☐ بطيئة ☐ تأخذ الوقت الكافي ☐

11- كيف يتم إيصال المعلومات من الإدارة للعمال؟

التقارير و المنشورات الكتابية ☐

الوسائل الشفوية ☐

الاثنين معا ☐

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 02 الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز

