

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه-الطور الثالث L.M.D-

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

بغنوان:

مساهمة القيادة الإدارية في التأثير على الإتصال الإداري - دراسة حالة مقارنة -

تحت إشراف:
الأستاذ الدكتور جميل أحمد

من إعداد الطالبة:
حجار مرهون إيمان

لجنة المناقشة:

| المؤسسة الأصلية | الصفة | الدرجة العلمية | الاسم و اللقب |
|-----------------|--------------|---------------------|-----------------|
| جامعة البويرة. | رئيسا | أستاذ محاضر قسم "أ" | د /طيباوي أحمد |
| جامعة البويرة. | مشرفا ومقررا | أستاذ | أ.د/جميل أحمد |
| جامعة البويرة. | عضوا ممتحنا | أستاذ محاضر قسم "أ" | د/مرمات نبيلة |
| جامعة البويرة. | عضوا ممتحنا | أستاذ محاضر قسم "أ" | د/شرفاوي عائشة |
| جامعة بومرداس. | عضوا ممتحنا | أستاذ | أ.د/شعباني مجيد |
| جامعة جيجل. | عضوا ممتحنا | أستاذ محاضر قسم "أ" | د/نجيمي عيسى |

السنة الجامعية: 2020 - 2021

الشكر والتقدير

الحمد لله ربى العالمين حمدا يليق بجلاله والصلوة والسلام على نبينا وقدوتنا محمد وعلى اله وصحبه وسلم .

لا يسعني بعد إتمام هذه الدراسة إلا أن اشكر الله تعالى الذي أمانني على إتمامه وما كنت لأتمه لولا عونه وتوفيقه .

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة من وقفة نعود بها إلى أعوام قضيناها خلال مشوارنا الدراسي مع أساتذتنا الكرام وقبل أن نمضي نقدم اسمي عبارات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة الأساتذة الكرام وأخص بالذكر أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف "جميل أحمد" وكذا المؤطرين الذي أعطونا من وقتهم وساندوني خلال إجرائنا للتربص التطبيقي في كلتا المؤسساتين مؤسسة سونغاز ومؤسسة ليند تاز.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه المذكرة.

وكذلك أتقدم بالشكر لكل من ساعدني في إتمام هذه المذكرة من بعيد أو من قريب حتى ولو بكلمة طيبة.

إيمان



الإهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى بني الرحمة ونور العالمين.

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من
كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب.

أمي الغالية

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل
اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد
طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم والغد وإلى الأبد

أبي العزيز

إلى من أرى التفاؤل بأعينهم والسعادة في ضحكتهم إلى شعلة الذكاء والنور إلى

الوجه المفعم بالبراءة ولمحبتكم أزهرت أيامي وتفتحت براعم الغد.

زوجي، وفلذتا كبدي ابني "خليل" وابنتي "ميساء".

إلى أخي أطال الله في عمره وزوجته وإبنته "أماني" وإلى من هم تحت التراب رحمة

الله عليهم أيمن ومحمد نسيم.

إلى كل عائلتي من قريب ومن بعيد

إيمان



الفهرس

| | |
|---------|--|
| III | شكر وتقدير..... |
| III | إهداء..... |
| III-III | الفهرس |
| III-III | فهرس الجداول والاشكال والملاحق..... |
| III-III | ملخص الدراسة..... |
| أ-ذ | مقدمة |
| 58-01 | الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية..... |
| 01 | تمهيد |
| 19-02 | المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية |
| 02 | للمطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها..... |
| 05 | للمطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية ومهاراتها |
| 13 | للمطلب الثالث: وظائف القيادة الإدارية |
| 16 | للمطلب الرابع: مفاهيم متداخلة مع القيادة الإدارية |
| 19-34 | المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية..... |
| 19 | للمطلب الأول: نظرية السمات المفسرة للقيادة الإدارية |
| 21 | للمطلب الثاني: النظرية السلوكية المفسرة للقيادة الإدارية..... |
| 28 | للمطلب الثالث: النظرية الموقفية المفسرة للقيادة الإدارية |
| 34 | للمطلب الرابع: النظريات الحديثة في القيادة الإدارية..... |
| 40-52 | المبحث الثالث: الأساليب القيادية |
| 40 | للمطلب الأول: أساليب القيادة الإدارية حسب معيار التنظيم |

| | |
|---------|---|
| 43 | لمطلب الثاني: أساليب القيادة الإدارية حسب معيار السلوك |
| 50 | لمطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب القيادي |
| 52 | لمطلب الرابع: معوقات القيادة الإدارية وسبل تطويرها..... |
| 58 | خلاصة الفصل |
| 120-59 | الفصل الثاني: الاتصال الإداري وعلاقته بالقيادة الإدارية. |
| 59 | تمهيد |
| 60-81 | المبحث الثاني: ماهية الاتصال الإداري |
| 61 | لمطلب الأول: تعريف الاتصال الإداري وأهميته..... |
| 65 | لمطلب الثاني: أهداف الاتصال الإداري، عناصره، خصائصه |
| 74 | لمطلب الثالث: وظائف الاتصال الإداري ووسائله |
| 81 | لمطلب الرابع: محددات الاتصال الإداري..... |
| 82-98 | المبحث الثاني: تقنيات الاتصال الإداري..... |
| 82 | لمطلب الأول: مهارات الاتصال الإداري..... |
| 84 | لمطلب الثاني: أنواع الاتصال الإداري والعوامل المؤثرة فيه. |
| 91 | لمطلب الثالث: شبكات الاتصال الإداري ونماذجه |
| 98 | لمطلب الرابع: معوقات الاتصال الإداري وسبل التغلب عليها..... |
| 103-113 | المبحث الرابع: علاقة القيادة الإدارية بالاتصال الإداري..... |
| 104 | لمطلب الأول: المهارات القيادية وعلاقتها بالاتصال الإداري..... |
| 106 | لمطلب الثاني: مبادئ القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال الإداري..... |

| | |
|---------|--|
| 109 | المطلب الثالث: الأساليب القيادية وعلاقتها بالاتصال الإداري..... |
| 113 | المطلب الرابع: فنون القيادة الإدارية الداعمة للاتصال الإداري وأهم أساليب الاتصال لدى القادة..... |
| 120 | خلاصة الفصل:..... |
| 169-121 | الفصل الثالث: أثر القيادة الإدارية على الاتصال الإداري دراسة: مقارنة بين مؤسسة سونلغاز ومؤسسة ليند غاز. |
| 121 | تمهيد |
| 128-122 | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسستي سونلغاز وليند غاز |
| 122 | المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة ليند غاز..... |
| 124 | المطلب الثاني: تعريف بمؤسسة ليند غاز ومهامها..... |
| 125 | المطلب الثالث: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز..... |
| 128 | المطلب الرابع: تعريف شركة سونلغاز ومهامها..... |
| 130-145 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية . |
| 130 | المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة..... |
| 133 | المطلب الثاني: نموذج الدراسة..... |
| 135 | المطلب الثالث: أدوات الدراسة..... |
| 145 | المطلب الرابع: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة..... |
| 146-158 | المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الخاصة بمؤسسة سونلغاز..... |
| 146 | المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة..... |

| | |
|---------|--|
| 149 | المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان..... |
| 158 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات..... |
| 161-169 | المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة الخاصة بمؤسسة ليند غاز..... |
| 161 | المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة..... |
| 164 | المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان..... |
| 167 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات..... |
| 169 | المطلب الرابع: المقارنة بين المؤسستين..... |
| 170 | خلاصة الفصل..... |
| 171-175 | خاتمة..... |
| 176-179 | قائمة المراجع..... |
| 189-179 | الملاحق..... |



فهرس الأشكال
والجداول والملاحق

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | مختلف التعاريف المتعلقة بالقيادة الإدارية. | 04 |
| 02 | الفرق بين القيادة والإدارة. | 17 |
| 03 | الإختلاف بين شبكات الإتصال الإداري. | 94 |
| 04 | ملامح أنماط القيادة الإدارية. | 112 |
| 05 | مجتمع وعينة الدراسة لمؤسسة سونلغاز. | 133 |
| 06 | نتائج إختبار الإتساق الداخلي. | 141 |
| 07 | توزيع أفراد العينة من حيث الجنس | 146 |
| 08 | توزيع أفراد العينة من حيث العمر. | 147 |
| 09 | توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي. | 148 |
| 10 | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية. | 148 |
| 11 | إستجابات أفراد العينة لمحور الأساليب القيادية. | 150 |
| 12 | إستجابات أفراد العينة لبعء الشفافية. | 152 |
| 13 | إستجابات أفراد العينة لبعء المشاركة. | 153 |
| 14 | إستجابات أفراد العينة لبعء التوقيت المناسب. | 155 |
| 15 | إستجابات أفراد العينة لبعء الوسائل المستخدمة. | 156 |
| 16 | المتوسط الحسابي الإجمالي للإتصال الإداري والانحراف المعياري. | 157 |

فهرس الجداول والأشكال:

| | | |
|-----|---|----|
| 158 | مصفوفة الإرتباط بين متغيرات الدراسة. | 17 |
| 159 | مصفوفة معامل التحديد. | 18 |
| 161 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس مؤسسة ليند غاز. | 19 |
| 162 | توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر مؤسسة ليند غاز. | 20 |
| 163 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي مؤسسة ليند غاز. | 21 |
| 164 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة مؤسسة ليند غاز. | 22 |
| 165 | نتائج تحليل محاور الإستبيان. | 23 |
| 168 | مصفوفة الإرتباط بين متغيرات الدراسة. | 24 |
| 168 | مصفوفة معامل التحديد | 25 |
| 169 | المقارنة بين المؤسستين. | 26 |

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|-------|--------------------------------------|--------|
| 01 | الأدوار التي يقوم بها القائد. | 06 |
| 02 | مصادر قوة القائد. | 08 |
| 03 | المهارات القيادية. | 12 |
| 04 | المدراء والقادة. | 16 |
| 05 | نموذج جامعة أوهايو. | 22 |
| 06 | نظرية الخط المسمر في القيادة. | 24 |
| 07 | الشبكة الإدارية. | 25 |
| 08 | نموذج فيدلر في القيادة. | 29 |
| 09 | نموذج هيرسي بلانشارد. | 30 |
| 10 | العلاقات الشرطية نظرية المسار-الهدف. | 33 |
| 11 | النظرية التفاعلية. | 35 |
| 12 | مراحل القيادة التحويلية. | 37 |
| 13 | المستوى الخامس للقيادة. | 39 |

فهرس الجداول والأشكال:

| | | |
|----|--|----|
| 52 | العوامل المؤثرة في إختيار الأسلوب القيادي. | 14 |
| 65 | أهمية الإتصالات الإدارية. | 15 |
| 66 | أهداف الإتصالات الإدارية. | 16 |
| 68 | عناصر العملية الإتصالية. | 17 |
| 70 | الإتصالات عملية ديناميكية. | 18 |
| 71 | الإتصال قلب العملية الإدارية. | 19 |
| 72 | الإتصال عملية دائرية. | 20 |
| 78 | وسائل الإتصال الرسمي. | 21 |
| 79 | وسائل الإتصال غير الرسمي. | 22 |
| 79 | أنواع الإتصالات المكتوبة. | 23 |
| 80 | وسائل الإتصالات الشفوية. | 24 |
| 80 | وسائل الإتصال التصويرية. | 25 |
| 92 | الإتصال السلسلة. | 26 |
| 93 | الإتصال الدائري. | 27 |
| 93 | شبكة الإتصال على شكل Y. | 28 |
| 95 | نموذج لاسويل للإتصال. | 29 |
| 96 | نموذج شانون للإتصال. | 30 |

فهرس الجداول والأشكال:

| | | |
|-----|---|----|
| 96 | نمذج ويفر الإتصالي. | 31 |
| 97 | نمذج وليشرام للإتصال. | 32 |
| 104 | المهارات الأساسية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإتصال الإداري. | 33 |
| 105 | وظائف القيادة الإدارية والإتصال الإداري. | 34 |
| 107 | المبادئ الثمانية للقيادة الإدارية | 35 |
| 110 | القيادة الأوتوقراطية وطبيعة الإتصال. | 36 |
| 111 | القيادة الديمقراطية وطبيعة الإتصال. | 37 |
| 111 | القيادة الحرة وطبيعة الإتصال. | 38 |
| 118 | نمذج التأثير القيادي. | 39 |
| 119 | عناصر التأثير القيادي الداعم للإتصال الإداري. | 40 |
| 132 | المركز الوظيفي لعمال شركة سونلغاز. | 41 |
| 135 | نمذج الدراسة. | 42 |
| 146 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس مؤسسة سونلغاز. | 43 |
| 147 | توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر مؤسسة سونلغاز. | 44 |
| 148 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي مؤسسة سونلغاز. | 45 |
| 148 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة مؤسسة سونلغاز. | 46 |
| 160 | العلاقة بين متغيرات الدراسة. | 47 |
| 161 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس في مؤسسة ليند غاز. | 48 |

فهرس الجداول والأشكال:

| | | |
|-----|--|----|
| 162 | توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر في مؤسسة ليند غاز. | 49 |
| 163 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في مؤسسة ليند غاز. | 50 |
| 164 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في مؤسسة ليند غاز. | 51 |

| الرقم | اسم الملحق | الصفحة |
|-------|------------------------|---------|
| 01 | دليل المقابلة | 180 |
| 02 | إستارة تحكيم الإستبيان | 186-181 |
| 03 | إستارة الإستبيان. | 189-187 |

ملخص الدراسة

ملخص:

تهدف الدراسة التي تندرج تحت عنوان مساهمة القيادة الإدارية في التأثير على الإتصال الإداري دراسة مقارنة، إلى التعريف بالمتغيرات بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين الأسلوب القيادي المتبع وفعالية الإتصال الإداري في كل من مؤسستي شركة توزيع الكهرباء والغاز ومؤسسة ليند غاز وحدة البويرة، ونظرا لطبيعة الموضوع تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانبين النظري والتطبيقي، وقد طبقت الدراسة على عينة شملت كل مؤسسة على حدى، حيث تم توزيع 60 إستمارة إستبيان على عمال مؤسسة سونلغاز بالإضافة إلى 56 إستمارة خصصت لعمال مؤسسة ليند غاز، وذلك بإستخدام مجموعة من الأدوات الخاصة بالتحليل، ليتم في الأخير التوصل إلى النتائج التالية: تلعب كل من القيادة الإدارية والإتصال الإداري دورا كبيرا في إستمرارية المنظمات، بالإضافة إلى أن النمط القيادي السائد في مؤسسة سونلغاز يميل أكثر إلى الديكتاتورية والذي أثر على فعالية الإتصال فيها، أما الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة ليند غاز هو الأسلوب القيادي الديمقراطي والذي بدوره إنعكس إيجابا على فعالية الإتصال الإداري فيها، وبذلك الأسلوب القيادي السائد في المؤسسة هو الذي يحدد مستوى فعالية الإتصال الإداري فيها.

المصطلحات المفتاحية:

القيادة الإدارية، الأسلوب القيادي، الإتصال الإداري.الفعالية.

Abstract:

The comparative study, entitled « The contribution of management leadership to Influencing administrative », aims to identify the variables and determine the relationship between the leadership method and the effectiveness of administrative in both the Electricity and Gaz Distribution Company and the Linde Gaz unit of bouira.

An analytical descriptive approach was adopted in both theory and practice, given the nature of the subject. The study was applied to a sample of the above-mentioned companies, 60 questionnaires were distributed to the workers of sonalgaz in addition to 56 other questionnaires for the workers of Linde Gaz.

This was done by using a set of analytical tools to finally arrive at the following results:

It was concluded that both management leadership and administrative communication Play a major role in the continuity of the organizations. This explains the weak communication effectiveness in the Sonelgaz Company, which follows a dictatorial method of management leadership unlike the Linde gaz company, which has a democratic leadership method and therefore led to more effective administrative communication within it.

The effectiveness of administrative communication in a company is determined by the management leadership method.

Key words:

Management Leadership – Method of leadership- Administrative communication-effectiveness .

Résumé:

L'étude comparative, intitulée « l'influence du leadership en matière de gestion sur la communication administrative », vise à identifier les variables et à déterminer la relation entre la méthode de leadership et l'efficacité de la communication administrative tant dans la société de distribution d'électricité et de gaz (Sonelgaz) que dans l'unité de L'inde Gaz de wilaya de Bouira.

Etant donné la nature du sujet examiné, une approche descriptive et analytique a été adoptée à la fois en théorie et en pratique, L'étude a été effectuée sur un échantillon des deux sociétés susmentionnées, 60 questionnaires ont été distribués aux employés de Sonelgaz ainsi que 56 employés L'inde Gaz, en utilisant un ensemble d'outils d'analyse pour finalement obtenir les résultats suivants:

Il a été conclu que le leadership en matière de gestion et la communication administrative jouent un rôle majeur dans la continuité des organisations. Ceci explique le manque d'efficacité de la communication dans la société Sonelgaz qui suit une méthode dictatoriale de leadership. Contrairement à Linde Gaz qui a une communication administrative plus efficace grâce à son leadership démocratique.

L'efficacité de la communication administrative dans une entreprise est déterminée par la méthode de leadership.

Mots Clés:

Leadership en matière de gestion- Méthode de leadership – communication administrative- Efficacité.

مقدمة

يعيش العالم الآن عصرا تختلف سماته وملامحه وألياته ومعاييره عبر العصور السابقة، وإن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمات ويتم الوصول إلى هذه الغاية من خلال توفير مجموعة من الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بأساليب حديثة تعمل على تحقيق الرشد الاقتصادي والاجتماعي في إستخلاص القرارات الإدارية بصفة عامة، وإختيار السياسات بصفة خاصة يؤدي إلى تفعيل دور القيادة الإدارية ولتحقيق هذه الأهداف والغايات تحظى عملية التعرف على الأساليب الحديثة الناجحة بأهمية بالغة، باعتبارها الوسيلة الأفضل لتطوير المنظمات والإستفادة منها في تحسين الأداء، وتحقيق التميز في رضا المستخدمين وتقديم الخدمات .

وقد سعت دول العالم مع التحولات العالمية إلى إشراف جاد لمستقبل هذا القرن ومواكبة ما يسمى بصناعة القادة على المستوى العالمي، أو القيادات الإدارية التي هي سمة العصر الحالي وهي الشغل الشاغل لرد المنظمات التي تسعى إلى حجز مكانتها في صفوف المستقبل، فكثيرا ما يكون إخفاق المنظمات راجعا لإفتقاد قيادات ذات كفاءة عالية، لأن نمط السلوك القيادي يؤثر على أداء الافراد ورضاهم، وقد شغل كثيرا من الباحثين في علم النفس الاجتماعي وعلوم الإدارة بدراسة ظاهرة القيادة سواء من حيث الأساليب القيادية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات أو من حيث وضع نظريات أو مداخل لتفسيرها والوصول إلى النموذج الفعال لها، نظرا للأهمية التي تقوم عليها والتي تفرض على شاغلها مسؤولية كبيرة لإنجاح أهداف المنظمة، من خلال قدرة القائد الإداري على إثارة اهتمام مرؤوسيه ودفعهم إلى الحرص على تحقيق الأداء الجيد بكامل رغبتهم، ولئن كانت الشخصية الإنسانية متعددة باختلاف البيئة والثقافة فمن الطبيعي أن تتنوع حاجات الأفراد العاملين ورغباتهم ومن ثم تقع على عاتق القيادات الإدارية مهمة توحيد اتجاهات الأفراد العاملين .

كذلك نجد أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى نجاحها في عملية الاتصال داخلها وخارجها حيث تعتبر عملية الاتصالات الإدارية مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المنظمة، وهي تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة، كما تساعد أيضا على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين، وترتبط الكفاءة الإنتاجية إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل المنظمات، كما أن الاتصال السليم يساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المنظمة والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة، من أجل تحقيق تلك الأهداف، وبالرغم من تعدد أشكال ووسائل الاتصال وتنوعها في المنظمة إلا أن هذا الاتصال قد لا يحقق الأثر المطلوب منه في كل المواقف وهو بذلك لا يحقق الأهداف المرجوة منه، حيث أن هناك جملة من المعوقات التي تحول دون ذلك وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل سير المنظمة وتحقيق أهدافها فقادة المنظمات ينظرون إلى الاتصالات الفعالة باعتبارها أكثر من مجرد إيصال للأوامر وتلقي المعلومات الخاصة وأن يكون تبادل المعلومات في جميع الاتجاهات بهدف تحقيق سيولة معلوماتية أسرع وتحقيق أهداف المنظمة.



الإشكالية:

من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف تؤثر القيادة الإدارية على الإتصال الإداري في مؤسسة سونلغاز ومؤسسة ليند غاز وحدة البويرة؟

وسوف نحاول الإجابة على هذا التساؤل من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم القيادة الإدارية وما هي أهميتها؟
- ما مفهوم الإتصال الإداري وما هو أهدافه؟
- ما علاقة النمط القيادي بنمط الاتصالات الإدارية محل الدراسات التطبيقية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة إرتباط بين الأسلوب القيادي المتبع في مؤسسة سونلغاز ومؤسسة ليند غاز وحدة البويرة وفعالية الإتصال الإداري.

وهي تنقسم إلى الفرضيات الجزئية التالية:

01- الأسلوب القيادي الديكتاتوري الذي يتبعه المدير في مؤسسة سونلغاز يقلل من فعالية الإتصال الإداري في المؤسسة.

02- توجد علاقة إرتباط ضعيفة بين الأسلوب القيادي المتبع في مؤسسة سونلغاز والإتصال الإداري عند مستوى معنوية 1%.

03- الأسلوب القيادي الديمقراطي الذي يتبعه المدير في مؤسسة ليند غاز يزيد من فعالية الإتصال الإداري بالمؤسسة.

04- توجد علاقة إرتباط قوية بين الأسلوب القيادي المتبع في مؤسسة ليند غاز والإتصال الإداري عند مستوى معنوية 5%.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية لها من خلال اتباعها المنهج العلمي الذي يثري المعرفة العلمية في مجال القيادة الإدارية من خلال تطورها في الفكر الإداري، نظرياتها، أنماطها، وكذا بالنسبة للاتصال من خلال تطوره، نظرياته، شبكاته، أنواعه، أهميته، أهدافه، ولا ننسى الأثر بينهما في كلتا الجانبين النظري والتطبيقي كما تسعى الدراسة أيضا إلى إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي إلى التعرف إلى أحد تأثيرات القيادة وخاصة في هذه الدراسة على نمط الاتصال الإداري.

- أما بالنسبة للأهمية العملية فتتمثل في: أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات واستمرارها حيث أنها تحتاج غي ظل التحديات والتغيرات المتلاحقة إلى قادة قادرين على التأثير في اتجاهات المرؤوسين وأهدافهم بشتى الطرق والوسائل وبذلك تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن الأهمية الكبيرة لموضوع القيادة الإدارية وكذا الاتصال الإداري وبالتالي تهدف إلى زيادة الوعي والمعرفة بمبادئ الموضوعين ودورهما الكبير في نجاح المنظمات واستمرارها.

أهداف الدراسة:

يمكن توضيحها فيما يلي:

- التعريف بشكل مفصل بمتغيرات الدراسة "القيادة الإدارية والاتصال الإداري"؛
- تحديد مختلف النظريات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحديد أسباب تحول الباحثين من نظرية لأخرى؛
- محاولة الوقوف على واقع القيادة الإدارية في المنظمة وكذا الاتصال الإداري؛
- التعرف على مدى العلاقة التي تربط القيادة الإدارية بالاتصال الإداري من الناحية النظرية ومن الناحية التطبيقية؛
- الخروج بنتائج تتعلق بموضوع الدراسة يمكن أن تضيء ولو بالقليل في هذا المجال.
- فسح المجال أمام الباحثين الآخرين للبحث في متغيرات أخرى ودراسة أساليب قيادية أخرى؛

أسباب اختيار الموضوع:

لا يخلو أي موضوع لدراسة مهما كانت طبيعتها وأهدافها من أسباب ودواعي الباحث لاختياره للموضوع المراد معالجته فبتعدد الأسباب تتعدد النتائج المراد الوصو إليها، ومن أهم الأسباب التي دفعتنا لمعالجة هذا الموضوع نجد نوعين من الأسباب منها ما يتعلق بالأسباب الموضوعية التي تتعلق بالموضوع ذاته ومنها الأسباب الذاتية المتعلقة بالباحث.



من الأسباب الذاتية نجد:

- محاولة إثراء رصيدي المعرفي بخصوص هذا الموضوع؛
- الرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع ومحاولة إثرائه ولو بالقليل؛
- محاولة إبراز الدور والأهمية التي يكتسبها متغيري الدراسة سواء من الناحية النظرية والناحية التطبيقية أي دور كل من القيادة الإدارية والإتصال الإداري في المؤسسة؛
- محاولة إثراء المكتبة بمرجع إضافي يمكن الإستعانة به في بحوث أخرى؛
- محاولة إبراز دور الأسلوب القيادي في تلك العملية وما له من تأثير على المرؤوسين وكذا دور الإتصال الإداري.

2- الأسباب الموضوعية:

من الأسباب الموضوعية نجد:

- تعد القيادة الإدارية وسيلة مهمة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال قدرتها على توجيه الأفراد نحو تحقيق النتائج؛
- يعد الإتصال الإداري أداة فعالة يتم من خلالها القيام بكل وظائف المنظمة من خلال القدرة على إيصال المعلومات وإحداث تغذية عكسية تسمح باتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين؛
- يعتبر كلا الموضوعين من المواضيع المهمة في إدارة الأعمال وذلك لإرتباطهما المباشر بالعنصر البشري والذي يعد أهم مورد في المنظمة؛

محدود الدراسة:

قصد اجراء الدراسة وخاصة فيما تعلق بالحدود الزمانية والمكانية لها والتي كانت تخص بنسبة كبيرة الجانب التطبيقي اما الحدود الموضوعية فهي كل ماتعلق بالجانب النظري اكثر ونذكر بالتفصيل من خلال مايلي هذه الحدود:

1- الحدود المكانية:

بقصد اجراء الدراسة التطبيقية المكملة للدراسة النظرية وبهدف الوصول إلى النتائج المسطرة تم تحديد دراسة مقارنة وللوصول لها تم اختيار مؤسستين هما مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة البويرة ومؤسسة ليند غاز وحدة البويرة وبنفس عينة الدراسة واجراء المقارنة بينهما.

2- الحدود الزمانية :

من أجل الإلمام بكافة جوانب الدراسة وخاصة فيما تعلق بالجانبين حددت المدة الزمنية للدراسة من سنة 2015 إلى 2019 أما الدراسة التطبيقية فحددت بين 2018 و2019 وذلك للإلمام بكافة جوانب الموضوع سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية.

3- الحدود الموضوعية

فهي تتعلق بالمتغيرين من حيث الإلمام بكافة جوانبهما بدءاً بالنظريات المفسرة لتطور مفهومها وانتهاءً بالعلاقة بينهما سواء من الناحية النظرية أو الناحية التطبيقية.

4- الحدود البشرية:

قمنا بتوزيع إستمارة الإستبيان على عينة من العاملين في كلتا المؤسسات "مؤسسة سونلغاز ومؤسسة ليند غاز وحدة البويرة" وهذا من أجل معرفة الأسلوب القيادي المتبع فيهما وكذا واقع الإتصال الإداري وحديد العلاقة بينهما في الأخير.

منهج الدراسة:

من خلال الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكذا المنهج المقارن وذلك باستخدام أسلوب التحليل حيث أن الجانب الوصفي يكمن في في الجانب النظري من خلال وصف المتغيرين وتحليل النظريات المفسرة لهما أما الجانب التطبيقي قد تم الإعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وذلك بغرض تكملة الشق الثاني من الدراسة وإعطاء موضوع الدراسة أكثر دقة ووضوحاً بالإضافة كذلك إلى الأسلوب الوصفي.

أدوات الدراسة

قصد إنجاز البحث في صورته النهائية سواء من ناحيته النظرية والتطبيقية تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمتمثلة فيما يلي:

المسح المكتبي: وذلك من خلال استعمالنا لمختلف الكتب؛

البحث والإطلاع: من خلال الاعتماد على مختلف المؤتمرات والمواقع الإلكترونية التي لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة؛

الاستبيان: تم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات لأنه محل تخصصنا وكونه أداة أساسية في البحوث الإدارية

وهو مجموعة من الأسئلة المتنوعة التي تربط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال

المشكلة التي يطرحها بحثه ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد والمؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعيبتها ثم إعدادها للباحث.

استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل مختلف معطيات الاستبيان.

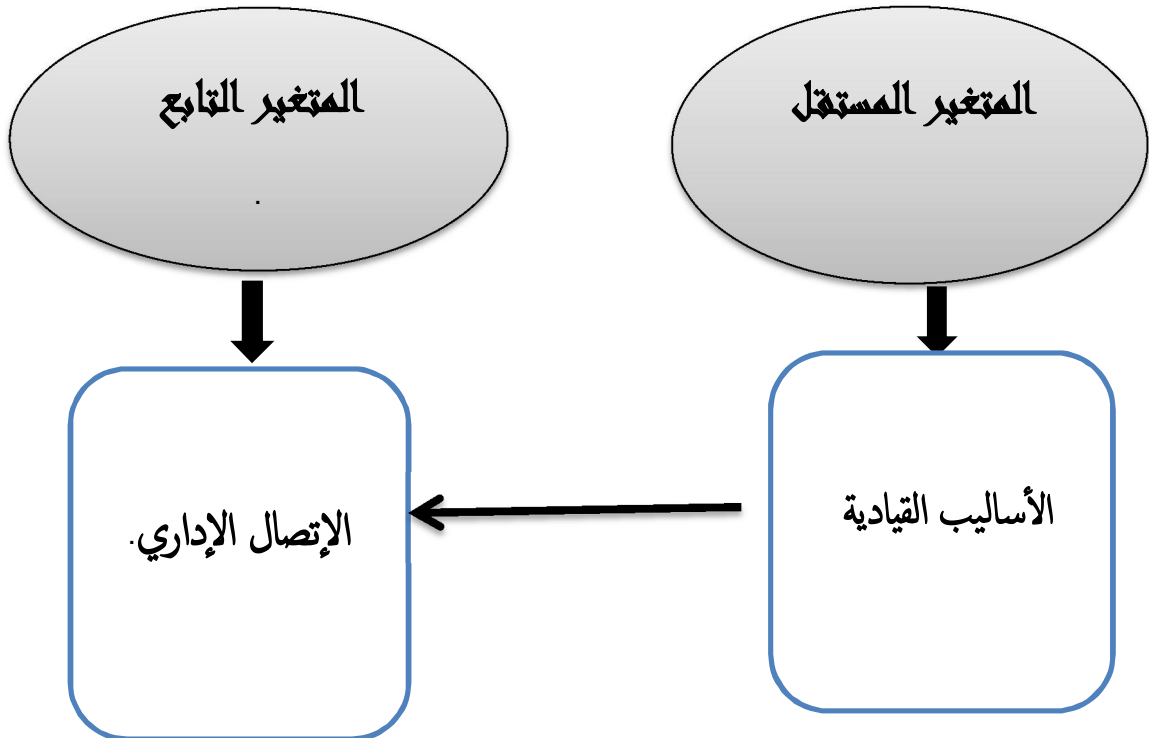
الملاحظة: تعد الملاحظة من بين التقنيات المستعملة خاصة في الدراسة الميدانية لأنها الاداة التي تجعل الباحث أكثر اتصالاً بالبحوث والملاحظة العلمية تمثل طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة تامة وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر ولمعرفة العلاقة التي تربط بين عناصرها وتعتمد الملاحظة على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث أو الحقل وتسجيل ملاحظاته أو الاستعانة بالالات السمعية والبصرية

المقابلة: هي أداة أو وسيلة ميدانية لجمع البيانات وهي حوار لفظي وجها لوجه بين الباحث القائم بالملاحظة وبين شخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الوصول الى حقيقة من اجل تحقيق اهداف الدراسة كما تستخدم المقابلة في جميع المجالات في البحوث والدراسات العلمية.

نموذج البحث:

يندرج البحث تحت عنوان "مساهمة القيادة الإدارية في التأثير على الإتصال الإداري" دراسة حالة مقارنة وللإجابة على الإشكالية المطروحة كيف تؤثر القيادة الإدارية على الإتصال الإداري في مؤسسة سونلغاز ومؤسسة ليند غاز وحدة البويرة؟

إرتأينا إلى وضع المخطط الموالي الذي يسهل عملية الإجابة على الإشكالية والذي يمثل نموذج الدراسة حيث العنوان يتكون من متغيرين أحدهما متغير مستقل والأخر تابع



المصطلحات المفتاحية

تعطي المصطلحات المفتاحية نظرة شاملة عن البحث قبل الدخول إلى التفاصيل والتعمق في المفاهيم والجدول الموالي يوضح هذه المصطلحات وما تفيده من معنى.

| المصطلح | معناه |
|-----------------|---|
| المؤسسة | تعرف المؤسسة على أنها كل تنظيم اقتصادي ذو طابع قانوني وإجتماعي يهدف إلى إنتاج سلع وخدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج وهذا بالتكيف مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق هدف معين. |
| الإدارة | تعتبر عن مختلف الأنشطة والوظائف التي تعمل على إستغلال الموارد المتاحة لتحقيق اهداف محددة ومن وظائفها التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. |
| القيادة | هي عملية التأثير في سلوك الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. |
| الأسلوب القيادي | هو الطريقة التي يتعامل بها القائد مع مرؤوسيه. |
| المعلومات | هي عبارة عن مجموعة من البيانات تمت معالجتها. |
| السلطة | الصلاحيات المرتبطة بالوظيفة والتي تمكن شاغل الوظيفة بالقيام بمسؤولياته وواجباته. |
| الإتصال | هو عملية نقل وتبادل المعلومات بين طرفين لتحقيق غرض معين. |
| النظام | هو مجموعة من العناصر والأجزاء المتكاملة والمتفاعلة فيما بينها تحكمها اليات وعلاقات بقصد تحقيق هدف معين. |
| البيئة | هي مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المؤسسة والتي تعتبر ذات تأثير على أداء وفعالية المنظمة. |
| المدير | هو الشخص الذي يمتلك السلطة والمسؤولية في القيام بوظائف المؤسسة. |
| القائد | وهو الشخص القادر على التأثير في الجماعة من أجل تحقيق الأهداف. |

الدراسات السابقة:

1- هبال عبد المالك: دور القيادة الإدارية في انجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في

جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف، سنة 2015 - 2016

حيث كانت إشكالية البحث لديهم دور حول كيفية تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة في

انجاح التغيير التنظيمي ممثلا في تحقيق أهداف نظام ل.م.د وكان هدفهم من الدراسة هو تحديد نقطة الالتقاء بين أدبيات

القيادة الإدارية والتغيير وبشكل محدد أدبيات قيادة التغيير التنظيمي التي تركز على القدرات المطلوبة لإحداث التغيير المطلوب، وكذا تسليط الضوء على مؤسسات التعليم العالي في الجزائر وهل تملك من الإداريين من يمتلكون من المهارات القيادية اللازمة لإحداث التغيير في المؤسسات وبذلك تكون هذه الدراسة قد تناولت موضوع القيادة الإدارية من جانب آخر لم نتطرق إليه في دراستنا التي ركزت أكثر على تسليط الضوء على العنوان الذي يندرج تحت "مساهمة القيادة الإدارية في التأثير على الإتصال الإداري دراسة حالة مقارنة بين مؤسسة سونلغاز ومؤسسة ليند غاز حيث كان هدفها كيفية تأثير القيادة الإدارية وما يمتلكه القائد من مهارات على الإتصال الإداري باعتبارها عملية إدارية تتكون من مجموعة عناصر كيفية تأثير كل عنصر من عناصرها على فعالية الاتصال الإداري سواء من الناحية النظرية بصفة عامة أو من الناحية التطبيقية التي أبرزت واقع كلاهما وكيف يؤثران على بعضهما البعض أي الدراستان تختلفان تماما عن بعضهما سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية إلا أنهما تشركان في متغير القيادة الإدارية باعتبارها متغير مستقل في كلتا الدراستين ودراسة أثرها على متغيرات أخرى في مجال مكاني وزماني مختلفان.

2- زواتيني عبد العزيز: استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، أطروحة دكتوراه كلية علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، سنة 2014-2015 وهنا جاءت هذه الدراسة لتبحث في مجال آخر من منظور آخر وتطرق إلى مسطوح الاستراتيجية وربطه بمفهوم القيادة حيث كان هدفهم من الدراسة هو تحديد المنظور الإستراتيجي للقيادة الإدارية وعلاقته بزيادة كفاءة وفعالية المورد البشري وتحديد الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وكذا تحديد واقع التوظيف والتكوين داخل المؤسسات الجزائرية وهل من شأنه أن يرفع كفاءة وفعالية عمالها، ومحاولة تحديد مفهوم الكفاءة والفعالية عند المورد البشري ومعرفة هل للقيادة الإدارية بعد إستراتيجي في تسيير المؤسسة والتحكم في بنائها وعمالها من أجل دمج مختلف الأهداف الشخصية والفردية وبذلك تكون هذه الدراسة ركزت على جانب آخر للقيادة الإدارية وهي البعد الإستراتيجي لها وربطه بالمورد البشري وفعاليتها وكون ذلك هذه الدراسة تختلف كل الاختلاف عن أهداف دراستنا والنتائج المراد الوصول إليهما.

وبهذا نستنتج أن مجال القيادة الإدارية مجال واسع الأبعاد وكل باحث يدرسه من جانب مختلف وحتى وإن تشابهت المواضيع فإن طريقة المعالجة تختلف لأن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الدراسة سواء كانت مكانية أو زمانية وهذا حسب ظروف ومواقف الباحث وامكانياته في إجراء تلك الدراسة.

تقسيمات البحث:

يعتبر هيكل البحث أو تقسيم البحث المخطط أو الصورة الشاملة لما يتم التطرق إليه من خلال العنوان الذي تم اختياره وإعطاء لمحة للقارئ حتى يكشف ما يحويه هذا البحث، وبما أن موضوع البحث يندرج تحت عنوان مساهمة القيادة الإدارية في التأثير على الإتصال الإداري دراسة حالة مقارنة هذا يستدعي وجود دراسة نظرية ودراسة تطبيقية مكملة لها وهي تطبيقية فبحثنا تم تقسيمه إلى ثلاث فصول فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي.

فيندرج الفصل الاول تحت عنوان: **مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية** والذي بدوره ينقسم إلى أربعة مباحث والتي أعطت صورة أو لمحة عن القيادة الإدارية بدءا بالتطور التاريخي إلى إعطاء المفهوم والأهمية ومختلف النظريات التي فسرتها وكذا مختلف الأساليب القيادية التي يعتمدها القادة في التأثير على مرؤوسيههم خلال مواقف معينة.

أما الفصل الثاني فيندرج تحت عنوان: **الإتصال الإداري وعلاقته بالقيادة الإدارية** وهو بدوره يحوي أربعة مباحث أعطت لمحة عن مفهومه من خلال مراحل تطوره ومفهومه وما هي أهميته وأهدافه أنواعه بالإضافة إلى علاقته بالمتغير المستقل "القيادة الإدارية".

أما الفصل الثالث فقد خصص للدراسة التطبيقية التي كانت عبارة عن **دراسة مقارنة بين مؤسسة سونلغاز ومؤسسة ليند غاز وحدة البويرة**، حيث تم من خلاله إعطاء لمحة عن المؤسستين والشيء الأهم هو إختيار مجتمع وعينة الدراسة وإجراء الدراسة التطبيقية عليهما فقد تم تحليل استمارة الاستبيان بعد أن يتم توزيعها على العينة واستخراج النتائج واختبار الفرضيات وفي الأخير الخروج ببعض المقترحات المتعلقة بموضوع البحث.

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية

حول القيادة

الإدارية

تمهيد:

في العصر الذي يشهد عوامة الأسواق ووفرة المعلومات من حيث السرعة والحجم، وسرعة التغيير في بيئة الأعمال وزيادة التنافسية، تزايدت الحاجة إلى المرونة والقدرة على الاستجابة الأمر الذي يساهم في تغيير الطريقة التي تعمل وتستجيب بها المنظمات، وكل ذلك يتطلب أن تكون هناك قيادة إدارية تدرك أن النجاح والتميز يحتاج إلى عملية تكيف مستمرة مع التغيرات الخارجية مع وجود رؤية واضحة.

حيث أصبحت العديد من المنظمات الناجحة يسدى إليها الفضل للقيادة الإدارية، التي تعد من أكثر المواضيع المهمة في ميدان الإدارة وبذلك هي تحتل مكانا بارزا وهاما في مختلف الدراسات وعلى أنها الوظيفة الإدارية التي شغلت ومازالت تشغل جميع المديرين العاملين في المنظمات وكذلك كتابات وأبحاث علماء الإدارة والكتاب المهتمين بأنواع القادة ومميزاتهم وخصائصهم وأساليبهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، فعلماء الإدارة يرجع اهتمامهم بالقيادة الإدارية نظرا لأهمية هذا الموضوع ومكانته في عالم المنظمات، فنظريات القيادة التي يمكن استعراضها بعد التطرق لمفاهيم القيادة وأهميتها هي نتاج فكرة وإبداع علماء وأعلام الإدارة وكذا الكم الهائل من الدراسات والكتب والمقالات التي تناولت القيادة الإدارية ومازالت هي أيضا نتاج الباحثين والإداريين الذين حاولوا ومازالوا يعملون على الكشف على دور ونجاح أسرار القيادة الإدارية وفي الأخير هذا إن دل على شيء إنما يدل على الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع القيادة الإدارية فمن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

- المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية؛
- المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية؛
- المبحث الثالث: الأنماط القيادية.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

لا تكتمل الصورة عن محددات السلوك الفردي والجماعي على أهميتها لتفسير السلوك الإداري إلا بالتعرف على مفهوم القيادة الإدارية، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم سواء كان ذلك التنظيم صغيراً أو كبيراً فالقيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم بدءاً بالأسرة مروراً بالجماعة وصولاً إلى الدول أو مجموعة من الدول، فرغم تقاسم الأدوار الوظيفية والانتقال من أسلوب القيادة الفردية في الإدارة والاتجاه نحو القيادة المؤسسية كأساس للتطوير والتقدم الثابت الجذور إلا أنه يبقى هناك دور مهم يلعبه القائد في استمرار ونجاح أي منظمة فمن المهم أن يجمع الإداري بين المواصفات القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة قانونية أو الحق الذي يخوله المركز الوظيفي هذا ما تريد أي مؤسسة للتطور والتقدم وخاصة في عصر المنافسة وزيادة توقعات الجماهير من القيادات على مختلف المستويات.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للقيادة الإدارية بل يوجد تعاريف متعددة الاتجاهات طالت جوانب شخصيات القادة وقدراتهم على التحفيز والتأثير على الآخرين وكيفية تعاطيهم مع إنجازات الأداء المتميز يقول **Stodill** الذي راجع دراسات ونظريات عدة تناولت القيادة " يوجد عدد كبير من التعاريف للقيادة الإدارية يوازي عدد الأفراد الذين حاولوا تقديم تعريف لهذا المفهوم "

الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية

قبل دراسة أي ظاهرة من الظواهر لا بد من الوقوف على مفهومها ومدلولها وعناصرها ومصطلح القيادة من المفاهيم الذي تناوله العديد من المفكرين والإداريين بالتعاريف المختلفة والمتباينة.

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة القيادة **Leadership** مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما ويتفق مع الفعل اليوناني **Archein** بمعنى يبدأ أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني **Agere** ومعناها يحرك أو يقود، وكان الاعتقاد السائد في الفكر أن كل من فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين : بداية يقوم بها شخص واحد ومهمة أو عمل ينجزه الآخرين.¹

إن القيادة الإدارية ليست قدرة خارقة والقادة ليسوا أشخاص خاصة من البشر قادرة على تحقيق ما لم يستطع الآخرين مهما فعلوا أن يأتوا به ولكن في المقابل وفي نفس الوقت فإن القيادة توصيفا وظيفيا كالذي نلجده في نظام وصف الوظائف أو مركزا إداريا يستطيع تحقيق متطلباتها كل من يوضع في ذلك المركز لهذا لا بد من التأكيد على أن القيادة هي

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية ، دار الثقافة، الأردن، ط5، 1995، ص 86.

ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد من الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق.¹

ونظرا لوجود العديد من الباحثين في هذا المجال والذين حاولوا من خلال دراستهم تحديد مفهوم للقيادة الإدارية يمكن توضيح مختلف التعاريف وتسهيلها من خلال الجدول والذي يتم مناقشته وشرح مختلف الأفكار والتعاريف الذي يحويها لاحقا.

والقيادة الإدارية وفقا للتعريف الإداري هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة وهذا التعريف يعد الأكثر شيوعا واستخداما في أدبيات الإدارة وهو يقوم على أن القيادة تتصل وتخفز العاملين من أجل تحقيق أهدافها.

والتعريف الذي نحاول أن نقدمه في ظل التحول إلى الأعمال الإلكترونية وقيادة العنصر الرقمي الجديد والقائم على الانترنت وهو الذي قدمه **Manz** لما أسماه بالقائد الخارق وهو القائد الذي لديه القدرة على أن يجعل من مرؤوسيه قادرين على قيادة أنفسهم وهو يعبر بذلك عن القدرات الذاتية للعاملين الذين يتعاملون مع الأطراف الأخرى بشكل مباشر في ظل العولمة والانترنت حيث أن السرعة في الاستجابة يمثل هذه الأمور تتطلب عاملين ذو تمكين إداري وقادرين على الاستجابة والمبادرة لتحقيق أهداف المنظمة في البيئة التنافسية، حيث من خلال هذا التعريف يتضح أن القيادة في الوقت الحاضر لم تعد تكتفي فقط بعملية التأثير في العاملين وإنما تمكين كل واحد منهم ليكون قادرا على التحول إلى قائد ذاتي في موقعه وتأدية مهامه وتطوير أسلوبه الذي يراه ملائما لتحقيق الأهداف المشتركة في المنظمة. أما فيما يتعلق بمعنى التعريف الأخير فهو يقدم بلا شك معالجة جديدة للعلاقة بين القائد والعاملين معه، فالقائد ليس هو الذي له القدرة في التأثير على العاملين من أجل التنفيذ الطوعي لما يطلبه منهم.²

¹نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 21.

²نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الجدول رقم 01: مختلف التعاريف المتعلقة بالقيادة الإدارية

| القيادة على أساس السلطة | القيادة على أساس السلوك | القيادة على أساس التأثير | القيادة على أساس التفاعل |
|---|---|--|--|
| تعرف على أنها القدرة التي يتميز بها مجموعة من الأفراد وبموجبها تكون لهم السلطة أعلى ممن يتبعهم. | عرفها Fidler على أنها عملية تحكمها أسس علمية بموجبها يتم استخدام السلوك القيادي الملائم الذي ينسجم مع ظرف معين. | عرفها Garry yuke على أنها التأثير في عملية وضع الأهداف والتأثير على مدى تمسك الجماعة بها والتأثير على ثقافة المنظمة. | عرفت على أنها دور اجتماعي يقوم به القائد عند تفاعله مع المرؤوسين وبذلك التفاعل يتم التوصل إلى هدف الجماعة. |

المصدر: عد إلى:

- المعهد التطوري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة، (د، ب، ن)، 2011، ص 12، 14، 15.

- أبو النصر محمد مدحت، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية، مصر، 2012، ص 18.

من خلال ما يوضحه الجدول من تعاريف للقيادة والتي اختلفت تبعاً للأساس الذي تنتمي فإن هذه التعاريف مكتملة لبعضها البعض فنقد التعريف لتعريف آخر يضيف من خلاله عنصر القيادة فلو رجعنا للتعريف الأول فنجده يركز على عنصر "السلطة" التي هي وسيلة من وسائل الإقناع ولكن أصحاب هذا الاتجاه أغفلوا عنصر مهم وهو الإنسانية والسلوك الإداري ونظراً لهذا ظهر الاتجاه الثاني الذي يركز على "السلوك الإنساني" ويعتبر أن السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة تفاعل مجموعة من المتغيرات ولكن رغم ما جاء به أصحاب هذا الاتجاه إلا أنه ظهر مفهوم آخر يركز على عنصر "التأثير" واعتبار أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة ونظراً لكون هذا التعريف أغفل جزء مهم وعنصر أهم هو "التفاعل" ظهر تيار آخر ينادي به ويؤكد على عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين.

وفي الأخير نستنتج أن القيادة الإدارية هي:

النشاط الإداري الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق عملية التأثير بقصد تحقيق هدف معين.

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية

لقد حظي موضوع القيادة الإدارية باهتمام بالغ من قبل علماء الإدارة وذلك متمثلاً في كثرة الدراسات والأبحاث والكتب التي تناولت وحللت موضوع القيادة واعتبارها المحرك الرئيسي للعملية الإدارية الناجحة والوسيلة الفاعلة لمهام المنظمات، كما حظيت باهتمام بالغ من قبل منظمات الأعمال وذلك عن طريق الاهتمام المتزايد بالموارد البشري نظراً

للدور المهم الذي يلعبه في حياة المنظمات من حيث نجاحها ورفع كفاءتها وفعاليتها ونموها وبقائها، وهذا الاهتمام المتزايد بالموارد البشري يؤكد على أنه المورد والعنصر الأكثر تعقيدا نظرا للموارد الأخرى فهو يمكن أن يساهم في خلق المنظمة وتطويرها إن سمحت الإدارة بذلك، لذلك التعامل معه أكثر تعقيدا ويمثل لبعض المنظمات المورد والعنصر الأكثر أهمية أيضا لأنه يحدد لها فرصا في البقاء والنجاح والنمو، وحتى تضمن المنظمات الحدود الدنيا المطلوبة من الجهود البشرية اللازمة لنموها واستمراريتها وبقائها تحتاج إلى قيادات إدارية قادرة على التكيف مع التغيير والحد من أثاره السلبية أولا وأن تكون قادرة على استغلال الإمكانيات والموارد البشرية والمكانية والزمانية المحددة أصلا خير استغلال والحفاظ عليها وكذلك تحتاج إلى قيادة سليمة وحكيمة ومحفزة لهم عند قيامهم بالمهام المنوطة بهم.¹

كما تظهر أهمية القيادة الإدارية من خلال استطاعتها على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج وأنها توجه العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف، فبدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة وبدونها يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة، كذلك فإن تصرفات القائد وسلوكياته هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا ما تكرر عدة مرات فإنه يترك أثرا كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم، حيث أن عمل القائد يعمل ضمنا أو علانية على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المنظمة وبذلك يصبح مثلا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم، ومما لاشك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما تمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في المنظمة ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام والتبصر في أحوال الأفراد الذين يعملون معه ويتطلب ذلك منه سلوكا معيناً والإدراك الذاتي والموضوعية.²

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية ومهاراتها

إن العملية القيادية تحددها مجموعة من العناصر بالإضافة إلى مجموعة من المهارات التي يمتلكها القائد والتي بدورها تسعى لتحقيق التأثير المطلوب.

¹ خالد عبد الوهاب الزيد، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 38.
² أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 21-22.

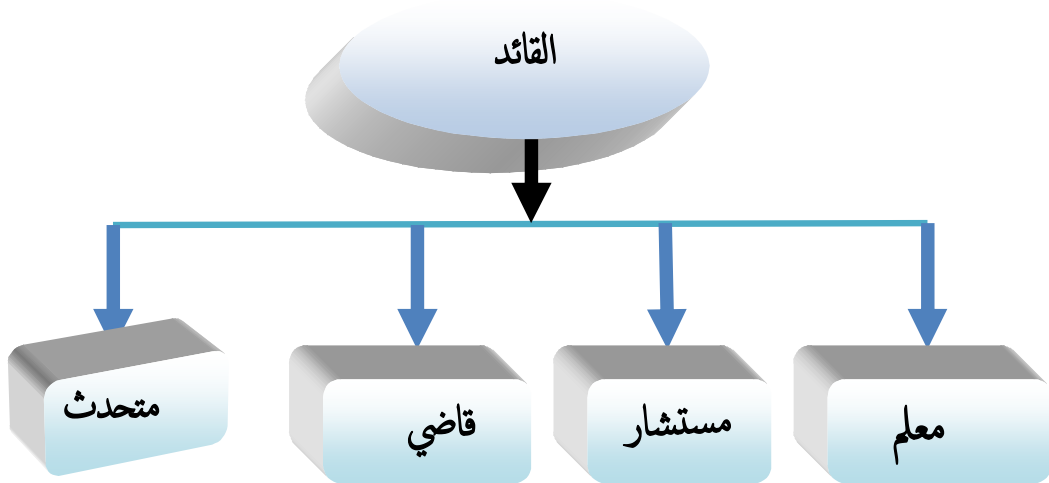
الفرع الأول: عناصر القيادة الإدارية

عرفنا القيادة هي دور جماعي لأنه من الصعب على الإنسان أن يكون قائدا لوحده ولا يستطيع ممارسة القيادة إلا من خلال جماعة، فمن خلال تعريفنا للقيادة الإدارية ومن عدة محاور تبين أن هناك أسس وعناصر أساسية لا بد أن توفر في القيادة لكي تكون ناجحة و متمكنة من تحقيق الأهداف المنشودة وهذه العناصر هي:¹

أولا القائد:

وهو الشخص القادر على التأثير في الجماعة من أجل تحقيق الأهداف والقائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية فالقيادة تنمو بالتجربة الشخصية وتتبع تجارب القادة الناجحين كذلك فإنه من النادر أن تجمع الصفات اللازمة للقائد كلها في رجل واحد يجب أن يوازي القائد في الذكاء والمقدرة والشجاعة فالقائد ممكن أن يكون مديرا لكن ليس كل مدير قائدا فمن خلال المخطط الموالي يمكن إيضاح مختلف الأدوار التي يقوم بها القائد.

الشكل رقم 01: يمثل الأدوار التي يقوم بها القائد



المصدر: فاتن عوض، مرجع سبق ذكره ص 26

أ- القائد معلما

يجب على المدير أن يتقن دور القيادة التعليمي من خلال تعليم المرؤوسين المهارات الوظيفية والسلوك المقبول والقيم التنظيمية وهي مجموعة القيم الطرق والقيم وقواعد العمل المتبعة في منظمة ما وهي التي تشكل ما يسمى بثقافة المنظمة، كذلك القادة مراقبون من قبل كل أعضاء المنظمة من حيث تصرفاتهم وأفكارهم، وإنجازاتهم وعاداتهم وكل هذا ينعكس إيجابا على شخصية القائد والمرؤوسين.

¹فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 26-27-28.

ب- القائد مستشار

يلعب القائد دورا مستشارا في المنظمة ويتضمن هذا الدور قيام القائد بالإصغاء وتقديم النصيحة ومنع حدوث المشكلات بين المرؤوسين والعمل على حل هذه المشاكل، وكذا تقديم المساعدة في تحديد المشكلة الرئيسية والبحث عن الحلول الممكنة.

ت- القائد قاضيا

وذلك من خلال تقييم أداء المرؤوسين وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات وتسوية الالتزامات وإقامة العدل في تنفيذ القوانين والأنظمة، والإجراءات والسياسات يرتبط بالاتصال والتدريب، ويجب إطلاع المرؤوسين على التعليمات والإرشادات الموجودة وبالنسبة لتسوية النزاعات يتطلب ممارسة اللياقة وإضافة إلى ذلك تقديم المكافآت والامتيازات لمن يستحقها وفرض العقوبات اللازمة إن لزم الأمر.

ث- القائد متحدث

يقوم القائد بنقل اقتراحات المرؤوسين ووجهات نظرهم إلى الرؤساء، أي جعل مشاكل المرؤوسين للجهات العليا.
ثانيا المرؤوسين:

هم جماعة من الناس شخصين فأكثر يعملون في المنظمة في وحدات مختلفة ومسميات وظيفية مختلفة وقد عرف **Smith** الجماعة على أنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل ويعملون بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم، فالأفراد الأكثر تكيفا هم الأكثر ثقة بقيادتهم المتفهمين لفكرها وفلسفتها والأكثر إدراكا لأهدافها فوجود الجماعة في المنظمة هو شرط أساسي لوجود القيادة لأن الجماعة المنظمة تشعر بالمسؤولية المشتركة وتحقق الأهداف ووجود القائد في هذه الجماعة هو ما يميزها.

فهناك عوامل أساسية يجب على القائد تحقيقها لتوفير الأمن و الطمأنينة للفرد في عمله وهي كالآتي:¹

1- إيجاد جو من الرضا والقبول في علاقة القائد بمرؤوسيه: لأنه لا يمكن أن يحس الفرد بالأمان إلا إذا أحس أن

قائده راض عنه وإذا أحس الموظف بجو من عدم الرضا فيفقد الاطمئنان ويدفعه هذا الإحساس بالنظر إلى قائده نظرة شك ويترتب على ذلك أن تركز جهوده على مقاومة هذه التصرفات فتبدوا مظاهر المقاومة والعداء والعصيان واضحة لديه؛

2- توفير المعرفة للفرد: يجب أن يكون الفرد على إطلاع وعلم بالعمل الذي يقوم به وإلا سيواجه مصاعب

ومشاكل من خلال الأخطاء التي سيقع فيها، فالمعرفة التي يجب على الفرد الإلمام بها هي سياسة التنظيم وأهداف الفلسفة

¹ فانن عوض، مرجع سبق ذكره ص ص 29-30

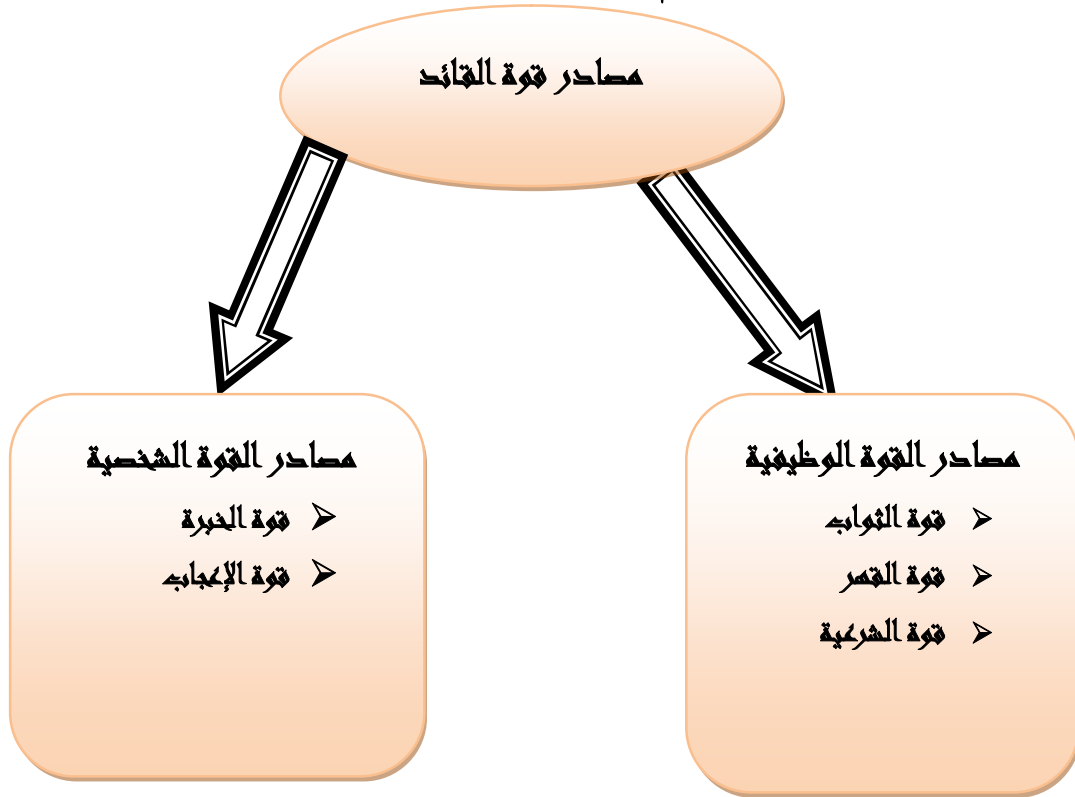
المبنية عليها المنظمة، والأنظمة والقوانين وواجباته ومسؤولياته ومكانته في العمل وإلمامه بشخصية قائده ومعرفته بمدى رضا قائده منه، كل هذه الأمور توفر نوعاً من الاستقرار والأمان الوظيفي؛

3- وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل: حيث أن وجود نظام يوفر الاستقرار للفرد وعلاقته بقائده ومن خلال الأنظمة تصبح أسس العقاب والثواب واضحة وتطبيقها بعدالة دون أي تحيز وأي منظمة لا يحكمها نظام أو قانون فهذا يؤدي إلى الضوضاء والخلل وعدم شعور الفرد بعامل الأمان والاستقرار وبالتالي إعطاء نتائج سلبية؛

4- إشباع حاجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية: من خلال ممارسة الفرد لعمله والنجاح فيه يشبع حاجاته، فمن خلال حصول الفرد على أجر مقابل عمله أو الحصول على إجازة من العمل للترفيه وليقضي بها مصالحه، وشعوره بالفخر أمام زملائه وقائده يأتي من خلال ممارسة عمله بنجاح وتفوق وبالتالي إشباع حاجاته النفسية والاقتصادية والاجتماعية، ولكن هذه الحاجات مختلفة حسب الأولوية والأولوية كما بينها العالم النفسي "أبراهام ماسلو" من خلال صياغة نظريته المشهورة في التحفيز الإنساني والتي تقوم على تصنيف الحاجات الإنسانية حسب أولويات إشباعها وأهميتها.

ثالثاً التأثير: يمكن تصنيف مصادر القوة والتأثير التي يعتمدها القائد إلى نوعين كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: مصادر قوة القائد



المصدر: فاتن عوض، مرجع سبق ذكره، ص30

أ- مصادر القوة الوظيفية

تتمثل مصادر القوة الوظيفية في تلك القوى التي يستمدّها القائد من الأشياء التي يمكن أن يقدمها لمؤوسيه نتيجة لشغله مركزاً وظيفياً معيناً ومن أمثلتها.¹

1- قوة الثواب:

يمكن أن يؤثر القائد على سلوك مؤوسيه من خلال قدرته على منح أشياء ذات قيمة لهم، أي أشياء تمثل لهم عوائد إيجابية مثل المكافآت المالية، الترقية، شهادة التقدير، عبارة الشكر والثناء الشفوي.

2- قوة القهر:

يستمد القائد أيضاً من خلال قدرته على إنزال العقاب بالمؤوسين الذين يخالفون تعليماته كالفصل، الخصم من المرتب، الإيقاف عن العمل، أو على الأقل منع العوائد الإيجابية عنهم كالحرمان من العلاوات والترقية في العمل.

3- قوة الشرعية

وتتمثل في القوة التي يستمدّها القائد من السلطة الرسمية التي يتيحها له مركزه الوظيفي، وتشير الدراسات ذات الصلة أن القوة الشرعية تتمتع بالقبول العالي من قبل أفراد التنظيم، فالمؤوسين يميلون في الغالب إلى طاعة الأوامر الصادرة إليهم من السلطة الرسمية باعتبار أن إصدار تلك الأوامر أو التعليمات هو جزء من عمل رؤسائهم.

ب مصادر القوة الشخصية:

وهي القوة التي يستمدّها القائد من شخصيته وتتمثل في:²

1- قوة الخبرة

وتعني قدرة القائد على التأثير في الآخرين من خلال الخبرة المكتسبة والمعرفة المتخصصة التي يمتلكها والمعلومات المتوفرة لديه وهو ما يمنحه القوة ويزيد من حاجة التنظيم لوجوده.

2- قوة الإعجاب

وتتمثل في القوة التي يستمدّها القائد من جاذبيته وإعجاب المؤوسين بشخصيته ورغبتهم في إرضائه وتأثير قوة الإعجاب ليفسر لنا المبالغ المالية الضخمة التي تدفعها الشركات التجارية إلى المشاهير لوضع أسمائهم لهذه المنتجات غير وسائل الإعلام المختلفة.

¹ طارق طه، الإدارة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص 564، 565.

² المرجع نفسه، ص 566.

ويتبين لنا مما تقدم أن التأثير والقوة يعدان أحد العناصر الهامة في القيادة، ويعتبر القائد ناجحاً إذا ما استطاع توظيف نفوذه وقوته على مرؤوسيه بطريقة فعالة، وأن القائد يستطيع ممارسة هذا النفوذ من خلال استخدام العوائد الإيجابية كالمكافآت والعلاوات والترقيات والشكر والتقدير، أو العوائد السلبية كالوقوف عن العمل والخصم من المرتب والنقل لوظيفة غير مرغوبة.

كما يمكنه أيضاً من ممارسة التأثير على المرؤوسين من خلال أساليب تكمن في شخصيته كالخبرة والمعلومات التي يمتلكها والتي تسهم وتمس مرؤوسيه، بحيث يمكنهم الحصول على المشورة منهم مما يزيد من ثقتهم واحترامهم له وقبول أوسع لقيادته، وإذا ما كان القائد يتمتع بجاذبية لدى مرؤوسيه فإن نفوذه وتأثيره سيتزايد عليهم بدرجة كبيرة.

رابعا الموقف والهدف:

وهي الغاية المنشودة التي تهدف إلى التأثير والتوجيه على الجماعة عن طريق التعاون من أجل الوصول إلى الهدف المشترك الذي تسعى الجماعة للوصول إليه ويجب أن تنتبه إلى أنه من الممكن وجود أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالمرؤوسين، فمن هنا يجب على القائد أن يحدد ما هي الأهداف التي يوجه المجموعة لتحقيقها أما إذا كانت الأهداف مشتركة بينهم فلا توجد مشكلة، ونادراً ما تكون الأهداف مشتركة وتبرز الصعوبة في حالة تعارض الأهداف بين جميع العناصر، وعملية التأثير التي يسعى القائد لممارستها لا يقصد من خلالها استغلال الآخرين لغايات غير مفيدة لهم ومفيدة له، ولكن تلك العملية يسعى القائد لممارستها لهدف عملية تعاونية مشتركة يتم من خلالها الأفراد اكتشاف أنفسهم عن طريق تحقيق الأهداف النافعة والهامة وبناء على ما سبق ذكره يتم تحديد ما إذا كان القائد ناجحاً أو غير ناجح وتحقيق أهداف المرؤوسين، تم عن طريق تسخير القائد لجهوده لإشباع حاجات الأفراد ثم الجماعة لأن القيادة هي الوظيفة التي يتم من خلالها إشباع الحاجات وهي التأثير على الأفراد والعمل معهم، فالموقف عنصر حاسم في القيادة ففي العديد من المواقف تحدث مع الإنسان وبالحياة والتوجه نجد أن هناك العديد من الأشخاص يكونون قادة في مواقف معينة ويمارسون صفات القيادة في مواقف أخرى نجدهم عكس ذلك تماماً.¹

قد يبدو لنا في بداية الأمر أن الحديث عن المواقف أمر في غاية السهولة ولكن في الحقيقة هو أمر في غاية التعقيد لأن المواقف مختلفة والتعامل مع الأشخاص يحتاج إلى أساليب مختلفة لأن أفكارهم ومبادئهم مختلفة.

¹ عد إلى:

- فاتن عوض الغزوي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 105.

ولكن همفل Hemphill من جامعة ميريلاند قام بمشروع ودراسة حاول من خلالها التوصل إلى أبعاد أساسية وبحاجة إلى الاستفادة منها في وصف المواقف والتعامل معها عن طريق دراسة الأبعاد في كل المواقف وبالتالي إعطاء صورة عامة عن الموقف وقد حددت الدراسة خمسة عشرة بعدا ساعد على معرفة موقف قيادي معين ومن أهمها:¹

- حجم المنظمة؛
- تضامن الجماعة ومدى التعاون في الأداء والإحساس بروح الفريق؛
- تجانس الجماعة من حيث "الثقافة والعمر والقيم"
- سهولة التواصل والمرونة بين أفراد الجماعة؛
- استقرار الجماعة؛
- قبول الجماعة لأفراد جدد و الاندماج معهم؛
- مقدرة الجماعة من الأهداف المخططة وأدائها؛
- استقلالية الجماعة ووعيها بحدودها وما هو مطلوب منها؛
- العلاقات المحددة بين أفراد الجماعة؛
- نوعية ومستوى الضبط لدى الجماعة ودرجة إسهام معايير الجماعة على ضبط سلوك أفرادها؛
- إقبال أفراد الجماعة على المشاركة في الأنشطة الجماعية؛
- درجة إحساس الأفراد بالرضا والراحة بسبب أنهم أصبحوا أعضاء داخل الجماعة؛
- رؤية الفرد لموقعه ضمن هرم الجماعة التنظيمي؛
- درجة إحساس الفرد بأهمية الجماعة؛
- درجة الاعتمادية المتبادلة بين أفراد الجماعة؛

بناء على هذه المعايير يمكن إعطاء تقدير معين للجماعة وبالتالي يسير القائد مع جماعته وتفعيل دورهم من خلال

الوضوح والرؤية التي تتوفر لديه.

الفرع الثاني: مهارات القيادة الإدارية

إن كل قائد يجب أن يتميز بصفات ومهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف أو العناصر المهمة لعملية القيادة وهي القائد والمرؤوسين والتأثير وأخيرا الهدف

¹فان عوض، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

والموقف يلزمه أن يجوز ويكتسب مجموعة من المهارات وذلك من أجل تحقيق أهداف العمل ورفع الإنتاجية من جهة وتحقيق أهداف الأفراد ورفع درجة رضاهم من ناحية أخرى.

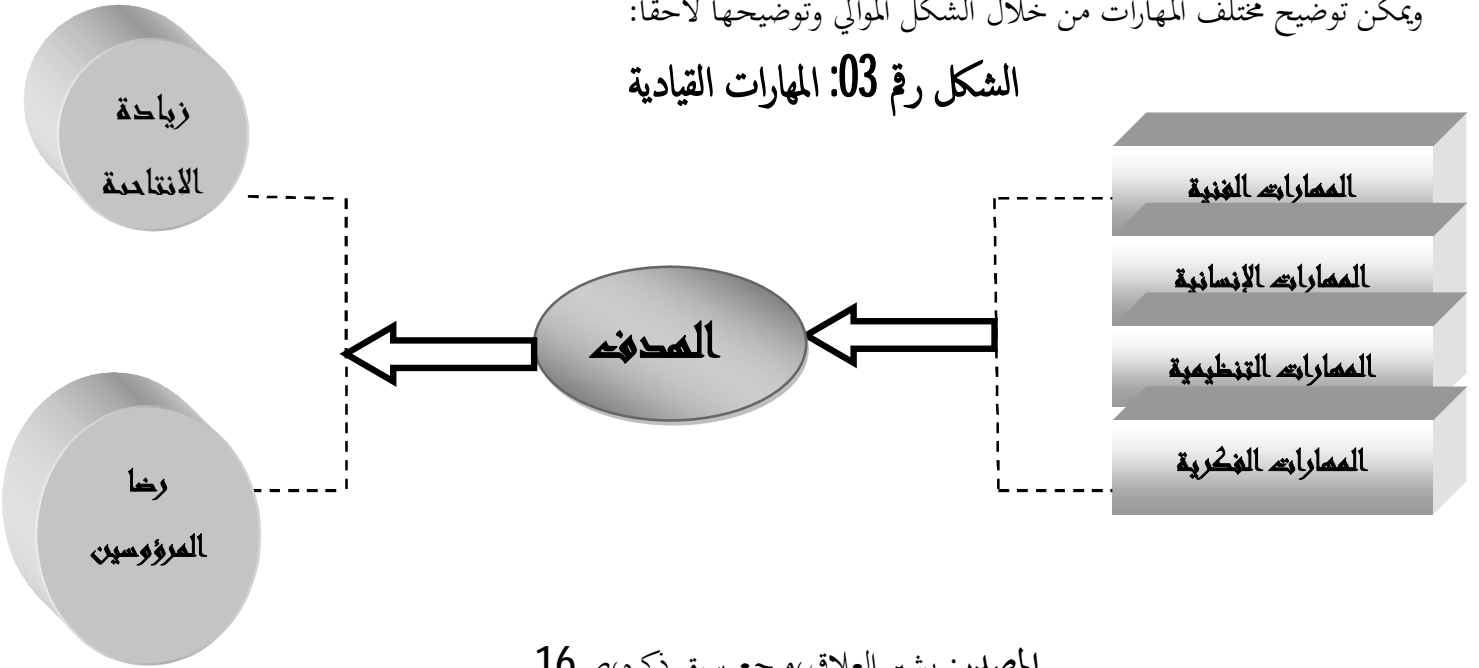
وتعني المهارة: بصفة عامة الوصول إلى درجة من الدقة التي يتم بها تسيير الإجراءات في أقل وقت وبأقل جهد ممكن وعادة ما تتكون المهارة من ثلاث عناصر هي: **السرعة والدقة والفهم**.¹

كما تعرف بأنها القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله الفرد من جهد ووقت.²

وتناول علماء الإدارة وعلماء النفس المهارات التي ينبغي توافرها في القائد لكي يكون ناجحاً وقد تقاطعت آراء هؤلاء العلماء في عدد من النقاط واختلفوا في بعضها.

ويمكن توضيح مختلف المهارات من خلال الشكل الموالي وتوضيحها لاحقاً:

الشكل رقم 03: المهارات القيادية



المصدر: بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 16.

أولا المهارات الإنسانية :

وبيعني بها المقدرة على تفهم سلوك المرؤوسين وعلاقاتهم ودوافعهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً وهذا ما يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.³

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 297.

² علي محمد السلمي، المهارات الإدارية والقيادية لدى المدير المنضوق، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 23.

³ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 15.

ثانيا المهارات الفنية:

هي تلك المهارات المتعلقة بالنواحي الفنية مثل المهارات المتعلقة بالحاسبة مثلا والخاصة بالحاسب.¹ وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله ومتقنا إياه وملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، ومدركا لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، وكذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.²

ثالثا المهارات التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع الأنظمة واللوائح.³

رابعا المهارات الفكرية:

وتمثل القابليات الذهنية والعقلية التي تمكن القائد من تبصر أهداف المنظمة وتحديد سياساتها وخططها واستشراف مستقبلها برؤيا ثابتة وقدرة عالية من الحدس على إدراك معالم المستقبل وما ينبغي أن تسير المنظمة المعنية في إطاره، فالرؤيا الواضحة والقدرة الفكرية المتبصرة تخلق مهارات عالية في معالجة المشاكل وتحديد الأهداف والخطط المستقبلية.⁴

من خلال التطرق إلى المهارات القيادية نجد أن جل هذه المهارات تمثل نقاط إلتقاء عند الباحثين في علم الإدارة المعاصر وأن النجاح في القيادة يتوقف على امتلاك القائد لهذه المهارات وبصورة عامة فكلما توفر عدد أكبر من هذه المهارات في شخصية القائد كان ذلك سببا في اقترابه من أماكن النجاح في السلم القيادي.

المطلب الثالث: وظائف القيادة الإدارية

الوظائف الإدارية ضمن المفاهيم الحديثة في القيادة الإدارية تنطوي على جانبين رئيسيين يكملان بعضهما البعض وهما:

الفرع الأول: الوظائف الأساسية "الرسمية" للقائد الإداري.

وهي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه حيث أن القيادة هي سلوك القائد عندما يكون مسؤولا عن توجيه الأفراد

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ط2، ص 99.

² بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁴ خضير كاظم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 301.

من خلال الوظائف الإدارية السابقة لتحقيق الأهداف المنشودة ويمكن شرحها من خلال ما يلي:¹

أولاً: التخطيط

هي أول وظيفة من وظائف القيادة الإدارية وتسبق باقي الوظائف والخطوة الأولى لوظيفة التخطيط هي تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة، ومن ثم الخطوة الخاصة بضرورة تحديد السياسات العامة وطرق العمل التي تستخدم في أداء الأعمال ولا بد من القيام بعملية التقييم في كل خطوة من خطوات التخطيط من أجل جودة العمل وتمكينه.

ثانياً: التنظيم

تتضمن وظيفة التنظيم تحديد أوجه النشاطات المختلفة فيها وتوزيعها على العناصر الإنسانية وهذا يتطلب تحديد تلك النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات وتحديد الإمكانيات والمواد التي يستخدمونها وتوضيح العلاقات الإدارية من حيث السلطة والمسؤولية ويتم بيان وتحديد هذه الاختصاصات والمسؤوليات في شكل خاص يسمى الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ثالثاً: وظيفة التوجيه

توجيه الجميع للسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية وهناك لا بد للقائد من القائد على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد وكذلك تتضمن عملية التوجيه الكيفية التي تتمكن بها القيادة الإدارية من تحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة وحفزهم بأقصى طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة والإشراف عليها.

رابعاً: وظيفة الرقابة

تقوم وظيفة الرقابة بفحص نتائج الأداء في المنظمة ومقارنتها مع الأهداف والخطة المعمول بها في المنظمة بهدف تصحيح الانحرافات عن المعيار المحدد إن وجد، ولذلك وظيفة الرقابة تستوجب أن يكون هناك معايير محددة يتم مقارنة نتائج العمل بها.

الفرع الثاني: الوظائف الغير رسمية للقيادة الإدارية

تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وأفاقته وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين إلا أن لها المدى الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم.

¹ في هذا الصدد عد إلى :

- خالد عبد الوهاب الزيد، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

- عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفاعل، دار إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 142.

وهذه المهام هي: ¹

أولا التجديد المستمر في أهداف المنظمة:

يقع على عاتق القائد ضرورة التجديد المستمر في أهداف المنظمة بحيث تتلاءم مع كل العوامل والمتغيرات البيئية المحيطة سواء كانت هذه العوامل المتغيرات داخلية أو خارجية.

ثانيا تمثيل المنظمة لدى الأطراف المتعاملة معها :

يصبح القائد مسؤولا عن المنظمة التي يمثلها ويتحدث باسمها مع الأطراف الأخرى المتعاملة معها كالعملاء والمستهلكين والموردين والجهات الحكومية والمنظمات الأخرى، ويتطلب ذلك وبصفة خاصة ضرورة أن يخلق هذا القائد اتجاهات موجبة من قبل الأطراف نحو شخصه باعتباره مثل للمنظمة التي يمثلها.

ثالثا: التحكيم بين الأطراف المتصارعة في المنظمة :

يستطيع القائد بأسلوب قيادته الحكيمة أن يفصل في المنازعات التي تتم بين أعضاء المنظمة أو الجماعات التي تعمل فيها، كما يمكنه أيضا التوفيق بين آرائها المتعارضة لمصلحة العمل في هذه المنظمة.

رابعا توفير القوى الدافعة لأعمال المنظمة:

يعد القائد جماعات العمل بكل الحوافز المثيرة للسلوك الذي يؤدي إلى زيادة الحركة والفعالية لأعمال المنظمة.

خامسا: تقدير الآخرين ومدحهم:

يستطيع القائد أن يدفع الأفراد العاملين بالمنظمة نحو النجاح والتقدم في أعمالهم وذلك عن طريق مدحهم والثناء عليهم.

سادسا توفير الأمن:

يعتبر القائد قدوة لمن يعملون معه، ولهذا فهو يوفر الأمان من خلال مواجهته للمشكلات التي تواجههم بثبات واتزان يشعرهم بالأمن مما يدفعهم نحو العمل ويزيد من إيجابياتهم فيه.

سابعا: التأثير في الآخرين

يستطيع القائد أن يدفع المرؤوسين له في العمل نحو تحقيق الأهداف بحماس وذلك من خلال التأثير فيهم وإشعارهم بأهميتهم وقدرتهم الفائقة على تحقيق هذه الأهداف.

ثامنا المشاركة وتقديم الاقتراحات: يقدم القائد لمرؤوسيه بعض المقترحات التي يمكنه من خلالها إتاحة الفرصة لهم لمناقشة أفكاره وتقديم أفكار جديدة.

¹فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 180-181-182.

المطلب الرابع: القيادة الإدارية والمفاهيم المتداخلة معها

بعد أن اكتملت الصورة عن إعطاء وتحديد المفهوم العام للقيادة الإدارية وإيضاح أهميتها بالنسبة للمنظمات وشرح لمختلف العناصر المكونة لها والتي اشتملت مع بعضها لتعطي لنا المفهوم الخاص بالقيادة الإدارية وباعتبار أن القائد يعد أحد عناصر هذه الأخيرة لا بد له من توفر مجموعة من المهارات التي تمكنه من تحقيق عنصر التأثير على المرؤوسين وهذا الأخير يمارس جملة من الوظائف منها الرسمية التي يخولها له منصبه أما الغير الرسمية فهي مكتسبة من خلال شخصيته وكيفية تعامله مع المرؤوسين، يأتي الآن تحديد مختلف العلاقات والفروقات بين هذا المفهوم والمفاهيم التي تتعارض معه وتحتل ف وجهات النظر حولها.

الفرع الأول: القيادة والإدارة

رغم أن هناك علاقة بين القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فالشخص يمكن أن يكون مديراً قائداً أو إننا نتكلم في كثير من الأحيان عن الدور القيادي للمدير أي أن كلا المفهومين مهمان لمنظمة الأعمال حيث أن المدير الفعال هو قائد أيضاً لأنه يتمتع بقابليات في الإدارة والقيادة ويستطيع أن يضعها في خدمة المنظمة، حيث أن الشيء الأهم بالنسبة للمنظمة هو أن يكون كافة مدراءها على مختلف المستويات متمتعين بخصائص القيادة الفعالة ويستطيعوا أن يلعبوا الدور القيادي المطلوب منهم لإنجاز الأهداف وبالتأكيد فإن هناك البعض من المدراء ممن لا يحملون هذه الصفات وإنهم مجرد مدراء يؤدون الأنشطة الإدارية بأسلوب لا يرتقي على أفضل ما يكون.¹ والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 04: المدراء والقادة



المصدر: صالح محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 426.

¹ صالح محمدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، (د، ب، ن)، 2007، ص ص 425-426.

ولتحديد العلاقة والفرق بين كل من القيادة والإدارة يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 02: الفرق بين القيادة والإدارة

| الإدارة | القيادة |
|--|---|
| التركيز على الكفاءة. | التركيز على الفاعلية "مدى تحقيق الأهداف". |
| الاهتمام بالطريقة How | الاهتمام بالمهمة والفرص what- How |
| مركز إداري. | مكانة شخصية. |
| يتعامل مع مهام إدارية. | يتعامل مع مهام إنسانية وعلاقات شخصية. |
| الموقف من التغيير: المحافظة والميل إلى التغيير التدريجي. | الموقف من التغيير: ابتكاري والميل إلى التغيير الجذري. |
| نطاق التأثير: محدود في العمل. | نطاق التأثير: واسع ويغطي القيم والسلوكيات. |
| القيم الرسمية متأنية من اللوائح والأنظمة. | القيم: متنوعة المصادر بما فيها المواقف. |
| تغيير الإجراءات والأدوات. | تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل. |

المصدر: عد إلى: - بيتر شاقير وآخرون، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، تحديات القيادة الإدارية

الفعالة، الأردن، 2005، ص 56.

- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 33 - 34.

وفي المقابل نجد أن الإدارة تتعامل مع المهام المحددة في حالة تعقد فإنها تعمل على تبسيطه لتسهيل إدارته.

ومن خلال ذلك فإن الفرق الأساسي بين القيادة والإدارة يتمثل في مصدر القوة وهي القدرة المحتملة للتأثير على

العاملين، فالقيادة مبنية على الرؤية أو القوة الشخصية أو الخبرة الذاتية التي تجذب الآخرين إليها، وفي حين نجد أن الإدارة

تعتمد على المركز الإداري .

الفرع الثاني: القيادة والرئاسة

هناك لبس عند الكثير من الباحثين بين مفهومي القيادة والرئاسة، فقد يعتبرها البعض وجهان لعملة واحدة فالرئيس

يوضع في منصب الرئاسة على أساس نظام محدد في حين القيادة تتبع بطريقة تلقائية من الجماعة نفسها، ومع ذلك من

الممكن أن يكون الرئيس الإداري قائدا إداريا إذا توفرت فيه شروط القيادة الناجحة كالقدرة على التأثير والتوجيه واستمالة

الأفراد، والقرب من المرؤوسين والشعور بمشاعرهم ورغباتهم ومما سبق يتضح أن القيادة هي القدرة على التأثير على

الآخرين وتوجيههم نحو هدف محدد، أما الرئاسة فهي تعبير عن العلاقة الرسمية بين الرئيس والمرؤوسين يصدر له أوامر في

حدود السلطات وعليهم الالتزام وإن خالفوا تعرضوا للعقوبة.¹

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 182.

الفرع الثالث: القيادة والقوة

القوة هي القدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين من خلال ترتيب الموارد المختلفة وتوجيهها نحو جعل الآخرين ينفذون ما مطلوب منهم والقوة ليست نوعا واحدا بل هي عدة أنواع.¹

هناك قوة متعلقة بالمركز الوظيفي: والتي تعني القدرة المرتبطة بالموقع الوظيفي من خلال السلطة الشرعية التي يمنحها الهيكل الرسمي لشاغل الموقع ويطلق عليها باسم "قوة الموقع الوظيفي" وهي بدورها تنقسم إلى قوة المكافأة التي تعني القدرة على تقديم شيء ذو قيمة كوسيلة للتأثير في الآخرين ودفعهم للإنجاز أما القوة القانونية الشرعية وهي التأثير من خلال السلطة القانونية التي يكفلها الموقع الوظيفي وهناك نوع آخر يتمثل في قوة الإكراه وهي قدرة التأثير من خلال القدرة على إيقاع العقوبات والتهديدات.

وأخيرا فتحليل هذا الجانب من القوة المتعلق بالمركز الوظيفي هنا نتحدث عن القيادة من الجانب الرسمي، والمنبثق من السلطة التي يمتلكها القائد في المنظمة باعتباره "مدير" أما الجانب الأخر والمنبثق من شخصية القائد والذي من خلاله التأثير في المرؤوسين فهناك أنواع أخرى تتمثل في كون الشخصية الفريدة تمثل مصدرا مهما للقائد، فالقائد الناجح هو من ²يستطيع أن يبني ويستخدم بشكل فعال جوانب القوة المرتبطة بذاته وشخصيته مثل قوة الخبرة والمرجعية، فقوة الخبرة: القوة التابعة من معلومات قيمة أو خبرات ومهارات فنية متخصصة لا يستغني عنها، أما القوة المرجعية: الناجمة عن وجود جاذبية أو كاريزما لدى القائد.

الفرع الرابع: القيادة والتمكين

يمثل التمكين عمليات بواسطتها يمكن القادة المرؤوسين ومساعدتهم على امتلاك القوة لتحقيق تأثير في جوانب المنظمة المختلفة إذ أن القائد الفاعل يمكن الآخرين من خلال تزويدهم بالمعلومات وتحميلهم المسؤوليات ومنحهم الصلاحيات والثقة في صنع القرارات والقيام بالأعمال باستقلالية وهو يعني أن شعور الأفراد بهذا التمكين يزيد من التزامهم بالعمل والحفاظة عليه، كما أن للقائد القدرة على تمكين العاملين بوسائل عدة منها جعل المرؤوسين مشاركين حقيقيين في اختيار طرق العمل وإنجاز المهام وخلق بيئة تعاونية من خلال المشاركة في المعلومات ومناقشتها معهم ليصبح أمر المشاركة في الأهداف ممكنا، كذلك تشجيعهم على القيام بالمبادرات واتخاذ القرارات واستخدام المعرفة بكل صورها

¹ المرجع السابق، نفس الصفحة.

² صالح محمدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 429-430 "بالصرف".

من أجل الوصول للأهداف، كما أن إعطاء الحرية لهم لتقديم مقترحاتهم وحلولهم للمشاكل والقيام بتنفيذها وإدامة السلوك الإداري الإيجابي والثقة بالآخرين سوف يشجع على أداء أفضل.¹

من خلال هذا المبحث تمت الإحاطة بمختلف وجهات النظر حول مفهوم القيادة الإدارية باعتبار الباحثين لم يشركوا في مفهوم واحد، وتعددت وجهات نظرهم ل يتم في الأخير إعطاء مفهوم شامل يحيط بمختلف الجوانب، وكانت الانطلاقة من المفهوم الذي شمل الأهمية الكبيرة التي تشغلها القيادة الإدارية في المنظمات وكذا مختلف المهارات المتنوعة التي لها دور كبير في تحقيق الأهداف المسطرة وكذلك مختلف الوظائف القيادية المتبعة وفي الأخير نظرا لكون القيادة الإدارية لها دور كبير واختلفت وجهات النظر حولها هذا ما أدى بالعديد من الباحثين والمفكرين في هذا المجال بتحديد مختلف الفروقات بينها وبين بعض المصطلحات وهذا للتحديد الدقيق لمفهومها، وبعد كل ما تم التطرق إليه يأتي الآن الدور على مختلف النظريات التي فسرتها باعتبار أن القيادة تخص القائد فهل يمكن القول أن صفة القيادة هي مكتسبة أم فطرية؟

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

لقد تعددت النظريات التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأشخاص في الآخرين بحيث تفسر تأثير بعض الأشخاص على الآخرين من خلال تفسير النظريات والأساليب التي تجعل من الفرد قائدا وتوضح الخصائص التي تميز القائد عن غيره من أفراد الجماعة فالنظريات القيادية مختلفة وتحاول بناء نمط قيادي فعال يساهم في نجاح العملية القيادية وحفز المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة بصورة أفضل ولفترات طويلة فهناك أشخاص ينجحون في القيادة وهناك آخرون يفشلون لأن قدراتهم القيادية متدنية وكل نظرية ترى فاعلية القيادة من وجهة نظر مختلفة ومن هذه النظريات:

المطلب الأول: النظريات التقليدية

إن النظريات التقليدية فسرت القيادة الإدارية كل من وجهة نظرها فتعددت وتختلف هذه النظريات باختلاف عدد العناصر القيادية المكونة لها.

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

تعتمد هذه النظرية على وجهة نظر أساسها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد وتؤهلهم لأن يكونوا قادة وهذا رأي دعاها، تقوم على أساس أن القيادة هي عملية وراثية وأن القادة يولدون

¹ المرجع السابق، ص 431 "بالصرف"

ولا يصنعون بحيث يمتلكون سمات شخصية ومواهب عظيمة وخصائص قد لا يمتلكها أي فرد وهذه السمات تؤهله لأن يكون قائدا أيا كان الموقف.¹

ويرى أصحاب النظرية أن الرجال العظماء يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.² ومن أبرز خصائص هذه النظرية:³

- تركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية وترى أن هذه الصفات تجعل من الفرد قائدا كالذكاء والقوى العظيمة وتقول أن القائد يولد ولا يصنع وكما تبين هذه النظرية أن هناك رجالا عظماء يبرزون في المجتمع ذا مواهب وقدرات ومميزات وخصائص عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة ونجاح القائد في الأعمال مبني على سماته الذاتية وحدها ومن أبرز رواد هذه النظرية كاليلر Carlyle الذي أكد على أهمية البطولة في تحديد سما القائد التي تجمع بمواهب خاصة تؤدي إلى الإبداع.⁴

إن هذه النظرية لا تأخذ بعين الاعتبار صفات ومسؤوليات المرؤوسين وحاجاتهم وهذا كله يشكل عوامل ضعف لأن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها فرد دون الآخر بل الظروف المحيطة ونوع الجماعة لها أثر كبير هذا بالنسبة لنظرية الرجل العظيم وأصحابه.

الفرع الثاني: نظرية السمات

نتيجة للجدل الذي جرى حول نظرية الرجل العظيم التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وأن القائد يولد ولا يصنع، ظهرت نظرية جديدة تعرف بنظرية السمات.

أساس هذه النظرية أن القادة يمتلكون صفات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد وتؤهلهم لأن يكونوا قادة لأنها تدرس السمات الشخصية بحيث درست هذه النظرية الصفات التي تجعل من الفرد قائدا وحاول العلماء من خلال أبحاثهم ودراساتهم تحديد صفات القيادة الفاعلة لكي تكون مرجعا من خلاله يتم اختيار القادة المناسبين إلا أنهم لم ينجحوا في إيجاد صفات أو حتى صفة واحدة تميز شخص عن جماعته بصفته قائدا.

وهذه النظرية ترتبط بشكل كبير بنظرية الرجل العظيم التي أساسها أن القائد يولد ولا يصنع بمعنى آخر أن ليس كل مدير قائد وإنما من الممكن أن يكون كل قائد مدير حيث تبين نظرية الرجل العظيم، أن القائد يولد وهو يحمل لصفات تؤهله لأن يكون قائدا بالفطرة مثل الذكاء والاستقلالية والاعتماد على النفس والمشاركة الاجتماعية وسمات الشخصية

¹ فائق عوض الغزوي، مرجع سبق ذكره، ص 74. "بالصرف".

² محمود سلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 4، 2008، ص 263.

³ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁴ فائق عوض، مرجع سبق ذكره، ص 75.

كالشكل والوجاهة والذكاء والقوة الشخصية، ولم يستطع العلماء إثبات صحة العلاقة بين السمات الشخصية للقائد وفاعلية القيادة وظهرت دراسات تقول أنه ربما تظهر سمات تكون ذات أثر كبير على شخصية القائد ومن هذه السمات: الأمانة، الصدق، الكفاءة، والرؤية المستقبلية حيث أنها تركز على سمات القائد وصفاته الجسدية والفكرية، وترى أن هذه الصفات تجعل من الفرد قائد أو تقول أن القائد يولد ولا يصنع بمعنى آخر هذه النظرية ركزت على مجموعة من السمات التي تتوفر في الشخص وتجعل منه قائدا.¹

لقد وجهت انتقادات كثيرة لنظرية السمات ومن أهمها:

- صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة، وكذلك لم تبين هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه وهذا ما أدى إلى ظهور نظريات أخرى.

المطلب الثاني: النظرية السلوكية

عندما إتضح وأصبح من الصعب تحديد خصائص معينة بالقائد وأصبح لدى الباحثين والمهتمين يقين كامل أن القائد لا يمتلك صفات معينة تختلف عن الأخر.

توجه الباحثون إلى الاهتمام بدراسة سلوك القائد أي بمعنى آخر دراسة كيف يتم تفويض السلطة من خلال القائد وكيف يتصل القائد مع الآخرين، ويؤثر بهم وكيف يمارس المهام المطلوبة منه إنجازها وبشكل آخر إن النتائج التي نادت بها نظرية السمات لم تكن كافية للتمييز بين القائد الفعال وغير الفعال، فظهرت هذه النظرية التي سميت النظرية السلوكية والتي ظهرت في نهاية الأربعينيات واستمرت حتى أوائل الستينات.

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الذي يدفع الشخص لأن يكون قائدا بالمعنى العلمي هو التوازن بين الأهداف الموضوعية من جهة، وتحقيقها وإشباع رغبات الجماعة من جهة أخرى، حيث ركزت النظرية على سلوك القائد من خلال دراسة سلوكه هل هو ديمقراطي؟ أم دكتاتوري؟ وهل القائد يركز في سلوكه عن العمل أم العاملين، حيث ركزت الدراسات التي قام بها رواد النظرية بالتركيز على جانبين مهمين هما وظائف القيادة وأتماطها.

حيث قبل البدء في تحديد مختلف النظريات يجب أولا تحديد مفهوم سلوك القائد الذي يعرف على أنه التصرف الذي يظهر القائد في موقف معين من خلال تنفيذه لواجباته ومهامه وهذا السلوك أو التعامل يمكن أن يكون تعاملًا بحزم أو لين.

¹ عد إلى:

- عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 75 "بالتصرف".

- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، مصر، 2007، ص 414.

الفرع الأول: نظرية البعدين - جامعة أوهايو - جامعة ميتشغان - نموذج الخط المستمر.

أولا دراسة جامعة أوهايو :

يطلق عليها اسم دراسات جامعة أوهايو في القيادة بعد فشل نظرية السمات في إظهار السمات اللازمة للقيادة في جميع المواقف اتجه الباحثون إلى دراسة القيادة من زوايا مختلفة بداية الأربعينيات في عام 1945 حيث قام فريق من جامعة أوهايو بإجراء دراسات وأبحاث مكثفة في مكتب الجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية استمرت عدة سنوات حيث بدأت دراسة عن طريق وضع عدة أسئلة بخصوص القيادة والتي يتم من خلالها تحليل القيادة في جماعات عمل مختلفة وفي ظروف متفاوتة، حيث تصنف هذه القائمة سلوك القائد واقتروا عدم وجود تعريف معين للقائد ومن أبرز رواد هذه النظرية فلشيمان وكارل شارتل الذي أجرى دراسته حول عوامل القيادة وتمكنوا من خلال هذه الدراسات تحديد بعدين لسلوك القيادة هما: ¹ "هيكلية المهام والاهتمام بمشاعر الآخرين".

حيث هيكلية المهام تعني: نظام العمل وما يتعلق به من ضوابط أي ما يتعلق بعملية تخطيط وتنظيم وتوزيع العمل على المرؤوسين والرقابة عليهم،

أما الاهتمام بمشاعر الآخرين فيقصد به: تنمية روح الصداقة والثقة والتقدير بين القائد والمرؤوسين والانفتاح عليهم والأخذ بعين الاعتبار لأفكارهم ومشاعرهم.

الشكل رقم 05: نموذج جامعة أوهايو

| | | | |
|-----------------------|-------|---|--|
| الاهتمام بالمؤوسين | مرتفع | القائد يركز جهوده على زيادة كفاءة الأداء ورضا المرؤوسين | القائد يهتم بتاسك الجماعة ورضا المرؤوسين وتطويرهم |
| | منخفض | القائد يركز على الإنتاجية مع اهتمام قليل برضا المرؤوسين | القائد سلبي لا يهتم بأداء المهام ولا يهتم برضا المرؤوسين |
| | | مرتفع | منخفض |

هيكلية العمل

المصدر: فريد فهمي زيادة، المبادئ والأصول لإدارة الأعمال، مطبعة الشعب، الأردن، ط4، الأردن، 2004، ص 286.

من خلال تحليل نتائج هذه الدراسة يتضح أن القادة الذين يعطون أهمية كبيرة لهيكلية المهام مقابل الاهتمام بمشاعر الآخرين تكون نتائجهم غير كافية لتحقيق الأهداف، وكذا بالنسبة للقادة الذين يهتمون بالمرؤوسين عوض الاهتمام بهيكلية المهام وبذلك فإن الأسلوب الناجح الفعال هو الذي يهتم بالبعدين معا.

¹ فانن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-79.

ثانيا: جامعة ميتشغان:

هناك دراسة أخرى قام بها مركز أبحاث تابع لجامعة ميتشغان بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1947 ضم مجموعة من الباحثين أمثال رنسيس ليكرت وغيرهم حيث قاموا بدراسات عديدة ومختلفة حول القيادة واعتمدت إنتاجية عالية.

- جماعات ذات إنتاجية عالية؛
- جماعات ذات إنتاجية منخفضة.

حيث درسوا سلوك القيادة واعتمدوا ذلك من خلال المقابلات الشخصية للباحثين ثم من خلال معرفة أدائهم وأعمالهم حيث يتم التوصل إلى نتائج منها:

وجود بعدين مهمين للقيادة وهما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين.

وإن أفضل القادة هم الذين يهتمون بالمرؤوسين والإنتاج معا وهذا طبعا يعود بنتائج إيجابية للمنظمة، إن القادة الذين اهتموا ببعض دون الآخر قل إنتاجهم وقلت فاعليتهم وأدائهم.¹

حيث من نوضح نموذج يوضحه اهتمام بالإنتاج يقابله اهتمام بالمرؤوسين.

اهتمام بالمرؤوسين



اهتمام بالإنتاج

ثالثا: نظرية الخط المستمر في القيادة Tannenbaum shimdt

حيث تظهر هذه النظرية العلاقة بين القائد والمرؤوسين على أساس خط مستمر وتبين في أحد أطراف الخط سلوك القائد الديمقراطي وفي نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الأوتوقراطي حيث يتخلل الخط المستمر أساليب مختلفة للقيادة والذي يحدد هذه الأساليب هو مدى الحرية التي يرغب القائد في إعطائها لمرؤوسيه ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، حيث تبين هذه النظرية أنه لا يوجد سلوك معين وناجح يستخدم في جميع المواقف وغنما يجب استخدام سلوك قيادي ملائم مع الموقف، أي المقصود بالسلوك الفعال هو الذي يأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالمرؤوسين والهدف، ويجب أن يختار القائد أحد الأسلوبين المحددين بالخط وإنما يجب أن يتصف بالمرونة لكي يختار سلوكا يتماشى مع الموقف.²

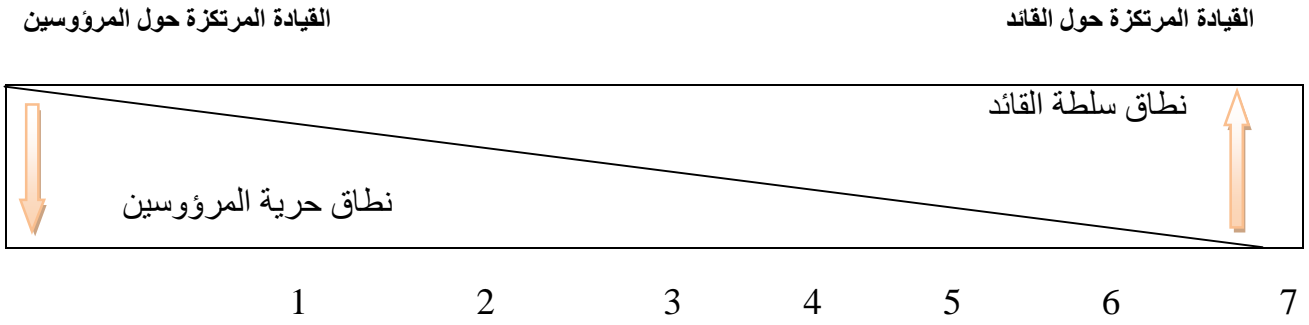
وقد لاقت هذه النظرية اهتماما كبيرا لأنها جاءت كنموذج للقيادة بدل التقيد بأسلوبين ديمقراطي وديكتاتوري، وإنما أعطت جملة من الأساليب القيادية والتي جاءت في مقال تم نشره من قبل جريدة هارفرد للأعمال في سنة 1958 تحت

¹ عدي عطا حادي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² خالد عبد الوهاب الزيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-67.

عنوان "كيفية اختيار الأسلوب القيادي" الذي أعده تاننبوم وشميدت والذي لاقى اهتماما كبيرا لدى المدراء المهتمين في الأوساط القيادية ويمكن توضيح أهم الأساليب التي جاءت بها هذه الدراسة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: نظرية الخط المستمر في القيادة



- 1- يسمع القائد للمرؤوسين باتخاذ القرار ضمن حدود يضعها لهم.
- 2- يحدد القائد القيود و يطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار.
- 3- يقدم القائد المشكلة ويطلب حولا و اقتراحات و يتخذ هو القرار.
- 4- يشرح القائد المشكلة و يعرض قرار مبدئي قابل للتعديل.
- 5- يعرض القائد أفكاره ويشجع المرؤوسين على السؤال.
- 6- يروج القائد لقراره.
- 7- يتخذ القائد القرار ويعلنه.

المصدر: محمود أحمد فياض و آخرون، مبادئ الإدارة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010 ص 156.

من خلال تحليل الشكل يتضح وجود نوعين من القائد أولهم يمثل الجانب الأيسر من الشكل والذي يتسم بالأتوقراطية في القيادة يفرضه لرقابة محكمة على المرؤوسين وكان دوره هو طلب من المرؤوسين ما سيفعلونه وما ينجزونه فقط أما القائد الثاني يقع في الجانب الأخر فهو قائد ديمقراطي مشارك يحترم آراء المرؤوسين ورقابة غير مشددة ويعمل على تقبل آرائهم ووجهات نظرهم.

وأخيرا يتضح أن نموذج الخط المستمر في القيادة يتيح للقائد عدة خيارات وتكون حسب الموقف وأن هناك أسلوبين يتبعهما القائد إما أن يكون أتوقراطي هدفه إنجاز العمل وتمركز السلطة في يده، أو ديمقراطي مشجع للمشاركة ومهتم بالمرؤوسين، وتكون هناك نوع من السلطة لدى المرؤوسين.

الفرع الثاني: الشبكة الإدارية ونموذج ليكرت: ركزت هذه الشبكة والنموذج على:

أولا الشبكة الإدارية

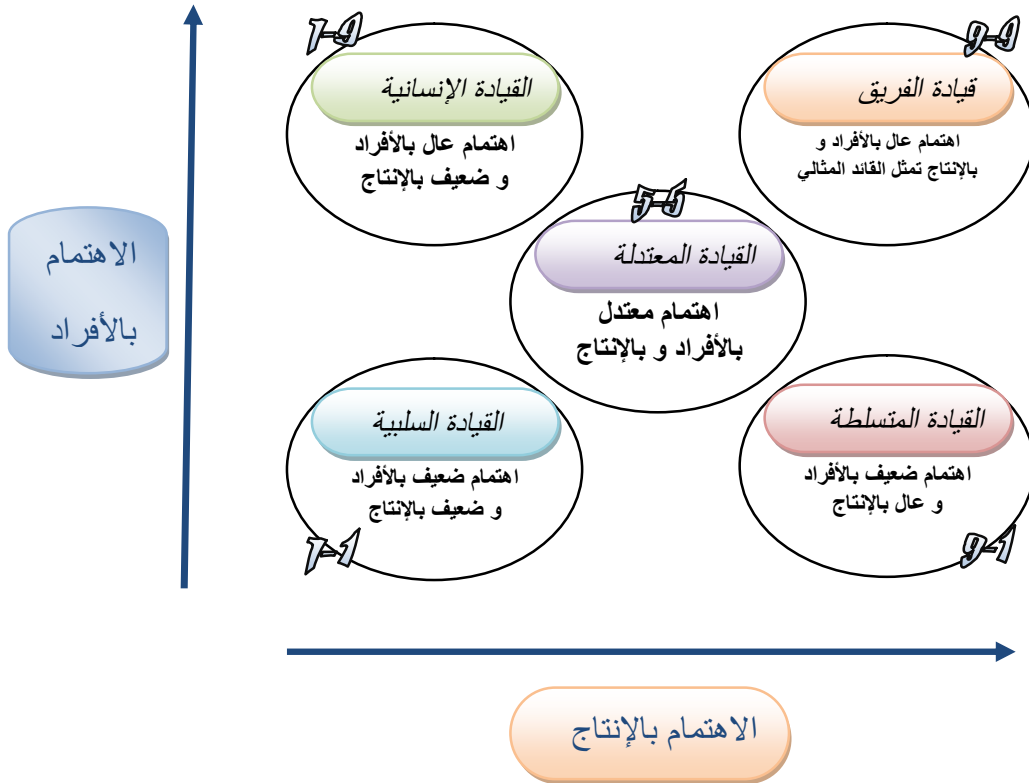
هي دراسة مكتملة لما قامت به أبحاث جامعتي أوهايو وميشغان الأمريكيتين حيث قام بهذه الدراسة روبرت بليك وجين موتون Robert black- mouton وكانت هذه الدراسة في أوائل السبعينات، حيث تقوم هذه النظرية على بعدين هما: ¹

- الاهتمام بالإنتاج؛

- الاهتمام بالعاملين.

حيث طور كل من بليك وموتون هذه النظرية من خلال شبكة إدارية كان الغرض منها هو التعرف على مجمل الأساليب القيادية، وقد لاقت هذه الشبكة صدى واسع فيما يتعلق بتوضيح ديناميكية أبعاد القيادة وكذلك تمكن القائد من الاستفادة منها من خلال تحديد البدائل المتوفرة له من أجل تحسين فاعليته كقائد من خلال توفير خمسة أساليب رئيسية للقيادة حسب موقعها على الشبكة والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم: 07 الشبكة الإدارية



المصدر: محمود أحمد الفياض، مرجع سبق ذكره ص 432.

¹ بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 73-74.

وبالرغم من وجود 81 موقعا على هذه الشبكة (9×9) إلا أن الاهتمام ينصب على خمسة منها:¹

النمط (1، 1): حيث يميل القائد لأن يكون معتكفا فلا يهتم بالعمل أو بالإنتاج ولا بالعاملين ويعمل لأن يتجنب معايشة الفراغ بين الحاجة للعمل والحاجة لعلاقات طيبة، لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل المطلوب وتهيئة درجة من الرضا للعاملين، بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي ويكتفي هذا القائد لأن يكون همزة وصل بين الإدارة والمرؤوسين فهو يتجنب الابتكارات و المشكلات.

النمط (1.9): حيث نجد فيه القائد يوجه كل اهتماماته للعاملين بينما يكون اهتمامه محدودا بالعمل ويرى هذا القائد الذي يمارس "إدارة النادي" أن دوره الرئيسي هو تكوين علاقة ودية مع مرؤوسيه وأن يهيئ مناخا يتميز بالأمان والراحة وأن هدفه الأساسي هو رضا العاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم.

النمط (9.9): حيث نجد القائد أكثر فاعلية وهو قائد الفريق الذي يسعى للموازنة بين اهتمام عال بالعمل وعال برضا المرؤوسين وهو يرى أن الثقة بالمرؤوسين من خلال تلبية حاجاتهم واحترامهم والإحساس بهم يجعلهم أكثر التزاما وبذلك يبذلون أقصى جهد ممكن لإنجاز الأعمال الموكلة لهم.

النمط (9.1): حيث يهتم القائد أساسا بالعمل ويكون اهتمامه محدودا بالعاملين ويرى أن القائد المصنف تحت نمط الإدارة العلمية أن المسؤولية الأساسية له هو إنجاز الأعمال وتصميم إجراءاته ومعايير الأداء كوسيلة للحكم على فعالية مرؤوسيه وأدائهم وعليهم الخضوع للسلطة المخولة له ومراقبتهم بإحكام.

النمط (5.5): الذي يوازي الاهتمام المتوسط بكل من العمل والعاملين وهذا القائد الذي ينتمي إلى إدارة منتصف الطريق يقنع بدرجة متوسطة من الكفاءة والإنتاجية ومن رضا العاملين.

وفي ظروف الأداء الواقعي الذي ينتجه القائد لترجيح اهتمامه بالعمل على اهتمامه بالعاملين وذلك في حالات مثل ضغط عمل شديد في فترة محدودة، حيث يضحي قليلا بالاهتمام بحاجات واهتمامات العاملين الشخصية مركزا على اهتمامه بإنجاز العمل، ولكن يظل نمط قائد الفريق الموازي بين العمل والعاملين أفضل الأساليب السابقة على هذه الشبكة.

ووفقا لما يراه بليك وموتون فإن الأسلوب المناسب للسلوك القيادي هو النمط (9.9) ومن ثم فقد طور برنامج من ستة مراحل لتطوير سلوكيات القادة وتشمل:

- ندوات تدريبية؛

- بناء فرق العمل؛

¹ المرجع السابق، نفس الصفحة.

- تهيئة تفاعل إيجابي لفريق العمل؛

- تصميم أهداف تنظيمية فاعلة؛

- تهيئة سبل عملية لبلوغ الأهداف؛

- استقرار بيئة الأداء لمساعدة القادة على بلوغ النمط المتوازن من السلوك القيادي.

وقد استخدمت هذه الشبكة من طرف العديد من الشركات في الخارج وهذا لما يمكن أن يتأمل القادة بما تضمنه هذه الأساليب محاولين التحول ضمن برنامج التغيير إلى نمط (9.9) وهو الذي يضمن تهيئة للمرؤوسين متعاونة ومبتكرة ومن ثم إنتاج وفق معايير كمية ونوعية مطلوبة.

ثانيا: نظرية ليكرت في القيادة

استمدت هذه النظرية على دراسة قام بها ليكرت ومجموعة من زملائه بمقارنة ما بين سلوك المشرفين في المجموعات ذات الإنتاج العال وسلوك المشرفين في المجموعات ذات الإنتاج المنخفض وهدفه من هذه الدراسة هو تحديد الخصائص السلوكية للقائد و الخروج بنتائج من هذه الدراسة، حيث استنتج ليكرت وزملائه أن المشرفين على المجموعات ذات الإنتاج العال كان اهتمامهم عال بالأفراد وتعاملهم معهم بطريقة غير رسمية ومنحهم الحرية في اتخاذ القرار، وممارستهم لطريقة الإشراف غير المباشر على هؤلاء المرؤوسين، أما المجموعات ذات الإنتاج العال حيث تم التوصل إلى أن القيادة الديمقراطية هي أفضل من الأوتوقراطية حيث تم من خلاله التوصل إلى أربع أنواع من الأساليب القيادية وهي:¹

أ- التسلطي الاستغلالي

حيث من خلال هذا الأسلوب يمارس القائد المركزية الشديدة وتنعدم الثقة في ظل هذا الأسلوب واستخدام أساليب العقاب والتهديد لدفع المرؤوسين للعمل.

ب- المركزي النفعي

يشبه هذا الأسلوب الأسلوب التسلطي إلا أن المركزية فيه تكون أقل، حيث يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات في بعض الأحيان.

ت- الاستشاري

حيث يمتاز هذا النوع من القادة بالثقة مع المرؤوسين بحيث يتبادل الطرفان الأفكار ولكن ليس بدرجة مطلقة .

¹ رنجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 184.

ث - الجماعي المشارك

هذا القائد يعمل على الاستفادة من أفكار مرؤوسيه ويكون لديه ثقة مطلقة بهم، ويتم تبادل المعلومات باستمرار وهو من أفضل الأساليب في نظر ليكرت.

بشكل عام فإن جميع النظريات السابقة لا تراعي الظروف المستقرة للمنظمات والأنشطة المختلفة ويجب الإدراك أن لكل نظرية ظروف اجتماعية، اقتصادية، وثقافية دعت إلى ظهور هذه النظريات وقد تبين من خلال النظريات السابقة أنها أسس فكرية دعت بظهور نظريات حديثة لأنها أهملت العوامل البيئية فليس المهم السمات التي يمتلكها الفرد لكي يصبح قائدا بقدر ما هو مهم الطريقة التي يجب من خلالها أن يمارس القيادة وربما النظريات السابقة قادت إلى مفاد أنه لا يوجد أسلوب يعد الأفضل لفهم القيادة.

المطلب الثالث: المدخل الموقف في القيادة الإدارية

كان إخفاق دراسات أنماط القيادة التي قدمها المدخل السلوكي في تقديم فروق واضحة عن محددات فاعلية القيادة دفعا لأبحاث أخرى لاحقة إلى تطوير نماذج ونظريات تحاول الإجابة على السؤال التالي:

ما هي الظروف أو المواقف التي يصبح فيها نمط قيادة معين أكثر ملاءمة من الأنماط القيادية الأخرى؟

فالمدخل الموقف يفترض أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملاءمة نمط القيادة للموقف أو الظروف التي فيها ممارسة العملية القيادية لذا فعلى القائد تحليل الموقف أولا ثم اتخاذ قرار بأي من الأنماط القيادية التي يتم تطبيقها.¹

وأساس هذه النظرية أن هناك مواقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد معينين ليكونوا قادة والفرد الذي يكون قائدا في موقف معين قد يكون قائدا في موقف آخر، وكذلك تشير النظرية إلى أنه لا يوجد سلوك (ديمقراطي- ديكتاتوري) في القيادة يصلح لكل زمان ومكان كما أنه لا يوجد له صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحا، بل نجاح القائد يعتمد على الموقف الذي يحدد فعالية القائد فكل إدارة تختلف عن الأخرى، فالمواقف هي متغيرة حسب أهداف الجماعة فالقيادة هي وليدة المواقف لا السمات.

الفرع الأول: نموذج فيدلر وهرسي بلانشارد

أولا: نموذج فيدلر الموقف

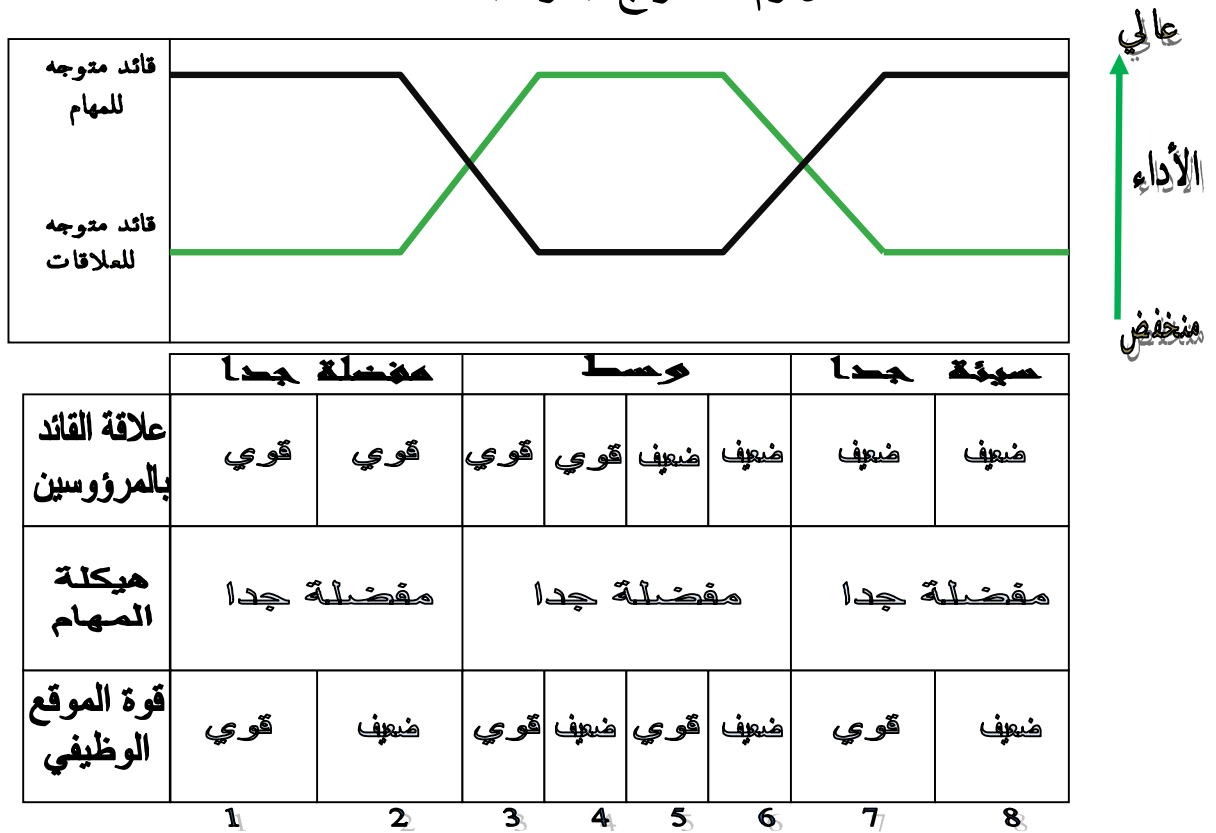
يعتبر هذا النموذج الذي قدمه فيدلر من أوائل المحاولات الجادة لإيجاد علاقة بين متغيرات الموقف ونمط القيادة الواجب تطبيقه.² حيث قام بإجراء عدد من الدراسات وأبرزها في جامعة إلينوى الأمريكية للسنوات "1967-

¹ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 588 "بالصرف".

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2008، ص 272.

1976، حيث اعتبرت من أهم الدراسات التي أجريت حول موضوع القيادة لأنها اعتمدت منهجا جديدا وهو طبيعة الموقف الذي يوجد فيه القائد، ومن هنا ظهر ما يسمى بالنموذج الموقفى للقيادة الفعالة والذي اعتمد على العوامل الشخصية التي جعلت من الشخص قائدا، وأما السمات التي تجعل القائد ناجح أو فاشل لأنه لا يوجد أسلوب قيادي صالح لكل زمان ومكان لأن القيادة أساسها الانسجام والتناغم الصحيح بين شخصية القائد ومتغيرات الموقف وطور فيدلر وزملائه استقصاء للكشف عن اتجاهات الأفراد نحو التعاون مع الآخرين وذلك لمعرفة إذا ما كان الفرد يهتم بالعلاقات أم بالمهمة، حيث أن نمط القيادة يتوافق مع ثلاث متغيرات موقفية موضحة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 08: نموذج فيدلر للقيادة



المصدر: بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري، عمان، 1999، ص 224

المتغيرات الموقفية من خلال تحليل الشكل هي:¹

أ- علاقة القائد بالمرؤوسين

وتقاس من خلال درجة الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين فالعلاقة الجيدة هي التي تتصف بارتفاع هذه الدرجات.

¹ المرجع السابق، ص 273.

ب- هيكل المهام:

ويقصد بذلك مدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وهذا يلي العامل الأول من حيث قوة التأثير على الموقف القيادي.

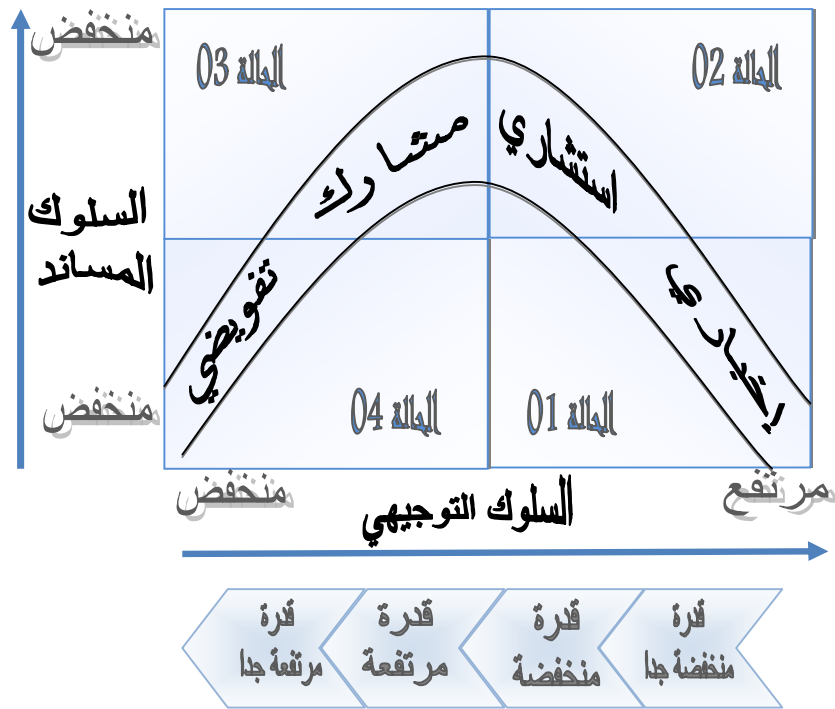
ت- قوة مركز القائد:

أي مدى وضوح السلطة الرسمية للقائد ومدى قوة مركزه لأداء مهامه وتعلق بالسلطة الممنوحة له في منح المكافآت وفرض العقوبات، ولذلك نجد أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف والظروف ولذا على القائد أن يكون مرنا في استخدامه لأساليب قيادية مختلفة لضمان نجاحه في قيادة المنظمة وتحقيق أهدافه.

ثانيا: نظرية الموقف القيادي لهرسي وبلانشارد

تفترض نظرية القيادة الموقفية التي قدمها الباحثان Paul Hersey و Kenneth Blanchard أن فاعلية القيادة أو النمط القيادي الناجح يتوقف على مدى استعداد المرؤوسين للأداء في ظل موقف معين. ويقاس استعداد المرؤوسين بمدى قابليتهم ورغبتهم وثقتهم في تحمل مسؤولية أداء المهام المطلوبة منهم، فيمكن توضيحها.

الشكل رقم 09: نموذج هيرسي وبلانشارد للقيادة



مستوى نضج المرؤوسين

المصدر: محمد محمد ابراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997، ص 371.

من خلال تحليل الشكل يتضح أن هناك أربعة أنواع من الأساليب القيادية وهي:¹

أ- النمط الإخباري: هو عبارة عن نمط توجيهي يهدف إلى تحديد الأدوار التي يقوم بها المرؤوسين ووضع مختلف الأهداف وتقديم الاستشارات.

ب- النمط الاستشاري: يهتم هذا النمط بالواجبات والعلاقات الإنسانية حيث يعطي القائد للمرؤوسين توجيهات كثيرة ولكن يبقى في الأخير اتخاذ القرار بمفرده.

ج- النمط المشارك: يقوم القائد هنا بالتقليل من محتوى التوجيه، ويسمح للمرؤوسين في الإشراف في اتخاذ القرارات وتقتصر مهمته هنا فقط في الاتصال.

د- النمط التفويضي: في هذا النمط القائد لديه نفوذ بسيط ويزود المرؤوسين بتوجيهات ودعم بسيطة.

فمن خلال نموذج هيرسي وبلانشارد التي حددت نضج المرؤوسين واستعدادهم للعمل كمتغير ظرفي واقترحت أربعة أساليب قيادية يتضح أنه كلما زاد مستوى نضج المرؤوسين لإنجاز العمل توجب على القائد إعطاء المزيد من الاهتمام بالأفراد والعلاقات وتقليص الاهتمام بالتوجيه والعمل، وإذا بلغ مستوى نضج الأفراد فوق المتوسط فيجب عليه تقليص نمط سلوكه المهتم بالعمل والعلاقات على حد سواء.

الفرع الثاني: نظرية المسار - الهدف لهاوس

تعد نظرية المسار الهدف التي قام بتطويرها العالم روبرت هاوس من العلامات البارزة للمدخل الموقفية وأكثر نظريات هذا المدخل قبولاً، وتعتمد هذه النظرية جزئياً على بعض أبعاد العملية القيادية التي تناولتها دراسات جامعة ميتشغان وأوهايو على نظرية التوقع في الدافعية.

وقد اشتقت نظرية المسار - الهدف من اسمها من افتراض أساسي مفاده أن القائد الفعال هو الذي يوضح المسارات التي من خلالها يتمكن المرؤوسين من تحقيق الأهداف المرتبطة بالمهام التي يؤديها والأهداف الشخصية، مما يجعل رحلة المرؤوسين داخل هذا المسار ميسرة .

ولكن هاوس أكد على أن النمط القيادي يرتبط بالموقف الذي يواجهه القائد لذا يجب أن يكون القائد مرناً، بمعنى أن يشكل نمطه حسب الموقف.²

وتحدد هذه النظرية أربعة أنواع من السلوك القيادي يمكن استخدامها من قبل القائد ولكن في ظروف ومواقف هي:³

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 272.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، الأردن، 2010، ص 274.

³ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

أ- السلوك التوجيهي:

حيث يقوم القائد بتعريف المرؤوسين إلى ما هو متوقع القيام به من مهام ومسؤوليات.

ب- السلوك المؤازر:

حيث يظهر القائد صداقته لمرؤوسيه واهتمامه بهم وعطفه عليهم.

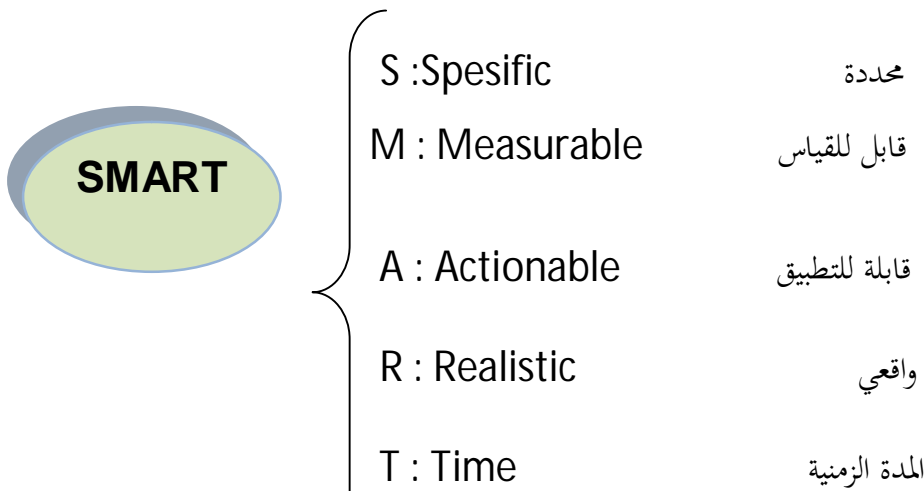
ج- السلوك المشارك:

وهو مشاركة القائد لمرؤوسيه باتخاذ القرارات ووضع الحلول للمشكلات .

ث- السلوك الإنجازي:

وهنا يقوم القائد بتحديد أهداف مثيرة ويظهر ثقة عالية لمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف.

- إن وجود أهداف عند الأفراد شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك في ترشيد و توجيه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق الهدف و هذه الأهداف يجب أن تكون محدودة ومقبولة وذات فائدة، وقابلة للقياس، بذلك يستطيع المدير أو المشرف الاتفاق مع مرؤوسيه في وضع الأهداف الحاصلة بأداء العمل و كيفية تحقيقها وللأهداف خصائص يعتبر عنها وفق الكلمة الفرنسية SMART¹:

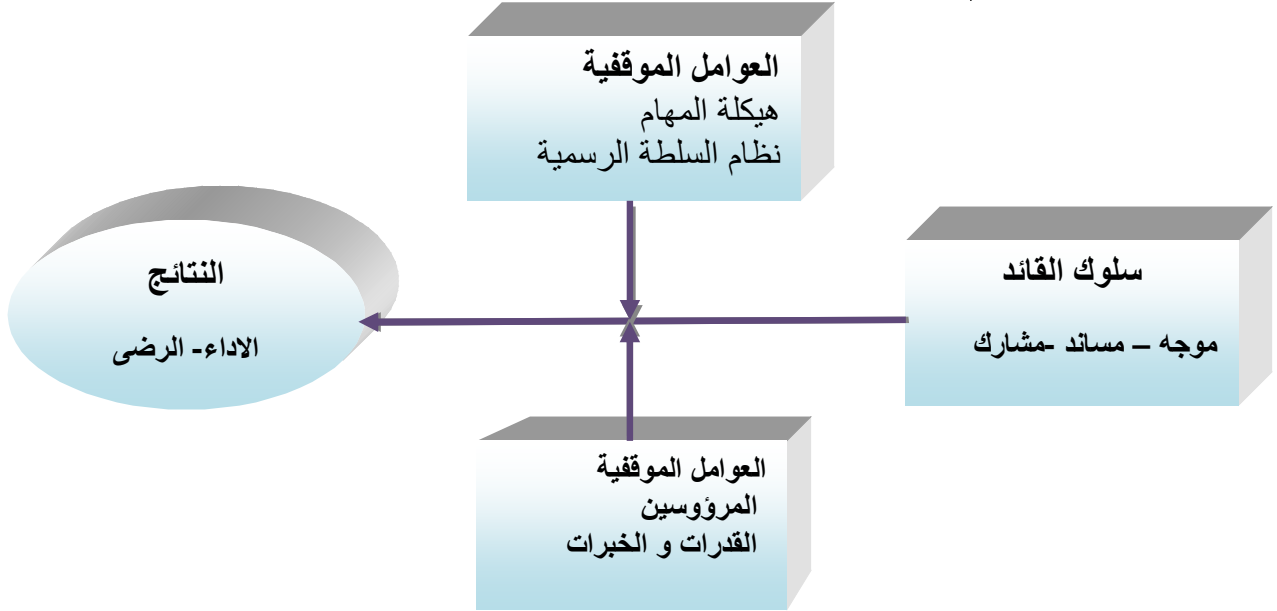


ولذا نجد أن هذه النظرية تقوم على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطريق الذي يمكن أن يوصلهم إلى أهدافهم والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدته سلوكه ونمك قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم، وركزت هذه النظرية بالتحديد على القائد وأدت إلى نظريات ديناميكية حديثة لإيجاد العلاقة بين القائد

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 274.

والمرؤوسين ومن ضمن هذه النظرية يجب أن يشمل القائد على الخصائص البيئية في العمل والموظفين لتحديد أي نمط مناسب وفقا للطرف وفي الأخير يمكن توضيح هذه النظرية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: العلاقات الشرطية بنظرية المسار-الهدف.



المصدر: طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 599.

تبدو نظرية المسار و الهدف غير ثابتة وغير كاملة ، نجدها أنها أدت إلى إنشاء القليل فقط من الفرضيات كما أن المؤثرات على المرؤوسين عديدة إضافة إلى ذلك تفاوت المشاعر لديهم ولكنها أسهمت بشكل واضح و ثري في تفسير القيادة واستكشاف الروابط بين سلوك القائد وتحفيز المرؤوسين.¹

1المعهد التطويري لتنمية البشرية ، مرجع سبق ذكره ،ص37

المطلب الثالث: النظريات والاتجاهات الحديثة في القيادة

تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة والتي عرضت في نظرية السمات والنظريات الموقفية، لكن بيئة الأعمال المتغيرة إضافة إلى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات، و ما رافق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية فرضت نظرة متجددة للقيادة في منظمات الأعمال، فمنذ سبعينات القرن الماضي ظهرت العديد من النظريات والاتجاهات الحديثة في مجال القيادة والتي يمكن التطرق إليها من خلال ما يلي:

الفرع الأول: النظرية الوظيفية والنظرية التفاعلية:

حيث من خلال مايلي سيتم الإحاطة والتطرق لكل من النظريتين.

أولاً: النظرية الوظيفية

تقوم على افتراض منطقي مفاده أن القيادة تسعى لتحقيق أهداف الجماعة وتماسكها وترابط أعضائها من خلال عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة لمواجهة المواقف المتعددة لصالح الجماعة والمنظمة، ولهذا فإن عملية القيادة لا تقتصر فقط على فرد واحد بل أنها فعالية مشتركة لأعضاء الجماعة، وغالبا ما يظهر هذا الاتجاه في إيضاح أبعاد القيادة بشكل كبير في الجماعات الديمقراطية، إذ أن طبيعة القرارات المنبثقة من خلال تفاعلاتهم الوظيفية في إنجاز المهام تنطلق من روح المشاركة واحتواء المواقف من وجهات نظر متعددة وبالتالي يتحقق البعد الحقيقي للظاهرة القيادية من خلال الروح الديمقراطية والمشاركة في مسؤولية اتخاذ القرارات وإنجاز المهام المختلفة.¹

ثانياً: النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على مفهوم يتجاوز تركيز النظريات السابقة على عامل واحد من العوامل المؤثرة في القيادة، إذ أن نظرية التفاعل وفق لإطارها الفكري عبارة عن عملية التأثير المتبادلة من العوامل ذات الأثر على ظاهرة القيادة وهي: القائد- الجماعة- الموقف إذ أن هذه العوامل تلعب نفس الآثار المتبادلة.² حيث أن نظرية التفاعل تركز على مضمون التفاعل القيادي الذي هو تفاعل ينطوي على توجيه الأفراد وإعطائهم المقترحات والتفسيرات.³

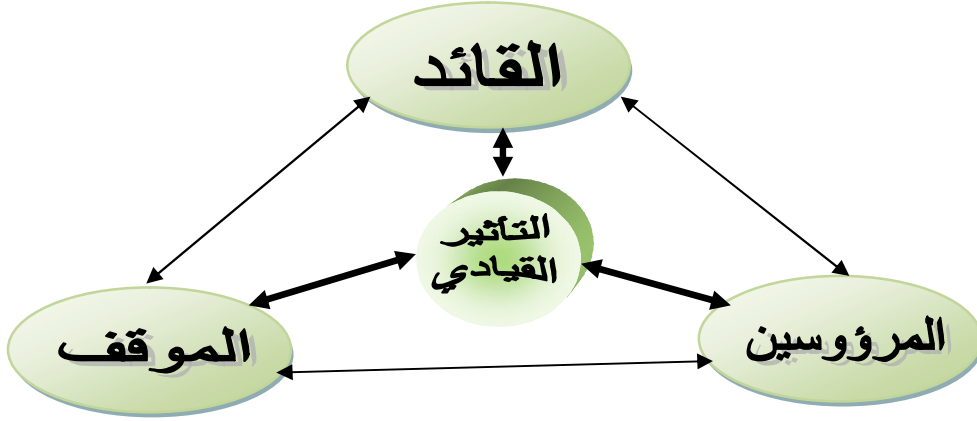
¹ خطير كاظم ، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 305.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ سعاد نائف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 4، 2008، ص 367.

ويمكن تمثيل هذه النظرية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 11: النظرية التفاعلية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على خطير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 305.

يتضح من خلال الشكل أن القيادة هي عملية تفاعلية مشتركة بين مجموعة من العناصر والتي تعرف بالعناصر القيادية ممثلة في القائد والمرووسين والتأثير تحت موقف معين، إذ من خلال هذا الشكل يتضح أن القائد مهمته هو التأثير على الجماعة ولكن الاستجابة لذلك التأثير يكون عن طريق التفاعل مع البيئة "الموقف" ولذلك نجد أن هذه النظرية لم تحمل النظريات السابقة، بل حاولت أن تجمع بينها والتي حاولت كل منها على التركيز على عنصر معين من العناصر ليتم في الأخير خلق صورة تفاعلية لهذه العناصر تحت ما يسمى "القيادة التفاعلية" والتي كان لها آثار مع بيئة المنظمة والتي تسمح بتحديد الاتجاهات القيادية ذات الأثر الفعال في تحقيق أهداف المنظمة ومواصلة نجاحها، في ظل المتغيرات المختلفة.

الفرع الثاني: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

أولا القيادة التبادلية:

إن الأصل في هذه النظرية يرجع إلى وظيفة القائد من خلال قيامه بتحفيز العاملين بإنجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات ذلك الانجاز وتوفير مقابل لمبادلة جهودهم التي يبذلونها اتجاه ذلك الإنجاز وتحقيق أهدافه، حيث أن عملية التبادل في العمل والجهد من أجل مقابل محدد هو ما تقوم عليه هذه النظرية، وتقوم هذه النظرية على مفهوم بناء العلاقة بين القائد والمرووسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، يقوم هذا الأسلوب أيضا على توجيه القائد للعاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا

استمر أدائهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة¹. حيث يكون هذا النمط القيادي واضحاً في كثير من المنظمات التي تمتاز بيئة أعمال مستقرة نسبياً، فالمشاكل والمتطلبات واضحة ومحددة المعالم وغدها لا يختلف كثيراً عن يومها، وكل قائد فيها يسعى إلى أهداف محددة.

ثانياً: القيادة التحويلية

يعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخلاً جديداً للقيادة مقابلاً للقيادة التبادلية وفي القيادة التبادلية يمارس القائد عملية تبادل بين المنظمة وبين أعضائها، فالعاملون يقدمون عملاً وينجزون والإدارة تقدم لهم الحوافز مثل التقدير، المكافآت والعلاوات والترقية، ومن لم يقيم بالفعل يعاقب أما القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة أو طرق أداء الأعمال وليس لمجرد المكافآت أو العقاب.²

فمفهوم القيادة التحويلية:

هي منهج طويل الأمد يركز على المزايا على المدى البعيد وعلى العلاقات القوية وليس على المتطلبات الحالية للعاملين في المنظمة.³

وتعني أيضاً: منهج يسعى فيه القائد للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود، حيث يشعر التابعون بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام، مما يزيد من دافعيتهم للقيام بأكثر مما يقومون به في العادة.⁴

وعند تحليل المفهومين المتعلقين بالقيادة التحويلية نستخلص أنها تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:⁵

- المشاركة بين القائد والمرؤوسين في تبادل الرؤى المستقبلية؛
- توفير الفرص الفردية للمرؤوسين في مجال القيادة والتطوير؛
- الارتقاء بحاجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات؛
- خلق شراكة في العمل أكثر من خلق المساهمة فيه؛
- تحقيق الاندماج بين مصالح المرؤوسين ومصالح القائد واهتماماته.

¹ عدي عطا حادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص 49-50.

² نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 240.

³ طاهر محسن منصور الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 162.

⁴ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁵ نفس المرجع، ص 162.

كما أن القيادة التحويلية لتجسيدها على أرض الواقع تحتاج إلى مراحل كغيرها من المفاهيم الأخرى وهناك خمس مراحل لها وهي:¹

أ- تطوير الرسالة: بحيث تكون الرسالة واقعية تستجيب لفرص المنظمة وتحدياتها؛

ب- تشخيص قناعات المرؤوسين: وحاجاتهم وتوقعاتهم وربطها مع رسالة المنظمة مما يؤدي إلى خلق فهم مشترك بين الإدارة والمرؤوسين بأن بلوغ هذه الرسالة هي مسؤولية الجميع؛

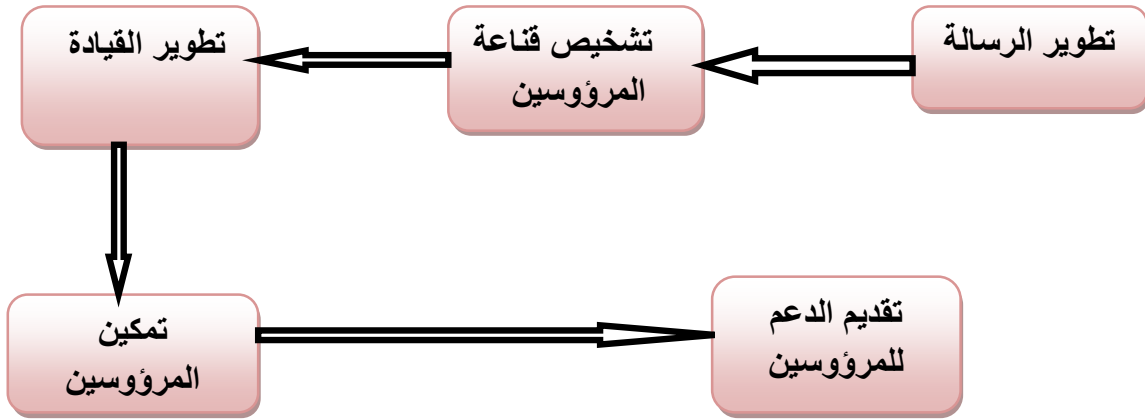
ج- تطوير القيادة: التي تحث المرؤوسين على اعتناق الرسالة والدفاع عنها والولاء لها من أجل تحقيقها؛

د- تمكين المرؤوسين: لعمل ما هو مطلوب لتحقيق الرسالة؛

هـ- دعم المرؤوسين: تقديم دعم للمرؤوسين عن طريق إظهار الاهتمام بحاجاتهم .

ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 12: مراحل القيادة التحويلية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 163

كما أن القيادة التحويلية تحتاج إلى قائد تحويلي يعرف على انه الشخص الذي يمكن المرؤوسين ويدفعهم للأداء إلى ما هو أكثر مما متوقع منهم أصلا والعمل بمستويات فائقة وأهداف جماعية بدلا من مجرد التركيز على مصالح مباشرة وأنية. وله عدة خصائص تتمثل في:

¹ طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

الفرع الثالث: القيادة الإدارية في بيئة العمل الجديدة.

إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال والتحديات الكبيرة التي تواجه منظمات الأعمال قد غير مفهوم القيادة فالعولمة والتجارة الالكترونية والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ساهمت في خلق مكان عمل جديد وغيرت من مصالح العاملين وتوقعاتهم وخلقت تنوع عال هذه جميعها وجهت بشكل آخر للتفكير حول الممارسات القيادية ورغم المجالات التي أصابها التغيير كثيرة إلا أننا سنقتصر على مجموعة منها وهي كالآتي:

أولاً: القيادة الافتراضية

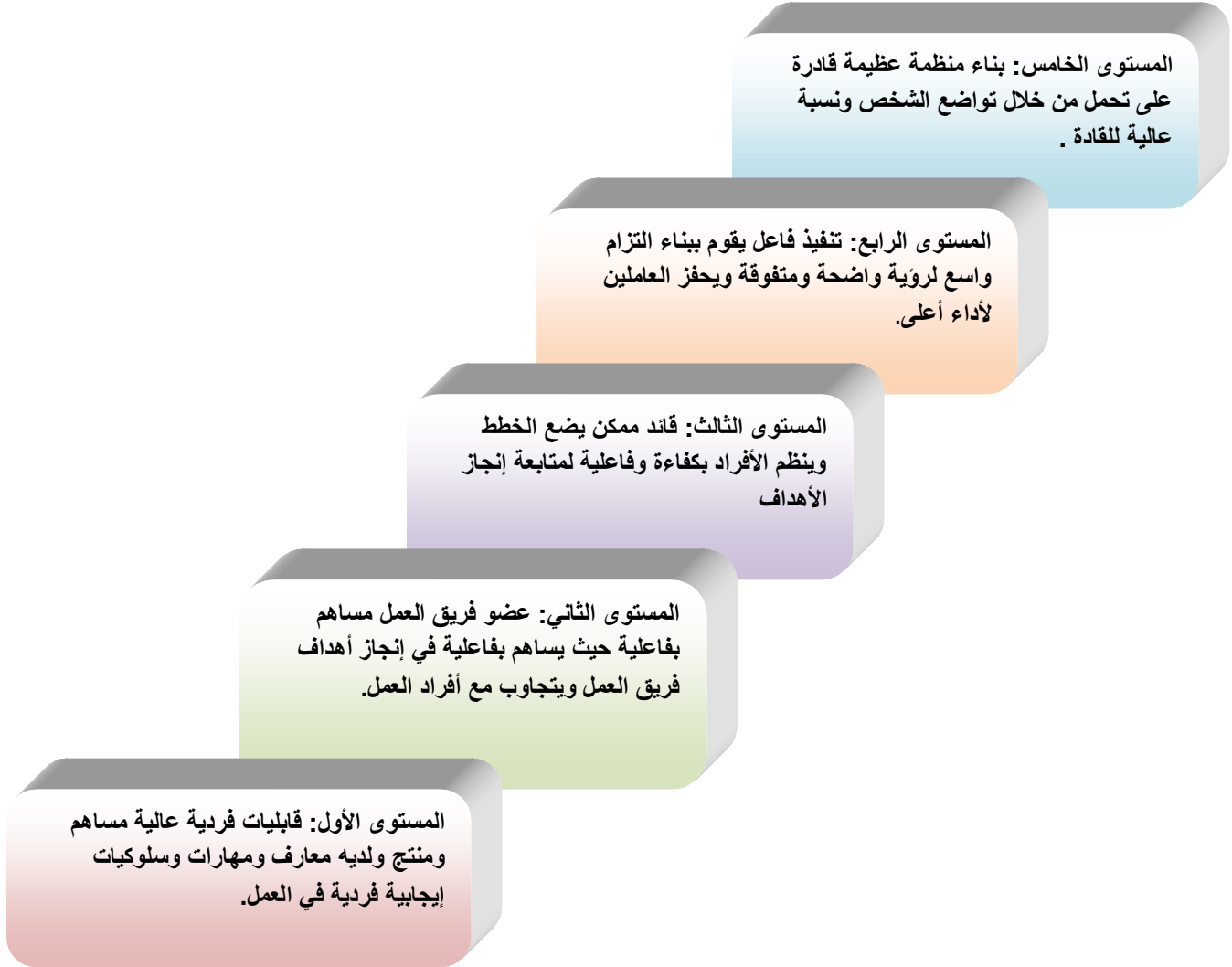
هناك العديد من العاملين الذين يؤدون أعمالهم في فضاء الانترنت أو عن بعد من خلال منازلهم يعني وجود بيئة عمل مفترضة، وليست فعلية ولا يجتمع العاملون مع بعضهم البعض إطلاقاً، هنا تواجه القيادة عدة مصاعب للموازنة بين الهيكل والمساءلة مع المرونة، فالمشكلة هنا كيفية التأكد من أن العاملين يؤدون ما هو مطلوب منهم بدون رقابة وإشراف مباشر بالطرق المعروفة، حيث وجود القادة الأهداف والمهام بشكل واضح وقد تكون مهمتهم الرئيسية هي خلق الالتزام والتحفيز لدى العاملين وإبقائهم على علم ما يجري في المنظمة بشكل مستمر دون معرفة بعضهم لبعض، وعليه فإن القادة الافتراضيين يجب أن يتمتعوا بصفة العقلية المتفتحة والمرنة مع التركيز على الحلول وليس على المشاكل كما تكون لهم قدرات اتصال عالية وقدرات تدريبية في مجال بناء العلاقات التي تعتبر من أهم المهارات المطلوبة في هذا المجال، إذ أن اختيار التكنولوجيا المناسبة وكيفية التعامل معها وتوظيفها بمقتضى طبيعة العمل هو مهمة أخرى من مهام القادة الافتراضيين.¹

ثانياً: المستوى 5 للقيادة

تقوم هذه الفكرة على أساس الدراسات التي قام بها jim collins وآخرون حول إمكانية تحويل المنظمات الجيدة إلى منظمات عظيمة حقاً، ويقدم الباحثون المستوى الخامس للقيادة باعتباره أعلى مستوى في هرم قابليات القادة ويوضح الشكل الموالي خصائص هذا المستوى الخامس للقيادة.²

¹ صالح مهدي، محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 499.
² المرجع نفسه، ص 448.

الشكل رقم 13: المستوى الخامس للقيادة



المصدر: صالح مهدي، مرجع سبق ذكره ص 448

ولعل أهم صفة للقائد في المستوى الخامس هي التواضع وعدم وجود مشاعر الأنانية.

المبحث الثالث: الأساليب القيادية

الإدارة هي عملية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة وجماعات العمل لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن من الإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة والقائد هو الفرد الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها مستعملا العمليات والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات.

وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، يقوم به العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة حسب موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي والواجبات الوظيفية المحددة له في المنظمة، ويتوقف هذا على الدور الفعال للقيادة الإدارية داخل المنظمة ونمط القيادة، فالنمط القيادي لأية منظمة ما هو إلا مجموعة من السلوك التي يوجه بها القائد منظمته.

ومن خلال هذا المبحث يمكن شرح وتوضيح الأساليب القيادية والخصائص المميزة لها من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: الأساليب القيادية حسب معيار التنظيم.

دعت الكتابات المعاصرة في مجال الإدارة العلمية والحديثة خاصة مع ظهور نظريات الفكر الإداري وتشابك النظم الاجتماعية المختلفة والنظرة الشمولية لمكونات العملية الإدارية دعت إلى تعدد أساليب وأنماط القيادة الإدارية واختلاف النظرية التي تركز عليها، حتى تناسب الظروف المحيطة.

ومن أسباب تعدد أساليب القيادة الإدارية أن أسلوب الإدارة يتأثر بشخصية القائد الإداري وخبرته فمعرفة القائد بجوانب القوة فيه تساعده على تركيز الثقة في قدراته والاتجاه الذي ينبغي أن يسير فيه فيكون مثلا أكثر ميلا للديمقراطية منه للتسلط وهكذا، ومن هنا تجدر الإشارة إلى:

- عدم إمكانية الفصل الدقيق بين أنماط الإدارة، حيث لا يوجد نمط واحد يمكن أن يسود فيه جميع الفعاليات والممارسات الصادرة من قبل القائد، ولذلك لا يوجد لدى كل قائد نمط إداري معين يكون هو النمط السائد في معظم المواقف الإدارية.

- تعدد العوامل التي تؤثر على العملية القيادية مثل سمات وشخصية القائد وكذا نوعية وسمات العاملين، نوعية الموقف، والسبب في ذلك أن أساليب القيادة والإدارة تختلف تبعا لاختلاف المواقف.

الفرع الأول: القيادة الرسمية

القادة الرسميون: هم الذين يعيشون في مراكز القيادة التي يحددها التكوين الرسمي للمنظمة وتمتد للسلطة التي تخولها لهم تلك المناصب بالتسيير لهؤلاء القادة القيام بتوجيه المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ الإجراءات والسياسات التي من شأنها التأثير الفعال على سلوكهم أثناء وجودهم في مكان العمل.

حيث يعرف **william scott** القائد الرسمي بأنه الشخص الذي يعيش من أجل الخدمة في مركز رسمي كقائد للمنظمة.¹ ومن خلال ذكر أنه نتيجة للسلطة الممنوحة للقائد يمكنه من توجيه المرؤوسين وإصدار الأوامر واتخاذ القرارات التي يتم من خلالها التأثير على سلوك المرؤوسين أثناء تواجدهم في العمل ويعمل على تقديم الدعم للمرؤوسين وحل مشاكلهم وتوثيق العلاقة فيما بينهم حيث يبذل جهده من أجل توفير متطلبات المنظمة. فالقيادة الرسمية تكمن سلطة القائد فيها من مركزه الرسمي حيث ينظر للقيادة على أساس أنها وظيفة داخل التنظيم الرسمي.

فالسلطة هي: الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل القائد والقدرة على فرض الأوامر والتعليمات على المرؤوسين لأن كتاب الإدارة ينظرون إلى سلطة القائد على أنها تكمن في القوانين والتشريعات التي تخوله الحق في إصدار الأوامر والتعليمات لمرؤوسيه لدفعهم للعمل أو منعهم من عمل ما وهذا كله من أجل تحقيق أهداف القائد والمنظمة، لأن مفهوم القيادة كما ذكرنا سابقا هي القدرة على التأثير في المرؤوسين من خلال توجيه جهودهم للعمل وإرشادهم لتحقيق الأهداف المرجوة.²

فالسلطة والقيادة لديهما هدف واحد هو تحقيق أهداف التنظيم ولو ذكرنا وتساءلنا من أين يستمد القائد سلطته في هذا الجانب فقد تظهر نظريتان لتفسير مصادر السلطة في القيادة الرسمية: نظرية السلطة الرسمية والسلطة المقبولة ولكل من هاتين النظريتين أنصار وستتطرق من خلال ما يلي:³

الفرع الثاني: القيادة غير الرسمية.

القائد غير الرسمي: هو الشخص الذي يعمل داخل جماعة ويمارس أعمال قيادية دون أن يكون له منصب رسمي ويتم اختيار القائد الرسمي بناء على قرار الجماعة لأنهم يعتقدون أن هذا الشخص يمتلك مهارات وخبرات تؤهله للقيام بذلك وقد يساعدهم بفضل مزايه على إشباع رغباتهم وحاجاتهم ولذلك يقبلون أوامره ويطبّقونها وقد يكون للقائد تأثير

¹ فانت عوض، مرجع سبق ذكره، ص 151.

² عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 130.

³ المرجع نفسه، ص 131.

سلبى على المجموعة من خلال قدرته في التأثير عليهم لأنهم مقتنعون أنه هو الشخص القادر على إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

وبالتالي فإن هذه القيادة أساساً تنشأ داخل التنظيمات غير الرسمية وتمارس نشاطها في إطاره فهي تتكون داخل مجموعات التنظيم غير الرسمي دون ارتباطه بوظيفة معينة أو منصب معين، وهي لا تستمد سلطتها من هذا المنصب.¹ وبالتالي هناك العديد من العوامل التي ساعدت على ظهور الجماعات غير الرسمية وذلك باختلاف المواقف ومن هذه العوامل:²

- عدم سلامة القيادة الرسمية داخل التنظيم ويظهر ذلك جلياً من خلال عدم مقدرة القيادة الرسمية على نقل بعض المرؤوسين غير الأكفاء ونقلهم مما يؤدي إلى دخولهم في تجمعات غير رسمية وسبب ذلك صعوبة الاتصالات وأساليب العمل؛
- الضغوط السياسية القائمة في المجتمعات والتي قد تؤدي إلى ظهور قيادات غير رسمية؛
- انضمام عدد من الموظفين الذين يلتفون حول القائد الرسمي وتشكيل فريق يعمل بأسلوب غير ظاهر ويؤثر بشكل غير رسمي على التنظيم؛
- الجماعة غير الرسمية هي جماعات تنشأ من تلقاء نفسها دون وجود تنظيم رسمي.
- تشابه الوظيفة: إن تشابه الوظائف وتمائلها والتي يقوم بها المرؤوسين تؤدي بهم إلى تشكيل تنظيمات غير رسمية حيث نجد كل فئة تشكل جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي تقوم به.
- الجماعة الاجتماعية دلت الأبحاث الاجتماعية على أن العاملين الذين لا تتاح لهم الفرصة للصلات الاجتماعية الوثيقة يكونون في العادة غير راضين عن أعمالهم وينعكس عدم رضاهم عن إنتاجهم ومعدل غيابهم وتركهم للعمل.
- إثبات الذات والانتماء: الأفراد بحاجة إلى إثبات ذاتهم وانتمائهم إلى جماعة ما.
- التفهم والمشاركة بين أعضاء الجماعة: فإن وجدت هذه الأخيرة وتكون قادرة على حل هذا النوع من المضايقات والقلق نتيجة للعمل اليومي الروتيني.
- المساعدة في حل مشاكل العمل.
- خلق فرص الإبداع والدفاع عن مصالح الأفراد.

¹فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص 195.

²منير نوري، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 105.

فمن خلال معيار التنظيم تم التمييز بين نوعين من القيادة إحداهما ترجع إلى المركز الوظيفي للقائد والتي يطلق عليها بالقيادة الرسمية، أما الجانب الثاني فهو متعلق بشخصيته ومهاراته والتي تندرج تحت القيادة غير الرسمية فكلتا القيادتين لها خصائص تميزها ويتم استخدامها من طرف القائد حسب العديد من العوامل والمواقف.

المطلب الثاني: الأساليب القيادية حسب مصدرها.

ميز القيادة الإدارية عدة أساليب أو ما يطلق عليها بالنمط القيادة وهي بذلك اختلفت وتعددت باختلاف المعيار الذي تنتمي إليه .

الفرع الأول: القيادة الأوتوقراطية

تعتبر كلمة أوتوقراطي وهي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد ولذلك تعني خضوع المرؤوسين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد منها.¹

حيث يطلق عليها كذلك القيادة الاستبدادية أو الديكتاتورية والتي تكون السلطة متفردة في يد القائد فهو يتولى القيام بكل مراحل وضع واتخاذ القرار بنفسه ولا يشرك معه أحدا في مباشرة وظيفته.² وفي ظل هذه القيادة يعمل القائد على:³

- تركيز معظم السلطات في يده والتي تشمل جميع الأمور صغيرها وكبيرها ومن ثم يلعب القائد الدور الرئيسي بينما يكون دور المرؤوسين ثانوي؛

- ضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره وقراراته بدون مناقشة أو رد ومن ثم العمل على الاستبداد بالرأي ومحاربة آراء الآخرين؛

- الإنفراد في اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وكذلك في العمليات الإدارية الأخرى مثل: التخطيط والتنظيم والمتابعة والإشراف وغيرها لهذا لا يتوفر التخطيط السليم أو التنظيم الجيد... إلخ، وفي هذه الإدارات تظهر المبالغة في التفتيش والأوامر بسبب أو بدون سبب وتعقب الأخطاء من أجل تقرير الجزاءات؛

- الاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة العوامل الإنسانية (مشاعر المرؤوسين، متطلباتهم، ظروفهم، وقدراتهم... إلخ)؛

- الفصل بين التخطيط والتنفيذ فالقائد يخطط بينما المرؤوسين يقومون بالتنفيذ دون إبداء الرأي أو ملاحظات؛

- رفض مبدأ التفويض؛

¹ فاروق فليه عبدوا، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 232.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2011، ص 107.

³ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

- عدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية داخل المنظمة والاجتماعات تنعقد بصورة مفاجئة لهدف إعطاء الأوامر دون الاهتمام بمناقشتها، ولذلك تكون مدة الاجتماع قصيرة ولا يوجد جدول أعمال مسبق للقيام بالعمل؛
- عدم مراعاة الفروقات الفردية وبالتالي عدم مراعاة العلاقات الإنسانية؛
- التطبيق الحرفي للوائح والقوانين بعد تفسيرها من وجهة نظر بدون مراعاة العلاقات الإنسانية داخل العمل.

أولاً: السمات الشخصية للقائد من النمط الأوتوقراطي

من مجموعة الخصائص المميزة للقائد ذوي الميول الأوتوقراطي نجد:¹

- قوة الشخصية واستخدام السلطة في عملية التحكم والتهديد للعاملين؛
- حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور وبالتالي سلب الكثير من المسؤوليات من الآخرين؛
- عدم تقبل النقد والتراجع عن قراراته حتى ولو كانت غير سليمة؛
- التفرقة في المعاملة بين المرؤوسين حيث يحصل على من يوافقه آرائه من العاملين على جميع المزايا والحوافز وبينما يحظى من عارضه بعدم الاهتمام وأحياناً يستخدم معه بعض أنواع العقاب والتهديد المختلفة مثل الخصم وعدم الترقية وغيرها وبالتالي هذا النمط من القيادة يؤدي إلى انقسام العاملين إلى فئتين متعارضتين إحداهما : تأيد القائد في كل المواقف سواء كانت صحيحة أو خاطئة وفي الغالب يكون هدف أفرادها تحقيق أكبر عائد من المكاسب الشخصية "الذاتية" لهم داخل المنظمة بغض النظر عن المصالح الحقيقية للمنظمة أو الجماعة أو القائد نفسه عندما يبدأ في فقد السلطة والدليل على ذلك تخلي أفراد هذه الفئة عن القائد بمجرد انتهاء فترة توليه المركز فلا يجد منهم أي نوع من الشعور بالاهتمام أو الود والصدقة، أما الفئة الثانية والتي تهتم بمحاولة تقييم الأمور بموضوعية بعيداً عن المصالح الشخصية ولهذا فإن آرائهم في بعض الأحيان أو في معظمها لا تتفق مع آراء القائد وقراراته وتصرفاته وهذه الفئة تعامل في الغالب من طرف القائد بالرفض وعدم الاهتمام.

ثانياً: أنواع القيادة الأوتوقراطية

يصنف الباحثون القادة في هذا المجال إلى:²

أ- الأوتوقراطي المتشدد(المستبد):

وهو الذي يستخدم التهديد والتخويف والعنف ضد مرؤوسيه إضافة إلى صرامة أوامره وشدتها لدرجة العنف.

¹ فاروق فليح عبدوا، مرجع سبق ذكره، ص 237.

² طشطوش هایل عبد المولي، أساسيات في الإدارة والقيادة، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 65.

ب - الأوتوقراطي الإيجابي "الخير"

وهو الذي يحاول أن يستخدم أسلوب المدح والثناء والتلويح للعقاب في حالة الإخلال بالأوامر ومخالفتها.

ت - الأوتوقراطي المراوغ "المناور"

وهو الذي يستخدم أسلوب الخدعة والمناورة بإشعاره المرؤوسين بأنهم جزء من صناعة القرار ولكنه في النهاية لا يطبق إلا ما يراه وما يريد هو لا غيره.

ومن أهم مشاكل القيادة المتسلطة:¹

- صعوبة إيجاد بدائل للقائد لأن هذا الأسلوب لا يتيح الفرصة للآخرين للتدريب وممارسة مهام إدارية وقيادية، كما أن من مشاكله أيضا لا يجد قبولاً من المرؤوسين في العصر الحاضر إلا في حالات نادرة جدا.

- وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الاستبدادية قد تفيد في المدى القصير وخاصة في حالة الأزمات أو عند نشأة الجماعة ولكن على المدى البعيد تتحول إلى مصدر تدمير للمنظمة لأنها تجعل المرؤوسين يتدمرون ويتحولون إلى أعداء وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءتهم ويصيبهم الإحباط، كذلك فإن الفرصة تكون ضعيفة أما المرؤوسين لكي يصبحوا قادة في المستقبل لأن القائد المستبد يلغي شخصيتهم ويفقدهم القدرة على القيادة ويطلق على هذا النموذج القيادي

بنظرية X.

الفرع الثاني: القيادة الديمقراطية

القيادة الديمقراطية عكس القيادة الأوتوقراطية فالقيادة الديمقراطية تعمل على تفويض سلطتها للمرؤوسين ويشاركونهم في اتخاذ القرارات لأن القيادة من هذا النوع تهتم بالعلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه من خلال معاملة المرؤوسين معاملة حسنة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم والاهتمام بأهمية دور الأفراد في المنظمة عن طريق القائد على مرؤوسيه من خلال تنمية الجهود وروح الفريق والمواءمة بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم عن طريق الاتصال ونقل شكاويهم ويعتمد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته لأنه يعمل على تطوير العلاقات الإنسانية ويؤمن بقدرات المرؤوسين ويمنحهم الفرص للتعلم من الأخطاء التي يقعون فيها وتعمل على دعم جماعات العمل وتشجيعهم على العمل الجماعي فالقيادة هنا تهتم بأسلوب الإقناع والاستشهاد بالحقائق والاهتمام بأحاسيس الفرد ومشاعره وجعله يشعر بكرامته.²

وتسمى القيادة الديمقراطية بالقيادة المشاركة وهي عملية اجتماعية تحكم الجماعة نفسها بنفسها حيث يشاركون جميعا في اتخاذ القرارات حيث يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع حاجاتهم

¹ فاروق فليه عبدوا، مرجع سبق ذكره، ص 234.

² فانت عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص 135.

ورغبتهم وخلق التعاون بينهم، فالقائد الديمقراطي يشعر بالراحة إزاء سماع آراء مرؤوسيه حيث يناقشهم ويهتم بها ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة حيث يقوم بتنمية الابتكار لديهم وإطلاق قدراتهم حيث تتركز هذه القيادة على مرتكزات هي:¹

أ- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه والتي تدور حول الأفكار التالية:

- الحصول على نتائج فعالة في العمل إذا حدث اندماج بين الموظفين والتنظيم؛
- معاملة العاملين معاملة تحفظ كرامتهم؛
- عدم تعرض مصالح المنظمة مع مصالح الموظفين أي محاولة القائد إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية؛
- رفع الروح المعنوية للفريق في اتخاذ القرار؛
- الاهتمام بجميع عناصر الإدارة من تخطيط، تنظيم، وتوجيه ورقابة؛
- العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين؛
- الاعتراف بالفروقات الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والمسؤوليات من أجل محاولة اكتشاف المواهب والقدرات المختلفة واستغلالها بما يعود على المنظمة بالفائدة بدون تحيز أو تفرقة؛
- الاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري ويتم ذلك بتفويض بعض العاملين بأعمال إدارية معينة نتيجة لشعورهم بكفاءتهم في العمل؛
- الاهتمام بالاتصالات وتهيئة المناخ السليم والملائم لتوفير العلاقات الإنسانية بين الأفراد على أساس الاحترام والتعاون المتبادل؛
- توثيق الصلة بين المنظمة والبيئة المحيطة.

ب- إشراك العاملين في بعض مهام القيادة.

يقوم القائد بعمل لقاءات تشاورية يحاول من خلالها التعرف على آراء مرؤوسيه حيث تسمح له هذه الفرصة بسماع آرائهم وتبادلها حول المشاكل التي تواجههم في العمل وهذه اللقاءات يشجع القائد من خلالها مرؤوسيه على تقديم اقتراحات ويجب على القائد ألا ينسب اقتراحات مرؤوسيه إليه والاعتراف بهم.

أولاً: سلوكيات القائد الديمقراطي: هناك مجموعة من السلوكيات تتمثل في:²

- أن يكون لديه ثقة عالية في القرارات التي يتخذها الأفراد؛

¹المرجع السابق، ص 237 "بالنصرف".

² حسين عبد الرحمان رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 105 "بالنصرف".

- يهتم بالحالة النفسية للأفراد ويحافظ على تماسكهم؛
 - يحاول معالجة المشكلات وقيمتها؛
 - يتعامل مع جميع أفراد الجماعة بمساواة وعدل؛
 - يستمع لاقتراحات الأفراد وإذا كانت مقنعة يقوم بتنفيذها؛
 - يرقب النتائج المرجعية للقرارات المنفذة؛
 - يحافظ على العمل الجماعي "روح الفريق" ويحس الفرد بالراحة والسعادة بسبب انتمائه للمنظمة؛
 - يفسح المجال لتبادل الخبرات والمعلومات بين القيادة وأفراد المجموعة؛
 - منح الحرية للأفراد في ممارسة عملهم واستخدام آرائهم في حل المشكلات؛
 - يحدد للأفراد الأهداف المطلوبة ويترك لهم تنفيذها.
- ومن مميزات هذا الأسلوب أن القائد الذي يستخدمه يعتمد كثيرا على التفويض حتى يستطيع توفير الوقت الذي يحتاجه لتنمية العلاقات الإنسانية وتوفير بيئة العمل التي تسودها الثقة والاحترام ولهذا فإن النماذج الديمقراطية في الإدارة تفترض أن تحديد سياسة المنظمات ووضع القرارات تتم من خلال عملية المناقشة والحوار التي تؤدي إلى الموافقة والإجماع على رأي موحد كما أن السلطة عملية مشتركة بين بعض أو كل أعضاء المنظمة الذين يتمتعون بقدر كبير من الوعي والفهم لأهداف المنظمة.
- ويعتبر الأسلوب القيادي الديمقراطي من أكثر الأساليب فعالية، كما ينبغي على قادة المستقبل أن يستخدموا هذا الأسلوب بشكل أوسع وذلك لسرعة التغيير في المنظمات والتدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات ومن ثم عليه أن يستعين بمروءوسيه لتسهيل عملية الإلمام بهذه المعرفة وذلك لزيادة فرص الإبداع والابتكار، وقد بين **Gray** و **Starke** في دراستهما لبعض المنظمات تطور ممارسة أساليب القيادة وأظهر أنه مع مرور الزمن يتجه إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي بشكل أكبر .
- ولكن هناك مأخذ عن القيادة الديمقراطية تتمثل في:
- عدم واقعية الديمقراطية من خلال التطبيق العملي لأن القيادة الديمقراطية تقتضي جل وقتها للموظفين و رغباتهم وحاجاتهم متناسيا القائد لواجباته وسلطاته حيث أن تركيز القائد على المشاركة يضعف مركز القائد من حيث تطبيق الأهداف بعيدا عن الرقابة هذا كما يرى بعض الباحثين في مجال الإدارة؛

- إن عملية القيادة: هي عملية تتطلب الموازنة بين المرؤوسين وأهداف المشروع وزيادة الإنتاجية وهذا يتطلب قائد صلب وقوانين وأنظمة صارمة والقائد الديمقراطي من الصعب عليه هذا؛
- إن القائد الديمقراطي يحتاج إلى وقت طويل لمناقشة مرؤوسيه وسماع اقتراحات وعمل اجتماعات وندوات معهم وبحاجة إلى وقت للإشراف عليهم؛
- قد لا يتفق القائد والمرؤوسين وقد يعتقد القائد أنه عندما يشرح ويوضح للمرؤوسين ما يفكر به سينفذون طلبه ولكن هناك إمكانية لعدم تنفيذ آراء القائد وتنتج هنا مشاكل.

الفرع الثالث: القيادة الحرة المتسببة.

وهي القيادة التي تعطي الحرية المطلقة في ممارسة النشاط واتخاذ القرار ويصبح القائد كمستشار فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة مباشرة وفي ظل هذا النوع يفتقر القائد للحماس والدافع لإنجاز العمل حيث يترك حرية التصرف لمن هم دونه ويفوض كل صلاحياته أو أغلبها إلى المرؤوسين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف.¹

حيث يرى كتاب الإدارة أن هذا النمط من القيادة يجمع بين النمطين الآخرين من القيادة الإدارية " الأوتوقراطية والديمقراطية" من خلال استهداف وتوجيه الأفراد العاملين من خلال التأثير في سلوكهم إلا أن هذا النوع يركز على حرية الفرد العامل في أداء عمله، وإن هذه القيادة تركز بشكل أساسي على توجيه جهود الآخرين من خلال التأثير على سلوكهم ويكمن الاختلاف بينها وبين الأساليب القيادية الأخرى في درجة التأثير ووسائله إذ أن كل أسلوب من الأساليب يركز على عنصر معين فالديمقراطي يركز على المرؤوسين نجد في المقابل الأوتوقراطي على الإنتاج أما الحرة فتركز على الفرد العامل.

فالقيادة الحرة: هي التي تكون متحررة من سلطة القائد سميت بالفوضوية لأنها تقوم على ترك الفرد يفعل ما يشاء ، والإدارة غير موجودة لتوجيه إدارة العمل مما يؤدي إلى وجود خلل وانتشار الفوضى داخل التنظيم حيث يقوم القائد هنا بإعطاء قدر كافي من الحرية وإتباعه للأساليب التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، ويعمل على تفويضه للسلطة على نطاق واسع ويطلب منهم تأدية الواجبات بطريقة عامة ويترك لهم حرية إصدار القرارات واتخاذها حيث يعمل على تنمية قدراتهم وموهبهم عن طريق ترك الحرية الكاملة لهم و يعتمد القائد لأسلوب سياسة الباب المفتوح وتسهيل سبل الاتصال ليتيح لهم المجال لطرح أفكارهم وآرائهم وبالطبع القائد هنا مقتنع تماما أن سياسة الباب المفتوح لا تعني إسماع لشكاوي الأفراد

¹ هایل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص 65.

والشرح المفصل لهم لأنه برأيه هذا لا يساعدهم على اتخاذ القرار وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة تاركاً لهم حرية التصرف لإنجاز الأهداف.¹

أولاً: مزايا القيادة الحرة وتتمثل في:²

- عدم وضوح القوانين المطبقة على المرؤوسين التي تدفعهم إلى العمل بروح الفريق وتحقيق الأهداف؛
- إعطاء القائد لمرؤوسيه الحرية يشعرهم بأن القائد لديه ثقة كاملة بنشاطهم وعملهم وقدراتهم فيبدلون أقصى جهودهم لإثبات أنهم على حسن ظن القائد بهم؛
- يتناسب هذا النوع من القيادة في المنظمات العلمية " البحث العلمي " فمثلاً العلماء عندما يترك لهم حرية اختيار الأبحاث والتجارب فهذا يؤدي إلى نتائج؛
- إن تفويض سلطات القائد في القيادة الحرة تحتاج إلى مرؤوسين على مستوى عالٍ من التعلم متمكنين من فهم الواجبات المطلوبة؛
- توسع القائد في التفويض يتطلب حسن اختيار لمن يفوضهم ويكون ذلك سبب قدرته وثقته بخبراتهم في العمل التي تؤهلهم لاستخدام تلك السلطة الممنوحة لهم مع مراعاة عدم إعطاء صلاحيات واسعة للموظفين الجدد بل منحهم سلطة محددة.

ثانياً: السمات الشخصية للقائد الحر: من الصفات المميزة لهم نجد:³

- ضعف الشخصية: وفي هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى الإداري الأقل وتغطي عليه؛
- التذبذب في اتخاذ القرارات؛
- عدم الاهتمام بالمواظبة في العمل نتيجة للتسيب والفوضى التي تسود المنظمة؛
- قلة اتخاذ القرار؛
- قلة التوجيه للعاملين وأحياناً التهرب من إبداء الرأي والملاحظة حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه.

ثالثاً: عيوب القيادة الحرة هناك مجموعة من العيوب يمكن حصرها في:

- عمومية التعليمات وعدم الاستقرار؛
- إهمال معظم جوانب النشاط وإضاعة الوقت وازدواج الجهد؛
- عدم رضا الفرد عن عمله بسبب الحرية الكاملة له وذلك لما لها من انعكاسات سلبية على النتائج؛

¹ كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص 282 "بالصرف".

² فاروق فليح عبدوا، مرجع سبق ذكره، ص 239.

³ فانتن عوض، مرجع سبق ذكره، ص 55.

- لا يؤدي الأعضاء الواجبات المطلوبة منهم بشكل سليم؛
- افتقار المجموعات إلى التنظيم وعدم وجود ضوابط لديهم؛
- محاولة فرد السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود تمنعه من ذلك.

وفي الواقع لا نجد أن القيادة الاستبدادية مطلقة أو ديمقراطية مطلقة أو متسببة ولكن نجد القائد يمارس قدرا من الاستبداد والديمقراطية في إدارته وفقا لما تمليه عليه الظروف التي يواجهها، وما تقتضيه عليه طبيعة المواقف التي يعيشها والافراد الذين يقودهم أو يتعامل معهم.

بالإضافة إلى الأساليب الرئيسية في القيادة يمكن التمييز بين أنواع أخرى وفقا لمعايير مختلفة مثل:¹

المعيار الأول: من حيث الانفراد بالقيادة والإشراك فيها

هناك القيادة الفردية حينما يكون القائد الموجه فردا واحدا، كما أن هناك القيادة الجماعية حيث يشترك فيها أكثر من فرد في القيادة يكون القادة على مستوى واحد وتصدر قراراتهم جماعية سواء كان بالإجماع أو بأقلية الأصوات.

المعيار الثاني: من حيث علنية القيادة

هناك قيادة مباشرة يتم في ظلها الاتصال بين القائد والجماعة عن طريق قنوات اتصال واضحة ومعلومة، وقيادة غير مباشرة يمارس فيها القائد قيادته من وراء الستار فلا يعرف شخصيته ولا يبين الطريق له.

فمن خلال ما تم التطرق إليه يتضح أن القائد عند التأثير على مرؤوسيه يستخدم طريقا يسمى بالأسلوب القيادي الذي يمكنه من تحقيق الأهداف المسطرة وهذه الأساليب تباينت وتنوعت تبعا للمعيار الذي تنتمي إليه.

الأداء المطلوب الوصول إليه والاهتمام بتحقيق النتائج واعتبار القيادة الإدارية مسؤولة عن العاملين وخضوعهم للمحاسبة والمسؤولة عن الأهداف المتفق عليها.²

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب القيادي

إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار الأسلوب القيادي نجد:³

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 192-193.

² فاروق فليح عبدوا، مرجع سبق ذكره، ص 243.

³ عد إلى:

- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثالثة، دار مسيرة للنشر والتوزيع، - الأردن، 2008، ص 162

- قاسم القريوتي، الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع - الأردن، 2006، ص 27

- العظيمة ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، الأردن، 2003، ص 296.

الفرع الأول: عوامل تخص القائد والمرؤوسين.

ويمكن توضيحها في:

أولاً: عوامل تخص القائد

- إن من الأمور التي على القائد أن يأخذها بعين الاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم للمسؤولية ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف؛
- القيم التي يؤمن بها القائد: إذ أن هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة؛
- وأخيراً يعتمد بناء القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة معينة يشعر بالراحة في إتباعها، فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهواها بأسلوبها المشارك مع الجماعة في الكثير من أعماله.

ثانياً: عوامل تتعلق بالمرؤوسين

يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة الموقف واتخاذ القرارات الإدارية، فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ قراراتهم وفق كل هذا وذلك فقد يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية.

الفرع الثاني: ظروف البيئة والموقف والضغوط الزمنية

أولاً: ظروف البيئة

يقصد بذلك بيئة العمل عموماً، وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها على وجه الخصوص، إذ تلعب هذه العوامل أثراً كبيراً في إتباع أسلوب قيادي، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من أسلوب قيادي، وإلا واجه كثيراً من المصاعب إلى جانب بيئة المنظمة والعمل يلعب موقع المنظمة الجغرافي دوراً مهماً إذ أن بعد المنظمة أو طبيعة حجمها يلزم القائد بتفويض جزء من صلاحياته والسماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وما دمنا نتكلم عن البيئة والمنظمة فإن نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في إتباع الأسلوب القيادي، فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والتماسك وكلما توافقت بين أعضائها صفات شخصية كالتعليم والخبرة التي تشجع الرؤساء على الاتجاه وإشراك العاملين.

ثانياً: الموقف

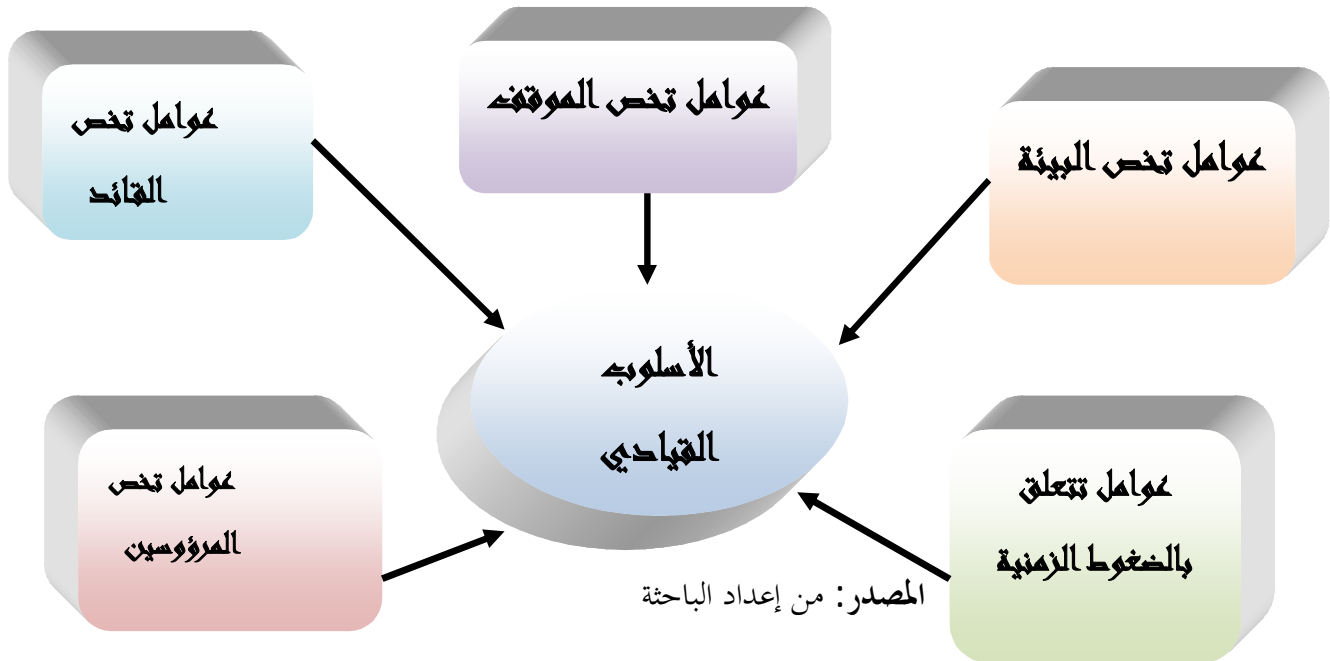
يؤثر الموقف على نوع الأسلوب القيادي المتبع، إذ لا يشجع المواقف الصعبة القادة على المشاركة وخاصة إذا كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها.

ثالثا: الضغوط الزمنية

تلعب الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دورا في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرارات دون الرجوع لمشاركة الجماعة.

وفي الأخير يمكن القول أن هناك مجموعة من العوامل التي لها تأثير على القائد والتي تمكنه من إتباع أسلوب قيادي دون الآخر والتي يمكن إيضاحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 14: العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب القيادي



المطلب الرابع: تحديات القيادة الإدارية وسبل تحسين فعاليتها

إن تغير الأحوال والظروف التي تمر بها الحياة الإنسانية وتغير العصور والأزمان وسرعة تقلبها، كدخول العالم مرحلة "عصر العولمة" وتطور وسائل الاتصال والمواصلات وتغير نظم إنجاز الأهداف بدخول الحاسوب كعنصر أساسي في كل مناحي الحياة وكذلك دخول العالم في أعماق بحر من المعلومات ضمن شبكة الانترنت وتقارب المسافات وتحويلها إلى قرية صغيرة، كل ذلك وغيره قد فرض أنماطا جديدة من التعامل مع معطيات الحياة ومناحيها كافة، وأكثر من تأثر هو الجانب الإداري والقيادي لأنه هو وسيلة الإنجاز وتحقيق الأهداف وبالتالي أصبح العالم الجديد يفرض على القائد أن يتمتع بسمات ومميزات وخبرات لم يكن يحتاجها في السابق، كل ذلك بسبب التطورات الهائلة في مجال إدارة الأفراد وصولا إلى الأهداف المراد تحقيقها، وهذا كله يشكل تحديات جديدة فرضتها ظروف العولمة التطورات الهائلة التي تشهدها البشرية في كل شيء وسنعرض من خلال هذا المطلب بعض من التحديات التي تواجهها القيادة الحديثة فمنها ما تعلق بالبيئة وأخرى بالعاملين وكذا عوامل متعلقة بالقائد في حد ذاته.

الفرع الأول: البيئة

ويقصد بها المحيط الذي يؤثر في المنظمة والقيادة التي ترعى شؤونها وتدبرها وهي عامل مهم وحيوي لا يمكن تجاهل تأثيراته أو التغاضي عنها وخصوصا في ظل معطيات العولمة وعصر المعلومات والاتصالات وتقارب المسافات والبيئة نوعان البيئة الداخلية والبيئة الخارجية فعندما نتحدث عن البيئة الداخلية نحن بصدد التحديات المتعلقة بالمرؤوسين والقائد أما البيئة الخارجية فهي مجموعة العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة ويمكن توضيحها من خلال مايلي:

أولاً: البيئة الخارجية ونجد:¹

أ- العوامل السياسية

تلعب العوامل السياسية المحيطة بالقيادة دورا مهما في تحديد مسارها وتحديد أنماطها وتصرفاتها وأساليبها، فمثلا إذا كانت القيادة تعيش في محيط متوتر مليء بالأحداث والمعارك والمشاكل والاضطرابات، وكانت تعاني من عدم الاستقرار فإن ذلك يحجب عليها وضوح الأهداف ويؤدي إلى خلل في الخطط وعدم اتزان في التفكير مما يتسبب بعشوائية القرارات وتدني الإنتاج وعدم استقرار العاملين وانصرافهم عن الاهتمام بالعمل والإخلاص فيه، وعلى النقيض فإن الاستقرار السياسي والاجتماعي وتوفر الأمن والأمان وتوفر الأجواء المناسبة يساعد القائد على اتخاذ قراراته بدقة، وكذلك فإن اطمئنان العاملين واستقرارهم له الدور الأكبر في نجاح القيادة وسيرها في الاتجاه الصحيح نحو الأهداف المرسومة وتنفيذ الخطط الموضوعة.

ب- العوامل الاجتماعية والثقافية

تلعب العوامل الاجتماعية أيضا دورا كبيرا في السلوك القيادي للقادة فعندما تعيش القادة في أجواء اجتماعية مبنية على قواعد المحسوبية والوساطة وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهضم الكفاءات وعدم إعطائها حقها في التعيين والتوظيف وعدم الاهتمام بالخبرات الفنية والعلمية، وسيادة النظم العشوائية والعائلية وتدخلها في عمل المنظمات والقيم والعادات السائدة وثقافة المجتمع التي تزيد عليها، فإن ذلك سوف يضع القائد في وضع حرج ويولد لديه الشعور بعدم الثقة من ناحية من يعملون تحت أمرهم وانعكاس ذلك كله على الإنتاج ويؤدي إلى ثغرة نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

ت- العوامل الاقتصادية

لا تقل هذه العوامل عن غيرها من الأهمية فعندما تعيش القادة ضمن أحوال اقتصادية سيئة مبنية على تراكم الديون وعدم توفر الموارد وندرة المدخلات المتعلقة بالإنتاج والتكلفة المالية العالية لكل ما يتعلق بالإنتاج وعدم توفر اليد العاملة

¹ سلامة عبد العظيم حسين، القيادة الإدارية الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 50-52 "بالصرف".

الفنية والمهنية المدربة والاعتماد على الخبرات الأجنبية والتمويل الأجنبي، فإن ذلك سوف يؤثر على فعالية القرارات التي تردد القائد واضطرابه عندما يريد أن يتخذ قرار بصدد أي أمر يتعلق بالمنظمة التي يعمل في إطارها، مما يسهم في تراجع الأداء وتعثر التنفيذ.

ثانياً: البيئة الداخلية

وتمثل:

أ- العاملين

لقد سبق وأن بينا أهمية المرؤوسين ودورهم في نجاح أو فشل القيادة في عملها بالإضافة إلى دورها في تحديد نمط وأسلوب ممارسة القيادة والخطوات التي يجب على القائد السير عليها نحو تحقيقه أهدافه المبتغاة.

إن ولوج العالم في عصر المعلومات وبسرعة هائلة فرض على المنظمات نوع جديد من العاملين، حيث لم تعد المهارات المتواضعة والمعرفة الأكاديمية السطحية والخبرة البسيطة ذات قيمة في عصر العلم والمعرفة والسرعة والإتقان، وكذلك لم تعد المنظمات تعتمد على العامل غير الماهر فقط على القيام بأعمال بسيطة ومتكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر فالمهارات الفنية والمهنية وإتقان مهارات الاتصال والذكاء والبراعة في استخدام التقنيات الحديثة كالحاسوب والانترنت حيث أصبحت ضروريات العمالة الحديثة، إن وجود مثل هذه العمالة أصبح يشكل بحد ذاته تحدياً جديداً للقيادة على اختلاف مستوياتهم، حيث أصبح من الواجب على القائد أن يتقن مهارات جديدة يتفوق على ما تمتلكه اليد العاملة، فلا يعقل أن يكون المرؤوسين أفضل من قائدهم وأبرع منه في استخدام المهارات العصرية وإتقان لغة العلم و العولمة والأرقام والحسابات في ظل بيئة سريعة التغيير والاختلاف بالإضافة إلى نجاح المنظمة العصرية، أصبح يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفعالية في زيادة رضا العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات، مما يشكل تحدياً كبيراً للمنظمة ويدفعها نحو التنافس مع غيرها من المنظمات من أجل تحقيق النجاح والتفوق والوصول إلى الأهداف المرسومة، ولا يتم هذا الأمر إلا بالقيادة الناجحين والمدراء المتفوقين إذ أن الثقافة العالية والتبصر الدائم والتعلم المستمر هي كلها ضروريات أصبح لا غنى عنها للقائد، وأن لا تخلف عن قيادة منظمته وتفوق عليه من هم دونه.¹

ويدخل في إطار هذا التحدي أيضاً هروب العمالة الفنية المدربة والأيدي العاملة الماهرة إلى خارج إطار المنظمة التي يعمل فيها بحثاً عن وضع أفضل واستقرار أكثر سواء كان ذلك لأسباب مادية ومهنية أو تأمينية وأمنية، لذا فإن من واجب

¹ طشطوش هايل عبد المولي، مرجع سبق ذكره، ص 55 "بصرف".

القيادة الناجحة على كافة المستويات هو توفير ما تحتاجه لضمان استخدامها في مجال المنافسة مع الآخرين، والتي ازدادت حدتها في العقود القليلة الماضية.

وهناك معوقات أخرى:

- اعتماد بعض القادة على معلومات مستقاة من تقارير دون محاولة تدقيقها باستقاء المعلومات عن المرؤوسين من مصادرها الأصلية من خلال لقاءات دورية مستمرة، الأمر الذي يؤثر سلبا على موضوعية ونزاهة قرارات في مجالات مثل: تقييم الأداء، النقل، الترقية، وتقديم الحوافز عموما؛

- تصور إدراك بعض القادة لأهمية فهم حاجات ورغبات ودوافع سلوك المرؤوسين واعتبار أن مشكلات الفرد الشخصية هي مشكلاته هو فقط وليست من شأن العمل أو المنظمة؛

- سرعة وصول بعض القادة لمناصب قيادية دون أن يكونوا قد اكتسبوا معارف وتجارب وخبرات ومهارات كافية؛

- إن التحديات التي تواجه المنظمة كثيرة ومتنوعة ومتعددة ومتغيرة باستمرار، فهي تتراوح ما بين العولمة مجد ذاتها كنظام حياة جديد، وما تفرزه هذه العولمة من تحديات فرعية أخرى كالمنافسة والندرة في الأيدي العاملة والموارد إضافة إلى الرغبة لتحقيق مزيد من الأرباح والنفوذ والنجاح، لذا فإن على القادة أن يكونوا دائما في حالة من الاستعداد واليقظة لمواجهة هذا التغيير بتغير آخر في حساباتهم ومعلوماتهم وثقافتهم وفكرهم الإداري القيادي ولذا فإن تحقيق الأهداف والوصول إلى الغاية المنشودة يصبح أمرا صعب المنال.

الفرع الثاني: سبل تحسين فاعلية القيادة الإدارية.

ويتم ذلك عن طريق استخدام عدة أساليب لتدريب القادة وجعلهم أكثر قدرة على مواجهة مختلف التحديات التي

تعترضهم ومن خلال سيتم التطرق إلى هذه الأساليب والمتمثلة في:

إن السمات الوراثية قد لا تكون وحدها سببا كافيا في بلوغ القائد وبروزه كقائد ناجح يقود منظمته إلى النجاح، لذا فإنه لا بد من توافر مقومات وعناصر أخرى تشكل جزء من شخصيته وتلعب دورا مساعدا وقد يكون رئيسيا في نجاحه وتفوقه في مهامه القيادية المنوطة به وصولا إلى غاياته وأهدافه. التي يسعى هو ومن يعمل بمعيته إلى تحقيقها وخير ما يساعد القائد وينمي مهاراته القيادية هو التدريب والتعليم القيادي الذي أصبح الآن لا غنى عنه للقادة، وذلك بسبب التطورات والمستجدات المتغيرة المحيطة للقائد فعنصر العولمة والانفتاح والسرعة والتطور الهائل في نظم الاتصالات أصبح يدخل في كل عمل مهما كان صغيرا أو كبيرا.

حيث أن عملية التدريب للقادة هي عملية مستمرة ومتصلة ليس لها حدود تقف عندها أو وقت تنتهي بنهايته، وهي متنوعة في أساليبها ومواضيعها والتغيير المستمر في البيئة المحيطة بالمنظمة يلعب الدور الكبير والهام في تنوع واستمرار

عملية التدريب، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا هاما باعتبارها وسيلة للإنتاج الرئيسية للقادة الناجحين والمؤهلين والمناسبين لإدارة منظماتهم نحو النجاح، ونجاح العملية التدريبية يتوقف على وجود عدة عناصر مساعدة لتحقيق الغاية من التدريب فقبل التطرق إلى أساليب التدريب يجب تحديد العناصر الواجب توفرها في مساعدة عملية التدريب وتحقيق الغاية والمتعلقة ب:¹

- وجود المدربين الأكفاء القادرين والمؤهلين الذين تتوفر لديهم القدرة على التدريب وتطبيق البرامج المعدة لذلك بكل ما يستطيعون من طاقة وقدرة بالإضافة إلى الخبرة والتجربة والممارسة؛

- توفر البرامج التدريبية المتطورة المسيرة لركب العلم والمعرفة المبنية على الأسس العلمية السليمة؛

- توفر البيئة المناسبة للتدريب والأجواء المريحة التي تضمن الاستيعاب والإدراك والفهم السريع للمادة المطروحة للنقاش؛

- استخدام أساليب التدريب الحديثة المتجددة والمتنوعة التي تضمن الإثارة والاهتمام من قبل المتدربين والابتعاد عن الروتين الممل والأساليب التقليدية القديمة؛

- ضمان تفاعل واندماج المتدربين وتفاعلهم مع البرامج المطروحة من خلال إشراكهم في التدريب وتوكيلهم مهمة المساعدة في التدريب لتعويدهم على سلوكيات قيادية جديدة تضمن تخرجهم كقادة بعد انتهاء فترة التدريب؛

- الواقعية في التدريب والبعد عن التصورات الخيالية الغير محتملة من خلال طرح بعض المواقف القيادية التي قد يواجهونها أثناء أدائها لمهامهم والتي تسمح لهم باتخاذ القرار المناسب وبسرعة ودقة لحل تلك المشكلات.

أما الوسائل والطرق المستعملة في عملية التدريب تتمثل في:²

- أولا: النقاش العلمي:

أي النقاش الجماعي حيث يتم طرح الأفكار والخطط والأبحاث والاكتشافات ودراساتها ومن ثم طرح حلول وأفكار واستنتاجات للوصول إلى الرأي الصحيح.

ثانيا: المؤتمرات

حيث يتم مشاركة ذوي الاختصاص وأصحاب الخبرة لعرض خبراتهم وأفكارهم حيث يجب أن يكون القائد كفوًا والمشاركين قد تم اختيارهم بدقة وعناية في زمان ومكان مناسبين.

ثالثا: الحوار المفتوح

¹ المرجع السابق، ص ص 56-57.

² فانتن عوض، مرجع سبق ذكره، ص ص 115-116.

أي عقد مناقشة بين مجموعة من الخبراء المتدربين حيث يتم طرح أسئلة والإجابة عليها وفق موضوع معين.

رابعاً: زيارات مبدئية:

ويتم ربط العلم بالعمل والتطبيق الواقعي وجمع معلومات وعينات ونماذج وكتابة تقارير وتصحيح الأخطاء.

خامساً: الندوات

هي تعرض تقويم للمعلومات حيث يتم فيها مناقشة التقارير والأبحاث نقاشاً جماعياً.

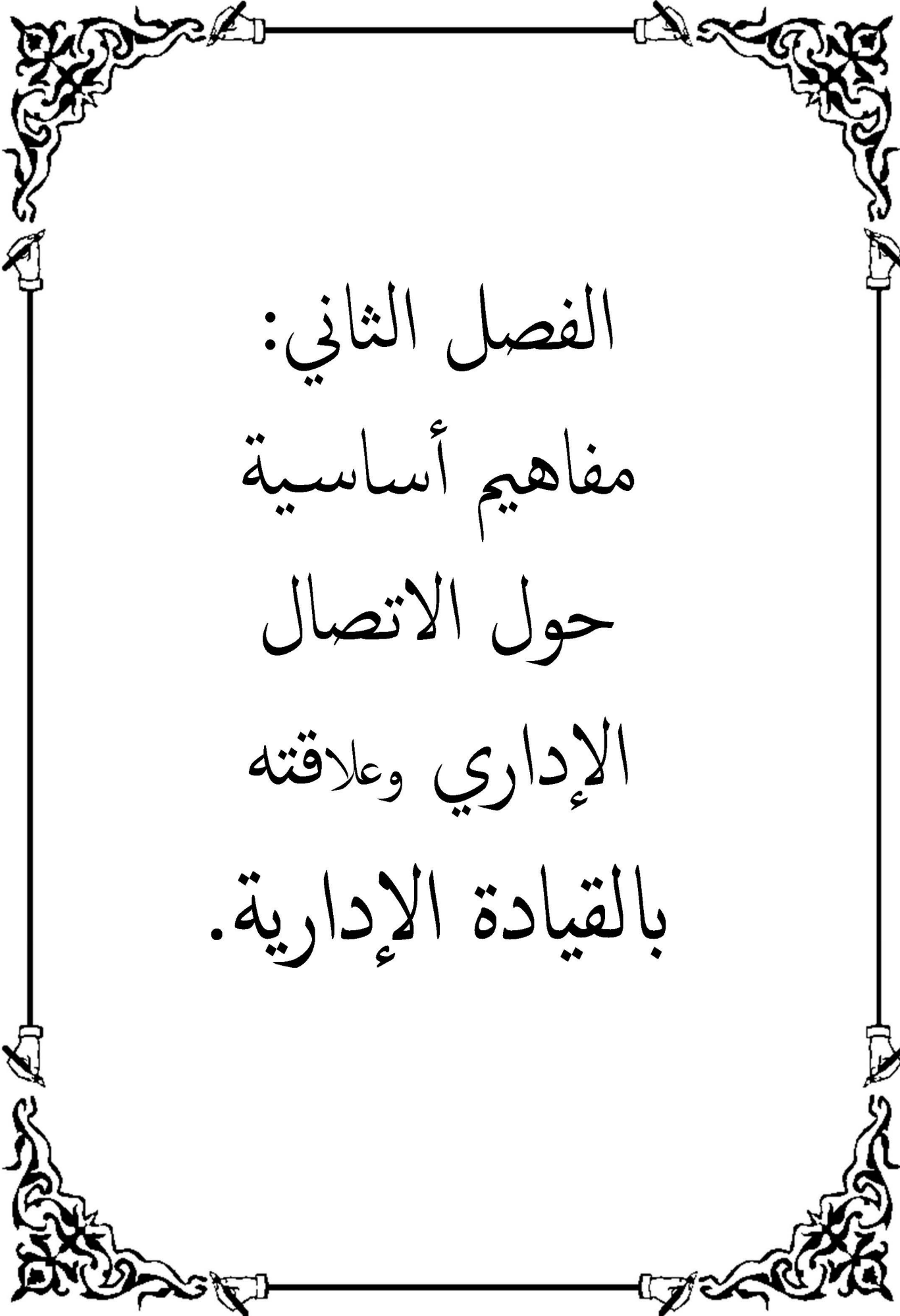
سادساً: الكمبيوتر والانترنت

وهي أهم وسيلة وأسهلها، حيث يحصل المتدرب على المعلومات والبيانات بسهولة ويسر من دون تعقيد، ويجب على القائد أن ينمي نفسه عن طريق المعرفة والدراسة والأبحاث.

خلاصة الفصل:

تعتبر القيادة الإدارية المحرك الأساسي لفعالية أي تنظيم، وذلك لأن القائد يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه لتحقيق الأهداف ولا يأتي ذلك بالضرورة بحكم المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها، إذ أن هناك الكثير من القادة يفتقرون للمهارات القيادية مما يجد من قدرتهم على تحقيق الأهداف المنوطة بهم، ذلك أن القيادة علاقة ذو شقين أطرافها قائد وجماعة راغبة في التعاون معه، فلا قيادة دون تبعية وبالتحديد تبعية طوعية، فإذا أحببت الجماعة القائد يمكن له عندئذ أن يسيرها وراءه في تحقيق المحددة للعمل، وعلى عكس في حالة افتقار القادة لتلك المهارات فمن الصعب حشد الطاقات الموجودة لتحقيق الأهداف التنظيمية لأن العاملين لا يثقون له إلا بالدرجة التي تجنبهم التعرض للجزاء والعقوبات.

واختلفت النظريات الإدارية حول مصادر ومؤهلات القادة الذين تفرزهم طبيعة التفاعل بين القائد والمرؤوسين، حيث ذهب البعض إلى التركيز على الموصفات الشخصية للقائد على اعتبار أنه المسؤول عن التأثير في الآخرين، بينما ذهب فريق آخر ليركز على المواقف التي يواجهها القائد والجماعة وفي الأخير تم التوصل إلى أن القيادة ما هي إلا محصلة تفاعل إيجابي ما بين شخص يتحلى بمواصفات معينة وبين مواقف تستدعي المعالجة ويهمننا في هذا السياق التأكيد على ضرورة تعليم القادة المهارات الأساسية التي تجعل منهم قادة، ويكمن ذلك في تعلم المهارات المتعلقة بإفساح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرص أمام العاملين لإبداء الآراء وتقديم المقترحات، وتختلف بذلك القيادة بما توفره من فرص وتطور للعاملين حيث نجد أن هناك أساليب فردية وأخرى جماعية ديمقراطية وأخرى تتراوح ما بين المتساهل والمعقول المتسيب، ورغم عناوين تلك الأساليب تحمل مدلولات قيمة واضحة، وتوحي بأن الأسلوب الديمقراطي أفضل من التسلسلي إلا أن النظرية الموقفية تؤكد على ضرورة التريث في إصدار الأحكام وتجنب التعميمات عند اختيار أساليب القيادة، لأن ما يناسب بيئة عمل أو جماعة معينة يختلف على ذلك الذي يتناسب مع بيئة وجماعة أخرى إذ لا بد للقائد من قراءة العوامل الموقفية قبل اختيار أسلوبه القيادي.



الفصل الثاني:
مفاهيم أساسية
حول الاتصال
الإداري وعلاقته
بالقيادة الإدارية.

تمهيد:

تعتبر المنظمة بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها كمجموعة من الأفراد المنظمين بشكل قانوني، وضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام تهدف في مجملها إلى تحقيق أهداف وغايات.

وحتى يتمكن هؤلاء الأفراد من أداء دورهم فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم سواء كأشخاص في نفس المجموعة أو كأفراد في التنفيذ كمسؤولين على المهام التي يؤديها انطلاقاً من الخطط والبرامج المحددة مسبقاً.

وبالتالي يعد الاتصال وتبادل المعلومات في منزلة هامة وضرورية للغاية بالنسبة للعملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة حيث لا يمكن للمدير القيام بأي وظيفة من هذه الوظائف دون الاعتماد على المعلومات والإرشادات والتوجيهات والأوامر، ومن خلال هذا يتضح الدور الذي يلعبه الاتصال في الإدارة حيث من خلاله يتيسر انتقال المعلومات إلى مراكز المنظمات وبالتالي فإن حياة المنظمات مرتبطة بها حيث تصبح مهددة بالجمود والفناء في حالة غيابها.

وبذلك يصبح الاتصال حجر الزاوية في بنية المجتمع الإنساني فالأعمال اليومية في مجالات التجارة والزراعة والإدارة والتعليم والصناعة لا يمكن أن تتم بدون الاتصال بين فرد وآخر وبين مجتمع لآخر.

فمن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى المباحث التالية لإلقاء الضوء على عملية الاتصال الإداري من حيث مفهومها وأهميتها، واستعراض أهدافها ووظائفها وعناصرها والخطوات التي تسير فيها وأنواعها وكذا معيقاتها وفي الأخير علاقتها مع المتغير المستقل الذي تم تناوله في الفصل الأول والمتمثل في القيادة الإدارية لذا جاءت تسمية المباحث تحت العناوين التالية:

- المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري؛
- المبحث الثاني: تقنيات الاتصال الإداري؛
- المبحث الثالث: الأنماط القيادية وعلاقتها بالاتصال الإداري.

المبحث الثاني: ماهية الاتصال الإداري

يعتبر الاتصال الإداري الهادف مظهراً من مظاهر السلوك الإنساني الجماعي، إذ لا يمكن تصور أي عمل بدون اتصال كما لا يمكن تصور أن أي شخص يسعى لتحقيق أهداف معينة دون اتصال حيث تعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف.

والجدير بالذكر أن للاتصالات مفاهيم وأساساً وقواعد تخضع لمعايير يجب على القائمين في المنظمات اعتبارها لكي تسير عملية الاتصالات الإدارية نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ أن المعلومات والبيانات هي القلب النابض للعملية الإدارية وهي جوهر عمل الأفراد في المنظمات وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون قدرات المدير فعالة، ونظراً لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة فإن هناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فاعليتها، بحيث تتناسب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه من نتائج لتحقيق أهداف المنظمة. باعتبار أن الاتصالات الإدارية هي أحد عناصر التنظيم الإداري وهي العملية التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات في مختلف المستويات الإدارية والتي تتمكن من خلالها المنظمات إلى اتخاذ القرارات المناسبة وبالتالي تحقيق أهدافها فقبل التطرق لمفهوم الاتصال الإداري ومعرفة الأهمية التي يكتسبها هذا الأخير بالنسبة للأفراد أو المنظمات سيتم التطرق أولاً إلى: مفهوم التنظيم الإداري وكذا المعلومات ومن ثم يأتي الدور لإيضاح متغير الدراسة.

تعريف التنظيم:

تلجأ المنظمات المعاصرة إلى وضع وتنظيم إداري فعال ويعد هذا من خلال التحديات الهامة التي يواجهها المديرين في الوقت الحالي، حيث أن ذلك يؤدي إلى إيجاد مناخ تنظيمي صحي يمكن الأفراد من أداء مهامهم ويحفز قدراتهم على الإبداع والابتكار الذي يحقق للمنظمة التجديد والنمو المستمر، حيث لا يزال مفهوم التنظيم من أكثر التعبيرات تعقيداً في الأدبيات الإدارية إذ يعرف ب:

التنظيم هو: أحد أهم نشاطات العملية الإدارية في المنظمات المختلفة وغالباً هو الثاني بالترتيب، ولسلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات لطموحات الأفراد في الترقى وما يستوعبه ذلك من توصيف سليم وإيجابي للمهام والأعمال المتعين القيام بها داخل كل وظيفة وعلاقة كل وظيفة بالأخرى.¹

إن التنظيم في ظل المنظمات المعاصرة هو وظيفة إدارية متشابكة تسعى إلى تجميع النشاطات الخاصة بالمنظمة وتوزيعها على الموظفين بعضهم بعض وخارجياً بين المنظمة والمتعاملين معها أفراد ومنظمات، وبين أيضاً خطوط الاتصال ومراكز

¹ محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية ناشرون وموزعون، (د، ب، ن)، 2012، ص 69.

القوى في الهيكل التنظيمي وكذلك حجم الوحدات العامة ويعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة للاستغلال الأمثل من أجل تحقيق أهداف محددة.

مفهوم المعلومات:

إن المعلومات هي العنصر الأساسي في مختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة في المنظمة سواء كان تخطيطاً أو تنظيمياً أو توجيهياً أو رقابة، وهي ذات أهمية كبيرة في عملية الاتصالات الإدارية وتحقيق المنظمة لأهدافها. فالوصول إلى المعلومات في شكلها الخام هناك عملية تحويلية تتمثل في تحويل البيانات ومعالجتها لتصبح في الأخير في شكل معلومات يمكن من خلالها توضيح المعنى المراد إيصاله واتخاذ القرار فقبل تحديد مفهوم المعلومات يجب الإشارة إلى مفهوم البيانات.

البيانات: هي مجموعة من الحقائق الخاصة بالأحداث التي تتم داخل المنظمة أو خارجها وتكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز على طبيعتها الأولية بمعنى لا تؤثر في سلوك من يستقبلها.¹ كما تعرف على أنها معطيات معبر عنها في شكل أرقام وصور مرتبطة بمتغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة.²

البيانات ← معالجة ← معلومات .

المعلومات: هي عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتحليلها ومعالجتها لتصبح في شكل أكثر نفعاً لمستخدمها والتي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام المالي أو المتوقع أو في القدرات التي يمكن اتخاذها.³ ومنه فإن المعلومات لها دور كبير، حيث تعتبر أداة للربط الداخلي بين مختلف أعضاء المنظمة التي بفضلها يمكنهم الاتصال بعضهم البعض، بمعنى انتقال هذه الأخيرة في المنظمة تمكن من تحقيق التنسيق والربط بين مختلف مستويات التنظيم وبين نشاطات مختلف أعضائها، كما أنها تشكل عاملاً هاماً في الفهم الاجتماعي في المنظمة باعتبارها تسمح وتسهل الاتصال الداخلي ببناء مناخ اجتماعي تعاوني وتحفيزي ملائم يسهل ذلك وجود نظام للاتصال فعال فالشيء الذي يسمح بتقوية قيم المنظمة وثقافتها.

المطلب الأول: تعريف الاتصال وأهميته

تعددت تعريفات الاتصال كل حسب وجهة نظره ولكي نصل إلى تعريف شامل لا بد من التطرق إلى مختلف تعريفات المفكرين وكذا الرجوع إلى معرفة أصل الكلمة وتحديد مفهومها لدى مختلف الباحثين وإيضاح أهميته.

¹ أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 43.

² سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 15.

³ إسحاق محمد السيد، نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر، (د، س، ن)، ص 97.

الفرع الأول: تعريف الاتصال الإداري.

كلمة الاتصال واسعة الانتشار والاستخدام في الحياة اليومية وهي ذات معاني عديدة ومختلفة لذا يجب أن نحدد مفهومها من خلال بيان أصلها ومن ثم تعريفها.

إن كلمة الاتصال في أصلها الإنجليزي **Communication** مشتقة من الكلمة اللاتينية **Communare** ومعناه جعل الشيء **To make common** أو تقاسم **To share** أو نقل **To transmit** وعليه فإن لفظ كلمة اتصال في اللغة الإنجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات وأما أصلها يرجع إلى الكلمة اليونانية **Communis** بمعنى المشاركة أما في المجال التطبيقي فتعرف الكلمة اختلافاً بينا بين الناس والمهتمين حولها، ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة تخصص وعمل كل من يتناولها.¹

فتشير كلمة اتصال إلى معاني كثيرة لدى العديد من الناس، فالبعض ينظر إليها على أنها علم والبعض الآخر يعتبرها نشاط، ويرى آخرون أنها فن أو أنها نشاط عفوي لا شعوري، وقد تكون عملاً مخططاً .

غير أن الاتصال هو نتيجة لمجموعة العناصر، فهو علم يقوم على قواعد معينة وفن يحتاج إلى مهارة ودكاء، كما أنه قد يكون مخططاً أو عفويًا حسب ما تقتضيه الحاجة، وهناك اتفاق بين العلماء بأن الاتصال هو كل ما يتعلق بانتقال الأفكار والمعلومات من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى سواء كانت ذات طبيعة اجتماعية أو ثقافية أو علمية وسواء كانت تتصل بالناس أو بالبيئة التي يعيشون فيها.

يعرف الاتصال الإداري كما يلي:²

يعرف الكثير من الكتب الاتصال على أنه عملية نقل المعلومات من شخص لآخر وقد تكون هذه المعلومات أفكار أو مقترحات أو توجيهات أو أوامر أو غيرها غير أن بعض الكتاب يرون أن هذا التعريف ناقص ويضيفون إلى عملية تبادل المعلومات "تبادل الفهم" الإدراك بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل) فالإتصال هو تبادل المعلومات والفهم من شخص لآخر إنها طريقة لإيصال الأفكار والآراء والحقائق والمشاعر والقيم للآخرين بغرض التأثير على سلوكهم.

ومنه فإن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على تعريف واحد ولكن من الملاحظة أنه مع تطور السلوك التنظيمي بدأ بعض الباحثين والكتاب يهتموا بالاتصال وينظرون إليه من منظور سلوكي واعتبار الاتصال عملية اجتماعية، عملية معالجة المعلومات الاجتماعية فالمرسل يبلور فكرة معينة من خلال معرفته وإدراكه وتحليله ويرسلها لشخص آخر يقوم بدوره

¹ علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إساعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 231.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط4، 2013، ص 243

بتكوين معنى من الرسالة التي تسلمها فالاتصال إذن يتضمن تنظيم وتبويب وتفسير واشتقاق المعاني فالاتصال عملية تحدث داخل الأفراد.

وقد عرفه كونتز وزملائه على أنه إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل.¹

وعرفه Macfor land على أنه عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد.²

وعرفه هانك Hannak على أنه العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بين الفرد ونفسه.³

وقد عرفته الجمعية الأمريكية على أنه سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى.⁴

فمن خلال التعاريف يتضح أنها تشترك على ما يلي:

- مفهوم العملية وبمقتضاها ننظر إلى الأحداث والعلاقات على أنها في حالة ديناميكية متغيرة؛
 - يتم الاتصال بين الأفراد والمجموعات ويتطلب ذلك ضرورة توافر شخصين على الأقل في عملية الاتصال أحدهما المرسل والآخر مستقبل؛
 - لا يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا إذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأي أو الفكرة وتفهمها فان مجرد تلقي أو سماع الرسالة لا يعني بالضرورة فهمها، لأن هناك فرق بين سماع وقراءة الرسالة وتفهمها؛
 - الغرض من الاتصال هو التأثير على المستقبل حتى يحدث الاستجابة التي قصدها المرسل.
 - وفي ضوء هذه الاعتبارات يمكن أن نضع تعريف لعملية الاتصال الإداري على النحو التالي:
- كما يعرف على أنه: عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم قصد تحقيق الأهداف.

الفرع الثاني: أهمية الاتصال الإداري.

تشكل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية للتفاعل الإنساني، إذ بواسطتها تتفاعل الجماعات والمنظمات مع بعضها البعض، وتتمكن من تحقيق التقدم كما أن أنظمة الاتصال السيئة تؤدي إلى نشوء الكثير من المشكلات

¹ Kontz H Donnel .Princip les management .Graw Hill co,New york .1968,p88.

² Mofar land . Dattan Management. Foundations and practice. New macmillane lishing co.Inc.1979 .p566.

³ محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2007، ص 15.

⁴ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

الاجتماعية والاقتصادية وخفض فعالية أداء المنظمات ومن ثم فإن أهمية الاتصال تظهر بشكل واضح في المنظمات المعاصرة وما يحيط بها من متغيرات وأحداث.¹

إذ يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية والتي بدونها لا يتم إنجاز العمل وتظهر أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في الإدارة من خلال التأكيد على بعض النظريات الإدارية وخاصة أنصار المدخل السلوكي في الإدارة الذي يركز على مبدأ المشاركة كأساس للإدارة الناجحة التي يرى أنصارها أن الإدارة ليست مجرد هياكل وأقسام إدارية كما يوحي المخل البنائي أو الهيكلي في الإدارة والتنظيمات من وجهة النظر السلوكية ليست إلا علاقات واتصالات تجري في محيط العمل الإداري، فالخرائط التنظيمية على أهميتها لا تعكس إلا حقيقة الأوضاع في التنظيمات بشكل دقيق، ويلاحظ زيادة الاهتمام الحديث للمفكرين العرب وكذلك المشتغلين منهم بالإدارة بهذا الموضوع، إذ أصبحت تعقد ندوات لمناقشة موضوع الاتصالات الإدارية في الأجهزة الإدارية وتلمس المشكلات المختلفة واقترح الحلول المناسبة بشأنها، وتمثل عملية الاتصالات الرابطة الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى وتهدف عملية الاتصالات الإدارية إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة، وكذلك من المهم الالتفات إلى أهمية الاتصالات في تدريب العاملين إذ يمكن من خلال الاتصالات الإدارية الفعالة تمكين الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال وبشكل يخدم أهداف التنظيمات في تحقيق الكفاءة والفعالية، فالاتصالات حيوية جدا للإدارة على كافة مستوياتها، إذ تعمل على تبادل المعلومات عن كل ما يجري وما يتوجب عمله في الأنظمة الفرعية التي تشكل النظام الإداري العام ويترتب عن تعثر عملية الاتصالات شلل الإدارة واختلالها، فلو شبهنا أي تنظيم بالإنسان للوحيظ أن الدماغ هو جهاز التخطيط وأن الهيكل العظمي هو الهيكل التنظيمي بينما تعتبر وظيفة الاتصالات مناضرة لما تقوم به الأعصاب التي تتولى عملية نقل الأوامر والطلبات إلى الدماغ في كافة أجزاء الجسم وبذلك تنظم وتنسق حركاته ويتطلب التنظيم الجيد نمطا كفؤا من الاتصالات وإلا أدت الاتصالات السيئة إلى انخفاض الروح المعنوية وضعف الإنتاج وبالتالي زيادة إلى تبديد الموارد والوقت.

إذ لا يمكننا تصور أي تنظيم من دون نظام كفؤ للاتصالات، فالاتصالات جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فلا يمكن للتخطيط العلمي أن يتحقق إلا من خلال نظام للمعلومات يمكن

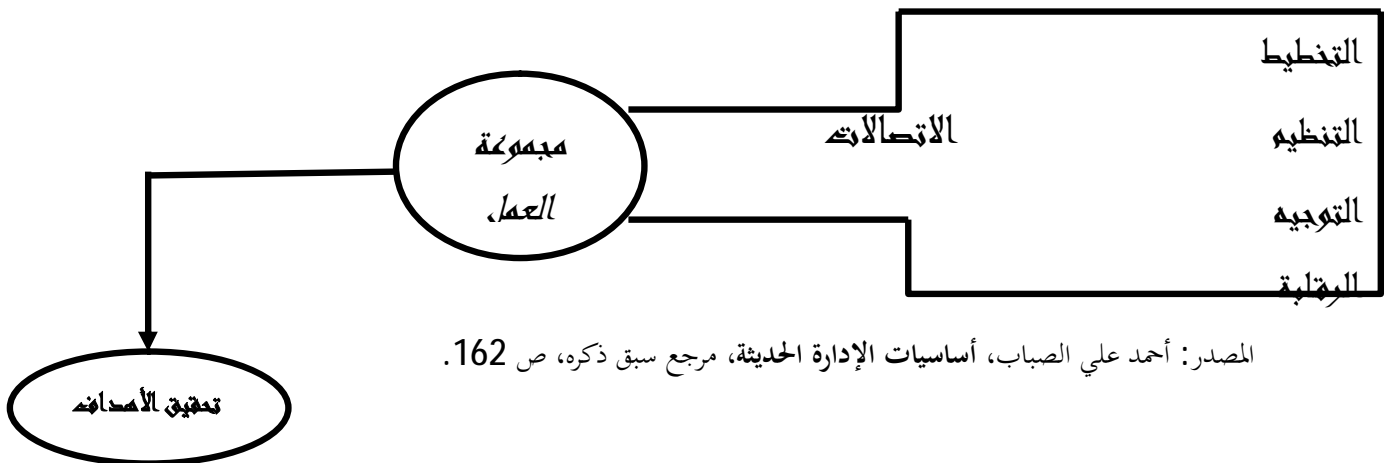
¹ بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، (د، ب، ن)، 2010، ص 29.

من خلاله معرفة ظروف التنظيم الإداري وإمكانياته ومشاكله ومن ثم اختيار البديل الأفضل، ولا بد أن كافة هذه الخطوات تعتمد بشكل مطلق على ما يتوفر من معلومات.¹

فأهمية الاتصالات في المنظمات الناجحة ليس مجرد ما بعد الفكرة، الاتصال هو عملية جوهرية للإبداع ولبقاء المنظمة أي أن المنظمات تجمع الأفراد معا للعمل تجاه أهداف عامة، والاتصال هو الخيط الذي يربطهم في مهامهم اليومية وهو الذي يمكنهم من تحديد أهدافهم ومشاركته بالمعرفة والتشجيع من فرد لآخر.²

فالعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تتم من خلال الاتصال أو ما يعرف بعنق زجاجة الاتصال.

الشكل رقم 15: يوضح أهمية الاتصالات الإدارية



المصدر: أحمد علي الصباب، أساسيات الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 162.

ويمكن من خلالها تلخيص أهمية الاتصالات للمديرين في المنظمة للأسباب التالية:

- الاتصالات تستغرق وقتا كبيرا من أوقات الدوام الرسمي وبالتالي يتطلب رفع كفاءة المديرين في هذه العملية؛
- إن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فعالية الاتصال في المنظمة؛
- تعتبر الاتصالات بالنسبة للموارد البشرية طرق فعالة في تكليف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات البرامج.

المطلب الثاني: أهداف الاتصال وعناصره

إن الإتصال في المؤسسة يلعب دورا كبيرا في كافة المستويات الإدارية أو حتى بين مختلف عمليات التواصل وبذلك تعدد أهدافه وما يميزه كونه عملية مكونة من مجموعة عناصر .

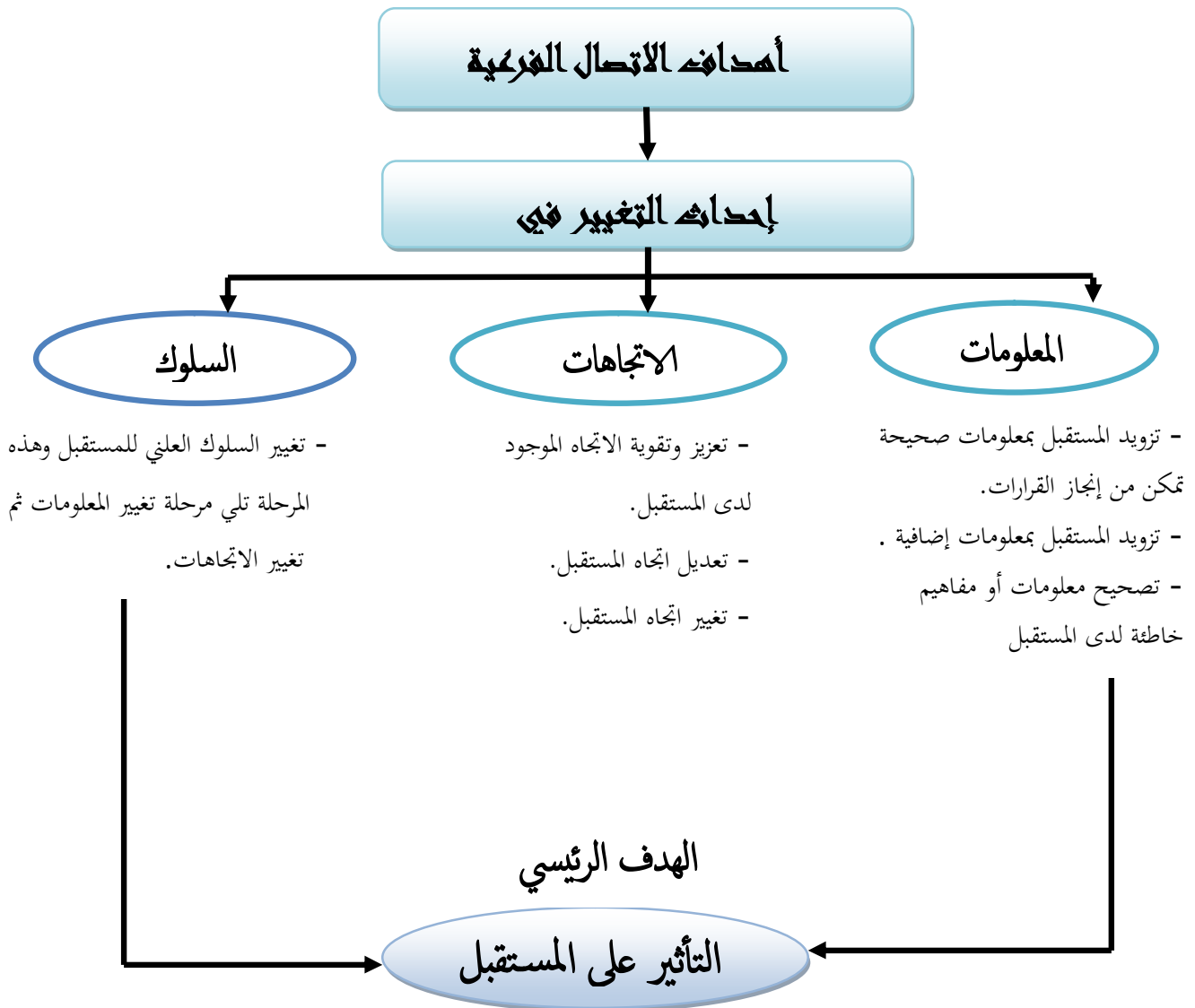
الفرع الأول: أهداف الاتصال

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، الأردن، 2009، ص 220.
² زاهد عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة "الهندسة"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 147.

تتمثل في:¹

- شرح أهداف المنظمة وخططها للعاملين؛
- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع؛
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد؛
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.

الشكل رقم: 16 أهداف الاتصال الإداري



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

الفرع الثاني: عناصر الاتصال الإداري وخصائصه.

من الضروري لاستكمال عملية التعرف على أبعاد عملية الاتصال المختلفة تحديد عناصرها ومحدداتها، حيث لا يستقيم الحديث عن عملية الاتصال دون التعرض ولو بإيجاز لعناصره حتى يمكن فهمه وزيادة فعاليته وكذا مختلف الخصائص الرئيسية له.

أولاً: عناصر العملية الاتصالية

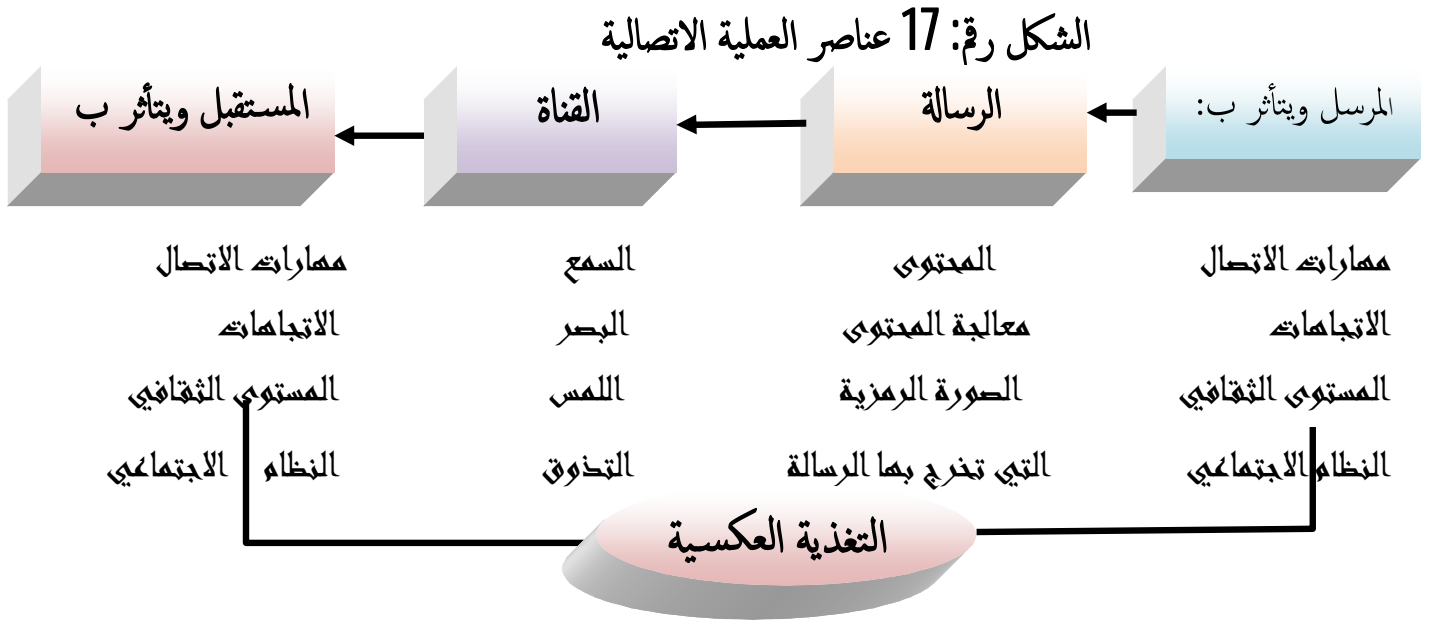
ركز الباحثون في حقل الإدارة في موضوع دراستهم على العناصر المكونة للعملية الاتصالية ولعل من أهم النماذج ما كتب "هارود لاسويل" في عباراته الشهيرة التي تختصر مكونات عملية الاتصال وهي: من يقول، وماذا يقول، لمن يقول، لماذا يقول، ومازالت هذه العبارة هامة لأنها تعبر عن المبدأ الذي يوجه عملية الاتصال مع ما يمكن إضافته لها مثل: متى وأين وطبيعة الأثر الرجعي ويقدم هذا المدخل أربعة أبعاد لهذه المشكلة يجب البحث فيها عند أي دراسة عن الاتصال وهي:

- دراسة طبيعة المرسل سواء كان شخص أو منظمة تقوم بعملية الاتصال من حيث التكوين والسياسة المستخدمة؛
- دراسة محتوى الرسالة للتعرف على نوع المعلومات أو مادة الاتصال التي تضمنها الرسالة؛
- دراسة طبيعة المستقبل أو المرسل إليه سواء كان فرد يتلقى الرسالة من فرد لآخر أو جمهور يتلقى الرسالة من فرد أو من وسائل الإعلام المختلفة، وتمثل دراسة المستقبل نوعية المستقبلين ومدى التجانس أو التباين والتفاوت والاختلاف بينهم في الخصائص الفكرية والثقافية.

إجمالاً الاتصال هي عملية تتكون من العناصر التالية:¹

¹ في هذا الصدد عد إلى:

- ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 25.
 - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، دار الجامعة، (د، ب، ن)، 2006، ص 29.
 - هالة منصور، الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، مصر، 2000، ص 29.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص26.

أ- المرسل

يعد المرسل العنصر الأول والأساسي في عملية الاتصال و الحركة الأولى في دورتها ومسيرتها ويسمى أيضا المصدر، أو مصدر المعلومات والمرسل هو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى للنجاح في مهمته المتمثلة في توصيل الرسالة للمستقبل أو الجمهور.

وقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث المتخصصة لوجود أربعة عوامل رئيسية من الضروري مراعاتها لضمان كفاية وفاعلية المرسل ونجاحه في عملية الاتصال وهي:

1- المعرفة :

فالمرسل لا يتحقق له الفاعلية دون قاعدة من المعرفة الملائمة فيكون على دراية بالآراء، الدراسات ونتائج البحوث وكذلك الخبرات والتجارب .

2- الخبرة والتجارب العلمية:

وهي خبرة تكتسب إما من خلال مشاهدة الآخرين ومراقبتهم أو المشاركة معهم في العلاقات والتجارب المشتركة فكلما مر المرسل بمزيد من الخبرات والتجارب كلما تعززت فاعليته وكفاءته.

3- الدوافع:

إن الرغبة والدافع الذاتي والداخلي لدى المرسل في تعزيز فاعليته لها أهمية وقد تصبح أهم العوامل جميعها وإذا لم تتوفر الرغبة الجادة وتستمر في مختلف أنشطة المرسل وأعماله وبحوثه وتحليلاته متابعته وتكيفه فلا يتوقع له النجاح.

4- الاتجاهات:

بمعنى اتجاهات المرسل اتجاه المستقبل وإزاء عملية الاتصال ككل وتحدد هذه الاتجاهات غالباً درجة فاعلية المرسل وإمكانات وتأثير عملية الاتصال بشكل عام.

ب- المستقبل

هو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة ويجب على المستقبل أن يقوم بحل وفك الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها وينعكس ذلك على أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل، ولذلك يجب أن لا يقارن نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف، والمتلقي هو أهم حلقة في عملية الاتصال فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب، والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث ويجب أن يضع المصدر في اعتباره طبيعة المتلقي ويفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة فالطرف الآخر يستقبل الرسالة من خلال حواسه المختلفة ويختار وينظم المعلومات ويحاول تفسيرها ويعطي لها معانٍ ودلالات، إن هذه العملية الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية والتعلم تحدد ما يفهمه وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسل إليها وبناءً على هذه العمليات يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك.

الرسالة

هي الهدف من عملية الاتصال، فهي المحتوى والمضمون الذي يريد المرسل أن ينقله للمستقبل فقد تكون مجموعة الأفكار والمفاهيم، المهارات والمبادئ، القيم والاتجاهات التي يرغب المرسل في توجيهها لمن هم في حاجة إليها من الأفراد أو الجماعات لاشتراكهم فيها، لهذا تعد من حيث التصميم والمحتوى وتوقيت إرسالها عنصراً من عناصر الاتصال الفعال وينبغي صياغة الرسالة وفق حاجات ورغبات المستلم بحيث تثير اهتمامه ورغبته وبالتالي تدفعه إلى اتخاذ قرار بشأنها وتحمل الرسالة الاتصالية الأفكار والمعاني التي تحتوي على رموز لفظية إشارات وغيرها ويتوقف تأثيرها وتحقيق الغرض منها على قدرة المرسل في فهمه للمتلقي من ناحية وفي مدى استيعاب وتفسير المتلقي لها، فمن السهل عليه أن ينتقي الرسائل أو يتجاهلها مثلاً: غلق جهاز الراديو أو يتقبل بعض الأفكار التي تطرحها الصحيفة ويرفض أفكار أخرى أو يتجنب كل ذلك ويدير محادثة شخصية، أو ينفرد مع ذاته وكل هذه التصرفات تعتبر رسائل لمراقبي السلوك وعلى هذا الأساس فهناك تلقي للرسائل ولا بد أن يكون لها بعض الأثر.

ت- الوسيلة

وهي التي يمكن من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتتعدد أنواع الرسائل أو القنوات بتعدد أنواع الاتصال وأشكاله كالاتصال الشخصي والجماعي ولذا يطلق على هذه الوسيلة الاتصالية وتعني قناة الاتصال كما

تسمى الوسيط وذلك باعتبارها القناة أو الوسيلة التي يتم من خلالها مرور الرسالة بين طرفي الاتصال وتختلف هذه الوسيلة وفقا لهدف الرسالة وطبيعة المتلقي لتلك الرسالة وتنوع الوسيلة أو قناة الاتصال التي تمر من خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل مثال عن ذلك: الحديث أو اللغة الكتب والخطابات المطبوعات الخرائط الرسوم واللوحات الإذاعة التلفزيون اللقاءات والاجتماعات.

ث - التغذية العكسية

يقصد برجع الصدى إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمه ورجع الصدى عنصر هام من عناصر الاتصال فهو الذي يحقق دائرية الاتصال، حيث يصبح المتلقي مرسلا ولذلك يسميه البعض التغذية العكسية كما يسميه البعض الآخر "رد الفعل" وأيا كانت التسمية فالمقصود يرجع الصدى أي شيء يصدر عن المتلقي نتيجة تعرضه للرسالة وقد يكون هذا الشيء معلومات أو تعبيرات حركية.

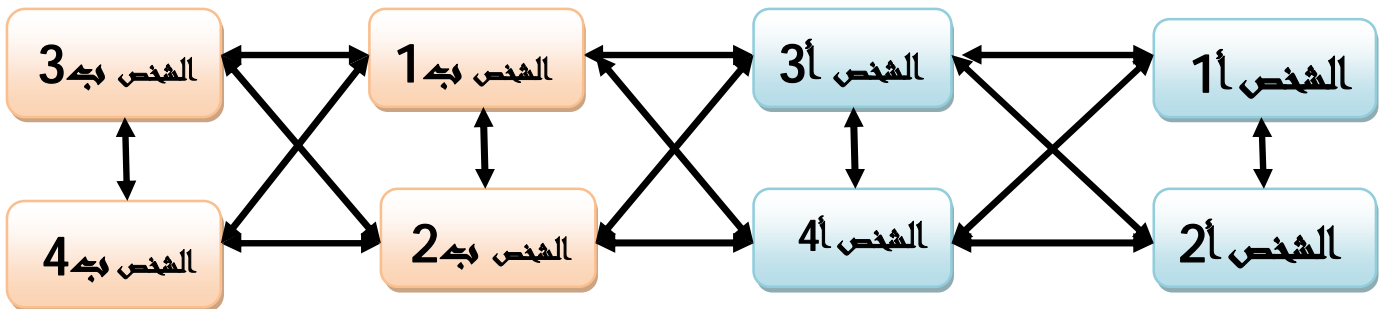
ثانيا: خصائص الاتصال

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي:¹

أ - الاتصال عملية ديناميكية

حيث تعبر عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في الناس والتأثر بهم مما يمكننا أن نغير من أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة والشكل التالي يسهم في إيضاح ذلك المعنى:

الشكل رقم 18: الاتصال عملية ديناميكية



المصدر: ابراهيم أبو عرقوب، الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، ص 50.

¹ أعد إلى:

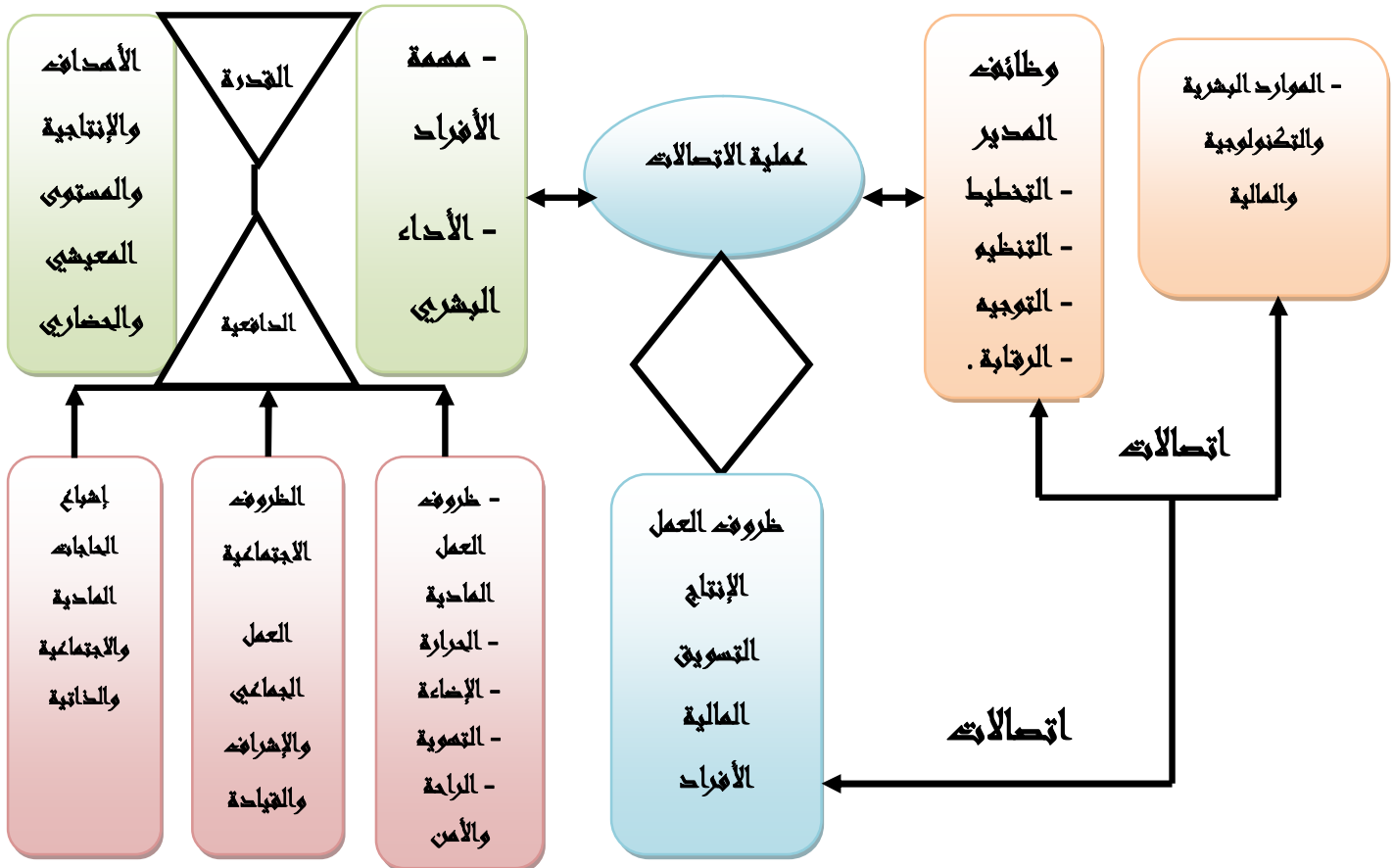
- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

- موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص ص 140-141.

ب- الاتصال عملية مستمرة

حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال ففي عملية الاتصال هناك اتصال دائم ومستمر بين الأفراد وبهذا يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية وذلك على النحو الذي يقدمه الشكل الموالي:

الشكل رقم 19: الاتصال قلب العملية الإدارية

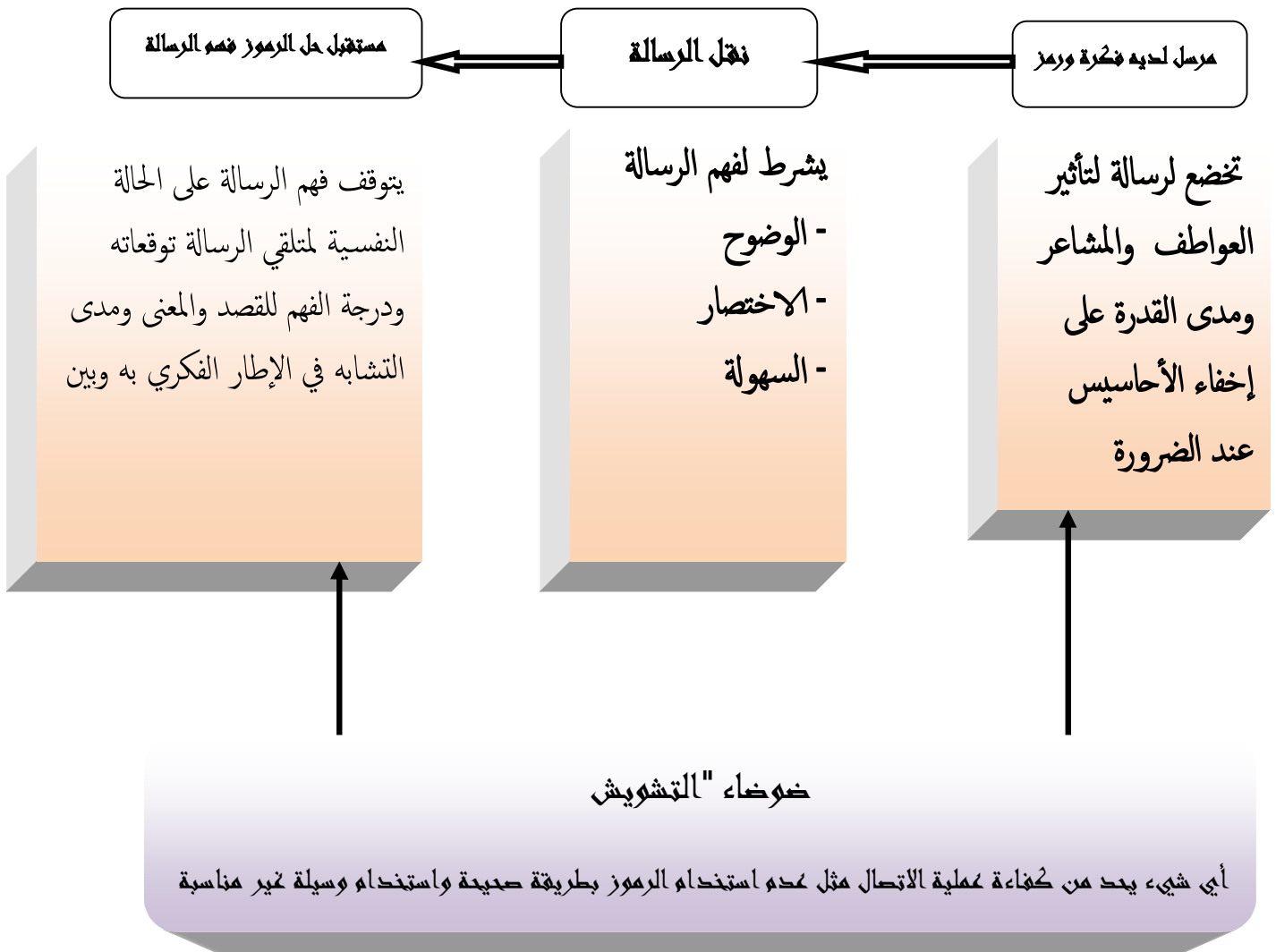


المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 20

ت- الاتصال عملية دائرية:

ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الأفراد جميعاً في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثر كما يتضح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 20: الاتصال عملية دائرية



المصدر: محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 21

ث - الدقة:

توجب على هذه الخاصية الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة أو غير كافية أو تقديم معلومات ومؤشرات غير واضحة ولا مفسرة ولا مفهومة، أو إهمال العوامل الأساسية بل الابتعاد أيضا عن المبالغة في عرض الأمور الإيجابية والسلبية.

ج - الوضوح

إن وضوح البنى والسياسات في المنظمة وحده القادر على قيادة صانعي القرار في الأوضاع الروتينية وغير الروتينية، أما سوء الفهم والالتباس والغموض والفوضى والتشويش فإنها جميعا تهدر الوقت والمال والجهد بلا طائل ولا تخلف وراءها سوى الإحباط وهذا يتطلب في التحدث والكتابة أمرين هما:

1- وضوح التفكير: أي استعمال أسلوب المنطق في عرض الأسباب الداعمة ووضع الخطط والتعهد بانجازها والنتائج والعراقيل المحتملة.

2- وضوح التعبير: إن صحة اللغة القائمة على تطبيق القواعد النحوية الصحيحة واستخدامها هي القاعدة الأساسية للاتصال الفعال فالأخطاء في بنية الجمل لغويا قد تطرح أسئلة جوهرية تخص مدى قابليتك الفعلية على إدارة المعلومات وكفاءتك في ذلك.

ح- الإيجاز

إن الاتصالات الإدارية الجيدة تجاهد لأن تكون مختصرة لكي تنجز الكثير بكلمات قليلة والإيجاز ميزة بل فضيلة أساسية في عملية الاتصال لأن وقت الأفراد والرؤساء كانوا مرؤوسين في المنظمة هو وقت ثمين .

خ- النشاط

ويعني ذلك قوة سريان المفعول وقابلية التذكر لأن المديرين كما يقول ميترزبرغ يستطيعون عادة إعطاء الأفكار والمعلومات والانتباه فقط لفترات قصيرة وإن المقاطعة والإلهاء والمسؤوليات الوظيفية المزاحمة جميعها تميز العمل الإداري لكن الأسلوب النشط الذي يعتمد على الدقة والوضوح والضبط والإيجاز من خلال اختيار الكلمات والجمل.

المطلب الثالث: وظائف الاتصال الإداري ووسائله

للاتصال الإداري مجموعة من الوسائل يستعملها المرسل لإيصال رسالته مهما كان نوع الرسالة إلى الطرف الآخر، كما أن له مجموعة من الوظائف يسعى إلى تحقيقها كل حسب حاجته.

الفرع الأول: وظائف الاتصال الإداري

إن الاتصال مفهوم واسع المجال رحب يضم مختلف الأنشطة والوظائف، حيث اتفق علماء وأجمع عليها وأضاف آخرون وظائف أخرى وهذه الوظائف في الواقع ليست مفصولة عن بعضها البعض ويرى العلماء أن الاتصال أصبح عنصرا ضروريا وحاجة ماسة للكيانات الجماعية والجماعات وأن الجماعات بصفة عامة لا تستطيع ولا تملك القدرة على البقاء في عالم اليوم إذ لم يكن عندها القدر الكافي من المعلومات والمعرفة وإدارة المعرفة في مختلف المجالات هذه الوظائف للاتصال تنطبق على كافة أشكال وأنواع الاتصال سواء كان محلي، دولي، لفظي أو غير لفظي وسواء مرئي أو مسموع في أن ولعل أهم ما يجب أن يؤدي إليه الاتصال هو استجابة المتلقي أو ما يسمى بالتغذية العكسية لأن المعلومات الأفكار

من متصل إلى متلقي عبر وسائل الاتصال وقنوات لا بد أن يوصل معارف ومعلومات تؤدي إلى استجابة ورد فعل لدى المتلقي أي التغذية العكسية وبذلك يكون الاتصال قد حقق وظائفه والتي تمثل في:¹

أولاً: الإعلام

جمع المعلومات والمعرفة وتخزينها وتحليلها ومعالجتها وبثها في شكل أخبار وبيانات وصور وحقائق ورسائل وأفكار لا اتخاذ موقف مناسب.

ثانياً: التعليم

أي توفير العلوم والمعارف بقصد رعاية وتنمية القدرات العقلية وتكوين الشخصية والحصول على المهارات والقدرات.

ثالثاً: الإقناع

أي إثارة الجمهور وإغرائه للدخول في حلبة الاهتمامات بالمسائل العامة التي تمه الناس والمجتمع.

رابعاً: الترفيه

أي نشر المعلومات بواسطة الرموز والصوت والصورة وغيرها من وسائل إقناع الأفراد.

خامساً: المشاركة الاجتماعي

أي توفير مجموعة من المعلومات والمعارف توضع في خدمة الجميع لتساعدهم على تحريك المجتمع.

سادساً: الحث المباشر والتحفيز

أي تطور الأهداف الآنية والمستقبلية لكل مجتمع وتحريك رغبات الفرد لتحقيق أهداف مطلوبة.

سابعاً: الحوار والجدل

أي تسهيل وسائل تبادل الآراء والأفكار للتوصل إلى هدف محدد ومشرك.

ثامناً: التكامل والتداخل

أي الإطلاع على الرسائل المتنوعة التي يحتاج إليها الأفراد للتعرف على بعضهم وتلبية احتياجاتهم.

تاسعاً: ترقية الثقافة

أي نشر الثقافة وتطويرها والحفاظة على التراث والإنتاج الفني .

¹هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 95-96.

وفي جانب آخر نجد عدة تصنيفات لوظائف الاتصال والتي تأخذ عدة تقسيمات والتي سنوضحها من خلال ما يلي:¹

أولاً: من وجهة نظر المرسل والمستقبل.

أ- من وجهة نظر المرسل:

تتمثل وظائف الاتصال في:

1- نقل الفكرة؛

2- التعليم؛

3- الإقناع؛

4- الإعلام؛

5- الترفيه.

ب- من وجهة نظر المستقبل: تتمثل وظائف الاتصال في:

1- فهم ما يحيط به من أحداث وظواهر؛

2- تعلم مهارات جديدة؛

3- الاستماع؛

4- الحصول على معلومات جديدة تساعد في إنجاز القرارات.

ثانياً: التقسيم القائم على التحليل اللغوي

وبناء على هذا التطبيق يمكن تحديد الوظائف التالية للاتصال:

أ- تأكيد العلاقة بين المعاني والرموز التي لم تكن مفهومة قبل عملية الاتصال؛

ب- إضافة معاني جديدة لكلمات معينة وهذا ما يسمى بالمستوى الدلالي للغة فمثل كلمة "الدكتور" تعني الطبيب

المعالج أو الأشخاص من حملة الدكتوراه أو الأشخاص المهارين في تخصصات معينة؛

ت- إحلال دعم واستقرار معاني لمفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة وما يتبع ذلك من استشارة

معانيها في الذاكرة مما يؤدي إلى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز ودلالاتها.

¹ أعد إلى:

- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25-26-27.

- فاطمة حسين عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 19.

ثالثاً: التقسيم القائم على دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع

تتمثل وظائفه فيما يلي:

أ- الاتصال كوظيفة رقابية:

هذا بالإضافة إلى الوظائف السابق ذكرها للاتصال فإن الوظيفة الأكثر شيوعاً للاتصال في المنظمات هي استخدام

الاتصال كوسيلة رقابية من خلال مساهمته في تحقيق الآتي:

- 1- توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية والمختلفة والتي تستخدم لتقييم النتائج؛
- 2- توفير المعلومات لإدارة المنظمة بما يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفعالية؛
- 3- توفير المعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط المستقبلي؛
- 4- توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن المنظمة؛

ب- وظائف تثقيفية :

من خلالها يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية التي تساعد على تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.

ت- وظيفة تعليمية:

حيث يسهم الاتصال في نقل المعارف والعلوم من جيل إلى جيل مما يساعد على تواصل الخبرات في المجتمع.

ث- وظيفة اجتماعية:

وهنا يسهم الاتصال في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل التبادل للمعلومات بين الناس وكذا المساهمة

في توحيد الأفكار والاتجاهات والعمل على تغيير السلوك الإنساني.

ج- وظيفة سياسية:

حيث يساهم الاتصال في تشكيل الرأي العام والرد على الدعاية المعروضة وتوطيد العلاقة بين القائد وتبعيته.

ح- وظيفة دينية:

من خلال مساهمة الاتصال في نشر الدعوات والتعاليم الدينية.

وسائل الإتصال الإداري

تتعدد وسائل الاتصال التي يمكن أن تستخدم لنقل المعلومات والأفكار في المنظمة وبطبيعة الحال يمكن القول أنه توجد

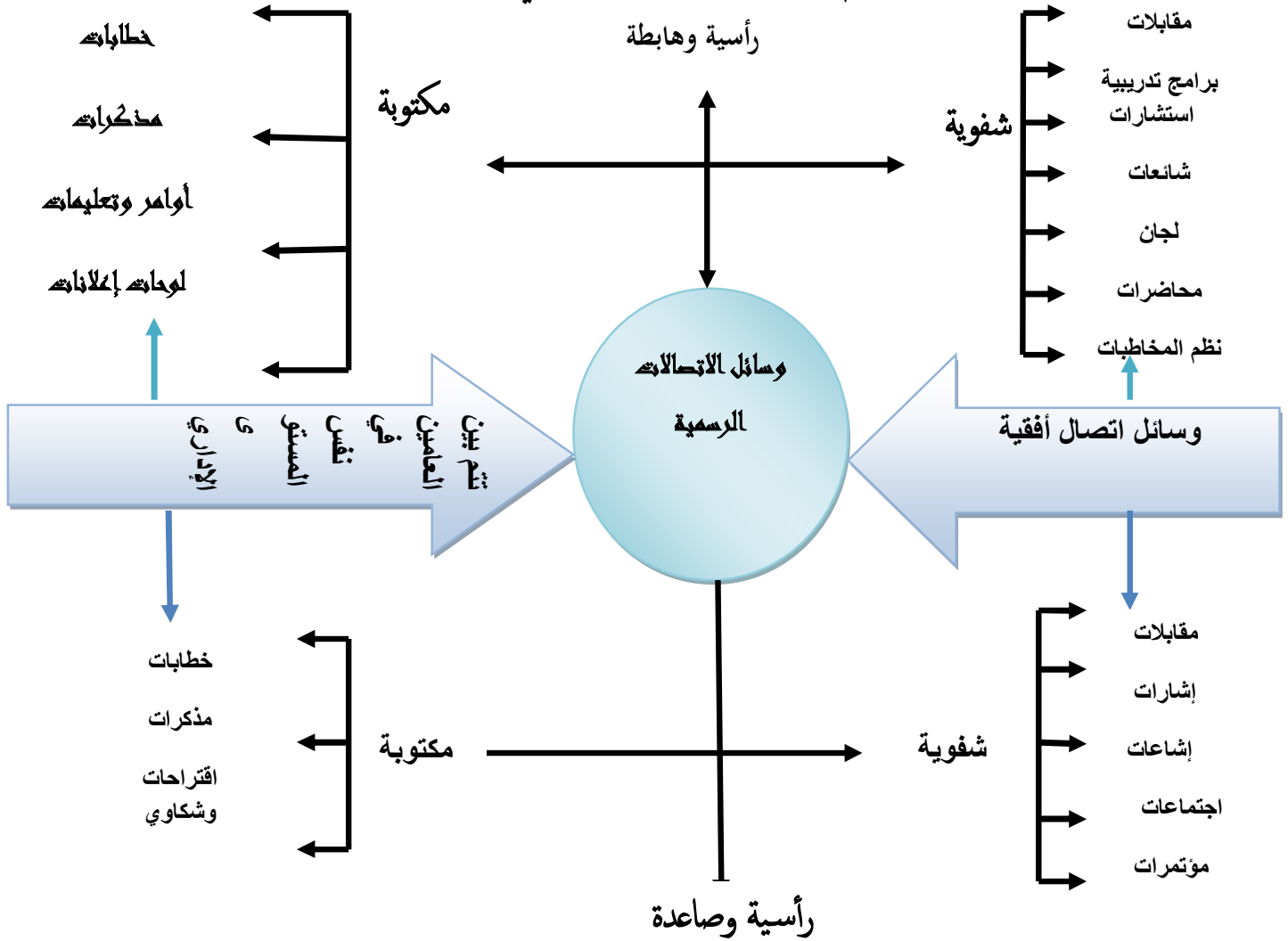
وسائل يمكن استخدامها كما هو الحال فإنه يوجد تداخل كبير بين الاتصالات المختلفة بيد أنه يمكن القول بصفة عامة

يمكن التمييز بشكل أساسي بين الأنواع التالية من وسائل الاتصال.¹

أولاً: وسائل الاتصال الرسمية

يتم استخدام هذا النوع في تنفيذ أنواع الاتصالات الرسمية التي يتطلبها التنظيم الرسمي بالمنظمة ويوضح الشكل الموالي أهم أنواع هذه الوسائل:

الشكل رقم 21 : وسائل الاتصال الرسمي



المصدر: معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 210.

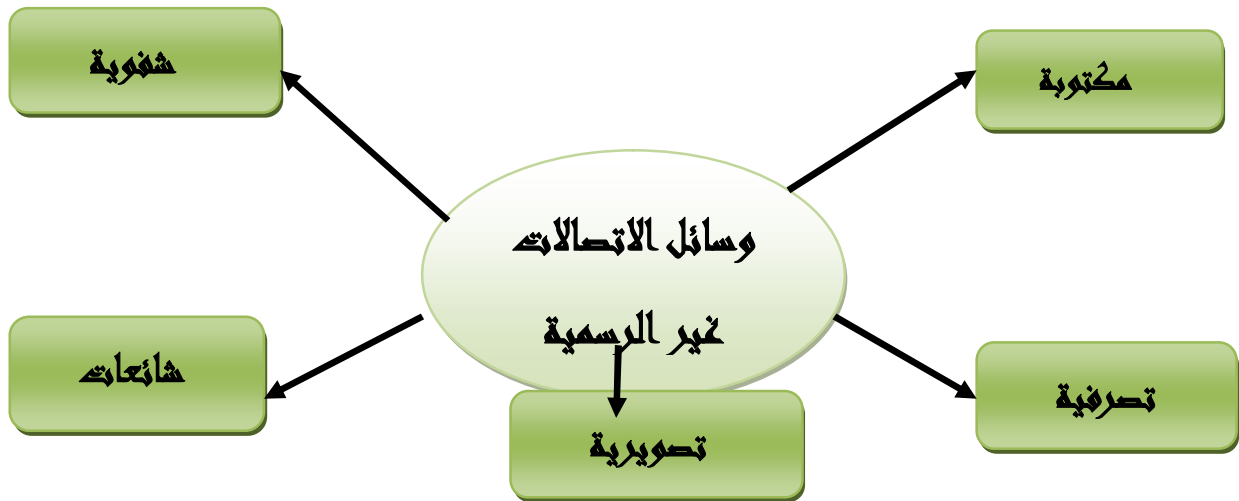
¹ في هذا الصدد عد إلى :

- فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص ص 210 - 211 - 212.

- معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 271 - 272.

ثانيا: وسائل الاتصالات غير الرسمية

يتم استخدام هذه الوسائل في تنفيذ أنواع الاتصالات غير الرسمية والتي تأتي نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ عن التنظيمات غير الرسمية ويوضح الشكل الموالي أهم هذه الوسائل:
الشكل رقم 22: وسائل الاتصالات غير الرسمية.

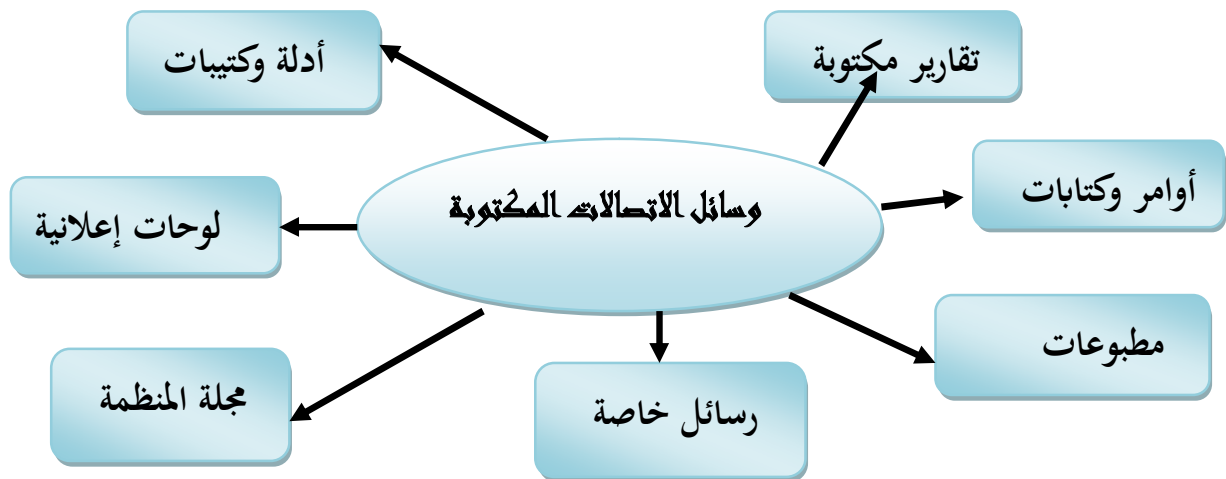


المصدر: معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 211

ثالثا: وسائل الاتصال المكتوبة

تستخدم هذه الوسائل الكلمات المكتوبة لنقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل ويوضح الشكل الموالي أهم هذه الأنواع.

الشكل رقم 23: أنواع الاتصالات المكتوبة

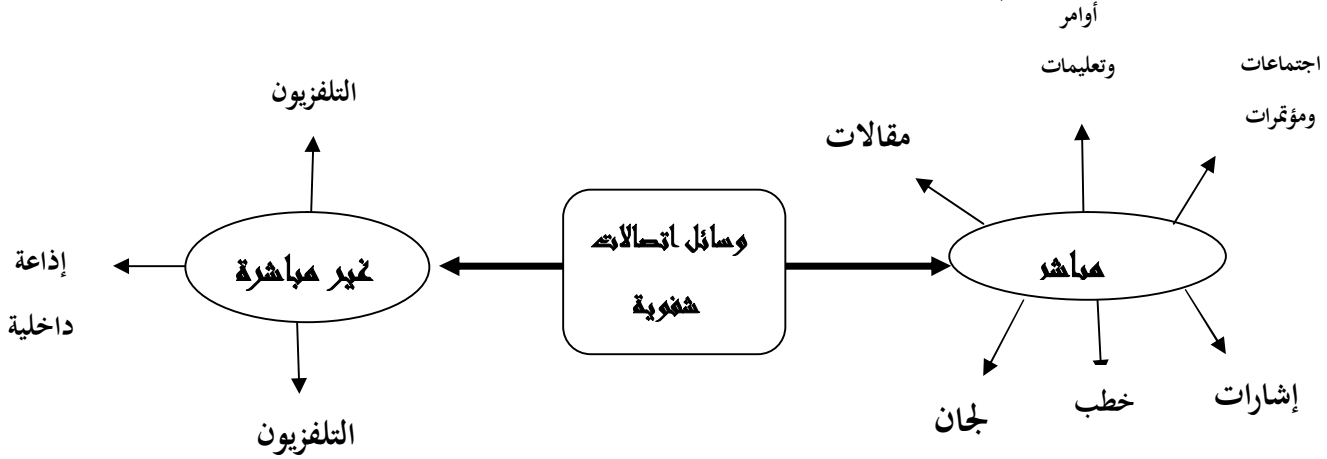


المصدر: معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

ربعا وسائل الاتصال الشفوية

تستخدم هذه الوسائل الكلمات لنقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل ويوضح الشكل الموالي هذه الوسائل

الشكل رقم 24: وسائل الاتصال الشفوية



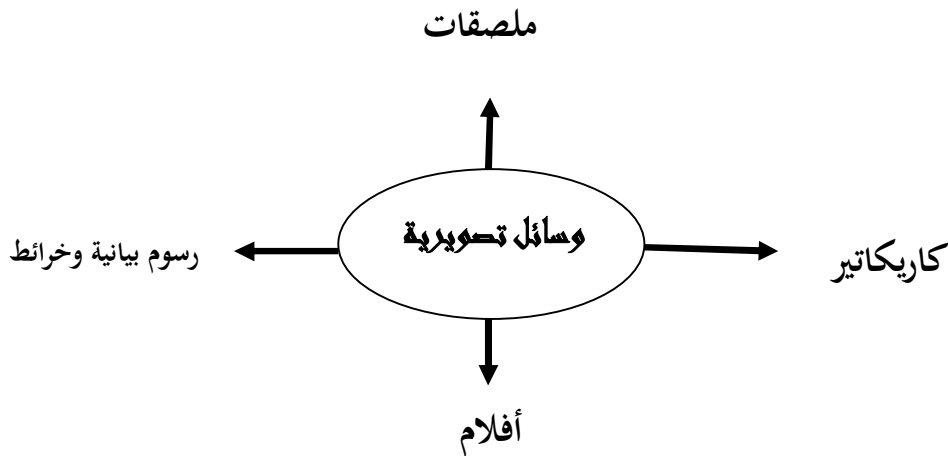
المصدر: عبد الناصر أحمد جردات، أسس العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،

ص 126.

خامسا: وسائل الاتصال التصويرية

تستخدم هذه الوسائل الصور في نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل وهي تعتمد على استخدام حاسة البصر كما يوضح الشكل الموالي هذه الوسائل.

الشكل رقم 25: وسائل الاتصال التصويرية



المصدر: موسى اللوزي، العلاقات العامة أسس ومفاهيم، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 140.

ويتوقف استخدام كل وسيلة من وسائل الاتصالات السابقة على وجود العديد من العوامل والمتغيرات منها موضوع الاتصال نفسه وطبيعة الموقف الذي يتم فيه الاتصال، من حيث كونه سارا أو مخزنا ومدى أهميته والسرعة المطلوبة للاستجابة له فضلا عن الطبيعة النفسية والاجتماعية لكل من المرسل والمستقبل بالإضافة إلى مدى توافر الإمكانيات المادية اللازمة لتوفير وسائل الاتصال المستحدثة.

المطلب الرابع: محددات الاتصال الإداري

بما أن الإنسان هو المحرك الأساسي لعملية الاتصال إلا أن هناك مجموعة من الأطر المختلفة التي يعمل فيها الناس على تلك العملية وهذه الأطر هي:¹

أولاً: الإطار التقني

يتحدد الإطار التقني للاتصالات بالأساليب المستخدمة بفعل الثورة التكنولوجية المتمثلة في أجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت وغيرها من تقنيات الاتصال.

ثانياً: الإطار النفسي الاجتماعي

ويتمثل هذا الإطار بعملية الإدراك والدوافع الذاتية والتفاعلات المختلفة بين أطراف عملية الاتصال من صراعات وتوافق وتأثير الأدوار الرسمية والاجتماعية التي يلعبها الفرد في عملية التواصل.

ثالثاً: الإطار التنظيمي

يتحدد الإطار التنظيمي بطبيعة سمات النظام الإداري الذي تتم عملية الاتصال من خلال قنواته ونمط توزيع العمل وأسلوب اتخاذ القرارات فالنظام المركزي بما يتطلب من ضرورة الرجوع إلى قمة الهرم الإداري في المنظمة يؤدي بطء عملية الاتصالات وكذلك فإن إتباع اللامركزية يمكن أن يساعد في تسهيل عملية الاتصالات بسبب تفويض السلطة والصلاحيات.

رابعاً: الإطار الثقافي

يستوعب هذا الإطار الأثر السابقة الذكر ويشمل الإطار الثقافي مجموعة القيم والعادات والمعايير الاجتماعية السائدة التي تحدد من خلال التنشئة التي تقوم بها منظمات مختلفة في المجتمع مثل الأسرة والمدرسة وغيرها.

¹هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 98.

المبحث الثاني: تقنيات عملية الاتصال الإداري

بعد أن تم التطرق من خلال المبحث السابق لماهية الاتصال الإداري والذي تم من خلاله إعطاء مجموعة من التعاريف حول مفهوم الاتصال وكذا الأهمية الكبيرة التي يحققها في مختلف المجالات وعلى مختلف المستويات وكذا تحديد العناصر المتوفرة لتشكيل لنا ما يسمى "بالعملية الاتصالية" والتي يتم خلالها استعمال عدة وسائل وطرق لضمان وصول الرسالة ولتحقيق الوظائف المراد تحقيقها من عملية الاتصال والآن يأتي الدور على الإطار التقني الذي يتم من خلاله تكملة العناصر الأخرى المتعلقة بعملية الاتصال والتي تعطي تفسيراً أكثر من أجل الإلمام بكافة جوانبه حيث يتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى النقاط التالية:

المطلب الأول: مهارات الاتصال الإداري

تتطلب عملية الاتصالات الناجحة إضافة إلى ما تم ذكره من أساليب وطرق للاتصال إلى ضرورة توافر مجموعة من المهارات والتي تشكل عنصراً أساسياً في نجاح عملية الاتصال هذه المهارات هي:¹

أولاً: المهارات الفنية

وهي مهارات الإلمام بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين ومحاولة فهم هذا السلوك وتفسيره وتوجيهه وتقديم الحلول، إضافة إلى ضرورة فهم ومعرفة العلاقة بين إشباع الحاجات، حاجات العاملين وتعديل أنماط السلوك.

ثانياً: المهارات الفكرية

وهي المهارات والخبرات الواجب توافرها لدى الأفراد مثل: المهارات الفكرية في عملية إجراء الدراسات والبحوث والتحليل، والقدرة على الاستنتاج والمقارنة إضافة إلى القدرة على طرح الأفكار واحترام الآخرين.

ثالثاً: المهارات التنظيمية

مدى إلمام العاملين بجوانب العمل من الناحية العلمية والنظرية حيث تتمثل هذه المهارات في القدرة على الوصول إلى الأهداف مثل: زيادة الإنتاجية وإشباع حاجات الأفراد وتحقيق الرضا الوظيفي.

¹ في هذا الصدد عد إلى :

- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 55-56.

- موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص ص 149-150.

رابعاً: مهارة القراءة

القارئ الجيد هو الذي يستوعب ما الذي قرأه من أفكار وعبارات من خلال القدرة على تمييز الأفكار الرئيسية من الأفكار الثانوية، وكذلك يميز الأفكار المتعلقة بالموضوع المراد توصيله إليه، كما ينبغي أن يكون موضوعياً في الحكم على الأمور وأن لا يطلق العنان لخيالاته وانطباعاته الشخصية للتأثير على أحكامه.

خامساً: مهارة الكتابة

إن الكاتب الجيد يستطيع أن يوصل ما يريد توصيله إلى الآخرين من خلال الكتابة بأسلوب بسيط ومفهوم وبصياغة جيدة بدون أي أخطاء في القواعد كما ينبغي عليه مراعاة التسلسل المنطقي من آراء وأفكار المادة الاتصالية، إذ أن الكاتب الجيد ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي والثقافي للأشخاص الذين يكتب إليهم، فالرسالة توجه للمدير العام تختلف في صياغتها وكلماتها عن الرسالة التي توجه للعاملين.

سادساً: مهارة الإنصات

عملية الإنصات تتضمن الاستماع بتركيز لما يقوله الآخرين وعدم الإشغال بأية أمور أخرى أثناء الاستماع. وقد قام K.L Steil وزملائه باقتراح عشر وصايا يجب توفرها في عملية الإنصات حتى تكون ناجحة وهي:

- تتبع المجالات التي تهتمك أثناء الكلام؛
- أحكم على المحتويات أو المضمون لأعلى طريقة للكلام؛
- أنصت إلى الأفكار كلها بما في الحقيقة أو غيرها؛
- لا تصدر حكمتك إلا بعد انتهاء الكلام؛
- كن مرناً ولا تسمع فقط إلى وجهة نظر واحدة؛
- الإنصات الجيد؛
- الابتعاد عن ما يششت التفكير؛
- عدم التأثر بالعبارات العاطفية؛
- استمع إلى جميع ما يقال أمامك سواء كان سهل الفهم أو صعب؛
- فكر أثناء الإنصات وقيم ما يقال أمامك.

سابعاً: القدرة على وزن الأمور

وزن الأمور أو التفكير، فنحن جميعاً نتفق على أن مهاراتنا في الاتصال ومقدرتنا على استخدام الكلمات التي تؤثر على أفكارنا نفسها، أن مهارات الأفراد تختلف من حيث تقديرهم للأمور ووزنهم لها، فهناك من يقيم الأمور بأكثر مما

يستحق أو بأقل مما نستحق وهناك من يقيّمها على أسس سليمة وواقعية، إن القدرة على وزن الأمور بالشكل السليم تؤدي إلى نتائج أفضل في الاتصال.

ثامنا: مهارة المحادثة

ينبغي على المتحدث أن يركز على جوهر الموضوع أثناء الحديث وأن لا يترك الحديث يوجه إلى مواضيع أخرى متشعبة لا تتعلق بالموضوع الأساسي، كما ينبغي عليه أن يقوم باستعمال الكلمات والمصطلحات في مواقعها وأن لا يتقن مخارج الحروف والألفاظ حتى يكون كلامه واضحا ومفهوما من قبل الآخرين.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الإداري

يختلف خبراء الاتصال حول مدى تأثير وسائل الاتصال المختلفة على الناس فمنهم يؤكد على أهمية نوع معين من الاتصال، والبعض الآخر يرى أهمية نوع آخر، وتحاول كل فئة توضيح وجهة نظرها لذا من خلال هذا المطلب سيتم عرض الأنواع المختلفة وأهمية كل نوع منها حتى يمكن تحديد مدى تأثير كل منها في تحقيق أهداف عملية الاتصال ومدى تأثيره على الأفراد.

أولا: أنواع الاتصال من حيث درجة التأثير

نميز بين:¹

أ- الاتصال الشخصي:

ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد بالطريقة المباشرة وجها لوجه وفي اتجاهين دون عوامل أو قنوات وسيطية أو وسائل نقل صناعية، وهذا النوع من الاتصال يحدث يوميا ويمكن أن يكون بين الأفراد أنفسهم أو بينهم، كما يحدث في الاتصال مثلا بين الفرد والحاسوب ويتميز الاتصال الشخصي بما يلي:

- انخفاض تكلفة الاتصال بالقياس إلى الوسائل الأخرى ويتطلب ذلك جمهورا معروفا محدودا وغير مشتت؛
- إمكانية استخدام اللغة المناسبة لمستوى الأفراد الذين نتحدث إليهم؛
- سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة؛
- تلقائية الاتصال التي تظهر بوضوح في المحادثات غير الرسمية واللقاءات العابرة.

¹ عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص ص 32-33-34.

ب- الاتصال الجماعي:

وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يقوم فيه المرسل بمواجهة أكثر من شخص قد يكونان شخص أو ثلاثة أو مجموعة من الجماهير، ويحدث بين مجموعة من الأفراد مثل أفراد الأسرة، زملاء العمل والدراسة، جماعة الأصدقاء للتحدث أو اتخاذ قرار أو حل مشكلة حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي.

ويتمثل الاتصال الجماعي بالطرق التالية:

- الدروس والمحاضرات؛
- الخطب في المناسبات المختلفة؛
- الندوات والمؤتمرات؛
- اللقاءات الجماعية والاجتماعية والحفلات الاجتماعية؛
- برامج التدريب.

ج- الاتصال الجماهيري

يقصد به العملية التي يتم بمقتضاها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات إلى عدد كبير نسبياً من الأفراد باستخدام وسيلة أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية ويشير أيضاً إلى تلك العمليات التي تقوم بها هيئات ومنظمات كبيرة وتستخدم الأجهزة والآلات التي يمكن بواسطتها إنتاج الرسائل العامة، ونقلها إلى جميع الجماهير تتميز بالضخامة، وعدم التجانس والانتشار لذا أطلق عليه "جماهيري" ويمكن تعريف قنوات الاتصال أو التأثير الجماهيري بأنها القنوات التي يتجه الاتصال من خلالها في نفس الوقت إلى مجموعات ضخمة وغير متجانسة من الجمهور المستهدف نطاق جماهيري دون أن يكون هناك نوع من المواجهة بين المصدر والجمهور.

ثانياً: أنواع الاتصال من حيث اتجاهاته

ويمكن التمييز بين:¹

أ- الاتصالات النازلة: من أعلى إلى أسفل

تشير الاتصالات النازلة من مستوى أعلى في المنظمة إلى الموظفين في مستوى أدنى، أي من المدير الرئيس إلى الموظفين الذين يتبعون له، وتنساب المعلومات من سلطة إلى سلطة أدنى عبر المستويات الإدارية حتى تصل المستويات الإدارية الدنيا والتي تقوم بدورها بإرسالها إلى الموظفين التابعين لها مباشرة، وتهدف الاتصالات النازلة إلى :

- إعطاء توجيهات معينة بشأن تعليمات العمل؛

¹ حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 230.

- إعطاء معلومات بشأن أساليب ممارسة المنظمة؛
- إعطاء معلومات حول مبررات "أهداف العمل أو الوظيفة علاقة عمل الموظف بالمنظمة".
- إطلاع المرؤوسين على تقييم أدائهم؛
- تقديم تعليمات ومعلومات لتشجيع الالتزام بالأهداف؛
- فالمعلومات التي يتم إرسالها من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا كثيرة ومتنوعة ومنها السياسات والخطط والبرامج الجديدة والتعليمات والإرشادات والأوامر والتدريب وغيرها وتستخدم لهذا الغرض وسائل اتصال عديدة من أهمها: الرسائل والمذكرات والكتيبات ولوحات الإعلانات .

1- مشكلات الاتصالات النازلة ووسائل تحسينها:

- تلعب الاتصالات النازلة دورا هاما في الاتصالات في المنظمات، ولكنها تواجه مشكلات تزيد من صعوبتها وتحويل دون تحقيق الاتصالات الناجحة والفهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين ومن أهم المشكلات:
- غزارة وكثافة الاتصالات:

كثيرا ما يواجه الموظف سيلا متدفقا من المعلومات التي يوجهها إلى رئيسه والتي لا يتمكن من فهمها، ومفتاح الاتصال الجيد هو نوعية المعلومات وليس كميتها، إذ ليس من الضروري زيادة المعلومات أن يساعد على تحقيق فهم أفضل وكثيرا ما يتم تحقيق فهم أفضل لمعلومات أقل.

- تقبل الاتصالات:

إن قبول المرؤوسين للرسالة أمر حيوي لنجاح الاتصال وتحقيق أهدافه ومما يساعد على تقبل الرسالة من قبل المرؤوسين.

- حاجات الأفراد للاتصال:

كثيرا من الرؤساء لا يدركون أن للمرؤوسين حاجات للاتصال، وأن البعض يعتقد أنهم يفهمون هذه الحاجات ولكن المرؤوسين لا يعتقدون ذلك ومن أهم حاجات الاتصال لدى المرؤوسين نجد تعليمات عن العمل، التغذية العكسية حول الأداء، الأخبار، المؤازرة الاجتماعية.

2- سبل تحسين الاتصالات النازلة:

- من الأمور التي تساعد على نجاح الاتصالات النازلة الاهتمام بالنوعية وليس الكمية وإعطاء مزيد من الاهتمام للمستقبل ودوره في عملية الاتصال واختيار الوسائط المناسبة ويقترح المتطلبات التالية لتحسين الاتصالات النازلة:
- يجب أن يكون المدير مقتنعا بأن الاتصالات هي جزء هام من عمله؛

- يجب على المدير أن يعمل باستمرار على إطلاع العاملين على ما يجري في المنظمة وأن يسعى وراء المعلومات التي تهمهم ويشاركهم ويساعد في الحصول عليها؛
- على المدير أن يخطط بوعي للاتصالات وأن يقوم بذلك في بداية أي إجراء أو عمل سيقوم به؛
- بناء الثقة بين المرسل والمستقبل في جميع الاتصالات؛
- ومما يساعد على تحسين الاتصال النازل اهتمام الرئيس الذي يمثل "المرسل" بالمرؤوسين "المستقبل" وإدراك أثر الاتصال عليهم.

ب- الاتصالات الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى

وهو الاتصال المتمثل في المعلومات المتحصل عليها من المستويات الدنيا في المنظمة إلى الإدارة العليا، وذلك لحاجاتها للبيانات والمعلومات لمعرفة مستوى الإنجاز المحقق، وذلك لغرض معرفة الإدارة العليا ما تحقق من أهداف أو ما هي المعوقات التي حالت دون ذلك.¹

ونجد لهذا النوع من الاتصالات أهمية سواء للرؤساء والمرؤوسين.²

1- أهمية الاتصالات الصاعدة بالنسبة للرؤساء:

تستطيع الاتصالات الصاعدة مساعدة الرؤساء كثيرا على القيام بمهامهم ومسؤولياتهم في إنجاز أعمالهم وتوجيه مرؤوسيهم وتحفيزهم، وتحسين مستوى أدائهم وتقديم المقترحات والأفكار الجادة. ومن خلال الاتصالات الصاعدة يستطيع الرئيس معرفة أن المرؤوسين على استعداد لتقبل القرارات والتعليمات وإذا ما رغب الرؤساء أن يتقبل المرؤوسين قراراتهم برغبة صادقة فيجب منح هؤلاء المرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات أو على الأقل مناقشة مزايا وسلبيات الإجراءات المقترحة ومن خلال الاتصالات الصاعدة يمكن للرئيس استكشاف ما إذا كان المرؤوسين قد استنتجوا المعنى الذي قصده الرئيس وأخيرا فإن الاتصال الصاعد الفعال يشجع المرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم ذات الأهمية لهم وللمنظمة.

2- أهمية الاتصالات الصاعدة بالنسبة للمرؤوسين.

يمكن للاتصالات الصاعدة أن تلي الاحتياجات الأساسية للفرد الشعور بقيمته وبأن له حقوقا كما أن تشجيع الموظفين على الحديث بحرية ومباشرة أمام رؤسائه.

¹ ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009، ص 47.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 231.

معوقات الاتصال الصاعد:

هناك عدة مشكلات تعيق الاتصال من الأسفل إلى الأعلى ويعتبر الكثيرون أن هذه المشكلات أكبر وأكثر تعقيدا من مشكلات الاتصال ومن هذه المعوقات منها ما يتعلق بالرؤساء ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين وهناك معوقات تتعلق بالمنظمة.

- معوقات تتعلق بالرؤساء

تتمثل هذه المعوقات والمشكلات فيما يلي:

- اتجاه الرؤساء وسلوكهم السلبي فيما يتعلق بالإصغاء للمرؤوسين؛
- الاعتقاد السائد لدى الرؤساء بأن الاتصالات الصاعدة مركزة فقط على النقد والشكوى والتذمر ولا تحمل أخبارا جديدة؛

- يميل الرؤساء إلى رفض أي اتصالات قد تثير إلى أن أفعال الرؤساء ليست كاملة؛

- يرفض المشرفون عادة اقتحام أنفسهم في المشكلات الشخصية للمرؤوسين؛

- فشل الإدارة في التصرف حيال ظروف غير سارة تم إطلاعها عليها من قبل .

معوقات تتعلق بالمرؤوسين

- المرؤوسين لا يملكون السلطة والحرية كما هو الحال بالنسبة للرؤساء للتحدث بحرية مع الرئيس؛
- لا يملك المرؤوسين التسهيلات ولا المكافآت لتمكينهم من الاتصال مع رؤسائهم كتلك المتوافرة للرؤساء؛
- لا يمكن إعداد الاتصالات من المرؤوسين إلى الرئيس بنفس العناية من الاهتمام الذي تعد به الرسائل النازلة؛
- مشكلة اللغة أيضا فالمرؤوسين يجدون صعوبة في اختيار الأسلوب واللغة اللتين تناسبان الرئيس.

معوقات تتعلق بالمنظمة

أما المشكلات التي قد تسببها المنظمة للاتصالات الصاعدة فهي:

- البعد المادي والمكاني بين الرؤساء والمرؤوسين قد يعرقل الاتصالات الصاعدة؛
- تعقيد الهيكل التنظيمي وجود عدة مستويات إدارية؛
- مرور المعلومات بمستويات عديدة يشوه ويحرف الاتصالات.

ج - الاتصالات الأفقية:

وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الإداري أو بين أفراد في مستويات مختلفة.¹ والذي يهدف إلى التنسيق بين الإدارات والأعمال والإنتاجية والأداء.

حيث لا تنحصر فائدة الاتصالات الأفقية في تسهيل إنجاز العمل وإنما يمكن أن توفر الدعم العاطفي والاجتماعي للفرد والفهم المتبادل بين الزملاء وأحد أسباب قوة الجماعة وينظر إلى الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس وسلوكهم ويعتقد أنها تخدم أربعة أهداف هي:²

- تنسيق الواجبات: يجتمع المديرين لمناقشة كيف تم كل دائرة في أهداف المنظمة؛

- حل المشكلات: يجتمع المديرين لحل مشكلة مشتركة؛

- مشاركة المعلومات: يجتمع مديرين مع مديرين آخرين لتبادل المعلومات؛

- حل النزاعات: حيث يجتمع المديرين لحل نزاع ما.

ثالثاً: أنواع الاتصالات من حيث اللغة المستخدمة أو وفق نوع الرسالة:

يصنف الاتصال من حيث طبيعة اللغة المستخدمة إلى ما يلي:³

أ- الاتصال اللفظي

ويقصد به نوع من أنواع الاتصال يستخدم فيه اللفظ كوسيلة من وسائل الاتصال، وقد يكون هذا اللفظ منطوقاً من المرسل ويصل إلى المستقبل فيدركه بحاسة السمع دون كتابة، وهذا النوع من الاتصال أصلي وقد وجد منذ أن وجد الإنسان وليس مقتصر على فرد دون الآخر ولا حضارة دون الأخرى فهو بالتالي ظاهرة إنسانية شاملة ومن أمثلة هذا النوع من الاتصال :

- المقابلات الشخصية التي تتم وجهاً لوجه؛

- المناقشات على اختلاف أنواعها والتي تشمل على اللقاءات والندوات والمحاضرات والاجتماعات؛

- الاتصالات الهاتفية كافة.

¹ عنبر إبراهيم شلال، إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 47.

² عيشوش فريد، مرجع سبق ذكره، ص 36.

³ عد إلى:

- صالح مهدي، محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 495.

- عيشوش فريد، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-38.

ب- الاتصال غير اللفظي

يعد الاتصال غير اللفظي أقدم أشكال الاتصال، ورغم ذلك فإن الاهتمام به حديثا نسبيا نظرا لما تتسم به الأفعال غير اللفظية من طبيعة معقدة ويشار إلى هذا النوع من الاتصالات بلغة الجسد أو لغة الإشارة وتنطوي هذه الاتصالات على نقل المعلومات والأخبار والانطباعات باستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية تعبيرية معينة.

ت- الاتصالات المكتوبة

ضمن هذا النوع يتم بث الرسائل أو المعاني المطلوب إيصالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو تعليمات أو ملاحظات أو بريد إلكتروني أو غيرها وليس كما يعتقد البعض أن الاتصالات المكتوبة هي الصيغة الأكثر استخداما في الاتصالات في منظمات الأعمال في الدول المتقدمة بل أن نسبة استخدامها لا تتجاوز 13% من الوقت المتاح للاتصالات من وقت المدير وقد أشار 80% من المدراء في الدراسات أنها وسيلة ضعيفة وليست فاعلة، وأهم المشاكل في هذا النمط عدم وجود تغذية عكسية سريعة وتفاعل مباشر كذلك إشكالية فهم المعاني الواردة في الرسالة وحتى الرسائل الالكترونية تحتاج إلى قدرة على التعامل مع الحاسوب وبالمقابل هناك بعض المزايا التي تتميز بها الاتصالات المكتوبة مثل إمكانية صياغة الرسالة بشكل متأن واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها، كذلك إتاحة وقت كافي للمستلم لفهم الرسالة ومن ثم الإجابة عليها بوضوح وهنا نؤكد أن الاتصالات المكتوبة تفضل عندما تكون هناك حاجة لذكر تفصيلات كثيرة.

رابعا: أنواع الاتصالات وفقا للتنظيم

حيث نميز بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والتي يمكن تعريفها على النحو التالي:

أ- الاتصال الرسمي:

يتم هذا النوع من الاتصالات من خلال خطوط السلطة في نطاق الإشراف تأخذ المعلومات التي تداولها في شكل أوامر، تعليمات، وإشارات وتساؤلات التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى أو في شكل أفقي بين مختلف الأشخاص في المستوى الواحد.¹

كما يعرف على أنه ذلك الاتصال الذي يكون في المنشأة بشكل رأسي أي ذلك الاتصال الذي يحدث بين الرئيس والمرؤوسين.²

¹ محمد الصيرفي، عبد حامد، الاتصالات السوية ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 65.

² محفوظ أبو جودة، العلاقات العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 156.

ب- الاتصال غير الرسمي:

يتمثل في العملية التي تحدث بين العاملين داخل المنظمة وخارجها دون أن يكون لأحد من إدارة المنظمة دخل في تخطيطها وتوجيهها وتنبع الاتصالات غير الرسمية من طبيعة الإنسان باعتباره اجتماعي بطبيعته إذ تتميز أغلب تصرفاته بعلاقاته بالجماعة، بحيث تدفعه الرغبة للانتماء إلى البحث عن جماعة تشبع فيه هذه الرغبات، ويحدث هذا الاتصال خارج خطوط الهيكل التنظيمي، ورغم ما يعاب على هذه الاتصالات التي في أحيان كثيرة تتخللها كثرة الإشاعات إلا أن لها جملة من الفوائد إذ تسهل آليات التخاطب واللقاء بين الرؤساء والمرؤوسين بين المستويات العليا والدنيا وتجعل تبادل الأفكار والمعلومات تنتقل بالوقت الذي يصعب فيه الاتصال الرسمي.

كما تعد الاتصالات غير الرسمية من أرخص الوسائل وأقلها تكلفة لإيصال المعلومات باعتبارها عملية طوعية تتم بدرجة كبيرة من السرعة، ويرى الباحثون أن التنظيمات الرسمية تساعد على أداء الوظائف التي تتطلب التنسيق الفعال للمعلومات وصنع القرار غير أنها تتعارض مع الوظائف التي تطرح مشكلات غاية في التعقيد الشيء الذي يتطلب تفعيل الاتصالات غير الرسمية في الوقت الذي يتماشى مع أهداف المنظمة وتنبع الحاجة إلى الاتصالات غير الرسمية حسب Stacey إلى أن كون البيروقراطية تتميز بعدم القدرة على القضاء على الغموض وعدم التأكد، إذ أن المبالغة في استخدام القوانين تؤدي إلى حالة من التعقيد والاستقرار الشيء الذي يؤثر على درجة المرونة في عمل المنظمة.¹

المطلب الثالث: شبكات الاتصال ونماذجه.

تعدد شبكات الإتصال ونماذجه حسب عدد العناصر المكونة للعملية الإتصالية ويمكن التمييز بين:

الفرع الأول: شبكات الاتصال

إن تعقد المنظمات وكثرة المهام التي تنفذ عن طريق فرق العمل وكذلك تبني العديد من المنظمات هياكل تنظيمية شبكية ومصفوفية يتطلب تطوير أساليب الاتصال، كذلك إذ أن الاتصال بين أعضاء الفريق في المنظمة يتسم بكونه ذي طبيعة تفاعلية بين الأعضاء ومركزا بشكل خاص على كيفية اتصال الأعضاء بين بعضهم البعض في إطار شبكة العمل وكذا فريق العمل الواحد، حيث أن شبكات الاتصال هي أنماط من خلالها تتم الاتصالات بين أعضاء الفريق. حيث يمكن التمييز بين الأنواع التالية:²

¹ بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص 48

² في هذا الصدد عد إلى:

- المرجع السابق، ص 52-53.

- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 22-23-25"بالصرف".

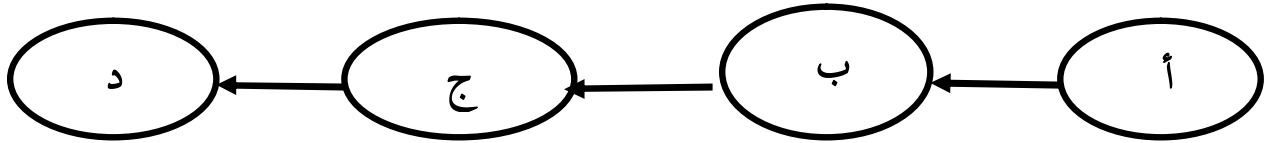
أولاً: العجلة

يظهر نموذج العملية شخص وسيط بين عدة أشخاص مساعدين، مرؤوسين بحيث لا يكون هناك تفاعل بين هؤلاء المساعدين، إلا عن طريق هذا الوسيط إذ أن الاتصالات يجب أن تتم جميعاً بواسطة المشرف ومن خلاله يمكن تمثيل هذا النوع من الشبكات.

ثانياً: السلسلة

ويظهر هذا النموذج شبكة اتصال غير مباشر بحيث أن الفرد لا يستطيع الاتصال بالشخص الموالي له بصفة مباشرة وعادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي، فرتيس المصلحة مثلاً لا يستطيع الاتصال بالرئيس مباشرة إنما عن طريق نائب الرئيس، وبذلك يكون لكل اتصال واحد جانبي ولا يوفر اتصالات جانبية كثيرة، وكلما كانت الدرجات السلمية كثيرة كلما كانت السلسلة طويلة وأصبحت العملية الاتصالية طويلة أيضاً، حيث أن المرتب في الدرجة الأولى لا يستطيع الاتصال بالمرتب في آخرها إلا إذا مر على الدرجات الوسيطة أي الموجودة بينها كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم 26: الاتصال السلسلة



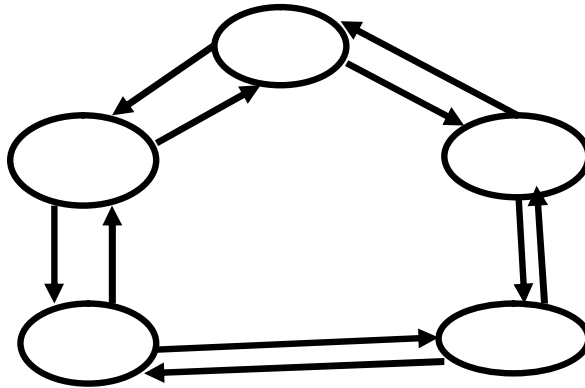
المصدر: ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص22.

وهذه الشبكة تؤدي إلى صعوبة في التحكم في المعلومات وتضييع الوقت والجهد في أثناء العملية الاتصالية بحيث يبدو أنها تحترم الإجراءات الرسمية التي تنقل العملية الاتصالية، بحيث أن الرسائل والرد عليها يمر على نفس القنوات ذهاباً وإياباً وهذا ما يجعل العملية مملة ومتعبة ومضیعة للجهد والوقت وقد تؤدي أحياناً إلى تشويه الرسائل، ومن جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو ما دام المتصل بالمرؤوسين هو شخص واحد فقط وأنه يتعرف على ما يفعله بالضبط.

ثالثاً: شبكة الاتصال الدائرية

هي إتصال في شكل دائري وهي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معينة فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين وأن يكون القائد أيضاً ضمن هذه الشبكة.

الشكل رقم 27: شبكة الاتصال الدائرية



المصدر: ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 23

رابعاً: شبكة الاتصال الشمولي

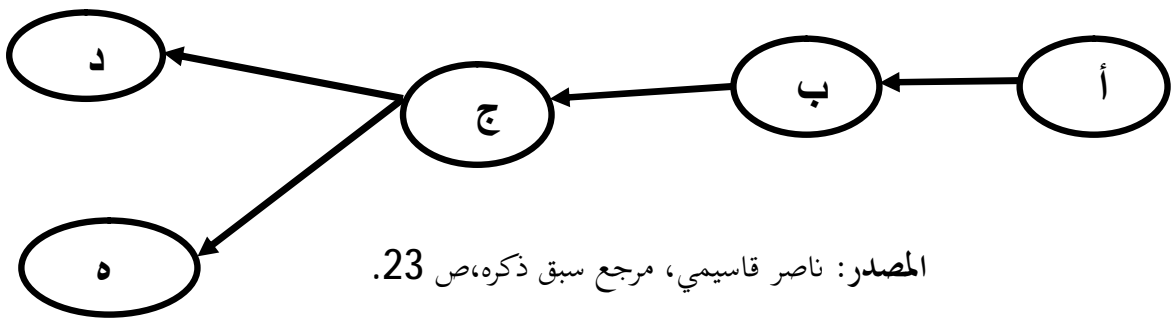
ولها عدة أشكال بحيث يتصل العاملون جميعهم بطريقة حرة وفي كل الاتجاهات وعادة ما تنتشر هذه الشبكة في المنظمات غير الرسمية وفي المنظمات الرسمية التي أنشأت حديثاً ولا تضم عدد كبير من العاملين، وكذا الجماعات التي تكون فيها القيادة جماعية أو لا يبرز فيها دور القائد أو في حالة القيادة الديمقراطية .

خامساً: الشبكة على شكل Y

تتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة الذي يتصل وينسق مع النائب "ب" ثم النائب "ج" الذين يتصلون بدورهم مع المرؤوسين "د" و"هـ".

حيث يمثل الشكل الموالي هذه الشبكة.

الشكل رقم 28 : شبكة الاتصال على شكل Y



المصدر: ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

من خلال ماتم التطرق إليه لا يمكن لأي منظمة أو أي تنظيم أن يستغني عن شبكة الاتصال سواء كان ذلك في مرحلة الإنشاء أو أي مرحلة أخرى، فالاتصال وسيلة أساسية لنقل المعلومات وتوضيحها لإعطاء الأوامر والتوجيهات الضرورية لعملية التسيير وهو بذلك أداة أساسية لتلاحم أعضاء المنظمة وتضامنهم والتعبير عن وجهات نظرهم وأرائهم ومشاعرهم بطريقة تجعله تلبى الحاجات ويشبعها لما يوفر من فرص ووسائل متعددة وهو بذلك يحفظ التوازن الداخلي للفرد داخل المنظمة.

ويمكن أيضا توضيح شامل للاختلافات بين شبكات الاتصال الإداري من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 03: الاختلافات بين شبكات الاتصال الإداري

| فأعملية الاتصال بكل نموذج | | | | المقياس |
|---------------------------|--------|---------|------------|-------------|
| السلسلة | العجلة | الدائرة | كل القنوات | |
| وسط | سريعة | بطيئة | سرعة | السرعة |
| عالية | عالية | منخفضة | وسط | الدقة |
| وسط | عالية | لا يوجد | لا يوجد | ظهور القائد |
| وسط | منخفض | عال | عال | رضا الأعضاء |

المصدر: ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص 19.

كما لاحظ scott أن هناك علاقة طردية بين متطلبات تشغيل المعلومات واستخدام عنصر التسلسل، فإذا كانت المعلومات اللازم تشغيلها قليلة فإنه ليس ثمة ميزات لوجود التسلسل والجدول السابق يوضح مدى فعالية شبكة الاتصالات.

الفرع الثاني: نماذج الاتصال.

تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل بين مجموعة من العناصر تتمثل في العلاقة بين المرسل والمستقبل ومدى الاستقبال "التأثير" ولتسهيل عملية الاتصال وضعت في نماذج متنوعة هدفها تنظيم وترتيب هذه العناصر مع بعضها البعض بالإضافة إلى إظهار العلاقة فيما بينها وتعتبر هذه النماذج تطورا للعناصر الرئيسية التي تدخل في عملية الاتصال فقبل دراسة هذه النماذج لابد من تحديد فوائد استخدامها والتي يمكن توضيحها من خلال أنها:

- تزودنا بصورة جزئية عن أشياء كلية هذه الأشياء من الصعب إدراكها بدون النماذج التي هي عبارة عن خرائط تفصيلية للمعالم الأساسية لعملية الاتصال؛
- إعداد النماذج في شرح وتحليل العمليات الاتصالية المعقدة أو الصعبة أو الغامضة بطريقة مبسطة تسهل للباحث عملية الاتصال؛

- تساعد على التنبؤ بالنتائج أو بمسار الأحداث في عملية الاتصال وهذا الأمر يساعد في عملية وضع الفرضيات للبحث.

فيوجد مجموعة من النماذج والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:¹

أولاً: نموذج لاسويل للاتصال

هو من أهم النماذج الإعلامية وضعه العالم الأمريكي لا سويل سنة 1948 يتجسد عن طريق أسئلته الخمسة المشهورة وهي:

أ- من / المرسل؟

ب- ماذا يقول / الرسالة؟

ت- في أي قناة / الوسيلة؟

ث- لمن / المستقبل؟

ج- التأثير؟

تقوم هذه النظرية على أساس إعطاء ثلاث وظائف أساسية للاتصال هي:

1- وظيفة البحث والتنقيب عن المعلومات واكتشاف المحيط؛

2- وظيفة النشر والتنسيق وتوزيع المعلومات على المجموعة؛

3- وظيفة المحافظة على المعلومات وتبليغها.

وتهدف هذه الوظائف الثلاث إلى الحفاظ على المنظمة وعلى كيانها وهي بذلك تكون ناجحة إن استطاعت أن تزودها بالمعلومات الدقيقة.

ونلاحظ أن لاسويل اهتم بتأثير العملية الاتصالية على المستقبل وذلك لأن تركيزه انصب على دراسة تحليل محتوى الدعاية الأساسية والرأي العام، حيث يقول لا سويل أن للمرسل هدف للتأثير على المستقبل.

ويمكن توضيح هذه النظرية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 29: نموذج لاسويل



بأي أمر؟

لمن؟

بأي وسيلة؟

يقول ماذا؟

من؟

المصدر: ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 20.

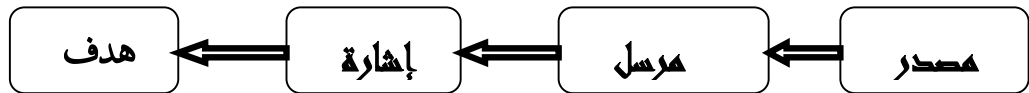
¹ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية، (د، ب، ن)، (د، س، ن)، ص 20.

وتعتبر المراحل الأربعة السابقة في هذا النموذج ممهدة للمرحلة الخامسة التي هي "الأثر" الذي تخلفه الرسالة وهو هدفها من خلال العملية الاتصالية، ونقصد به هدف الرسالة والفائدة المرجوة من خلالها ونلاحظ أن عملية التغذية العكسية غير موجودة في هذا النموذج بحيث تعتبر العملية الاتصالية عملية ثابتة خالية من أي حالة من حالات التفاعل.

ثانيا: نموذج شانون وويفر

وضعه العالم شانون shannon بمساعدة زميله weaner سنة 1949 كنموذج آخر يضم العناصر التي انطلق منها لاسويل غير أن هذا النموذج يركز على الاتصال الالكتروني، كان شانون يعمل مهندسا في منظمة "أبل" للهاتف إلا أن العلماء الذين يدرسون السلوك وجدوا نموذج "شانون وويفر" مفيد لتحليل الاتصالي الإنساني حيث الشكل الموالي يمثل ذلك.¹

الشكل رقم 30: نموذج شانون للاتصال



المصدر: ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 21.

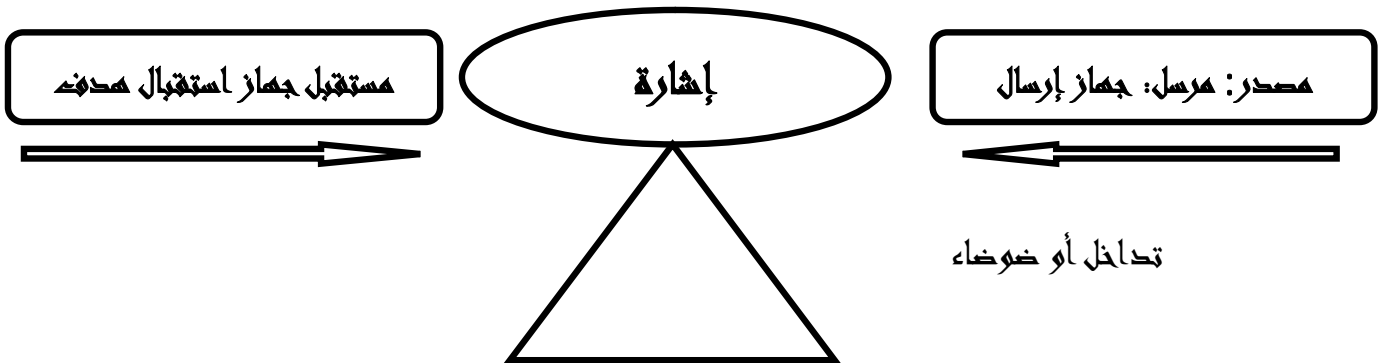
يرى شانون أن هناك ثلاث مستويات لمشاكل الاتصال هي:

المستوى الأول: كيف يمكن نقل رموز الاتصال بدقة (مشكلة فنية....؟).

المستوى الثاني: ما مدى الدقة التي تنقل بها تلك الرموز بالمعنى المطلوب (مشكلة دلالية)؟

المستوى الثالث: كيف تؤثر المعاني التي تم استقبالها على السلوك بالطريقة التي يقصد إليها المرسل مشكلة فعالية الاتصال؟

الشكل رقم 31: نموذج ويفر الاتصالي



المصدر: ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 21.

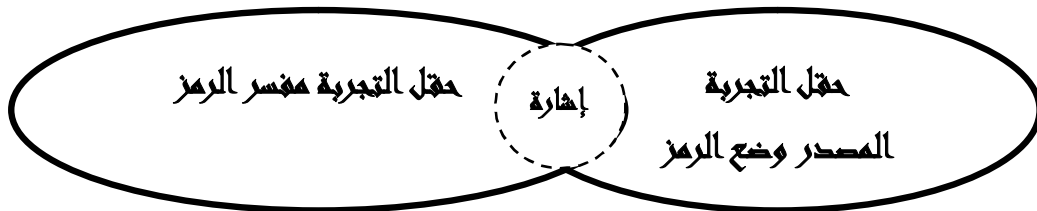
¹ ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

تعتبر هذه النظرية بأن الرسالة تتأثر بمختلف عوامل التشويش والتحريف أثناء انتقالها من المرسل إلى المستقبل وقد يتغير محتواها فتبتعد عن هدفها الذي أرسلت من أجلها.

ثالثاً: نموذج ولبرشرام

استخدم ولبرشرام في نمودجه الذي قدمه سنة 1954 العناصر الأساسية في نموذج شانون وويفر ثم طوره سنة 1971 وأضاف إلى النظام البنائي الذي أشار إليه شانون ويفر النظام الوظيفي خاصة من حيث تأثير الجوانب التعليمية في سلوك أطراف الاتصال وقدم شرام مفاهيم أخرى مثل الدلالات التي تحملها رسائل أطراف الاتصال والمعاني التي تنطوي عليها ودور الخبرة المشتركة في تسهيل العملية الاتصالية وتبادل الأفكار والمنافع. وحسب هذا النموذج فإنه يمكن لأي شخصين القيام بعملية اتصال بسهولة في المنطقة متداخلة الإطارات الفكرية لكل منها، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج .

الشكل رقم 32: نموذج وليشرام للاتصال.



المصدر: ناصر دادي عدون مرجع سبق ذكره، ص 22.

ورغم أن هذا النموذج لم يظهر جميع مكونات عملية الاتصال إلا أنه يظهر أهمية درجة التفاهم من خلال المنطقة المتداخلة بين حقلي تجربة الطرفين في الاتصال والتي تحدد حجمها حسب درجة التوافق في محتويات الإطار التكويني الداخلي للطرفين.

رابعاً: مدرسة بالوا ألتوا

ظهرت بسان فرانسيسكو من روادها بتسون **lawich don jackson** و **bete son haley walz** كانت فكرتهم ترفض بأن يكون نموذج شانون مناسباً للعلوم الاجتماعية نظراً لخصائصه التقنية، وحاولوا الوصول إلى نظرية أكثر عمومية إذ لا يمكن أن نعيش بدون اتصال وكل فرد يعيش على مجموعة من القواعد للسلوك التي يستعملها حتماً في اتصالاته سواء كان مرسلًا أو مستقبلًا مهما كانت وسيلة الاتصال وكل رسالة تتضمن بعدان ضمني وظاهري.

خامسا: الاتجاهات الإدارية للاتصال

قدمت المدرسة الإدارية الحديثة عدة إسهامات في مجال الاتصال تنطلق أساسا من الاهتمام الكبير الذي حظي به مفهوم الاتصال فمدرسة النظم تنظر إلى المنظمات باعتبارها أنظمة اجتماعية تحتوي أفراد وأهداف واتجاهات ودوافع مشتركة ولا يمكن أن تنقسم دون وجود اتصالات تؤثر فيها بحيوية، كما أن التوازن الداخلي هو توازن أجزاء العملية الاتصالية وارتباط أجزائها.¹

أما النظرية الموقفية التي ثبتت موقف عدم وجود طريقة مثلى لأداء العمل، وإنما هناك طرق عديدة لذلك تستند على نوع الأفراد والعمل والظروف المحيطة ويمكن للأفراد وللنظام وأن يصوغوا طريقة الأداء لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك ونقلها وإفهامها للمرسل إليه.

وأسهمت نظرية المعلومات في التحليل الرياضي للمعلومات التي تقوم بجمعها وتحليلها وتصنيفها وتخزينها ومعالجتها. أما بيتر دراكر فقد قفز بالاتصال إلى مرحلة متقدمة بما قدمه من مبادئ وعناصر أدخل فيها الجوانب النفسية والاجتماعية للعملية الاتصالية وهي النظرة التي تتبناها حاليا المختصون في هذا الموضوع وقد تناولها من جوانب أربعة هي الاتصال كنوع من الإدراك الحسي، وكنوع من التوقعات وكنوع من المثلث وباعتباره مختلفا عن المعلومات.

المطلب الرابع: معوقات الاتصال وسبل التغلب عليها

للاتصال عدة معوقات تحد من فعاليته داخل المنظمة ولكن نجد في المقابل سبل وطرق للتغلب عليها من خلال هذا

المطلب نتطرق إلى:

الفرع الأول: معوقات الاتصال

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات مما يؤدي إلى الحد من فاعلية عملية الاتصال ولذا لا بد من التعرف على هذه المعوقات حت يتم تجنبها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة وبالتالي لا بد من تحديد هذه المعوقات ومحاولة الحد منها لتحسين الاتصال والتي يمكن التعرف عليها من خلال ما يلي:²

¹قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 55-56.

²في هذا الصدد عد إلى

- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط5، 2009، ص ص 240-241.

- موسى لوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 141-142.

أولاً: المعوقات التنظيمية.

وتنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، ويمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقاً لطبيعة الهيكل التنظيمي وتعرض المنظمة لمجموعة من المعوقات التنظيمية أهمها:

- تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب عن ذلك من ازدواجية في خطوط الاتصال داخل المنظمة؛

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى عدم وجود توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمنظمة؛

- زيادة حجم الأعباء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل؛

- عدم وجود هيكل تنظيمي وما يترتب عن ذلك من لجوء الإداريين إلى الانتقال غير الرسمي الذي بدوره قد لا يتفق مع أهداف المنظمة؛

- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدراً كافياً من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياح المعلومات وعدم صحتها؛

- تحول الأهداف والغايات إلى وسائل فالمبالغة في تطبيق المبادئ العلمية يضعف من طبيعة الإنسانية بين الموظفين ويجعل لقيادات العليا تعلق إخفاقاتها على اللوائح والقوانين.

وقد تتواجد بعض المعوقات التنظيمية مثل: التباعد الجغرافي للوحدات الإدارية المكونة للمنظمة مما يصعب مهمة الاتصال، وبشكل عام فإن المعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطاً كلياً بطبيعة الهيكل التنظيمي فإذا كان الهيكل متماسكاً ومرناً ومتكيفاً مع البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية كانت المعوقات التنظيمية قليلة، وإذا كان هذا الهيكل غير واضح والسلطات متداخلة، كان ذلك سبباً إلى ظهور مشكلة تنظيمية هي عدم الاستقرار التنظيمي وما ينتج عنه من تمييز في الهيكل والوظائف والعلاقات التنظيمية.

ثانياً: المعوقات النفسية والاجتماعية.

وترتبط المعوقات النفسية والاجتماعية بمجموعة العناصر المؤثرة التي ترتبط بالمرسل والمستقبل وما ينتج عن ذلك من اختلاف في الحكم على الأشياء والتمايز في فهم الاتصال ومن ثم الاستجابة له، ويمكن إدراج هذه المعوقات فيما يلي:

- عدم فهم عملية الاتصالات الفهم الصحيح وانعزالية "الإدارة العليا" حيث يرى كثير من الباحثين أن الاتصال هو مجرد إصدار الأوامر وتلقي التقارير المكتوبة التي تصل إليهم من الرؤساء التنفيذيين على سير العمل، مع أن هذه التقارير قد تكون غير صادقة ولا تعكس غير الجانب المرضي من العمل والذي يهتم الرؤساء التنفيذيين؛
- الاختلافات البيئية والاجتماعية بين الموظفين من حيث العادات والتقاليد إذ أن ثقافة الفرد هي حصيلة لتراكم معرفي وقيمي ينشأ عن البيئة الاجتماعية والثقافية التي تلقى منها الفرد مهاراته وسلوكاته، وكلما كثرت هذه الاختلافات أدى إلى ذلك توسيع رقعة اللاتفاهم، ويزيد من الاختلافات غياب النشاطات الاجتماعية والترفيهية وتعزز الثقة بين الموظفين وتقوي العلاقات فيما بينهم.
- الاختلافات في الموقع التنظيمي داخل المنظمة وما يرتبط بذلك من:
- اختلافات في المستوى الوظيفي "إدارة عليا، وسطي، تنفيذية"؛
- اختلاف أكاديمية حسب المؤهل العلمي؛
- إغفال الطبيعة الإنسانية للموظفين: ومعروف أن الدوافع الإنسانية تؤثر على كفاءة الشخص داخل المنظمة.
- القصور في مهارات الاتصال: ويؤدي القصور في امتلاك مهارات الاتصال إلى تشويه المعلومات وعدم القدرة على إبلاغها بشكل دقيق؛
- وترتبط هذه المهارات بمجموعة من الركائز الأساسية وهي:
- المبادرة: القدرة على بدأ الاتصال حين تظهر المشكلات؛
- السرعة: القدرة على المبادرة بالاتصال لإنهاء الروتين؛
- المثابرة: القدرة إلى العودة لنفس الأشخاص وبالتالي إثارة القضايا المفروضة قبلا بهدف الإقناع والتوصل إلى الحلول.
- المرونة: القدرة على تطوير النمط الشخصي للأخذ والعطاء مع نمط الآخرين ليعبروا عن آرائهم بحرية؛
- السيطرة: القدرة على مواصلة الحديث رغم مقاطعة الآخرين يحتاجون إلى مستمع جيد ليعبروا عن مشاعرهم وقضاياهم الحساسة؛
- القدرة على الإصغاء: القدرة على الصمت فالآخرون يحتاجون إلى مستمع جيد ليعبروا عن مشاعرهم وقضاياهم الحساسة؛
- الحد الأدنى من الإجهاد: القدرة على الاحتفاظ بالطاقات التفاعلية رغم كسل الآخرين أو محاولة الضغط والسيطرة.

ثالثاً: المعوقات المادية والفنية.

وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص، ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي وتعطي لعملية الاتصال بعداً أكثر ضبطاً وتنظيماً وترتبط بالجوانب الشكلية.

إجمالاً يمكن إدراج أهم المعوقات المادية والفنية في العناصر التالية:

- قصر التخطيط الخاص بنظام الاتصال سواء من حيث عدم إدراك المرسل لطبيعة الرسالة أو عدم فهم المستقبل للرسالة أو عدم التحديد الواضح للقناة الاتصالية المستخدمة؛
 - احتواء الرسالة على بعض البيانات التي يصعب تفسيرها وفهمها؛
 - تشويه الرسالة ونقلها بشكل محرف؛
 - الافتقار إلى استخدام التعبيرات المناسبة والألفاظ الجيدة والتي يمكن فهمها بسهولة؛
 - عدم وجود نظام واضح ومحدد للاتصال مع البيئة الخارجية؛
 - عدم وجود قنوات اتصالية جيدة والافتقار إلى العلاقات الاجتماعية الجيدة في المنظمة؛
 - احتواء الرسالة على حجم كبير من البيانات والإحصائيات والرسوم والجداول مما يصعب فهم الرسائل والرد عليها بسهولة؛
 - زيادة الفترة اللازمة لفهم الرسالة والرد عليها؛
 - زيادة الاعتماد على الاتصال غير المباشر والمكتوب وبالتالي انخفاض حجم الاتصال المباشر والشفهي والأنواع الأخرى. وهذا قد تشير إلى أن المنظمة قد تلجأ إلى إعداد برامج تدريبية غير واضحة الهدف وقد تلجأ إلى استخدام مصطلحات غير مفهومة لدى العمال وهي جزء لا يتجزأ من المعوقات الفنية.
- كما تتواجد في بيئة الأعمال معوقات مادية وفنية تقل من توفير الجو المرح لأداء الأفراد مثل: وجود عناصر الفوضى والضوضاء داخل المنظمة وخارجها، بالإضافة إلى خصائص طبيعة المكان الذي ينجز فيه الفرد مهامه وما يتميز به (طبيعة المكان، الحجم، طبيعة التهوية... إلخ).

الفرع الثاني: سبل وطرق التغلب على معوقات الاتصال.

للقضاء على المعوقات السابقة فلا بد أن يقوم الاتصال على مقومات أساسية تجعله فعالاً وتحدد فعاليته على وضع إستراتيجية خاصة أو خطة اتصالية مناسبة، لكن رغم أهمية هذه الخطوة إلا أنها لم تحظى بعد بالانتشار اللازم وتنبه

الباحثون في حقل الاتصال إلى ضرورة رسم سياسة اتصالية داخلية لضمان السير الحسن لمهامها، ووظائفها وتوفير الجو المناسب لمجموع الفاعلين داخل المنظمة للوصول إلى أحسن النتائج وبلوغ الأهداف المسطرة من قبل مسيرتها إستراتيجية الاتصال حسب ما عرفها فليب كوتلر هي " أسلوب للمؤسسة أن تبعد وتحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية والإمكانيات المتاحة من ناحية أخرى، وهذا يدور خصوصا حول كيفية تجديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المنظمة.¹

فهدف إستراتيجية الاتصال هو:²

- تحفيز المستخدمين؛

- تنسيق الأفعال؛

- تغيير التصرفات؛

- تحسين أداء المنظمات.

من جهة أخرى نجد أن هناك نقطة جوهرية تعد دعامة أساسية لإنجاح العملية الاتصالية داخل المنظمة، وتمثل هذه الدعامة أساسا في ضرورة تحسين أسلوب إيجاد علاقات بين العاملين ورؤسائهم في مختلف مستويات العمل، والمنظمة في أساس تكوينها ما هي إلا أداة مصممة لغرض تحقيق أهداف محددة بأقصى درجة من الكفاءة، وطبعا هذه الأداة أوجدت لخدمة الهدف العام للمنظمة وليس كغاية في حد ذاتها، وعلى هذا الأساس فالمنظمة لا تنساب في قنواتها الاتصالية مجرد إجراءات ولوائح قانونية، بل هناك جوانب إنسانية ملموسة وجوانب غير مدركة، تتفاعل ضمن هذا النسيج المتكامل المشكل للمنظمة، وإن الإدراك الجيد لطبيعة تكوين في منظمة وربطها ببيئتها التنظيمية ومحيطها الخارجي يخفف من المعوقات سالفة الذكر التي تؤثر سلبا على أداء المنظمة.

وبناء على هذا يمكن استخلاص مجموعة من المبادئ الأساسية لتأسيس نظام اتصالي جيد، ومن ثم الخروج بالنتائج المرغوبة في أداء المنظمة ويمكن إجمال هذه المبادئ فيما يلي:³

- ضرورة تسيير عملية الاتصال بما يناسب إشراك المعنيين بتنفيذ التعليمات في صياغتها وحتى الوصول إلى المرحلة التنفيذية ومن الضروري تجزئة التعليمات والتوجهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل و مستجداته بدل دفعها للعاملين مرة واحدة لأن ذلك يكون معيقا لهم؛

¹ Philippe Kotler ,Marketing managment,7éme édition,paris,1999,p34.

² عيشوش فريد، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-61.

³ بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 72-73"بالصرف".

- إنشاء إدارة اتصال تتولى المراجعة والمتابعة المستمرة لعمليات الاتصال وتخفف من حدة المشاكل التنظيمية مثل: الصراع التنظيمي، دوران العمل، وتأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية ويجب أن تتولى مشكلة استنباط الطرق والوسائل اللازمة والملائمة لنقل المعلومات سواء من مستويات التنظيم الأعلى؛
- توضيح الهيكل التنظيمي للمنظمة وما يتضمنه من وضوح للاختصاصات والمهام والسلطات وضرورة اتسام هذا الهيكل بالمرونة ومواكبة التغيرات؛
- إدراك أهمية العمل الإنساني ودوره في نظم الاتصالات الفعالة حيث أن الفرد هو عضو مساهم في الجماعة، ولن تتحقق أهداف التنظيم إلا من خلال التفاعل الإنساني عن طريق تبادل وسائل الاتصال؛
- تحسين مهارات الاتصال الكتابي والشفهي؛
- البحث عن التطوير والإبداع ويكون في التعلم أثناء المواقف الاتصالية المختلفة مما تقوم به وما يفعله الآخرون؛
- التقييم المستمر والمتابعة لنظام الاتصال وذلك بفحص ومراجعة سياسات الاتصال في المنظمة والتأكد من مدى مطابقتها مع الواقع ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة، إذ أن الغاية من الاتصال في مختلف الأنشطة والإجراءات والوسائل هو تحقيق أهداف المنظمة وبالسعة المطلوبة وبالجودة الملائمة ومن الضروري أن يتبع عملية التقييم مراعاة الجوانب المختلفة لدى العاملين لكي يتم توفير الجوانب التدريبية الملائمة لهم وتوفير أجواء العمل الملائمة.

المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالاتصال الإداري

لا بد للقائد الناجح الذي يحاول تطوير نظام الاتصالات في أي منظمة من إدراك الصلة العضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال ومساعدة العاملين على تفهم ذلك، لأن عملية التنظيم تعني تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسؤوليات وتحديد العلاقة الوظيفية وهذا هو التنظيم الرسمي وإلى جانبه يتواجد في أغلب الأحيان تنظيمات غير الرسمية تحدد العلاقات بين العاملين فيها على أسس شخصية ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة بعمليات الاتصال وترتبط عملية الاتصال بوظيفة القائد على اعتباره أنه المسؤول عن شرح وتبرير تعليمات الإدارة وإقناع العاملين بها، ومن الضروري هنا التأكيد بأنه يطلب توفر أهم الصفات القيادية وهي المرونة والقدرة على التكيف والتعامل مع الظروف المختلفة، من خلال القدرة على فهم نفسيات العاملين وحاجاتهم وكذا القدرة على استقراء النية وتغييراتها من خلال النظرة الشاملة ويتحمل القائد في أي منظمة المسؤولية عن الأداء الذي تؤديه الجماعة، ولذلك لا بد أن يعرف العوامل التي تحرك ديناميكية الجماعات ونمط تكوينها وتفاعلها، وأن يكون قادراً على تسهيل عملها لتؤدي المهمات الموكلة إليهم، وهذا لا يتحقق إلا إذا فهم القائد طبيعة المتعاملين معه وكيف يحفزهم لبذل أقصى جهودهم وكذلك إعطائهم الفرصة ليعبروا عن أنفسهم ومن ثم يتجاوب معهم وأن يعبر عن نفسه بصورة واضحة، وبذلك هو يلعب عدة أدوار ولا شك أن

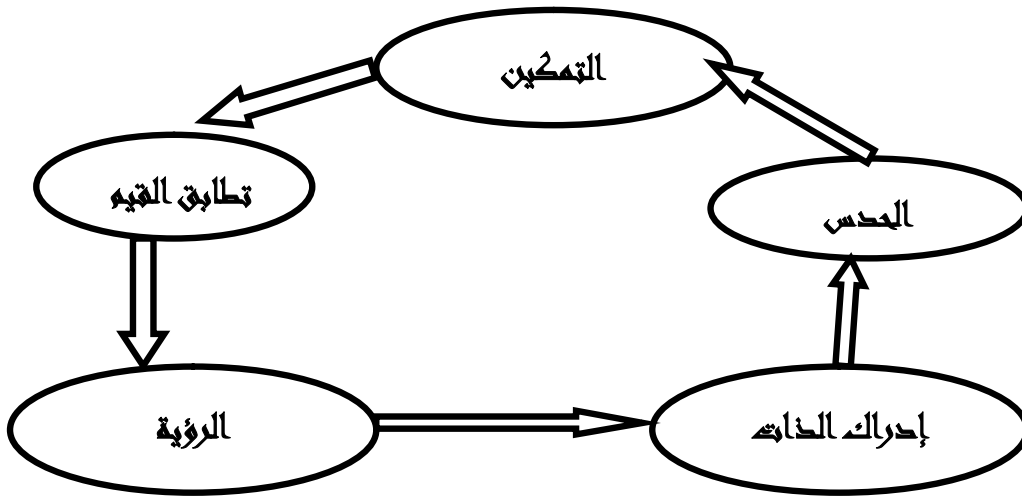
الاتصالات الواضحة هي التي تمكن العاملين من التعبير على أنفسهم بشكل يجعلهم مسموعين ومفهومين جيدا ومن ثم تمكنهم من اتخاذ القرارات .

فمن خلال هذا المبحث يتم تحديد العلاقة بين القيادة الإدارية والاتصال الإداري من خلال:

المطلب الأول: المهارات القيادية وعلاقتها بالاتصال الإداري.

المهارات الأساسية للقيادة الإدارية تتمثل في:

الشكل رقم 33: المهارات الأساسية للقيادة الإدارية.



المصدر: من إعداد الباحثة.

أولاً: التمكين

أن يشرك القائد مرؤوسيه في السلطة والمسؤولية في صنع واتخاذ القرارات.

ثانياً: الرؤية

القدرة على تحيل المواقف المختلفة والتعرف على أفضلها وتحديد الطرق والأساليب الملائمة للتعامل معها.

ثالثاً: الجدس

وهي القدرة على الإلمام بالموقف وتوقع التغيرات وتحمل المخاطر وبناء الثقة بين القائد والمرؤوسين.

رابعاً: تطابق القيم

القدرة على تفهم المبادئ والقواعد الخاصة بالمنظمات وتوفيقها "مواءمتها مع قيم ومتطلبات العاملين".

خامساً: إدراك الذات

وهي القدرة على إدراك مواطن القوة وتعزيزها ومواطن الضعف والتغلب عليها.

فعملية الاتصال تعني تعريف القيادة الإدارية الذي نقوم بتحليله بالتأثير الشخصي الذي يمارس من خلال عملية الاتصال فقط فهناك العديد من المشكلات المتضمنة في التفرقة بين عمليتي الاتصال والقيادة، فالاتصال هو تلك العملية التي من خلالها يستطيع القائد أن يؤدي وظيفته فهدف المتصل كقائم بالاتصال هو نقل الرسالة لشخص آخر.

ويهتم القائد بأكثر من مجرد نقل الأفكار لذاتها وفيما عادات نادرة نجد أن الهدف النهائي للقائد لا يقتصر على تغيير اتجاهات الأفراد التابعين له بل إنه يستفيد من الاتصال كوسيلة يحاول من خلالها التأثير في اتجاهات تابعيه حتى يجعلهم مستعدين للتحرك في اتجاه الهدف الذي ينبغي تحقيقه وهناك بعض الوقت الذي يمر ما بين تغيير اتجاهات الأفراد وتحركهم في اتجاه تحقيق الهدف.

يمارس أي قائد في العملية الإدارية وظائف أربعة وهي:

- التخطيط؛

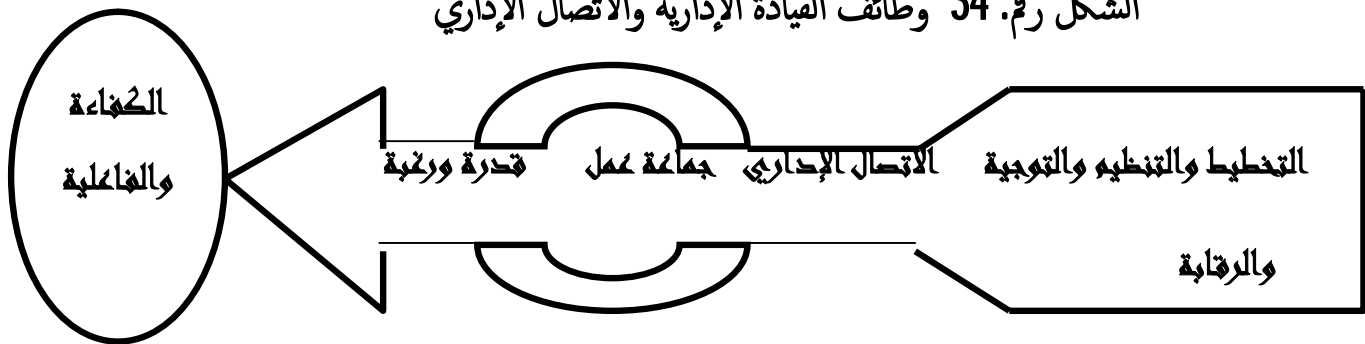
- التنظيم؛

- التوجيه؛

- الرقابة.

وهو بذلك يحتاج للاتصال بالمرؤوسين سواء فردا فردا أو جماعات في ممارساته لكل من هذه الوظائف أو الأنشطة.

الشكل رقم: 34 وظائف القيادة الإدارية والاتصال الإداري



المصدر: من إعداد الباحثة

يعد الاتصال الإداري ضرورة أساسية لكل من المرؤوسين والقائد أما بالنسبة للمرؤوسين فهو سبيلهم إلى:

- تلقي رسائل الإدارة منتظمة الأهداف وسياسات وإجراءات أداء والاختصاصات والمسؤوليات وعموما التوجيهات الخاصة بأسلوب أو أساليب التنفيذ وقد تكون رسائل الإدارة في شكل قرارات أو منشورات أو خطابات شخصية أو تأخذ شكل مناقشات شفوية شخصية أو تلفونية؛

- تلقي رأي الإدارة في مستوى الأداء الفني وفي نمط السلوك مع الزملاء والرؤساء أو المرؤوسين في حالة التعامل مع عملاء بشكل مباشر وفي الاقتراحات أو الشكاوي المقدمة للإدارة؛
 - إبلاغ الاقتراحات أو الشكاوي والبيانات الخاصة بالتنفيذ أو معوقاته إلى الإدارة وأما بالنسبة للإدارة فإن الاتصال هو سبيلها إلى:
 - إبلاغ العاملين بالأهداف والسياسات العامة للمنظمة وبالاختصاصات والمسؤوليات والتعليمات الخاصة وبأساليب الأداء بما يحث التكامل بين اهتمامات ومواقف كل من الإدارة والعاملين؛
 - التعرف على رغبات وحاجات العاملين وعلى مشكلاتهم ربما قبل حدوثها أو تفاقمها؛
 - الوقوف على رد فعل العاملين تجاه القرارات التي اتخذتها الإدارة وأرائهم بالنسبة لأسلوب الإشراف المتبع وهكذا فإن وظيفة القائد تدور تقريبا حول وظيفة الاتصالات ذلك أنه من خلال الاتصالات يمكن للقائد الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بكفاءة، كما أنه من خلال الاتصالات يمكن للقائد أن ينتقل بنتائج قراراته .
- المطلب الثاني: مبادئ القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال الإداري.**

في ضوء الكثير من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية تم وضع ثمانية مبادئ رئيسية للقيادة الإدارية الناجحة هي كالآتي:¹

الشكل رقم 35: المبادئ الثمانية للقيادة الإدارية



المصدر: مدحت أبو النصر، الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 323.

¹ أعد إلى :- مدحت ابو النصر، قادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، 2012، ص 129

- زايد محمد عادل، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، (د، د، ن)، مصر، 2003، ص 285.

- مدحت أبو النصر محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 325.

أولاً: القدرة على إيجاد رؤية مشتركة

تمثل الرؤية الصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة؛ بحيث تحدد الوجهة التي ترغب المنظمة للوصول إليها والمركز الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها.

ثانياً: الثقة بالنفس وبالآخرين

وتعني الإحساس والشعور بالقوة والقدرة على إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، وهي من مقومات النجاح، وعلى القائد أن يثق بنفسه وبالآخرين وفي قدراتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم، وذلك بما يسمح بتفعيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ثالثاً: زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين

تعد المشاركة عنصر فاعل في القيادة الإدارية الناجحة، وذلك لما لها من دور في رفع دافعية الأفراد وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

رابعاً: توفير فرص التعلم والتدريب

مثل التدريب نشاط تنظيمي مخطط يهدف إلى تنمية قدرات المرؤوسين لتفعيل الأداء والمساهمة بشكل كفؤ في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن نشاط التدريب والتعليم يلقي اهتمام كبير في المنظمات الحديثة وهذا يلزم على القائد الناجح أن يفعل برامج التدريب والتكوين، وذلك من خلال تشخيص جوانب الضعف والقوة لدى المرؤوسين وتحديد الاحتياج للتدريب وتحقيق التجديد على المستوى الشخصي وذلك بتكوين الرغبة الذاتية في التعلم.

خامساً: احترام التنوع والاستفادة منه

إن الأفراد متشابهون في بعض الأشياء ومختلفون في أشياء كثيرة بمعنى أن هناك تنوع بين جميع الأفراد وقد يرجع هذا إلى السن، مرحلة النمو، الثقافة، المستوى التعليمي، الأصول العرقية والديانة... وعلى القائد الإداري أن يدرك هذا التنوع وأن يحترم هذه الاختلافات.

سادساً: تنمية الابتكار لدى الفرد والمنظمة

يعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والرعايا لأن المبتكرون ثروة بشرية نادرة وعنصر أساسي لتقدم وتطور المنظمة، والتفكير الابتكاري هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بالصفات التالية :

- الحساسية الفائقة للمشكلات؛
- التفاعل المستمر والواعي مع الواقع؛

- الطلاقة بمعنى إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قصير؛
- المرونة بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير؛
- قدرة عالية على تقويم الأمور وإدراك جوانب القوة والقصور فيها.

والقائد الناجح عليه تنمية القدرات الابتكارية لدى جميع المرؤوسين ولدى المنظمة ككل.

سابعاً: التكامل في العمل:

التكامل في معناه يشير إلى توحيد العناصر والأجزاء لتكون جزءاً واحداً، ولتحقيق التكامل لابد من توفير جملة من العناصر الداعمة من أهمها نجد:

- مساعدة المرؤوسين على الاندماج في جماعة؛
- توفير نظام اتصالات فعالة؛
- التأكيد على أهمية واحترام كل المهن والتخصصات؛

تدعيم أخلاقيات العمل ودعم العدالة في المنظمة.

ثامناً: التوافق مع البيئة

التوافق هو أحد العمليات الاجتماعية التي تتمثل في تحقيق علاقة منسجمة نسبياً بين الفرد ونفسه والجماعة والبيئة المحيطة له والتي تسهم في إنجاز الأهداف وتحقيق علاقة توازن بين المنظمة والبيئة، والتوافق يتطلب إحداث التغيير المستمر وعلى المنظمة إحداث هذا التوافق كونها جزء من البيئة وجدت لتلبية متطلباتها وتستمد مدخلاتها منها.

تعد هذه المبادئ سر النجاح في القيادة الإدارية إذ تمكن هذه الأخيرة من القيام بوظائفها بفعالية وتمكنها من إيجاد البواعث النفسية المواتية التي تدفع المرؤوسين إلى رفع أدائهم وتجعلهم كالشبكة متماسكة ومتكاملة، وهذا ما يميز القيادة عن باقي المفاهيم المتداخلة فيها، وأن المرؤوسين يحتاجون للقيادة ليس فقط في شكلها الرئاسي السلطوي، ولكنهم يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية وتنمي القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة وتعمل على إيجاد مناخ عمل مناسب لهم قائم على روح الفريق مع المحافظة على البيئة الداخلية والخارجية، فمن خلال المبادئ الثمانية التي تنطوي عليها القيادة الناجحة يمكن القول أن كل مبدأ من مبادئها يحتاج القائد فيه لعملية الاتصال لتحقيق الهدف وكذلك نمطه القيادي المتبع من خلال هذه المبادئ الثمانية يركز على العلاقات الإنسانية التي بدورها لا تركز فقط على الاتصال الرسمي الذي يقلل من فرص المشاركة والإبداع والابتكار بل الاعتماد على أساليب اتصال تمكن من تحقيق هذه المبادئ وتحقيق رضا المرؤوسين الذي في الأخير يحقق الكفاءة والفعالية.

المطلب الثالث: الأنماط القيادية وعلاقتها بالاتصال الإداري.

تختلف اتجاهات القادة ومواقفهم نحو الاتصال في المنظمة من نمط قيادي لآخر وهذا يعد من أهم المؤثرات في العملية الاتصالية، وسنرى من مكان آخر من الدراسة أن أشكال الاتصال ومعيقاته تختلف من نمط قيادي لآخر والتي منها الديكتاتوري والديمقراطي والمتسامح والذي يعتمد المركزية في التسيير، ويمكن ملاحظة هذه الاختلافات رغم تعاقب عدة قادة على نفس المنصب وعلى نفس المنظمة رغم اعتمادهم على منظومة قانونية واحدة، وهذا يجعلنا نلتفت إلى الخصائص الشخصية والمزاجية للقائد كمتغير مهم يؤثر بأي شكل في عملية التسيير وفي عملية الاتصال التنظيمي، وهناك عوامل أخرى مؤثرة في التسيير وفي الاتصال التنظيمي منها كفاءة القائد وتكوينه والنمط القيادي الذي يعتمد عليه وعلاقته بالعاملين وبالجماعات غير الرسمية، وأنواع الحوافز التي يعتمد عليها وأشكال الرقابة التي يلجأ إليها، ومدى وفائه بالوعود وحرصه على مصالح العاملين.

وتؤثر القيادة تأثيرا واضحا في عملية الاتصال فإما تشجعه أو تبقيه في حدود الدنيا بحيث يتم أداء المهام الرسمية بأدنى عمليات الاتصال الممكنة، بل هناك من القيادات من لا يتصل وجها لوجه مع مرؤوسيه لعدة شهور عن طريق المراسلات مما يجعل المرؤوسين يشعرون ببعد المسافة بينهم وبين قائدهم، وهي وضعية تجعلهم يقدمون عدة تأويلات قد تكون خاطئة عن سلوك القائد بسبب تأثير مشاعرهم اتجاه هذا السلوك.

وتختلف أنماط الاتصال حسب أنماط القيادة وكما رأينا فإن القائد الأوتوقراطي يجعل الاتصال الرسمي متمركزا حوله باعتباره محور عملية الاتصال وفي هذه الحالة تنقص أو تقل إلى أدنى حد العمليات الاتصالية الأفقية نظرا لأنها تمر كلها عن طريق القائد ويكون في نفس الوقت وسيطا للآخرين، وفي المخطط الموالي نلاحظ مركزية القائد في أثناء العملية الاتصالية بحيث تمر عليه كل العمليات الاتصالية مهما كانت بسيطة أو على الأقل يكون على علم بها.

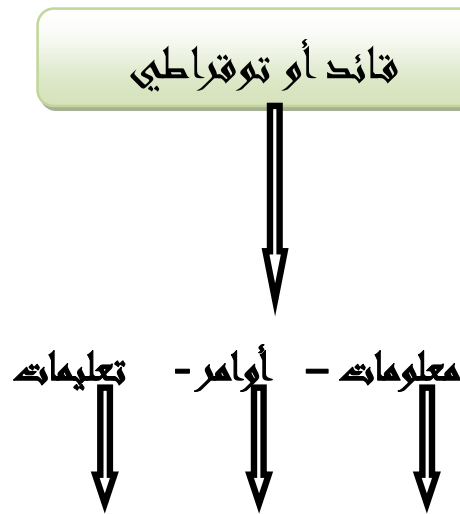
وهذا السلوك الاتصالي يجعله أكثر احتكاكا للمعلومات ويحاصر سلوكيات المرؤوسين ويقيدها كما يقيد مبادراتهم بحيث يصبحون أكثر حساسية من رقابة القائد لكل العمليات الاتصالية ولتحرك المعلومات وهذا يجعل الرقابة الذاتية لأعضاء التنظيم كبيرة جدا، وهذا كله يعد من عوائق العملية الاتصالية التي يمكن أن تفتح المجال للصراع.

حيث نجد أن القائد الديمقراطي يسمح بالاتصال بين المرؤوسين ويكثف الاتصالات معهم نظرا للحاجة المستمرة إلى المعلومات وإلى مناقشتها خاصة لما تكون هذه المعلومات جديدة، غير أن عدم عدالة القائد في الاتصال بمرؤوسيه يعبر عن سلوك تفضيلي لديه وبذلك يكون قد فرق بينهم بشعور منه أو بدون شعور وهذا ما يفتح المجال ربما لتوتر العلاقات.

أما القيادة المتسامحة فهي أيضا تفتح المجال للعملية الاتصالية أفقيا وعموديا بينما كثافة الاتصال تكون أقل في النمط السابق.

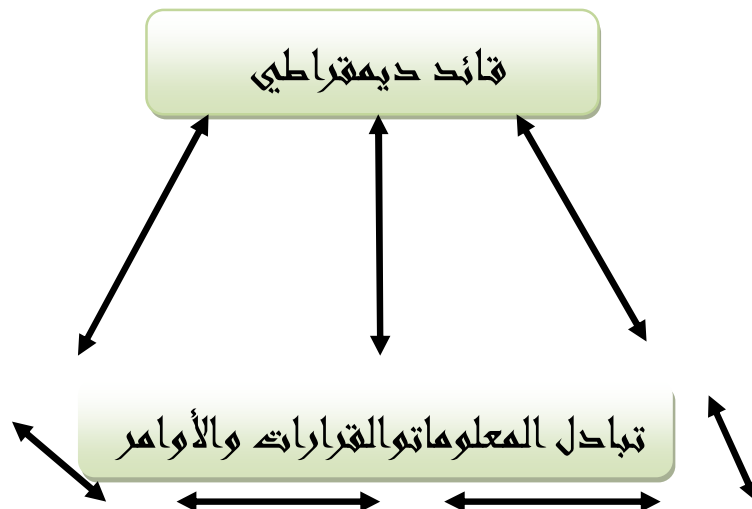
أما القيادة الفوضوية فإنها تجعل القائد في نفس خط الاتصال مع مرؤوسيه مما يعطيهم شعورا بالقرب منهم ويزوال الكثير من الحواجز والعوائق الاتصالية ويعطيهم حرية أكبر في الاتصال به، وللتعبير عن مواقفهم وإطلاق مبادراتهم، إلا أن هذه الحرية تجعل عملية الاتصال غير مضبوطة وأحيانا يمكنها أن تنحرف نظرا لصعوبة الرقابة والمتابعة مما يفتح المجال أمام صعوبات أخرى تنعكس على استقرار توازن العلاقات الداخلية. ومن خلال ماسبق هناك مجموعة من الأشكال لنمط الاتصال والذي يتبعه ويؤثر فيه نمط معين من القيادة الإدارية.

الشكل رقم 36: القيادة الأوتوقراطية وطبيعة الاتصال الإداري.



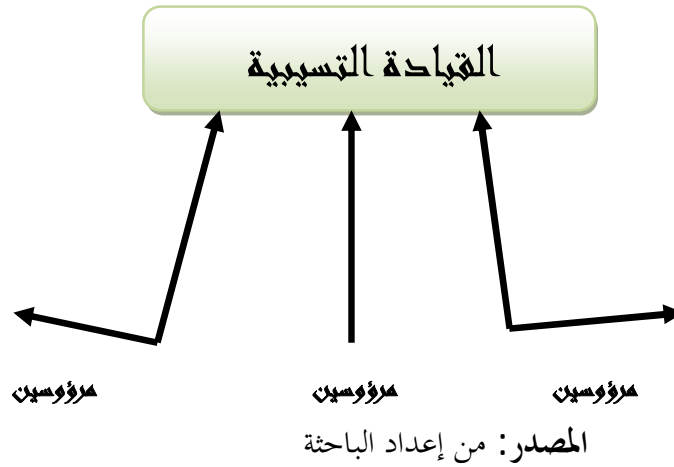
للمرؤوسين في كافة المجالات

الشكل رقم 37: القيادة الديمقراطية وطبيعة الاتصال



المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل رقم 38: القيادة الحرة وطبيعة الاتصال



وفي الأخير يمكن ذكر مجموعة من مبادئ الاتصال للقيادي الناجح وهي:

- وضع هدف للاتصال والأخذ في الاعتبار مستوى المرسل والكفاءة في استعمال وسائل وتقنيات الاتصال وتحرير الرسائل؛
- البساطة والوضوح والشفافية وعدم إخفاء المعلومات واحتكارها؛
- استعمال الوسيلة الفعالة واختيار الوقت المناسب لإرسالها؛
- التكرار والتذكير في حالة الحاجة إليه؛
- في حالة الاجتماعات أو غيرها على القائد اعتماد تقنية الإصغاء وإظهار الاهتمام بآراء ومواقف الآخرين.

الجدول رقم 04: ملامح أنماط القيادة الإدارية

| القيادة الديمقراطية | القيادة الأوتوقراطية | القيادة الحرة "المتسبة" |
|---|--|---|
| المناخ الاجتماعي | | |
| ديمقراطي يسود فيه تحقيق أهداف الإدارة ويسود فيه الاحترام المتبادل للحقوق والعمل يكون مبني على مناقشة الآراء واتخاذ القرار الجماعي. | التسلط والاستبداد والأوتوقراطية . | فوضوي يتمتع فيه أفراد الجماعة بالحرية المطلقة الكاملة دون ضابط . |
| القائد | | |
| يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء في مناقشتهم ويحيطهم بخطوات العمل ويترك الجماعة تحدد الهدف ويكون موضوعي. | يحدد بنفسه السياسة والخطة ويملي خطوات العمل كما أنه يحدد نوع العمل الذي يقوم به كل فرد. | محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من النصيحة ولا يشارك إلا إذا طلب منه ذلك ويترك الحرية لأفراد الجماعة ويكون غير مكترث بواجبات الإدارة. |
| الأعضاء | | |
| يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في تحديد الأهداف عندما يحتاجون مشورة يعرض القائد عدة اقتراحات ويترك لهم الحرية والاختيار. لهم الحرية المطلقة في تحديد الأهداف ويختارون الأهداف ورفقاء العمل بحرية تامة. | لا يعرفون الأهداف وينفذون العمل خطوة بخطوة بصورة يصعب معها معرفة الخطوات التالية أو الخطة الكاملة وليس لهم الحرية في اختيار زملاء العمل بل هو الذي يعينهم بنفسه. | لهم الحرية المطلقة في تحديد الأهداف ويختارون الأصدقاء ورفقاء العمل بحرية تامة. |
| غياب القائد | | |

| | | |
|---|---|--|
| لا يؤثر غياب القائد على الإنتاج أو العمل والنشاط في غيابه مساويا للإنتاج والعمل والنشاط في حضوره. | إن غاب القائد حدثت أزمة شديدة تؤدي إلى انحلال الجماعة ويتوقف بذلك النشاط حين عودة القائد. | قد يكون الإنتاج في غيابه مساويا أو أقل أو أكثر مما لو كان موجودا حسب ظروف التفاعل الاجتماعي. |
|  <p>الاتصال</p> | | |
| شبكات الاتصال تكون مفتوحة وذلك لتوضيح الأهداف المراد تحقيقها. | يكون الاتصال حاف وهابط على شكل أوامر. | قنوات الاتصال تكون مفتوحة في كل الاتجاهات ومرجع ذلك حرية الأفراد المطلقة. |

المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الرابع: فنون القيادة الإدارية الداعمة للاتصال الإداري وأهم أساليب الاتصال لدى القادة.

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى:

الفرع الأول: فنون القيادة الداعمة للاتصال الإداري .

ويمكن إيجازها فيما يلي:

أولا: فن إصدار الأوامر

ويشمل ما يلي:

- هل الأمر ضروري؟ وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "الإشراف".
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم وليست الغاية من استعراضية أو تعسفية.
- عين الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدد الوقت المتاح وحدد المساعدين والموارد .
- ليكن أمرك واضحا، كاملا، موجزا، دقيقا، وكن واثقا من نفسك عند إصداره.

ثانيا: فن الاتصال

نحتاج إلى برنامج موسع عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.

تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح تم إدراجها تحت الكلمة الانجليزية Human

Touch أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

H.Hear him

إستمع إليه

و التي نقصد بها قيام القائد بالإنصات و الإستماع إلى آراء و مقترحات المرؤوسين ، و هذا بدوره يدعم إنتماءهم إلى المنظمة .

U :Understand his feeling

إحترم شعوره

بمعنى أن يقدر القائد مشاعر و رغبات المرؤوسين و يحترمهم ، و هذا ما يحسن من مستوى التوافق و الإنسجام في المنظمة .

M :Motivate his desire

حرك رغبته

فعلى القائد أن يعمل على دفع و تحفيز المرؤوسين و تعبئة طاقاتهم و توجيهها لأداء المهام بفعالية .

A: Appreciate his efforts

قدر مجهوده

يعد هذا العنصر من الأساسيات الداعمة للولاء التنظيمي ؛ بحيث أن مكافأة القائد للمرؤوسين سواء ماديا أو معنويا يرفع من مستوى الرضا لديهم .

N :News him

مده بالأخبار

بحيث أن اتصال القائد بالمرؤوسين و إطلاعهم بمجريات الأحداث يعزز الثقة بينهما .

T :Train him

دربه

إذ يجب على القائد أن يمتلك مهارات تمكنه من تنمية قدرات مرؤوسيه و تدريبه و هذا بدوره ينمي الشعور بالراحة و الاستقرار .

O:Open his eyes

أرشده

تعد عملية الإرشاد من المحاور الأساسية للقيادة الإدارية إذ تسمح بتوجيه و تعبئة طاقات المرؤوسين في إتجاه تحقيق الأهداف ، و ذلك من خلال توضيح مجريات العمل و تبسيطها لتمكينهم من إدراك سبل أدائها و القيام بها ضمن مناخ تنظيمي ملائم .

U : Understand his uniqueness

تفهم تفردده

بحيث أن المرؤوسين مثل سائر البشر يتأثرون بمؤثرات خارجية " متعلقة ببيئة العمل أو بالحياة الاجتماعية له " و مؤثرات داخلية " ذاتية " و هذا ما يولد الشعور و الرغبة بالتفرد ، و على القائد أن يتفهم هذا الشعور و يساند المرؤوسين، و ذلك لخلق جودة حياة العمل و تنمية السعادة فيها .

C : Contact him

إتصل به

فالقيادة عبارة عن تفاعل بين القائد و المرؤوسين و هذا ما يتطلب و جود إتصال مستمر لبناء التوافق و التطابق بينهما.

H : be Honest

أكرمه

ثالثا: فن التائب

- أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولكن بلغة هادئة؛
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة؛
- التائب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية؛
- أسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعلة لتجنب هذا الخطأ مستقبلا وتوصل معه لحلول عملية.

رابعا: فن معالجة التذمرات

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات؛
- استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى؛
- إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

خامسا: فن المكافأة والتشجيع

- اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد وشجع معاونيك دوما؛
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه وتقبل أفكارهم التجديدية؛
- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل منطمتك؛
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى؛
- تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة قائدا صالحا يثني بعدل ويشجع بتعقل ويتهم بطريقة تذكى نار الحماسة.

سادسا: فن المعاقبة

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والأحوال المحيطة؛
- تجمع المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة فيما بينهم؛
- لا تناقش مشاغبا أمام الآخرين.

سابعا: فن التعاون مع القادة الآخرين

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل أعلى يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها؛
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك؛
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقا في لفظه وبناء في غايته؛
- لا تترك مجالا لتفاقم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

ثامنا: فن الرقابة

- إن الأمر شيء واحد ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ؛
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء؛
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل بكثير من مئات التقارير.

الفرع الثاني: أساليب الاتصال لدى القادة

تتنوع أساليب ووسائل الاتصال التي يستخدمها القائد مع مرؤوسيه، إلا أنه من أنجح هذه الأساليب هو الاتصال المباشر للتأكد من وصول الرسائل وتفهمها بوضوح ومن بين وسائل هذا النوع من الاتصال هو سياسة الباب المفتوح والإدارة بالتجوال.

أولا: سياسة الباب المفتوح

تتمثل سياسة الباب المفتوح في استقبال القائد لمرؤوسيه في جميع المستويات الإدارية والتشغيلية في جميع الأوقات لتبادل المعلومات المرتبطة بالعمل ومشاركته وحتى الانشغالات الشخصية للمرؤوسين مما يسرع في نقل المعلومات واختصار الوقت ودعم العلاقات والثقة بين القائد ومرؤوسيه من خلال عملية التفاعل والتكامل أثناء الاتصال.

ثانيا: الإدارة بالتجوال

تعتبر الإدارة بالتجوال من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعني نزول القائد إلى مواقع العمل وزيارة الموظفين في مكاتبهم لممارسة الاتصال معهم فهو لا يكتفي بانتظار وصول المعلومات إليه بل يخرج من مكتبه بحثا عنها، ولإدارة بالتجوال فوائد

عدة لكل من القائد والمرؤوسين على السواء فالقائد يتمكن من الإطلاع مباشرة وباستمرار على سير العمل والمشكلات ومتابعة إنجازها بالإضافة إلى إمكانية التعرف على حاجات مرؤوسيه والاستماع لوجهات نظرهم مما يدعم العمل ويحقق أهدافه إضافة إلى أن هذه الزيارات تكسر الحواجز التي تعيق اتصال المرؤوسين بقائدهم من خلال تواصله الدائم معهم مما يوحي إليهم اهتمامه والتزامه فيدفعهم ذلك للاستجابة لتوجيهاته أيضا تكون الزيارات فرصة مناسبة لكي يعبر القائد عن شكره بصورة شخصية ومباشرة لمرؤوسيه على جهودهم وإنجازاتهم مما يرفع من روحهم المعنوية كذلك فالقائد يقدم من خلال الإدارة بالتجوال دليلا واقعا وملموسا على اهتمام الإدارة العليا الحقيقي والتزامها الفعلي إزاء العاملين وسعيها الجاد لمعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم.

ثالثا: الأسباب الرئيسية المعيقة للاتصال الإداري من طرف القائد

من الأسباب الرئيسية المعيقة للاتصال الإداري من طرف القائد يمكن إيجازها في:

- عدم اهتمام القائد بمشاعر العامل نحو الموضوع الذي يعرضه بالإضافة إلى عدم اهتمامه بآرائه ومقترحاته مما يقلل من فرصة تقبله للرسالة وما تتضمنه من نصائح وتوجيهات؛
- وجود فروق في المكانة الاجتماعية بين القائد والعاملين إلى جانب الأمور الشخصية والتي قد تشوه أو تفسد العلاقات فيما بينهم؛
- ميل القائد للاستجابة للأخبار السارة عن الأداء دون الأخرى وهنا ترفع له الأخبار الإيجابية دون السلبية عن العمل مما يؤثر سلبا على الاتصال وفاعليته؛

رابعا: القائد وفاعليته في الاتصال

إن فاعلية القيادة ونجاحها يتوقف بدرجة كبيرة على فاعلية الاتصال ونجاحه، ولكل اتصال فعال مقوماته الأساسية وفي المقابل نجد بعض العوائق التي تقف دون تحقيق أهدافه وحتى دون فاعليته، وباعتباره الناشط الإداري الهام والقلب النابض للعملية الإدارية بأكملها متضمنة التخطيط وصناعة واتخاذ القرارات وهي بمثابة الإطار الأساسي لكل علاقات العمل وفيما يلي موجز لأهم المقومات للاتصال الفعال وهذه لعناصر توضح ذلك:

- أ- الإصغاء: الاهتمام بما يقوله أفراد المنظمة من أشياء هامة ومرتبطة بالعمل؛
- ب- الشرح: توضيح الأفكار وبشكل مؤثر مما يؤدي إلى فهم أعمق وفي زمن أول وهذا التوضيح يشمل الأوامر والتعليمات؛

ت- السؤال والمناقشة: عن الهدف من الاتصال ورد فعل نحوه، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للاستفسار والمناقشة؛

ث - التقييم: الاعتماد على رد فعل والمعلومات المرتدة لمعرفة تأثير الاتصال ومدى إمكانية تحسينه مستقبلا أو تعديله؛

ج - الاستجابة: أن يهتم القائد بمعرفة متطلبات الموقف في اتصاله (متى، مع من، كيف؟) وأن يراعي الظروف النفسية والجوانب التنظيمية.

و يمكن للقائد من اكتساب هذه المقومات عن طريق الممارسة والتعليم والتدريب.

الفرع الثالث: عناصر التأثير القيادي الداعمة للاتصال الإداري.

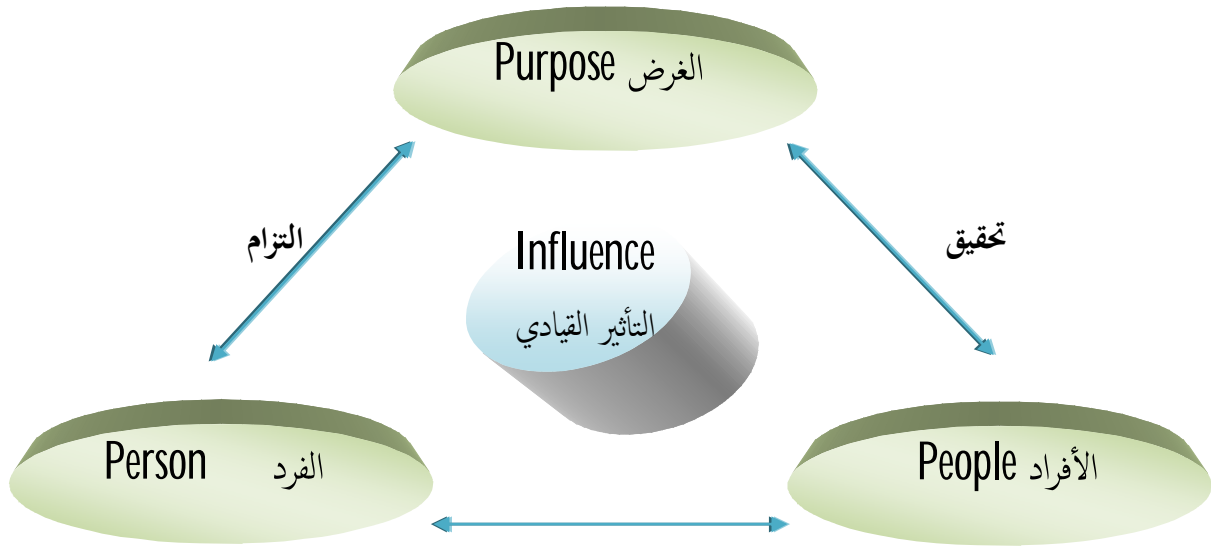
ويمكن بيان أثر القيادة على الرضا الوظيفي من خلال تعريف موتون وروبرت بليك

" Jane Mouton and Robert " القيادة الإدارية هي النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية و تنشيط الابتكار في

حل المشكلات ورفع الروح المعنوية و الرضا الوظيفي وتحقيق فعالية للاتصال.¹

وفي هذا الصدد يمكن توضيح عملية التأثير القيادي على الأفراد في المنظمة من خلال الشكل 3P التالي:

الشكل رقم 39: يوضح نموذج التأثير القيادي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ماتم التطرق إليه سابقا

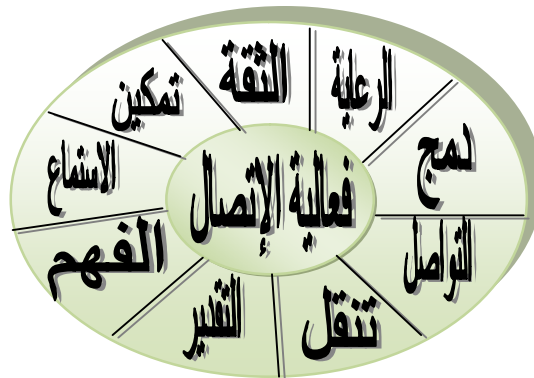
¹ David Holt ,Mangment principle and practices 3 rd ed Englewood,cliffs,1993,p440.

ولتحقيق التأثير القيادي الفعال لابد من توفر مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر لدى القائد والتي يمكن تلخيصها في تسعة عناصر يمكن إدراجها ضمن الكلمة الإنجليزية **Influence** بحيث يمثل كل حرف عنصر أساسي في التأثير الفعال ويمكن توضيحه فيما يلي:

| | |
|------------------------|------------|
| I :Integrate people | - الدمج |
| N :Nurture people | - الرعاية |
| F : faith to people | - الثقة |
| L :Listen to people | - الاستماع |
| U :Understand people | - الفهم |
| E :Enlarge people | - التقدير |
| N :Navigate for people | - التنقل |
| C :Connect with people | - التواصل |
| E :Empower people | - التمكين |

فمن خلال عملية التأثير ومختلف الخصائص التي يتمتع بها القائد يستطيع هذا الأخير أن يؤثر على تابعيه وأن يحقق فعالية الإتصال الإداري ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 40: عناصر التأثير الداعم لفعالية الإتصال الإداري



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق

تعد هذه العناصر في التأثير المفتاح الأساسي لتعزيز الاتصال الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي حيث من خلالها يمكن إيجاد البواعث النفسية التي تدفع المرؤوسين إلى رفع أداائهم وتدعم مستوى الرضا لديهم.

خلاصة الفصل:

إذا كانت مفاهيم الاتصال متعددة فقد حاولنا التدقيق فيها من خلال بيان أهم مصادر هذه المفاهيم وأهم المفاهيم السائدة حول الاتصال خاصة من خلال النظريات المختلفة، كما حاولنا بيان أهم أنواع الاتصال داخل المنظمة من خلال تفصيل بنيتها وما يرتبط بهذه البنية من هياكل اتصال ومراكز وأدوار تستند بالضرورة إلى نظام للاتصال يعطي الصفة الديناميكية لها.

ومن خلال هذه العناصر الأولية تتضح أهمية ومكانة ودور الاتصال داخل المنظمة وأهدافه التي لا تتصل بالضرورة بأهداف التنظيم الرسمي فقط بل ترتبط أيضا بأهداف التنظيمات غير الرسمية.

وإن تحليل العملية الاتصالية داخل المنظمة من خلال وصف مراحلها والوسائل التي يستعين بها الاتصال باعتبارها المحدد لمستوى الفعالية التي يبلغها وكمية الأهداف التي يحققها، ولفهم هذه العملية كان من الضروري فهم البنية الاتصالية داخل المنظمة أولا وفهم وظائف وأنواع شبكات الاتصال السائدة داخل المنظمة وعلاقة كل شبكة اتصالية بنظم التسيير المختلفة وكذا علاقة مناهج الاتصال بأنماط التسيير "أنماط القيادة الإدارية" والأسس التي يتم من خلالها التوفيق بين أنماط التسيير ونماذج الاتصال.

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الإتصال الإداري داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للإتصال الإداري أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثالث: القيادة الإدارية
وأثرها على الاتصال الإداري
دراسة حالة: مقارنة بين مؤسسة
سونلغاز ومؤسسة ليند غاز

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين بمباحثهم عن المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في القيادة الإدارية والاتصال الإداري يأتي الآن دور الجانب التطبيقي في الدراسة والذي نحاول من خلاله إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز وحدة البويرة ومؤسسة ليند غاز وحدة البويرة وذلك بغرض معرفة المؤسسات من حيث تاريخها ونشاطها ومعرفة هيكلها التنظيمي وما هي مختلف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها خلال مسيرتها وما هي مختلف المشاكل التي تواجهها وما هي الحلول التي تتبناها في الساحة الاقتصادية حتى تضمن الريادة والبقاء والاستمرارية .

ولكن الهدف الأساسي من الدراسة التطبيقية في المؤسسات هو معرفة مدى تأثير قائدها على الإتصال الإداري حيث يتم من خلالها معرفة ما هو الأسلوب القيادي المتبع من طرفه والذي يمكن من خلاله التأثير على سلوك تابعيه والذي من خلاله يحقق فعالية للاتصال الإداري أي من خلال الدراسة يمكن معرفة نوع الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسات وما هو واقع الاتصال الإداري فيهما وكيف يؤثر ذلك الأسلوب على الاتصال وسيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى:

- تقديم عام لمؤسستي سونلغاز وليند غاز؛
- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ؛
- تحليل نتائج الدراسة الخاصة بمؤسسة سونلغاز؛
- تحليل نتائج الدراسة الخاصة بمؤسسة ليند غاز.

المبحث الأول: تقديم عام لمنظمة ليند غاز للغازات الصناعية ومؤسسة سونلغاز.

يتم من خلال هذا المبحث إعطاء تقديم عام لمنظمة ليند غاز الجزائر عموما ووحدة البويرة خصوصا من خلال التعريف بها وبهيكلها وأهم المصالح والمهام التي تديرها على مستوى المنظمة وكذا مؤسسة سونلغاز ومراحل تطورها والمهام التي تقوم بها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المنظمة.

إن نشاط إنتاج الغازات الصناعية كان من اختصاص الشركة المتعددة الجنسيات **Air Liquide** ودخل إنتاج هذه الغازات على يد هذه الشركة في عهد الإستعمار الفرنسي سنة 1960 على وجه التحديد، حيث كانت تحتوي هذه الشركة على ثلاث مصانع مصنع في مدينة ورقلة ومصنع في مدينة الجزائر العاصمة ومصنع في مدينة وهران، وبقيت هذه الشركة تمارس نشاطها في إنتاج الغازات الصناعية إلى غاية سنة 1972، حيث تم تأميم مصانع هذه الشركة من طرف الشركة الوطنية للحديد والصلب **SNS(Société nationale de sidérurgie)**

التي كانت آنذاك تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة وكان ذلك ضمن التحولات التي شهدتها الإقتصاد الوطني في بداية السبعينيات وفي إطار التوجه الإشتراكي المعتمد من طرف السلطات الجزائرية آنذاك، وتمت عملية التأميم عن طريق شراء مصانع **Air Liquide** من طرف الشركة الوطنية للحديد والصلب وهذا بعد تأميم قطاع المحروقات من طرف السلطات الجزائرية سنة 1971 وتحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة من سنة 1972 إلى سنة 1978 ثم تحولت الشركة تحت وصاية وزارة الصناعات الثقيلة من سنة 1979 إلى 1983 حيث عملية التسيير كانت تتم وفقا لقانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات.

وبمقتضى عملية إعادة الهيكلة التي قامت بها السلطات الجزائرية سنة 1983، كمحاولة لإصلاح المؤسسة الجزائرية التي كانت تتخبط في مشاكل كبيرة جدا نتيجة للمركزية في التسيير، قسمت الشركة الوطنية للحديد والصلب **SNS** بمقتضى المرسوم رقم 83/32 المؤرخ في 01 جانفي 1983 إلى تسع مؤسسات مستقلة ماليا وتنظيميا وهي:

- المؤسسة الوطنية لترويج منتجات الحديد والصلب؛
- المؤسسة الوطنية لدراسة مشاريع الحديد والصلب والعدانة؛
- المؤسسة الوطنية لإنجاز أشغال الحدادة والعدانة؛
- المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة؛
- المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية؛
- المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية؛

- المؤسسة الوطنية للاسترجاع بوسط البلد؛
- المؤسسة الوطنية للاسترجاع بشرق البلد؛
- المؤسسة الوطنية للاسترجاع بغرب البلد.

وهكذا نشأت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية E.N.G.I (Entreprise National Des Gaz) تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية.

وفي 20 -06- 2007 تنازلت المؤسسة الوطنية الجزائرية عن 66% من رأس مالها لمصلحة المنظمة الألمانية ليند "Linde" واحتفظت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية بـ 34% بشرط التدخل في أي قرار يضر بمصلحة العمال أو المصالح الوطنية حيث الآن تسعى الوحدات لتغيير هيكلها وفق متطلبات المنظمة أين أصبحت المنظمة تحت إسم

Linde Gaz Algérie

مؤسسة ليند غاز الجزائر تملك 66% من الأسهم و 34% من الأسهم هي ملك لشركة SONATRACH ومهمتها الأساسية هي صناعة وتوزيع وتسويق الغاز المجمد (cryogéniques) للاستعمال الطبي، الصناعي، الزراعي والغذائي مقر المنظمة يتواجد في 32 شارع حسين داي - الجزائر العاصمة هي حاضرة على مستوى القطر الوطني من خلال شبكة تتكون من تسع مواقع للإنتاج والتعبئة والتغليف وهي: رغبة، عنابة، قسنطينة، ورقلة، وهران، البويرة، سيدي بلعباس، أرزيوا، سكيكدة من خلال تسعة مواقع للإنتاج والتعبئة والتغليف ليند غاز الجزائر تضمن إنتاج مختلف الغازات الصناعية والطبية في حالة مضغوطة السائل أو المنحل وبعض المخاليط الغازية.

المطلب الثاني: تعريف منظمة ليند غاز الجزائر "وحدة البويرة" ومهامها

من خلال هذا المطلب سيتم إعطاء مفهوم لمنظمة ليند غاز بالإضافة إلى مختلف مهامها.

أولاً: تعريف المنظمة ومهامها:

هي وحدة أنشأت عام 1988 وتتواجد في المنظمة الصناعية لسيدي خالد بواد البردي دائرة الهاشمية لولاية البويرة والوحدة تقع حالياً على مساحة تبلغ 2 هكتار ومن مهامها نجد:

- صناعة وتعبئة الأسيثيلين (C_2H_2)؛

- تعبئة وتخزين الأكسجين (O_2) والنيتروجين (N_2)، والأرجون (Ar)، ثنائي أكسيد الكربون (CO_2)،

الهيدروجين (H_2).

ويتم توزيع الغازات حسب الحالات التالية:

- الحالة السائلة: يتم توزيعها في صهاريج مخصصة لذلك ليتم تحويلها إلى مستودعات المشترين؛

- الحالة الغازية والمضغوطة: توزع في قارورات مسترجعة ومعبأة ومحفوظة من طرف المنظمة لتلبية مختلف القطاعات

الاقتصادية والاجتماعية.

ثانياً: الأهمية الاقتصادية للمنظمة

تعتبر المنتجات التي تنتجها المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ذات أهمية بالنسبة للمجتمع من الناحية الصحية والتعليمية والاقتصادية، حيث تستخدم منتجاتها في العديد من القطاعات منها: قطاع المحروقات والصناعات البترولية والصناعات البتروكيماوية وفي قطاع الصناعات الكيماوية وقطاع الصحة حيث يتم تزويد المستشفيات بالأكسجين وغيرها من الغازات المستخدمة في القطاع الصحي والخدمات الصحية وفي قطاع التعليم حيث يتم تزويد المعاهد والجامعات بالغازات الصناعية اللازمة للتعليم والبحث العلمي والقطاع الفلاحي والصناعات الغذائية كما تزود الحرفيين بالغازات الصناعية اللازمة لحرفهم مثل حرفي تصليح الأدوات الكهرومنزلية وحرفي تصليح مبردات السيارات وحرفي الحدادة.

نظراً للأهمية الحيوية للقطاعات التي تزودها المنظمة بالمنتجات اكتسبت المنظمة الوطنية للغازات الصناعية أهمية اقتصادية بالغة بالنسبة للاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى كونها منظمة وطنية إنتاجية تساهم في دفع التنمية خاصة في الجانب الصناعي، كما تظهر أهميتها من حيث تواجدها من خلال وحداتها ومراكز توزيعها عبر مختلف مناطق الوطن الشيء الذي يجعلها قادرة على تلبية الطلب الوطني في كل مكان وفي الوقت المناسب بسهولة وكفاءة نتيجة لمكان تواجدها بالقرب من المستهلكين.

ومن المهام التي يجوبها الهيكل التنظيمي للمنظمة نركز على مهام إدارة الموارد البشرية والتي تكون تحت سلطة المدير وبالتنسيق العملي مع مديريةية الموارد البشرية في المنظمة يقوم رئيس المصلحة الادارة والمستخدمين بالمهام التالية:

- الحث على الكفاءات اللازمة والمتطابقة مع حاجات الوحدة ؛
- يضمن متابعة إدارية للملفات المستخدمين ويسير الاجور؛
- يحدد ويتابع مخطط التكوين بالوحدة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار حاجات المصالح وأهداف مدير الوحدة وأهداف مدير الموارد البشرية على مستوى المنظمة؛
- يستغل وينشر كل المعلومات المدونة حول تطور تكوين العمال في الوحدة؛
- يدير كل بطاقات مناصب الشغل في الوحدة؛
- يضمن وصول المعلومات اللازمة للمعنيين عن طريق المعلقات ؛
- يسير النزاعات في الوحدة ؛
- يختار ويقوم ويتابع كفاءة مقدمي خدمات التكوين للوحدة.

المطلب الثالث: تقديم مؤسسة سونلغاز وظائفها وأهدافها

تعتبر مؤسسة سونلغاز من اقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية وللتعرف اكثر على هذه الشركة نتطرق الى نشأتها وتطورها . تعتبر سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وهي من اهم الشركات الكبرى في الجزائر بعد شركة سونطراك اذ تحتل المرتبة الأولى في المغرب العربي في إنتاج الطاقة الكهربائية، وفضلا عن الإنتاج والتوزيع ونقل الكهرباء وتوسعت صلاحياتها إلى البيع والتركيب والصيانة.

أولا: تطور المؤسسة: مؤسسة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيمايلي:

- سنة 1947: تم إنشاء كهرباء وغاز الجزائر *EGA وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز؛
- EGA: وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص والتي سقطت تحت قانون التأميم في سنة 1946 الصادر عن السلطة الفرنسية.
- سنة 1969: إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 59-69 سنة 1969 الصادر عن الجريدة الرسمية في أوت من تلك السنة، تحول إسم EGA إلى إسم سونلغاز التي اصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا

الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير اين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف وقد حدد المرسوم مهمة اساسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

- سنة 1975: في هذه المرحلة تم الفصل في النشاطات الميدانية والقاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتيب؛
- سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة وبذلك تكتسب فروع الأعمال وهي:

- Kahrif-(كهريف) الاشغال الكهربائية.
- Kahrakib(كهركيب) تركيب البنى التحتية والانشاءات الكهربائية.
- Kanagaz(كناغاز) اشغال الهندسة المدنية .
- AMC صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

مبادئ وقوانين سنة 1986 - 1989:

- قوانين خاصة باستقلالية المؤسسة ؛
- قوانين العلاقات الإجتماعية؛
- الطرق الجديدة في تسيير المؤسسة.
- نظام أساسي لسونلغاز سنة 1991: لقد اصبحنا مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC وقد فرض هذا الطابع الجديد للتسيير الاقتصادي والاختار بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات .
- سنة 1995: سونلغاز أصبحت هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم 1995.
- سنة 2002: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة، كان التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر باعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية المشاركة في مساهماتها لدى شركات أخرى.
- سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2004 - 2006 وتم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها:
- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE؛
- مسير شبكة النقل الكهربائي SDC؛
- مسير شبكة نقل الغاز GRTG.

- سنة 2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:

- سونلغاز للتوزيع الجزائر العاصمة SPA؛
- سونلغاز للتوزيع الجهة الوسطى SDC؛
- سونلغاز للتوزيع الجهة الشرقية SDE؛
- سونلغاز للتوزيع الجهة الغربية SDO.

ثانيا: وظائف مؤسسة سونلغاز

تقوم مؤسسة سونلغاز بعدة وظائف منها:

- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والامن بأقل تكاليف؛
- تركيب، تصليح، صيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز؛
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المعدة لسنوات؛
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة؛
- توفير المنشآت الضرورية لضمان سير مهمتها.

ثالثا: أهداف مؤسسة سونلغاز

لقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها كمايلي:

- التحكم مع الإستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها؛
- تلبية الحاجات الوطنية المتزايدة؛
- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها؛
- المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون باقرب من الزبون النهائي؛
- استقلالية التسيير وإدخال قواعد قواعد ذات طابع تجاري؛
- الحصول على حصة السوق العالمي؛
- وعموما فان هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في الأجل المقبلة.
- ومن أهداف شركة ذات أسهم نجد:
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛

- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها؛
- تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج ؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة لسونلغاز؛

- وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لا سيما البحث عن المحروقات وإنتاجها وتوزيعها، فمهمة الشركة ضمان الخدمة العمومية وفقا لتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المطلب الرابع: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة

من خلال هذا الفرع يمكن اعطاء تعريف للشركة محل الدراسة من خلال مختلف المهام والنشاطات والوظائف التي تقوم بها وهي:

- ضمان استمرارية الخدمة المقدمة للزبائن مع توفير النوعية المناسبة؛
- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز؛
- تطوير شبكة الكهرباء والغاز والتي تمكن من تزويد زبائن جدد؛
- ضمان أمن وفعالية هذه الشبكات؛
- تسويق الكهرباء والغاز؛

لقد تم انشاء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوسط في سنة 2002 وهذا نظرا للتحويلات التي جاء بها القانون والذي مكن من تحويل شركة سونلغاز الى مجمع يتكون من عدة شركات من بينها مديرية توزيع الكهرباء والغاز وحدة البويرة والتي تتكون هذه الاخيرة من عدة اقسام ومصالح تعمل على ضمان خدمة الزبائن الداخليين "العمال" والزبائن الخارجيين. وبما ان موضوع الدراسة حول الموارد البشرية سيتم التركيز على قسم الموارد البشرية حيث يهتم هذا القسم بتزويد المؤسسة بالموارد البشرية وتطويرها والعمل على تلبية مهامها واحتياجاتها ونجده يعمل على:

- توفير اليد العاملة المؤهلة مع العمل على تحفيزها وتوجيهها ومراقبتها ووضع المسار المهني لكل عامل من دخوله للمؤسسة حتى إحالته للتقاعد بما في ذلك إمتيازات الترقية والتكوين والتدريب أي الحوافز المادية والمعنوية التي يتحصل عليها؛

- العمل على ضمان التنسيق والمراقبة بين النشاطات الإدارية وتسيير الموظفين (التكوين، الترقية، النقل).

ويتكون هذا القسم من مصلحتين هما:

1- مصلحة الادارة:

تتكون من عون مكلف بتسيير الموارد البشرية ومن المهام التي يقوم بها نجد:

- ضمان إعداد نظام الأجور للموظفين في الوقت المحدد؛
- متابعة ملفات العاملين؛
- الأخذ بعين الاعتبار شكاوي واقتراحات العاملين وإعداد نظام العطل السنوية؛
- تلبية احتياجات العاملين بمختلف الوثائق ومتابعة ظروف العمل؛
- إعداد الميزانية الخاصة بالموارد البشرية؛
- تطوير الموارد البشرية وخاصة في حالة ما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى تطوير تكنولوجيا فهذا يستلزم مها إعداد ميزانية خاصة لتدريب العمال والسهر على ضمان السير الحسن لأدائهم.

2- مصلحة التكوين

تعمل على:

- ضمان إعداد إحصائيات التكوين؛
- تقييم وتحليل احتياجات التكوين؛
- إعداد مخطط التكوين؛
- تنظيم ومتابعة التكوين.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

بعد عرض الإطار النظري للدراسة والذي يهيء الأرضية لمشكلة الدراسة وذلك عن طريق فصوله يأتي الجانب الميداني لدراسة القيادة ذلك من خلال اتباع جملة من الإجراءات والأدوات وذلك من خلال الكشف عن عينة ومجتمع الدراسة واعداد استمارة للاستبيان خاصة بمتغيري الدراسة والمتمثلة في كل من القيادة والاتصال الإداري بأبعاده المختلفة واتباع جملة من الطرق والأساليب الاحصائية لمعالجة استجابات أفراد العينة حول استمارة هذا الاستبيان والخروج بجملة من النتائج التي تخص الجانب الميداني والتي تكشف لنا واقع ومتغيرات الدراسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز .

المطلب الأول: منهج وجمع الدراسة

تفرض علينا الدراسة اتباع منهج يتوافق والطرح المقدم في الجانبين النظري والتطبيقي ووجدنا في المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب لجمع البيانات وتحليلها بالاضافة إلى وصف الظاهرة للتعرف على المتغيرات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة فمن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى كل من منهج الدراسة والمجتمع المرتبط به.

الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة.

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها والتي تستهدف إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية وأساليبها على الاتصال الإداري تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع لوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كمياً ونوعياً حيث يصف التعبير الكيفي خصائصها وأساليبها أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع المتغيرات الأخرى كما ويكتفي دور هذا المنهج فقط عند جمع المعلومات الخاصة بالظاهرة لاستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل يمتد ليشمل التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المطروح واستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وذلك بهدف وصف وتحليل الأسلوب القيادي الذي يتبعه المدير في شركة توزيع الكهرباء والغاز ومدى تأثيره على فعالية الاتصال قصد الوصول إلى أهم الاستنتاجات التي تسهم في اثراء الدراسة وفي هذا الصدد تم الاعتماد على نوعين من أسلوب البحث هما:¹

¹ إدريس بوحوت، مفهوم المناهج ومكوناته، مجلة علوم التربية، (دون، د، ن)، (د، س، ن)، ص 103.

أولاً: أسلوب البحث الوصفي.

والغرض من هذا الأسلوب هو تحديد النمط القيادي الذي يتبعه المدير في المؤسسات "مؤسسة سونلغاز ومؤسسة ليند غاز، وكذا تحديد فعالية الاتصال وانسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة ومدى فعاليتها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

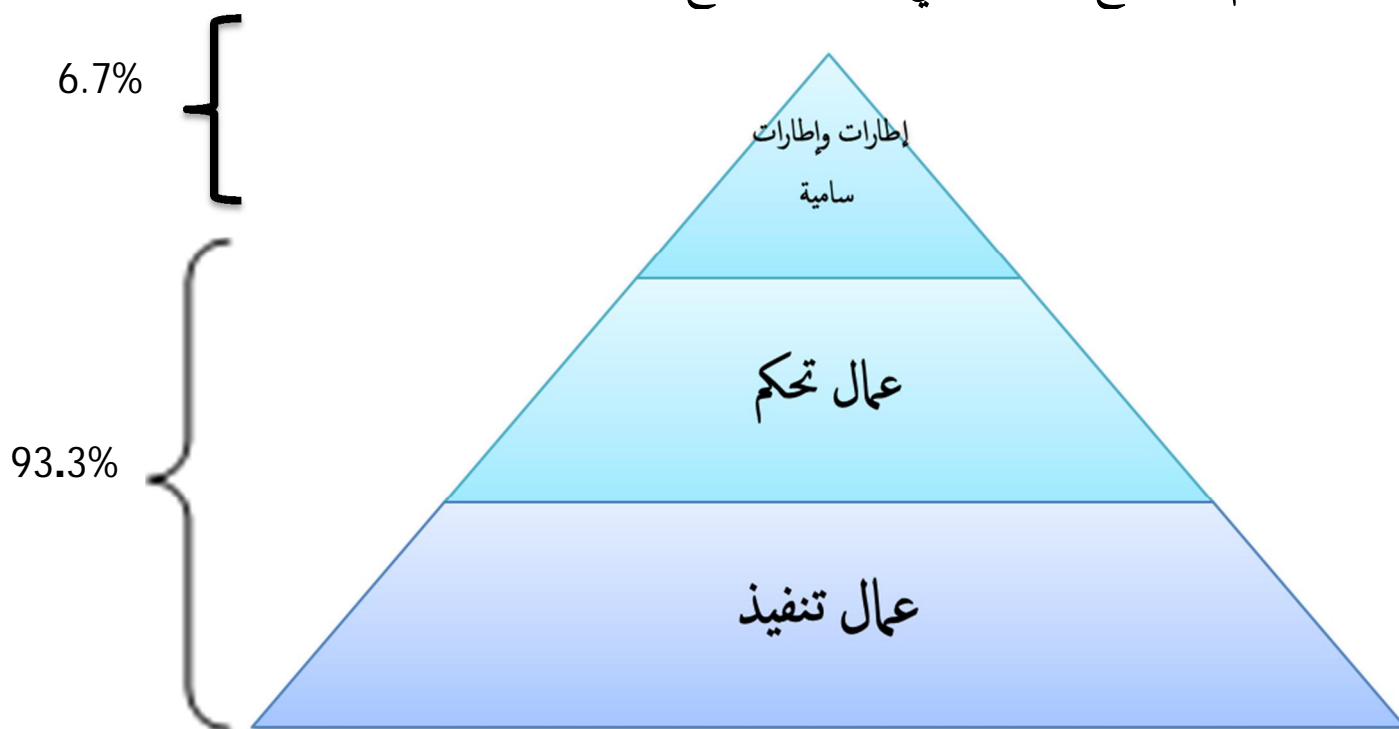
ثانياً: أسلوب البحث الوصفي الارتباطي

إن الهدف الأساسي من أسلوب البحث الوصفي الارتباطي هو تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة وبين أبعادها المختلفة ومعرفة درجة التأثير بينهما من خلال اتباع أسلوبين لتحديد الوصف الارتباطي وهما كل من معامل الارتباط R ومعامل التحديد .

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة.

إن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة تحتوي على عدد كبير من العمال ولكن الدراسة اقتصر على أحد الفروع أو الإدارات التابعة لها وهي شركة توزيع الكهرباء والغاز بعين بسام، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسة والطبي يبلغ عددهم 60 عامل حيث تم اعتبار رؤساء الأقسام بالإضافة إلى المدير العام قادة ليمثلوا بذلك 4 عمال وهم يمثلون بذلك نسبة 6.7% من مجتمع الدراسة أما فيما يخص المرؤوسين فهم يمثلون ما نسبته 93.3% من مجتمع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 41: يوضح المركز الوظيفي لعمال شركة توزيع الكهرباء والغاز



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

أولاً: عينة الدراسة

العينة: هي مجموعة جزئية من المجتمع ولها نفس مواصفات المجتمع الذي تنتمي إليه فتتكون من مجموعة من الأفراد والذين يختارهم الباحث بهدف المشاركة في الدراسة ويجب اختيار عينة ملائمة للدراسة المختارة للحصول على بيانات ومعلومات مرتبطة بالمجتمع، فيجب اختيار مجموعة بطريقة تجعل الأفراد يمثلون المجتمع.¹

وهناك أساليب مختلفة لاختيار العينات ولكن نوع العينة واجراءات سحبها من المجتمع الاحصائي تختلف من موقف لآخر والاعتبار الجوهرى الذي يراعيه الباحث هو الحصول على عينة مناسبة والواقع أن المعيار الأساسي لكون العينة مناسبة هو أن تحظى العينة برضا الباحث .

العينة الأولى:

وهي مخصصة لفئة القادة في المؤسسة والتي تعبر عن رؤساء المديریات وهي بدورها تمثل 6.7% من مجتمع الدراسة.

العينة الثانية:

¹ المرجع السابق، ص 104.

وهي مخصصة لفئة المرؤوسين من مجتمع الدراسة والتي تشمل 56 عاملاً في شركة توزيع الكهرباء والغاز حيث تم تحديد العينة عن طريق المسح الشامل وهذا لكون مجتمع الدراسة صغير حيث مثلت بذلك ما نسبته 93.3% والجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول رقم 05 : يوضح مجتمع وعينة الدراسة وكذا الاستبيانات الموزعة والمفقودة والنسب الاحصائية الموافقة لها.

| العدد ا لإجمالي للأفراد في المؤسسة . | عينة القادة | عينة المرؤوسين | الاستبيانات الموزعة | الاستبيانات المسترجعة | الاستبيانات المفقودة |
|--------------------------------------|-------------|----------------|---------------------|-----------------------|----------------------|
| 60 عامل | 04 عمال | 56 عامل | 56 استبيان | 50 استبيان | 6 استبيانات |
| 100% | 6.7% | 93.3% | 100% | 89% | 11% |

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال تحليل احصائيات الجدول يتضح أن عينة الدراسة هي من العينة الشاملة والتي مثلت مجتمع الدراسة ككل والذي بلغ عددهم 60 عاملاً حيث تم تقسيم هذه الأخيرة إلى فئتين فئة أو عينة شملت فئة القادة الإداريين الذين لم شملتهم استمارة الاستبيان بل ستم اجراء مقابلة معهم أما الفئة الثانية فشملت فئة المرؤوسين من مختلف المستويات الإدارية ومن مختلف المتغيرات الشخصية والذين يمثلون ما نسبته 93.3% من العينة الكلية وبذلك تم توزيع 50 استمارة استبيان شملت فئة المرؤوسين ولكن في الأخير تم استرجاع 50 استمارة فقط من اصل 56 استمارة وبذلك التحليل سيكون ل50 استمارة استبيان لتحليل استجابات أفراد هذه العينة.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة

من البديهي والمنطقي أنه قبل تحليل أي ظاهرة ومحاولة الكشف عنها ومعرفة مدى علاقتها بمتغيرات أخرى ومدى التأثير والتأثر المتبادل بينهما يجب أولاً تحديد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وذلك بهدف معرفة الأبعاد التي يحتويها كل متغير وكيف يؤثر على المتغير الآخر وذلك بهدف الوصول إلى النتائج المسطرة والتي تم وضعها في شكل أهداف مبسطة للدراسة وكذا الهدف من تحديد متغيرات الدراسة الوصول إلى حل بخصوص الفرضيات المقدمة في محاولة لاثباتها أو نفيها وتبسيط المشكلة المطروحة ومحاولة الإجابة عليها.

فمن خلال المشكلة التي تنطوي عليها الدراسة التي كانت على النحو التالي: ما مدى تأثير القيادة الإدارية على

الاتصال الإداري؟

يتضح أنها تحتوي متغيرين أساسيين هما: القيادة الإدارية والاتصال الإداري أما فيما يخص المتغير المستقل فيمثل أحد الوظائف الأساسية التي يمارسها الفرد ذوي المهارات والكفاءات التي تؤهله لذلك وهي القيادة الإدارية والتي تحوي جملة من الأنماط القيادية التي بدورها تختلف من حيث مزاياها والتي يعتمدها القائد تبعاً للموقف الذي يواجهه من أجل حل المشكلات التي تواجهه خلال ممارساته الإدارية دون أن ننسى الجانب الإنساني الذي يمارسه القائد في سبيل كسب رضا مرؤوسيه ونظراً لتعدد هذه الأنماط "الأساليب" تم التركيز في هذه الدراسة على التصنيف الخاص بمعيار السلوك وبالتالي الأسلوبين المعتمدين في الدراسة هما الأسلوب الديكتاتوري والأسلوب الديمقراطي ومحاولة الكشف عن الأسلوب المعتمد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ما إذا كان

- أسلوب ديمقراطي؟

- أم أسلوب ديكتاتوري؟

أما بالنسبة للمتغير التابع في الدراسة فيمثل أحد أهم هذه العناصر التي لا يمكن الاستغناء عنها سواء في حياة الأفراد أو حتى بالنسبة لنشاط المؤسسة فهو يشمل جميع مجالات الحياة ولكن التركيز في الدراسة كان يخص مجال الإدارة وأهميتها في تسهيل أمورها ووصولها إلى القرارات الناجحة وهو يمثل الاتصال الإداري والذي بدوره ينقسم إلى الأبعاد التالية:

- البعد الأول: يمثل عنصر الشفافية؛

- البعد الثاني: يمثل عنصر المشاركة؛

- البعد الثالث: يمثل عنصر أسلوب التوقيت المناسب؛

- البعد الرابع: يمثل وسائل الاتصال المستخدمة.

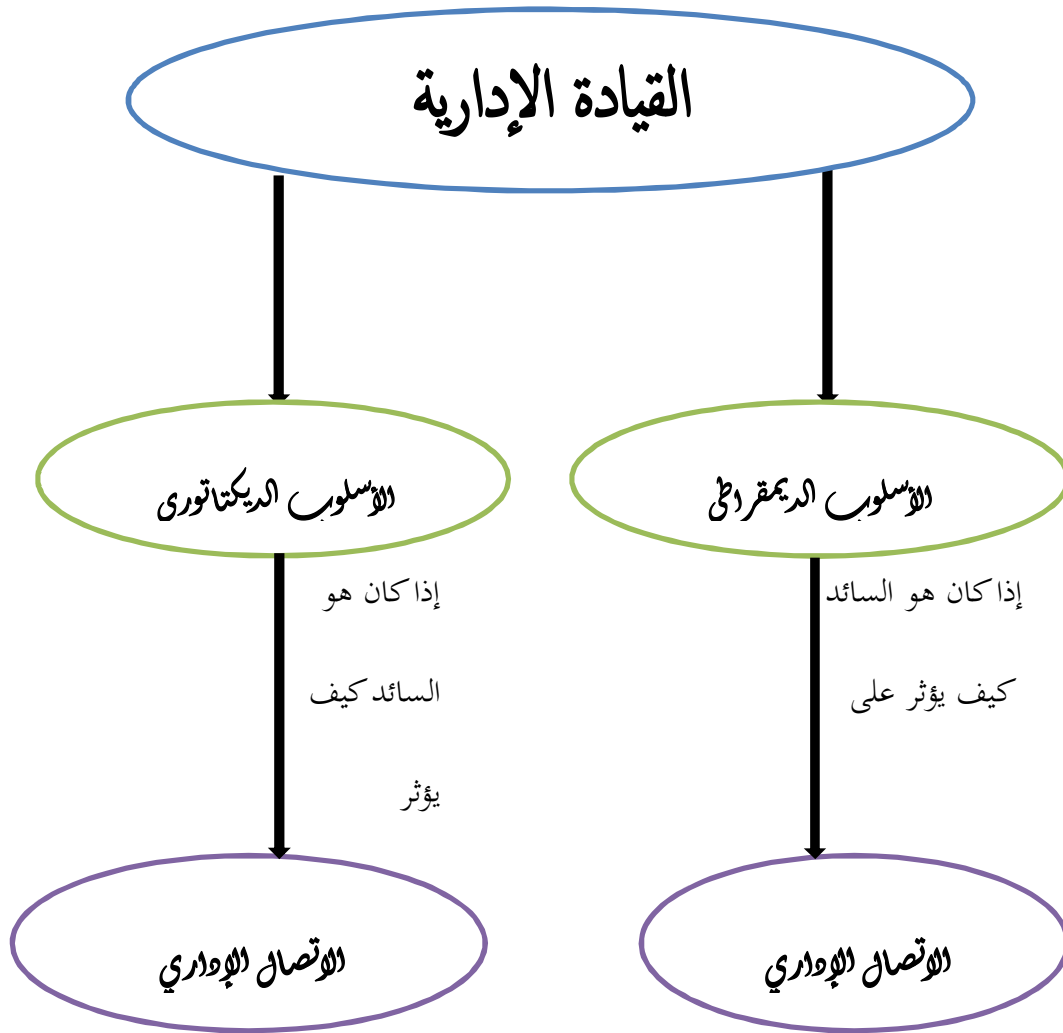
ويتم تحديد العلاقة بين هاذين المتغيرين من خلال معرفة درجة الارتباط بينهما أي تحديد علاقة الارتباط بين

الأسلوب القيادي السائد وكذا الاتصال الإداري.

أما فيما يخص درجة التأثير بينهما تعكس كم يفسر المتغير المستقل المتغير التابع .

ويمكن من خلال توضيح من هو المتغير التابع والمتغير المستقل اعطاء نموذج للدراسة يربط بين هاذين المتغيرين.

الشكل رقم 42: يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات "أدوات الدراسة".

تعتبر عملية جمع البيانات خطوة مهمة في إجراء البحوث ولكي يجمع الباحث البيانات المتعلقة بموضوع بحقه على نحو علمي منظم فانه يدقق في اختيار أدوات بحثه أو يعيدها بنفسه لتناسب مشكلة بحثه وهدفه، والطريقة البحثية التي اختارها لتنفيذ هذا البحث وذلك ليتمكن من إثبات فروضه ومن ثم تفسير نتائجه.

والبحث يبدأ غالبا بمشكلة حيث بعد تحديدها بدقة يقرر الباحث المدخل الذي يؤدي إلى شكل البيانات ونوعها والتي تلزمه لاختيار صدق فرضياته، فيفحص ما تيسر له من أدوات ويختار أكثرها ملاءمة لتحقيق هدفه، ولعل اختيار الوسيلة المناسبة للحصول على البيانات أمر يحتاج إلى اتقان فيستخدم الباحث الأداة المناسبة لبحثه، وفي كثير من

الأحيان يحتاج إلى إعداد أدواته بنفسه بعد الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة والأدوات المتشابهة وبعد التحديد الدقيق لمشكلة بحثه.

فالأدوات البحثية وسائل مساعدة للحصول على البيانات اللازمة لموضوع البحث، كما تساعد على تحديد ما لدى الباحث من قدرات واستعدادات وطرائق تفكير وبحث ولذلك لا بد أن يكون لدى الباحث إلمام واف بمجموعة واسعة من الأدوات والوسائل وأن يكون على ألفة بطبيعة البيانات التي تؤدي إليها وكذلك لا بد أن يكون لديه مهارة في استخدام هذه الأدوات واعدادها وتفسير البيانات التي تؤدي إليها.

ومن الأدوات التي يستخدمها الباحث للحصول على البيانات اللازمة للملاحظة، الاستبيان، والمقابلة ولكل بحث أدواته الخاصة وقد تختلف هذه الأدوات باختلاف طبيعة البحث أو موضوعه أو منهجه وأهدافه وعلى سبيل المثال أكثر الأدوات البحثية مناسبة للبحوث الانسانية والاستطلاعية هي الاستبانة والمقابلة وفي البحوث التجريبية يعتمد غالبا على الملاحظة المباشرة.

الفرع الأول: الملاحظة.

تعد الملاحظة من الأدوات البحثية التي يمكن استخدامها للحصول على بيانات تتعلق ببعض الحوادث والوقائع ويفضل استخدام الملاحظة كأداة بحثية على غيرها من الأدوات وخاصة عندما تكون ممكنة حيث يتم فيها تحديد ما هو مطلوب التركيز عليه وتدوين ما يراه الباحث أو يسمعه بدقة تامة.

والملاحظة الجيدة تتم باستخدام وسيلة صادقة تتضمن التدوين الدقيق أو الرصد في مواقف فعلية من قبل شخص مدرب لديه اتجاهاته ايجابية نحو البحث العلمي ولديه أمانة علمية ولذلك تعد الملاحظة أداة بحثية من أكثر الأدوات دقة وأقلها تحيزا اضافة إلى أنه يمكن تسجيلها وتصويرها على أشرطة سمعية ومرئية، ولكي تتم الملاحظة بشكل جيد وصحيح لا بد من مراعاة مايلي:¹

- تحديد مجال الملاحظة أي ما يريد الباحث ملاحظته؛
- تحديد مكان وزمان الملاحظة،
- تدوين مجريات الأمور بدقة وفي الوقت المناسب وعدم الإكثار من العناصر المراد ملاحظتها دون ضرورة وعدم تأجيل تسجيل ما يلاحظ.

¹ عدلي:

- رجي مصطفى عليان، مناهج وأساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص 47.

- رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي، دار الفكر، سوريا، 2000، ص 318.

فمن خلال إجراء التربص التطبيقي للدراسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز تم من خلال الملاحظة معرفة أن هذه الشركة تحتوي على عدد معين من العمال حيث كل عامل من هؤلاء العمال يقوم بأداء واجباته المطلوبة منه لذلك مناخ العمل السائد في تلك الشركة يخلو من الصراعات لأن كل عامل يعرف ما يقوم به وطريقة العمل وبذلك مناخ العمل يسوده التعاون والتفاهم بين الأفراد، من خلال الملاحظة كانت طريقة العمل عن طريق فرق العمل حيث قبل البدء والشروع في العمل اليومي يجتمع مجموعة من العمال مع رئيس القسم التابعين له لإعطاء نظرة عما يسقومون به في ذلك اليوم واعطائهم بعض النصائح للقيام بذلك وفي حالة ما إن واجهتهم مشكلة في العمل يتم الاستفسار عنها لتسهيل سير العمل وبذلك العمال يتسمون بدرجة عالية من الثقة والتفاهم بينهم فهم يعملون مع بعضهم البعض داخل مكاتب متعددة يختص كل منها في مجال معين لتحقيق أهداف الشركة وتحقيق رضا الزبائن وتقديم الخدمات السريعة نظرا لطبيعة نشاطها وهي تزويدهم بالكهرباء والغاز، كما لوحظ أيضا أنه ليس هناك تسبب في العمل وذلك بأنه تتم مراقبة العامل وتسجيل حضوره أثناء وبعد انتهاء فترة العمل، كما أن نمط الاشراف السائد ليس متشددا ظهيرا ليتسم بالرقابة الشديدة وهذا لكون الفئة العمالية تحترم القوانين المعمول بها، ولا تعمل على إعاقة مسيرة العمل، ولا نمط متسبب أي لا يعني أن هؤلاء العمال لا يعملون عملهم ولكن يقومون به في الوقت المحدد. من خلال الملاحظة تم معرفة بعض الأدوات التي يتم استخدامها في العمل سواء داخل العمل أو خارجه نظرا لأن الرقابة على استهلاك الزبائن للكهرباء والغاز يكون بوسائل مناسبة لذلك، بالإضافة إلى ذلك من خلال الملاحظة تم معرفة عن وجود مجموعة من المتربصين الذين يجرون تربصا في مكان العمل والذين هم تحت اشراف أحد المسؤولين ليكشف لهم عن طريقة العمل ومحاولة تقديم كل ما يحتاجونه بخصوص العمل.

الفرع الثاني:المقابلة.

تعد المقابلة أحد أدوات جمع البيانات حيث تم الإعتماد عليها في شركة توزيع الكهرباء والغاز على عينة الدراسة الخاصة بفئة القادة أو رؤساء الأقسام الذين تم استبعادهم من الإجابة على استمارة الاستبيان التي كانت تخص فقط العينة الثانية وهي عينة المرؤوسين.

وكان الهدف من إجراء المقابلة هو محاولة الكشف عن بعض الأجوبة التي لا يمكن الحصول عليها من الفئة الوسطى من العاملين وكان غرض المقابلة هو إجراء مجموعة من الأسئلة سواء تخص الموضوع في حد ذاته وكذلك تخص البناء التركيبي للشركة من حيث التركيبة البشرية وكذا التركيب المادي من حيث الأدوات والمعدات المستعملة والمناخ التنظيمي السائد في تلك الشركة وكذا نظام العمل.

حيث تم في هذا الصدد طرح مجموعة من الأسئلة بخصوص ذلك والتي تم ارفاقها في دليل المقابلة، كذلك ومن خلال تلك الأسئلة حاولنا الكشف عن مايلي:

معرفة طبيعة نشاط الشركة وماهي مختلف المهام التي تقوم بها، وكذا معرفة الهيكل البنائي لها وعدد الإطارات والأعوان الذين يعملون بها، كذلك من خلال المقابلة تم معرفة طريقة العمل وكذا مختلف الوسائل المستعملة في طريقة العمل وبالأخص وسائل الاتصال الداخلية والخارجية المستعملة والتي تمكن من إنجاز العمل وتسهيله وسيتم توضيح كل تلك الأسئلة ورفاقها بدليل المقابلة في الملاحق.¹

الفرع الثالث: الاستبيان

تعد إستمارة الإستبيان أحد أدوات جمع المعلومات وهي بذلك تحتوي على:²

أولاً: استمارة الاستبيان:

هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من العبارات في شكل تساؤلات توجه لمجموعة من الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول مشكلة أو موضوع معين فبذلك هي تمثل أداة أساسية يمكن الاعتماد عليها في دراستنا يتم من خلالها معرفة استجابة أفراد العينة حول موضوع الدراسة وبالأخص حول واقع القيادة الإدارية والاتصال الإداري المتبع، وكذا مختلف الوسائل المستعملة في عملية الاتصال لا يصلح للمعلومات في أقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة.

الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة التي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه، ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد والمؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث، ويكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان كافية ووافية لتحقيق هدف البحث بصرف النظر عن عددها.

ثانياً: خطوات إنجاز الاستبيان.

- 1- تحديد الأهداف المطلوبة من عمل الاستبيان في ضوء موضوع البحث ومشكلته ومن ثم تحديد البيانات والمعلومات المطلوب جمعها؛
- 2- ترجمة وتحويل الأهداف إلى مجموعة من الأسئلة والاستفسارات؛
- 3- اختيار أسئلة الاستبيان وتجربتها على مجموعة محدودة من الأفراد المحددين في عينة البحث "عينة استطلاعية" بشأن نوعيتها من حيث الفهم والشمولية والدلالة وكذا كميته وكفايتها لجمع المعلومات المطلوبة عن

¹ عبد الفتاح دويدار، طرق وأساليب البحث العلمي، دار المعرفة الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 37.

² جودة محفوظ، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 84.

موضوع البحث ومشكلته وفي ضوء الملاحظات التي يحصل عليها فإنه يستطيع تعديل الأسئلة بالشكل الذي يعطي مردودات جيدة؛

- 4- تصميم وكتابة الاستبيان بشكله النهائي ونسخه بالأعداد المطلوبة؛
- 5- توزيع الاستبيان حيث يقوم باختيار وسيلة لتوزيع وارسال الاستبيان بعد تحديد الأشخاص والجهات التي اختارها كعينة لبحثه؛
- 6- متابعة الإجابة على الاستبيان فقد يحتاج الباحث إلى التأكيد على عدد من الأفراد والجهات في إنجاز الإجابة على الاستبيان وإعادته وقد يحتاج إلى إرسال بنسخ أخرى منه خاصة إذا فقدت بعضها؛
- 7- تجميع نسخ الاستبيان الموزعة للتأكد من وصول نسخ جديدة منها حيث لا بد من جمع ما نسبته 75% فأكثر من الإجابات المطلوبة لتكون كافية لتحليل المعلومات.

ثالثا: الخطوات التي تحفز على ملء الإستمارة

خطوات مهمة تساعد على ملء الاستمارة هي:

- 1- مراعاة الوقت المناسب للمبحوثين أثناء توزيع الاستمارة؛
 - 2- عدم كتابة الاسم على استمارة الاستبيان؛
 - 3- توضيح الأهداف الأساسية للمبحوثين من إعداد استمارة الاستبيان؛
 - 4- إحساس المبحوثين بأهمية الاستبيان؛
 - 5- عدم تحمل المبحوثين أية تكاليف مادية أو بريدية أو غيرها.
- رابعا: إعداد الاستبيان "تصميمه".

بهدف الوصول إلى مختلف النتائج المسطرة وسعيا للإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على أحد أدوات جمع المعلومات وهي الاستبيان والذي تم من خلاله تحديد متغيرات الدراسة وكذا مختلف الأبعاد المتعلقة بها ومتغيرات الدراسة تتمثل في كل من المتغير المستقل الذي يمثل القيادة الإدارية مع الإشارة إلى أن مصطلح القائد على أنه مدير لتسهيل عملية الإجابة على استمارة الاستبيان وتفاديا لعملية الغموض أما فيما يخص المتغير التابع فيمثل الاتصال الإداري بمختلف الأبعاد التي يحويها وبذلك تكون استمارة الاستبيان متضمنة لثلاثة محاور يمكن توضيحها من خلال مايلي:

أ- المحور الأول:

يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية التي تتمثل في: "الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الأقدمية"الخبرة"

ب- المحور الثاني:

يمثل القيادة الإدارية وأساليبها والتي بدورها تحتوي جملة من الأسئلة الموضحة في العبارات من "1- 21" والتي تتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي .

ت- المحور الثالث:

يمثل المتغير التابع "الاتصال الإداري" والذي بدوره ينقسم إلى الأبعاد التالية:

1- البعد الأول: ويمثل عنصر الشفافية والذي يعبر عنه من خلال العبارات (22- 27) والتي يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي .

2- البعد الثاني: يمثل عنصر المشاركة والذي يعبر عنه من خلال العبارات (28-35) والتي يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي .

3- البعد الثالث: ويمثل عنصر أسلوب التوقيت المناسب والذي يعبر عنه من خلال العبارات (36-40) والتي يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي .

4- البعد الرابع: يمثل وسائل الاتصال المستخدمة والذي يعبر عنه من خلال العبارات (41- 43) والتي يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي .

سادسا: صدق وثبات الاستبيان

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج. وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، ولتفصيل ذلك نوضح فيما يلي المقصود من تلك التعبيرات

أ- المصدقية: "صدق الاستبيان" المقصود من المصدقية كما عرفها كامبل وستانلي (1963) هو قدرة الأدوات المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه، ومن هذا المفهوم وللتأكد من مصداقية الأدوات المستخدمة في البحث فلا بد أن تستوفي عدة شروط أو معايير، وإبسطةها هو صدق المحكمين على اعتبار أن المحكم شخص مختص في هذا المجال ويملك من الخلفية العلمية والعملية ما تؤهله لأن يقيم لاسئلة الموضوع في الاستبانة والتأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه، كما يقصد بها أيضا مدى شمول الاستبانة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق الاستبيان عن طريق .

1- الصدق الظاهري للأداة:

للتأكد من صدق أداة الاستبيان تم استخدام الصدق الظاهري والذي يمكن من خلاله فحص مدى ملاءمة محاوره وأبعاده، وللتعرف على مدى صدق استمارة الاستبيان تم عرضها على المشرف وعلى عدد من المحكمين وفي ضوء آرائهم تم إعداد استمارة الاستبيان النهائي بعد أن تم حذف بعض العبارات بالإضافة إلى تعديل البعض منها ليصبح بذلك الاستبيان في شكله النهائي والموضح في قائمة الملاحق.

2- ثبات أداة الدراسة:

يعرف الثبات على مقياس الدقة بأنها قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف، والثبات في اغلب حالاته هو معامل ارتباط، ويقصد بها مدى ارتباط قراءات نتائج القياس المتكررة وفي كثير من الأبحاث التي يتم فيها استخدام أداة قياس لأول مرة، يتم تجربتها على أشخاص بعينهم ثم يعاد تجربتها على نفس الأشخاص مرة أخرى، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بين نتائج القياس في المرة الأولى مع مثلتها في المرة التالية، ومن البديهي أنه إن كانت الأداة ذات مصداقية عالية فإن نتائج المرات التالية ستكون متماثلة أو منطبقة مع نتائج القياس الأول، بالإضافة إلى ذلك فإن الثبات يعتمد على الاتساق الداخلي والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه وهناك عدد من الطرق الإحصائية لقياس الثبات ومن أكثرها شيوعاً والتي يمكن من خلالها قياس الثبات هي طريقة (كرنباخ الفا) والتي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة كما أن هناك طريقة تجزئة الاختبار إلى نصفين وتعتبر طريقة كرنباخ هي الأكثر استخداماً إذا ما قورنت بالتجزئة إلى نصفين نظراً لأن طريقة كرنباخ تعتمد على التجزئة أكثر من جزء وبشكل متكرر وقياس الارتباطات بين تلك الأجزاء بدلا من قياس الارتباط بين نصفين فقط وبشكل عام فإن الحكم على الثبات يعتمد على مقدار معامل الارتباط الناتج من التحليل الإحصائي وكثير من الباحثين يعتبرون أن معامل الارتباط الذي يتجاوز 0.6 كفيلاً بالميل حيال ثبات الأداة المستخدمة.

وللتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لمفردات الدراسة تم استخدام معامل الفا كرونباخ والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 06: نتائج اختبار الاتساق الداخلي.

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | قيمة ألفا كرونباخ إذا ما حذف العبارة. |
|-------------|---|-----------------|---------------------------------------|
| 01 | يحتفظ مديرنا لنفسه بجميع السلطات والصلاحيات. | 3.74 | 0.948 |
| 02 | يؤكد مديرنا على ضرورة الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل. | 3.54 | 0.946 |

| | | | |
|-------|------|--|----|
| 0.946 | 3.46 | يوجه مديرك تعليمات لبذل مجهود أكبر في الأداء. | 03 |
| 0.948 | 3.08 | يعتمد مديرك على أسلوب الأمر والنهي في تعاملاته معكم. | 04 |
| 0.947 | 3.04 | يتصرف مديرك وحده دون استشارة أحد من العاملين. | 05 |
| 0.947 | 3.34 | يصر مديرك على ضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية. | 06 |
| 0.947 | 3.12 | عادة ما يتولى مديرك حل المشكلات ودراستها بنفسه. | 07 |
| 0.947 | 3.14 | يسعى مديرك لتطبيق التعليمات دون التسامح فيها. | 08 |
| 0.947 | 3.12 | غالبا ما يشاركك مديرك في المناسبات الاجتماعية. | 09 |
| 0.946 | 3.02 | عادة ما يظهر مديرك المرونة في التعامل معك. | 10 |
| 0.947 | 3.10 | عادة ما يستخدم مديرك عبارات الثناء والمدح لإشباع حاجاتك النفسية. | 11 |
| 0.946 | 3.32 | عادة ما يشعر مديرك بالراحة عند التحدث معه. | 12 |
| 0.947 | 3.34 | عادة ما يقوم مديرك بأعمال تعاونية تجعل العمل محببا. | 13 |
| 0.947 | 3.24 | غالبا ما يعمل مديرك على تطوير قدراتك في العمل. | 14 |
| 0.948 | 2.80 | نادرا ما يوفر لك مديرك الاحتياجات المتعلقة بالعمل. | 15 |
| 0.948 | 3.36 | غالبا ما يأخذ مديرك وجهة نظر العاملين عند حل المشكلات. | 16 |
| 0.950 | 3.34 | لا يناقش مديرك الأفكار الجديدة مع العاملين. | 17 |
| 0.950 | 3,56 | لا يسمح مديرك بتحديد مدى تقدمك في العمل. | 18 |
| 0.948 | 3.32 | غالبا ما يهتم مديرك بتفصيلات العمل. | 19 |
| 0.946 | 3.20 | يفوض مديرك كثيرا من السلطة للعاملين معه. | 20 |
| 0.945 | 3.22 | يهتم مديرك كثيرا بتحقيق الأهداف. | 21 |
| 0.946 | 3.14 | تجد سهولة في الاتصال وقت الحاجة. | 22 |
| 0.946 | 2.88 | عند تقديم المعلومات تجد سهولة في ذلك. | 23 |
| 0.947 | 3.1 | المعلومات الواردة في عملية الاتصال تتميز بالمصداقية عند تلقيك الرسائل. | 24 |
| 0.946 | 2.94 | أثناء عملية الاتصال يتم التركيز على إبراز النقاط | 25 |

| | | | |
|-------|------|----|--|
| | | | الرئيسية. |
| 0.947 | 3.18 | 26 | يتم التعبير عن الرسالة المقدمة لك أثناء الاتصال بشكل واضح. |
| 0.946 | 3.20 | 27 | أثناء القيام بالمهام يتم شرح القرارات التي يتم اتخاذها. |
| 0.946 | 2.98 | 28 | يتم مشاركتك في النقاش أثناء عقد الاجتماعات. |
| 0.946 | 4.02 | 29 | يعمل مديرك على الاهتمام باقتراحاتك. |
| 0.946 | 3.28 | 30 | يعمل مديرك على تشجيع التجديد والابتكار في العمل. |
| 0.946 | 3.40 | 31 | في مكان العمل يتم الاهتمام بالمناسبات الخاصة بالعاملين. |
| 0.945 | 3.44 | 32 | يعمل مديرك على تشجيع تبادل المعلومات بين العاملين. |
| 0.945 | 3.22 | 33 | يعمل مديرك على متابعة قراراته للتأكد من مدى تطابقها. |
| 0.946 | 3.22 | 34 | يتقبل مديرك الرسائل المقدمة من قبل العاملين. |
| 0.946 | 3.38 | 35 | تتاح لك الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة. |
| 0.947 | 3.34 | 36 | يتم تزويد العاملين بالمعلومات في الوقت المناسب. |
| 0.947 | 3.42 | 37 | هناك إلتزام بالوقت المحدد بالتحدث أثناء عقد الاجتماعات. |
| 0.946 | 3.28 | 38 | أثناء عقد الاجتماعات اختيار وسيلة الاتصال تكون مناسبة مع توقيت عقد الاجتماعات. |
| 0.946 | 3.30 | 39 | إعطاء العاملين الوقت الكافي لإبداء الرأي عند الاتصال بهم. |
| 0.946 | 3.08 | 40 | عند الاتصال بالعاملين يتم اختيار الوقت المناسب. |
| 0.946 | 3.16 | 41 | تتوفر لدى مديرك مهارة الاستماع لاستيعاب أفكار العاملين. |
| 0.947 | 3.24 | 42 | يعمل مديرك على عقد اجتماعات دورية لتبادل الأفكار بين العاملين. |
| 0.947 | 3.26 | 43 | يقوم مديرك بإجراء زيارات ميدانية للحصول على معلومات أكثر دقة. |

| | |
|---------------------------|----------------------|
| قيمة ألفا كرونباخ الكلية: | قيمة المتوسط الحسابي |
| 0.945 | الإجمالي: 3.40 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

مقياس كرونباخ ألفا

يعرف مقياس كرونباخ ألفا بأنه مقياس ثبات الاختبار ومصداقيته، والتي تعدّ من أساسيات البحث العلمي، وأبرز القواعد التي تمّ الباحثين، نظراً لتأثيرها الكبير على البحث ونتائجه، والقدرة على تعميم هذه النتائج، ولفهم هذا الاختبار يجب الإلمام بمفاهيم الثبات.¹

المصدقية

عرفت بأنها قدرة الأدوات المستخدمة في البحث على قياس المقصود منها، وتتطلب المصدقية اكتمال عدد من الشروط من أهمها صدق المحكمين الذين يتوجب امتلاكهم خلفية كاملة عن موضوع الاستبانة حتى يستطيعوا تقييمها.²

الثبات

يعريف الثبات بأنه قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج في حال قام الباحث بتكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في ظروف متشابهة، وبعد الثبات من عوامل الارتباط، ففي حال قرر الباحث استخدام أداة من أدوات البحث العلمي لأول مرة فإن عليه أن يجربها على أشخاص محددين، ويعيد تجربتها على نفس الأشخاص مرة أخرى، ثم يقوم بحساب معامل الارتباط بين النتائج في المرتين، وتعد طريقة كرونباخ ألفا أكثر الطرق شيوعاً وذلك لأنها تقوم على تجزئة الاختبار إلى عدد من الأجزاء، ثم قياس الارتباطات بين تلك الأجزاء، وفي حال تمت إعادة تطبيق الأداة مرة أخرى وبنفس الظروف المناسبة فإننا سنحصل على نفس النتائج بنسبة كبيرة.³

من خلال تحليل نتائج الجدول المقابل والذي يمثل استجابات أفراد العينة اتجاه استمارة الاستبيان والذي يوضح المتوسط الحسابي للعينة وكذا قيمة الفا كرونباخ لكل سؤال من أسئلة الاستبيان، بعد أن تم عرض استمارة الاستبيان على اللجنة المحكمة والأخذ بعين الاعتبار بنصائحهم، تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض منها بطريقة أخرى تجعلها تتميز بالوضوح أكثر، وبعد ذلك بهدف الوصول إلى الاستمارة النهائية في الدراسة تم اختبار الاتساق الداخلي

¹ حال محمد السواغي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام الـ SPSS، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2011، ص 138

² عبيدات ذوقان، البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر، 1998، ص 179.

³ فاطمة عوض صابر، أسس البحث العلمي، مكتبة الإشعاع، مصر، 2002، ص 167.

لعبارتها والتي تسمح لنا بمعرفة ما إذا كان بالإمكان حذف بعض العبارات أم لا وهذا باستخدام معامل ألفا كرومباخ والذي يمكن مقارنته بالنسبة ل0.6، فما فوق هذه القيمة يعتبر المعامل جيدا والعكس بالنسبة لاقبل من تلك القيمة. فمن خلال الجدول المقابل يتضح أن قيمة ألفا كرومباخ الكلية المحسوبة التي تقدر ب0,94 تدل على أن العبارات التي تحويها استمارة الاستبيان ملائمة ولا يمكن التخلي أو حذف أي عبارة منها، وهذا كذلك بالنسبة لكل عبارة في الاستبيان فقيمتها تدل على ان هذه العبارات لا يمكن حذفها من الاستبيان أنظر الملحق رقم 03

المطلب الرابع: أدوات التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في:

- الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك باستخدام
- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على البيانات الأولية الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي Mean: وذلك بهدف معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة؛
- معامل الارتباط: من أجل معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- معامل التحديد: لمعرفة درجة تفسير المتغير المستقل للمتغيرات التابعة ؛
- الأهمية النسبية: والتي تم تحديدها وفق سلم ليكرت الخماسي حيث بالنسبة للمحور الثاني من الاستبيان الذي يمثل الأساليب القيادية تم تحديدها كما يلي:

- من (1 إلى 3) تمثل الأسلوب القيادي الديكتاتوري؛

- من (1,3 إلى 5) تمثل الأسلوب القيادي الديمقراطي.

أما بالنسبة للمحور الثالث من الاستبيان الذي يعبر عن الاتصال الإداري بأبعاده الأربعة فتم تحديد الأهمية النسبية إلى

- أهمية نسبية ضعيفة جدا من 1 إلى 2؛

- أهمية نسبية ضعيفة من 2.1 إلى 3؛

- أهمية نسبية متوسطة 3.1 إلى 4.

- أهمية نسبية مرتفعة من 4.1 إلى 5

حيث: الأهمية النسبية = الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل / عدد مستويات القياس

حيث الحد الأعلى = 5، والحد الأدنى = 1، أما عدد مستويات القياس = 4.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الخاصة بمؤسسة سونغاز

بعد أن تم توزيع استمارة الاستبيان والتأكد من أن عباراتها ملائمة من خلال التحكيم ودراسة الاتساق الداخلي لها، يأتي الآن دور تحليل مختلف محاورها، والتي بصدها يمكن التوصل إلى مختلف النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي وخاصة فيما يتعلق بمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل "القيادة الإدارية" على المتغير التابع "الاتصال الإداري" بعد أن تم تحديد مجتمع الدراسة والعينة الملائمة لذلك ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى:

- التحليل الوصفي لخصائص العينة؛
- التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان؛
- اختبار الفرضيات.

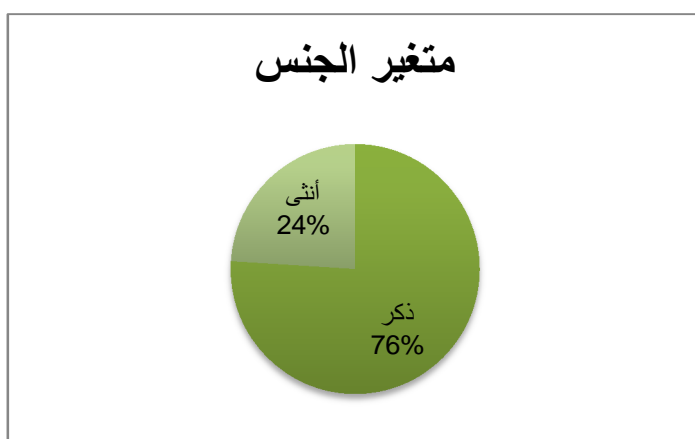
المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

يتميز مجتمع الدراسة بمجموعة من الخصائص التي تميزه والتي حددتها المتغيرات الشخصية له والمتمثلة في متغير الجنس، السن والمستوى التعليمي وكذا الخبرة المهنية حيث هذه المتغيرات تلعب دور كبير في تحديد نوعية عينة الدراسة ومدى قدرتها للإجابة على أسئلة استمارة الاستبيان وخاصة مدى فهمها لما يريد الباحث الوصول إليه من خلال اجاباتهم.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

إن تمثيل عينة الدراسة من خلال متغير الجنس تم معرفتها من خلال إجابات أفراد العينة على استمارة الاستبيان والتي تم الإشارة لها من خلال استمارة الاستبيان في المتغيرات الشخصية ومن خلال الجدول الموالي والشكل الموافق له نوضح تركيبة عينة الدراسة من خلال متغير الجنس وإعطاء تمثيل بياني لتوضيح ذلك.

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم 43: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 38 | 76% |
| أنثى | 12 | 24% |
| المجموع | 50 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال تحليل استجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس ومن خلال الجدول المقابل والشكل الموافق له نلاحظ أن عينة الدراسة تحتوي على كلا الجنسين ولكن نجد أن نسبة الذكور تمثل 76% أما نسبة الإناث تمثل 24% فقط من

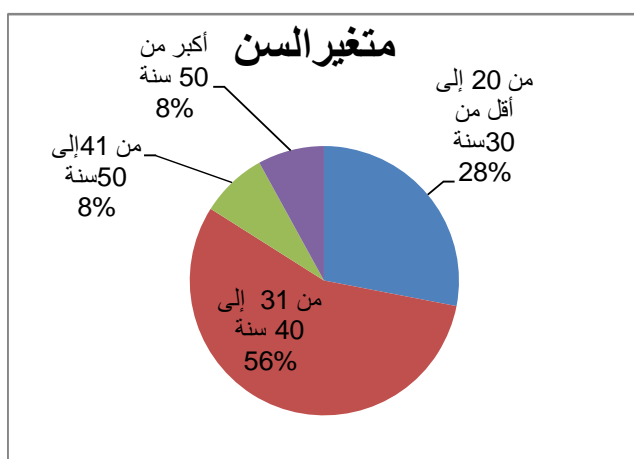
عينة الدراسة وهذا الإختلاف يمكن تفسيره من حيث أن مؤسسة سونلغاز نسبة الإناث التي تعمل بها تقوم بمهامها داخل المؤسسة أما نسبة الذكور فهي موزعة بين إطارات من داخل وخارج المؤسسة وهذا الفرق بينهما يدل أن المهام التي يقوم بها فئة الرجال خارج المؤسسة لا يمكن للعنصر النسوي القيام بها وكذا لكون المرأة تحمل قدرا كبيرا من المسؤولية في حياتها، مما لا يجعلها قادرة على أن تكون في مناصب عمل إدارية ، مع العلم أنها تكون حاملة لمؤهلات وخبرات علمية تؤهلها لذلك وهذا ما فسرتة النسبة المئوية بينهما.

ثانيا: توزيع أفراد العينة وفق السن

يمكن توضيح الفوارق بين الافراد في المؤسسة من حيث متغير "العمر" من خلال الجدول التالي نليه بشكل تمثيلي يحمل النسب التي تم التعبير عنها في الجدول .

الشكل رقم 44: توزيع أفراد العينة وفق العمر

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة وفق العمر



| السن | التكرار | النسبة المئوية % |
|-------------------------|---------|------------------|
| من 20 إلى أقل من 30 سنة | 14 | 28% |
| من 31 إلى 40 سنة | 28 | 56% |
| من 41 إلى 50 سنة | 4 | 8% |
| أكبر من 50 سنة | 4 | 8% |
| المجموع | 50 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

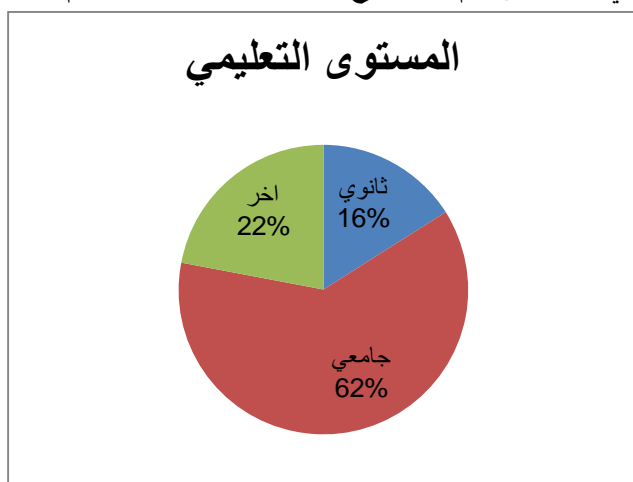
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال تحليل الشكل والجدول المرافق له يتضح وجود تباين بين أفراد عينة الدراسة من خلال متغير السن فيلاحظ أن أكبر نسبة أفراد من عينة الدراسة من حيث السن تعود إلى الفئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة 56% ثم تليها الفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة 28%، ثم مانسبته 8% تعود لكلا الفئتين من 41 إلى 50 وما فوق 50 سنة 50 سنة، وهذا التنوع في أفراد عينة الدراسة يعكس وجود خبرات متنوعة تخدم أهداف الدراسة وبالتالي تزيد النتائج دقة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يختلف المستوى التعليمي لعينة الدراسة من مؤسسة إلى أخرى ومن خلال الجدول الموالي يمكن توضيح المستوى التعليمي. من خلال الشكل والجدول المرافق له

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي الشكل رقم 56: توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| ثانوي | 08 | 16% |
| جامعي | 31 | 62% |
| اخر | 11 | 22% |
| المجموع | 50 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

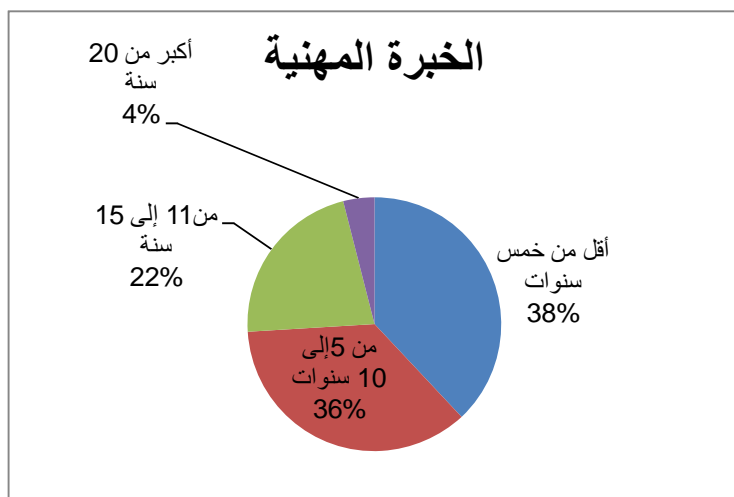
من خلال تحليل الشكل والجدول المرافق له يتضح أن المستوى التعليمي لدى عينة الدراسة يمكن حصرها في المتوسط الثانوي والجامعي حيث نجد أن النسبة الكبيرة والمقدرة ب 62% تعود إلى فئة الجامعيين يليها نسبة 22% لفئة آخر ثم النسبة الأخيرة التي حددت ب 16% تعود إلى فئة الثانويين حيث نجد أن هذا التنوع في المستويات التعليمية ما يدل على تنوع المستويات في المؤسسة وبالتالي يضمن الأخذ بأرائهم وتقديراتهم التي ستبتعد عن العشوائية في الإجابة عن أسئلة الاستبيان وتتسم بكثير من التأمل الذي يفيد أهداف الدراسة والنتائج المراد التوصل إليها.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

تؤثر الخبرة التي يكتسبها الافراد خلال مساهمهم الوظيفي دورا هاما في مواجهة المواقف المتعددة ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح عينة الدراسة والخبرة التي يكتسبها أفرادها.

الشكل رقم 46: توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

| مدة الاقدمية | التكرار | النسبة المئوية % |
|-------------------|---------|------------------|
| أقل من خمس سنوات | 19 | 38% |
| من 5 إلى 10 سنوات | 18 | 36% |
| من 11 إلى 15 سنة | 11 | 22% |
| أكبر من 20 سنة | 02 | 4% |
| المجموع | 50 | %100 |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الشكل أن أعلى نسبة للخبرة المتواجدة في المؤسسة تعود إلى الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 19% ، تليها الفئة المتقاربة معها من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 18% ، ثم النسبة المتبقية تنحصر في الفئتين المتبقيتين

هذا التنوع في الخبرة يعطي انطبعا على مقدرة عينة الدراسة على تكوين آراء إيجابية أو سلبية على محاور الدراسة حيث تعتبر الخبرة من أهم العوامل المؤثرة على آراء الأفراد نحو الأشياء وبالتالي الخبرات المتراكمة تساهم في حد كبير في خلق انطباعات حول الاستبيان وهذا ما يزيد النتائج دقة .

من خلال البيانات الشخصية والوظيفية يتضح أن العينة تشمل جميع العناصر والمتغيرات وبالتالي هي صالحة لتمثيل المجتمع من خلال القدرة على الاجابة على اسئلة الاستبيان خاصة .

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

تحقيقا لأهداف الدراسة وبغرض الإجابة عن الأسئلة المطروحة مسبقا ، وكذا التعرف على الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز والعلاقة بينهما يتناول هذا المطلب عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال استجابات افراد العينة لكل محور، وهذا بالاعتماد على جملة من الأدوات المتمثلة في المتوسط الحسابي، التكرارات والنسب، والانحراف المعياري، والأسئلة المراد الإجابة عليها تتمثل في:

- ما هو الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟
- ماهو واقع الاتصال الاداري في المؤسسة ؟
- ما هي درجة الارتباط والتاثير المتبادل بين المتغيرين "الاسلوب القيادي وأسلوب الاتصال الإداري؟
- أولا: تحليل نتائج المحور الأول المتعلق بالأساليب القيادية
- سيتم تحليل استجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور الأساليب القيادية المعبر عنها من خلال الأسئلة التي تتراوح من السؤال 1 إلى السؤال 20 وهذا بصدد الإجابة على السؤال الأول والتي يمكن توضيح نتائجها من خلال الجدول:

الجدول رقم 11: استجابات أفراد العينة لحوار الأساليب القيادية

| م | العبرة | إستجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية) | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأسلوب القيادي السائد |
|----|--|--|------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|------------------------|
| | | أعرض بشدة | أعرض | أحايد | أوافق | أوافق بشدة | | | |
| 01 | يحتفظ مديرك لنفسه بجميع السلطات والصلاحيات. | 7 | 6 | 3 | 11 | 23 | 3.74 | 1,49571 | ديمقراطي |
| | | 14% | 12% | 6% | 22% | 46% | | | |
| 02 | يؤكد مديرك على ضرورة الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل. | 4 | 6 | 8 | 23 | 9 | 3.54 | 1,16426 | ديمقراطي |
| | | 8% | 12% | 16% | 46% | 18% | | | |
| 03 | يوجه مديرك تعليمات لبذل مجهود أكبر في الأداء. | 1 | 13 | 11 | 12 | 13 | 3.46 | 1,19881 | ديمقراطي |
| | | 2% | 26% | 22% | 24% | 26% | | | |
| 04 | يعتمد مديرك على أسلوب الأمر والنهي في تعاملاته معكم. | 7 | 11 | 11 | 13 | 8 | 3.08 | 1,30681 | ديكتاتوري |
| | | 14% | 22% | 22% | 26% | 16% | | | |
| 05 | يتصرف مديرك لوحده دون استشارة أحد من العاملين. | 3 | 17 | 8 | 19 | 3 | 3.04 | 1,10583 | ديكتاتوري |
| | | 6% | 34% | 16% | 38% | 6% | | | |
| 06 | يصر مديرك على ضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية. | 4 | 10 | 6 | 25 | 5 | 3.34 | 1,15370 | ديمقراطي |
| | | 8% | 20% | 12% | 50% | 10% | | | |
| 7 | يتولى مديرك حل المشكلات ودراستها بنفسه. | 4 | 9 | 15 | 21 | 1 | 3.12 | 1,00285 | ديمقراطي |
| | | 8% | 18% | 30% | 42% | 2% | | | |
| 8 | يسعى مديرك لتطبيق التعليمات دون التسامح فيها. | 3 | 10 | 18 | 15 | 4 | 3.14 | 1,03036 | ديمقراطي |
| | | 6% | 20% | 36% | 30% | 8% | | | |
| 09 | غالبا ما يشارك مديرك في المناسبات الاجتماعية. | 3 | 10 | 17 | 18 | 2 | 3.12 | ,98229 | ديمقراطي |
| | | 6% | 20% | 34% | 36% | 4% | | | |
| 10 | عادة ما يظهر مديرك المرونة في التعامل معك. | 3 | 14 | 15 | 15 | 3 | 3.02 | 1,03982 | ديكتاتوري |
| | | 6% | 28% | 30% | 30% | 6% | | | |

| | | | | | | | | | |
|----|-----------|---------|------|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| 11 | ديمقراطي | 1,14731 | 3.11 | 6 | 12 | 18 | 9 | 5 | عادة ما يستخدم مديرك عبارات الشفاء والمدح في التعامل معك. |
| | | | | 12% | 24% | 36% | 18% | 10% | |
| 12 | ديمقراطي | 1,21957 | 3.32 | 6 | 24 | 5 | 10 | 5 | عادة ما يشعر مديرك بالراحة عند التحدث معه. |
| | | | | 12% | 48% | 10% | 20% | 10% | |
| 13 | ديمقراطي | 1,09935 | 3.34 | 5 | 22 | 12 | 7 | 4 | غالبا ما يعمل مديرك على تطوير قدراتك في العمل. |
| | | | | 10% | 44% | 24% | 14% | 8% | |
| 14 | ديمقراطي | 1,13497 | 3.24 | 3 | 24 | 11 | 6 | 6 | عادة ما يقوم مديرك باعمال تعاونية تجعل العمل محببا. |
| | | | | 6% | 48% | 22% | 12% | 12% | |
| 15 | ديكتاتوري | ,88063 | 2.80 | 0 | 10 | 25 | 10 | 5 | نادرا ما يوفر لك مديرك الاحتياجات المتعلقة بالعمل. |
| | | | | 0% | 20% | 50% | 20% | 10% | |
| 16 | ديمقراطي | 1,33646 | 3.36 | 9 | 21 | 7 | 5 | 8 | غالبا ما يؤخذ مديرك وجهة نظرك عند حل المشكلات. |
| | | | | 18% | 42% | 14% | 10% | 16% | |
| 17 | ديمقراطي | 1,08063 | 3.34 | 10 | 9 | 20 | 10 | 1 | نادرا ما يناقش مديرك الافكار الجديدة معك. |
| | | | | 20% | 18% | 40% | 20% | 2% | |
| 18 | ديمقراطي | 1,21487 | 3.56 | 9 | 25 | 7 | 3 | 6 | لا يسمح مديرك بتحديد مدى تقدمك في العمل. |
| | | | | 18% | 50% | 14% | 6% | 12% | |
| 19 | ديمقراطي | 1,25259 | 3.32 | 11 | 12 | 13 | 10 | 4 | يهتم مديرك بتفصيلات العمل ويدققها . |
| | | | | 22% | 24% | 26% | 20% | 8% | |
| 20 | ديمقراطي | 1,35526 | 3.20 | 9 | 16 | 9 | 8 | 8 | يهتم مديرك كثيرا بتحقيق الأهداف. |
| | | | | 18% | 32% | 18% | 16% | 16% | |

ديمقراطي يميل أكثر

3.25

المتوسط الحسابي الاجمالي لمحور الأساليب القيادية =

لليكتاتورية.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

يتضح من خلال تحليل استجابات افراد العينة أن النمط السائد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز هو النمط الديمقراطي ولكن ليس بنسبة عالية أي أن بعض الاجابات كانت تميل إلى النمط الديكتاتوري وهذا ما فسره قيمة

المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الذي كان بعيدا بقليل فقط عن النمط الديكتاتوري ويمكن تفسير نتائج استجابات أفراد العينة على النحو التالي :

إن المدير في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز يحتفظ لنفسه بجميع السلطات والصلاحيات وذلك بنسبة الفئة الموافقة حيث نجد أن ما نسبته 68% من العينة موافقون أما النسبة المتبقية فهي معارضين وكذا نجد أنه يؤكد على ضرورة الالتزام بالمواعيد المحددة في العمل حيث نجد أن هناك عون خاص داخل المؤسسة يعمل على تدوين مواعيد الدخول والخروج وبالتالي هناك التزام حيث نجد أيضا يوجه تعليمات خاصة بالعمل وذلك من أجل بذل مجهودات أكبر وذلك باعتبار أن المؤسسة تقدم خدمة للزبون وهذا حتى لا يشكل مشاكل لهم وذلك باستخدامه لاسلوب الأمر والنهي حيث نجد كذلك في بعض المواقف يتصرف دون استشارة العاملين وذلك حسب طبيعة الظرف أو المشكل المراد علاجه كما نجد أيضا يصر على ضرورة الالتزام بالقوانين والانظمة الرسمية وذلك بتطبيقه للتعليمات دون التسامح فيها وبذلك نجد غير مرن

ثانيا : تحليل نتائج البعد الأول من المحور الثاني الذي يمثل الشفافية

يمثل عنصر الشفافية البعد الأول من المحور الثاني والذي يتضمن مجموعة من العبارات وهي موضحة في الاستبيان النهائي والتي أرقامها كالتالي العبارة (21، 22، 23، 24، 25، 26)، فمن خلال الجدول التالي يمكن تحليل إستجابات أفراد العينة حيال هذه العبارات وتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة وفي الأخير الأهمية النسبية للبعد ككل

الجدول رقم 12 : استجابات أفراد العينة لبعد الشفافية

| م | العبارة | إستجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية) | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|----|--|--|-------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| | | أعارض بشدة | أعارض | أحادي | أوافق | أوافق بشدة | | | |
| 21 | تجد سهولة في الاتصال وقت الحاجة. | 4 | 14 | 9 | 13 | 10 | 3,22 | 1,28238 | متوسطة |
| | | 8% | 28% | 18% | 26% | 20% | | | |
| 22 | عند تقديم المعلومات تجد سهولة في ذلك. | 6 | 11 | 9 | 18 | 6 | 3,14 | 1,24556 | متوسطة |
| | | 12% | 22% | 18% | 36% | 12% | | | |
| 23 | عند تلقيك الرسائل في مكان العمل المعلومات التي تتلقاها تتميز بالمصداقية. | 4 | 16 | 15 | 12 | 3 | 2,88 | 1,06215 | منخفضة |
| | | 8% | 32% | 30% | 24% | 6% | | | |
| 24 | إثناء الاتصال معك يتم التركيز على إبراز النقاط الرئيسية. | 7 | 9 | 12 | 16 | 3 | 3,10 | 1,24949 | متوسطة |
| | | 14% | 18% | 24% | 32% | 6% | | | |
| 25 | يتم التعبير عن الرسالة المقدمة لك أثناء | 9 | 6 | 17 | 15 | 3 | 2,94 | 1,18511 | منخفضة |
| | | 18% | 12% | 34% | 30% | 6% | | | |

| | | | | | | | | |
|--|---------|------|-----|-----|-----|-----|----|--|
| | | | | | | | | الاتصال بشكل واضح. |
| متوسطة | 1,17265 | 3,18 | 7 | 14 | 14 | 11 | 4 | أثناء قيامك بمهامك في العمل يتم شرح القرارات التي يتم اتخاذها. |
| | | | 14% | 28% | 28% | 22% | 8% | |
| المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الشفافية = 3.07 منخفضة | | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات الـ spss

من خلال تحليل استجابات أفراد العينة يتضح عن بعد الشفافية يتضح أن في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز هناك سهولة في عملية الاتصال داخل المؤسسة تفسره نسبة العينة الموافقة والتي قدرت بـ 46% أما النسبة المتبقية فوزعت بين محايدين ومعارضين وكذا بالنسبة للمعلومة المراد تقديمها نلاحظ هناك أغلبية موافقة حيث يوافقون على أنهم يجدون سهولة في تقديم المعلومات سواء كانت خاصة بالعمل او بانشغلاتهم وكذا تميزها بالمصداقية في حين نجد ان هناك عملية للاتصال يتم من خلالها ابراز النقاط الرئيسية الخاصة بنظام العمل من خلال وسائل اتصال تكون بشكل واضح وهذا من خلال قيام المسؤولين في المؤسسة بشرح القرارات التي يتم اتخاذها كل هذه العناصر المذكورة سابقا فسرتها اجابات افراد العينة التي كانت معظمها تميل إلى الموافقة ولكن بنسب متفاوتة وبالتالي هناك شفافية في عملية الاتصال في مؤسسة سونلغاز ولكن بنسبة منخفضة فسرها المتوسط الحسابي الاجمالي للبعد والذي قدر بـ 3.07.

ثانيا : تحليل نتائج البعد الثاني من المحور الثاني الذي يمثل المشاركة

يمثل عنصر المشاركة البعد الثاني من المحور الثاني والذي يتضمن مجموعة من العبارات وهي موضحة في الاستبيان النهائي والتي أرقامها كالتالي العبارة (27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34) فمن خلال الجدول التالي يمكن تحليل إستجابات أفراد العينة حيال هذه العبارات وتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة وفي الأخير الأهمية النسبية للبعد ككل.

الجدول رقم 13 : استجابات أفراد العينة لبعد المشاركة

| م | العبارة | إستجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية) | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|----|--|--|------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| | | أعرض بشدة | أعرض | أحايد | أوافق | أوافق بشدة | | | |
| 27 | يتم مشاركتك في النقاش أثناء عقد الاجتماعات. | 6 | 18 | 0 | 12 | 14 | 3,20 | 1,48461 | متوسطة |
| | | 12% | 36% | 0% | 24% | 28% | | | |
| 28 | يعمل مديرك على الاهتمام باقتراحاتك. | 6 | 15 | 10 | 12 | 7 | 2,98 | 1,26958 | منخفضة |
| | | 12% | 30% | 20% | 24% | 14% | | | |
| 29 | يعمل مديرك على تشجيع التجديد والابتكار في العمل. | 2 | 13 | 12 | 7 | 16 | 4,02 | 4,51071 | مرتفعة |
| | | 4% | 26% | 24% | 14% | 32% | | | |

| | | | | | | | | | |
|--------|---------|------|------|-----|-----|-----|-----|---|---|
| متوسطة | 1,01096 | 3,28 | 16 | 7 | 12 | 13 | 2 | 30 | في مكان العمل يتم الاهتمام بالمناسبات الخاصة بالعاملين. |
| | | | 32% | 14% | 24% | 26% | 4% | | |
| متوسطة | 1,17803 | 3,40 | 9 | 18 | 10 | 10 | 3 | 31 | في مكان عملك يتم تشجيع تبادل المعلومات بين العاملين. |
| | | | 18% | 36% | 20% | 20% | 6% | | |
| متوسطة | 1,18080 | 3,44 | 7 | 25 | 5 | 9 | 4 | 32 | يعمل مديرك على متابعة قراراته للتأكد من مدى تطابقها. |
| | | | 14% | 50% | 10% | 18% | 8% | | |
| متوسطة | 1,37455 | 3,22 | 10 | 18 | 9 | 8 | 8 | 33 | يتقبل مديرك الرسائل المقدمة من قبل العاملين. |
| | | | 20% | 36% | 18% | 16% | 16% | | |
| متوسطة | 1,32926 | 3,22 | 11 | 12 | 9 | 13 | 5 | 34 | تتاح لك الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة. |
| | | | 22% | 24% | 18% | 26% | 10% | | |
| متوسطة | | | 3,34 | | | | | المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده المشاركة = | |

يتضح من خلال اجابات افراد العينة وحسب الجدول الموالي الذي يوضح تحليل استجابات افراد العينة لبعده

المشاركة مايلي:

فيما يخص اجابات افراد العينة حول عنصر المشاركة اثناء عقد الاجتماعات انقسمت الإجابات بين معارضين وموافقين حيث نجد ان النسب تقاربت الى حد كبير أين نجد أن 48% من أفراد العينة معارضين في المقابل نجد 52% ما يمثلون 26 من العينة وكذلك نجد ان هناك فئة غير راضية عن فكرة ان المدير يهتم باقتراحات العاملين في حين نجد فئة اخرى عكس ذلك وهذا الاختلاف في الاجابات يمكن تفسيره حسب طبيعة الاقتراحات المقدمة وكذا نجد ان هناك اهتمام من طرف الشركة على فكرة الاهتمام بالمناسبات وهذا من اجل خلق جو من التفاؤل والرضا للعامل لمواصلة عمله رغم كل الظروف التي يواجهها في العمل في حين نجد كذلك ان هناك درجة من الموافقة على فكرة تشجيع تبادل المعلومات بين العاملين وذلك باعتبار ان المعلومة هي اساس عملية اتخاذ القرارات وبالتالي يسمح انتقالها بين الافراد وبما ان هناك تشجيع لتبادل المعلومات نجد في المقابل ان المدير يعمل على متابعة قراراته للتأكد من مدى تطابقها في حين نجده متقبلا لرسائلهم، حيث نجد ان هناك فئة قليلة يتم مشاركتها في القرار وذلك حسب القرار الذي يتم اتخاذه وفي أخير إن المتوسط الحسابي الاجمالي لبعده المشاركة = 3.34 وهذا ما يدل على أن عنصر المشاركة متوسط في مؤسسة سونغاز.

ثالثا : تحليل نتائج البعد الثالث من المحور الثاني الذي يمثل أسلوب التوقيت المناسب

يمثل عنصر التوقيت المناسب البعد الثالث من المحور الثاني والذي يتضمن مجموعة من العبارات وهي موضحة في الاستبيان النهائي والتي أرقامها كالتالي العبارة (35،36، 37، 38، 39) فمن خلال الجدول التالي يمكن تحليل إستجابات أفراد العينة حيال هذه العبارات وتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة وفي الأخير الأهمية النسبية للبعد ككل.

الجدول رقم 14 : استجابات أفراد العينة لبعد التوقيت المناسب

| م | العبارة | إستجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية) | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|----|--|--|------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| | | أعرض بشدة | أعرض | أحايد | أوافق | أوافق بشدة | | | |
| 35 | يتم تزويدك بالمعلومات الخاصة بالعمل في الوقت المناسب. | 5 | 9 | 8 | 18 | 10 | 3,38 | 1,27600 | متوسطة |
| | | 10% | 18% | 16% | 36% | 20% | | | |
| 36 | هناك التزام بالوقت أثناء عقد الاجتماعات. | 4 | 8 | 14 | 15 | 9 | 3,34 | 1,18855 | متوسطة |
| | | 8% | 16% | 28% | 30% | 18% | | | |
| 37 | أثناء عقد الاجتماعات اختيار وسيلة الاتصال تكون مناسبة مع توقيت عقد الاجتماعات. | 3 | 11 | 6 | 22 | 8 | 3,42 | 1,17959 | متوسطة |
| | | 6% | 22% | 12% | 44% | 16% | | | |
| 38 | عند التحدث معك يتم اعطاءك الوقت الكافي لإبداء رأيك. | 2 | 17 | 6 | 15 | 10 | 3,28 | 1,24605 | متوسطة |
| | | 4% | 34% | 12% | 30% | 20% | | | |
| 39 | عند التحدث معك يتم اختيار الوقت المناسب لك. | 2 | 11 | 13 | 18 | 6 | 3,30 | 1,07381 | متوسطة |
| | | 4% | 22% | 26% | 36% | 12% | | | |

المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد أسلوب التوقيت المناسب = 3,34 متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات الspss

من خلال تحليل استجابات افراد العينة حول بعد اسلوب التوقيت المناسب وذلك من خلال الاسئلة المرافقة له يتضح أن: المعلومات المقدمة في المؤسسة تصل في الوقت المناسب وان هناك التزام بمواقيت التحدث اثناء عقد الاجتماعات مع

توفر الوسيلة المناسبة للاتصال والتي تفي بالغرض مع اعطاء العاملين الوقت الكافي لابداء الراي عند الاتصال وذلك باختيار الوقت المناسب لهم وبالتالي هناك اهمية نسبية متوسطة لواقع بعد التوقيت المناسب في مؤسسة سونلغاز.

رابعا : تحليل نتائج البعد الرابع من المحور الثاني الذي يمثل وسائل الاتصال المستخدمة

يمثل عنصر وسائل الاتصال المستخدمة البعد الرابع من المحور الثاني والذي يتضمن مجموعة من العبارات وهي موضحة في الاستبيان النهائي والتي أرقامها كالتالي العبارة (40، 41، 42، 43)، فمن خلال الجدول التالي يمكن تحليل إستجابات أفراد العينة حيال هذه العبارات وتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة وفي الأخير الأهمية النسبية للبعد ككل.

الجدول رقم 15 : استجابات أفراد العينة لبعده وسائل الاتصال المستخدمة

| م | العبارة | إستجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية) | | | | | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية |
|----|---|--|-----------|-----------|-----------|------------|-------------------|-----------------|
| | | أعرض بشدة | أعرض | أحيد | أوافق | أوافق بشدة | | |
| 40 | تتوفر لدى مديرك مهارة الاستماع لاستيعاب افكارك. | 5 10% | 14 28% | 9 18% | 16 32% | 6 12% | 1,22624 | منخفضة |
| 41 | يعمل مديرك على عقد اجتماعات دورية لتبادل الأفكار مع العاملين. | 6 12% | 12 24% | 7 14% | 18 36% | 7 14% | 1,28349 | متوسطة |
| 42 | يقوم مديرك باجراء زيارات ميدانية للحصول على معلومات أكثر دقة. | 2 4% | 9 18% | 17 34% | 19 38% | 3 6% | ,95959 | متوسطة |
| | | | | | | | | |
| 43 | عند الحور معك تستخدم عدة وسائل لجذب الانتباه وايصال الأفكار المراد ايصالها. | 2 4% | 10 20% | 15 30% | 19 38% | 4 8% | 1,00631 | متوسطة |
| | | | | | | | | |

متوسطة

3.18

المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده وسائل الاتصال المستخدمة:

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات الـ SPSS

من خلال تحليل استجابات افراد العينة يتضح لنا ان المدير يتوفر على مهارة الاستماع وذلك لتمكنه من استيعاب افكار العاملين بالاضافة الى عقده لاجتماعات دورية لتبادل الافكار معهم مع اجرائه لزيارات ميدانية للحصول على معلومات أكثر دقة بالاضافة الى طريقة حواراه باستخدامه لتعبيرات غير لفظية تستخدم للفت الانتباه وبذلك هناك درجة متوسطة لبعده اساليب الاتصال في مؤسسة سونلغاز فسرتها النسب المعارضة والموافقة لافراد العينة.

من خلال تحليل استجابات افراد العينة محور واقع الاتصال في المؤسسة من خلال ابعاده والمتمثلة في الشفافية والمشاركة واسلوب التوقيت المناسب وكذا وسائل الاتصال المستخدمة نلاحظ ان هناك واقع للاتصال الاداري فسره اجابات افراد العينة الي كانت اغليبتها موافقة على ابعاده بنسب متوسطة وبذلك فان الاتصال الاداري مهم في المؤسسة باعتباره يوفر المعلومة لمختلف المستويات الادارية والتي على اساسها يتم اتخاذ القرار وبذلك تحقق المؤسسة اهدافها سواء كانت قصيرة او متوسطة او كبيرة الاجل اما المتوسط الحسابي الاجمالي لمحور الاتصال الاداري يساوي مجموع متوسطات ابعاده على عدد الابعاد.

واقع الاتصال الاداري في مؤسسة سونلغاز = بعد الشفافية + بعد المشاركة + بعد التوقيت المناسب + بعد وسائل الاتصال المستخدمة

وفي الأخير من أجل معرفة الأهمية النسبية لدرجة للاتصال الاداري يمكن توضيحها من خلال العلاقة التالية وتفسيرها من خلال الجدول الموالي

درجة الاتصال الاداري = بعد الشفافية + بعد المشاركة + بعد اسلوب التوقيت المناسب + بعد وسائل الاتصال المستخدمة .

الجدول رقم 16: المتوسط الحسابي الإجمالي للاتصال الاداري والانحراف المعياري له

| البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------|-----------------|-------------------|
| الشفافية | 3.07 | 1.195 |
| المشاركة | 3.34 | 1.287 |
| التوقيت المناسب | 3.34 | 1.18 |
| الوسائل المستخدمة | 3.18 | 1.11 |
| الاتصال الاداري | 3.24 | 0.98 |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات ال spss

من خلال تحليل الجدول يتضح أن واقع الاتصال الاداري متوسط في مؤسسة سونلغاز بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري قدره 1.19.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد أن تم تحديد الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة سونلغاز ودرجة الاتصال الإداري فيها يأتي الآن دور تحديد درجة الارتباط بين المتغيرين وبين المتغير المستقل والأبعاد المتعلقة بالمتغير التابع ، وهذا باستخدام معامل الارتباط لبيرسون ومعامل التحديد.

الفرع الأول:معامل الارتباط

حيث من خلال هذا الفرع يتم التعرف على درجة الارتباط بين:

- الأسلوب القيادي "الديمقراطي"الاتصال الإداري،
- الأسلوب القيادي الديمقراطي وبعد الشفافية ؛
- الأسلوب القيادي الديمقراطي وبعد المشاركة؛
- الأسلوب القيادي الديمقراطي وبعد التوقيت المناسب؛
- الأسلوب القيادي الديمقراطي وبعد الوسائل المستخدمة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال مصفوفة الارتباط التالية :

الجدول رقم 17: يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

| الأسلوب القيادي الديمقراطي | | |
|----------------------------|----------------|-----------------------|
| مستوى المعنوية | معامل الارتباط | |
| 00,00 | 0.518** | بعد الشفافية |
| 00.00 | 0,369** | بعد المشاركة |
| 0.000 | 0.432** | بعد التوقيت المناسب |
| 0.000 | 0.465** | بعد الوسائل المستخدمة |
| 0.000 | 0.472** | الاتصال الإداري |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال تحليل نتائج الجدول يتضح مايلي:

هناك علاقة طردية موجبة بين الأسلوب القيادي الديمقراطي وبعد الشفافية والمشاركة والتوقيت المناسب وكذا الوسائل المستخدمة ولكن بدرجات متفاوتة بينها قيمة معامل الارتباط الموضحة في الجدول اعلاه وذلك عند مستوى معنوية 1% أي لديها دلالة احصائية.

وأما بالنسبة لعلاقة القيادة بالاتصال الإداري هي علاقة طردية موجبة ولكن ليست قوية بل متوسطة وما يدل على ذلك قيمة معامل الارتباط التي قدرت ب 0.472 عند مستوى معنوية 1%

الفرع الثاني: معامل التحديد

حيث من خلاله يمكن التعرف على درجة التأثير بين كل من:

- درجة التأثير بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والشفافية ؛
- درجة التأثير بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والمشاركة ؛
- درجة التأثير بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والتوقيت المناسب ؛
- درجة التأثير بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والوسائل المستخدمة؛
- درجة التأثير بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والاتصال الإداري.

بعد أن تم تحديد معامل الارتباط بين المتغيرات يأتي الآن معرفة معامل التحديد من خلال مصفوفة أخرى والتي

يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 18 : يوضح مصفوفة معامل التحديد

| الأسلوب القيادي الديمقراطي | معامل التحديد | مستوى المعنوية |
|----------------------------|---------------|----------------|
| الشفافية | 0,26 | 0.00 |
| المشاركة | 0,12 | 0.00 |
| التوقيت المناسب | 0.18 | 0.00 |
| وسائل الاتصال المستخدمة | 0.21 | 0.00 |
| الاتصال الاداري | 0,22 | 0.00 |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

من خلال تحليل نتائج الجدول يتضح مايلي:

- معامل التحديد بين القيادة الديمقراطية والاتصال الإداري = 0,22 وهذا يعني أن 22% من الاتصال الإداري

يفسره الأسلوب القيادي الديمقراطي، وما نسبته 78% نفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، وقيمة بيتا "B" في

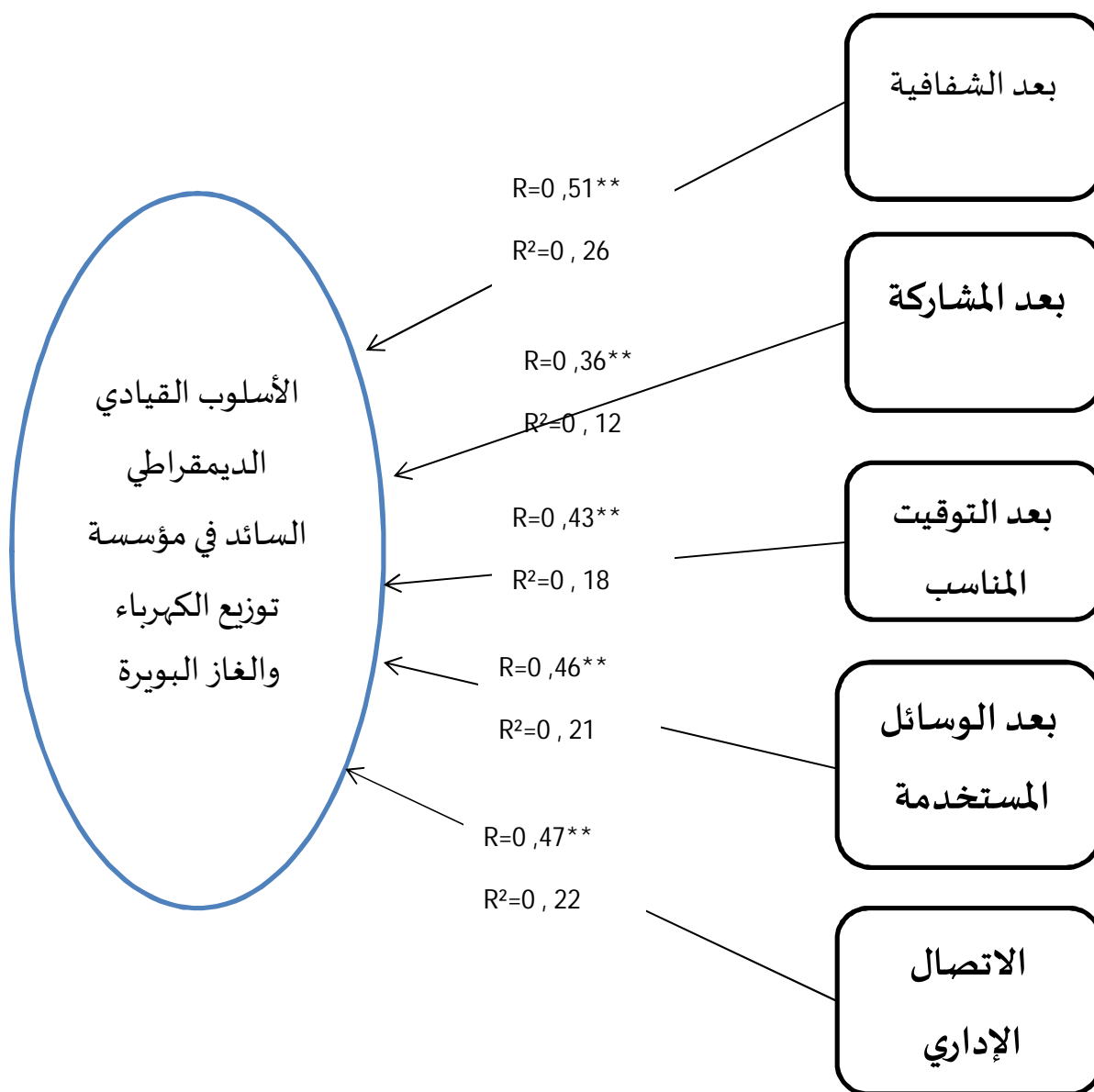
النموذج حسب مخرجات ال spss = 0.47، وهذا ما يدل على أنه كلما تغيرت القيادة الإدارية بوحدة واحدة الاتصال

الإداري يتغير بقيمة بيتا ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية

الاتصال الإداري = القيادة الإدارية × معامل التحديد + قيمة بيتا

الاتصال الإداري = القيادة الإدارية × 0,22 + 0.47

الشكل رقم 47: يوضح العلاقة بين المتغيرات من خلال معامل الارتباط ومعامل التحديد



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ spss

يوضح الشكل أعلاه النتيجة النهائية التي حققتها الدراسة التطبيقية

المبحث الرابع : تحليل نتائج الدراسة الخاصة بمؤسسة ليند غاز

بعد أن تم توزيع استمارة الاستبيان والتأكد من أن عباراتها ملائمة من خلال التحكيم ودراسة الاتساق الداخلي لها، يأتي الآن دور تحليل مختلف محاورها، والتي بصدها يمكن التوصل إلى مختلف النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي وخاصة فيما يتعلق بمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل "القيادة الإدارية" على المتغير التابع "الاتصال الإداري" بعد أن تم تحديد مجتمع الدراسة والعينة الملائمة لذلك ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى:

- التحليل الوصفي لخصائص العينة؛
- التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان؛
- اختبار الفرضيات.

المطلب الأول : التحليل الوصفي لخصائص العينة

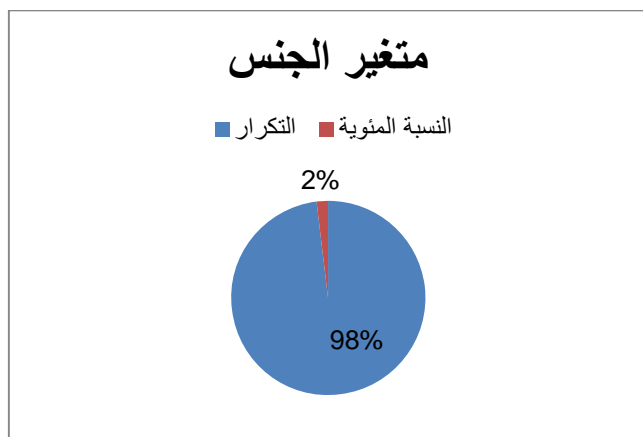
يتميز مجتمع الدراسة بمجموعة من الخصائص التي تميزه والتي حددتها المتغيرات الشخصية له والمتمثلة في متغير الجنس، السن والمستوى التعليمي وكذا الخبرة المهنية حيث هذه المتغيرات تلعب دور كبير في تحديد نوعية عينة الدراسة ومدى قدرتها للإجابة على أسئلة استمارة الاستبيان وخاصة مدى فهمها لما يريد الباحث الوصول إليه من خلال اجاباتهم.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

إن تمثيل عينة الدراسة من خلال متغير الجنس تم معرفتها من خلال إجابات أفراد العينة على استمارة الاستبيان والتي تم الإشارة لها من خلال استمارة الاستبيان في المتغيرات الشخصية ومن خلال الجدول الموالي والشكل الموافق له نوضح تركيبة عينة الدراسة من خلال متغير الجنس وإعطاء تمثيل بياني لتوضيح ذلك.

الجدول رقم 19 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم 48: توزيع أفراد العينة حسب متغير

الجنس



| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 46 | 92% |
| أثى | 4 | 8% |
| المجموع | 50 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

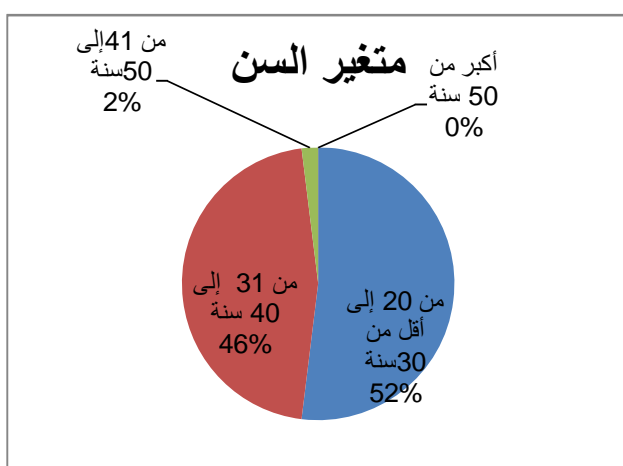
يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول المقابل والشكل المرفق له ان نسبة الذكور في مؤسسة ليند غاز اكبر بكثير من الاناث والسبب في ذلك طبيعة نشاط المؤسسة يتطلب الصرامة في العمل والانضباط بالاضافة الى مكان تواجد المؤسسة وبعد مكان نشاطها .

ثانيا: توزيع أفراد العينة وفق السن

يمكن توضيح الفوارق بين الافراد في المؤسسة من حيث متغير "العمر" من خلال الجدول التالي نليه بشكل تمثيلي يحمل النسب التي تم التعبير عنها في الجدول .

الشكل رقم 49 توزيع أفراد العينة وفق العمر

الجدول رقم 20 توزيع أفراد العينة وفق العمر



| السن | التكرار | النسبة % | المتوية |
|-------------------------|---------|----------|---------|
| من 20 إلى أقل من 30 سنة | 26 | 52% | |
| من 31 إلى 40 سنة | 23 | 46% | |
| من 41 إلى 50 سنة | 1 | 4% | |
| أكبر من 50 سنة | 0 | 0% | |
| المجموع | 50 | 100% | |

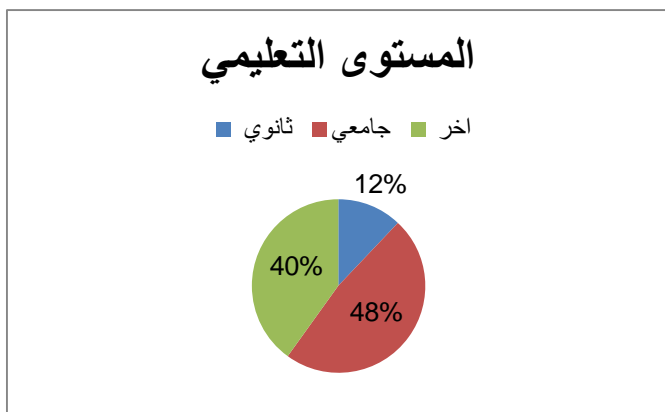
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال تحليل استجابات افراد العينة حسب متغير العمر ان الفئة العمرية في المؤسسة والمثلة لعينة الدراسة هي فئة شبابية وهذا ما يمثله الجدول اعلاه وهذا ما يعطي الدراسة دقة والقدرة على الاجابة على اسئلة الاستبيان.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يختلف المستوى التعليمي لعينة الدراسة من مؤسسة إلى أخرى ومن خلال الجدول الموالي يمكن توضيح المستوى التعليمي.

الجدول رقم 21: توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي الشكل رقم 50: توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي



| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| ثانوي | 06 | 12% |
| جامعي | 24 | 48% |
| اخر | 20 | 40% |
| المجموع | 50 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

spss

يتضح من خلال تحليل استجابات أفراد العينة أن المستوى التعليمي لأفراد العينة يختلف حيث من خلال الجدول المقابل يتضح أن 48 بالمئة من أفراد العينة ذات مستوى جامعي وهذا ما فسرتة النسبة الكبيرة في الفئة العمرية للشباب ويفيد الدراسة في دقة الإجابة على أسئلة الإستبيان.

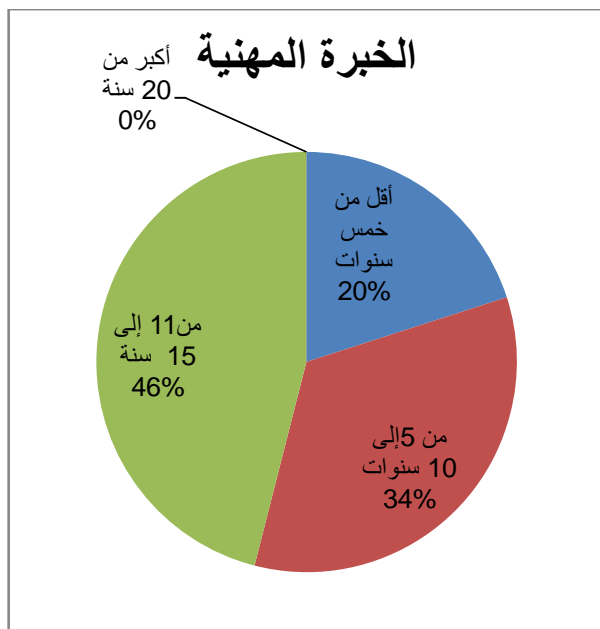
رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

تؤثر الخبرة التي يكتسبها الافراد خلال مسارههم الوظيفي دورا هاما في مواجهة المواقف المتعددة ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح عينة الدراسة والخبرة التي يكتسبها أفرادها.

الجدول رقم 22: توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة

الخبرة

الشكل رقم 51: توزيع أفراد العينة حسب مدة



| مدة الإقدمية | التكرار | النسبة % | المتوية |
|-------------------|---------|----------|---------|
| أقل من خمس سنوات | 10 | 20% | |
| من 5 إلى 10 سنوات | 17 | 34% | |
| من 11 إلى 15 سنة | 23 | 46% | |
| أكبر من 20 سنة | 0 | 00% | |
| المجموع | 50 | 100% | |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال تحليل استجابات افراد العينة ان هناك خبرة مهنية في مؤسسة ليند غاز وتفيد في القدرة على الإجابة على أسئلة الاستبيان ومعرفة محتوى الاستمارة وكذلك وجود خبرة في المؤسسة يؤكد طبيعة نشاطها الذي يحتاج الى قدرات ومهارات لممارسة العمل.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

من خلال تحليل الجدول الموالي يمكن توضيح التحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان لمؤسسة ليند غاز بعد أن تم شرح بالتفصيل هذا التحليل في مؤسسة سونغاز وبالتالي هنا تم تحليل بصفة إجمالية لتتم بعدها المقارنة بينهما من حيث النتائج.

الجدول رقم 23: يوضح نتائج تحليل محاور الاستبيان لمؤسسة ليند غاز

| مخاور الاستبيان | المتوسط الحسابي الاجمالي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية |
|--|-----------------------------|-------------------|----------------------------------|
| المحور الاول: من 1 إلى 20 | 3.66 | 0.87 | مرتفعة والنمط السائد ديمقراطي |
| البعد الاول للمحور الثاني من 21 إلى 26 | 4.35 | 0.67 | مرتفعة جدا |
| البعد الثاني للمحور الثاني من 27 إلى 34 | 3.70 | 0.85 | مرتفعة |
| البعد الثالث للمحور الثاني من 35 إلى 39 | 4.02 | 0.71 | مرتفعة |
| البعد الرابع للمحور الثاني من 40 إلى 43 | 3.70 | 1.02 | مرتفعة |
| المحور الثاني يشمل الابعاد الاربعة | 3.94 | 0.81 | مرتفع |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

أولاً: تحليل المحور الأول للاستمارة

من خلال تحليل استجابات أفراد عينة مؤسسة ليند غاز حول النمط القيادي السائد في تلك المؤسسة يتضح مايلي:

- المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول يساوي 3.66 وهذا ما يدل على أن النمط السائد في مؤسسة ليند

غاز هو النمط الديمقراطي أما الانحراف المعياري فيدل على مدى تقارب القيم إلى بعضها وعدم تشتتها ويمكن تفسير

النمط السائد في تلك المؤسسة من خلال مايلي:

نجد أن المدير في بعض الاحيان يحتفظ لنفسه بالسلطات والصلاحيات في حين نجده أيضا يؤكد على ضرورة الالتزام

بالمواعيد المحددة للعمل فمن خلال إجراء الدراسة الميدانية لوحظ وجود ذلك من خلال وجود جهاز لمراقبة دخول وخروج

العاملين من المؤسسة ونجده يوجه تعليمات لبذل مجهود أكبر في الأداء وذلك باتباعه لأسلوب الأمر والنهي في تعاملاته

حيث لا نجده يتصرف لوحده.

كما نجده أيضا يصر على ضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية كما يسعى إلى تطبيق التعليمات دون التسامح

فيها كما نجده يشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية ويستخدم عبارات الثناء والمدح في التعامل مع العاملين ويشعرهم

بالراحة عند التحدث معهم ويقوم باعمال تعاونية تجعل العمل محبباً، كما نجده يوفر الاحتياجات المتعلقة بالعمل ويهتم بتفصيلاته ويدققها وكذا الإهتمام بتحقيق الأهداف.

وبالتالي كل هذه المميزات تؤكد على أن النمط السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي المبني على المشاركة.

ثانياً: تحليل المحور الثاني للاستمارة

يتم من خلال تحليل هذا المحور تحليل أبعاده الأربعة والمتمثلة في:

1- البعد الأول: الشفافية.

المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد يعبر عليه من خلال العبارات "21 إلى 26" والذي يقدر بـ 4.35 وهو ذو أهمية نسبية عالية وهو ما يؤكد على أن بعد الشفافية في المؤسسة موجود بدرجة عالية وهو يمثل أحد أبعاد الإتصال في المؤسسة، نفسره من خلال استجابات أفراد العينة أن هناك سهولة في الاتصال أوقات الحاجة بالإضافة إلى وجود سهولة في تقديم المعلومات مع وجود مصداقية في تلقيها ويتم إبراز النقاط الأساسية للاتصال من خلال تلك المعلومات بالإضافة إلى أن الرسائل المقدمة يتم التعبير عليها بشكل واضح مع وجود شرح للقرارات من خلال سهولة اكتساب المعلومات. وفي الأخير يمكن القول أن بعد الشفافية في مؤسسة ليند غاز موجود بدرجة عالية فسره استجابات أفراد العينة على تلك العبارات التي يحتويها البعد في استمارة الاستبيان.

2- البعد الثاني: المشاركة

من خلال تحليل استجابات أفراد العينة لهذا البعد والمعبر عليه بالأسئلة من "27 إلى 34" يتضح مايلي: المتوسط الحسابي الإجمالي قدر بـ 3.70 وهذا ما يدل على وجود مشاركة في المؤسسة للعاملين تقوم من خلالها بتحقيق أهدافها.

يتم أثناء عقد الإجتماعات مشاركة العاملين بالإضافة إلى الاهتمام باقتراحاتهم كما نجده مشجعا للعمل الإبتكاري بالإضافة إلى الاهتمام بالمناسبات الخاصة للعامل والتي ترفع من الروح المعنوية له وهذا ما يجعله أكثر عطاء للمنظمة من خلال زيادة أدائهم الذي ينعكس على أداء المؤسسة ككل بالإضافة إلى المشاركة في إتخاذ القرارات حسب الظروف والمواقف التي تواجهها المؤسسة.

فمن خلال التحليل يتضح أنه هناك واقع للمشاركة في المؤسسة.

3- البعد الثالث: التوقيت المناسب

والذي يعبر عليه من خلال الأسئلة "35 إلى 39"

نجد المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد يقدر بـ 4.02 وهذا ما يدل على أن هناك واقع للتوقيت المناسب من خلال استجابات أفراد العينة يتضح أن هناك إلتزام بالوقت أثناء عقد الاجتماعات وأن المعلومات المقدمة تصل في الوقت المناسب والوسيلة التي ترسل بها تكون واضحة وع إعطاء العاملين الفرصة لإبداء رأيهم حول الإشكال أو الموضوع المطروح.

وبالتالي هناك نظام داخل المؤسسة تعمل عليه وهذا ما يجعلها أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وخاصة أنها مؤسسة مساهمة وبالتالي تعمل على تحقيق المنافع قدر الإمكان ولكن يكون ذلك عن طريق انتهاجها لنظام عمل واضح يتم احترامه من طرف جميع العاملين.

4- البعد الرابع: الوسائل المستخدمة

يعبر عليه بالأسئلة من "40 إلى 43"

من خلال تحليل استجابات أفراد العينة يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الوسائل المستخدمة قدر بـ 3.7 وهذا ما يدل على أن العاملين اثناء قيامهم بالعملية الإتصالية يجدون سهولة في ذلك هذا نظرا لتوفر الوسائل المستخدمة للتواصل معهم من خلال إعطائهم الوقت الكافي لاستعباب أفكارهم من خلال الإجتماع بهم بالإضافة إلى عقد إجتماعات دورية لتبادل الأفكار والأخذ بها، وكذا الزيارات الميدانية من طرف المدير للحصول على كل ما يتعلق بهم وكذا ظروف العمل لتهيئتها وضمان سيرورة النشاط في المؤسسة.

من خلال تحليل استجابات افراد العينة للابعاد الاربعة والمتمثلة في الشفافية والمشاركة والتوقيت المناسب والوسائل المستخدمة والتي هي بدورها تمثل المحور الثاني وهو بدوره يمثل المتغير التابع للدراسة وهو الإتصال الإداري يتضح أنه هناك واقع للاتصال الإداري في المؤسسة فسره استجابات أفراد العينة لذلك المحور من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي الذي قدر بـ 3.94 وهو مرتفع نوعا ما.

وبالتالي في الأخير من خلال تحليل استمارة الاستبيان لمؤسسة ليند غاز ودراسة استجابات أفراد العينة حولها يتضح أن النمط السائد هو النمط الديمقراطي يقابله وجود واقع للاتصال في المؤسسة من خلال أبعاده الأربعة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد أن تم تحديد الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة ليند غاز ودرجة الاتصال الإداري فيها يأتي الآن دور تحديد درجة الارتباط بين المتغيرين وبين المتغير المستقل والأبعاد المتعلقة بالمتغير التابع ، وهذا باستخدام معامل الارتباط لبيرسون ومعامل التحديد.

الفرع الأول: معامل الارتباط

حيث من خلال هذا الفرع يتم التعرف على درجة الارتباط بين:

- الأسلوب القيادي "الديمقراطي" والاتصال الإداري،

ويمكن توضيح ذلك من خلال مصفوفة الارتباط التالية

الجدول رقم 24: يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

| الأسلوب القيادي الديمقراطي السائد في مؤسسة ليند غاز | | |
|---|----------------|-----------------|
| مستوى المعنوية | معامل الارتباط | |
| 0.01 | 0.66* | الاتصال الإداري |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال تحليل نتائج الجدول يتضح مايلي:

هناك علاقة طردية موجبة بين الأسلوب القيادي الديمقراطي السائد في مؤسسة ليند غاز والاتصال الإداري فيها وهذا ما بينته قيمة معامل الارتباط التي قدرت ب 0.66 وهي قمة موجبة .

الفرع الثاني: معامل التحديد

حيث من خلاله يمكن التعرف على درجة التأثير بين كل من:

بعد أن تم تحديد معامل الارتباط بين المتغيرات يأتي الآن معرفة معامل التحديد من خلال مصفوفة أخرى والتي

يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي

الجدول رقم 25 : يوضح مصفوفة معامل التحديد

| الأسلوب القيادي الديمقراطي | معامل التحديد | مستوى المعنوية |
|----------------------------|---------------|----------------|
| الاتصال الاداري | 0.44 | 0.00 |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

من خلال تحليل الجدول يتضح أن واقع الاتصال الإداري السائد في المؤسسة تفسره القيادة الإدارية بنسبة

44% والنسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

المطلب الرابع: الدراسة المقارنة

يمكن توضيح المقارنة بين المؤسستين من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 26: يوضح المقارنة بين مؤسسة ليند غاز وسونلغاز

| وسيلة المقارنة | مؤسسة سونلغاز | مؤسسة ليند غاز |
|--|---|--------------------------------|
| النمط القيادي السائد. | ديمقراطي يميل إلى الديكتاتورية | ديمقراطي تشاركي |
| واقع الاتصال الإداري. | هناك أهمية نسبية متوسطة للاتصال الإداري بالمؤسسة. | هناك واقع جيد للاتصال الإداري. |
| العلاقة بين الأسلوب القيادي والاتصال الإداري . | علاقة طردية موجبة | هناك علاقة طردية موجبة وقوية |

المصدر: من إعداد الباحثة.

نستنتج من خلال تحليل الجدول أنه مهما كانت طبيعة المؤسسة ونشاطها فإن أسلوب تسييرها يختلف حسب النمط القيادي الذي يتبعه المدير فيها فالأسلوب القيادي السائد هو الذي يعكس واقع الاتصال في المؤسسة فكلما اقتربنا من الديكتاتورية تقل فعالية الاتصال الإداري وتزداد شدة المركزية، على عكس كلما كانت هناك ديمقراطية يبرز دور الاتصال الإداري الذي يكون في جميع الاتجاهات وخاصة أن الاتصال الإداري في المؤسسة له دور كبير في وصل المعلومات وتدفعها.

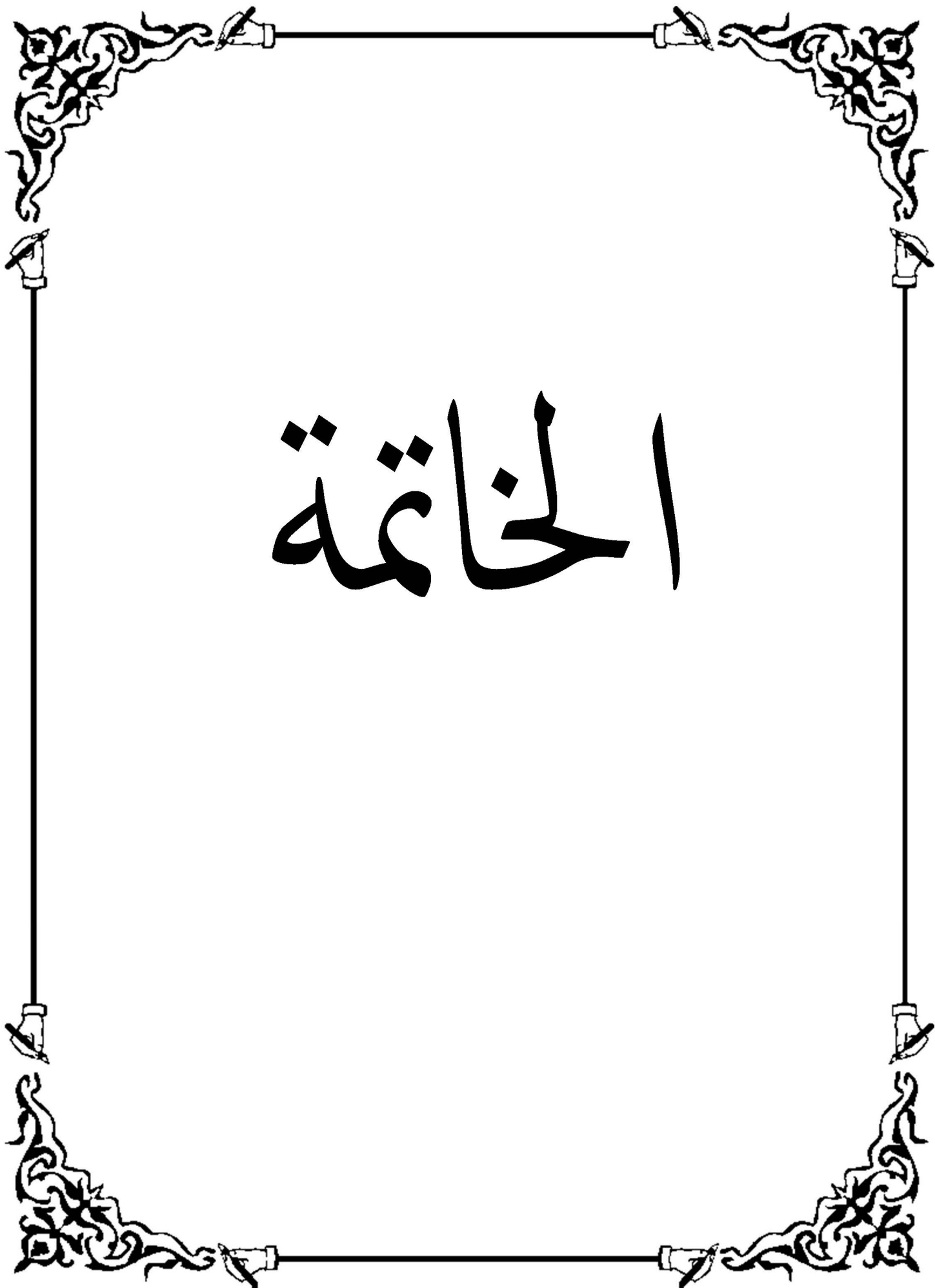
فحسب تحليل المقارنة باعتبار أن كلتا المؤسستين تقدمان خدمة وتوفر منتج معين ولكن هدف مؤسسة ليند غاز هو تحقيق الربح وبالتالي هنا أسلوب المدير يختلف عن أسلوب مدير سونلغاز وهذا ما فسره واقع كل من القيادة والاتصال في المؤسسة حسب استجابات أفراد العينة .

واخيرا يرجع النمط السائد في المؤسسة إلى طبيعة ملكيتها وطبيعة نشاطها وهذا ما يفسره في الجانب النظري بالعوامل المؤثرة على الأسلوب القيادي من بينها طبيعة نشاط المؤسسة وهذا ما أجريت عليه الدراسة المقارنة بين المؤسستين.

خلاصة الفصل:

بعد أن تم الكشف عن ماهية كل من القيادة الإدارية والاتصال الإداري، وأهميتها بالنسبة للمورد البشري في المؤسسة حاولت الدراسة التطبيقية إظهار نتائج إحصائية متعلقة بما لإظهار درجة التأثير بينهما، وهذا بعد أن تم التطرق إلى التعريف بالمؤسستين محل الدراسة وما هي مختلف المهام التي تسعى جاهدة إلى تحقيقها، من خلال المسؤوليات والواجبات والوظائف المتعددة، التي تم الكشف عنها من خلال تطورها التاريخي، وكذا تحديد المنهج الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وكذا بالنسبة لمجتمع الدراسة والعينة الموافقة له ومن اجل الوصول إلى مدى التأثير بينهما في المؤسسة، تم الاستعانة بمقاييس توضح ذلك من بينها معاملي الارتباط والتحديد اللذان يسمحان بتحديد العلاقة من حيث تفسيرها بين المتغيرين من خلال معامل التحديد، ودرجة الارتباط بينهما من خلال معامل الارتباط، وبالتالي من خلال الدراسة التطبيقية تم معرفة الأسلوب القيادي السائد في مؤسستي سونغاز وليند وهو الأسلوب القيادي الديمقراطي وكذا درجة الاتصال فيهما، وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة تجاه عبارات الاستبيان، وان الأسلوب المحدد مسبقا له تأثير على الاتصال الإداري وفي الأخير تحديد المقارنة بين المؤسستين.

الختامة



يتبين من خلال موضوع الدراسة الذي يندرج تحت عنوان مساهمة القيادة الإدارية في التأثير على الإتصال الإداري أن كلا المتغيران يلعبان دورا مهما في المنظمة حيث نجد أن القيادة بصفة عامة والقيادة الإدارية بصفة خاصة تقوم على أساس التأثير، وأن القائد الإداري حتى يتمكن من القيام بهذه العملية يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الافراد، وتتراوح مصادر هذه القوة بين المصادر التي تعتمد على أساليب القهر حيث لا يملك العامل أي خيار والمصادر الأخرى، وهذا الاختلاف بين وسائل التأثير يعكس لنا الاختلاف الواضح بين القادة والأساليب القيادية التي يتوفر عليها القادة متعددة ومتنوعة حيث يتم اكتسابها عن طريق التعلم المستمر والتدريب والممارسة لما لها من آثار على شخصيته وفي حالة توفرها تزيد من قوته على التأثير في مرؤوسيه وتحقيقه الأهداف المسطرة.

وكما نجد في المقابل أن الإتصال عملية أساسية في مختلف مجالات الحياة فهو لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح ضرورة ملحة لتحقيق الغايات، لكونه عملية يتم وفقها نقل الأفكار والمعلومات للأفراد والجماعات وإشراكهم فيها من خلال تبادل الآراء وعلى إعتبار أن الإنسان إجتماعي بفطرته يولد مدفوعا نحو الاتصال ليفهم من خلاله البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها ونظرا لطبيعة العصر الحالي الذي يعتبر عصر التنظيمات فقد أصبح يخيل للمرء أنه عصر تنظيمي، كما نجد أن الإتصال الإداري يعتبر ركيزة داخل المؤسسات حيث يعمل على تسهيل التسيير والإنسجام والتعاون بين أفرادها والقائد والمرؤوسين، كل يقضي وقته في الإتصال لتحقيق غايات المؤسسة لا بد من ضمان التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها، حيث يتكون لديهم دافعا قويا لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه، وباحسن صورة حيث أنه كلما أحس الفرد داخل التنظيم بأهمية الأعمال التي يقوم بها ويؤديها، ويحصل على المعلومات اللازمة في الوقت المحدد وبصورة واضحة هذا من جهة وكلما كان هناك رجوع صدى من طرف المؤسسة ويقدر ما يقدره زادت درجة تمسكه به ودرجة رضاه عنها، وبالتالي فالمؤسسات ذات الكفاءة العالية هي التي تعمل على ضمان تقدمها واستمرارها كما لا بد لها من زيادة اهتمامها بالعنصر البشري لتصل إلى الأهداف المنشودة، وهذا لن يتحقق إلا في ظل إتصال إداري ناجح ومسير بفعالية حيث أنه كلما زاد الوضوح والإفتتاح في قنوات الاتصال، كلما جعل المؤسسة أكثر انفتاحا من خلال قدرتها على التأثير مع العالم الخارجي والداخلي، وهذا ما يجعل ويتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة في تحقيق أهدافها فالمؤسسة التي تولي إهتمام للإتصال الإداري بمختلف أنواعه وأنماطه وإبصالها للمعلومات الخاصة بها وبالعاملين في الوقت المناسب تكون على درجة كبيرة في تحقيق أهدافها.

النتائج المتحصل عليها:

- من خلال إجراء الدراسة النظرية والميدانية لموضوع مساهمة القيادة الإدارية في التأثير على الإتصال الإداري دراسة مقارنة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والمتعلقة بالجانبين النظري والتطبيقي والتي على أساسها يتم اختبار الفرضيات والتأكيد على أهمية كلا المتغيرين "القيادة الإدارية والإتصال الإداري".
- تمثل القيادة الإدارية محور الإدارة في جميع مستوياتها لما تقوم به من حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بكفاءة عالية وبأقل جهد ممكن؛
 - تعتبر القيادة الإدارية إحدى أهم سبل المؤسسة الناجحة وقوة توجيه العناصر ورفع الإنتاجية والحل الأمثل والطريق الأقوم للوصول إلى الهدف بأقل التكاليف وأعلى المكاسب فيها يتم التنسيق لتحقيق التخطيط والتزويد لاستراتيجيات العمل، وهي أساس الشفافية وتحقيق مبادئ الشمولية في العمل؛
 - أصبحت القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري ومن هذا المنطلق جعل علماء الإدارة منها موضوعا رئيسيا في دراساتهم وأصبحت بذلك تمثل جزءا كبيرا من كتب إدارة الأعمال وعلم النفس؛
 - يعتبر موضوع القيادة الإدارية محورا رئيسيا للعلاقات بين القائد والمرؤوسين ونجد ضمن ذلك السلوك القيادي الذي يؤثر بدرجة كبيرة على الكفاءات التنظيمية داخل المنظمة؛
 - تعتبر القيادة الإدارية حلقة الوصل بين الموارد البشرية في المنظمة وبين خططها المستقبلية وتصوراتها بحيث تجعلها قادرة على مواكبة التغيرات البيئية والتكيف معها لخدمة مصالح المنظمة؛
 - يعد الإتصال الإداري من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع وهذا لاعتباره أساس النظم الإجتماعية؛
 - يعمل الإتصال الإداري على تحقيق التنسيق بين أفعال وتصرفات مختلفة فبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لاداء مهام مختلفة؛
 - يعتبر الإتصال الإداري الوسيلة الوحيدة والفعالة لكل نشاط اجتماعي سواء أكان هذا الإتصال داخليا أو خارجيا؛
 - يعتبر الإتصال الإداري عملية أساسية وضرورية ومعيارا مهما لقياس مدى تطور ونجاح تلك المؤسسات أو فشلها وعدم تحقيقها للأهداف وهذا لأنه يعتبر الوسيلة الهامة للتعرف على آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا والمعرفة العلمية؛
 - يعتبر الإتصال الإداري ركيزة أساسية داخل المؤسسات حيث يعمل على تسهيل التسيير والإنسجام والتعاون بين الأفراد.

من خلال الدراسة الميدانية: تم التوصل إلى ما يلي:

- أولاً فيما يخص صدق الاستبيان تم التأكد من أن عبارات الاستبيان ملائمة هذا بعد حساب معامل ألفا كرومباخ .
- فيما يخص عينة الدراسة تم معرفة أنها ملائمة ومثلة للمجتمع وتسعى لتحقيق أهداف الدراسة من خلال دراسة البيانات الشخصية لأفراد العينة.
- إن الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز هو الأسلوب القيادي الديمقراطي الذي يميل للديكتاتورية بمتوسط حسابي قدره 3,25.
- إن مستوى الإتصال في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأهمية نسبية منخفضة وبمتوسط حسابي قدره 3,24. هذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب القيادي الديمقراطي "الديكتاتوري نوعاً ما" في شركة توزيع الكهرباء والغاز وبين الإتصال الإداري وهذا عند مستوى معنوية 1% والذي يوضح ذلك هو معامل الارتباط الذي قدر ب 0,47 والذي يؤكد على وجود علاقة طردية وموجبة ومتوسطة بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والاتصال الإداري والأبعاد المتعلقة به هذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الثانية.
- هناك درجة تأثير بين الأسلوب القيادي الديمقراطي السائد في المؤسسة وبين الإتصال الإداري من جهة وبين الأسلوب القيادي الديمقراطي وأبعاد الإتصال الإداري من جهة أخرى وما يفسر ذلك عند مستوى معنوية 1%، هو معامل التحديد الذي يوضح أن القيادة الديمقراطية تؤثر على الإتصال الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتفسيرها له بنسبة 22% والنسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتم ذكرها في الدراسة وبالتالي هناك درجة للتأثير بين متغيرات الدراسة تم الكشف عنها عن طريق معامل التحديد والتي تم من خلالها معرفة موقع المؤسسة ودرجة الإتصال الإداري وواقعه..
- إن الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة ليند غاز هو الأسلوب القيادي الديمقراطي بمتوسط حسابي قدره 3,66.
- إن مستوى الإتصال في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره 3,94. هذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الثالثة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب القيادي الديمقراطي في مؤسسة ليند غاز وبين الإتصال الإداري وهذا عند مستوى معنوية 5% والذي يوضح ذلك هو معامل الارتباط الذي قدر ب 0,66

والذي يؤكد على وجود علاقة طردية وموجبة وقوية بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والاتصال الإداري والأبعاد المتعلقة به. هذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الرابعة.

- هناك درجة تأثير بين الأسلوب القيادي الديمقراطي السائد في المؤسسة ليند غاز وبين الإتصال الإداري من جهة وبين الأسلوب القيادي الديمقراطي وأبعاد الإتصال الإداري من جهة أخرى وما يفسر ذلك عند مستوى معنوية 5%، هو معامل التحديد الذي يوضح أن القيادة الديمقراطية تؤثر على الإتصال الإداري في مؤسسة ليند غاز بتفسيرها له بنسبة 43% والنسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتم ذكرها في الدراسة وبالتالي هناك درجة للتأثير بين متغيرات الدراسة تم الكشف عنها عن طريق معامل التحديد والتي تم من خلالها معرفة موقع المؤسسة ودرجة الإتصال الإداري وواقعه فيها من خلال الفرضيات الجزئية يمكن إثبات صحة الفرضية الرئيسية، أي هناك علاقة بين الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة سونلغاز ومؤسسة ليند غاز وحدة البويرة وفعالية الإتصال الإداري.

- التوصيات والاقتراحات

- ضرورة تبني طرق ومفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمات من مواكبة التطورات التكنولوجية وتساعدتها على تحقيق التميز، مع ضمان الأداء العالي.
- ضرورة عدم تمسك القائد بأسلوب قيادي واحد والنظر إليه على أنه الأسلوب الناجح في كل الحالات، بل يجب أن يتميز بالمرونة في تعاملاته مع مرؤوسيه واختياره للأسلوب القيادي وفقا للظرف المناسب.
- ضرورة وضع نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية حيث ينعكس إيجابا على سلوك الأفراد.
- ضرورة بناء الثقة بين القائد والمرؤوسين .
- العمل على مشاركة القائد لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات .
- ضرورة تبني القائد لنظام اتصال يسمح بتحقيق التفاعل المتبادل بينهما.
- السماح للأفراد بإحداث التغيير في المؤسسة لما له من أثار، والعمل على تفجير طاقاتهم واكتشاف مواهبهم.
- حث القيادات على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل المشكلات من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار وتقبل الآراء المختلفة.
- العمل على التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين عن طريق الاهتمام بالموارد البشري والوقوف على احتياجاته الوظيفية ومراعاة الفروق الفردية في القدرات والمهارات عند توزيع المهام.
- العمل على تشجيع الإتصالات من الأسفل إلى الأعلى؛
- الإستماع والإصغاء للمرؤوسين؛

- محاولة المناقشة مع المرؤوسين بدون انفعال؛
- محاولة التعرف على المشكلات ومناقشتها معهم وعمل استقصاء دوري للعاملين وتحليل نتائجه ؛
- التعرف على جماعات العمل غير الرسمية وكذلك القيادات غير الرسمية وتوصيل المعلومات الصحيحة لهم ومتابعة توصيلهم للمعلومات؛

قائمة المراجع

قائمة الكتب باللغة العربية

1. أبو النصر محمد مدحت، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية، مصر، 2012.
2. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، الدار الجامعية، (د، ب، ن)، 2006.
3. أحمد محمد غنيم، فعاليات الإدارة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
4. هالة منصور، الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، مصر، 2000.
5. أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
6. أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
7. إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر، (د، س، ن).
8. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
9. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
10. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري، عمان، 1999.
11. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
12. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، (د، ب، ن)، 2010.
13. ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009.
14. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط4، 2013.
15. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، مؤسسة شباب بالجامعة، مصر، 2011.
16. حمد الصيرفي، عبد حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
17. حمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2008.
18. خالد عبد الوهاب الزيددين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
19. خضير كاظم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
20. رجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
21. رجي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
22. زاهد عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة "المهندرة"، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
23. سعاد نائف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2008.

24. سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
25. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، (د، ب، ن)، 2007.
26. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
27. طارق طه، الإدارة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
28. طاهر محسن منصور الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
29. طشطوش هايل عبد المولي، أساسيات في الإدارة والقيادة، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
30. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، مصر، 2007.
31. عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
32. العظيمة ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، الأردن، 2003.
33. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
34. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثالثة، دار مسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
35. علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
36. علي محمد السلمي، المهارات الإدارية والقيادية لدى المدير المتفوق، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
37. عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفاعل، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
38. عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
39. عنبر إبراهيم شلال، إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
40. عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
41. فاتن عوض الغزوي، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
42. فاروق فليح عبدوا، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
43. فاروق مجدولاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، در روائع المجدلاوي، الأردن، 2003، ط3.
44. فاطمة حسين عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
45. فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
46. فريد فهمي زيادة، المبادئ والأصول لإدارة الأعمال، مطبعة الشعب، الأردن، ط4، الأردن، 2004.
47. قاسم القريوتي، الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
48. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008.

49. ماجد محمد الفراء وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2003.
50. محفوظ أبو جودة، العلاقات العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
51. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
52. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2007.
53. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، الأردن، 2009.
54. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة "النظريات، العمليات، الوظائف، دار وائل، الأردن، ط3، 2006.
55. محمد محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997.
56. محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية ناشرون وموزعون، (د، ب، ن)، 2012.
57. محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010.
58. محمود سلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2008.
59. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، الأردن، 2010.
60. مدحت أبو النصر، الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
61. معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
62. المعهد التطوري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة، (د، ب، ن)، 2011.
63. منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
64. منير نوري، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
65. موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
66. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
67. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية، (د، ب، ن)، (د، س، ن)
68. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، (د، ب، ن)، 2011.
69. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
70. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
71. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، ط5، 1995.
72. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
73. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، 1999.
74. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، (د، ب، ن)، (د، س، ن)،
75. هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

76. هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

قائمة الكتب باللغة الفرنسية

- 1- Carol Hamon et al. **Managment de l'équipe commerciale**.dunod.2004
- 2- David Holt ,**Mangment principle and practices** 3 rd ed Englewood,cliffs,1993
- 3- Hirigappa , **Organizational behavior** ; New Age Internationel Publishers ; New Delhi ;2009
- 4- Kontz H Donnel .**Pruncip les managment** .Graw Hill co,New york .1968,
- 5- Luc Boyer noel.**equilibre organization météorisé et application**.édition organisation.barised .2003
- 6- Mofar land . **Dattan Managment. Foundations and practice**. New macmillane lishing co.Inc.1979 .
- 7- Philipe Kotler ,**Marketing managment**,7éme édition,paris,1999،.
- 8- Yves- Frédéric livian.**organization Théories et pratique Dunod**.Paris.3ed.2005.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العقيد ألكي محمد اولحاج البويرة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير
التخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية

دليل المقابلة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ومؤسسة ليند غاز

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه وبهدف تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على دليل المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات، حيث تم إجراؤها مع أحد القادة في المؤسستين وكان الغرض من ذلك الحصول على معلومات وأجوبة خاصة ببعض الأسئلة التي لم يتم التطرق إليها في الاستبيان ولا الملاحظة وتمثل الأسئلة في:

- ماهي طبيعة المؤسسة واللمحة التاريخية لها وماهي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؟
- ماهو هيكلها التنظيمي وماهو عدد العمال بها وكيف يتم توزيعهم على الوظائف والمتغيرات الشخصية الخاصة بهم؟
- هل تساهم في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؟
- ما هي مختلف الوسائل التي تعتمد عليها للتأثير على مرؤوسيك؟
- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة سواء في التعامل مع العاملين او مع المؤسسات الاخرى؟
- ما هي الوظيفة التي تحظى باهتمام كبير في المؤسسة؟
- ما هي الخصائص التي تمتلكها وتسمح لك بالتأثير على الاتصال بالمؤسسة؟
- ما هي طرق التمويل التي تتعامل بها المؤسسة؟
- ما هي مختلف المعوقات التي تقف أمام ممارسة الشركة لنشاطها؟
- هل اهتمام المؤسسة يكون بالإنتاج ام بالعاملين أو كلاهما مع بعض؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العقيد أكلبي معند أولحاج
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

في مسعى القيام بدراسة بعنوان مساهمة القيادة الإدارية في التأثير على الاتصال الإداري " دراسة حالة مقارنة.

وهذا ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، قمنا بإعداد استبيان الذي يحوي ثلاث محاور والتي يمكن توضيحها كما يلي:

- ❖ **المحور الأول :** ويشتمل على البيانات الشخصية و الوظيفية .
- ❖ **المحور الثاني :** ويشمل القيادة الإدارية وأساليبها.
- ❖ **المحور الثالث:** ويمثل الاتصال الإداري ويشمل الأبعاد التالية:

- **البعد الأول:** يمثل عنصر الشفافية

- **البعد الثاني:** يمثل عنصر المشاركة.

- **البعد الثالث:** يمثل عنصر أسلوب التوقييم المناسب.

- **البعد الرابع:** يمثل وسائل الاتصال المستخدمة.

و ثقة منا في إمكانياتكم العلمية و أملا منافي الاستفادة من آرائكم و توجيهاتكم ، فإننا نأمل من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبيان وذلك لإضفاء التعديلات التي ترونها مناسبة ليكون بذلك الاستبيان أداة فعالة في القياس، وتكون نتائج الدراسة دقيقة .

| | |
|----------------|--|
| اسم المحكم | |
| الدرجة العلمية | |
| المنصب الحالي | |
| الإمضاء | |

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

| السن | |
|------|------------------|
| | من 20 سنة إلى 30 |
| | من 31 سنة إلى 40 |
| | من 41 سنة إلى 50 |
| | أكبر من 50 سنة |

| الجنس | |
|-------|------|
| | أنثى |
| | ذكر |

| المستوى التعليمي | |
|------------------|----------------|
| | ثانوي |
| | ليسانس |
| | ماجستير/ ماستر |
| | آخر |

| مدة الأقدمية في المؤسسة | |
|-------------------------|-------------------------|
| | أقل من 5 سنوات |
| | من 5 سنوات إلى 10 سنوات |
| | من 11 سنة إلى 15 سنة |
| | من 16 سنة إلى 20 سنة |
| | أكثر من 20 سنة |

ملاحظة المحكمين

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المحور الثاني: القيادة الإدارية والأساليب القيادية

| ملاحظات أو تعديل | مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي له | | مدى ملاءمة العبارة | | مدى وضوح العبارة | | العبارة | |
|--|---|--------|--------------------|--------|------------------|-------|--|----|
| | غير مناسبة | مناسبة | غير ملائمة | ملائمة | غير واضحة | واضحة | | |
| محور القيادة والأساليب القيادية | | | | | | | | |
| | | | | | | | يحتفظ مديرك لنفسه بجميع السلطات والصلاحيات. | 01 |
| | | | | | | | يؤكد مديرك على ضرورة الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل. | 02 |
| | | | | | | | يوجه مديرك تعليمات لبذل مجهود أكبر في الأداء. | 03 |
| | | | | | | | يعتمد مديرك على أسلوب الأمر والنهي في تعاملاته معكم. | 04 |
| | | | | | | | يتصرف مديرك وحده دون استشارة أحد من العاملين. | 05 |
| | | | | | | | يصر مديرك على ضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية. | 06 |
| | | | | | | | عادة ما يتولى مديرك حل المشكلات ودراستها بنفسه. | 07 |
| | | | | | | | يسعى مديرك لتطبيق التطبيقات دون التسامح فيها. | 08 |
| | | | | | | | غالبًا ما يشاركك مديرك في المناسبات الاجتماعية. | 09 |
| | | | | | | | عادة ما يظهر مديرك المرونة في التعامل معك. | 10 |
| | | | | | | | عادة ما يستخدم مديرك عبارات الثناء والمدح لإشباع حاجاتك النفسية. | 11 |
| | | | | | | | عادة ما يشعرك مديرك بالراحة عند التحدث معه. | 12 |
| | | | | | | | عادة ما يقوم مديرك بأعمال تعاونية تجعل العمل محببًا. | 13 |
| | | | | | | | غالبًا ما يعمل مديرك على تطوير قدراتك في العمل. | 14 |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 15 | نادرا ما يوفر لك مديرك الاحتياجات المتعلقة بالعمل. | | | | | |
| 16 | غالبا ما يأخذ مديرك وجهة نظر العاملين عند حل المشكلات. | | | | | |
| 17 | لا يناقش مديرك الأفكار الجديدة مع العاملين. | | | | | |
| 18 | لا يسمح مديرك بتحديد مدى تقدمك في العمل. | | | | | |
| 19 | غالبا ما يهتم مديرك بتفصيلات العمل. | | | | | |
| 20 | يفوض مديرك كثيرا من السلطة للعاملين معه. | | | | | |
| 21 | يهتم مديرك كثيرا بتحقيق الأهداف. | | | | | |

المحور الثالث: الاتصال الإداري

البعد الأول: الشفافية

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 22 | تجد سهولة في الاتصال وقت الحاجة. | | | | | |
| 23 | عند تقديم المعلومات تجد سهولة في ذلك. | | | | | |
| 24 | المعلومات الواردة في عملية الاتصال تتميز بالمصداقية عند تلقيك الرسائل. | | | | | |
| 25 | أثناء عملية الاتصال يتم التركيز على إبراز النقاط الرئيسية. | | | | | |
| 26 | يتم التعبير عن الرسالة المقدمة لك اثناء الاتصال بشكل واضح. | | | | | |
| 27 | أثناء القيام بالمهام يتم شرح القرارات التي يتم اتخاذها. | | | | | |

البعد الثاني: المشاركة

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 28 | يتم مشاركتك في النقاش أثناء عقد الاجتماعات. | | | | | |
| 29 | يعمل مديرك على الاهتمام باقتراحاتك. | | | | | |
| 30 | يعمل مديرك على تشجيع التجديد والابتكار في العمل. | | | | | |
| 31 | في مكان العمل يتم الاهتمام بالمناسبات الخاصة بالعاملين. | | | | | |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | | | يعمل مديرک على تشجيع تبادل المعلومات بين العاملين . | 32 |
| | | | | | | | يعمل مديرک على متابعة قراراته للتأكد من مدى تطابقها . | 33 |
| | | | | | | | يتقبل مديرک الرسائل المقدمة من قبل العاملين . | 34 |
| | | | | | | | تتاح لك الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة . | 35 |
| البعد الثالث: أسلوب التوقيت المناسب | | | | | | | | |
| | | | | | | | يتم تزويدك بالمعلومات في الوقت المناسب . | 36 |
| | | | | | | | هناك التزام بالوقت المحدد بالتحدث أثناء عقد الاجتماعات . | 37 |
| | | | | | | | أثناء عقد الاجتماعات اختيار وسيلة الاتصال تكون مناسبة مع توقيت عقد الاجتماعات . | 38 |
| | | | | | | | إعطاء العاملين الوقت الكافي لإبداء الرأي عند الاتصال بهم . | 39 |
| | | | | | | | عند الاتصال بالعاملين يتم اختيار الوقت المناسب . | 40 |
| البعد الرابع: وسائل الاتصال المستخدمة | | | | | | | | |
| | | | | | | | تتوفر لدى مديرک مهارة الاستماع لاستيعاب أفكار العاملين . | 41 |
| | | | | | | | يعمل مديرک على عقد اجتماعات دورية لتبادل الأفكار مع العاملين . | 42 |
| | | | | | | | يقوم مديرک بإجراء زيارات ميدانية للحصول على معومات أكثر دقة . | 43 |
| | | | | | | | عند الحوار معك هناك تعبيرات غير لفظية تستخدم لجذب الانتباه . | 44 |

و لكم جزيل الشكر الطالبة: حجار مرهون إيمان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العقيد ألكي محمد أولحاج
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته
تحية طيبة و بعد

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال الإستراتيجية حول موضوع القيادة الإدارية والإتصال الإداري، قمنا بإعداد هذا الاستبيان وذلك من أجل معرفة درجة التأثير بينهما في المؤسسة.

لذا نرجو منكم الإجابة عليه بصراحة حتى تكون النتائج دقيقة، مع العلم أن هذا الاستبيان موجه لأغراض البحث العلمي وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

وأدناه المفاهيم التي أود إطلاعكم عليها قبل البدء بالإجابة على الأسئلة الواردة لاحقا ، مع العلم أن مصطلح القائد في الشركة يمثل "المدير".

وفي الأخير أشركم جزيل الشكر على مساعدتكم في إتمام هذه المذكرة وحسن تعاونكم وإهتمامكم.

الباحثة: حجار مرهون إيمان

القيادة الإدارية: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري "المدير" في مجال إتخاذ القرار وإصدار الأوامر بغرض تحقيق الأهداف.

الإتصال الإداري: هو عملية نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

| المستوى التعليمي | |
|------------------|-------|
| | متوسط |
| | ثانوي |
| | جامعي |
| | آخر |

| السن | |
|------|--------------------------------|
| | من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة |
| | من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة |
| | من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة |
| | أكبر من 50 سنة |

| الجنس | |
|-------|------|
| | أنثى |
| | ذكر |

| مدة الأقدمية في المؤسسة | |
|-------------------------|--------------------------------|
| | أقل من 5 سنوات |
| | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات |
| | من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة |
| | من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة |
| | أكبر من 20 سنة |

الاسئلة المتعلقة بالدراسة.

| الرقم | العبارة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-------|------------|
| 01 | يحتفظ مديرك لنفسه بجميع السلطات والصلاحيات. | | | | | |
| 02 | يؤكد مديرك على ضرورة الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل. | | | | | |
| 03 | يوجه مديرك تعليمات لبذل مجهود أكبر في الأداء. | | | | | |
| 04 | يعتمد مديرك على أسلوب الأمر والنهي في تعاملاته معكم. | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|-------|-------|-------|------------|--|-------|
| | | | | | يتصرف مديرک لوحده دون استشارة أحد من العاملين. | 05 |
| | | | | | يصر مديرک على ضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية. | 06 |
| | | | | | يتولى مديرک حل المشكلات ودراستها بنفسه. | 07 |
| | | | | | يسعى مديرک لتطبيق التعليمات دون التسامح فيها. | 08 |
| | | | | | غالبا ما يشاركك مديرک في المناسبات الاجتماعية. | 09 |
| | | | | | عادة ما يظهر مديرک المرونة في التعامل معک. | 10 |
| | | | | | عادة ما يستخدم مديرک عبارات الثناء والمدح في التعامل معک. | 11 |
| | | | | | عادة ما يشعرک مديرک بالراحة عند التحدث معه. | 12 |
| | | | | | غالبا ما يعمل مديرک على تطوير قدراتک في العمل. | 13 |
| | | | | | عادة ما يقوم مديرک باعمال تعاونية تجعل العمل محببا. | 14 |
| | | | | | نادرا ما يوفر لك مديرک الاحتياجات المتعلقة بالعمل. | 15 |
| | | | | | غالبا ما يؤخذ مديرک وجهة نظرك عند حل المشكلات. | 16 |
| | | | | | نادرا ما يناقش مديرک الافکار الجديدة معک. | 17 |
| | | | | | لا يسمح مديرک بتحديد مدى تقدمک في العمل. | 18 |
| | | | | | يهتم مديرک بتفصيلات العمل ويدققها . | 19 |
| | | | | | يهتم مديرک كثيرا بتحقيق الأهداف. | 20 |
| عارض بشدة | أعارض | محايد | موافق | أوافق بشدة | العبارة | الرقم |
| | | | | | تجد سهولة في الاتصال وقت الحاجة. | 21 |
| | | | | | عند تقديم المعلومات تجد سهولة في ذلك. | 22 |
| | | | | | عند تلقيک الرسائل في مكان العمل المعلومات التي تتلقاها تتميز بالمصداقية. | 23 |
| | | | | | اثناء الاتصال معک يتم التركيز على ابراز النقاط الرئيسية. | 24 |
| | | | | | يتم التعبير عن الرسالة المقدمة لك أثناء الاتصال بشكل واضح. | 25 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 26 | أثناء قيامك بمهامك في العمل يتم شرح القرارات التي يتم اتخاذها. |
| | | | | | 27 | يتم مشاركتك في النقاش أثناء عقد الاجتماعات. |
| | | | | | 28 | يعمل مديرك على الاهتمام باقتراحاتك. |
| | | | | | 29 | يعمل مديرك على تشجيع التجديد والابتكار في العمل. |
| | | | | | 30 | في مكان العمل يتم الاهتمام بالمناسبات الخاصة بالعاملين. |
| | | | | | 31 | في مكان عملك يتم تشجيع تبادل المعلومات بين العاملين. |
| | | | | | 32 | يعمل مديرك على متابعة قراراته للتأكد من مدى تطابقها. |
| | | | | | 33 | يتقبل مديرك الرسائل المقدمة من قبل العاملين. |
| | | | | | 34 | تتاح لك الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة. |
| | | | | | 35 | يتم تزويدك بالمعلومات الخاصة بالعمل في الوقت المناسب. |
| | | | | | 36 | هناك التزام بالوقت أثناء عقد الاجتماعات. |
| | | | | | 37 | أثناء عقد الاجتماعات اختيار وسيلة الاتصال تكون مناسبة مع توقيت عقد الاجتماعات. |
| | | | | | 38 | عند التحدث معك يتم اعطاءك الوقت الكافي لإبداء رأيك. |
| | | | | | 39 | عند التحدث معك يتم اختيار الوقت المناسب لك. |
| | | | | | 40 | تتوفر لدى مديرك مهارة الاستماع لاستيعاب افكارك. |
| | | | | | 41 | يعمل مديرك على عقد اجتماعات دورية لتبادل الأفكار مع العاملين. |
| | | | | | 42 | يقوم مديرك باجراء زيارات ميدانية للحصول على معلومات أكثر دقة. |
| | | | | | 43 | عند الحوار معك تستخدم عدة وسائل لجذب الانتباه وايصال الأفكار المراد ايصالها. |