الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République algérienne démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

جامعة يحي فارس بالمدية

Université Yahia Farés de Médéa

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علوم الإعلام والاتصال

تخصص: علاقات عامة

تأثير نمط القيادة على فاعلية الاتصال الداخلـي في المؤسسة

دراسـة حالـة لعمـال شركة سونلغاز بالمدية

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبتين

حياة بلال

نور الهدى بودبية

إشراف الأستاذ

معياش إدير

السنة الجامعية 2019-2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République algérienne démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

جامعة يحي فارس بالمدية
Université Yahia Farés de Médéa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: الإعلام والاتصال
تخصص: علاقات عامة

تأثير نمط القيادة على فاعلية الاتصال الداخلـي في المؤسسة

دراسـة حالـة لعمـال شركة سونلغاز بالمدية

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبتين
حياة بلال
نور الهدى بودبية

إشراف الأستاذ
معياش أيدير

السنة الجامعية 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي لا يخيب راجيه، ولا يرد داعيه ، وسلام على عبده الذي اصطفى

وعلى خير نبي في العالمين ارتقى،و سيدنا وقدوتنا محمد

صلى الله عليه وسلم وعلى اله وصحبه أجمعين

الحمد لله نستغفره ونتوب باليه ونحمده كثيرا الذي أعاننا

ووفقنا على اتمام هذا العمل المتواضع.

شكرنا الخاص إلى أستاذنا ومشرفنا الأستاذ الفاضل معياش ايدير

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث وأبدى ملاحظاته اللقيمة

التي أدت إلى ظهور البحث بهذه الصورة، فله منا ككل الشكر والتقدير والاحترام.

والى كل الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بعطائهم ومهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.

إلى كل من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد ولو ساهم معنا بكلمة طيبة.

الإهداء

حمدا لله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث

إلى التي وهبتني كل ما تملك حتى أحقق لها أمالها...

إلى من كانت تدفعني قدما إلى الأمام لنيل المبتغى إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان الى التي صبرت على كل شيء والتي لعبت دور الأب وألام والتي كانت سندي في الشدائد وكانت دعواها لي بالتوفيق أمي....

إلى المرحوم الذي تمنى أن يراني في هذا المستوى أبي رحمك الله وأسكنك فسيح جنته

إلى أخي الذي لعب دور الأب الحنون الذي حرص على تربيتنا وتعليمنا أدامك الله لنا أبا وأخا وسندا

والى إخوتي ربيعة حورية ياسمين وغنية أدامهم الله لي ورعاهم

إلى صديقاتي خيرة . ليلى . أمينة التين كن بمثابة أخوات حفظهم الله لي ولوالديهم

أشكر زميلتي في العمل بودية نور الهدى والتي كانت بمثابة الأخت لي

إلى الأستاذ المشرف على عملنا كل الشكر والتقدير والاحترام

حياة

الإهداء

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي ...إلى والدتي العزيزة

ووالدي العزيز اللذان كانا عونا وسندا لي

وكان لدعائهما المبارك عظيم الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة

إلى إخوتي الأعزاء كلثوم ، مسعود ، جمال ، محمد حفظهم الله لي

والى كل عائلة بودیبة إلى كل صديقاتي أمينة ، سمية ، خديجة ، فطيمة ،

إلى صديقتي ورفيقتي في مساري الجامعي كل التقدير والاحترام

إلى من ساندتني في هذا العمل وتقاسمه معي الصعاب والمشاكل رفيقتي حياة حفظها الله .

كما اهديه إلى جميع أساتذتي ومن علمني حرفا من الابتدائي إلى الطور الجامعي

كما أهديه بالخصوص الأستاذ الفاضل المشرف على هذا العمل

نور الهدى

مقـــدمة

مقدمة

مقدمة

لقد حظي الاتصال الداخلي باهتمام كبير من طرف الباحثين والقادة والإداريين عند دراستهم سلوك الأفراد في المجتمعات ، حيث يعتبر الاتصال الداخلي شريان المنظمة النابض ، حيث لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات أدارية خاصة بها .

أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين كونه احد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل لمختلف مشاكلها ، فهو يعمل على تسيير وتنظيم علاقات داخلها ،ا على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة ايجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية .

فالاتصال في هاه الحالة يعتبر متغير هام لنجاح المؤسسات الاقتصادية والإدارية كمؤسسة سونلغاز لأداء مهامها ووظائفها وتحسين علاقتها الداخلية والخارجية ، ولهذا تولي المؤسسات الحديثة اهتماما بالغا بالاتصال بصفة عامة والاتصال الداخلي بصفة خاصة في نظامها الإداري ، إذ أنه أصبح ضرورة كغيره من الموارد والآلات والعمال لقدرته على ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها لتحقيق أهدافها .

مقدمة

الاتصال أصبح بذلك أمر أساسي بالنسبة لأي قيادة ، إذ أصبحت القيادة ضرورة حتمية في حل التنظيمات مهما كان نوعها أو طابعها سياسية ، اقتصادية ، عسكرية ، اجتماعية . فهي الوسيلة الأساسية لنجاح المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي ، فبنجاحها تنجح المؤسسة وبفشلها تفشل المؤسسة .

فالقيادة لاقت اهتمام كبير في الوقت الراهن وذلك من خلال الدور الذي تقوم به ، فنجاح المؤسسة مرتبط بالكيفية التي يديرها قائد المؤسسة والصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانيات نحو العمل وقدرته في بناء علاقات ايجابية بين العاملين وتحسين أداء العاملين وتحفيزهم على العطاء المستمر.

وتعتبر هذه المزايا التي تقدمها المؤسسة ما هي إلا تحفيز العاملين للقيام بما تريده منهم ، لتحقيق أهدافها في الوقت المطلوب ، لذا كان لنا في هذا الإطار السعي نحو الاطلاع على نظام عمل المؤسسة العمومية للكهرباء والغاز والاطلاع على واقع الموظف من حيث رضاه على الخدمات التي تقدمها له هذه المؤسسة ومدى علاقة تلك الخدمات لاتصال الداخلي .

من اجل الإحاطة بموضوعنا ارتأينا لتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول ، الجانب المنهجي ، الجانب النظري ، والجانب التطبيقي .

مقدمة

ففي الجانب المنهجي تطرقنا إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية نسعى من خلالها إلى التطرق للإشكالية ثم تليها فرضيات البحث وتحديد المفاهيم وكذا الدراسات السابقة إضافة إلى المنهج المستخدم وأدوات البحث المستعملة .

أما الجانب النظري فقد احتوى على فصلين :

الفصل الأول الإطار النظري: حول الاتصال في المؤسسة حيث نحاول من خلاله معرفة بعض مدا خيل النظرية التي تناولت هذا الموضوع ، أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للأنماط القيادية ، فقد تناول فيه ماهية القيادة الإدارية وأنماطها ونظرياتها

أما الجانب التطبيقي فقد احتوى على فصل تطرقنا من خلاله إلى تقديم مجمع سونلغاز والهيكل التنظيمي للمؤسسة بالإضافة إلى تقديم مؤسسة الكهرباء والغاز بالمدية ، وعرض وتحليل النتائج .

وأخيرا الخاتمة التي ألمت بنتائج الدراسة وما وصلت إليه .

خطة البحث

مقدمة

الإطار المنهجي

- **الإشكالية**

1 الإشكالية

2 تساؤلات الدراسة

3 -أسباب اختيار الموضوع

4 -أهداف الدراسة

5 -أهمية الدراسة

6 -منهج الدراسة

7 -مجتمع البحث

8 -عينة البحث

9 أدوات الدراسة

10 - تحديد مفاهيم الدراسة

11 - صعوبات الدراسة

12 - دراسات سابقة

الإطار النظري

الفصل الأول : الإطار النظري حول الاتصال في المؤسسة

تمهيد

- **المبحث الأول : ماهية الاتصال**

1. المطلب الأول : مفهوم عملية الاتصال

2. المطلب الثاني : مكونات عملية الاتصال

3. المطلب الثالث : نماذج عملية الاتصال

- **المبحث الثاني :مدخل إلى الاتصال الداخلي**

1. المطلب الأول : مفهوم الاتصال الداخلي

2. المطلب الثاني : أهمية الاتصال الداخلي

3. المطلب الثالث : أنواع الاتصال الداخلي

- **المبحث الثالث :آليات الاتصال الداخلي**

1. **المطلب الأول : أساليب الاتصال الداخلي**

2. **المطلب الثاني : معوقات الاتصال الداخلي**

3. **المطلب الثالث: طرق تحسين الاتصال الداخلي**

الفصل الثاني: الإطار المفاهمي والأنماط القيادة الإدارية

تمهيد

- **المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية**

1. المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

2. المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية

3. المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية

- **المبحث الثاني : الأنماط القيادية**

1. **المطلب الأول : النمط الارتوقراطي**
2. **المطلب الثاني: النمط الديمقراطي**
3. **المطلب الثالث : النمط القيادي الحر**

الفصل الثالث: الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بالمدية

- **المبحث الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز بالمدية**
- **المبحث الثاني: واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بالمدية**
- **المبحث الثالث: دور نمط القيادة في تطوير الاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بالمدية**

إشكالية الدراسة

1 -الإشكالية

2 تساؤلات الدراسة

3 -أسباب اختيار الموضوع

4 -أهداف الدراسة

5 -أهمية الدراسة

6 -منهج الدراسة

7 -مجتمع البحث

8 -عينة البحث

9 أدوات الدراسة

10 - تحديد مفاهيم الدراسة

11 - صعوبات الدراسة

12 - دراسات سابقة

1.الإشكالية:

تأخذ الاتصالات حيزا في الحياة اليومية للأفراد والمنظمات بصورة عامة نظرا لكونها الوسيلة الأساسية في تحقيق التفاعل مع الآخرين للوصول إلى الأهداف أو النوايا المطلوب تحقيقها على مختلف المستويات لذلك اهتمت بها العديد من الدراسات التي عرفتها العلوم الإنسانية لأنها تقدم الدعائم الأساسية للمؤسسة مهما كانت صفتها أو طبيعة نشاطها، لذلك تعتبر وسيلة يمكن بواسطتها توحيد جهود الجماعة في أي مؤسسة ونقل المعلومات من شخص لآخر.

والاتصال نوعين إيصال خارجي واتصال داخلي بحيث لا يمكن تصور تنظيم دون وجود اتصال بداخله بمؤسسة ويعتبر همزة الوصل الرابطة بينها وبين العمال والعالم الخارجي المتواجدة فيه ، فهو عملية مستمرة تسمح بتدفق ونقل المعلومات والأفكار والقرارات والأوامر عبر مختلف العاملين داخل المؤسسة .

وهو كذلك يعتبر من أهم وابرز النشاطات التي تتحكم في سير المؤسسة وضرورة حتمية لمختلف التعاملات التي تربط العاملين وتخلق جو من الثقة المتبادلة بينهم تحكمهم بذلك مجموعة من القواعد والقوانين تضمن تنظيم وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتحسين مستوى أدائهم بحيث النجاح الذي تحققه يتوقف على نمط القيادة الإدارية باعتبارها

عملية تأثير تحقق الأهداف المنشودة ونجاح القائد يرتكز أساسا على صفاته ونصائحه الشخصية التي تحدد نوع المهارات القيادية التي يمارسها في التأثير على المرؤوسين لتحسين مستوى أدائهم من خلال عملية الاتصال الداخلي والذي حاولنا إسقاطه في الجانب التطبيقي.

فكان هذا محل بحثنا والذي يدور حول مؤسسة اقتصادية وهي مؤسسة سونلغاز فرع المدية ذات الطابع القانوني العمومي الذي يتمثل نشاطها في شراء وبيع المتوجات من شركة سوناطرك وإعادة بيعها وتوزيعها ، وعليه كانت الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يؤثر نمط القيادة الإدارية على فعالية الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز فرع المدية ؟

2.تساؤلات الدراسة

وللإجابة عن هذه الإشكالية يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية

كيف يتم الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بالمدية؟

ما هو الدور الأساسي لنمط القيادة في تطوير الاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بالمدية ؟

3.أسباب اختيار الموضوع:

لا شك أن البحث في أي موضوع تكون ورائه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع

ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع تأثير نمط القيادة على فاعلية الاتصال الداخلي بمؤسسة نذكر منها ما يلي :

- **الأسباب الموضوعية :**

– التطرق إلى الجانب الاتصالي في المؤسسة

– معرفة ما مدى تطبيق الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز

– معرفة دور نمط القيادة وتأثيره على الاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز

- **الأسباب الذاتية**

– الرغبة الذاتية والميل الشخصي إلى معالجة ودراسة مواضيع القيادة الإدارية وتأثيره على الاتصال الداخلي في مؤسسة .

– الرغبة الذاتية في معرفة ما إن كانت إدارة مؤسسة سونلغاز تستعمل تقنيات الاتصال بشكل منظم

– إثراء مكتبة الجامعة بهذه الدراسة التي لم يسبق أن أجريت وكذلك ليستفيد منها الطلبة ومعرفة نمط القيادة وتقنيته الاتصالية المطبقة داخل هذه المؤسسة ومدى درجة فاعليتها.

4.أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة الأساسية التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة في:

– معرفة مكانة الاتصال الداخلي في تنظيم وسير المؤسسة

– معرفة فاعلية الاتصال الداخلي وعلاقته بنمط القيادة في سير العملية الاتصالية داخل المؤسسة

– إبراز المكانة والأهمية التي يحققها الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز المدية .

– تسليط الضوء على تأثير نمط القيادة الإدارية على العملية الاتصالية داخل مؤسسة سونلغاز

– التأكيد على أهمية مختلف المهارات القيادية في تحسين الأداء

– توضيح مدى تأثير القائد على الاتصال الداخلي من اجل تحقيق أهداف المؤسسة .

5.أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن تأثير القيادة الإدارية على الاتصال الداخلي في المؤسسة الذي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها وبيان أهمية وخصوصية الاتصال الداخلي ولأي مدى تؤثر الإستراتيجية الاتصالية المتبعة في سيرها وتحقيق أهدافها المنشودة بالإضافة إلى معرفة النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في اتخاذ القرارات ومن قدراتهم واهتمامهم لتحقيق الأهداف

كما أن هذه الدراسة ستوفر إطار نظريا لسد الفجوة في موضوع علاقة الاتصال الداخلي ونمط القيادة في مؤسسة سونلغاز.

فهي تسلط الضوء على تأثير نجاح الاتصال الداخلي ونمط القيادة داخل مستويات المؤسسة .

6. منهج الدراسة:

نعترض في طبيعة دراستنا التي تسعى إلى معرفة تأثير نمط القيادة على فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة وذلك بالاعتماد على المنهج المناسب في كل مراحل العلمي ، ويختلف المنهج حسب المشكل المطروح والموضوع المعالج بحيث يعرف بأنه مجموعة الإجراءات والخطوات الدقيقة المبناة من اجل الوصول إلى نتيجة[1]

وقد استندنا في دراستنا إلى المنهج المسحي ، حيث يعرف المنهج المسحي بأنه

التجميع المنظم للمعلومات من المبحوثين بهدف فهم أو التنبؤ بسلوك المجتمع محل الدراسة

وهو أيضا أداة يقوم من خلالها الباحث بدراسة المجتمع ككل للتعرف على خصائصه أو بدراسة عينة منه

يعرفه أيضا:

1- احمد بن مرسلي ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال،ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2005،ص282.

محمد عبد الحميد بأنه احد الأشكال الخاصة بجمع المعلومات عن الأفراد وسلوكهم وإدراكهم ومشاعرهم واتجاههم

ويعتبر الشكل المعياري لجمع المعلومات عندما تشمل الدراسة المجتمع الكلي أو تكون العينة كبيرة ومنتشرة بالشكل الذي يصعب فيه انفصال بمفرداته [1]

يعرف كذلك المنهج المسحي من أهم المناهج الأساسية في الدراسات والبحوث الوصفية ومن استخداماته دراسة الظروف والاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها في مجتمع معين يقصد جمع البيانات والمعلومات واستخلاص النتائج اللازمة لحل إشكالية ما في المجتمع.[2]

7.مجتمع البحث:

تعريف مجتمع البحث: هو مجموعة العناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى ، والتي يجرى عليها البحث أو جمهور البحث ، أي جميع الظاهرة التي يدرسها الباحث والتي تكون موضوع مشكلة البحث [3].

من خلال دراستنا تمثل مجتمع البحث في الجمهور الداخلي وهم عمال مؤسسة سونلغاز فرع المدية والذي بلغ عددها 360 مفردة .

1- محمد عبد الحميد ، البحث العلمي في الدراسات العلمية، ط1،عالم الكتب والنشر والتوزيع والطباعة ، القاهرة، 2000 ، ص 158.

2- إبراهيم محمد تركي ، دراسات في مناهج البحث العلمي ، ط1، دار المعرفة الجامعية ،د ب ، 2006م، ص32

3 - محمد علي ، علم الاجتماع للمنهج العلمي ، دراسة طرق البحث واساليبه، بط، دار المعرفة الجامعة ، ب س، ص27.

8.عينة البحث:

قبل التطرق إلى نوع العينة المستعملة وجب أولا تقديم تعريف لها ، وهي عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا ويسجل من خلالها هذا التعامل البيانات الأولية التي يشترط في هذا العدد أن يكون متماثل في مجتمع البحث في الخصائص وسمات مجتمع البحث .

وقد اعتمدنا في دراسة موضوعنا تأثير نمط القيادة على فاعلية الاتصال الداخلي في المؤسسة على العينة العشوائية التي تمثلت في 10 مفردات من عمال مؤسسة سونلغاز فرع المدية

ويقصد بالعينة العشوائية هي العينة التي يتعين علينا ان نستعين بالحظ او صدفة باختيارنا للعناصر اي انها صدفة مراقبة للدلالة على اننا نستعمل الصدفة المقصودة وليست الصدفة الفجائية[1].

9.ادوات الدراسة:

تعتبر أداة جمع البيانات وسيلة التي يقوم من خلالها الباحث بجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ، بحيث تساهم بشكل كبير في تحليل الظاهرة ووضعها وتفسيرها في إطار الدراسة ، لذلك لا بد للباحث من اختيار أكثر الأدوات الملائمة للدراسة للوصول إلى الأهداف التي يرى فيها .

لذلك تعد الأدوات الأنسب لدراستنا هي أداة المقابلة وتعد الأداة الرئيسية أما أدوات التدعيم تمثلت في الملاحظة

- **المقابلة:**

1 –موريس انجلس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، ط2،دار القصبة للنشر والتوزيع ، د ب، 2016م، ، ص43.

هي إحدى أدوات البحث الاجتماعي لجمع البيانات عن طريق اللقاءات الشخصية أو[1] البيانية ، بحيث يأخذ الباحث البيانات من المبحوث مباشرة ، وكل واحدة على حدا على عكس الملاحظة التي تجمع البيانات من جماعة جملة واحدة ، وهناك العديد من التعريفات للمقابلة منها : تعرف المقابلة بأنها مواجهة شخصية يقوم بها الباحث للعميل المراد دراسة اتجاهاته ، حيث يستخدم الاستمارة وقد لا يستخدمها بل يكتفي بمناقشة العميل في موضوع معين ويتركه يسترسل في الحديث آو في نقاط هامة من الموضوع .

كما تعرف بانتا إحدى أهم الوسائل لجمع البيانات وهي وسيلة يقوم بواسطتها الباحث أو مساعدوه بتوجيه عدد من الأسئلة لعضو العينة وتدوين اجابتها[1].

يتدرج نوع المقابلة التي استخدمها الباحث ضمن المقابلات المقننة أو المبرمجة فهذا النوع من المقابلات تكون أسئلتها وتسلسل طرح هذه الأسئلة محددين مسبقا من قبل الباحث وبالتالي فان الأسئلة نفسها تطرح في كل مقابلة ويحاول الباحث غالبا التقيد بهذه الأسئلة إلا أن ذلك لا يمنع من طرح أسئلة غير مخطط لها .

وقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة المقننة والمقابلة الغير مقننة لجمع المعلومات حول موضوع دراستنا وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة على عمال فرع مؤسسة سونلغاز بالمدية .

1 –محمد عبيدات واخرون ، منهجية البحث العلمي، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن ، 1999م ، ص55.

- **الملاحظة :** تعد من أهم وسائل جمع البيانات ومن أهم الأشياء الأساسية في البحث أي الظاهرة لا تقتصر على ملاحظة الظواهر الاجتماعية في علم الاجتماع فكل الناس يلاحظون المواقف الاجتماعية التي يكونون طرفا فيها والتي يودون آن يتمكنوا من فهمها بعمق [1]

10.تحديد مفاهيم الدراسة

تأثير:

*** التعريف الاصطلاحي :**

يقصد بالتأثير في عملية الاتصال حدوث استجابة المستهدفة من هذه العملية والتي يتفق مع مفهوم الهدف من الاتصالاوطبيعة الاتصال وعادة ما يكون هذا الهدف في وعي المرسل أو القائم بالاتصال ويتوقع تحقيقه من طرف المستقبل أو المتلقي .

*** المفهوم الإجرائي:**

1- محمد الجوهري ، طرق البحث الاجتماعي ، ط5، دار المعرفة الجامعية ، د ب، 2006م،ص133.

هو عملية اجتماعية أين يحاضر الفرد أو جماعة في سلوك فرد أخر أو جماعة أخرى بواسطة عملية الاتصال ويتم استخدام هذا المصطلح لإبراز تأثير نمط القيادة الإدارية على فاعلية الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز.[1]

) نمط القيادة :

*** التعريف الاصطلاحي :**

يعرف بأنه السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب جماعته وإقناعهم بان تحقيق أهداف المنظمة وهي تحقيق لأهدافهم .

التعريف الإجرائي :

يقصد من هذه الدراسة بالتخطيط القيادي مجموعة التصرفات أو السلوكيات التي يتبعهما القائد الإداري داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية للتأثير على الاتصال الداخلي بهدف الوصول إلى الأهداف المرجو منه [2]

- الاتصال الداخلي :

***- تعريف الاصطلاحي :**

هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها ويهتم بسير المعلومات وحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف

1- سلطان الصاعدي ، الشبكات الاجتماعية نظم ام فرضية WWW.alalaq.q تاريخ الولوج 05.03.2020 الساعة 13:30

2- سهلة عباس ، أنماط القيادة وعلاقتها برضا الوضيفي لدى أعضاء العينة التدريسية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم جامعة دمشق،ص10

*** – تعريف الإجرائي:**

هو وسيلة لإدماج الفرد وتدعيم نسق الجماعة داخل مؤسسة سونلغاز[1]

المؤسسة

***التعريف الاصطلاحي:**

هي منظمة عامة أو خاصة تسمح لمجموعة من الوسائل البشرية والمادية بتحقيق أهدافها المرسومة ، كإنتاج منتجات أو خدمات وهي تختلف حسب طبيعتها فقد تكون إدارية أو تجارية (اقتصادية)

***التعريف الإجرائي :**

هي مؤسسة اقتصادية عمومية تتعامل مع عناصر بيئتها الداخلية لتحقيق نتيجة معينة وفق شروط اقتصادية معينة تبعا لحجم ونوع النشاط الذي تتبعه مؤسسة سونلغاز.[2]

11.صعوبات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة من بعض الصعوبات التي تعترض الباحث منذ البداية ، ويمكن ايجازها فيما يلي:

صعوبة تحديد موضوع الدراسة أي بلورة إشكاليات الدراسة بصورة واضحة ومركزة ، حتى وإن كانت فكرة الدراسة موجودة منذ البداية .

قلت المراجع التي تناولت الربط بين موضوع القيادة والاتصال الداخلي .

1 –احمد ماهر ، عن تراجع مهاراتك الإدارية في الاتصال، دط ، دار جامعية، الاسكندرية ،2000، ص66.
2– محمد عبد الباسط، من اصول البحث الاجتماعي ، ط2، مكتبة وهيبة ، د.ب 1979، ،ص210.

ضيق الوقت للقيام بإتمام البحث

صعوبة التعامل مع المسؤولين داخل مؤسسة سونلغاز .

12.الدراسات السابقة:

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

الدراسة الأولى

- كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، جامعة أكلي محند اولحاج ، البويرة الجزائر 2015 م هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث على الأداء الوظيفي ، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- أثبتت الدراسات إلى صحة الفرضيات العامة حيث توصلت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالات إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاثة ومستوى الأداء الوظيفي.

-الدراسة الثانية :

دراسة شريف طلال: أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال 2004م.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة مكة (مؤسسة حكومية) والتعرف على طبيعة الأنماط السائدة والأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة نتائج أهمها:

تبين أن هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.

- الدراسة الثالثة:

شملال ياسمينة 2008م بعنوان القدرات القيادية للإطار الجزائري ، دراسة تطبيقية على مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير قسم علم النفس وعلوم التربية جامعة وهران ، بحيث كان منهج الدراسة هو منهج دراسة الحالة ومن أهم نتائج الدراسة نسبة الجانب القيادي لدى الإطارات النسوية هو ضعيف ولها نقص في التكوين في هذا الجانب الذي يليق لتحقيق المهارات والكفاءات الجيدة.

الجانب النظري

الفصل الأول:الإطار النظري حول الاتصال في المؤسسة

تمهيد

- **المبحث الأول : ماهية الاتصال**

4. المطلب الأول : مفهوم عملية الاتصال

5. المطلب الثاني : مكونات عملية الاتصال

6. المطلب الثالث : نماذج عملية الاتصال

- **المبحث الثاني :مدخل إلى الاتصال الداخلي**

4. المطلب الأول : مفهوم الاتصال الداخلي

5. المطلب الثاني : أهمية الاتصال الداخلي

6. المطلب الثالث : أنواع الاتصال الداخلي

- **المبحث الثالث :آليات الاتصال الداخلي**

4. **المطلب الأول : أساليب الاتصال الداخلي**

5. **المطلب الثاني : معوقات الاتصال الداخلي**

6. **المطلب الثالث: طرق تحسين الاتصال الداخلي**

تمهيد:

يعد الاتصال من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير وواسع من طرف العديد من المفكرين ، باعتبارها عملية حيوية وضرورية تعتمد على مختلف العمليات الإدارية من خلال توفيرها لمختلف المعلومات التي تساعد في بناء إستراتيجية المؤسسة ، بلاضافة إلى خلق علاقات إنسانية بين الأفراد ترتكز على التعاون والتضامن فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، بحيث تتوقف على الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية ، وكذلك إنتاجيتهم على مدى فعالية وكفاءة الاتصال ، إذ أصبح من الضروري الاهتمام بالاتصال والعمل على تحسينه وتطويره في المؤسسة ودمج أساليبه الداخلية بالإضافة إلى تبنيه كنظام يهدف إلى تحقيق الانسجام التام وكذا النجاح والفاعلية .

وفي هذا الفصل سوف نتعرض إلى الاتصال بصفة عامة والاتصال الداخلي بصفة خاصة من خلال ثلاث مباحث وهي :

المبحث الأول : ماهية الاتصال

المبحث الثاني: مدخل إلى الاتصال الداخلي

المبحث الثالث آليات واستراتيجيات الاتصال الداخلي .

المبحث الأول: ماهية الاتصال

إن العملية الاتصال أساسية في مختلف إذ أصبح اليوم وسيلة وغاية ملحة لتحقيق الأهداف لكونها عملية يتم وفقها نقل المعلومات والأفكار للإفراد والجماعات.

المطلب الأول : مفهوم عملية الاتصال

تأخذ الاتصالات دورا وحيزا كبير في الحياة اليومية للأفراد والمنظمات بصورة عامة نظرا لكونها الوسيلة الأساسية في تحقيق التفاعل مع الآخرين للوصول إلى الأهداف أو النوايا المطلوب تنفيذها وعلى مختلف المستويات.

***أولا تعريف الاتصال:**

كلمة الاتصال مشتقة لغويا من كلمة تواصل ، والتواصل مشتقة من الوصل ويعني ربط شيء بشيء آخر.

وان الأصل في كلمة اتصال COMMUNICATION سيقت من الأصل اللاتيني للفعل COMMENTE بمعنى يتربع أو يتبع عن طريق المشاركة ، ويرى البعض الآخر ؟أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية COMMUNIOS ومعناها COMM ON .

ويعني الاتصال عملية تتضمن المشاركة أو التفاهم حول الشيئي. فكرة. اتجاه.سلوك او فعل معين.

ويشير لفظ الاتصال في معناه الاصطلاحي العام إلى عملية انتقال وتبادل المعلومات التي يتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدى استجاباتهم السلوكية[1] .

ويعرفه الطوني بأنه ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طوقين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو كليهما ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق.[2]

المطلب الثاني : مكونات عملية الاتصال

الاتصال هو عملية تتكون من العناصر التالية

1 **المرسل (مصدر المعلومة)** وهو المتحدث أو الكاتب أو المصدر الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومة المراد نشرها وهو بدوره يقوم بوضعها في صورة تعبر عما في ذهنه بعد تجميع أرائه وأفكاره ومشاعره ويفترض في المرسل أن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل آذ أن التحسس المتبادل بينهما والتصور للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر مع العلم أن المصدر قد يكون فردا أو جماعة والحال نفسه للمستقبِل.

1 – عيتوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات،ط1، دار الخلد والبينة للنشر والتوزيع، القبة القديمة. الجزائر، 2011،ص11

2 – شعبان فرج ، الاتصالات الإدارة،ط1،دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2009،ص6.

2 -**المُستقبِل(المستلم):** هو الشخص أو الجمهور المستهدف بالرسالة التي يعمل المرسل على إيصالها إليه وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المُرسل والمُستقبِل بعد إنهاء العملية الاتصالية.

3 -**الرسالة:** تمثل المعنى المراد توصيله من قِبل المرسل للمستقبِل وتحدد أيضا بدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل وترتبط كفاءة عملية الاتصال بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل وتشتمل الرسالة على مجموعة من المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والتعليمات.[1]

4 -**تحويل الأفكار إلى رموز ومعاني:**

لتوصيل المعلومات أو الحقائق لابد من استخدام رموز الاتصال، وهذه الرموز تأخذ شكل الكلمات والجمل المنطوقة أو المكتوبة، وهي ما يعبر عنه بالاتصال اللفظي أو الاتصال الكتابي ، وقد تكون هذه الرموز في شكل صور وحركات أو تعبيرات وهو ما يعرف بالاتصال غير اللفظي.[2]

5 -**الوسيلة أو القناة الاتصالية:**

1 – عبد الرحمان توفيق،الاتصال الفعال، د ط، دار الجيزة للنشر والتوزيع، مصر ،2014،ص247

2 – محمود سليمان الهيان، الاتصال الفعال السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،عمان،2008،ص247

يمكن اختيار الوسيلة المناسبة لتوصيل الرسالة منها السمعية فقط أو البصرية أو السمعية والبصرية معا ، ويمكن أن يكون الاتصال مباشرا دون حاجة إلى وسيلة صناعية، وفي هذه الحالة تكون القنوات رسمية أو غير رسمية كما قد تكون صاعدة أو نازلة ....الخ.

6 التشويش والمعوقات:

وهي كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفاعلية الاتصال ، وقد تتواجد في إي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال اى عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذ ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل والمستقبل ،كما قد يكون ماديا أذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.[1]

7 التغذية العكسية:

هي الاستجابة لرسائل المرسل وبالتالي بأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقيق الاتصال والتأكد من فاعلية نتائجه لكونه تحقق الفهم بين الطرفين[2]

المطلب الثالث نماذج عملية الاتصال

1 – بوحتية موسى ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ،(د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية ،الساحة المركزية، بن عكنون،الجزائر .2010،ص42.

2 – احمد النواعرة ، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق،(د.ط) ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان 2009،ص35.

بغية التعرف على تفاصيل العملية الاتصالية ، وماهية مكوناتها يستوجب الحال التطرق إلى نماذج الاتصال، والنموذج عبارة عن المبسط لعملية الاتصال يعوض على هيئة رسم أو شكل بين عناصر الاتصال وتسلسلها والعلاقة بينها، ومن أهم هذه النماذج يمكن ان نقدم:

1 **نموذج لاسويل:** قدم لاسويل منظورا عاما للاتصال تجاوز الحدود السياسية، والذي يمكن تلخيصه في العبارة التالية:

من يحول؟ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ بأي أثر؟ ووفقا لهذا التصور يُنظر إلى عملية الاتصال على أنها عملية خطية يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل، وانصب اهتمامه على العنصر الخامس وهو عنصر التأثير وذلك لان دراسته كانت ترتكز على تأثير الدعاية على الرأي العام، والرسالة وحدها لا تكفي لان الأمر الهام والأساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام، فإن لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة.

2 **نموذج " شانون"و"ويفر":**

نشر شانون عام 1949 نتائج البحث الذي أجراه "لشركة أبل للهاتف" لدراسة المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات ، وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج

"شانون" و "ويفر للاتصال الذي أدخل مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها.[1]

ويصور هذا النموذج فكرة أساسية رئيسية تبدأ بالمصدر الذي تنطلق منه الرسالة إلى الناقل حيث يتم ترميزها على شكل إشارة ، ثم يتم نقل هذه الإشارة بواسطة أداة اتصال معينة إلى المستقبل الذي يقوم بدوره بنقل هذه الرموز عن طريق عملية الاتصال من خلال ستة عناصر هي :

1 مصدر المعلومة.

2 المرسل.

3 القناة.

4 المستقبل.

5 الهدف.

6 مصدر الضوضاء.

نشاط المرسل هو وضع الفكرة في رموز ، ونشاط المستقبل هو فك هذه الرموز وإعادتها إلى فكرة ، وأوضح " كلود شانون " بأن هذه العملية التي يتم فيها ترميز ونقل وفك تصبح عرضة للتشويش أو التداخل وهي في طريقها من المرسل إلى المستقبل. وهذا التشويش يؤخذ

1 – سلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية،د ط، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،مصر،2005،ص50

سلبيا في عملية الاتصال ، ففي توضيحه لنظريته أدخل مصطلح ضوضاء الذي يرمز إلى تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها[1]

3 -نموذج ولبور شوام

نشر ولبور شوام موضوع عام 1954 عنوانه " كيف يعمل الاتصال" وقدم فيه نموذجه الذي طوره عام 1971م وتطوير لنموذج " شانون" و "ويفر" ، مع إضافة عنصرين جديدين هما رجع الصدى و الخبرة المشتركة.

ووصف في هذا النموذج أن المصدر يمكن أن يكون فردا أو يمكن أن يكون هيئة (جريدة ، محطة تلفاز، ...) وتكون الرسالة في شكل حبر على ورق أو موجات صوتية أو ترددات تيار كهربائي ، أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى و الهدف قد يكون شخصا يستمع، يشاهد ، أو يقرأ ،أو مستمعا في محاضرة ، أو عضو في جماعة خاصة نسميها جمهورا أو عضو في مجموعة مناقشة ، والاتصال عند شرام مجهودها يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر والمستقبل.

ويرى أن المصدر لكي ينقل معلومات عليه أن يضعها على شكل رموز لغوية واضحة في الشكل والاستيعاب ، والرسالة عبارة عن إشارات ذات معنى مشترك لكل من المرسل والمتلقي.

1 – المرجع نفسه، ص52

4 نموذج كاتزولا زارسفيلد

في عام 1955م قدم عالم العلوم السياسية "الياهو كاتز" و " بول لازار سفيلد" مفهومهما عن تدفق الاتصال على مرحلتين في كتابهما " التأثير الشخصي " وقد بنيا النموذج على بحث سابق وجدا منه أن المعلومات المقدمة من الوسائل الجماهيرية لا يكون لها أثر على المستقبلين كما تزعم وجهات النظر السابقة.[1]

5 نموذج بيرلو Berlo

أما في العشرية الموالية (الستينيات) التي يعتبرها البعض سنوات التكامل لما بذل فيها من مجهودات عملية كبره في إثراء مختلف المجالات التي لها علاقة بالاتصال واعتمادا على أعمال علماء سابقين ، فان من أهم ما يذكر في هذا الصدد هو كتاب " ديفيد بيرلو" عملية الاتصال الذي ألفه عام 1960 والذي تأثر بوجهة نظر أرسطو عن الاتصال وقدم نموذجا يشمل العناصر التقليدية ، المصدر ، الرسالة ، القناة المستقبل، وأشار بيرلو إلى أن المهارات والمواقف ، المعرفة ، الثقافة، وانظم الاجتماعية للمصدر مهمة لفهم طريقة عملية الاتصال ، كما أن المحتوى والمعالجة والرموز مهمة للرسالة ، وقد اهتم النموذج بالحواس

1 – المرجع نفسه، ص54.

الخمسة بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات وان العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر.[1]

المبحث الثاني مدخل إلى الاتصال الداخلي

المطلب الأول مفهوم الاتصال الداخلي

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من أبز المقومات التي ترتكز عليه المؤسسة في دفع صيرورة العمل والإنتاج ، وبالتالي المساهمة في نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة وكذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى اتصال داخلي فعال حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأفراد الناشطين في المؤسسة.

ومن الواضح أن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي. فنجد تعريفات مختلفة له ، وهذا يعود إلى اختلاف وجهات النظر ، وعموما هو عملية ربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار. ويعرف إبراهيم عبد العزيز شينا الاتصال الداخلي بأنه يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري.[2]

1 – مرفت لطرابس، نظريات الاتصال ،دط، دار النهضة العربية ، القاهرة ،مصر، 2006،ص59.

2 – رضوان بلخيري : مدخل الاتصال والعلاقات العامة،ط2 ، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر،2013،ص52.

أي أن تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة مرتبطة بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات.

تعرفه منال طلعت محمود

" الاتصال الداخلي دراسة لتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل ، التي بواسطتها تنظم المؤسسة الاتصال مع محيطها[1]

ويعرفه عبد الحميد درويش بأنه ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة او الذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار

يعرفه احمد البدوي :

بأنه مجمل النشاطات والإعمال المتخذة لإقامة علاقات بين الفاعلين ، ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة ، بكما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وفعاليته فيها[2]

يعرفه محمد العطروزي على انه عملية يتم عن طريقها إيصال في أي نوع (معلومات عملية، معلومات تعبيرية) من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير.

1 – منال طلعت محمود، مداخلة الى علم الاتصال ، د ط ،المكتب الجامعي الحديث، القاهرة،2002،ص22.

2 – ربحي مصطفى عليان: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، د ط، دار النشر والتوزيع، عمان،2006،ص24.

وكما يعرفه على أنه:

الاتصال الذي يمتد داخل المنظمات والذي يسعى إلى تحقيق التعاون والانسجام بين أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها، وهو يدخل ضمن إطار إستراتيجية الاتصال، بهدف تحقيق سياسة الاتصال الداخلي.[1]

المطلب الثاني أهمية الاتصال الداخلي

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها وهذا يعني أن الاتصالات الإدارية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها لكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة.[2]

تعد عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية لما لها من أهمية في تحقيق نجاح الإدارة، كم أنها تعتبر مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في أي مؤسسة. وهي حيوية لعملية اتخاذ القرار ونجد عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم تعتمد دائما على نوعية الاتصال.[3]

وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجلات التالية:

1 – محمد فهمي العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات والشركات، د ط ، د ن، القاهرة، ، 1966،ص353.

2 – محمد بهية، حاد الله كشك: منظمات وأسس إدارتها،ط1، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة،2006.ص54.

3– أميرة علي محمد: الاتصال التربوي،ط1 ، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة،2006،ص52 .

الاتصال الداخلي اتخاذ القرارات:

حيث يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرارات، إذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة التي من خارج سواء كانت الصاعدة أو النازلة، التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول الى القرارات التي تتصف بالرشد أو القريب من الرشد.[1]

الاتصال الداخلي والتنسيق:

حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة، أو جهود أي جماعة من الجماعات والمؤسسة وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين الوحدات

ويحدث تسيير جهود الجماعة في التجانس، لذلك فإن التنسيق الفعال يتوقع على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة ، وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التناسق في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية.

الاتصال الداخلي والتوجيه:

1- عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، ط1، دار وائل للنشروالتوزيع، عمان،2001، ص31 .

يعتمد المدير في توجيه العاملين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصال المتاحة له أن يجود للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة يشرح لهم الواجبات والإعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤذونها والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق الأهداف . كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.[1]

المطلب الثالث أنواع الاتصال الداخلي:

يحظى موضوع الاتصال الداخلي بأهمية قصوى اليوم في المؤسسات الحديثة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، كما يعتبر همزة وصل بين هياكل المؤسسة وبين السلطة المركزية وعملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار فقد تكون بشكل عمودي في الاتجاهين الأعلى والأدنى للمؤسسة كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات الإدارية التنظيمية من نفس المستوى وهذا يمكن أن نعبر عنه بالاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة والذي يتولد داخله تنظيم رسمي بين الهيئات والأفراد المختلفين ويشمل الاتصال الداخلي نوعين:

الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد الرسمية يسير وفقها وتكون واضحة

1 – محمد بهجت، مرجع سابق،ص،269

وبينة لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية ،فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات، أو ماشابه ذلك والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة (تشمل الإدارة والأعمال)

ويتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي:

قانوني، مكتوب، يتعلق بالعمل مباشرة

أما أهدافه فتتمثل في:

نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها[1]

الاتصال الصاعد:

يتدفق الاتصال الصاعد من المستويات العليا في هرم السلطة وعادة ما يكون عبر التسلسل الهرمي حيث أن الوظيفة الأولية للاتصال الصاعد هو الحصول على المعلومات عن النشاطات والقرارات وأداء الأفراد في المستويات الدنيا. والشكل(1) يوضح كل من الاتصال النازل والصاعد خلال التسلسل الهرمي

1 – عبد الوهاب، علي محمد، السلوك الإنساني في الإدارة،د ط، دار الفكر العربي،دب، دس، ص93.

ومن الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد: الاجتماعات أو اللقاءات وجه لوجه والتقارير والمذكرات المكتوبة، الهاتف والاجتماعات.

الاتصال الأفقي:

يقصد به الاتصال الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين بين العاملين الذي يكون في نفس التسلسل في المستوى الإداري التنظيمي ويهدف إلى تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون بها ، حيث يحدث هذا النوع من الاتصال الأفقي ويمارس في الغالب على اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة.

وعملية توفير هذا النوع من الاتصال الرسمي يعد من الأمور التي تنسى أو تغفل في معظم الأحيان، خصوصا عند القيام بتصميم إطار أو هيكل معظم المؤسسات والمنظمات على الرغم من أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصال إلى الأعلى والى أسفل، لان الاتصال بين إدارة المؤسسة أو المنظمة الواحدة يعد ضروريا لعملية التنسيق والتكامل، بين الوظائف التنظيمية المتنوعة.[1]

كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات ،المنشورات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات، الأوامر، القرارات الإدارية.

1 – عبد الله ،الثاني محمد نذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال،2010، ص43.

وتتلخص هذه الوسائل في وسائل سمعية بصرية ، كما تأخذ الاتصالات الرسمية اتجاهات ثلاثة مختلفة تتمثل في:

الاتصال النازل:(من الأعلى إلى الأسفل)

يقصد به تلك العملية بها المعلومات من السلطة العليا إلى من هم أقل درجة في جميع مجالات العمل أو ما يطلق عليه السلطة الدنيا، وبمعنى آخر من قمة التنظيم إلى ادني المستويات الإدارية والمنفذة في المنظمة حيث يستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا وهو يتضمن في العادة الأفكار والقرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات، وتظهر أشكاله حدوثا في تعليمات العمل التي تعطي لجميع العاملين، على اختلاف مستوياتهم والوظائف التي يقومون بأدائها، أو المذكرات الرسمية أو النشرات المطبوعة، وهذا النوع من الاتصال الرسمي يعد ضروريا وذا أهمية في عملية شرح وتوضيح الأهداف والاتجاهات، والقيام بتنفيذ المخططات والبرامج الخاصة بالمؤسسة أو الأفراد.[1]

الاتصال التفاعلي:

يهتم هذا النمط بالتواصل مع المجتمع الخارجي المحيط بالمنظمة، ذلك ان المنظمة نظام في ذاتها يتكون من مجموعة عناصر مترابطة تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف، وهي تعد أيضا بنظرة أوسع نظاما فرعيا داخل نظام كبير يتركب من عدد هائل من المنظمات هو

1 – المرجع نفسه،ص44

المجتمع والمنظمة نظام مفتوح حيث تعتمد على المجتمع الذي نعيش فيه للحصول على مدخلاتها واليه تقدم مخرجاتها، وتعمل على النهوض بالمجتمع.

الاتصال الجماعي:

نعني بالاتصال الجماعي هو عملية تبادل المعلومات والخبرات والأفكار التي تتم بين أفراد الجماعة (القادة والأتباع) وتتم هذه التنظيمات الخاصة بالنظام الذي يمكن وراء التباين الكبير والاختلاف في استيعاب الأفراد واستجابتهم لرسالة الاتصال الجماعي للتنظيم وخاصة مجال القيادة وهذه الفاعلية في المؤسسة وقد لوحظ بين الدراسات أن نتائج ميل الفرد إلى تبني الجماعات في المواقف والقيم حيث قام كارتر وبيتر بدراسة ففحص أعضاء القيادة في شؤون التنظيم ، قدم هذا الفحص معلومات جديدة حول شخصية أولائك الأشخاص الذين يحققون مكانة هذه القيادة فالقادة هم أكثر تعرضا للاتصال الجماعي.[1]

الاتصالات غير رسمية:وتعرف : وتعرف بهذا الاسم نظرا لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، هو تلك العلاقات التي تتم بين المستويات المختلفة متخطية الحدود والسلطة الصارمة وهذه الاتصالات في آي حال من الأحوال تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض لهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية النفسية.إذ يعتبر الاتصال العمود الفقري الذي تبنى عليه كل صور التفاعل الاجتماعي في التنظيمات غير

1 – المرجع نفسه ،ص49

الرسمية فهي من جهة آخري تسمح بنقل الاتجاهات والأفكار والمشاعر المختلفة بين أعضاء المنشأة الواحدة ، فالتنظيمات الرسمية تنتج عنها في العديد من الأحيان عقبات اتصالية نتيجة الصرامة في إجراء هذه العملية الحيوية والرقابة المفروضة عليها إذ أن هذا النوع من التنظيمات يسبب بطئ في الاتصالات التي تمر على قنوات متعددة طويلة إضافة إلى تميزها بقلة المرونة والدافعية المحدودة لذاتية الفرد نتيجة عدم توفر جدية للحركة اللازمة فهذه الصعوبات الاتصالية التي أدت إلى التفكير بالضرورة في التخفيف من صرامة هذه المنظمات وفسح المجال أمام الاتصالات غير الرسمية(الممارسة لهذا النوع من الاتصال) تعدها كذلك عوامل داخل المنظمة فغالبا ما تكون الجماعات غير الرسمية الممارسة لهذا النوع من الاتصال من نفس مكان الشغل أو الطبقة الإدارية، السن، الخبرة إلى غير ذلك.[1]

المبحث الثالث: آليات الاتصال الداخلي

المطلب الأول: أساليب الاتصال الداخلي(وسائله وقنواته)

لإتمام عملية الاتصال بين المرسل والمتصل والمرسل إليه أو المتصل به لابد من استعمال أساليب يمكن عن طريقها نقل المعلومات، أي مضمون الاتصال

وأساليب الاتصال هي ثلاثة:

1 – قادري محمد ، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية والتطبيق، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، الجزائر، 2010،ص59.

1 أسلوب الاتصال الكتابي

2 أسلوب الاتصال الشفهي

3 أسلوب الاتصال التصويري

ونستهل بـ:

أ -**أسلوب الاتصال الكتابي:** يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم معقدة التنظيم ، ولكي يحقق الاتصال الكتابي في الاتصال المزايا التالية:

1. يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما أقتضى الأمر ذلك
2. يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة اكبر من الاتصال الشفوي
3. يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهدها.

هذا النوع من الاتصال يحدث بين جميع الأفراد على اختلاف درجاتهم وأماكنهم في العمل أو في الإدارة كما يحدث بين الأفراد والأشخاص بصورة فردية وشخصية في الحياة اليومية والعلاقات العامة والإنسانية، التي تجمع بين مختلف أفراد من الأماكن المحلية الداخلية أو الخارجية للبلاد أو المنطقة التي يعيش فيها كل فرد. والاتصال هنا يكون عن طريق استعمال الكتابة والتوثيق لإثبات المعلومات والمطالب التعليمات، بهدف نقلها وسهولة الرجوع إليها وقت الحاجة إذا كان هذا الاتصال أثناء القيام بالمهام العملية، هذا الشيء لا يتوفر في

عملية الاتصال الشفوي والذي من الصعب أن يحدث إذا كانت المؤسسة كبيرة ومنتشرة في عدة أماكن، وعملية الاتصال الكتابي تحقق الدقة والأمانة أثناء نقل الرسائل الاتصالية إلى العاملين خصوصا إذا كان يعتبر الشكل المعتمد لدى معظم الموظفين والمسؤولين الذين يعتمدون على التعليمات المكتوبة واعتماد تاما وذلك لكي يستطيعوا معرفة كيفية ومدى انجاز أعمالهم[1].

ب – **أسلوب الاتصال الشفهي**

هو نوع من الاتصال يتم ويحدث عندما يتبادل الحديث أطراف عملية الاتصال، وهذا من الممكن أن يحدث أما في وضع يجتمع فيه الطرفين ، أو دون أن يرى المتصل به، كما يحدث في المحادثات الهاتفية، وهو يعتبر أكثر أنواع الاتصال نفعا وفائدة لما فيه لصالح العمل، وعن طريقه يمكنه القيام بعملية تبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق وابسطها واقصرها ، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد الذي تستغرقه عملية الاتصال الأخرى.

أسلوب الاتصال التصويري:

1 – إبراهيم عبد العزيز شيخا، العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية ، د ط ،المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2004م ص ص 308–399

هذا الاتصال يعتمد على الصور والوسائل المرئية في العملية الاتصالية، ويحدث كنتيجة مباشرة لمشاهدة صور معينة أو وسيلة مرئية وما تحمل من معاني تؤثر تأثيرا مباشرة على المشاهد ويحدث معها رد فعل عليها والصور والوسائل المرئية عديدة جدا ومتنوعة منها الصور الشخصية الأفلام على أنواعها والشرائح والتلفاز وغيرها .وهي تعطي الفرصة للمرسل الذي يستعملها.[1]

المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي:

تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من الصعب أن تنجح العملية الاتصالية و ومن هذه العوائق نذكر:

- عدم تقبل المسؤولين وانعدام الإرادة لديهم لتغيير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال.
- عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين
- الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال.
- استخدام لغة غير مناسبة مكانا وزمانا.
- عدم تلائم أجواء الاتصال وكذلك بالنسبة للهياكل
- عدم وضوح الأهداف ، غير محدودة وغير قابلة للقياس

1 - المرجع نفسه،ص236.

-احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها واعتبارها سرية

وهناك من حدد معوقات الاتصال في ثلاث أنواع من العقبات والتي تصنف إلى عقبات مادية، عقبات شخصية ، عقبات لفظية.[1]

المطلب الثالث : طرق تحسين الاتصال الداخلي

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:

1 تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلونها في المؤسسة

2 أن يكون المضمون مثيرا للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحداثة

3 أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.

4 -استخدام اللغة المناسبة زمانا ومكانا

5 يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي

6 يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.[2]

1 – روية حسن، السلوك ألمنظماتي،د ط، دار المعارف، القاهرة ،2001، ص73

2 – المرجع نفسه، ص77

الفصل الثاني :الإطار المفاهيمي والأنماط القيادية الإدارية

تمهيد

- **المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية**

4. المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

5. المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية

6. المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية

- **المبحث الثاني : الانماط القيادية**

4. المطلب الاول : النمط الارتوقراطي

5. المطلب الثاني: النمط الديمقراطي

6. المطلب الثالث : النمط القيادي الحر

تمهيد:

لا تستطيع أي مؤسسة آن تعمل بنجاح وان تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية بدون تفاعل متواصل بين الأفراد والجماعات عبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة ، وعلى هذا الأساس فحيوية المؤسسات ومدى استقرارها في انجاز المهام الموكلة لها ترتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة ، غير أن دور هؤلاء القادة يختلف اختلاف أنماط قيادية في حد ذاتها والأساليب التي ينتهجها كل قائد في التأثير على المرؤوسين هذا من جهة ، كما تشكل علاقات العمل العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات من جهة أخرى ، لما لها من دور هام في تنظيم الحياة المهنية للإفراد وفي توفير مناخ تسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين الإدارة والعمل .

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم القيادة ، نظرياتها ، ثم عرض أنماطها وذلك ضمن مبحثين وهي كالأتي :

المبحث الأول ماهية القيادة الإدارية .

المبحث الثاني الأنماط القيادية .

المبحث الأول:ماهية القيادة الإدارية

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

تلعب القيادة دورا حيويا وهاما في حياة المنظمات، فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود المرؤوسين وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع الروح المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين، والقائد المتميز لا يولد في لحظة وإنما يتطور وينمو من خلال العمل الجاد والجهد الدؤب والوعي بعدة عناصر تؤثر في نجاحه، كما يعتمد نجاح المنظمات بدرجة كبيرة على القيادة الإدارية الموجودة فيها، فقد اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع وآخرون بإعطاء تعريفا له فتباينت وتعددت تعاريف القيادة الإدارية بتباين المنطلقات الفكرية لهؤلاء الباحثين وقبل أن نتطرق إلى القيادة الإدارية نتعرض لتعريف القيادة بشكل عام.

1-مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة طريقة من طرق التوجيه والإشراف ، فتلعب دورا أساسيا في التأثير على أوجه النشاط المختلفة في أي مؤسسة فالقيادة تطلق أساسا على الأشخاص الذين يديرون حركة العمل فهم الذين يتصلون اتصالا مباشرا بالأيدي العاملة

1 ǂ تعريف القيادة:

القيادة لغة:

عرفت القيادة في معجم لسان العرب هي (القود)نقيض السوق يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده بمعنى أعطاه أيه يقوده ، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع ومنها قادة وهو جمع قائد[1]

اما جيمس كاروس :

فالقيادة عمل قائد الجيش ويقال قائد الجيش بمعنى رأسه وتدبر أمره[2] .

يمكن أن يستخلص من هذا التعريف أن القائد يعبر عن الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم وبمعنى أن تقودهم لأن يكونوا في المقدمة.

هناك تعاريف أخرى للقيادة

عرفها ستوغديل: أنها التأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.[3]

أما فيدلر: Fiedler فيعرف القيادة بقوله بأنها عملية تأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك[4].

1- ابن منظور، لسان العرب،دار صادر، بيروت،المجلد12، 2000، ص315

2 -خليل الخير، كاروس، المعجم العربي الحديث، ، مكتبة لاروس،ب.ط ،1987،،ص96

3- وألف ستوغديل (1904-1978)Ralf stogdil عالم النفس الامريكي رائد في مجال الابحاث الامريكية

والسلوك التنظيمي، النظريات الادارية الحديثة،ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن2009، ص46.

4 -فريد إدوارد فيدلر Fred Edward Fiedler (ولد في 13 يوليو 1922م) هو واحد من كبار الباحثين في علم النفس الصناعي في القرن 20 صاحب نموذج فيدلر الموقفي في القيادة،1967م

أما كونت وأودفيل فيربان أن القيادة على ممارسة التأثير مابين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من أجل انجاز الأهداف، وهي التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهدهم للقيام بنشاط متعاون[1].

ويرى بتد:

بأنه" القدرة على التأثير في الناس ليتعاونو لتحقيق هدف معين

يقول نيومان أن القيادة هي القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف[2]

ويرى هوارد كارليسل

في معجم علم النفس يورد" القيادة هي ممارسة تلك الأدوار التي تمكن الجماعة من تحقيق الأهداف ويضيف Erams لا يجب الخلط بين مفهوم القيادة والرئاسة، كون الرئاسة في جوهرها مرفوضة من خارج الجماعة

ومن خلال التعاريف السابقة للقيادة نستخلص وجود اختلاف في وجهات النظر لتعريف القيادة ، فهناك من ركز على التأثير في المرؤوسين واستمالتهم ، فالتركيز على المرؤوسين بشكل كبير قد يتسبب في نقص الإنتاج، والبعض ركز على

1 – هارولد كونت Harold Koontzz (1909–1984م)Cyrild Onel (1900–1976م)قام بتأليف مبادئ الادارة وبلغت مبيعات الكتاب حوالي النصف من مليون نسخة ترجمه الى 15 لغة

2 – محمد اسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دط ، دار الجامعة الجديدة، القاهرة 2005،ص227.

السلطة فقط وأغفل الحث والاستمالة، والبعض الآخر ركز على صفات وسيمات القائد و أغفل الجوانب الأخرى ، والبعض ركز على المهام الإدارية.

اصطلاحا: أما اصطلاحا فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة والاجتماع من بينها نذكر:

يشير اصطلاح عبد الحميد إلى مفهوم القيادة الإدارية على أنه نوع متخصص من أنواع القيادة، تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعا في القيادة وخلق التنمية صلة من التبعية له إقناع المرؤوسين واستمالهم، فالقيادة هي له العملية الإدارية.

ويقتصر دور القيادة في تحفيز الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة مما يعني أن القيادة تمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة التي تشمل جميع العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة هي القدرة عل توجيه سلوك العاملين في أي منظمة نحو تحقيق أهدافها.

هناك من يرى بأن القيادة هي عملية تفاوض بين القائد ومرؤوسيه، هذا يعني إدخال البعد الثقافي في بناء مفهوم القيادة، أي أن المنظمات تتأثر في قيادتها بقوة ثقافة المجتمع ودلالات ثقافية

والقيادة هي فن إقامة العلاقات متوازنة بين الزملاء المرؤوسين والمتعاملين مع المنظمة ، وهي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذهم لبلوغ الأهداف المنشودة وذلك وفق تصور ورؤيا شاملة تقوم على البحث واستخدام الأسلوب العلمي.[1]

ومن هنا نستخلص أن القيادة من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة، وكذ في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد، فالقيادة عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات ، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح.

المطلب الثاني:أهمية القيادة الادارية

للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة لربط مابين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق وانجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط.

وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص، فالقائد ألتشاوري على سبيل المثال يخلق جوا إنسانيا في العمل حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس سهولة قيامهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو قائدهم وهذا يساعد القائد على فهم

1 – د.رافد الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القررات الادارية ،ط1 ،دار المناهج للنشر والتوزيع،، 2008، ص ص 14-15.

العاملين معه وحسن قيادتهم ، فالقيادة الرشيدة التي تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والتضامن والقيام بالدور القيادي السليم مهمة في قيادة الأفراد والجماعات.

حيث أن المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تهم بالقيم الإنسانية وتحترم المواهب الفردية المتميزة وتعمل على أيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التمهيد والإبداع وتحمل المخاطر بتفويض السلطات، فإن القيادة بدورهم بحاجة إلى مرؤوسين يتحمسون لتحمل المسؤولية والنصح والتطلع إلى تحقيق الأفضل وليس إلى المرؤوسين ينفذون الأوامر فقط، هنا تتضح أهمية القيادة على اعتبار عملية تفاعل وتعاون وتفهم بين القائد ومرؤوسيه[1]

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

تشعبت وتعددت الدراسات والبحوث في مجال البحوث العلمية وتفاوتت فيما بينها في افتراضاتها للمتغيرات المؤثرة على السلوك القيادي ، فإلى جانب الدراسات التي ركزت على السمات الفردية لشخصية القائد، قامت أخرى بافتراض أن فعالية القائد تعتمد على متغيراته السلوكية، كما ركزت دراسات أخرى على متغيرات الموقف' كلها قدمت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، كما ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهدافها ،

1 – مرجع نفسه، ص17

وخصائص القائد الإداري الناجح وبالتالي تعدد الأسس التي اعتمد عليها الباحثون في تصنيف نظريات القيادة إلا أن التصنيف الأكثر شيوعا وقبولا بين الباحثين

النظريات الفردية للقيادة

النظريات السلوكية للقيادة

النظريات الموقفية

النظريات الحديثة للقيادة

نظرية الرجل العظيم:

سادت نظرية الرجل العظيم الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي، وأسندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وان القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من طرف أتباعهم، أن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف.

كما تفرض هذه النظرية أن التغييرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول تغييرات

وقد تركزت هذه النظرية حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقا من تأثر أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد.

يعد قرلنسيس جالتون من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأيد لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة.

ويلاحظ أن هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريس والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما تربط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير

أن قدرة القائد على التغيير تربطه بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.[1]

ومنه نستخلص أن نظرية الرجل العظيم قائمة على فكرة القادة يولدون قادة، بمعنى آخر أنهم يمتلكون سمات قيادية فطريا وان الشخص قائد يولد ومعه خصائص قيادية ومن أهم ما جاءت به أيضا أن القائد لديه قدرة على إحداث تغييرات في حياة جماعة وسماها وخصائصها

1- طلال عبد الملك الشريف، ألانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في امارة مكة المكرمة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات على درجة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004، ص58.

نظرية السمات:

تسند نظرية السمات إلى افتراض وجود صفات وسمات يمكن معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة ، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية، وتنطلق هذه النظرية من المسلمة القائلة أن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم.

لذا اهتم الباحثون عن السمات القيادية بالكشف عن مجموعة السمات المشتركة للقادة الناجحين من خلال ملاحظة عدد من القادة الزعماء وتمكنوا باستخدام الطريقة الأستنتاجية بين تشخيص تلك السمات القيادية، ويذكر بعض الباحثين أن أهم تلك السمات تتمثل في المبادرة والفعالية والأمانة والأخلاق والطموح والشهامة والنزاهة والذكاء وبعد النظر وسداد الرأي وحسن التصرف والتعاون وضبط الأعصاب والاستقلالية والتفاؤل.

ويرى البعض الآخر أن أهم تلك السمات يتمثل في الصحة والاهتمام بالآخرين والولاء للجماعة والثقة بالنفس، والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم.

وقد توصل باس Bass إلى أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الأول من القرن العشرين اشتملت على الصفات القيادية

القدرة مثل الذكاء

الانجاز مثل التعتيم

المسؤولية مثل الاعتماد على النفس

المشاركة مثل النشاط

المركز الاجتماعي مثل الحالة الاجتماعية والاقتصادية

تعرضت نظرية السمات للكثير من الانتقادات ومنها عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات والسلوكيات الحقيقية للقيادة من ناحية ثانية.

وما يمكن القول عن جوهر نظرية السمات هي أن القادة يتميزون عادة بصفات عن غيرهم من الأفراد كالقوة والحيوية وحسن المظهر وصفات عقلية كالذكاء والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام وأن هذه الصفات من الممكن اكتسابها وليس بالضرورة أن تكون وراثية.[1]

النظرية السلوكية:

انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في

1 – المرجع نفسه ،ص ص59–60.

مجال الإدارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجته الاجتماعية والاقتصادية معا ، أن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية.

ساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات على استكشاف محددات أخرى للفعالية القيادية، وعلى ظهور النظرية السلوكية التي ركزت اهتمامها على سلوك من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي يظهر أثناء عملية القيادة.

وقد اهتمت عدة دراسات باستنباط السلوكيات القيادية حيث توصلت إلى خمسة عوامل من الخصائص الإدارية للسلوكيات القيادية هي سلوكيات التنظيم والانجاز وتتمثل في صياغة الأهداف المحددة والعمل على انجازها، والسلوكيات الخاصة بالحفاظ على العلاقات بين الأشخاص ويظهر في التفاعل الشخصي بين القادة المرؤوسين والسلوكيات الخاصة بالحماية والأمن ويظهر في تخفيض الشعور الغير مستقر لدى العاملين.

وقد ساعدت الدراسات السلوكية على ظهور عدد من النماذج للأنماط القيادية ومنها الشبكة القيادية التي قدمها كل من بلاك وموتون في ضوء تحليل القيادة التي تهتم بالإنتاج والتي تهتم بتقييم الأفراد إلى خمسة أنماط من القادة هي:

القائد السلبي ، القائد العملي، القائد الاجتماعي، القائد المثالي[1]

جوهر هذه النظرية أن للفرد دور فعال في الحياة الاقتصادية ومن خلال الدراسات السابقة تبين أن الفرد يحقق ذاته من خلال التفاعل مع الآخرين في العمل

ولقد ساعدت الانتقادات التي تعرضت لها نظرية السمات في استكشاف محددات أخرى لفاعلية القيادة.

النظرية الوظيفية

تعتمد النظرية الوظيفية في القيادة على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها.

لذا تتباين خصائص القيادة في هذه النظرية وفقا لمتطلبات كل وظيفة ويصبح الموقع الرسمي للقائد في التنظيم هو محور السلوك القيادي حيث يكشف القائد من هذا الموقع كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته وقدرته على الإقناع، فالقيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الامرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له بحكم وظيفته أو منصبه.

1 – المرجع نفسه،ص61.

ترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والتحليل المنطقي لذا ظهر نمطين من القيادة في إطار النظرية الوظيفية أولهما: القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ مهام.

وثانيهما: القيادة التي تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم ومهاراتهم وقدرتهم على توجيه العاملين بأسلوب علمي.

ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة ومتنوعة منها :

أهداف التنظيم: وتتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة والتأثير في سلوك الآخرين

أهداف العاملين: تتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية وتحقيق مطالب الجماعة وإشباع حاجاتهم.

أهداف القائد الشخصية: وتتمثل في قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي

أن مهمة القائد في القيادة الوظيفية تحريك جهود العاملين نحو الهدف الجماعي عن طريق أهدافهم الفرعية، وهذه النظرية تبز أن وظيفة القيادة فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.[1]

ومنه نستخلص أن النظرية الوظيفية في القيادة تركز أساسا على المهام والوظائف التي تقوم بها الجماعة وتهتم أيضا هذه النظرية عن كيفية توزيع الوظائف القيادية في الجماعة والاطلاع على الأعمال المطلوبة من الجماعة للوصول إلى الهدف المنشود.

النظرية التفاعلية:

انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف وتستند هذه النظرية الى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي ويعتقد أن فعالية القيادة لا تتوقف على التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات ،وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي.

ويرى أنصار النظرية التفاعلية أن ظهور القيادة من يمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي شخصية القائد وأفراد الجماعة وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية.

1- المرجع نفسه،ص65.

وتربط النظرية النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، كما تعطي هذه النظرية اهتماما واضحا بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه والآخرين ومدى إدراك الآخرين له، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة والموقف.

والنظرية التفاعلية لا تنكر أهمية الإسهامات التي قدمتها كل من نظرية السمات ونظرية الموقف لتحديد خصائص القيادة الإدارية، ويرى أنصارها أن القيادة الفعالة هي القيادة المتركزة حول الجماعة واتجهت مجموعة من الباحثين في تحليلها للنظرية التفاعلية إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة.

وعلى الرغم من أن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة وإنها أسهمت ايجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية ، إلا أن التطورات الحديثة في مجال الإدارة كشف عدم كفاية نظرية السمات أو النظرية الموقف أو النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة التي تحقق الفاعلية الإدارية.[1]

ومنه نستخلص أن النظرية التفاعلية التي قامت أساسا على فكرة المزج والتفاعل بين النظريات الأخرى والتي ركزت على إدراك القائد للآخرين وهذه النظرية تركز على شخصية القائد وعلى الوظائف وعلى التفاعل فيما بينها.

1- المرجع نفسه، ص75.

النظرية التبادلية:

تنظر النظرية التبادلية إلى العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرض التقدم في العمل لمرؤوسيهم في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم.

ويرى أنصار هذه النظرية أن التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي لمنفعة حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء.

وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة.

وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد حققت فهم العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين ومساهمة هذه العلاقة في فعالية القيادة إلا أن عدم اشتمال هذه النظرية على عدد من المتغيرات الموقفية أدى إلى قصورها.[1]

وما يلاحظ على هذه النظرية الوظيفية أن تنظر إلى العملية القيادية على أساس التبادل وهذا التبادل يمنع بدوره العدالة كما يظهر هذا التبادل أيضا من خلال

1- المرجع نفسه، ص ص 76-77.

تضحية الأعضاء بجهودهم لإشباع حاجات الجماعة وتضحية هذه الجماعة بجهودها لصالح هؤلاء الأعضاء.

المبحث الثاني: الأنماط القيادية

أنماط القيادة:

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوئها ذلك التصنيف،و فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة ايجابية وأخرى سلبية، ومن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيمها لقيادة مركزية وأخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية، وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية وأخرى اوتوقراطية وثالثة متحررة وفيما يلي نبذة مختصرة عن أنماط القيادة الإدارية

المطلب الأول: النمط الأوتوقراطي

القيادة الأوتوقراطية هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلال القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة.

ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل

ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته.

وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب.

فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية، ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على المبادئ الأساسية:

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة
- عدم تفويض مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته
- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين

أشكال القيادة الأوتوقراطية:

1 القيادة الأوتوقراطية المتسلطة او التحكمية

2 القيادة الأوتوقراطية اللبقة

مزايا النمط الأوتوقراطي:

جراي يرى أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية

- خلال فترة الأزمات وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم
- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة
- عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة الأهمية

عيوب نمط القيادة الأوتوقراطية:

- مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه يستلزم إلمام القائد بكل الأمور
- استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط و الشدّة والتحكم
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم
- استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدّة والتحكم دون تقديره واحترام المرؤوسين [1]

المطلب الثاني : النمط الديمقراطي

كان يسمى بالمكانة القانونية والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه والزوج نحو زوجته والأب نحو ابنه لا تمارس بطريقة تعسفية

1- عمار كرد ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة البويرة ،2015، ص44.

استبدادية أو من جانب واحد فقط لكنها تجري طبقا لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات وقيود متبادلة

إذ يحظى الحاكم في هذه المجتمعات بوضع وراثي قائم على التقاليد الأسطورية أو الخرافية والمحاط بالرهينة الدينية والذي يتمتع بسلطة واسعة وثروة ضخمة ووسائل إدارية.

ويطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط ألتشاركي وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية النفسية.

كما أن القيادة الديمقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:

- عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة.
- عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل التنفيذ.
- عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد.
- عندما يكون عند المرؤوسين مهارات عالية.
- عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف.

ويرى اوين أن النمط الديمقراطي هو النمط أكثر تفضيلا لدى المرؤوسين وأن هذا النمط هو أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي إنسانية والمشاركة ، تفويض السلطة[1]

1- المرجع نفسه،ص48

أشكال القيادة الديمقراطية:

حدد كنمان أربعة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي وهي:

-القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من حدية المرؤوسين لمشاركته في صنع القرار

-القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود.

-القائد الديمقراطي الذي يتخذ بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بين المرؤوسين في كيفية تنفيذه.

-القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.

-القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره سيقبل أي قرار تم الاتفاق بينهم.[1]

مميزات النمط الديمقراطي:

-رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط

-تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم

1 - المرجع نفسه ، ص48

-تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين

-تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.

-انخفاض معدل الشكاوي والغياب

-دوران العمل ما يؤدي إلى زيادة في الإنتاج والأداء.

عيوب النمط الديمقراطي:

-ما يأخذ على المشاركة انها تشكل مظهر يتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه مما يقلل ويضعف من مركزية القيادة

-كما أن مشاركة المرؤوسين في إصدار القرارات فيه نوع من المجازفة خاصة مع مرؤوسين قليلي الخبرة

قد تفسر حالة طيبة للقائد الديمقراطي بنوع من الضعف، فتزداد حالات التسيب وعدم مبالات وضعف المسؤولين ويؤدي ذلك الى النتائج المنخفضة.

أن الأسلوب الديمقراطي مبني على افتراضات غير واقعية ، حيث انها تتعامل مع المرؤوسين في ضوء ما يجب ان يكون وليس كما هو كان، فنظرا للفوارق الفردية بين المرؤوسين واختلاف دوافعهم وحاجاتهم الاجتماعية والنفسية والاقتصادية، هذا ما

يؤكد أن القيادة الناجحة هي القيادة القريبة من الواقع، كما يعاب على القيادة الديمقراطية اتخاذ القرارات التي تتطلب حماس وسرعة[1]

ومما سبق طرحه أنه رغم إنتاج العاملين في الجماعة التي يقودها قائد ديمقراطي يقل عن إنتاجيتهم في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي ، إلا أن غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على كفاءة الإنتاج وكمه بقدر ما يحدث عند غياب القائد الاستبدادي عن الجماعة.

المطلب الثالث :النمط القيادي الحر

يطلق عليه أيضا القيادة التراسلية ، والمتساهلة وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمنظمة ويترك حدية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة وتركز القيادة الحرة اهتمامها حدية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة، وممارسة نشاط، تحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لانجاز العمل والتصرف والحركة وإصدار القرارات،ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها

1- بن سعاد كوثر امنة، اثر النمط القيادي وعلاقات العمل على الأداء، اطروحت مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، عين تيموشنت ،2016-2017،ص ص15-16

كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة" الباب المفتوح" في الاتصالات ومن بين ما يتميز به القائد في النمط القيادي الحر ومن صفاته نذكر:

-ضعف الشخصية- التذبذب في اتخاذ القرارات وقلة اتخاذ القرارات من طرف القائد

-قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه

مزايا النمط الحر للقيادة:

من المزايا التي يتميز بها النمط الحر للقيادة والتي أثبتتها الدراسات السابقة ، أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات ايجابية على المرؤوسين وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الطرق ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه حيث يؤدي إلى:

-يشع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي

-الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل

-يتم تفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين[1]

قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي المستويات العقلية والعملية العالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث

1 - عمار كرد ، المرجع سابق،ص53

كما يضيف " كفان" بعض المزايا الأخرى:

-زيادة الموظف ثقته بنفسه وإقدامه على تحمل مسؤولية أعماله

عيوب النمط الحر للقيادة:

على الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة إلا انه وجهت له انتقادات كثيرة من بينها:

-أن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية

-يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بجدية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله.

وما يضاف إلى الانتقادات المذكورة آنفا ما يلي :

-غياب سلطة القائد عن القرار يفقد القوة المطلوبة للتنفيذ

-تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين

-يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية.

-الصعوبة في تحقيق الأهداف لان العمل يعتمد على الفردية.[1]

1- عمار كرد ، المرجع سابق،ص ص 54-55

الفصل الثالث: الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بالمدية

- **المحث الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز بالمدية**
- **المبحث الثاني: واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بالمدية**
- **المبحث الثالث: دور نمط القيادة في تطوير الاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بالمدية**

المبحث الأول : تعريف مؤسسة سونلغاز بالمدية

لقد مرت المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بعدة مراحل تاريخية فهذه المؤسسة التي أنشأت في عهد المستعمر و مرت بتطورات هامة مواكبة للظروف السياسية والاقتصادية التي مرت بها الجزائر.

لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

نشأت مؤسسة سونلغاز أثناء الحقبة الاستعمارية في سنة (1947) تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر وبعد الاستقلال كان لزاما على المؤسسة مواجهة الذهاب الجماعي للإطارات الشركة ، وتمثلت الأعمال الأكثر استعجالا خلال هذه الانتقالية ، في استرجاع قائمة المشتركين ، وإعادة تكوين مخططات المنشآت و الشبكات ، والإسراع في التوظيف والتكوين في جميع المجالات[1].

وفي إطار تدابير تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني ، صدر الأمر 69-59 المؤرخ في 20 جويلية 1969 (الصادر بالجريدة الرسمية رقم 03 بتاريخ 1 أوت 1969) المتضمن حل شركة كهرباء و غاز الجزائر EGA و إنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز .

1- وثائق من مديرية توزيع الغاز و الكهرباء بالمدية.

و عرفت سونلغاز 1983 عملية إعادة هيكلة المؤسسة التي أدت إلى إنشاء (05) مؤسسات أشغال متخصصة و كذا مؤسسة أخرى للتصنيع هي :

- KAHRIF: يتمثل دورها في تطوير الكهرباء في الريف الجزائري.
- KAHRAKIBM: يتمثل دورها في تركيب المعدات الكهربائية .
- KANAGHAZ: تتكفل بأشغال النقل و توزيع الغاز الطبيعي .
- ENERGA: تتكفل بأشغال هندسية.
- ETTERKIB: تتكفل بالتركيب الصناعي .
- CAMC: تتكفل بصناعة المعدات الكهربائية .

وفضل هذه الشركات صارت سونلغاز تتوفر حاليا على تجهيزات كهربائية وغازية لحاجات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد .

وفي سنة 1998 و بموجب المرسوم رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 المتضمن تحويل مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري ، وأكد المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 .

فالطبقة القانونية للمؤسسة كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة ،و منحت لها الشخصية المعنوية و الاستقلال المالي .

وفي سنة 1998 تم ترقية بعض النشاطات الداخلية لتسبق فروع محيطية مستقلة من الناحية القانونية مكلفة بالنشاطات المحيطية ، وفي أول جانفي 1998 رأت المؤسسة إنشاء تسعة فروع التالية :

- مسير منظومة الكهرباءOS .
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء و غاز الجزائر SDA.
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء و غاز الوسط SDC.
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق SDE.
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء و غاز الغرب SDO.

تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ، GRTE و الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز، GRTG لتكوين قطب (المهن القاعدية) .

وهكذا حتى صار المجمع يحتوي على ما يقارب 40 مؤسسة .

التعريف بالمؤسسة[1]

1- وثائق من مديرية توزيع الغاز و الكهرباء بالمدية.

سونلغاز : هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية و الغازية بالجزائر ، و مهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها و كذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات .

وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج .

النصوص القانونية التي تعني نشاطات المؤسسة

القانون رقم 07-85في 06 أوت 1985 و المتعلق بإنتاج الطاقة الكهربائية والتوزيع العمومي للغاز .

المرسوم التنفيذي رقم 91-475 ، في 14 ديسمبر 1991 و الذي يقضي بتحويل الطبعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري، المرسوم التنفيذي رقم 95-280 في 17 ديسمبر 1995 و المتعلق بقانون المؤسسة العمومية ذات الطابع التجاري و الصناعي بمقتضى الامتياز الممنوح من الدولة فإن سونلغاز، تلتزم بـ:

تلبية كل الطلبات على الكهرباء و الغاز ضمن الشبكة الموجودة بنوعية و انتظام في الخدمة و بأمان .

ضمان القيام ببرامج تطوير الهياكل القاعدية الكهربائية و الغازية و خاصة برامج إيصال الكهرباء و التوزيع العمومي للغاز.

تطبيق المساواة في المعالجة لكل الزبائن خاصة من خلال :

- التسعيرة المحددة طبقا للمرسوم .
- دفتر لبنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل و توريد الطاقة .
- المرسوم الجديد المتعلق بتوزيع الكهرباء و الغاز لسنة 2003- 2004 .
- المرسوم التنفيذي الجديد 81 يوم 30 ديسمبر 2003 ،المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز المتعلق بالشركة الجديدة تحت شركة و التي غيرت في كل من نشاطاتها وتقسيماتها كما يلي :

- القانون الأول: من المرسوم ينص على فتح المنافسة في قطاع المنتجات الكهربائية وكذا في كل من النشاط الكهربائي و الغازي ، كما أن الشركة تنشط من خلال فروعها المختلفة في كل من النشاط الإنتاجي النقل و التوزيع للكهرباء و النقل والتوزيع للغاز .

- القانون الثاني : ينص على تغيير الطبيعة القانونية التي تم تحويلها من الشركة ، كما أنها تنص في الجانب التنظيمي على إن تقوم الشركة ب :

الإنتاج ، النقل ، التوزيع ، التسويق للكهرباء في القطر الجزائري وفي الخارج .

- نقل الغاز من أجل متطلبات السوق الوطنية وكذا التوزيع و التسويق للغاز عن طريق القنوات في القطر الجزائري و في الخارج.
- إنشاء الفروع التابعة لها .

وسائل وثروة المؤسسة:

للمؤسسة تنظيمات مادية وثروات فيزيائية و تتمثل هذه الأخيرة في منشأة الإنتاج، النقل،التوزيع كذلك المنشأة القاعدية التابعة لها مثل مقراتالوحدات ، نقاط استقبال الزبائن، مراكز التكوين ،ورشات الصيانة .

بالنسبة للكهرباء :

المصدر الأساسي للثروة الكهربائية هو حراري متمثلا في المعطيات الغازية إضافة إلى المصادر الأخرى كالمحطات المائية والديزل ولكن إنتاجها قليل .

- سبع مراكز للمحركات البخارية بطاقة إجمالية تقدر بحوالي MW.2740

- ثمانية موانع إنتاج تتكون من مولدات بمحركات غازية بطاقة إجمالية MW.2349
- مجمع إنتاج يضم أربعة مراكز بطاقة إجمالية MW.275
- مولدات الديزل متواجدة في واحات الصحراء و تمثل MW84 إذن هناك طاقة إنتاجية إجمالية للكهرباء تقدر ب :MW5584
- شبكة التوزيع على الزبائن ذات التوتر المتوسط 10,30 (5.5) KV(وذات التوتر المنخفض 20) (،2380 V تتكون من 173467 كلم) .

الفرع الأول: ماهية شركة سونلغاز :

إن شركة سونلغاز تتحكم و تحتكر مهمة الإنتاج ،النقل و التوزيع كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها وكذلك الغاز الذي تشتريه من مؤسسة سونطراك ، و تكمن مهامها فيما يلي :

أولا: مهام شركة سونلغاز

1. بالنسبة للكهرباء :

الكهرباء تنتج عن طريق مراكز كهربائية متواجدة في عدة نقاط عبر القطر الوطني و هذه الطاقة المنتجة تقوم سونلغاز بإرسالها إلى الزبائن بواسطة شبكات

كهربائية متمثلة في خطوط ومراكز ، ومنه إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين ، وإما أن تمر في مراكز التحويل حيث يتم التخفيض من درجة توترها ، وذلك لأجل إيصالها إلى الزبائن العاديين بدرجة تتراوح بين 316 فولط إلى 446 فولط .

2. بالنسبة للغاز :

تمتلك الجزائر إحتياطيا معتبرا من الغاز الطبيعي يقدر ب : 3666 مليار م ، متمركز في آبار حاسي الرمل التي تحتوي وحدها على 3/1 من الاحتياط الوطني و يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لشركة و هي على عكس تماما بالنسبة للكهرباء .

حيث يتم شراءه من الشركة المنتجة له و هي سونطراك ، كما يتم توزيعه أيضا على المشتركين عن طريق القنوات ، هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو تمر بمراكز تخفيض من درجة الضغط ثم توضع في شبكات التوزيع و منها توصل إلى المشتركين العاديين .

ثانيا: وظائف شركة سونلغاز :

لشركة سونلغاز وظائف أساسية تتمثل فيما يلي :

- **الهندسة:** مكلفة بتحقيق الإنتاج و إنشاء الهياكل الخاصة بإنتاج و نقل و توزيع الطاقة الكهربائية .
- **الاستغلال:** مكلفة بتسيير إنتاج و نقل و توزيع الطاقة الكهربائية .
- **الوظيفة التجارية :** مكلفة ببيع الطاقة و تسيير المشتركين في شبكاتها .
- **الوظيفة الإدارية :** مكلفة بتسيير الموارد البشرية و التسيير المالي و تسيير الأجهزة.
- **الوظيفة التوجيه (الدراسات و الإرشادات):** تقوم بدراسة اقتصادية و تخطيطية و دراسة تجارية و نظام المراقبة .

أهداف المؤسسة.

تهدف المؤسسة "سونلغاز" إلى ما يلي[1]:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو ي الخارج و نقلها و توزيعها و تسويقها .
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية . توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج و تسويقه .
- تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها .
- دراسة كل شكل و مصدر للطاقة و ترقيته و تثمينه .

1- قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

- تطوير كل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة "سونلغاز" و بصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة ، لاسيما البحث عن المحروقات و استكشافها و إنتاجها و توزيعها .
- إنشاء فروع و أخذ مساهمات و حيازة كل حقيبة أسهم و غيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج .
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية .

كما تنص المادة 07 من دفتر الشروط المتعلقة بشروط التموين بالكهرباء و الغاز و تتضمن "سونلغاز" بمهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريعات و التنظيمات المعمول بها .

بعد صدور المرسوم في 30 ديسمبر 2003 .

حيث أصبحت سونلغاز مجمع صناعي أطلق عليه مجمع سونلغاز فأصبحت إثره المديريات الوظيفية و المركزية سابقا إلى شركات و فروع قائمة بذاتها (مديرية مستقلة في القرار ، ممتلكات و عمال طرق التسيير فمثلا :

1. مديرية إنتاج الكهرباء أصبحت شركة إنتاج الكهرباء .
2. مديرية نقل الكهرباء أصبحت شركة أو فروع نقل الكهرباء .

بالنسبة لمديرية التوزيع وباعتبارها تمثل أكثر من70% من حجم المجمع من حيث العمال و الممتلكات فهي متواجدة على مستوى كل التراب الوطني ، فقد تم تجزئتها إلى أربع شركات جهوية كما يلي[1]:

1. فرع أو شركة التوزيع للجزائر العاصمة و تضم العاصمة وما جاورها .
2. فرع أو شركة التوزيع للوسط و تضم كل من منطقة البليدة و ورقلة أي ولايات (ورقلة – غرداية – الاغواط – بسكرة – اليزي – تمنراست – الوادي – الجلفة – المدية – تيزي وزو– البليدة) .
3. فرع أو شركة التوزيع للغرب و تضم كل الولايات المنطوية تحت المناطق ، وهران، الشلف ، وبشار .
4. فرع أو شركة التوزيع للشرق و تضم كل من الولايات المنطوية تحت المناطق ،سطيف ، عنابة ، قسنطينة .

- **فرع إنتاج الكهرباء :**

يقدر رأس مالها يقدر ب 35 مليار دج وتتلخص مهامها في :

- ❖ إنتاج السع و الكهرباء.
- ❖ صيانة و أمن للتجهيزات .

1– قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

- ❖ احترام قوانين حماية البيئة.
- ❖ احترام قوانين المنشآت و كذا تزويدها بالطاقة وتنويعها و تموينها .
- ❖ مراقبة فعالية النظام الإنتاجي الخاص بها .
- ❖ المشاركة المباشرة أو غير المباشرة لكل النشاطات أو العمليات الصناعية، التجارية والمالية في الجزائر و في الخارج في أي شكل كانت.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة[1]

قبل تطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة نقوم أولا بتعريف التنظيم و الهيكل التنظيمي.

تعريف التنظيم

التنظيم هو وظيفة إدارية لازمة لكل مستوى إداري من أجل أداء وظيفة حيوية ويعني مجموعة من النشاطات أو القوى الشخصية المنسقة ، و تقسسيم العمل بمفهوم تايلور يعني تخصيص مهمة محددة لكل فرد ، و إكمالها بربط هذه المهام فيما بينها .

ويعرف أيضا "مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي و المبنية على هدف".

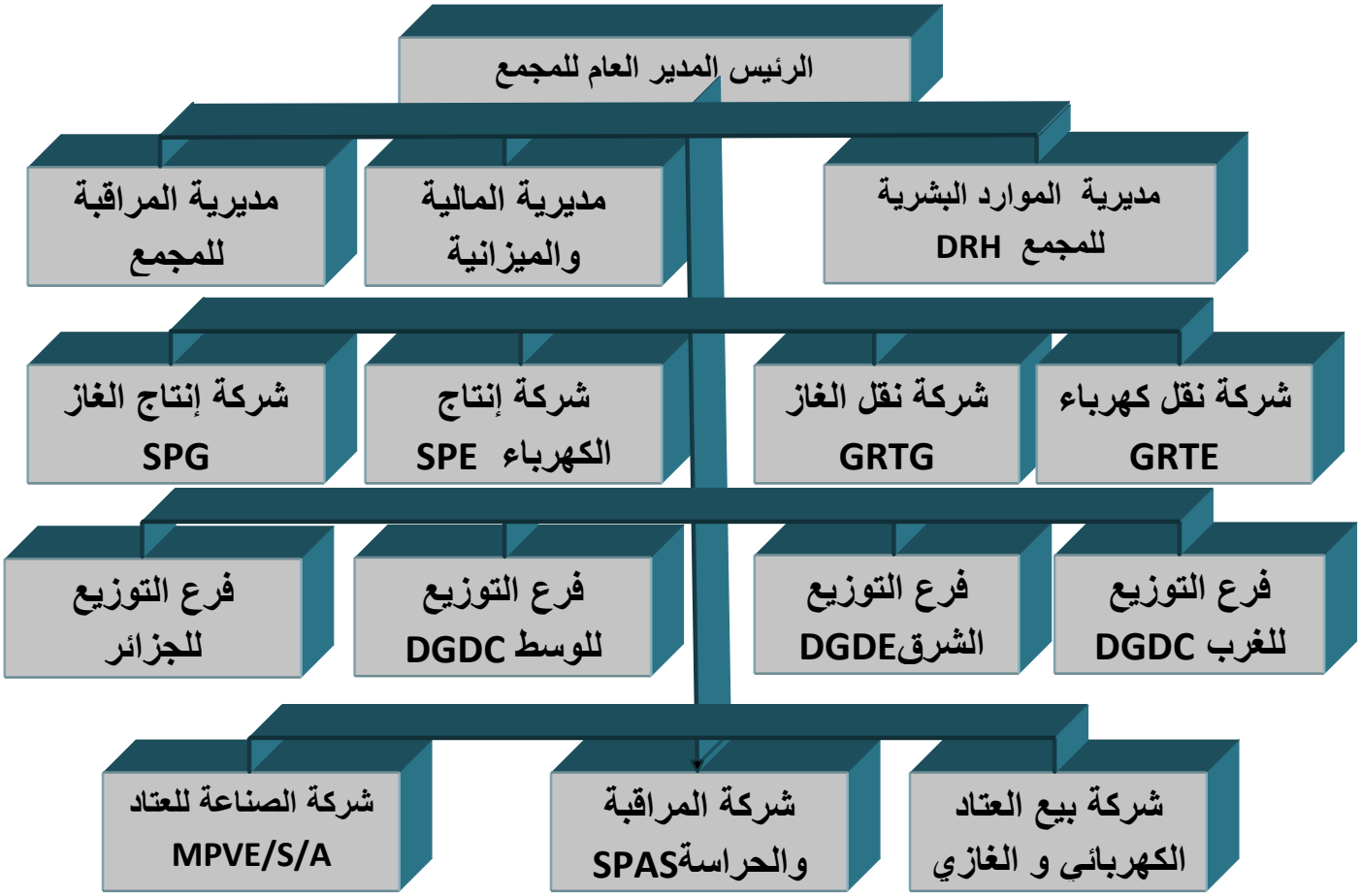
الهيكل التنظيمي

1- قسم العلاقات التجارية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة:

الأعلى ، الأسفل و الجانبين ، وقد يظهر على أساس التسلل القيادي ، وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال مختلف المناصب ، يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي القديم للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (1-1):الهيكل التنظيمي الجديد لشركة سونلغاز [1]



1- قسم العلاقات التجارية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

دراسة هيكل المؤسسة:

1. المديرية العامة:

- التنسيق بين المصالح.
- إعطاء توجيهات وقرارات.

2. قسم استغلال الكهرباء و الغاز :

- صيانة الشبكات الكهربائية و الأعمدة و خزانات الكهرباء .
- فروع تدخلات في تصليح الكهرباء .
- تحسين نوعية الكهرباء .
- منع تسرب الغاز و صيانة قنوات الغاز .

3. قسم للتسيير و الميزانية :

مهمته المحاسبة لمداخيل و مصاريف المؤسسة و تسيير ميزانيتها و مراقبة ومراجعة الحسابات و متابعة قروض المؤسسة .

4. فروع الوسائل :

مكلفين بتوزيع المصالح بالوسائل الخاصة بالمكاتب و بعتاد المؤسسة و متابعة وصيانة وسائل النقل المستخدمة داخل المؤسسة .

5. قسم التنظيم و الإعلام الآلي :

مهمتها التنظيم الداخلي و القيام بجميع أعمال الإعلام الآلي من شراء آلات أو تصليحها و تطوير الشبكة داخل المؤسسة .

6. شعبة الدراسات و الأشغال :

تضع تصورا لكل منشآت و التجهيزات الضرورية لأداء مهامها ، كما تقوم بكل الدراسات التقنية و التكنولوجية التي لها علاقة بموضوعها .

7. قسم العلاقات التجارية :

توجيهات الزبائن .

8. مصلحة الموارد البشرية :

ولها علاقة بكل التنظيم العمالي للمؤسسة و متابعة مسارهم المهني منذ توظيفهم إلى غاية إحالتهم على التقاعد .

سنقوم بتعريف مؤسسة الكهرباء والغاز بولاية المدية

التعريف بالمديرية

أنشئت مديرية التوزيع بالمدية 2006 وهي مديرية جهوية مكلفة في حدود صلاحيات سونلغاز بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغاز، تلبية حاجيات الزبائن على مستوى المنطقة مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة و نوعية الخدمة و الأمان.

وتعمل المديرية على ضمان التسيير الإداري واستغلال شبكات الكهرباء من نوع الضغط العالي والضغط المتوسط والضغط الخفيف. وتوكل اليها مهمة تطوير الشبكات وصيانتها، وكذلك الشأن بالنسبة لشبكات نقل الكهرباء كما تساهم في تحديد السياسة التجارية للمؤسسة وفي التخطيط العام للشبكات وضمان تسيير وايصال خدمات للزبائن وتقديم النصائح والمساعدة لهم وهذا ضمن إطار ما يقرر دفتر البنود العامة، تتعدد مهام المديرية وتختلف من مصلحة لأخرى:

- ✓ **صلاحيات المكلفة بالاتصال :**

- ❖ تنظيم المعلومات الموجهة للموطنين و الزبائن باستعمال الملصقات.المعلقات، الإذاعة المحلية....الخ،المشاركة مع المديرية العامة للتوزيع في التظاهرات التجارية، اجراء علاقات مع وسائل الاعلام (التلفزيون ،إذاعة ،صحافة مكتوبة).
- ❖ اقتراح مواضيع للنشر واعلام الزبائن .

- ✓ **صلاحيات المكلفة بالأعمال القانونية :**

- ❖ التكفل بالأعمال القانونية على مستوى المديرية

❖ تمثيل المؤسسة بمفوض عن المدير الجهوي امام القضايا القضائية

❖ متابعة القرارات الصادرة عن العدالة .

❖ العمل بالإجراءات التي تسمح بضمان تغطية الحقوق علي طبيعتها

✓ **صلاحيات المكلفة بالوقاية :**

❖ برمجة مخطط زيارات مع تنظيم حملات تحسيسية .

❖ تحضيرات لفائدة المدير الجهوي.

❖ القيام بزيارات للورشات المكلفة بالعمل.

❖ تحضير التدريبات على حوادث الكهرباء و الغاز بالتعاون مع المصالح التقنية .

❖ التطبيق الصارم لجميع المقاييس المتعلقة بالنظافة و الامن .

❖ المشاركة في التوقعات الخاصة بوسائل الامن .

✓ **صلاحيات المكلفة بالأمن الداخلي :**

❖ المتابعة الدائمة فيما يخص الامن الداخلي بالمديرية الجهوية و المديرية الفرعية التابعة لها .

❖ الإعلام المنتظم للمديرية الفرعية و الفروع التابعة لها عبر التراب الوطني .

❖ تنفيذ التعليمات الصادرة عن المديرية الجهوية في الوقت المناسب .

❖ القيام بزيارات مفاجئة للمؤسسات التابعة لها قصد مراقبة حالة الأمن الداخلي .

❖ تحضير مخطط للأمن الداخلي للمديرية الجهوية بالتعاون مع المكلف بالنظام

✓ **صلاحيات قسم العلاقات التجارية :**

1. قسم الأعمال :

❖ توسع الشبكة و إعادة هيكلتها

❖ تمويل كمية الكهرباء و الغاز

❖ تحديد مكان تواجد الزبون

2. قسم التنفيذ :

❖ مراقبة الأشغال المنجزة من طرف المؤسسة المختلفة و تكون المراقبة كما يلي:

❖ الإشراف على سحب السلع من المخزن الموجود بالرواقية.

❖ مراقبة المقاول و ذلك للاستعانة بالمخطط.

❖ مراقبة الأشغال.

✓ **صلاحيات قسم استغلال الكهرباء والغاز:**

❖ تسيير شبكة الكهرباء ذو الضغط المتوسط والمنخفض.

❖ مراقبة الوكالة من الناحية التقنية.

✓ **صلاحيات قسم الحظيرة:**

❖ تقوم بمتابعة سيارات سونلغاز من ناحية البنزين .

❖ صيانة الحظيرة و تسييرها.

✓ **صلاحيات قسم المالية و المحاسبة:**

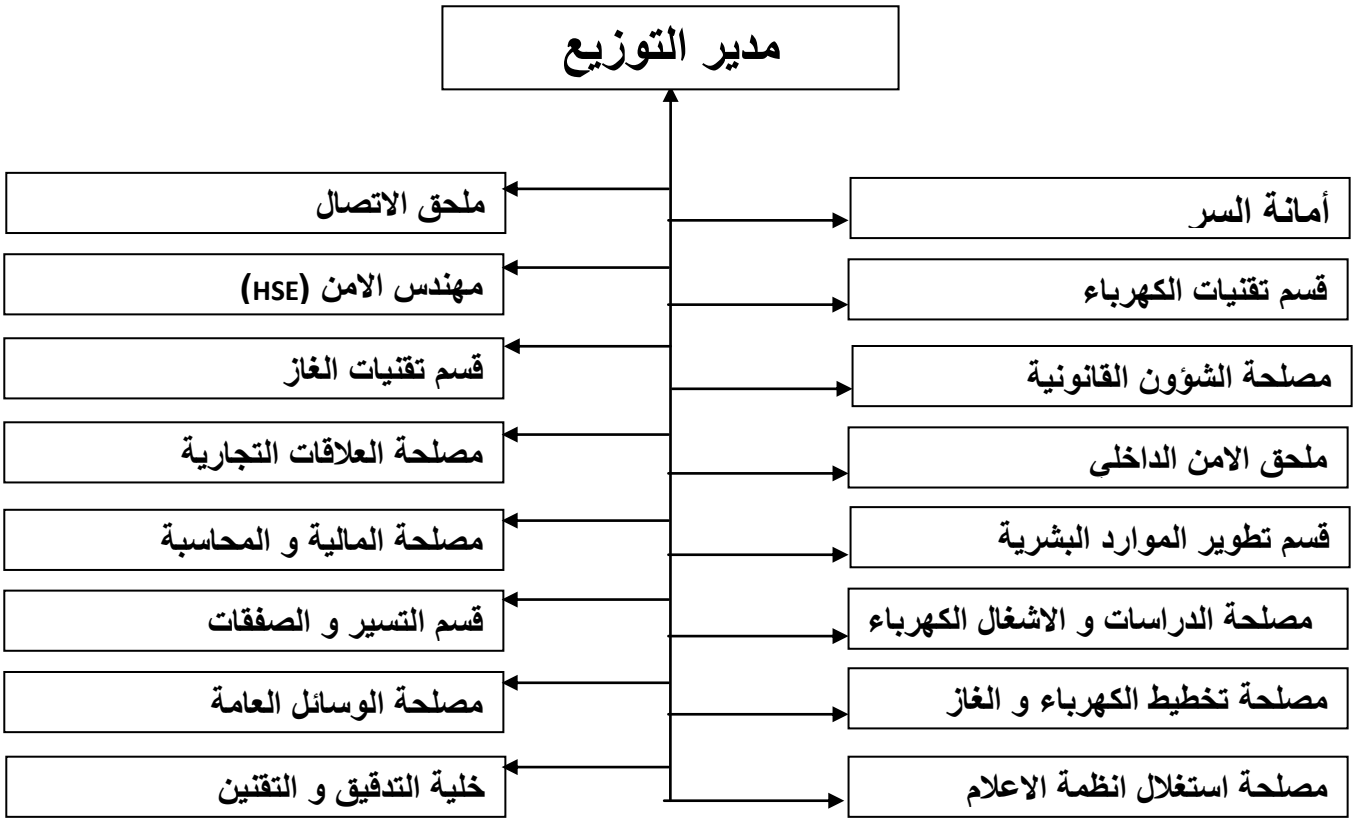
❖ التسيير المحاسبي للمؤسسة .

❖ إعداد الميزانية وتسيير الموارد المالية .

❖ التنسيق و المراقبة و المتابعة لجميع النشاطات المالية.

الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة سونلغاز بالمدية

الشكل رقم (2-2):الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالمدية



دراسة هيكل المديرية :

- **مدير التوزيع :** يقوم بالسهر على المتابعة و الإشراف و التنسيق بين جميع الأقسام والمصالح التابعة للمديرية .
- **قسم الموارد البشرية :**يهتم هذا القسم بتسيير شؤون الموظفين و كل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المديرية ، و من بين المهام التي يمارسها هذا القسم هو تطوير الموارد البشرية و تكوينها .
- **مصلحة التكوين :**و ينقسم فيها التكوين إلى ثلاثة أنواع هي :
- **تكوين العمال** : تكون شركة سونلغاز عمالها وفقا لثلاثة أنواع من التكوين و هي:
- **تكوين متخصص :** تتراوح مدتها من ستة أشهر إلى سنة ، الهدف منه هو تطوير مستوى وكفاءة العمال المهنية ، أو تكوينه قصد ترقيته لمنصب أعلى .
- **تكوين تحسيني :** و هو تكوين قصير المدى يتراوح من أسبوع إلى شهرين ، الهدف منه مجارة ظروف العمل و التطورات في الميدان .

- **تكوين بوسائل خاصة** : من يوم إلى يومين و يكون عن طريق الأستاذ أو القاعة (المحاضرات) أو غيره من الوسائل التكوينية و التعليمية .
- **تكوين المتمهنين** : تتراوح مدة هذا التكوين من سنة إلى سنتين ، ويتم التكوين حسب التخصص .
- **تكوين عن طريق التربص** : وهذا التكوين موجه للطلبة الجامعيين أو طلبة المعاهد للقيام بتربصات تطبيقية قبل التخرج .
- **مصلحة تخطيط الكهرباء و الغاز** : يقوم بالإحصاءات و دراسة ميدانية مثل : أقطاب الحضارية (جديدة) يقوم بالإشراف عليها وتطويرها ، ويمد دراسة أولية على المناطق عن طريق التنسيق مع العلاقات التجارية .
- **مصلحة استغلال أنظمة الإعلام** : و تتمثل مهمته الأساسية في معالجة المعلومات بواسطة الإعلام الآلي .
- **ملحق الاتصال** : كل شيء متعلق بالمديرية وله علاقة بالأحداث .
- **مهندس الأمن (HSE)**:متعلق بالأمن التوصيلات،المكاتب، الملابس (التي تحمي أرواحهم من الحرائق مثلا).
- **قسم تقنية الغاز** : يوصل الخدمة ، يقوم بالتصليحات ، التوصيلات الجديدة .

- **قسم تسيير و الصفقات** : الشركة تسير على صفقات العمومية (عمل المناقصات) تسير مختلف الصفقات العمومية للمديرية ، وهو قسم كبير له علاقة بمصلحة المالية والمحاسبة .
- مصلحة الوسائل العامة : يستكلف بفواتير الشركة والممولين .
- **مصلحة العلاقات التجارية** :و ترتكز علاقته أساسا بالزبائن ولها مهام وصلاحيات على المصاحب السهر على مايلي :
  - احترام التنظيمات المتعلقة بربط الزبائن الجدد والتحويلات المتعلقة بالكهرباء والغاز .
  - إعداد عقود الاستهلاك (منخفض الجهد ، منخفض الضغط) لمختلف الزبائن (متوسط الجهد ، مرتفعة الضغط) .
  - إعداد تسيير الفواتير ضمن مذكرة .
  - تسيير فوتره مختلف الخدمات .

مواطن قوة وضعف المؤسسة.

- **مواطن القوة**

- الكفاءة والثقة بين العاملين.
- الطاقة الإنتاجية غير مستغلة

- قوة يد العاملة داخل المؤسسة
- عدم وجود منافسين لمؤسسة سونلغاز

- **مواطن الضعف**

- نقص خبرات العاملين داخل المؤسسة
- عدم استعمال التكنولوجيات بشكل كبير
- مستوى التعليمي للعمال ضعيف.

الفرص والتهديدات

- **الفرص**

- استغلال الطاقة الإنتاجية غير مستغلة، مع المحافظة على الوضع الحالي وذلك باستغلال وتعظيم نقاط القوة.

- **التهديدات**

- ظهور منافسين أقوياء.
- فرض الضرائب.
- ارتفاع أسعار المواد الأولية.
- قدم التكنولوجيا المستخدمة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الثاني : واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز

يبرز الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بالمدية من خلال التأثير على أداء العاملين بالمؤسسة مما يساهم في توجيه العاملين لانجاز الأعمال المكونة لهم بالإضافة إلى توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين وذلك يتم باستعمال وسائل الاتصال الجيدة حتى يكون أداء جيد و وهذا ما أكده المكلف بالإعلام أن الاتصال يساهم في سيرورة عمل المؤسسة ويقودها نحو تحقيق أهدافها [1]

وفيما يخص طريقة التواصل في مؤسسة سونلغاز بالمدية فتتجلى في كونها فعالة لأنها تؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا اكبر في العمل ، وهذا ما أكده المبحوث أن للاتصال دورا وحيزا كبير داخل مؤسسة سونلغاز لكونه الوسيلة الأساسية في تحقيق التفاعل بين أفراد المؤسسة .[2]

تعتمد مؤسسة سونلغاز على وجود العملية الاتصالية ونظام اتصالي فعال يساهم في خلق بنية عمل مشجعة ومحفزة للعمال ، ويبعث في أفراد المؤسسة روح التعاون وتقوي الانتماء في العمل وذلك يغير سلوك العاملين إلى الأفضل مما يؤدي إلى

1- مقابلة مع السيد بوقص قويدر ، المكلف بالإعلام ، يوم 2020/09/13م على الساعة 10:15 .
2- المقابلة نفسها.

ارتفاع نسبة أدائهم ،و وبالتالي هذا الأخير يؤدي إلى تطوير وازدهار المؤسسة وهذا ما أوضحه المبحوث [1].

كما يعتبر للاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز اثر كبير في رفع أداء العاملين بالمؤسسة من خلال تقديم التفاعل والتعامل بين الموظفين مما يرفع من الاندفاعية والرغبة في العمل وتحسين مستوى أداء العامل ، وقد أكد المبحوث ذلك من خلال أن مؤسسة سونلغاز بالمدية تستخدم رسائل شكر وتحفيز ورسائل التقييم والتوجيه ورسائل التكوين سواء كانت رسائل لفظية أو رمزية مباشرة وغير مباشرة وكيفما كان اتجاهها وهذا بدوره يساعد على رفع مستوى الأداء المهني [2]

المبحث الثالث : دور نمط القيادة في تطوير الاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بالمدية .

إن الإحساس بالتواصل بين العامل والإدارة من شانه أن يعزز الثقة بالنفس والثقة بين الرئيس والمرؤوسين فتنمو مشاعر المسؤولية في كل حركة يؤديها هذا العامل ، وبالتالي يعيش هذا الأخير مشاعره وأفكاره وسلوكاته ، ومن دون شك فإنه يحدث عن

1- مقابلة مع السيد غسان مسعود ، رئيس قسم المحاسبة والمالية ، يوم 2020/09/13 على الساعة ، 13:45 .

2- المقابلة نفسها .

كل ما من شأنه أن يطور من المستوى الوظيفي بالإضافة إلى تعامل الإدارة الجيد مع عامليها [1]

يعتبر نمط القيادة الذي يمارسه القائد في إشرافه على المرؤوسين في مؤسسة سونلغاز بالمدية يؤثر بدرجة كبيرة على الأداء ويبرز ذلك من خلال وجود أسلوب تواصل فعال في إطار تبادل محترم تحكمه مجموعة من القواعد والقوانين وهذا ما أكده المبحوث .[2]

يتوقف نجاح مؤسسة سونلغاز بالمدية على قدرة وكفاءة قادتها وذلك راجع إلى القرارات المقدمة من طرف القائد وهذا ما أوضحه احد المبحوثين على إن القرارات المقدمة هي قرارات صائبة ومدروسة على شكل مجموعة من التوجيهات والإرشادات المتبعة لحل المشكلات وتبادل الآراء .[3]

أما فيما يخص الاجتماعات التي تعقدها مؤسسة سونلغاز بالمدية فهي كغيرها من المؤسسات الأخرى تعتمد على نظام الاجتماعات الدورية تناقش من خلالها مختلف

1- مقابلة مع السيد موسى بن يوسف ، رئيس قسم المعلوماتية ، يوم 2020/09/13 على الساعة 14:30 .

2- المقابلة نفسها .

3- مقابلة مع السيد فضيل يوسسفي ، مدير مؤسسة سونلغاز بالمدية يوم 2020/09/13، على الساعة 09:45 .

المشاكل والقرارات التي تواجهها هذه المؤسسة وفق برنامج مسطر ووقت الحاجة وأثناء وجود بعض الغموض وإصدار تعليمات جديدة .[1]

إن العلاقات الإنسانية تعتبر كل الروابط والتفاعلات المتبادلة بين الأفراد والتي تأتي نتيجة تبادل مشاعرهم واحتكاكهم ببعضهم البعض ، وهذا ما إلتمسناه في مؤسسة سونلغاز بالمدية على انه يوجد تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين ، فالقائد في هذه المؤسسة يأخذ بعين الاعتبار انشغالات العمال وأرائهم في إطار العمل وذلك سواء بطريقة مباشرة عن طريق النقاش أو عن طريقة غير مباشرة والتي تتم عبر الرسائل المقدمة من طرف العمال يعبرون فيها عن انشغالاتهم .[2]

عرض وتحليل نتائج الدراسة

يعد تطبيق الدراسة ميدانيا وتحليل نتائج المقابلة وتحليل نتائج المقابلة التي قمنا بها مع العاملين في مديرية سونلغاز بالمدية وتحليل نتائجها وتفسيرها توصلنا إلى ما يلي:

-اتضح لنا أن المدير هو الأول والخير يعود له القرار في سير الأمور الداخلية والخارجية في مديرية سونلغاز بالمدية

1- المقابلة نفسها .

2 - مقابلة مع السيد محمد زاناتي ، رئيس قسم الموارد البشرية ، يوم 2020/09/14 على الساعة 10:30

-كما استنتجنا أن مؤسسة سونلغاز بالمدية تعتمد على الاتصال الداخلي بشكل كبير في سير المؤسسة.

-كما أظهرت النتائج أن دور القيادة الإدارية في سير الموارد البشرية وفاعليتها في نجاح الاتصال الداخلي هي التي تنجح وتؤثر على الأفكار والاتجاهات والسلوك أي التأثير بالحرص على عناصر القيادة التي لابد أن تتميز بعوامل لتحقيق اتصال فعال منها المتعلقة بالمرسل (القائد) كالمصداقية ووجود مهارات اتصالية مثل فعالية الكلام والكتابة والاتصال الجيد والإقناع

-لا حظنا أن عملية الاتصال الداخلي في هذه المؤسسة تتم من خلال بناء مترابط ومتماسك بين العاملين فيما بينهم وذلك باستعمال وسائل وطرق الاتصال المناسبة والتي تتمثل في الاتصال المباشر عن طريق الإنصات والتحاور بين العمال أو عن طريق غير مباشر والتي تتم عن طريق مضامين الرسائل والتي هي عبارة عن انشغالات تقدم إلى المدير (الرئيس).

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة:

يعتبر الاتصال الداخلي الجوهر الأساسي لنجاح اي مؤسسة وضمان استمراريتها ، فهو يعد ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة نظرا لما له من أهمية بالغة على مختلف الأصعدة من اجل تحسين صورتها والتواصل مع جمهورها الداخلي عن طريق تحديد حاجياته ورغباته .

وذلك لا يتحقق إلا في ظل وجود نظام قيادي ناجح فإن نجاح المنظمات من عدمه يتعلق بالدرجة الأولى بقوة وتأثير القيادة في تلك المؤسسات عن طريق ادارة العمليات الإدارية وتحقيق أهدافها .

كما أن القيادة الجيدة تساعد كثيرا في رفع من الكفاءة والخبرة المهنية للقوى العاملة التي يكون إنتاجها على مستوى عالي من الأهداف .

وقد ظهرت العديد من النظريات المفسرة للقيادة إلا أنها فشلت في تفسير فاعليتها، مما أدى إلى ظهور نظريات سلوكية ، ثم ظهرت النظريات الموقفية التي تؤكد على أن نجاح القيادة يعتمد على التفاعل والخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف الذي يعيشه في التأثير على الاتصال الداخلي .

فكل إدارة تسعى لتحقيق أهدافها ، وتظهر أهداف الاتصال الداخلي في إيجاد وخلق التفاهم المتبادل بين المؤسسة والعاملين فيها والمحافظة على استمرار

الخاتمة

الاتصالات فيما بينهم ، إذ لابد من الاتصال الداخلي في المؤسسة أن يعمل على جعل العلاقات بين الموظفين مبنية على أساس ثقة وتزويدهم بالمعلومات اللازمة والتصدي لبعض المشاكل التي تواجههم ، ولا يتم ذلك إلا عن طريق جهود الإداريين أو القادة .

وقد عكست هذه الدراسة تأثير نمط القيادة الإدارية على فاعلية الاتصال الداخلي لمؤسسة سونلغاز فرع المدية ، وهي من أهم المؤسسات العمومية ذات الطابع والنشاط الاقتصادي التي تعمل منذ تأسيسها على تقديم خدمات جيدة وتحسين صورتها وعلاقتها السائدة في هذه المؤسسة عن طريق الاتصال الداخلي .

ونرجو أن تكون دراستنا قد أعطت فكرة واضحة عن تأثير نمط القيادة الإدارية على فاعلية الاتصال الداخلي لمؤسسة سونلغاز بالمدية

الملاحق

مقاييس

المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بالمدية

- ما هو دور الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بالمدية؟
- هل طريقة التواصل في المؤسسة سونلغاز بالمدية فعال أم لا؟
- هل يساعد الاتصال الداخلي في تطوير مؤسسة سونلغاز بالمدية ؟
- " كيف يساهم الاتصال الداخلي في رفع مستوى الأداء المهني والوظيفي لعمال لمؤسسة سونلغاز بالمدية ؟

المحور الثاني : دور نمط القيادة في تطوير الاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بالمدية.

- مامدى تأثير القيادة الإدارية في رفع مستوى أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية؟
- كيف ترى أسلوب التواصل بينك وبين (المرؤوسين) الرؤساء في مؤسسة سونلغاز المدية؟
- كيف ترى القرارات المقدمة من طرف قائدك ؟
- هل تقومون باجتماعات دورية داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية؟ وكيف تتم هذه الاجتماعات؟
- هل مسؤولك المباشر ينصت إلى أرائك؟

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ : الكتب

1 -انجلس موريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ،ط2،دار القصبة للنشر والتوزيع، 2016م.

2 -النوعرة احمد ، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق ، د ط ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان ، 2009م.

3 -العطوري محمد فهمي ، العلاقات الإدارية في المؤسسات والشركات د ط، د ن ، القاهرة ، 1966م.

4 -الجوهري محمد ، طرق البحث الاجتماعي ، ط5، دار المعرفة الجامعية ، د ب، 2006م.

5 -الحريري رافدة ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ،ط1 ،دار المنهج للنشر والتوزيع، د ب ،2008م .

6 إسماعيل بلال محمد ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق د ط، دار الجامعة ، القاهرة ، 2005م .

7 بن مرسلي احمد ، مناهج البحث العلمي في العلوم والاتصال ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005نم.

8 بلخيري رضوان ، مدخل للاتصال والعلاقات العامة ،ط2 ، الجسور للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2013م.

9 بهية محمد ، منظمات رأس إدارتها ، ط1، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، 2006م.

10 –توفيق عبد الرحمان ، الاتصال الفعال ، د ط، الجيزة للنشر والتوزيع ، مصر 2014م.

11 –حسن راوية ، السلوك المنظماتي ، د ط ، دار المعارف القاهرة ، 2001م.

12 –سليمان الهيان محمود، الاتصال الفعال والسلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2008م.

13 –طلعت محمود منال ، مداخلة إلى علم الاتصال ، د ط ، المكتب الجامعي الحديث ،القاهرة ، 2002م.

14 –عثمان الصديقي سلوى ، الاتصال والخدمات الاجتماعية د ط ،و دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005م.

15 –عليان مصطفى الربحي، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، د ط ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، 2006م.

16 –علي محمد أميرة ، الاتصال التربوي، ط1، دار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2006م،

17 –عبد الرحمان نصر الله عمر ، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2001م.

18 –علي محمد عبد الوهاب ، السلوك الإنساني في الإدارة ، د ط ، دار الفكر العربي ، دب ، دس، .

19 –عبد العزيز شيخا إبراهيم ، العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية ، د ط، المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، 2004م.

20 –عبد الباسط محمد ، من أصول البحث الاجتماعي ، ط2، مكتبة وهيبة ، دب، 1979م.

21 –علي محمد ، علم الاجتماع للمنهج العلمي و دراسة طرق البحث والأساليب ، د ط ، دار المعرفة الجامعية ،دب ، 2006م.

22 –عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات العلمية ، ط1، علم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة ، القاهرة 2000م.

23 –عيطوش فريد ، الاتصال في إدارة الأزمات ، ط1 ، دار الخلد والبينة للنشر والتوزيع ، القبة القديمة ، الجزائر 2011م.

24 – عبيدات وآخرون محمد ، منهجية البحث العلمي ، ط1 ، دار وائل للطباعة والنشر دب ، 1999م.

25 –فرح شعبان ، الاتصالات الإدارية، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009م.

26 –كاروس خليل ، المعجم العربي الحديث ، د ط ، مكتبة الاوراس ، دب ، 1991م.

27 –كطراس مرفد ت ، نظريات الاتصال ، د ط، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر 2006م.

28 –موسى بوحتية ،الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، د ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر 2010م.

29 –ماهر احمد ، عن تراجع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، د ط ، دار الجامعية ، الإسكندرية 2000م.

30 –محمد تركي إبراهيم ، دراسات في مناهج البحث العلمي ، ط1، دار المعرفة الجامعية ، د ب، 2006م.

31 –منظور ابن ، لسان العرب ، المجلد 12، دار الصادر ، بيروت ، 2000م.

ب، أطروحات ومذكرات :

1. الثاني محمد نذير عبد الله، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال ، 2010م.

2. عباس سهيلة، أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء العينة التدريسية ، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الجامعية ، دمشق ، 2004م.

3. عبيد المالك شريف طلال ، أنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة ، دراسة مقدمة س لاستكمال متطلبات درجة ماجستير في العلوم الإدارية و جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004م.

4. قادري محمد ، الاتصال الداخلي في المؤسسات الجزائرية والتطبيقي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ، الجزائر 2010م.

5. كرد عمار ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة البويرة 2015م.

6. كوثر بن سعاد ، اثر النمط القيادي وعلاقات العمل على الأداء ، أطروحة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، عين تيموشنت ، 2017/2016م.

ج. المواقع الالكترونية

الصاعدي سلطان ، الشبكات الاجتماعية نظم ام فرضية WWW.alalaq.q

تاريخ الولوج 05.03.2020 الساعة 13:30

د. مصادر أجنبية:

1 - سوغيل وولف (1904-1978) Ralf Stogilعالم النفس الامريككي رائد في مجال اللابحاثث الامريكية والسلوك التنظيمي، النظريات الادارية اللحدييثة ، ط1، دار اسامة للنششر والتوزيع ، الاردن 2009م.

2 - ادوارد فيدلر فريد(ولد في 13 يوليو 1922م) Fred Edward Fiedir هو احد كبار الباحثين في علم النفس الصناعي في القرن العشرين ووصاحب نموذج فيدلر الموقفي في القيادة 1967م.

3 - كونت هارولد (1909-1984)Harold koontzz قام بتأليف مبادئ الادارة وبلغت مبيعات الكتب حوالي نصف مليون نسسخة ترجمة الى 15 لغة .

المقابلات

1 -مقابلة مع السيد بوقوص قويدر المكلف بالاعلام يوم 2020/09/13 على الساعة 10:15

2 مقابلة مع السيد بن يوسفي موسى رئيس قسم المعلوماتية يوم 2020/09/13 على الساعة 14:30

3 مقابلة مع السيد زاناتي محمد رئيس قسم الموارد البشرية يوم2020/09/14 على الساعة 10:30

4 مقابلة مع السيد غسان مسعود رئيس قسم المحاسبة والمالية ، يوم 2020/09/13 على الساعة 13:45

5 مقابلة مع السيد فضيل يوسف ، مدير مؤسسة سونلغاز بالمدية يوم 2020/09/13 على الساعة 09:45 .

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

شكر وعرفان	
الإهداء	
مقـــدمة	أ
خطة البحث	
إشكالية الدراسة	3
1.الإشكالية:	4
2.تساؤلات الدراسة	5
3.أسباب اختيار الموضوع:	5
4.أهداف الدراسة:	6
5.أهمية الدراسة	7
6. منهج الدراسة:	7
7.مجتمع البحث:	8
8.عينة البحث:	9
9.ادوات الدراسة:	9
10.تحديد مفاهيم الدراسة	11
11.صعوبات الدراسة:	13
12.الدراسات السابقة:	14

الجانب النظري	16
الفصل الأول:الإطار النظري حول الاتصال في المؤسسة	17
تمهيد:	18
المبحث الأول: ماهية الاتصال	19
المبحث الثاني مدخل إلى الاتصال الداخلي	27
المبحث الثالث: آليات الاتصال الداخلي	36
الفصل الثاني :الإطار المفاهيمي والأنماط القيادية الإدارية	41
تمهيد:	42
المبحث الأول:ماهية القيادة الإدارية	43
المبحث الثاني: الأنماط القيادية	59
الفصل الثالث: الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بالمدية	68
المبحث الأول : تعريف مؤسسة سونلغاز بالمدية	69
المبحث الثاني : واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز	92
المبحث الثالث : دور نمط القيادة في تطوير الاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بالمدية .	93
الخاتمة	97
الملاحق	100
فهرس الموضوعات	110