

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 Sociales et Humaines



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

فرع: علم النفس.

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم النفس العمل و التنظيم.

علاقة أنماط القيادة بالاتصال التنظيمي داخل المنظمة.

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الاخضرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم.

إشراف الأستاذة:

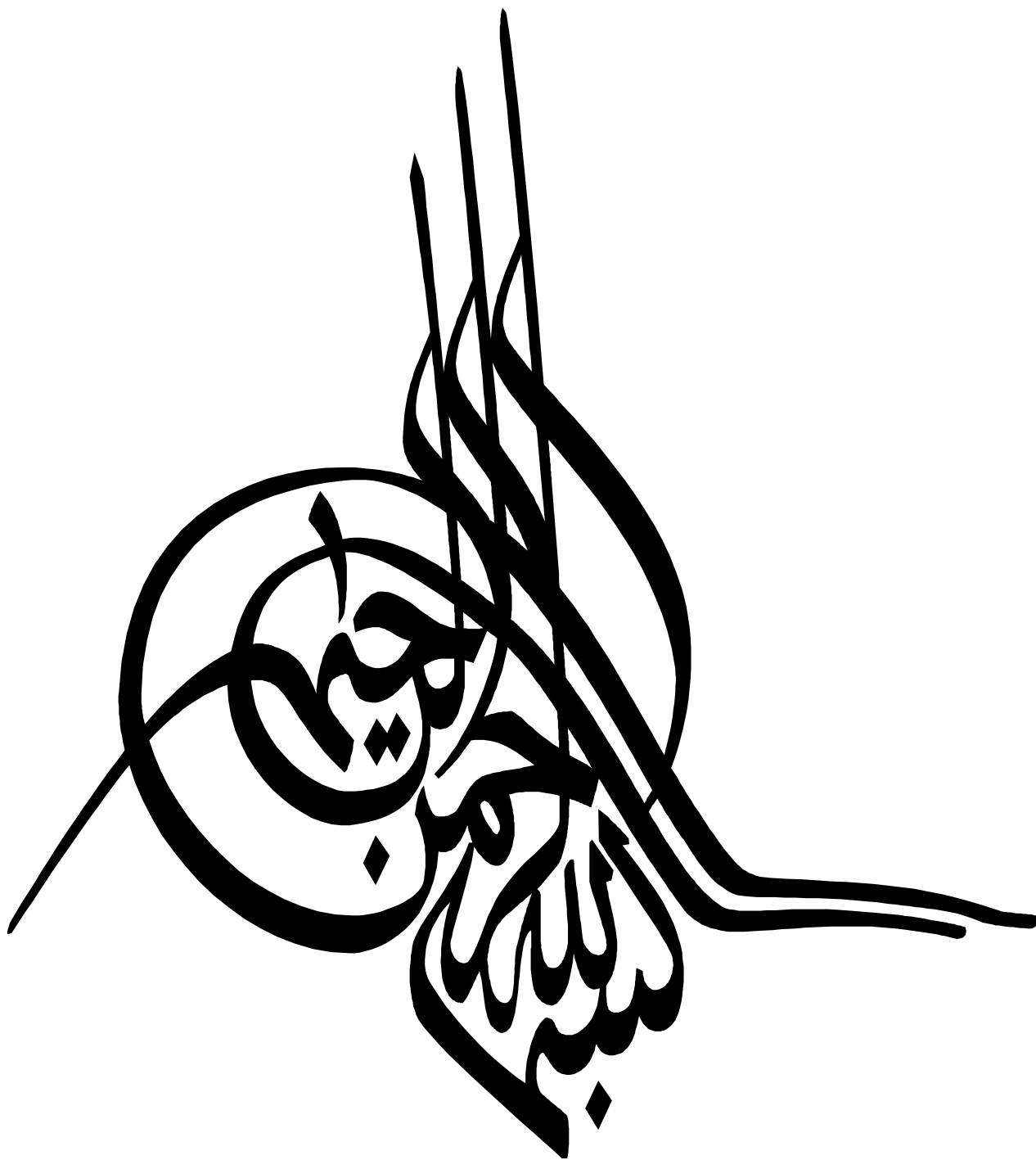
أ.طوبل كريمة

من إعداد:

• سلام يونس

• بوداود كريم

-السنة الجامعية 2014/2015-



كلمة شكر:

لله خالص الحمد والشكر والامتنان فهو موفقنا في

مشوارنا الدراسي عليه نتوكل وهو المستعين

يشرفنا أن نتقدم بخالص تشكراتنا إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل ونخص بالذكر:

الأستاذة القديرة طويل كريمة علي دعمها لنا طوال مراحل انجاز هذا العمل المتواضع.

والى كل أستاذة علم النفس تخصص تنظيم وعمل وبالخصوص الأستاذة محساس والأستاذة تمجيات والأستاذة بن شيخ والأستاذة أرزقي والأستاذة بولباداوي.

وأتقدم بجزيل الشكر إلى إدارات المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية وأخص بالذكر السادة :

جبري يوسف، حملي يوسف، سمير ، سفيان، عز الدين، الهام،....

على دعمهم لنا طيلة فترة تربصنا

والى كل من علمنا حرفا وكانوا السبب لنجاحنا في حياتنا الدراسية.

بوداود كريم

سلام يونس

إهداء

إلى أغلى ما في الوجود وهما أجمل من الحب واعز ما في الحياة (أمي وأبي) إليكما يا من علمني الصدق في الكلمة والوفاء بالعهود والإخلاص في المحبة إليكما أهدي عملي هذا

إلى كل من شاركني الحلو والمر في هذه الحياة إخوتي: حميد، ورشيد، نعيمة ورفيق دريها علي و إلي بنات أختي إيمان ويسام وأية.

إلى أغلى واصدق وأعز وأوفى صديق وأخ لي إليك يا كريم أهدي عملي هذا.

إلى كل من عرفتهم في مسيرتي الجامعية وأخص بالذكر: محمد، توفيق، يونس، عمر، نبيل، أحمد، نعيمة، نجاه، عائشة، محمد، أسامة، عزيز .

والى كل زميلاتي وزملائي.

كريم.

إهداء

إلى من خفضت لها جناح الذل من الرحمة إلى نبع الحنان و الدفاء و العطاء إلى أمي الحبيبة وأبي العزيز إلى من كان سندا في الحياة كلها عونا على متاعب الدراسة اخوتي الأعزاء : نور الدين ' فتحي ' عمر إلى أخواتي : فوزية 'يمينة ' وإلى كل الكتاكيت الصغار أطال الله في أعمارهم : صارة ' صفا ' مروة ' ياسر ' أسماء ' ايمان ' ريماس ... وإلى كل العائلة القريب منهم و البعيد.

إلى أصدقاء دربي الذين أكن لهم الحب و الإخلاص :

عبد الحميد ' بلال ' جهاد ' محمد ' كريم ' عمر ' توفيق ' نبيل ' كما لا أنسى الزميل الرائع : محمد بلقايد

. اهدي إليهم جميعا هذا العمل تقديرا و عرفانا.

يونس.

محتويات البحث

كلمة شكر

الإهداء

الفهرس:

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة النماذج

مقدمة.....أ

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار النظري للبحث.

- 1- الإشكالية..... 06
- 2- الفرضيات..... 10
- 3- أهداف البحث..... 10
- 4- أسباب اختيار الموضوع..... 11
- 5- أهمية البحث..... 11
- 6- تحديد المفاهيم..... 12
- 7- الدراسات السابقة..... 16

الفصل الثاني: أنماط القيادة واتخاذ القرارات

- تمهيد..... 29
- 1- تعريف القيادة..... 30
- 2- مفهوم القيادة..... 30

32	3- مفهوم النمط القيادي.....
32	4- أهم الأنماط القيادية.....
37	5- الفرق بين القيادة، الرئاسة والإدارة.....
39	6- أساليب التأثير القيادي.....
41	7- أركان القيادة الإدارية.....
44	8- أهم النظريات القيادية.....
49	9- سلوك وفعالية القيادة.....
53	10- العوامل المؤثرة في سلوك القائد الإداري.....
55	11- الوظائف والقدرات التي تركز عليها القيادة الفعالة.....
60	12- مفهوم اتخاذ القرارات.....
61	13- أنواع القرارات.....
63	14- مراحل عملية اتخاذ القرارات.....
66	15- أهمية اتخاذ القرارات.....
67	16- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.....
71	17- نماذج وأساليب اتخاذ القرارات.....
74	18- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.....
75	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي.

78	تمهيد.....
79	1- تعريف الاتصال التنظيمي.....
80	2- أهمية الاتصال التنظيمي.....

83	3- وظائف الاتصال التنظيمي.....
84	4- دور الاتصال في نجاح المنظمات.....
93	5- نماذج الاتصال التنظيمي.....
97	6- أشكال الاتصال التنظيمي.....
99	7- أنواع الاتصال التنظيمي.....
105	8- مراحل عملية الاتصال.....
107	9- العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي.....
115	10- معوقات الاتصال التنظيمي.....
117	11- وظائف الاتصال التنظيمي.....
121	12- حوصلة فصول الدراسة.....
123	خلاصة الفصل.....

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: منهجية البحث.

127	تمهيد.....
128	1- منهج الدراسة.....
128	2- مجالات الدراسة.....
128	1-2- المجال المكاني.....
140	2-2- المجال البشري.....
140	2-3- المجال الزمني.....
140	3- العينة و كيفية اختيارها.....
141	4- خصائص أفراد العينة.....

145 5- الإجراءات المنهجية للدراسة

145 5-1- أدوات جمع البيانات

146 5-2- الأدوات الإحصائية

الفصل الخامس: عرض النتائج.

149 1- توزيع العمال حسب تصورهم لنمط قيادة المنظمة

150 2- توزيع العمال حسب رأيهم في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة

151 3- توزيع العمال حسب رأيهم في شكل الاتصال داخل المنظمة

152 4- عرض نتائج الفرضية الأولى

153 5- عرض نتائج الفرضية الثانية

153 6- عرض نتائج الفرضية الثالثة

154 7- عرض نتائج الفرضية الرابعة

الفصل السادس: تحليل و مناقشة النتائج.

157 1- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى

159 2- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثانية

161 3- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة

163 4- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة

165 الاستنتاج العام

167 الاقتراحات

170 الخاتمة

المراجع.

الملاحق.

قائمة الأشكال

الصفحة	محتوى الشكل	رقم الشكل
35	درجات القيادة بالمشاركة	الشكل رقم 01
44	أركان القيادة الإدارية	الشكل رقم 02
47	شرح النظرية الموقفية في القيادة	الشكل رقم 03
51	الإطار الأساسي للإدراك	الشكل رقم 04
86	الاتصال وفق المدرسة التقليدية	الشكل رقم 05
97	نمط العجلة للاتصال	الشكل رقم 06
98	نمط الدائرة للاتصال	الشكل رقم 07
98	النمط التسلسلي للاتصال	الشكل رقم 08
134	الهيكل التنظيمي للمؤسسة ENAP	الشكل رقم 09
142	منحنى بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم 10
143	منحنى بياني لتوزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل رقم 11
144	منحنى بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	الشكل رقم 12

قائمة الجداول

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
الجدول رقم 01	أهم الخصائص التنظيمية و السلوكية حسب " ليكرت LIKERT "	21
الجدول رقم 02	الفرق بين المدير الرئيس والمدير القائد	39
الجدول رقم 03	العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي من خلال عناصره	108
الجدول رقم 04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	141
الجدول رقم 05	توزيع أفراد العينة حسب السن	142
الجدول رقم 06	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	143
الجدول رقم 07	توزيع العمال حسب تصورهم لنمط القيادة داخل المنظمة	149
الجدول رقم 08	توزيع العمال حسب رأيهم في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة	150
الجدول رقم 09	توزيع العمال حسب رأيهم في شكل الاتصال داخل المنظمة	151
الجدول رقم 10	نتائج الفرضية الأولى	152
الجدول رقم 11	نتائج الفرضية الثانية	153
الجدول رقم 12	نتائج الفرضية الثالثة	153
الجدول رقم 13	نتائج الفرضية الرابعة	154

قائمة النماذج

الصفحة	محتوى النموذج	رقم النموذج
93	نموذج شانون وويفر للاتصال.	النموذج رقم 01
95	نموذج ديفر للاتصال.	النموذج رقم 02
96	نموذج فضيل دليو للاتصال.	النموذج رقم 03

مقدمة:

إنّ التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة الحالية حتمت على المنظمة الاقتصادية مواجهة العديد من التحديات التي تهدد بقاءها واستمرارها، ومع ذلك فإنّ بعض هذه المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها في حين البعض الآخر يتعرض للإفلاس والزوال، وبالتالي تظهر المشكلة في كيفية اتخاذ القرار الذي يضمن لهذه المؤسسات مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية حتى يضمن لها البقاء والاستمرار بنجاح.

وبما أنّ نجاح أي منظمة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها فإنّ دور القادة الإداريين هو العمل على تحقيق أفضل الأساليب والطرق في صناعة واتخاذ القرارات بالمؤسسة، وهذا بالاتصال بمختلف المرؤوسين ومشاورتهم في ذلك، وجاءت هذه الدراسة لتبرز دور وأهمية القيادة داخل المنظمة، ولا شك أن فعالية هذه القيادة وعلاقتها بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة تتحكم فيه عوامل متعددة ومتداخلة فيما بينها، والواقع أنّ فعالية القيادة تمتد إلى كافة عناصر العملية الإدارية، فالخطيط والتنظيم والتوجيه تحتاج كلها إلى مسيرين يحسنون استخدام المورد البشري في المنظمة، ويحسنون الاتصال فيما بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة، ولكي يقوم القادة بالمهام الموكلة إليهم من واجبهم الاهتمام بالاتصال الداخلي كعنصر هام للعملية الإدارية.

فالاتصالات التنظيمية الفعالة حياة كل تنظيم، فبدونها الفرد يشعر بأنه معزول، وبالتالي يصعب فهم الإرشادات أو التوجيهات أو عدم تنقل المعلومات بشكل جيد مما يؤدي إلى سوء التسيير، فالاتصال التنظيمي عملية تساعد الأفراد على الالتحام والتماسك مع بعضهم البعض، حيث تعد الاتصالات التنظيمية واتخاذ القرارات وظيفتين من وظائف والمهام الرئيسية للإدارة .

من هذا المنطلق نتوصل إلى أنّه بغياب الاتصال التنظيمي يصبح التنظيم عديم الجدوى، فهو ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات، إذ أنّ الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبيين هامين من

جوانب العملية الإدارية، حيث يعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به، فبدون اتصال يصبح لا فائدة من المعلومات ولا يمكن أن تقوم الاتصالات دون المعلومات، فهما متكاملان لكنهما مختلفان ما يعني أن هناك علاقة متبادلة بين القيادة والاتصال التنظيمي واتخاذ القرار.

من هنا تظهر أهمية دراستنا حول علاقة الأنماط القيادية بالاتصال التنظيمي داخل المنظمة، لأنّ الإتصال امتداد للقيادة المتبعة، فكلما كان القائد أكثر تمكن كلما كان أسلوب الإتصال لديه فعالاً، وهو ما سنحاول في هذه الدراسة التوصل إلى تحديد العلاقة بين القيادة والاتصال التنظيمي في المنظمة من خلال دراستنا للمؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية.

فقد إرتئينا إلى بدأ الدراسة بفصل تمهيدي نتطرق فيه إلى الإشكالية العامة إلى جانب الفرضيات، أهمية ودوافع وأسباب اختيار الموضوع، إضافة إلى تحديد المفاهيم المرتبطة بمتغيرات البحث، ومختلف الدراسات السابقة التي تناولت جوانب من هذا الموضوع، كما سنتطرق للفصل الثاني إلى مفهوم القيادة، أهم الأنماط القيادية، الفرق بين الرئاسة، القيادة والإدارة أركان القيادة، نظريات القيادة، سلوك وفعلية القيادة، العوامل المؤثرة في سلوك القائد، وظائف القيادة الفعالة مفهوم اتخاذ القرارات، أنواع القرارات، أساليب اتخاذ القرارات أهمية اتخاذ القرارات، مراحل عملية اتخاذ القرارات، أما في الفصل الثالث فتطرقنا إلى مفهوم الاتصال التنظيمي أهميته ووظائفه، دور الاتصال في نجاح المنظمة نماذج الاتصال، أنواع الاتصال، العوامل المؤثرة في الاتصال مراحل عملية الاتصال، وظائف الاتصال ومعوقات الاتصال التنظيمي .

أما في الفصل الرابع فتطرقنا إلى الجانب التطبيقي وفيه قمنا بتحديد مجالات الدراسة، العينة وكيفية اختيارها، وكذا أدوات جمع البيانات والطرق الإحصائية وختمنا الفصل بعرض خصائص العينة، أمّا في الفصل الخامس فتم فيه عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، وفي الفصل السادس فتم فيه مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتنتهي الدراسة باستنتاج عام واقتراح بعض الاقتراحات وخاتمة.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار النظري للبحث

الفصل الأول: الإطار النظري للبحث.

- 1- الإشكالية.
- 2- الفرضيات.
- 3- أهداف البحث.
- 4- أسباب اختيار الموضوع.
- 5- أهمية البحث.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- الدراسات السابقة.

1 - الإشكالية:

عرفت البشرية فنون الإدارة وممارستها عمليا منذ أقدم العصور، إذ بدأ ظهور النشاط الإداري مبكرا في تاريخ الحضارة الإنسانية، فهو قديم جدا إن لم نقل قدم الإنسان نفسه، وبما أن العملية الإدارية هي أساس عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة فردية أو جماعية، فإنّ كثير من علماء الإدارة يرون أن مشكلة الإدارة في يومنا هذا هي مشكلة اتصال، أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية، حيث أنه لا يكفي أن يقوم القائد بإرسال أوامر وقرارات لتتم عملية الاتصال بل يجب أيضا أن يكون معناها واضحا ويستطيع متلقيها فك رموزها وفهم معانيها.

كما يؤكدون أيضا أن المعلومات هي التي تخلق الاتصال، ومن ثم اتخاذ القرارات بما فيه المراقبة، فهي إذن من أهم وسائل الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة.

نظرا لأننا نعيش اليوم في عالم تتغير ملامحه على الدوام، حيث فاقت التغيرات التي يمر بها المجتمع خيال الكل، مما لا يمنعنا من التعرف على حقيقة التغير الذي يشهده المجتمع في هذه الأيام والذي أثر على تدفق المعلومات التي تعتبر الأساس الحيوي للإدارة الحديثة وهي العامل المحقق للتكامل الإدارية وزيادة تماسكها.

تعد وفرة المعلومات الصحيحة والمناسبة في التوقيت الصحيح من مقومات الإدارة الحديثة وحركتها التي تركز أساسا على حركة تكنولوجية المعلومات والاتصالات التي ظهرت حديثا في أعقاب الحرب العالمية الثانية وتبلورت صورتها وازدادت أهميتها في الستينات من هذا القرن، إذ تغيرت طبيعة الإدارة نتيجة هذا التغير السريعة، حيث كان الافتراض في السابق أن الهدف من الإدارة هو وضع الأهداف للعاملين من أجل تنفيذها ووضع القواعد واللوائح لكي يسيروا عليها وتصميم هرمية من أعلى إلى أسفل للسيطرة ووضع ضوابط رقابة والتفتيش لضمان التنفيذ.

أما الهدف الآن من الإدارة هو استثارة حماس العاملين وإفساح المجال لقدراتهم الابتكارية، والبحث عن رؤى مستقبلية وأمال مشتركة وتكوين قيم و قناعات مشتركة تعطيهم سلطات واسعة للتكيف مع الظروف المعاصرة، والحصول على ما هو كثير نضير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا ومردودية الفرد في حدودها القصوى، والذي يدخل ضمن صلاحيات ومهام القيادة.(علي عبد الله، 2001، ص: 06)

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعماله وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، يستوجب مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، وهي القدرة والفاعلية والبراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد الأهداف وترتيبها تصاعديا حسب أولويتها واختبار الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الأهداف بما يتوافق مع القدرات الحقيقية للمجتمع، وإدراك الأبعاد المختلفة للمواقف التي تواجهه وتشخيص المشاكل التي تصاحبها واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والأزمات التي تفرزها هذه المواقف، ويتم ذلك كله في إطار تفاعل تحكمه القيم والمبادئ العليا للمجتمع.(د.أسامة خيري، 2012، ص: 15)

تعد القيادة محورا أساسيا في العملية الإدارية، ويعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تشكيل طابع العلاقات داخل المنظمة، لذا فإنه يكتسب أهميته من دوره في توجيه العلاقات داخل الجماعة نحو بلوغ الأهداف الرئيسية التي تسعى الجماعة لتحقيقها، فالنمط القيادي المتبع في المنظمة يحدد نمط المناخ التنظيمي السائد فيها، والذي يشكل بدوره عوامل أخرى متصلة بالأداء والرضا الوظيفي والالتزام لدى الأفراد والاتصال داخل المنظمة.

بما أنّ موضوع القيادة حضي باهتمام كبير وتناول العديد من الباحثين موضوع القيادة والأنماط القيادية ومن بين هذه الدراسات المتعلقة بالسلوك القيادي نظرية دورة الحياة التي قدمها "باول هيرسي P.HERSY" و"كينيث بلانشارد K.BLANCHARD" 1994، إذ تقترض هذه النظرية أنّ علاقة القائد بالتابعين تعتمد أساسا على النضج الوظيفي للعاملين، وأنّ النمط القيادي يختلف باختلاف مستويات النضج الوظيفي للعاملين لذلك لا يوجد نمط قيادي واحد يصلح لكل زمان ومكان، وإنّما الأمر يعتمد على مراقبة القائد للموقف، ومن ثم اختيار النمط الإداري الملائم لذلك الموقف، وهذا ما توصل إليه "لويين LEWIN"، حيث قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاثة أنماط من القيادة، هي النمط التسلطي، النمط الديمقراطي والنمط التسيبي، وقد اختلفت إنجازات هذه المجموعات ومناخها باختلاف أنماط القيادة، فكان إنتاج المجموعة العاملة تحت قيادة قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت إمرة قائد ديمقراطي، إلا أنّ العدوانية والاستياء والاتكالية كانت أشد بين أفراد المجموعة العاملة بآمرة قائد متسلط، وكان العاملون تحت إمرة قائد ديمقراطي أكثر دافعية وأصالة وأما الأفراد العاملون تحت إمرة قائد تسيبي فكانت أقل المجموعات في إنتاجها ودافعتها، وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت والسخط. (د.بشير العلق، 2010، ص: 23)

يعتبر الاتصال التنظيمي من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير القائد من خلالها الحصول على المعلومات واتخاذ القرار وإيصال المعلومات للعمال، وتتحدد فاعلية الاتصال التنظيمي بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين عماله، حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل منهم، كما أنه يعتمد على طريقة القائد في الاتصال ولذا يتوجب عليه أن يشجع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات، وذلك بالإصغاء إليهم وإعطائهم الفرصة للتعبير الكامل عما في نفوسهم، وبذلك يطلع على اقتراحاتهم ومشكلاتهم، ووجهة نظرهم، وإذا ما أحسن القائد الإصغاء لمرؤوسيه واختيار الأسلوب الملائم لتعامل معهم فإنه يضمن بذلك فعالية كبيرة في عملية الاتصال وبالتالي النجاح في القرارات التي يتخذها.

يستعين القائد بطرق الاتصال غير الرسمي للحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار ، إذ يمكن أن تكون قنوات الاتصال غير الرسمي فعالة في حصوله على المعلومات بسرعة أكبر من الاتصال الرسمي، وهذه الاتصالات قد تنشأ نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تقوم بين أفراد المجموعة غير الرسمية، بل قد تمكن القائد من الحصول على المعلومات التي ليست في متناول كل العاملين في المنظمة، فالإتصال في الإدارة هو عملية انتقال المعلومات والآراء وتبادلها بين العمال والإدارة، كما أن الإتصال الجيد يهدف إلى إحداث التفاهم بين كل عناصر المنظمة، لأن التحولات العالمية المعاصرة تفرض وتتطلب قيادات إدارية متميزة وقادرة على سرعة التكيف مع المستجدات التي تطرأ على ساحة العمل الإدارية، بل قادرة على إحداث التغيرات اللازمة واستحداث الوسائل المساعدة على الإتصال الجيد والفعال للتجاوب مع متطلبات الوضع المتجدد.

للقوف حول العلاقة بين أنماط القيادة والاتصال التنظيمي بادرنا في طرح التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة بين الأنماط القيادة والاتصال التنظيمي داخل المنظمة؟
- هل هناك علاقة بين نمط القيادة الديكتاتوري والاتصال التنظيمي داخل المنظمة؟
- هل هناك علاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والاتصال التنظيمي داخل المنظمة؟
- هل هناك علاقة بين نمط القيادة التسيبي والاتصال التنظيمي داخل المنظمة؟

تحت هذه الإشكالية قمنا بإدراج الفرضيات التالية:

2- الفرضيات:

- هناك علاقة بين الأنماط القيادية والاتصال التنظيمي داخل المنظمة.
- هناك علاقة بين نمط القيادة الديكتاتوري والاتصال التنظيمي داخل المنظمة.
- هناك علاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والاتصال التنظيمي داخل المنظمة.
- هناك علاقة بين نمط القيادة التسيبي والاتصال التنظيمي داخل المنظمة.

3- أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في عدة جوانب يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ❖ توضيح العلاقة بين الأنماط القيادية والاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.
- ❖ دراسة القيادة ومعرفة مدى تأثيرها داخل المؤسسة.
- ❖ معرفة كيفية تأثير القيادة بالسلب والإيجاب داخل المؤسسة.
- ❖ الوقوف بصورة مباشرة عند القيادة والاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.
- ❖ إبراز أهمية القيادة المساعد على تحقيق اتصال تنظيمي فعال والتوصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

4- أسباب اختيار الموضوع:

قبل الشروع في دراسة أي موضوع من المواضيع ذات الإهتمام، والتي تفرض نفسها على الوضع العام على الباحث أن يضع نصب عينيه عدة إعتبارات على أساس أنه ليس هناك موضوع جيد وآخر سيئ ومن أهم أسباب اختيار موضوع البحث ما يلي:

- ❖ الرغبة في توسيع المعرفة بما يخص مصطلح القيادة، والوقوف عند مستلزمات العملية القيادية.
- ❖ الرغبة في الوصول إلى تحديد الفرق بين القيادة والإدارة.
- ❖ الرغبة في معرفة ما مدى تأثير القيادة على مرودية ورضا الأفراد العاملين.
- ❖ غموض العلاقة بين متغيري القيادة أنماطها والاتصال التنظيمي داخل المنظمة.
- ❖ التقدم العلمي يتطلب تكييف الدراسات حول الموضوع الواحد وذلك لإثراء الجانب المعلوماتي.

5- أهمية البحث:

تبرز أهمية موضوع البحث فيما يحققه من نتائج ميدانية تساهم في فهم التظاهرة المدروسة والوصول إلى حلول عملية، وتكمن أهمية موضوع بحثنا فيما يلي:

- ❖ الوصول إلى تشخيص العلاقة بين القيادة والاتصال وفقا لتصوير المرؤوسين لنوع هذه العلاقة، ومدى انعكاسها على الأداء الوظيفي للعمال بصفة خاصة وعلى الجو العام السائد للمنظمة.
- ❖ الاطلاع على القيادة المتبعة في المؤسسة من طرف المسؤولين مما يتيح لنا فرصة أفضل في تكييف الأنماط القيادية المتعامل بها في المنظمة مع متطلبات الوقت الراهن.

- ❖ إيجاد حلولاً لبعض المشاكل المتعلقة بالاتصال والتي نصادفها في المجال التنظيمي، والناجمة عن سوء التحكم في مختلف أنواع وأساليب الاتصال داخل المنظمة.
- ❖ إثراء مجال البحث العلمي والأكاديمي بموضوع دراستنا خاصة وأن العلاقة (قيادة - اتصال) لم يسبق تناولها بشكل كبير في البحوث والدراسات السابقة.
- ❖ وضع أمام الطلبة المقبلين دراسة قد تكون مرجعاً هاماً وإفادة المنظمة بنتائج هذه الدراسة خاصة فيما يخص الاقتراحات.

6- تحديد المفاهيم :

6-1- تعريف القيادة:

يعرفها "كوهن COHEN" على أنها نوع من القدرة أو المهارة للتأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد. (عبد الغفار حنفي، 2001، ص: 514)

أما الباحث السيد عليوة، فيعرفها بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات، والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، وذلك باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بغرض تحقيق هدف معين. (السيد عليوة، 2001، ص: 45)

كذلك "ليكرت LIKERT" عرفها بأنها قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم، وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

كما يعرفها "جيمس جيبين JAMES GIBBIN" بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا على نوع القيادة الممارسة. (حسين حريم، 2010، ص: 216)

يتضح من خلال هذه التعاريف وغيرها أنّ القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد المرؤوسين، وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجد و الرغبة لتحقيق أهداف مشتركة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع إيجاد الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد لدى الأفراد والامتثال لرغبات القائد، كما أنّ القائد الناجح يتأثر هو أيضا باتباعه، مرؤوسيه ودوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم،،،والخ، لذا فالقيادة عملية اجتماعية مستمرة.

أمّا إجرائيا تعتبر القيادة من أهم مقومات الإدارة، ويتم التركيز عليها بشكل دائم لما للقائد من دور في تحريك العمل والعاملين وفي إدارة الأزمات والتصدي لها، إذا هي عبارة عن نشاط يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يعملون على تحقيق أهدافهم، فسياسة القائد وطريقته في التعامل مع العمال يؤثر بالسلب والإيجاب على نوعية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة، ولاكتشاف ذلك اعتمدنا على استبيان يحتوي على ثلاث محاور محاولين الإجابة على فرضيات البحث.

6-2- تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرفه "وليام سكوت WILLIAM SCOT" بأنه عبارة عن عملية رسمية تخضع لنظام دقيق، مرتبط بالردود والتغذية الرجعية، وعرفه أيضا بأنه عملية إيصال وتلقي وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين شخصين أو أكثر، بغرض الفهم أو الإقناع أو المعرفة لتحقيق أهداف مشتركة وأعمال محددة. (ناصر العديلي، 1996، ص:210)

يرى بعض الباحثين مثل "كول هيبير COOL HIEBER"، "ويتسن WITSEN" و"لزنياك LYZNIAK" 1978 بأن البحوث الميدانية أثبتت إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق والتخطيط والعلاقات الإنسانية، إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمنظمة، كما عرفه آخرون بأنه عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء في المواقف والاتجاهات. (مسيل صورية، ب.س.ن، ص:95)

كما يعرفه "لاساد فاسكيز LASADA VASQUEZ" على أنه مجموعة من العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم في شكل تغيير مقصود للمؤسسة. (فضيل دليو، 2003، ص:30)

في تعريف آخر يعرف الاتصال التنظيمي على أنه عملية تفاعل ديناميكية يتم بواسطتها انتقال المعلومات بين أفراد المؤسسة، بغية تحقيق التفاعل القائم على أساس المشاركة وتبادل الرموز والمعاني، وأنها عملية إنسانية تساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية التي من شأنها دفع العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم. (رظاوية جازيه، 2011، ص:07)

أما إجرائيا فالاتصال التنظيمي هو ذلك التبادل وتقل المعلومات والأوامر بين العمال داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي يتأثر بعدد من العوامل كنوعية الاتصال، قناة الاتصال، نوعية القائد والطريقة التي يتخذها في تسيير وقيادة المنظمة، ولاكتشاف ذلك اعتمدنا على استبيان يحتوي على ثلاث محاور محاولين الإجابة على فرضيات البحث.

6-3- تعريف اتخاذ القرارات:

يقصد باتخاذ القرار الاختيار على أساس موضوعي لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، ويكون القرار هو البث أو التحديد كما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية، للحصول على نتيجة ملموسة لحل مشكلة موضوع القرار.

يعرف كذلك بأنه عمل فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من البدائل المتعددة والمقامة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي فالقرار واتخاذ القرار ما هو في الواقع الآن إلا انعكاس لسلوك يقع مستقبلا، ونتائج متوقعة ومرتبطة عن هذا السلوك. (معن محمد عياصرة، 2008، ص:125)

يعرف أيضا على أنه الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة. (حسين حريم و أخارون، 1998، ص:140)

تعريف آخر يقول أنها عبارة عن العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية في لحظة الاختيار وما يليها، أي أنها مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلي اختيار القرار الأنسب والأفضل. (حوة محمد، 2011، ص:41)

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات الأجنبية:

7-1-1- دراسة حول القيادة وتأثيرها على السلوك الاجتماعي:

هي دراسة قام بها كل من " وايت WHITE"، "لويين LEWIN" و" لبيت LIPPITT"، حول أنماط القيادة والهدف منها إبراز أهمية سلوك القيادة وقدمته في صورة أنماط، كانت الدراسة عبارة عن تجربة أجريت على عدد من التلاميذ قسموا إلى مجموعات وفق السلوك الذي قام به المشرف القائد على كل مجموعة، على أساس إتباع المشرفين على المجموعات بإتباع نمط معين من السلوك القيادي لإجراء التجربة عليها وهي النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي)، النمط الديمقراطي والنمط الفوضوي (التسيبي)، وتهدف الدراسة إلى المقارنة بين هذه الأنماط وما هو النمط الأفضل لزيادة الإنتاج والمحافظة على نفس المستوى لمدة أطول وللقيام بالتجربة ثم إتباع الإجراءات التالية:

في النمط الاستبدادي قام القائد بتركيز القرارات في يده بما في ذلك تحديد مختلف الأنشطة والإجراءات المسموح للأفراد القيام بها وغير المسموح لهم القيام بها، واستعمال أسلوب العقاب والثواب كما يراه القائد ملائم ومركز الاتصالات والمعلومات في الجماعة مرتكزة في القائد.

أما في النمط الديمقراطي فكانت القرارات تحدث نتيجة المشاركة والمناقشة الجماعية التي تمت بتشجيع ومعاونة من القائد، وكان العقاب والثواب على أسس موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصال بين أفراد الجماعة وفي تفاعلهم مع بعضهم البعض، وبعد التجربة كانت النتائج كما يلي:

- كان مقدار إنتاجية الجماعة في النمط الاستبدادي أكبر من إنتاجية الجماعة في النمط الديمقراطي.

- كانت درجة الابتكار فيما تقوم به الجماعة من الأنشطة أكبر في ظل النمط الديمقراطي عن النمط الاستبدادي.
- كان الدافع إلي العمل أقوى في النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي فقد كان مقدار العمل الذي يقوم به أفراد الجماعة من الأنشطة أكبر، ولكن يضعف و يتوقف أحيانا عند مغادرة القائد مكان العمل.
- كان رضا الأفراد في النمط الديمقراطي أكبر بكثير من رضا الجماعة في ظل النمط الاستبدادي، وقد أظهر الأفراد قدرا كبيرا من السلوك العدائي تجاه بعضهم البعض في النمط الاستبدادي، في حين كانت هذه الظاهرة محدودة جدا في ظل النمط الديمقراطي.
- كانت روح الفريق والتعاملات الاجتماعية المكثفة تسود بدرجة أكبر في سلوك الأفراد في النمط الديمقراطي في حين غلبت نزاعات الخضوع السلبي وقلة التفاعلات الاجتماعية بينهم في ظل النمط الاستبدادي.
- من خلال تجربة " وايت WHITE"، " لوين LEWIN "و" ليبب LIPPITT " يتضح أنّ النمط الاستبدادي ساهم في زيادة إنتاج الجماعة، لكن ما يلاحظ أن هذه الإنتاجية كانت مرهونة بالضغط الذي كان العمال عرضة له في هذا النمط من طرف القائد وتواجهه الدائم في مكان العمل على العكس في حالة غيابه.
- أما بالنسبة لمؤشرات الفاعلية الأخرى مثل الابتكار، الدافع إلى الأداء، الرضا والتفاعلات الاجتماعية، فقد كانت بدرجة أعلى في النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي.

إلا أنه ما يأخذ على هذه الدراسة ما يلي:

- أنها أقيمت على أطفال صغار وبالتالي لا يمكن تعميمها والعمل بنتائجها في السلوكيات الإدارية في التنظيم الرسمي، حيث تتشابك الأعمال وتتعد وتداخل فيما بينها لدرجة كبيرة، على عكس الأعمال التي يقوم بها الأطفال.

- من حيث الجوانب المنهجية في الدراسة كان هناك عدد كبير من المتغيرات التي لم تخضع للتجربة والتحكم مثل شخصية ودوافع وقدرات الأفراد وميولهم.

- من الصعب أن نتحصل على نتائج متشابهة لهذه الدراسة إذ ما أجريت في مجتمع يختلف ثقافياً وعقائدياً عن المجتمع الذي أقيمت عليه التجربة (المجتمع الأمريكي).

-لم توضح التجربة نتائج النمط التسيبي (الفوضوي) وأهمته من حيث الإنتاجية والدوافع إلى العمل ودرجة تماسك الجماعة... الخ، كما أن هناك متغيرات عديدة لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة كالخصائص التي يتمتع بها القائد كالقوة، الذكاء، العلم والمهارة العلمية والعملية.

إلا أنه ورغم هذه الانتقادات والشغرات الموجهة لهذه الدراسة إلا أنها شجعت الباحثين في جامعة "متشيجان

"MICHIGAN" على إجراء دراسات أخرى حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية. (محمد الحناوي، 1974،

ص:22).

7-1-2- دراسة حول الأنماط القيادية الإدارية:

كان الهدف من الدراسة التي قامت بها "جامعة ميشيغان Université de Michigan" معرفة أي الأنماط القيادية فعالية، لرفع الإنتاج في المؤسسة الرسمية، وقامت هذه الدراسة حول الأنماط القيادية لمحاولة التعرف على نمط السلوك للمشرف وعلى مجموعات العمل والأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة والمتغيرات المرتبطة به ومقارنته بنمط سلوك المشرف على الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، ومن بين الذين قاموا بهذه الدراسات "ليكارت LIKERT"، حيث قام بتجميع نتائج هذه الدراسات واستخلاص تعميمات منها، ومن أهم ما أسفرت عنه هذه الأقسام ذات الإنتاج المرتفع أن سلوك القائد يتميز بما يلي:

- _ إشرافه على مرؤوسيه يتسم بالعموم وعدم التعرض إلى التفاصيل.
- _ اهتمامه بكيان ومشاعر المرؤوسين وإعطاؤه أولوية للأمور المتعلقة بالأفراد كبشر.
- _ استحواذ عملية الإشراف على نسبة كبيرة من وقته.
- _ أما المشرفون في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة فقد كان إشرافهم يتسم ب:
- _ التدقيق وبطريقة تفصيلية ويتدخلون كثيرا في أداء مهام مرؤوسيه.
- _ يهتمون بأمور العمل والإنتاج على حساب كيان ومشكلات المرؤوسين.
- _ عملية الإشراف والتفاعل مع المرؤوسين تستحوذ على نسبة صغيرة من وقتهم.

وقد وجد أن رضا الأفراد العاملين في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة والتي كان يمارس فيها المشرفون نمط

السلوك الأول كان مرتفعاً عن رضا الأفراد العاملين في الأقسام من النوع الثاني، وقد أطلق "ليكارث

LIKERT" على نمط الإشراف من النوع الأول للإشارة إلى تمركز اهتمام المشرف على المرؤوسين (العمال)

والنمط الثاني للإشارة إلى تمركز اهتمام المشرف (القائد) على الإنتاج.

في عام 1961 قام "ليكارث LIKERT" مع زملائه في جامعة متشيجان بإجراء سلسلة من البحوث عن

القيادة في العديد من منظمات العمل، وتوصل في الأخير إلى اقتراح أربعة أنماط أساسية تتدرج من نظام (1) إلى

نظام (4) كالتالي:

_نظام (1) المتسلط الاستغلالي ويمثل الاتجاه الكلاسيكي.

_نظام (2) المتسلط العادي ويمثل العلاقات الإنسانية.

_نظام (3) الديمقراطي الاستشاري ويمثل الاتجاه السلوكي.

_نظام (4) الإدارة الجماعية المشاركة ويمثل النموذج الذي يدعو إليه.

الجدول رقم 01:

أهم الخصائص التنظيمية والسلوكية لهذه النظم الإدارية يوضحها " ليكارت LIKERT " في الجدول الآتي:

النظام الرابع	النظام الثالث	النظام الثاني	النظام الأول	الخصائص التنظيمية
النظام الرابع	النظام الثالث	النظام الثاني	النظام الأول	الخصائص التنظيمية
كاملة. كاملة. دائما.	كبيرة لكن غير كامل. متوسطة. نسبية.	ثقة السيد بالخدام. محدود. أحيانا.	معدومة. معدومة. نادرا.	1- القيادة: ثقة الرئيس بالمرؤوسين. حرية المناقشة. استطلاع آراء المرؤوسين.
المكافآت الاقتصادية. المشاركة الجماعية.	المكافآت أساسا والعقوبات أحيانا. النسبة الكبرى.	المكافآت أساسا وبعض العقوبات. قليل من المسؤولية.	الخوف و أحيانا المكافآت. لاشعور بالمسؤولية.	2- الدافعية: طريقة استخدام الدوافع. الإحساس بالمسؤولية.
كثيرة على المستوى الفردي و الجماعي. في كل الاتجاهات. تقبل أو تناقش. دقيقة.	كثيرة نسبيا. تنازلي وتصاعدي. تقبل غالبا مع الشك. تمرر المعلومات بدرجة جيد.	قليلة. تنازلي غالبا. تحتمل الشك. تعديل وفق رغبة الرؤساء.	قليلة جدا. تنازلي. كثير الشك. عدم الثقة.	3- الاتصال: كمية الاتصالات والتفاعلات. اتجاهها تدفق المعلومات. قبول الاتصالات من أعلى. دقة الاتصالات.

<p>4- التفاعل و التأثير: -درجته و طبيعته. -درجة التعاون.</p>	<p>-قليلة مع عدم الثقة. -لا توجد.</p>	<p>-قليلة مع شيء من التعالي و الحذر. -قليلة نسبيا.</p>	<p>-متوسطة مع درجة من الاطمئنان. -متوسطة.</p>	<p>-كثيف مع درجة عالية من الثقة. -عالية.</p>
<p>5-اتخاذ القرارات: -مستوى القرار. -معلومات تتخذ القرار. -استخدام المعرفة المهنية و الفنية. -مشاركة المرؤوسين . -يختلف الدوافع.</p>	<p>-قمة المنظمة لا يساهم فيه. -مشاركة المرؤوسين . -يختلف الدوافع.</p>	<p>-السياسات في القمة. -كثيرا ما تتاح للإدارة العليا و الوسطى. -قد تتم. -دافع محددة.</p>	<p>-السياسات و القرارات المتوسطة. -كثيرا ما تتاح لكل المستويات. -تتم الاستشارة فقط. -بعض الدوافع.</p>	<p>-موزعة بشكل منسق وبشكل جيد. -أغلب المعرفة متاحة في كل المستويات. -مشاركة كاملة. -تأثير كثير.</p>
<p>6-تحديد الأهداف: -طريقة التحديد. -مقارنة الأهداف وقبولها.</p>	<p>-تشكل الأوامر. -تقبل ظاهريا وتقاوم جيدا بشكل مستمر.</p>	<p>-أوامر مع مناقشتها. -تقبل ظاهريا مع مقاومة متوسطة.</p>	<p>-تصدر بعد مناقشتها. -مقبولة فعليا وظاهريا.</p>	<p>-بالمشاركة الجماعية. -تقبل فعليا.</p>
<p>7- الرقابة المركزية-النتظيم الغير الرسمي. -استخدام البيانات للكشف عن الأخطاء.</p>	<p>-الإدارة العليا. -معارضة بأسلوب عقلي.</p>	<p>-بعض التفويض للدنيا و الوسطى. -معارضة جزئية مع مكافآت أو عقوبات.</p>	<p>-تفويض متوسط. -يحتمل المعارضة مع التركيز على المكافآت.</p>	<p>-تفويض جميع المستويات. -متطابقة مع الرسمي التوجيه الذاتي دون عقوبات.</p>

نتيجة للدراسة السابقة فإن النمط القيادي المتمركز على المرؤوسين يحقق إنتاجية أعلى ورضا أفضل من نمط الإشراف المتمركز على الإنتاج، وهو ما يفسره "ليكارث LIKERT" على أنه راجع إلى العلاقة الطيبة بينهم، ومن خلال إشارته لدافعيتهم وإعطائهم مسؤولية في العمل، أما نمط الإشراف المتمركز على الإنتاج فإن الاهتمام المفرط بأهداف العمل وإهمال كيان ومشاعر المرؤوسين يؤدي إلى فقدان حماس المرؤوسين وبالتالي تدهور الإنتاجية، ورغم هذا إلا أن لدراسات متشيجان عدة مأخذ يمكن تحديدها فيما يلي:

- لا يمكن تعميم فروض ونتائج "ليكارث LIKERT" نظرا لصعوبة استنتاج علاقات سببية بين نمط القيادة ومعايير الفعالية، بافتراض أن نمط الإشراف هو المتغير الأساسي لزيادة الإنتاج والرضا يفترق إلى الدليل المنهجي والتجريبي.

- يشير فحص الدراسات الميدانية التي أجريت في "جامعة متشيجان Université de Michigan" لكونها لم تتضمن أي تحكم أو تطويع لمتغير نمط السلوك المشرف ثم متابعة أثر هذا التطويع على متغيرات الفاعلية وفي غياب مثل هذه الضوابط المنهجية لا يمكن استنباط علاقات سببية، بل أن بعض الباحثين يشيرون لإمكانية وجود علاقة سببية في اتجاه ما افترضه "ليكارث LIKERT"، فقد يكون نمط الإشراف العام المتمركز على المرؤوسين نتيجة لارتفاع إنتاجية هؤلاء المرؤوسين وليس سببا لها، وكذلك في نمط الإشراف المتمركز على الإنتاج، فقد يكون الإنتاج من المشرف نتيجة لانخفاض الإنتاجية وليس سببا لها لا تعطينا إجابات واضحة لهذه التساؤلات.

- إن لمهارات وقدرات العمال ومدى فعاليتهم متغير أساسي لزيادة الإنتاج، كما أثبتت الدراسات ذلك، والتي قد تكون حافزا للعمال لبذل مجهودات أكبر لإثبات كفاءاتهم وفعاليتهم، وهذا ما لم تشر إليه دراسات متشيجان بالإضافة إلى ذلك هناك خصائص للقائد قد يكون لها دافع في رفع الإنتاج والأداء للعمال لأنه يمثل القدوة

الحسنة لهم من حيث النشاط والحيوية، وقدرته على التخطيط الفعال واتخاذ القرارات التي نادرا ما تخطئ وهذا ما يجعل الثقة تزداد في القائد من طرف المرؤوسين.

- أهملت الدراسات المتغيرات الخاصة بالموقف، واعتبرت فعالية القيادة تحدها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط.

- لم تنطلق الدراسة إلى مدى فعالية الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية التي أثبتت فعاليتها في الكثير من التجارب والدراسات التي أجريت لتحسين الأداء، بالإضافة إلى إهمالها لمتغيرات أخرى كالمهارة التي يستمتع بها المرؤوسين وملائمة نوع العمل لرغباتهم.

- قامت الدراسات التي أجريت على أنماط القيادة على نماذج بسيطة وفعالية سلوك القائد في تحقيق إنتاجية ورضا المرؤوسين، وهذا ما يعكس الواقع المعقد لعملية القيادة. (محمد حربي حسن، 1989، ص: 163، 165).

2-7- الدراسات الجزائرية:

1-2-7- دراسة حول الاتصال وعلاقته بتغيير اتجاهات العمال:

من بين الدراسات الميدانية التي تناولت دور الاتصال في بلورة رؤية مبدئية عن واقع عوائق الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، دراسة "محمد مزيان" سنة 1995 حول الاتصال وعلاقته بتغيير اتجاه العمال نحو العمل، أجراها بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى، وتوصل إلى أن :

- المستجوبون يرون أنّ الاتصالات بين المسؤولين والعمال سيئة.
- يرون أنّ الإدارة لا تنشر المعلومات في أجالها المحددة.
- يفضلون الاتصال الشفوي والمقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال بالمسؤولين.

- اعتبر أن الاتصال أفضل الوسائل لحل المشكلات.
- يحصلون على المعلومات المهنية من زملائهم في العمل (الاتصال غير الرسمي).

7-2-2- دراسة حول متخذي القرارات والاتصال في المؤسسات العمومية الجزائرية:

دراسة قام بها فريق بحث من جامعة الجزائر عن وضعيات المؤسسة العمومية الجزائرية، وشملت العينة

64 مؤسسة موزعة على مختلف القطاعات وتوصلوا من خلالها إلى النتائج التالية:

- ✓ يدير مؤسساتنا الاقتصادية إداريون ليسو مسيرين بل منفيين لقرارات تتخذ خارج التنظيم.
- ✓ متخذو القرارات يفتقرون إلى الكفاءة الديناميكية وروح المبادرة.
- ✓ تنظيم جامد ودون استراتيجية غير قادر وأحيانا غير راغب على تحقيق أهدافه.
- ✓ 62,5% من المؤسسات (التي تمثل عينة البحث) تتميز بتنظيم قائم على مبادئ "هنري فايول H.FAYOL" و 90,6% منها ذو شكل هرمي Structure/Image Pyramidale، كما أن 67,2% منها تباشر سلمية صارمة في المراقبة Hiérarchie stricte de contrôle وهو ما يتناف مع التفكير التنظيمي النظامي الذي يدعو إلى المرونة في التسيير.
- ✓ 84,4% من المؤسسات تصرح بضمان الاتصال الداخلي.
- ✓ 48,4% توجد فيها اتصالات منتظمة.
- ✓ 60,9% منها تستعمل إشعارات عمل داخلي Note de Service.
- ✓ 76,6% منها يلجا إلى الاجتماعات في عملية الاتصال.
- ✓ 12,6% منها فقط يستعمل نشرات داخلية Bulletins Internes.
- ✓ 17,2% تلجأ إلى استعمال الملصقات Affichage.

✓ 78,1% تمثل الوسائل الأخرى للاتصال.

✓ 60,9% من الاتصالات ليست في شكل أوامر.

✓ من أدلة البيروقراطية أن 35,9% من الحالات تحتكر فيها المعلومات في مستويات معينة كما

أن 43,8% فقط من المؤسسات تصل فيها المعلومات في الوقت المحدد. (سفيان ميلودي، 2012،

ص:23.24).

الفصل الثاني

أنماط القيادة واتخاذ

القرارات

الفصل الثاني: أنماط القيادة واتخاذ القرارات.

تمهيد

- 1- تعريف القيادة.
 - 2- مفهوم القيادة.
 - 3- مفهوم النمط القيادي.
 - 4- أهم الأنماط القيادية.
 - 5- الفرق بين القيادة، الرئاسة و الإدارة.
 - 6- أساليب التأثير القيادي.
 - 7- أركان القيادة الإدارية.
 - 8- أهم النظريات القيادية.
 - 9- سلوك وفعالية القيادة.
 - 10- العوامل المؤثرة في سلوك القائد الإداري.
 - 11- الوظائف والقدرات التي تركز عليها القيادة الفعالة.
 - 12- مفهوم اتخاذ القرارات.
 - 13- أنواع القرارات.
 - 14- مراحل عملية اتخاذ القرارات.
 - 15- أهمية اتخاذ القرارات.
 - 16- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.
 - 17- نماذج وأساليب اتخاذ القرارات.
 - 18- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.
- خلاصة الفصل.

تمهيد

تعتبر الإدارة الكفؤة من أهم محددات نجاح المنظمات، وتحقيقها ميزة إستراتيجية في عالم تسوده الأعمال الدولية والمنافسة، فالقيادة القادرة على تحقيق الثقافة التنظيمية المتمركزة على المعرفة هي المفتاح الرئيسي في نقل وتبادل المعرفة بنجاح في عصر يسوده اقتصاد المعرفة، كما أن تحقيق الثقافة التنظيمية القوية يؤدي إلى نجاح المنظمة، لأن ثقافة المؤسسة هي نتاج ومحصلة السلوك الجماعي لأفرادها، وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات، وأنّ الإنسان ملزم بالتحرك واتخاذ القرارات يوميا، ونحن يجب أن نقوم بحل المشكلات واتخاذ القرارات في كل يوم وعلى مدى اليوم في البيت وفي العمل،،، الخ.

تضعنا بعض المشكلات والقرارات أمام تحديات كبيرة وتتطلب الكثير من الوقت في التفكير والبحث والقرار في الحقيقة عبارة عن اختيار مجموعة من بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو إدارة عمل معين لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهام التي تنتظر القائد أو المدير في أي عمل يقوم به، بل نستطيع القول بدون مبالغة إنّ القيادة ما هي إلا اتخاذ القرارات، وهو ما سنحاول التركيز عليه في هذا الفصل.

1- تعريف القيادة:

1-1- لغة:

مصدر الفعل قاد -يقود-قودا وقيادة، واسم للفاعل، ومنها القائد ويجمع على قادة، والقود نقيض السوق فالقود من الأمام والتسوق من الخلف، والقائد يطلق على أنف الخيل أي مقدمته، فالقيادة هي السبق والتقدم لارتياح الأفضل للمقودين.(الفيروز بادي، 1991، ص:212)

1-2- اصطلاحا:

القيادة هي النشاط الذي يمارسه شخص لتأثير في الناس، وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.(د.معن محمود عياصرة و آخرون، 2008، ص:138)

2- مفهوم القيادة:

يعرفها "فيستر FISTER" على أنها فن تنسيق الأفراد والجماعات، ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة والقيادة أساسا تتعلق بمهارات شفوية وعقلية واجتماعية.(عمار عوايدي، 1994، ص:246)

من هذا التعريف نفهم أنه لا بد من أن تتوفر لدى القائد مهارات سلوكية لكي يستطيع التأثير على الآخرين.

حسب "فيدل FIDEL" القيادة هي عبارة عن الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول

إلى أهداف المنظمة والأفراد.(طاهر محمود كلالده، 1997، ص:18)

فالقيادة حسب هذا التعريف هي تغيير سلوك الأفراد في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا.

في حين يقول "كوهن COHEN" أنّ القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة للتأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد. (عبد الغفار حنفي، 2001، ص:54)

وحسب "كوهن COHEN" القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين لانجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص.

أما السيد "عليوة" فيعرف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة، بقصد تحقيق هدف معين. (السيد عليوة، 2001، ص:45)

وحسب هذا المفهوم القيادة لا تتمثل في عملية التأثير فحسب بل تشمل أيضا استخدام السلطة الرسمية لدفع المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

من خلال التعارف السابقة نستنتج أنّ القيادة هي فن التأثير والقدرة على توجيه الآخرين، عن طريق إقناعهم وكسب ولائهم، وتجاوبهم، واحترامهم، ودفعهم للتعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة دون اللجوء إلى القوة أو استعمال السلطة الرسمية.

3- مفهوم النمط القيادي:**3-1- مفهوم النمط:**

يعد مفهوم النمط من أهم المفاهيم التي تحتل اليوم مكانة بارزة في مجال العلم الحديث، مما دفع بعلماء الاجتماع إلى استخدامه بلا تمييز بالنسبة لأيّ تحليلات أو تفسيرات، كما لم يتفقوا على تعريف واحد، ومن ذلك نجد تعريف أحمد زكي بدوي الذي يحدد مفهوم مصطلح النمط بأنه " نمط من العلاقات المتصورة و الملموسة التي يشاهدها الإنسان في ملاحظته للعالم كالسلوكيات الاجتماعية أو أنماط البناء الاجتماعي ".

3-2- مفهوم النمط القيادي:

هو نموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى، و التي تتجه أساسا نحو الوصول إلى الأهداف المحددة والمسطرة، وذلك بالتعاون مع أفراد المجموعة سواء بالتسلط أو الحوار، أو غير ذلك، فالنمط القيادي هو أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه. (محمد حسين حمادات، 2006، ص:27)

4- أهم الأنماط القيادية :

النمط هو عبارة عن سلوك أو التصرف الذي يتخذه القائد إزاء أتباعه ويمكن التمييز بين أهم أنماط القيادة

على النحو التالي:

■ النمط الاستبدادي:

إنّ سلوك القائد ضمن هذا النمط يكون موجه للإنتاج فقط، دون إعطاء أي أهمية للعنصر البشري، حيث يتم التعامل مع المرؤوسين في هذا النمط على أنهم أدوات إنتاجية، ويميل القائد إلى التسلط في إصدار الأوامر وممارسة الرقابة الشديدة وإهمال العنصر البشري والتنظيمي.

لهذا نجد أنّ مهمة المرؤوسين هي تنفيذ الأوامر دون مناقشة أو استفسار، وليس لهم الحق حتى في إبداء آرائهم، وهذا بدوره يقتل حس الإبداع والحماس عند الأفراد، لأنّ الجميع عليهم أنّ يخضعوا إلى القرار الصادر من الأعلى، ولهذا فإنّ الحوار والمناقشة والحياة المتفتحة منعدمة في هذا الأسلوب. (موسى اللوزي، 2002، ص:116)

■ النمط الأبوي:

يعتبر هذا النمط نوعاً ما من التسلط الرحيم، حيث يوجد نوع من الارتباط والعلاقة الإيجابية بين القائد والمرؤوسين، بحيث يتميز القائد بمراعاة مشاعر المرؤوسين، ويسعى إلى تحقيق علاقة طيبة معهم، كما يعتمد على التركيز على المكافآت أكثر مما يركز على العقوبات، فالعلاقة بين القائد والمرؤوسين تشبه العلاقة الأبوية حيث لا يسمح بالمعارضة ولا يفكر أحداً في مناقشة الأوامر لأنّه مثال الحكمة والعلم والأبوة.

■ النمط الديمقراطي:

هو أكثر أنواع الإشراف نجاحاً، فالقائد الديمقراطي يشجع موظفيه على الاشتراك في رسم خطة العمل وفي طريقة القيام بالعمل فالمشرف الديمقراطي وإنّ كان هو القائد إلا أنّه يظل دائماً عضواً من أعضاء المجموعة العاملة، فالموظفون يهمهم الأمر أن يستشاروا في الأمور التي تمس حياتهم ومستقبلهم، إذ أنّ الرضا الوظيفي والإنتاج المرتفع يسيران عادة جنباً إلى جنب. (السيد عليوة، 2001، ص:36)

في هذا النوع من الأنماط يكون اتخاذ القرار جماعي، أي أنّ القرارات تتحدد بعد مناقشتها من قبل الجماعة، وبالتالي تكون هناك حرية أكبر في الاتصال بين الأفراد الجماعة وتفاعلهم مع بعضهم مما يؤدي إلى التنمية العمل الجماعي بين الأفراد ويشجع على الابتكار والإبداع.

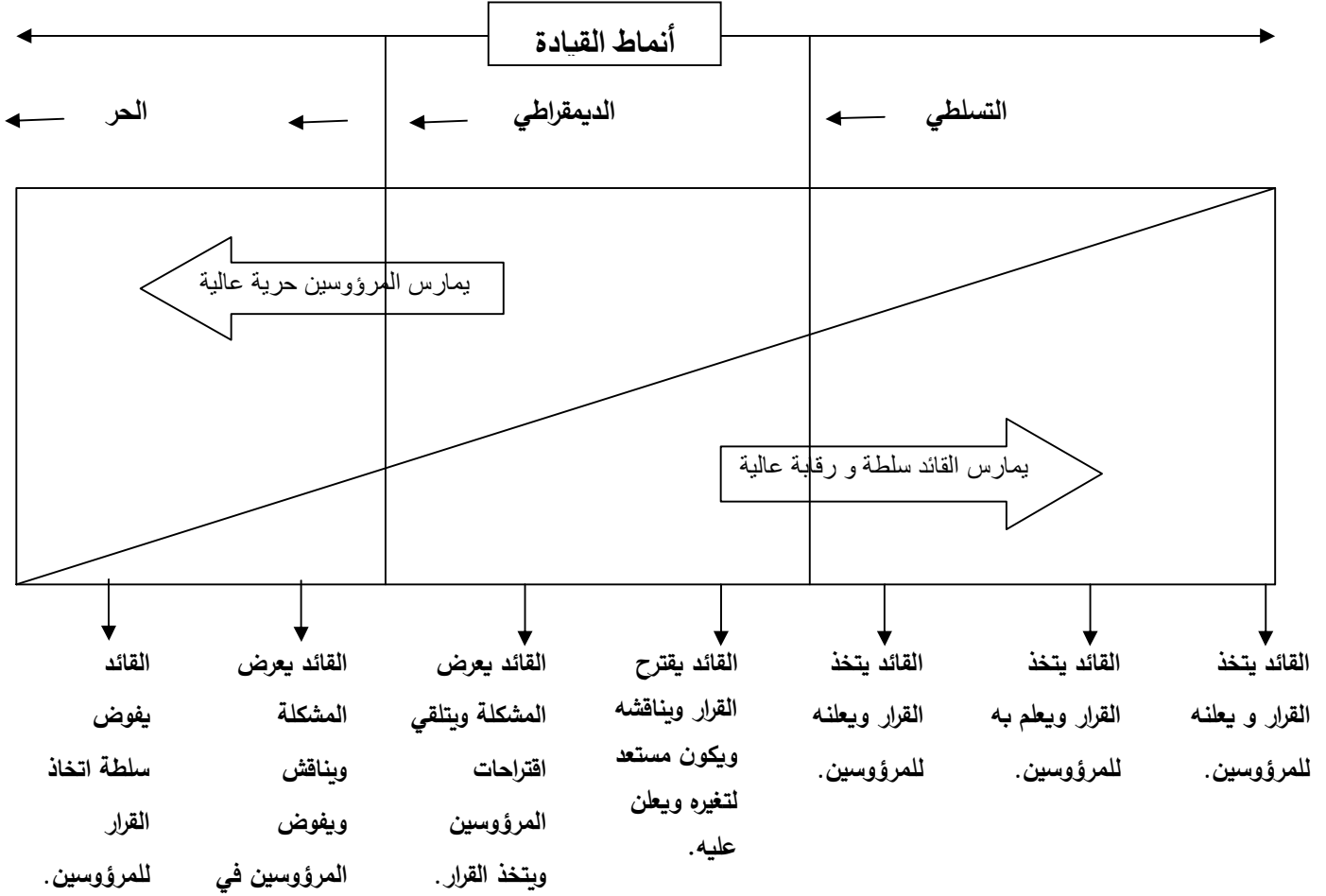
■ النمط الحر :

يسمى هذا النمط بالقيادة غير الموجهة، حيث يقوم القائد بتحديد الأهداف وإرشادات العمل للمجموعة ولا يتدخل مرة أخرى إلا بناء على طلب المجموعة، ولا تتمثل القيود المفروضة على السلوك المجموعة في ظل النمط القيادي إلا في الإطار العام للأهداف والإرشادات التي حددها القائد، مثل هذه الحرية شبه المطلقة من الصعب وجودها في المنظمة الأعمال، إلا في حالات استخدام جماعات البحوث والعلماء والمهندسين والمتخصصين من الفنيين والذين عادة ما يمنحوا مساحة واسعة من الحرية في مواجهة المشكلات ذات الصلة بأعمالهم.

■ القيادة بالمشاركة:

يرتبط موضوع القيادة بالمشاركة، بموضوعات أخرى متشابهة ومتداخلة ومن بينها ديمقراطية العمل والعلاقات الإنسانية، تفويض السلطة، وتقديم فكرة القيادة بالمشاركة إثراء لظاهرة الأنماط والسلوك القيادي، بحيث يمكننا أن نفرق بين عدة أنماط سلوكية للقيادة، وذلك من وجهة نظر الحجم الذي يسمح به القائد للمرؤوسين في الاشتراك لاتخاذ القرارات وإبداء الآراء ومعالجة الموضوعات التي تمسهم. (أحمد ماهر، 2003، ص:312)

ويقدم "سميث SMITH" نموذجاً تحليلياً لأنواع القيادة بالمشاركة ويظهر هذا النموذج في الشكل التالي :



الشكل رقم 01: درجات القيادة بالمشاركة

وفي هذا الشكل يمكن أن نبين الأنماط السبعة للقيادة من أقصى اليمين إلى اليسار كما يلي:

• النمط الأول:

ويعتبر هذا النمط من القائد متسلط جداً، فهو يقوم باتخاذ القرارات بنفسه ثم يعلنه على المرؤوسين لكي

يقوموا بالتنفيذ، ويفرض رقابة لصيقة على المرؤوسين أثناء أدائهم للعمل، ولا يترك لهم حرية التعرف على

الطريقة التي يؤدون بها العمل.

• النمط الثاني:

يعبر عن القائد المتسلط، يقوم باتخاذ قراراته بنفسه، ولكنه يحاول إقناع المرؤوسين بها لكي يقوموا بالتنفيذ ويفرض على المرؤوسين أداء عملهم، ويقوم بتوجيههم باستمرار، ولا يترك لهم إلا قدرا ضئيلا من الحرية في أسلوب أداء العمل.

• النمط الثالث:

وفي هذا النمط يقوم القائد باتخاذ القرار، ثم يناقشه مع مرؤوسيه ولكنه يكون على استعداد لتغيير هذا القرار، وهو يعتبر قائد متسلط إلى حد ما، وهو أيضا يفرض رقابة على مرؤوسيه أثناء أدائهم للعمل.

• النمط الرابع:

يعتبر هذا النمط القيادي نمط وسط بين النمط الديمقراطي والمتسلط، حيث يقوم القائد باقتراح القرار، ثم يناقشه مع مرؤوسيه، ويكون على استعداد لتغييره إذا ما تطلب الأمر ذلك، وهو يترك لمرؤوسيه قدرا معقولا من حرية التصرف في أداء عملهم ولكنه يقوم بإعطائهم بعض التوجيهات أثناء ممارستهم للعمل.

• النمط الخامس:

يتضمن هذا النمط درجة أعلى من الديمقراطية، حيث يقوم القائد بعرض المشكلة ومناقشتها مع المرؤوسين ثم يفوضهم في اتخاذ القرار وهو ما يتدخل في أسلوب أداء المرؤوسين لعملهم إلا في حالات الضرورة، حيث يسمح لهم بحرية أكثر في أداء العمل.

• النمط السادس:

يتضمن هذا النمط درجة أعلى من الديمقراطية، حيث يقوم القائد بعرض المشكلة للنقاش ويتلقى الاقتراحات من المرؤوسين بخصوص ما يمكن اتخاذه من القرار، ثم يقوم باتخاذ القرار، وهو يترك للمرؤوسين حرية أكبر في التصرف أثناء أدائهم للعمل، مع بعض التوجيهات أثناء ممارستهم للعمل.

• النمط السابع:

يعبر هذا النمط عن قائد متسيب، فهو ديمقراطي لدرجة أنه يترك المشكلة للمرؤوسين لكي يناقشوها ويتخذون القرار بشأنها، وهذا القائد يفوض سلطته للمرؤوسين، لدرجة أن عملية اتخاذ القرار تكون مركزة في يد المرؤوسين. (أحمد ماهر، 2003، ص: 313-315)

5- الفرق بين القيادة، الرئاسة والإدارة:

هناك فروق كبيرة بين الرئاسة والقيادة، فالرئاسة درجة وظيفية يستطيع أن يصل إليها أي إنسان من خلال قواعد التسلسل والترقية الوظيفي العادية.

أما القيادة فهي مهارة إنسانية، لا يستطيع أن يصل إليها من الرؤساء إلا من يستطيع امتلاك قدرات ومهارات إدارية وفنية وسلوكية وفكرية عالية، تؤهله لأن يمتلك فن التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف معين. (هالة منصور، 2002، ص: 64-65)

كما أن هناك فروق في المعنى السيكولوجي بين القيادة والرئاسة، فالقيادة تحمل ديناميكية أكثر، فتتطلب تفاعلا اجتماعيا نشطا وسلطتها مكتسبة من رضا الأفراد الذين يرضون بملك إرادتهم أن يكونوا من الأتباع، كما

أن استمراريته مرهونة بمدى ما يحققه القائد لأتباعه من أهداف ومدى ما يؤمن لهم من إشباع نفسي واجتماعي.

أما الرئاسة فمصدرها النظام و يحدد استمراريته القانون، وسلطتها تنبع في أسوأ ظروفها خارج المجموعة وتتمارس أحيانا كثيرة بدون رضا الجماعة، لذي فهي تحمل معنى السكون والهيمنة، وتشيع جوا من التفاعل الاجتماعي الفاتر، لذا ففي سوء ممارستها تثير نوعا من التفاعل المشحون بالغضب يبلغ حد العصيان والإطاحة بها. (جليل وديع شكور، 1989، ص:226)

والنتيجة هو أن هناك فرق جوهري بين الرئاسة والقيادة، فهل هناك فرق بين القيادة والإدارة ؟

هناك فرق بين القائد والمدير، على الرغم من تداخل الوظائف وتشابهها، فالمدير يكون قائد لأن القيادة تعتبر إحدى وظائف المدير، إلا أنه قد نجد أحد المديرين غير قادر على القيام بدوره كقائد، وذلك لافتقاره للمقومات الشخصية السلوكية، ويمكن اعتبار الصراعات بين المدير وموظفيه خير دليل على فشل الكثير من المديرين كقادة، كذلك القائد قد يكون مديرا وهذا في حالة ما إذا كان في مركز إداري ويتمتع بالسلطة والصلاحيات التي تجعله يشرف على عدد من المرؤوسين، (أحمد ماهر، 2003، ص:295-296)

الجدول رقم 02: الفرق بين المدير الرئيس والمدير القائد.

المدير الرئيس	المدير القائد
*درجة وظيفية يستطيع الشخص من خلالها أن يمتلك سلطة وإدارة وتوجيه الآخرين.	*درجة شرفية يكتسبها القائد من خلال من يقودهم.
*يتم تعيينه من خلال قواعد وظيفة وإدارية.	*يتم تنصيبه من خلال من يقودهم.
*يستمد قوة من سلطته الوظيفية والمفوضة إليه والمستمدة من منصبه الرسمي.	*يستمد قوة من قدرته في التأثير علي الآخرين، حيث يعتمد علي مكانته لديهم.
*يعتمد علي قهرية القرار.	*يعتمد على ديمقراطية القرار.
*قراراته فردية.	*قراراته جماعية.
*فقير في مزولة عملية الاتصال.	*ماهر في إجراء عملية الاتصال في مختلف عناصرها ومستوياتها.
*السلطة في يده تستهدف بالدرجة الأولى التأكد من انجاز الأعمال وفقا للخطط المعتمدة.	*السلطة في يده تستهدف الارتفاع بمستوي الأداء مع تسمية المهارات للوصول إلي أعلى درجات الانجاز في تحقق الأهداف.
*الخوف هو المحرك الرئيسي للعمل معه.	*التحفيز هو المحرك الرئيسي للعمل معه.
*يستخدم دائما صيغة الأمر في قراراته.	*يستخدم دائما صيغة الطالب في قراراته.

(هالة منصور، 2002، ص:66).

6- أساليب التأثير القيادي:

تقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه ولاستمالتهم، وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لأنشطتهم، تكون قيادته ناجحة وفعالة، وتتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد

للتأثير على مرؤوسيه، تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي أصلا قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

6-1 قوة التأثير القائمة على التحفيز:

إن استخدام القائد للحوافز (المكافآت، المدح، الشكر، الابتسام، التقدير، والمعاملة الحسنة) يمكن أن تؤثر كثيرا في المرؤوسين. (أحمد ماهر، 2003-2004، ص:524)

6-2 قوة التأثير القائمة على الإكراه:

هي وسيلة تقوم على استخدام القائد لسلطته، لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف، والتهديد وتوقيع الجزاء.

6-3 قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية:

هي وسيلة تعني أن يتخذ القائد من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصيتهم، وتفهمه لوجهة نظرهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيه.

6-4 قوة التأثير القائمة على الخبرة:

تزداد قوة تأثير القائد على مرؤوسيه، كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة، وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

6-5 قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد:

ذلك بأنَّ يحاول القائد في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه، ميولهم وتقاليدهم من خلال

ترشيده لسلوكه. (صلاح الدين عبد الباقي، 2001، ص:197)

6-6 تحديد أهداف العمل:

القائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه، ويقنعهم بها ويربط بين تحقيق هذه الأهداف وبين

تحقيق الطموحات والأهداف الشخصية للمرؤوسين.

6-7 إشراك الآخرين بالأمور التي تهمهم:

إذا أردت أن تكون قائد ناجح، وُجب عليك أن تشرك مرؤوسيك في اتخاذ القرارات التي تهمهم وتمسهم

وعليك أن تقدر الموقف وطبيعة المشكلة والمرؤوسين وخبرتهم، حتى تستطيع أن تحدد درجة ونوع المشاركة التي

تطلبها من مرؤوسيك.

هكذا يمكن للقائد أن يؤثر على مرؤوسيه، من خلال استخدام الأساليب المذكورة أعلاه والتي تتباين من

حيث درجة تأثيرها، فمثلا استخدام الحوافز قد يكون له تأثير أكبر من تقديم النصح، غير أن استخدام أكبر قدر

من هذه الأساليب قد يضيف إلى مهارات القائد رصيذا أكبر في التأثير على مرؤوسيه. (أحمد ماهر، 2003-

2004، ص:572)

7 - أركان القيادة الإدارية:

من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق، يتضح لنا أن للقيادة عدة أركان تقوم على أساسها وهي كالآتي:

➤ الطاقة والقدرة التنظيمية:

القيادة الإدارية باعتبارها فكرة موضوعية، هي طاقة وقدرة على إحداث التفاعل بين عناصر وأركان القيادة المختلفة، من أجل خلق وتنظيم الجهود، وتوجيهها نحو الهدف، أو مجموعة الأهداف التي يستهدفها النظام الإداري، أو المنظمة الإدارية بكفاية وفعالية و بانتظام، فالقيادة الإدارية هي في النهاية مجموعة من طاقات وقدرات تنظيم هائلة، تعمل على تحقيق الأهداف والوظائف الإدارية بانتظام وبكفاية وفعالية.

➤ القائد الإداري:

وهو شخص من أعضاء جماعة التنظيم، تتوفر فيه مجموعة من الصفات والقدرات والإمكانات المتعددة الاستثنائية، والتي تجعله يتفوق على أي عضو من أعضاء الجماعة في حجم وقوة وقيمة وقدراته وإمكاناته التنظيمية القيادية الكفيلة بإحداث الطاقة، والقدرة على إحداث عملية التأثير والتأثر بين القائد وأتباعه، والمواقف الاجتماعية والنفسية للجماعة. (عمار عوابدي، 1994، ص: 247)

فالقائد كما يعرفه "جوزيف إلز JOSEPH ELSE" هو ذلك الشخص الذي يعطي اهتماما لمختلف القوى المؤثرة، التي تتعلق بسلوكه في أي وقت من الأوقات، ويفهم الشركة والمحيط الاجتماعي العريض الذي يعمل معه، وهو من المؤكد قادر على أن يستفيد من الأوضاع القائمة لصالح تنمية رؤوسيه. (كمال حمدي أبو الخير، ب.س.ن، ص: 144)

➤ مجموعة العاملين التابعين للقائد:

إن فكرة القيادة باعتبارها ظاهرة وحتمية اجتماعية، تتكون بالإضافة إلى القائد من مجموعة من الأفراد الذين يشكلون أعضاء جماعة المنظمة الإدارية، وتتكون في ذات الوقت من مجموعة من أتباع القائد الإداري ويرتبطون به بعلاقة الطاعة والولاء التي تستمد مصدرها وأساسها من داخل أعضاء جماعة المنظمة، ومن داخل

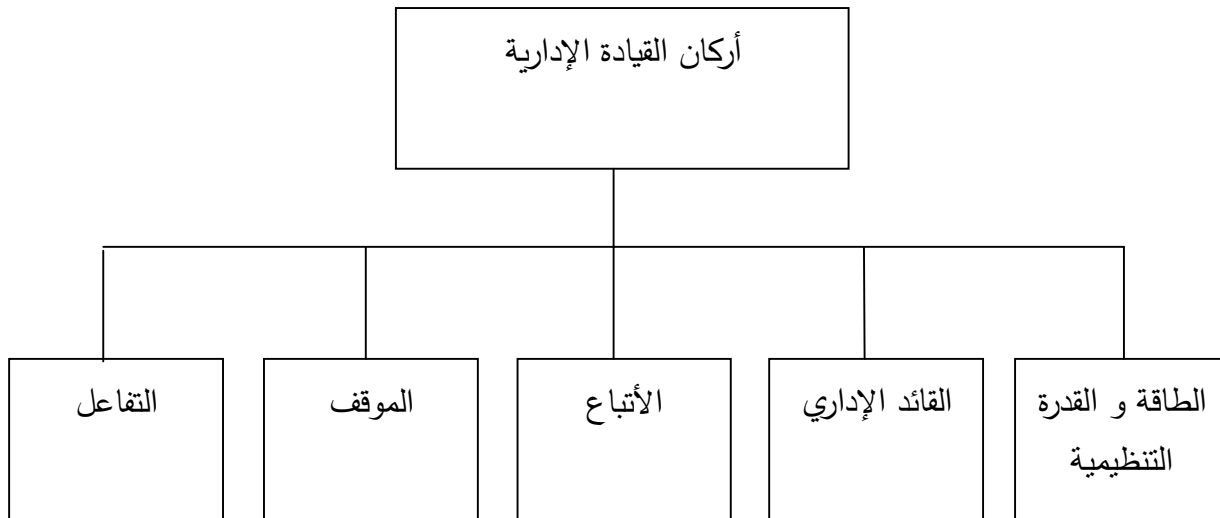
عناصر نظام المنظمة الإدارية وليس قوة أو سلطة عليا خارجية عن المنظمة.(عمار عوابدي، 1994، ص:253)

➤ الموقف الذي يمارس من خلاله القيادة:

لكل قيادة إدارية موقف ومحيط يحيط بعملية ممارستها، ويتكون هذا الموقف من مجموعة الاعتبارات والمقتضيات والظروف التنظيمية الوظيفية والاجتماعية والإنسانية والفنية والعلمية التي تؤثر في القيادة الإدارية في حالتها الحركية والديناميكية مثل: المستوى القيادي الذي يحتله القائد الإداري (المستوى الأعلى أو المستوى المتوسط أو المستوى القاعدي)، وطبيعة نوعية المنظمة، وخصائص وطبيعة وهوية الأتباع وظروفهم الاجتماعية والإنسانية والعاطفية والسلوكية والوظيفية، وكذا الظروف والاعتبارات الاستثنائية والطارئة، كل ذلك يتشابك ويتفاعل ليجسد ويكون الموقف القيادي الذي يعتبر عنصرا مقوما وجوهريا لتكوين القيادة الإدارية.

➤ التفاعل:

تتكون فكرة القيادة الإدارية أيضا، من مقوم وركن التفاعل الذي يخلق ويعمل باستمرار وانتظام وإطراء بين القائد الإداري وبين مجموع الأتباع، وبين الموقف القيادي من أجل خلق وتوليد الطاقة والقدرة والقوة التنظيمية اللازمة لإحداث التوحيد والتنسيق والدفع والحركة للنشاطات والجهود، وتوجيهها لتحقيق الهدف المشترك المرسوم والمراد تحقيقه.



الشكل رقم 02: أركان القيادة الإدارية.

(عمار عوابدي، 1994، ص:255).

8- أهم النظريات القيادية:

أدى اختلاف علماء الإدارة وعلماء النفس في تحديد ووضع معايير ثابتة، يمكن على أساسها اختيار الأفراد والقيادة الأكفاء إلى ظهور تصنيفات لهذه النظريات والمتمثلة في النظريات التالية:

8-1- نظرية السمات:

من أهم النظريات التي ظهرت في إطار نظرية السمات -نظرية الرجل العظيم-، ويرى أصحاب لهذه النظرية أنّ القيادة سمة مميزة للفرد، وأنّ عددا قليلا من الأفراد لديهم نفس السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم

من أن يكونوا قادة، ونظر هؤلاء المفكرون إلي القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات، كما أنهم يساهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ تغييرا جوهريا.

وذهبوا إلى أن الاعتقاد بأن - القادة يولدون ولا يصنعون - وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة بمعنى أن القادة يولدون قادة وأنه لا يمكن لشخص أن يصيرا قائدا، فالملك والأمير والإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، ص: 203)

ولقد أثبت "لوكر كريكباترك" LOCKER KIRKPATRICK أنه يوجد بالفعل صفات مميزة للقائد الناجح

تتلخص هذه الصفات فيما يلي:

- 1_ وجود الدافع: وهو الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات والطموح والإقدام.
- 2_ الصدق والاستقامة: وتتمثل في الأمانة.
- 3_ الحافز إلى القيادة: الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف.
- 4_ الثقة بالنفس: الثقة في القدرة الشخصية على تحقيق الرغبات.
- 5_ القدرة العقلية: الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.
- 6_ المعرفة بإدارة الأعمال: الدراية بالتقنيات الحديثة.
- 7_ الابتكار والإبداع.
- 8_ المرونة: القدرة على التكيف مع الاحتياجات الخاصة بالمرؤوسين والظروف المحيطة. (محمد السعيد سلطان، 2002، ص: 338)

تقييم النظرية:

بالرغم من انتشار هذه النظرية إلا أن عليها مجموعة من الملاحظات العلمية نذكر منها:

1- لا يصح افتراض أن كل ما تتوفر لديه هذه الصفات سيكون قائد، فهناك فرق بين وجود القدرات وممارستها، فليس كل من تتوفر له هذه الصفات أصبح قائد فعلا ويحرك الناس نحو الهدف، بل ظل بعضهم تابعا مقودا.

2- تشير النظرية إلى مفهوم الشمولية في القيادة أي أن كل من تتوفر لديه جميع هذه الصفات سيصبح قائد في أي ظرف أو حالة، وهي تشير كذلك إلى ضرورة توافرها جميعا وأن نقص أي منها سيحرم الإنسان من القيادة، وهذه النظرية فيها تبسيط شديد لهذا الموضوع المعقد، وإن كانت الأبحاث العلمية لم تثبت ذلك أو تنفيه حتى الآن. (طارق محمد السويدان، فيصل عمر بشرحيل، 2003، ص:131)

8-2- النظرية الموقفية :

يقدم "فيدلر VIDLER" نظرية مفادها أن فاعلية نمط القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة وعلى الموقف القيادي، فالنسبة للنمط القيادي فقد استخدم "فيدلر VIDLER" نمطين قياديين هما:

1 - نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج وتصميم العمل.

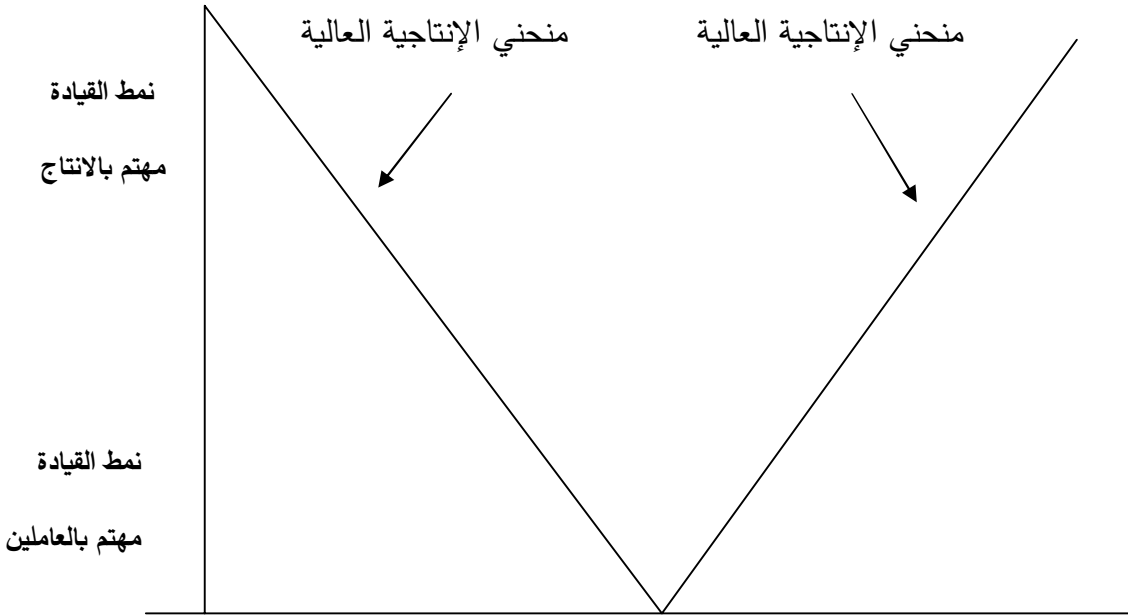
2 - نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية.

أما الموقف القيادي فيعني به "فيدلر VIDLER" عدة اعتبارات هي:

1 - طبيعة وجود العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

2 - مقدار ونوع السلطة التي يمارسها القائد بالنسبة للحوافز والعقاب.

ولقد توصل "فيدلر VIDLER" إلى مجموعة من النتائج ويمكن توضيح هذه النتائج في الشكل التالي:



الشكل رقم 03: النظرية الموقفية في القيادة.

وكما يشير الشكل فإنّ هذه النظرية تفترض ما يلي:

- الموقف الصعب:

تكون العلاقة فيه سيئة بين القائد والمرؤوسين، والمهام صعبة وغير واضحة، والقائد ليس لديه أي سلطة أو

تكون ضعيفة جداً، ويكون النمط القيادي المهم بالانتاج فعال

- الموقف المتوسط:

العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين والمهام واضحة نوعاً ما والقائد يتمتع بسلطة متوسطة، ويكون النمط

المهم بالعاملين فعالاً.

- الموقف السهل:

العلاقة حسنة بين القائد ومرؤوسين، والمهام واضحة، والقائد يستمتع بسلطة عالية، ويكون النمط القيادي المهتم بالإنتاج فعالاً.

تقييم النظرية:

إنّ هذه النظرية لم تحدد الصفات العامة أو المشتركة التي يجب أن يتحلّى بها كل قائد، وذلك بغض النظر على أنّ هناك اختلاف في الصفات المطلوبة في القائد والتي تختلف باختلاف الموقف والظروف المحيطة، لكن بالرغم من الانتقاد الموجه إلى هذه النظرية فإنّ النظرية الموقفية ونظرية السمات تعطيان نظرة أفضل للقيادة. (أحمد ماهر، 2003، ص: 320-322)

8-3 - النظرية التفاعلية:

ترتكز هذه النظرية في مفهومها للقيادة على الجمع بين النظرية الموقفية ونظرية السمات، حيث ترى أنّ القيادة عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي لا تتوقف على تفاعل السمات الشخصية، وإنما تتعدى ذلك من التفاعل بين شخصية القائد والمتغيرات المحيطة بالموقف، حيث تتحدد خصائص القيادة على أساس ثلاث أبعاد:

- السمات الشخصية.
- عناصر الموقف.
- خصائص المرؤوسين.

فالقيادة هي تفاعل بين القائد ومرؤوسيه، القائد هو ذلك الشخص القادر على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها، وسلوك معظمهم مراعيًا لاتجاهاتهم وقيمهم وتطلعاتهم.

تقييم النظرية:

لقد ساهمت هذه النظرية مساهمة فعالة في تحديد خصائص القيادة الإدارية، و كان لها دور ايجابي في رسم منهج سلوكي إداري جيد يساعد على تحقيق الأهداف. (موسى اللوزي، 2000، ص:101)

8-4- الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية:

إنّ عدم شمول النظريات السابقة لخصائص القيادة الناجحة، أدى إلى ضرورة البحث عن فكر قيادي جديد، يفسر هذه الظاهرة ويؤدي إلى تحديد الخصائص الملائمة لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة لتحقيق الفعالية الإدارية، فالكفاءة والفعالية يجب توفرهما في القيادة، حيث تعني الكفاءة معدلات إنتاجية عالية بأقل تكلفة مادية ممكنة، أما مفهوم الفعالية فيشير إلى القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد المتوفرة أفضل استخدام، أي قدرة القيادة على تحقيق أقصى قدر ممكن من الإنتاج والخدمات من خلال إتباع المنهجية العلمية باستخدام الموارد المتوفرة، ولهذه الفعالية متطلبات يجب توفرها في القائد، كالفعالية في اتخاذ القرارات والاتصالات وكذا إدارة الوقت. (موسى اللوزي، 2002، ص:102)

9 - سلوك وفعالية القيادة:

إنّ عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين هي نتاج سلوك أو نمط معين، يتبعه القائد ليؤثر من خلاله على مرؤوسيه، وسنحاول معرفة هذا التفاعل من خلال التطرق للنقاط التالية:

✓ الفرد والتنشئة:

الفرد هو وحدة البناء الأساسي في أي مجتمع، وهو موضوع البحث والدراسة لعلم النفس بشكل خاص وهناك ظاهرتين هامتين في حياة الكائن الحي، وهي الظاهرة السلوكية والتي تعتبر نتاج تفاعل الكائن الحي في بيئته الاجتماعية بكل ما فيها من ميزات، وظاهرة النمو سواء كان نموا جسيما عضويا اجتماعيا أو انفعاليا وهاتين الظاهرتين هما التين تشكلان شخصية الفرد. (ظاهر محمود كلالدة، 1997، ص:41)

ولقد اختلف علماء النفس والاجتماع في تعريفهم للشخصية ومراحلها ولكنهم لم يختلفوا في المكونات التي تتشكل منها، كما أن خصائص الشخصية تعتبر انعكاسا لمكوناتها.

عند البحث عن هذه المكونات نجد القيم والانفعالات، الحاجات والقدرات، الاستعدادات والإدراك والميول والاهتمامات كلها عناصر مكونة لشخصية الفرد.

✓ التعليم:

يعرف التعليم بأنه التغيير الدائم في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل، والذي ينتج عن الخبرة والممارسة المباشرة أو الغير مباشرة، وتتضمن عملية التعليم ما يلي:

- التعليم يتضمن التغيير: هذا يعني أن سلوك الفرد قبل التعليم يختلف عن سلوكه بعد التعليم.
- التغيير الذي ينتج عن التعلم له صفة الدوام والاستمرار النسبي: وهذا يعني أن من يتعلم شيء ثم ينسى ما تعلمه فهو في هذه الحالة لم يتعلم أي شيء.
- التعليم يؤثر في السلوك الحالي أو المحتمل: أي هناك إمكانية للتحقق من حدوث عملية التعلم وذلك من خلال ملاحظة السلوك.

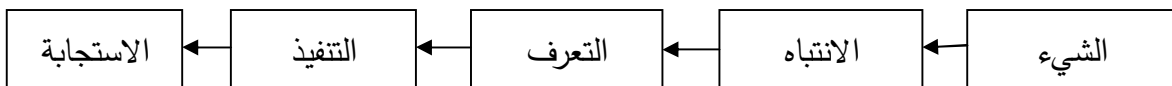
- يحدث التغيير في السلوك نتيجة التعلم المباشر أو غير مباشر: يمكن للفرد التعلم من خلال الممارسة الفعلية المباشرة أو غير مباشرة بالملاحظة.

✓ الإدراك:

هو تلك العملية التي يقوم من خلالها بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسنة لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها، فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشيء بنظرات مختلفة، والحقيقة أنه لا يوجد أحد منا يرى الواقع كما هو، لكن ما نفعله هو تفسير لما نراه والذي نطلق عليه الواقع.

هذا يعني أن أهم شيء في عملية الإدراك هو تفسير الأشياء والظواهر، لأن الفرد يبني تصرفاته على تفسيره للواقع وفقا لنظامه الإدراكي، بدلا من تفسيره للواقع نفسه، ويعود هذا للعوامل التي تؤدي إلى اختلاف تفسير الأفراد لنفس الشيء، فالشيء هو أول مرحلة يبدأ بها الإطار الإدراكي وقد يكون هذا الاختلاف من فرد لفرد آخر لحدث معين أو نشاط، و يمثل الشيء نقطة التركيز في عملية الإدراك. (راوية حسن، 1999، ص:51)

المثير في ذلك هو الذي يجب التعرف عليه وتفسيره، وتؤدي طريقة تفسير الفرد لهذا الشيء إلى إحداث الفرد لاستجابة معينة، وقد تنطوي هذه الاستجابة على سلوك ظاهر أو قد تؤدي إلى تغيير اتجاهات الفرد أو قد تنطوي على الاثنين معا، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 04: الإطار الأساسي للإدراك.

✓ القيم و الحاجات:

نقصد بالقيم مجموعة المبادئ التي يتحدد من خلالها سلوك الفرد، وتعكس سلوكه الخارجي، والكثير ينظر إلى الصراحة، الأمانة، المساواة، السلوك... قيم أساسية تحدد بها شخصية الفرد، أما الحاجات فهي عبارة عن الشعور بالنقص لشيء معين يدفع الفرد إلى أن يسلك مسلكا يحاول من خلاله سد هذا النقص، وهناك نوعان من الحاجات وقتية لحظية تزول بعد إشباعها كالحاجة إلى الطعام والشراب والراحة، وحاجات عميقة من الناحية الزمنية وأكثر استقرار في شخصية الفرد مثل: الحاجة للقوة، النفوذ، الانتماء.

✓ ديناميكية الجماعة:

تعرف ديناميكية الجماعة بأنها عدد من الأفراد يتصلون ببعضهم بشكل منتظم وبأسلوب مباشر غالبا خلال فترة من الزمن، ويتميز هؤلاء الأفراد بإدراكهم بأنهم يكونون جماعة مختلفة من غيرها من الجماعات الأخرى. (محي الدين مختار، ب.س.ن، ص:87)

تعتني ديناميكية الجماعة بدراسة السلوك والقوى والعوامل المؤثرة فيه، فمن المهم معرفة الأسباب والعوامل التي أدت إلى تكوين الجماعة بهذا الشكل أو ذلك، هل هي جماعة رسمية أو غير رسمية، ما هو نظام القيم وما هي المعايير التي يتحكم سلوك الأفراد بداخلها، ثم ما هو الهدف الذي يجتمعون من أجله والأدوار المطلوبة منهم لتحقيق ذلك الهدف، هل كلما كانت الجماعة متجانسة كلما سهل السيطرة عليها وعلى قيادتها زاد من مستوى التفاعل بين أعضائها والعكس صحيح، والتفاعل في ظل هذا الوضع لينعكس بين الأفراد في الجماعة الموحدة إنما في تفاعل الجماعة مع الجماعات والفعاليات الأخرى في المجتمع.

هناك علاقة كبيرة بين نوع الجماعة وحجمها وتماسكها، وبين النمط القيادي المرغوب في هذه الحالة أو تلك، وتمتد العلاقة إلى الكيفية التي تتخذ فيها القرارات بالشكل المناسب، على قدر كبير من المعلومات للتوصل إلى قرارات سلمية بحكم المشاركة والاطلاع على وجهات النظر المتعددة، التي تجعل من أي موقف واضحاً وقابلًا للفهم بشكل أوسع وأعمق، والجماعة غير المتجانسة يلزمها في الغالب نمط قيادي متشدد نوعاً ما كذلك يلزمها السيطرة على عملية اتخاذ القرار بشكل ينعهد الأهداف العامة. (ظاهر محمود كلالدة، 1997، ص:47)

10- العوامل المؤثرة في سلوك القائد الإداري:

• خصائص القائد:

يمكن حصر هذه الخصائص في مقدار ما يتوفر لدى القائد من القدرات والمهارات وثقة وذكاء، وما يتوفر لديه من دافعية وحب للعمل، إضافة إلى ضرورة توافر الإبداع والاجتهاد والتخطيط والمشاركة في الرأي و القرار وخبراته وتجاربه السابقة، كل ذلك يساعد على تسهيل القدرة في التأثير على الأفراد العاملين وتوجيههم في اتجاه سليم يساعد على تحقيق الأهداف.

إن قدرة القائد على التكيف مع الظروف والمواقف وتجاوز ما فيها من معوقات ومشاكل وقيادة المجموعة يعتبر حجر الزاوية في عملية القيادة الناجحة.

• خصائص المرؤوسين:

يساعد توافر مجموعة من الخصائص الجيدة لدى المرؤوسين، القيادة والتنظيم على بلوغ الأهداف، فتمتع المرؤوسين بقدر من المرونة والثقة والرغبة في العمل والطموح والذكاء، والتجارب يعتبر الشق الآخر الواجب توفره في القيادة الناجحة، لأن وجود القائد الناجح دون المرؤوسين الجيدين سوف يعيق العملية القيادية. (موسى اللوزي، 2000، ص:113)

• خصائص الموقف:

أصبح من المألوف أن القائد هو موقف وقرار، فلا يمكن أن يكون هناك قرار دون موقف يستدعي ذلك، إذ لم يكن هناك موقف فلا حاجة ملحة لوجود قيادة، وهناك عدة عوامل تساعد في تكوين الموقف وهي:

• نوع التنظيم:

إن المرؤوسين في أي مؤسسة أو تنظيم يتأثرون بشكل أو بآخر بكل المتغيرات المتعلقة بنوع التنظيم مثل: كم هو حجم، ووحدات العمل، والتوزيع الجغرافي لوحدات العمل، درجة الأمن والشعور بالطمأنينة للفرد داخل التنظيم.

• فعالية الجماعة:

إن الجماعة التي أفرادها لديهم خلفيات متشابهة ومصالح متشابهة ستعمل بشكل أسرع، لأن الاتصال فيما بينهم يكون أقل تعقيدا وأيسر للفهم فيما بينهم، إضافة إلى ذلك هناك عوامل تؤثر في فعالية الجماعة مثل: التماسك، التساهل وعوامل، العرف، السن، والدين.

• المشكلة نفسها:

أن طبيعة المشكلة تقرر درجة الصلاحية التي يتم تحويلها من القائد للمرؤوسين، فالقائد عليه أن يسأل نفسه هل المرؤوسين لديهم المعرفة المطلوبة بالمشكلة ووسائل الحل، كذلك أهمية المرؤوسين... وكلما كانت المشكلة معقدة كلما كان القائد قلقا للحصول على المساعدة في حلها.

• ضغوطات الوقت:

كلما كانت الحاجة أكبر للقرار الفوري كلما كان هناك مشكلة في المشاركة للمرؤوسين في حلها نظرا لعامل الوقت، لذلك فان تحويل السلطة يصبح في أدنى مستوى ودرجة السيطرة في أعلى مستوى. (ظاهر محمود كلاله، 1997، ص:105)

11 - الوظائف والقدرات التي تركز عليها القيادة الفعالة:

11-1 - الوظائف:

يبدأ عمل القائد عادة بالتخطيط وينتهي بالمراقبة و تقييم النتائج، وتظهر بين هاتين العمليتين التنظيم والاتصال والتوجيه والتنسيق، أما اتخاذ القرارات فهي وظيفة تمثل جوهر جميع الوظائف، السابقة ويمكن توضيح هذه الوظائف بإيجاز كما يلي:

- التخطيط: وهو اختيار أنسب طريقة لتنفيذ هدف معين من بين عدة أهداف بديلة تهدف كلها للوصول

إلى تحقيق هدف معين يتحدد في ظل إستراتيجية معينة. (ظاهر مرسي عطية، 1996، ص:62)

- التنظيم: وهو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض المسؤولية، والسلطة وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فعالية لتحقيق الأهداف. (جميل أحمد توفيق، 1986، ص:184).

- الاتصال: وهو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية ومكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.

- التوجيه: تعتبر عملية التوجيه من الوظائف الإدارية التي يقوم بها القائد في المنظمة، وتتطوي على كافة الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية في كل من الفترة القصيرة المدى والطويلة المدى، كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتجسيدها في أوامر وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر، وتلك التعليمات عامة أو خاصة.

- التنسيق: وهو إيجاد الانسجام بين جميع الأنشطة في المنظمة بطريقة تسير العمل وتحقيق النتائج.

- اتخاذ القرارات: هو الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر.

إن القيام بجميع هذه الوظائف السابقة من حتميات الإدارة والقيادة، لكن المهم هو القدرة على تطبيق هذه الوظائف على أكمل وجه، حيث أن هناك مجموعة من القدرات والمهارات التي إذا استطاع القائد الإداري أن يتحلى بها ويمتلك خاصيتها يمكن أن يصل إلى أعلى درجات القوة والفعالية. (أحمد ماهر، 1998، ص:24)

11-2- القدرات التي ترتكز عليها القيادة الفعالة:

إن هذه المهارات تكون دائما عبارة عن استعدادات لدى الأفراد ويطورها الموقف الاجتماعي إلى مهارات قيادية، وقدرات شخصية، إذ ما أحسن توظيفها واستخدامها، وبالتالي تتميتها وتدعيمها ومن بين أهم هذه القدرات ما يلي:

11-1 - القدرة الفنية والإدارية:

المهارة الفنية هي القدرة على استخدام المعلومات والطرق والآليات للإنجاز المهام، وهذه القدرة دائما تتحدد من خلال التأهيل والخبرة والتدريب والتعليم.

فمن خلالها يتم فهم و استيعاب أنشطة المؤسسة ككل، ومدى توافق مختلف الأعمال والمهام مع أصناف المنظمة، كما أنها تدعم قدرة الوعي على الاستفادة من الخدمات الاستشارية لتدعيمها باستمرار، ولتدعيم هذه المهارة لدى القيادات الإدارية بمستوياتها المتنوعة.

11-2 - القدرة على التحفيز:

التحفيز هنا يعني حث الأفراد على المشاركة الايجابية الفعالة في تحقيق الأهداف، تحفيز الأفراد ومعرفة دوافعهم ودرجة قوتها واستخدامها لتنشيط السلوك، عملية أساسية وضرورية لتحقيق الأهداف المشتركة، يتم التحفيز من خلال تحديد مستويات الأداء، ثم حث الأفراد على الوصول إلى تلك المستويات أو تجاوزها من خلال الاهتمام بدراسة دوافعهم وتوجيهها وإيجاد العلاقة منطقية وعادلة بين فرص إشباع الدوافع وما يحققونه من مستويات الأداء والإنجاز فمن خلال التحفيز يستطيع القائد أن يحقق التوافق بين إغراض الأفراد الذاتية وأغراض المجموعة معا، وتبرز مهارة القائد في تحفيز مرؤوسيه ومعاونيه من خلال رفع روح المعنوية وبث روح الفريق والتعاون بينهم، مع الاحتفاظ بعلاقات طيبة معهم بعيدا عن الأساليب التسلطية وللإنسانية بما يضمن تجاوزهم معه واحترامهم لقيادته.

11-3 - القدرة على التجديد والتطوير:

تعتمد أساسا على قدرة القائد على الرؤيا المستقبلية للأهداف، حيث تعد أهم قدرات القائد الفعالة لأي مؤسسة فمن خلالها يمكن تصور المستقبل واستشرافه بأكثر قدر من الوضوح، وذلك في إطار التطوير والتغيير

المستمر والمعتمد على فهم واعي وإدراك قوي لخبرات الماضي مع تحليل دقيق لعناصر الواقع وتوظيفها للتخطيط للمستقبل.

ومن ثم فإن التوصل إلى رؤيا سليمة للأهداف التي تستعد المؤسسة لتحقيقها في إطار هذه التحركات والتغيرات، يكون بمثابة الانطلاق لتحديد أفضل الوسائل لتحقيقها وأفضل الآليات والسبل للوصول إليه.

القائد هنا قدوة ومثل أعلى وبالتالي عليه أن يراعي هذه المهمة وأن يستخدم بمهارة ما ينمي لديه هذه القدرة على التجديد، وتطوير القدرة لتنمية السلوك الإبتكاري لدى المرؤوسين، ويفرق "ماسلو MASLOW" بين نوعين من الابتكار :

❖ ابتكار الموهبة: وهو يعتمد على قدرات خاصة يظهر ثمراتها على شكل اعمال متميزة.

❖ ابتكار تحقيق الذات: وهو الذي يعبر عن القدرة على التعبير على الأفكار دون خوف من الآخرين

وبصورة متواصلة حيث يحقق الإنسان أعلى درجات الصحة النفسية. (هالة منصور، 2002، ص: 79-82)

11-4- القدرة على الاتصال الفعال:

تعد قدرة القائد على الاتصال الفعال من أهم عناصر قوته، التي يستطيع من خلالها أن يشيع جوا من التواصل المستمر، ويقصد بعملية الاتصال هنا قدرة القائد على توصيل الأوامر والمعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية قصد التأكد من فهم الجميع لهذه الأوامر والمعلومات والبيانات والشكاوي، والاهتمامات التي تمثل المادة الخام لصنع القرارات من خلال:

▪ معرفة مدى تجاوب مختلف المستويات لأفكار الإدارة.

- تهيئة الفرصة أمام الجميع للتعبير عن الرأي والاشتراك في اتخاذ القرارات، وبذلك يقبل الجميع على تنفيذ الأوامر، والقرارات بنوع من الطمأنينة والرضا والفهم، للتأكد من أن الأوامر تصل بدقة إلى الذين يعملون في المستويات الدنيا بالكيفية المطلوبة وفي الوقت والصيغة المناسبة.
- خلق مصادر بناءة وواعية من القوى العاملة يمكن الاستعانة بها وتوظيفها في شتى عمليات صنع القرار.

11-5- القدرة على اتخاذ القرار:

إنّ عملية اتخاذ القرار هي عملية معقدة، وتتطلب درجة عالية من المهارة والثقة، وهناك قاعدة ذهبية يتبعها القائد ورجال الأعمال والمديرون الناجحون وتقول "عندما تطرح مشكلة أطرح معها تصوراتك للحلول الممكنة" وهذه القرارات هي مجموعة من الاختيارات والبدائل التي يمكن تحديدها من خلال التفكير المنطقي الحوار مع الآخرين، تصنيف الحلول ودراستها للوصول إلى الحل بجمع أغلب مزاياه، الإنصات لاقتراحات الآخرين ودراستها بموضوعية، ثم بعد ذلك اتخاذ القرار، والقائد الفعال هو الذي يدرب نفسه على السير في هذه الخطوات عندما يتخذ قراره، والقائد الكفاء هو الذي يمكنه أن يتخذ القرارات الرسمية بثقة وموضوعية وبدون تردد وفي الوقت المناسب.

11-6- القدرة على توفير مناخ الثقة:

تعد الثقة المتبادلة بين القائد ومن يقودهم أساسا للعلاقة الناجحة بينهم، والتي تنهار من دونها أركان هذه العلاقة، وحيث يؤدي إشاعة مناخ الثقة إلى تقدير المرؤوسين لقائداتهم، كما يؤكد على رؤية القيادة الايجابية لمرؤوسيه، لأن هؤلاء المرؤوسين أهل للثقة في كل ما يسند إليهم من مهام، حيث تعتبر الثقة أهم الحوافز الايجابية في العلاقات الإنسانية.

القائد الفعال هو الذي يستطيع التأكيد على هذا المناخ، وذلك من خلال تنقيته دائما وإزالة الشوائب العالقة عن طريق الإتصال الفعال، والمباشر كي لا تضعف الثقة أو تتلاشى نتيجة للتفسير الخاطئ لأي قول أو فعل أو أسلوب معين، ووجود مناخ الثقة يدعم دائما القدرة على اتخاذ القرار ويمثل بيئة صالحة للتجديد والابتكار والإبداع، كما أنه يساعد على العمل بروح الفريق.

إذا كانت آليات الإدارة تعتمد أساسا على القيادة الناجحة الفعالة فإن القيادة بدورها تعتمد على خلق جو من التعاون والفهم المتبادل وإشاعة مناخ من الثقة والذي من أهم معطياته ما يلي:

- _ التغذية العكسية للمعلومات.
- _ التأثير المتبادل في الأفكار والقرارات.
- _ توافر قدرا من النزاهة والمرونة الفكرية والاجتماعية في التعامل.
- _ القدرة على الابتكار والتطوير والحث عليه باستمرار.
- _ احترام مهارات الآخرين ومحاولة تنميتها.
- _ الإتصال المباشر والحوار المستمر.
- _ الأمانة والالتزام بالأهداف. (هالة منصور، 2002، ص: 79-96)

12- مفهوم اتخاذ القرارات:

12-1- تعريف القرار:

يعرف بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الأهداف التي

يبتغيها. (يس درويش، ب. س.ن، ص: 201)

ويرى " سايمون SIMON " بأن القرار عملية اختيار بديل مناسب من بين مجموعة بدائل متعددة وممكنة. (

ميسون سليم السقا، 2009، ص:25)

12-2 تعريف اتخاذ القرار:

هو الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، وهو البث أو التحديد لما يجب أن يتم، وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية، للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع

القرار. (خلاصي مراد، 2001، ص:32)

ويعرف كذلك بأنه عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومقامة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي فالقرار واتخاذ ما هو في الواقع الآن إلا انعكاس لسلوك سيقع مستقبلا ولننتج متوقعة ستترتب على هذا السلوك. (معن محمود عياصره، أ. مروان محمد بن أحمد،

2008، ص:121)

13- أنواع القرارات:

يمكن تحديد هذه الأنواع كالآتي:

- القرارات المتعلقة بمشكلة معينة مقابلها قرارات ترتبط بفرصة سانحة، يتخذ الرؤساء قرارات لحل مشكلة قائمة أو متوقعة، بينما آخرون يتخذون قرارات لاغتنام فرصة سانحة للنمو وزيادة الأرباح في المؤسسة.
- القرارات في ظل المخاطر والقرارات في ظل التأكيد، التي تكون في ظل المخاطر تتخذ في ظروف معينة مع احتمالية حدوثها، والتي تكون في ظل التأكيد تكون نتائجها مسبقا.

- القرارات الصريحة والقرارات الضمنية، والقرارات الصريحة هي التي يوضح فيها المدير مسلكه بخصوص مشكلة معينة، و القرار الضمني يتم استنتاجه من سلوك المدير في موقف معين دون أن يصرح به.
- القرارات الشاملة والقرارات الجزئية، على أساس درجة الشمول، فالقرارات الشاملة هي التي يمتد آثارها ونتائجها في معظم وحدات المنظمة، أما القرارات الجزئية فتشمل وحدات أو فئة معينة من الموظفين.
- القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية، على أساس أثار القرار والنتائج التي ترتب على القرار تعتبر القرارات الإستراتيجية هامة وحيوية وتتميز بالتعقيد والشمولية وأثارها مستمرة لمدة طويلة أما القرارات التشغيلية فتعني تسيير الأعمال اليومية الروتينية البسيطة.
- القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية، المكتوبة مثل الإعلانات واللوائح، والشفوية هي التي تبلغ تبليغا شفويا.
- القرارات الفردية والقرارات الجماعية، الفردية التي تكون من قبل المدير، والجماعية باشتراك المساعدين ورؤساء الأقسام.
- القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية، القرارات التنظيمية هي التي يتخذها المدير بصفة رسمية، أما الشخصية هي القرارات التي يتخذها بصفة شخصية وتكون خارجة عن نطاق وظيفته وعمله.
- القرارات حسب مجال التخصص، هنالك تخصصات مختلفة إنتاجية، شرائية، تسويقية، قانونية، تربية.
- القرارات المحددة والمبرمجة والقرارات غير محددة، تكون على أساس طبيعة القرار ودرجة تكراره فالقرارات المحددة والمبرمجة هي روتينية ومتكررة ومع مرور الوقت وتطور المنظمة إجراءات محددة للتعامل مع هذه القرارات، أما القرارات غير محددة فهي جديدة واستثنائية وغير متكررة. (معن محمود

عياصرة، 2008، ص: 124-125)

14- مراحل عملية اتخاذ القرارات:

14-1- تحديد المشكلة:

تبدأ أي عملية لصنع القرارات الإدارية بعملية " تحديد المشكلة " والتي تستدعي محاولة التعرف على المشكلة وفهما وتشخيصها ودراستها للتعرف على الحلول والبدائل اللازمة لحلها.

إنّ الشعور بالمشكلة والإحساس بها هو بداية عملية صنع القرار لأنه عنصر أساسي وضروري لتحديد المشكلة وحلها، ويمكن للشخص أو صانع القرار أن يحس بالمشكلة إذا كان ملماً بصفة كافية بما يجب أن يكون، وهو ما يطلق عليه علماء الإدارة اسم المعيار الرقابي، إضافة إلى امتلاكه القدرة والمعرفة الكاملة والشاملة لما هو كائن أي متمكناً من عملية قياس الآراء.

بعد الإحساس بالمشكلة والشعور بها تأتي عملية استكشاف المشكلة والتعرف عليها ويتم بإحدى الطرق

التالية:

✓ اكتشاف الظاهرة من خلال دراسة الظواهر والمسببات.

✓ ظهور المشكلة أمام متخذ القرار بصورة مباشرة وواضحة وتضغط عليه من أجل حلها.

✓ التبليغ عن المشكلة من طرف الآخرين كأعضاء المنظمة مثلاً.

✓ اكتشاف المشكلة عن طريق ممارسة الرقابة الإدارية.

14-2- تشخيص المشكلة:

بعد التأكد من وجود المشكلة والتعرف عليها تأتي عملية أو مرحلة تشخيصها عن طريق توصيفها بواسطة أسبابها وحدودها وحجمها ومجالها الزمني، يأتي تفسيرها ووضع تصورات وأفاق لعلاجها وحلها، ومن أجل معالجة صحيحة وعلمية للمشكلة يجب إتباع المناهج العلمية كالاستدلال أو التجريب.

14-3- جمع الحقائق والمعلومات:

من خلال هذه المرحلة تجمع الحقائق والمعلومات عن المشكلة، والبدائل المختلفة لحلها، فالكل مشكلة معلومات وبيانات وإحصائيات تكون أساس ظهور البدائل لحلها، من خلال فحصها وتبويبها وتحليلها تحليلًا منهجيًا بعيدًا عن التجريد.

وبعد ذلك القيام بعملية المقارنة واستخراج النتائج بطرق وأساليب عملية ووسائل تكنولوجية، والاستفادة منها بصورة فعالة ورشيدة في تحديد البدائل والحلول اللازمة لحل المشكلة واتخاذ القرار، ويحتاج تجميع المعلومات اللازمة من عدة مصادر ووسائل متعددة منها:

- ✓ الاستبيان ووسائل الاستقصاء الأخرى.
- ✓ الأجهزة التكنولوجية لتخزين المعلومات (الانترنت).
- ✓ دراسة الحاضر وسجلات المنظمة صاحبة المشكلة.
- ✓ المعاونون وكل من له علاقة بالمشكلة.

14-4- تحديد البدائل والحلول:

بعد ترتيب البدائل المختلفة وتحديدها ثم القيام بدراسة كل البدائل على حدا وفقا لمعايير علمية ومنطقية نقوم بترتيب هذه البدائل وفقا لدرجة ملائمتها وأهميتها وفعاليتها في حل المشكلة بعد مقارنتها، وتمر هذه المرحلة بالخطوات التالية :

- ✓ جمع أكبر عدد من البدائل في ضوء تحليل النتائج المنطقية والسلمية للمعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة.
- ✓ دراسة كل بديل على حدا وتقييمه وفقا لمعايير منطقية، ثم تحديد مزاياه وعيوبه، ومدى ملائمته لحل المشكلة.
- ✓ ترتيب البدائل في سلم تدريجي على أساس درجة اختلافها في الفعالية والأهمية لحل المشكلة، وذلك تمهيدا لاختيار البديل المناسب واتخاذ القرار الإداري بناء على ذلك.

14-5- اختيار البديل المناسب:

البديل "الحل" وهو أنسب بديل لحل المشكلة، ويتم اختياره في ظل إعتبارات إيديولوجية، سياسية اجتماعية وإنسانية، وأخلاقية، بناء على معايير نفسية وتنظيمية.

ومن هنا يحدد صانع القرار في اختيار أنسب بديل لحل المشكلة واتخاذ القرار الأمور التالية:

- ✓ مدى تحقيق البديل للفوائد والمنافع والمكاسب المنتظرة منه.
- ✓ الأخطار المتوقعة من تحقيق هذا البديل.
- ✓ تكاليف تنفيذ البديل.
- ✓ قابلية تطبيق البديل.
- ✓ الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل. (خلاصي مراد، 2007، ص: 71-74)

15- أهمية اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وأن مقدار النجاح الذي لحقته أي منظمة إنما يتوقف أولاً على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن أن تكون القرارات الإدارية ذو فعالية أكيدة، ويدرك أهميتها ووضوحها ودقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، تدخل في جميع وظائف الإدارة، فمثلاً عندما تمارس الإدارة نشاط التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع أنظمة سواء عند وضع الهدف أو رسم سياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وكذلك تضع الإدارة التنظيم المناسب لمهامها الإدارية، فإنها تتخذ القرارات المناسبة في وضع الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، ويتم تحديد الأفراد الذين نحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية.

والمدير كذلك عندما يتخذ وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسين أو استشارة دوافعهم أو تحفيزها على الأداء الجيد أو حل مشكلتهم.

أما إذا اتخذت الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء وهكذا تجرى عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة.

ومن خلال ما تم تقديمه نصل إلى مايلي :

- إن اتخاذ القرارات له أهمية بالنسبة للفرد والمؤسسات المختلفة، حيث أنه لا يمر يوم في حياة الفرد إلا وعليه اتخاذ القرار، وكذلك في المؤسسات والمنظمات التي تضع نصب عينيها النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط التي وضعتها.
 - إن صنع القرار ومن ثم اتخاذه هو العامل الأساسي للتقدم والنجاح في القيادة الإدارية، لأن من صفات القائد الناجح قدرته على اتخاذ القرار واستخدام قوة دوره في تهيئة الظروف الملائمة ليكون القرار هو الناجح وجلب الناس إلى أن هذا القرار هو القرار النافع.
 - المؤسسات بحاجة إلى صناع قرار يدركون بأن قراراتهم تؤثر على حياة الناس حاضرا ومستقبلا.
- (د.معن محمود عياصرة، 2008، ص:122-123)

16- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات :

لقد رأينا في ما سبق مختلف مراحل اتخاذ القرارات، ابتداء من تحديد المشكلة إلى غاية التفصيل بين البدائل واختيار أنسبها لحل المشكلة، والإلتزام السليم لهذه الخطوات الهدف منه الوصول إلى اتخاذ القرار السليم ومتابعة تنفيذه في الميدان لإجراء التعديلات المحتملة لمساره، وأي خطأ في المرور بمختلف المراحل قد يؤدي بالمدير أو متخذ القرار إلى قرارات منقوصة وخاطئة.

وإذا قلنا أخطاء يرتكبها متخذ القرار أثناء مرحلة من المراحل أو كل المراحل ففي حقيقة الأمر هي انحرافات

يقوم بها متخذ القرار إراديا أو لا شعوريا سببها عوامل تدفعه إلى ذلك، ومن بين هذه العوامل مايلي :

❖ عوامل نفسية وشخصية.

❖ توقيت اتخاذ القرار.

❖ المشاركة في اتخاذ القرارات.

16-1 - العوامل النفسية والشخصية:

كما يدل عليها إسمها، هذه العوامل مرتبطة بنفسية المدير أو متخذ القرار، كما تتعداه إلى مجموعة مستشارين ومرؤوسين وكل من يساهم في تحضير ودراسة وتنفيذ القرار، ويمكننا هنا أن نميز بين المؤثرات النفسية والمؤثرات الشخصية.

❖ المؤثرات النفسية :

أعطى " هاربرت سيمون HERBERT SIMON " أهمية كبيرة للعوامل النفسية وأثارها على عملية اتخاذ القرارات والمنظمات الإدارية، وجعل السلوك النفسي المتحكم في سلوك الفرد عند اتخاذ القرارات، وتتمثل العوامل النفسية في مايلي :

✓ الدوافع النفسية لمتخذ القرار.

✓ المحيط النفساني المحيط لمتخذ القرار.

✓ دور المنظمة في تكوين هذا المحيط النفساني.

فإذا افترضنا أن تأثير هذه العوامل كان إيجابياً سيريقي سلوك متخذ القرار إلى درجة كبيرة من الموضوعية

أما إذا كان تأثير العوامل النفسية سلبياً فستغلب على متخذ القرار الذاتية والخلل في تنظيم الأمور وعدم سلامة القرارات المتخذة.

وانطلاقاً من اعتماد صنع القرار على المعلومات الكافية والصحيحة فالحالة النفسية للمعاونين والمرؤوسين

تؤثر على كيفية جمعهم للمعلومات وطريقة تقديمها، الشيء الذي يؤثر على القرار سلباً أو إيجاباً.

❖ شخصية متخذ القرار:

بتوفر صفات القائد الإداري لدى متخذ القرار وصانعه تتوفر له المقدرة على التحكم في الأمور بدقة وعناية

كما أنّ عناصر الحنكة والخبرة والتجربة من الأمور المساعدة لحل المشكلات، باستبعاد الحلول الفاشلة المتخذة

من قبل والاستعانة بالتجارب الناجحة والمماثلة أو القريبة من المشكلة المطروحة، ومنه إذا توفرت الصفات

السابقة في متخذ القرار فقد تجمعت الأسباب والعناصر الأساسية لاتخاذ قرار سليم.

16-2- توقيت اتخاذ القرار:

يشكل توقيت بروز المشكلة وتحديدها بدقة أهمية كبيرة للسير السليم لبقية مراحل صنع القرار في سرعة

المعالجة، لأنّ الزمن لا ينتظر الإقرار السليم اليوم قد لا يصلح بعد ساعة من الزمن، كما أن تحديد الوقت اللازم

لجمع المعلومات ومعالجتها يتيح الفرصة لمتخذ القرارات أن يدرس المشكلة والوصول إلى الحل المناسب

واللجوء إلى دراسة المشكلة المماثلة أسرع لاختيار البديل المناسب، وبالتالي اتخاذ القرار في الوقت المناسب له.

من ناحية أخرى يبرز مشكلة القرارات العاجلة التي تواجه المنظمة والتي تصدر قراراتها تحت ضغط

الظروف المستجدة، وهنا يستعين متخذ القرار بحنكته الإدارية وخبرته وقوته على التنبؤ على سير الأمور.

رغم أهمية الفترة الزمنية التي يستغرقها صناعة القرار، فإن توقيت إصداره وإخراجه للعلن ذو أهمية كبيرة

وخصوصاً إذا كان القرار يلغي قرارات سابقاً له وتحل محله، وذلك لأخذ رأي من يصدر القرار بحقهم ومدى

تأثرهم به.

16-3- المشاركة في اتخاذ القرارات:

صانع القرار لن يكون بالضرورة منفذه، فرغم أن المدير في الغالب من يتخذ القرار إلا أن هذا القرار يعتبر نتاج جهود مشتركة للمرؤوسين والمعاونين وكثير من المختصين أثناء مراحل عملية صنع القرار.

المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات مستمدة من نوع الإشراف السائد بالمنظمة، فهناك من ينفرد بصنع القرار ومنهم من يفوض الآخرين بصنع القرارات واتخاذها.

يستمد نوع الإشراف بدوره من ثقافة المنظمة وأهدافها ونوعية نشاطها، فإذا كانت مثلاً المنظمة ذات طابع أممي فإنه من الطبيعي أن يكون نوع الإشراف استبدادي أو توتقراطي.

لمشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات مزايا عديدة وفوائد كثيرة، إذ يشعرهم ذلك بأهميتهم داخل المنظمة خصوصاً إذا نجحت القرارات المصنوعة من طرفهم والمتخذة من طرف مديرهم في حل مشكلة المنظمة.

بالنسبة للمدير مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات وتنفيذها ضماناً له لعدم المعارضة بل سيكون لهم

الفضل في نجاح القرارات. (خلاصي مراد، 2007، ص: 78-79)

17- نماذج وأساليب اتخاذ القرارات:

17-1- النماذج:

تصنف إلى ثلاث نماذج هي:

17-1-1- النموذج الاقتصادي المنطقي:

وهو مشتق من النموذج الاقتصادي التقليدي، يناصر النموذج الراشد عند "سيمون SIMON" وينظر من هذا النموذج إلى متخذ القرار على أنه عقلاني وراشد بصورة كاملة في جميع الجوانب.

17-1-2- النموذج الاجتماعي:

تم تطويره من قبل علماء النفس استناداً لنظرية "سيجموند فرويد SIGMUND FREUD" يعتبر الإنسان عبارة عن مجموعة من النزوات والعواطف، ويرى أتباع هذا النموذج أن المؤثرات الاجتماعية لها تأثير على السلوك متخذ القرار، إذن فإن الضغوط والتأثيرات الاجتماعية يمكن أن تقود المديرين إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة.

17-1-3- نموذج الخبرة والتجربة:

متخذ القرار في هذا النموذج يعتمد على الاستكشاف والحكم، والاجتهاد استناداً للتجربة والخبرة العلمية وليس المعرفة العامة وعلى الحدس والمحاولة والخطأ، والاستفادة من التجارب السابقة، مما يسهل الأمور ويساعد متخذ القرار، لكن يمكن أن يؤدي تحت ظروف معينة إلى قرارات خاطئة. (حوة محمد، 2011، ص: 81-

17-2- الأساليب:

صنع القرارات الإدارية هو تحديد أشكال وكيفيات اتخاذ القرارات الإدارية، وتتنوع هذه الكيفيات وفقاً لنوعية القرارات الإدارية المراد اتخاذها.

يمكن أن نميز بين الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية وبين الأسلوب الديمقراطي والأسلوب البيروقراطي والأسلوب الاستبدادي الديكتاتوري، إلى جانب أسلوب الاهتمام بالحلول أو أسلوب التركيز والاهتمام بالمشكلة الإدارية قبل الحلول في اتخاذ القرارات الإدارية.

17-2-1- الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث في صنع القرارات الإدارية:

ساد الأسلوب التقليدي في صنع القرارات الإدارية قبل ظهور المدارس والنظريات العلمية والإنسانية والسلوكية في الإدارة والتنظيم، وكانت عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتم وفقاً لهذا الأسلوب التقليدي على أساس العاطفة والاهتمام والتخمين والارتجال وردة الفعل والاعتماد على القدرة والكفاءة الذاتية للقادة والرؤساء والإداريين.

أما الأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية فهو أسلوب علمي وموضوعي، يستند إلى مناهج وطرق البحث العلمي في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، مثل المنهج التجريبي والمنهج الاستقرائي، واستخدام الأفكار والأساليب والوسائل العلمية والتكنولوجية مثل فكرة شجرة القرارات واستعمال العقول الالكترونية في عملية صنع القرارات الإدارية.

ظهر الأسلوب الحديث والسائد في الإدارة الحديثة بفضل أفكار ونظريات المدارس التنظيمية الحديثة مثل المدرسة الاجتماعية السلوكية في علم النفس التنظيم الإداري الحديث.

17-2-2- الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الديكتاتوري في صنع القرارات الإدارية:

يقوم الأسلوب الديمقراطي على أساس مشاركة متخذي القرارات وصنعها وكذا منفذي هذه القرارات الإدارية بصورة مباشرة وغير مباشرة، حيث لا ينفرد الرؤساء الإداريين بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية، أما الأسلوب الاستبدادي أو الديكتاتوري البيروقراطي في اتخاذ القرارات الإدارية فهو الأسلوب الذي ينفرد فيه القادة أو الرئيس الإداري بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية، ويسود هذا الأسلوب في الإدارات والمؤسسات لأسباب ذاتية وغير موضوعية داخلية وخارجية تحيط بعملية صنع القرارات الإدارية، ويعتبر هذا الأسلوب مرفوضاً رسمياً وواقعياً في الإدارة عامة.

17-2-3- أسلوب الاهتمام والتركيز على البحث الصائب ودراسة المشاكل:

الاهتمام والتركيز على البحث عن الحل الصائب أسلوب أمريكي يركز على عملية البحث عن الحل الصائب لصناعة القرار الإداري الفعال ولا يسمح بمشاركة المعنيين بالقرار في دراسة المشكلة، الأمر الذي يؤدي إلى قلة البدائل والحلول وإلى غياب العنصر النفسي في تنفيذ القرار، الشيء الذي يستدعي تسخير الوقت والجهد والمال للترويج للقرار واستثماره وتنفيذه.

أما أسلوب الاهتمام والتركيز على دراسة المشكلة فهو أسلوب ياباني، ومفاده الاهتمام بدراسة المشكلة ثم البحث عن الحل الصائب بإشراك المعنيين بالقرار الإداري في دراسة المشكلة الإدارية مع إتاحة الفرصة لاختلاف الآراء حول جوانب وعناصر المشكلة الإدارية، وبعدها القيام برصد وجهات النظر المختلفة حول المشكلة الإدارية المطروحة لاتخاذ قرار إداري بشأنها تصبح هذه الآراء بدائل مختلفة يختار أنسبها كحل أفضل.

يعتبر الأسلوب الياباني الأفضل في صنع وتنفيذ القرارات الإدارية الفعالة، بالرغم من الوقت الذي يستغرقه في المشاورة التي تسمح بدراسة عميقة للمشكلة المطروحة إضافة إلى البعد النفسي الارتباطي للمشكلة. (خلاصي مراد، 2007، ص: 69-71)

18 - مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات:

لا يزال موضوع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يخصص اهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وأشارت الدراسات والأبحاث العديدة إلى النتائج والآثار الايجابية التي تترتب على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتحسين الأداء والرضا الوظيفي وتقدير الذات والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة وتقليل دوران العمل والتغيب وتحسين الاتصالات الفعالة.

يقول أحد الكتاب إن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وحياء عمل إيجابية وصحة عقلية أفضل، من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقليل الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي، كما أنه ينظر إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية إذ أن عدم المشاركة في رأي الآخرين، تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد.

فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتيا في عمله، والمشاركة تتيح للفرد فرصة تفجير طاقاته وإمكاناتها والإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة، كذلك المشاركة تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفاعلية مع المدير بدلا من العمل ضده. (دمعن محمود عياصرة، 2008، ص: 129-130)

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في دراستنا لهذا الفصل للمفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية واتخاذ القرارات، ومحاولة إظهار مقومات القائد الناجح، فالقيادة هي فن التأثير والقدرة على توجيه الآخرين عن طريق إقناعهم وكسب ولائهم وتجاوبهم واحترامهم ودفعهم للتعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة، وهي أيضا اتخاذ مجموعة من القرارات التي تعتبر محور العملية الإدارية، وذلك بأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها وتدرك أهميتها ووضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

الفصل الثالث

الاتصال التنظيمي

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي.

تمهيد

- 1- تعريف الاتصال التنظيمي.
 - 2- أهمية الاتصال التنظيمي.
 - 3- وظائف الاتصال التنظيمي.
 - 4- دور الاتصال في نجاح المنظمات.
 - 5- نماذج الاتصال التنظيمي.
 - 6- أشكال الاتصال التنظيمي.
 - 7- أنواع الاتصال التنظيمي.
 - 8- مراحل عملية الإتصال.
 - 9- العوامل المؤثرة في الإتصال التنظيمي.
 - 10- معوقات الاتصال التنظيمي.
 - 11- وظائف الاتصال التنظيمي.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الاتصال وتبادل المعلومات في منزلة هامة وضرورية للغاية بالنسبة للعملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة، حيث لا يمكن للمدير أن يقوم بأي وظيفة من هذه الوظائف دون الاعتماد على المعلومات والإرشادات والتوجيهات والأوامر.

يكفي أن نذكر أن عملية صنع القرار هي جوهر العملية الإدارية كلها، وأن هذه الأخيرة تتوقف على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح لصانع القرار في أي مستوى من المستويات الإدارية، وأن هذه المعلومات لا يمكن توفرها إلا من خلال عمليات الاتصال مهما كان نوعها أو شكلها، وأن وجود معلومات لدى صانع القرار تمكنه من اتخاذ قرارات مناسبة في المواقف الإدارية المختلفة، من هنا تبدو أهمية وخطورة الاتصال في الإدارة واضحة جليا، حيث أنه من خلال هذا يتيسر انتقال المعلومات إلى مراكز صنع القرارات في المؤسسات، وبدونه فإن حياة المؤسسات كلها تصبح مهددة بالفناء والجمود.

بذلك يصبح الاتصال حجر الزاوية في بنيان المجتمع الإنساني، فالأعمال اليومية في مجالات التجارة والزراعة والإدارة والتعليم والصناعة، لا يمكن أن تتم بدون إتصال بين فرد وآخر أو بين مجتمع وآخر، وهو ما سنحاول التركيز عليه في هذا الفصل.

1- تعريف الاتصال التنظيمي:

1-1- لغة:

الاتصال مشتق من كلمة COMMUNIS اللاتينية، وتعني بالانجليزية COMMON أي مشترك أو اشترك، أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك يتضمن شخصين أو أكثر في المعلومات والأفكار والاتجاهات.

يقال في اللغة العربية اتصل إلى بني فلان أي انتسب وينتمي إليهم، وهو كذلك الاقتران والاتصال والصلة والترابط والالتئام والجمع والإبلاغ. (الفيروز أبادي، ب.س، ص:53)

1-2- اصطلاحا:

الاتصال هو تلقي وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين شخصين أو أكثر بغرض الفهم أو الإقناع أو المعرفة، لتحقيق أهداف مشتركة أو أعمال محددة. (مصطفى عشوي، 1992، ص:141)

1-3- مفهوم الاتصال التنظيمي:

يخصص " وليام سكوت WILLIAM SCOT " الاتصال ويركز على الاتصال الإداري الذي يقول عنه بأنه العملية التي تتضمن نقل المعلومات ثم تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المتردة FEED-BACK، بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

يعد هذا التعريف أكثر دقة وتحديدا، فالإتصال عند "سكوت SCOT " عبارة عن عملية رسمية يخضع لنظام دقيق مرتبط بالردود والتغذية الرجعية، لذلك يعرفه كما يلي: "هو عملية إيصال وتلقي المعلومات وتبادل آراء وأفكار ومعلومات بين شخصين أو أكثر بغرض الفهم والإقناع، أو المعرفة لتحقيق أهداف مشتركة وأعمال محددة".

يرى بعض الباحثين مثل "كول هيبير COOL HIEBER" و"ويتسن WITSEN" و"لزنياك LYZNIAK" 1978، بأن البحوث الميدانية أثبتت إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق والتخطيط والعلاقات الإنسانية، إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمنظمة. (ناصر العديلي، 1996، ص: 210)

2- أهمية الاتصال التنظيمي:

يرى الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة والتسيير، أن أكبر الكوارث منيت بها المنظمات كان سببها الإخفاق في عملية الاتصال، فعملية الاتصال الإداري ضرورية في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات أو تنفيذ المشاريع، فهو وسيلة الإدارة في تنقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية، لذلك تبرز أهمية الاتصال في كونه أداة فاعلة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم، كما يُعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل اتجاه أهداف التنظيم وسياسته.

لذلك تنبثق أهمية الاتصال في أثره الفعال على سير العمل في المنظمات الإدارية، لأن مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض من الإتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات الإدارية والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال، مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي إتصال للإستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأفراد.

تظهر أهمية الاتصال الإداري كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:

2-1 - تفهم الأفراد لطبيعة عملهم:

يساهم الاتصال الفعال في نقل الأوامر، والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العمال في المنظمة، لذا سيتم إخبارهم وإحاطتهم علماً بموقف وسلوك الإدارة العليا تجاههم مما يساعد العاملين على تفهم طبيعة عملهم والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها، ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم.

2-2 - التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل:

يساعد الإتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوي، مما يساعد على تحسين أداء العاملين في المنظمة.

2-3 - تنمية العلاقات الإنسانية:

يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف، ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي، وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين.

2-4 - تحقيق التنسيق في العمل:

يحقق الاتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة، مما يساهم في تحديد الرؤيا الشاملة لكل الجوانب المتعلقة بالعملة الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم، والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

2-5- توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها:

يساعد الاتصال الإداري الجيد في توطيد العلاقة بين المنظمة وأولئك الأفراد المحيطين بها أو المنتمين إليها، وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطاره، وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتوفرة وفرص التدريب المتاحة، وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من كل ما من شأنه أن يعرقلها أو يعرقل تطورها. (فهد العثيمين، 2004، ص: 17-19)

2-6- توطيد العلاقة مع المجتمع:

يعمل الاتصال الإداري على دعم العلاقة بين المنظمة والقوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقراراتها، حتى يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع هذه القوى كسب تأسيسها وتشجيعها.

2-7- تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة:

تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ

القرار

3- وظائف الإتصال التنظيمي:

يمكن تلخيص هذه الوظائف فيما يلي:

3-1- الإعلام:

يعد الاتصال من أجل الإعلام جزء لا يتجزأ من كل عمل نقوم به، وبدون الإعلام فإن المصانع والمكاتب وغيرها من المؤسسات والمنظمات الاجتماعية والاقتصادية تتوقف عن العمل، يسمى "هارولد لازويل HAROLD LASSWELL" هذه الوظيفة بوظيفة استكشاف البيئة.

3-2- التعليم والتدريب:

كل المجتمعات الإنسانية تقريبا تتطلب أن يقضي كل فرد من أفرادها فترة معينة في التعليم الإجباري والسبب في ذلك هو أن الإنسان لا يستطيع أن يشارك مشاركة فعالة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية الحديثة دون قدر معقول من التعليم المدرسي، وعلى الفرد أن يتعلم ويكتسب العادات والتقاليد المناسبة للجماعة التي ينتمي إليها.

يقصد بالتدريب العملية التي بمقتضاها يمكن تكوين أو تعديل في سلوك الفرد وخبرته من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهذه العملية تعتمد أساسا على الاتصال بين المدرب الذي لديه المعرفة أو الخبير "المرسل" وبين المتدرب "المستقبل" الذي يراد إكسابه هذه المعرفة أو المهارة، حيث يقوم القائم بالتدريب بنقل الخبرات والمعرفة بالابتعاد بوسيلة من وسائل الاتصال. (مصطفى حجازي، 2000، ص: 171-170)

3-3- الاقتناع:

كثيرا ما يجد الفرد نفسه في حالة اختلاف أو تعارض الرأي أو الصراع مع أفراد آخرين، حيث يريد أن تكون

علاقته بهم مبنية على الاتفاق والتعاون والصدقة. (محمد الطنوبي، 2001، ص:39)

من ناحية أخرى فإن القادة أو المؤسسات التي تريد من الناس الإيمان بأفكار جديدة أو القيام بسلوك معين

أو التوقف عن سلوك آخر يجدون أنفسهم يستخدمون الاتصال لاقتناع الناس باتباع هذه الأفكار وأنماط السلوك

ما يسمى بالاتصال التنموي. (مصطفى حجازي، 2000، ص:175)

3-4- الجزاء " الثواب والعقاب":

يطمح كل الناس إلى الجزاء الإيجابي في شكل الشكر أو المديح أو الثناء، ويكره أن يتعرض للنقد

الاجتماعي أو عدم الموافقة الاجتماعية المتمثلة في التوبيخ، فكثير من أفعال الاتصال تركز لمكافئة الآخرين

على أعمال مقبولة اجتماعيا قاموا بها، أو لعقابهم معنويا على ما قاموا به من أعمال غير مقبولة.

الواقع أن تقديم الشكر لشخص ما قد يفوق تقدير ذلك الشخص، أي جزء مادي قد يعطي له كذلك فقد يكون

التوبيخ أحيانا أكثر إيلا من توقيع العقاب المادي. (فايز الزغبى، 1997، ص:102)

4- دور الاتصال في نجاح المنظمات:

إن الحاجة إلى الاتصالات الإدارية تسبق ظهور المنظمات، فعملية الاتصال تبدأ مع وجود الرغبة في

وجود مؤسسة أو تأسيس منظمة، ويتسع نطاق عملية الاتصال ويتنوع نحو بدأ ممارسة المؤسسة لأنشطتها

وتقديم منتجاتها أو خدماتها. (محمد الطنوبي، 2001، ص:44)

ساهمت مجموعة من النظريات التي طورت السلوك التنظيمي في تطوير مفهوم الاتصال إلا أن المنظمات أصبحت تعتمد بشكل كبير وأساسي في تنظيمها وديناميكيته، لذلك سنتطرق إلى هذا العنصر من خلال النقاط التالية:

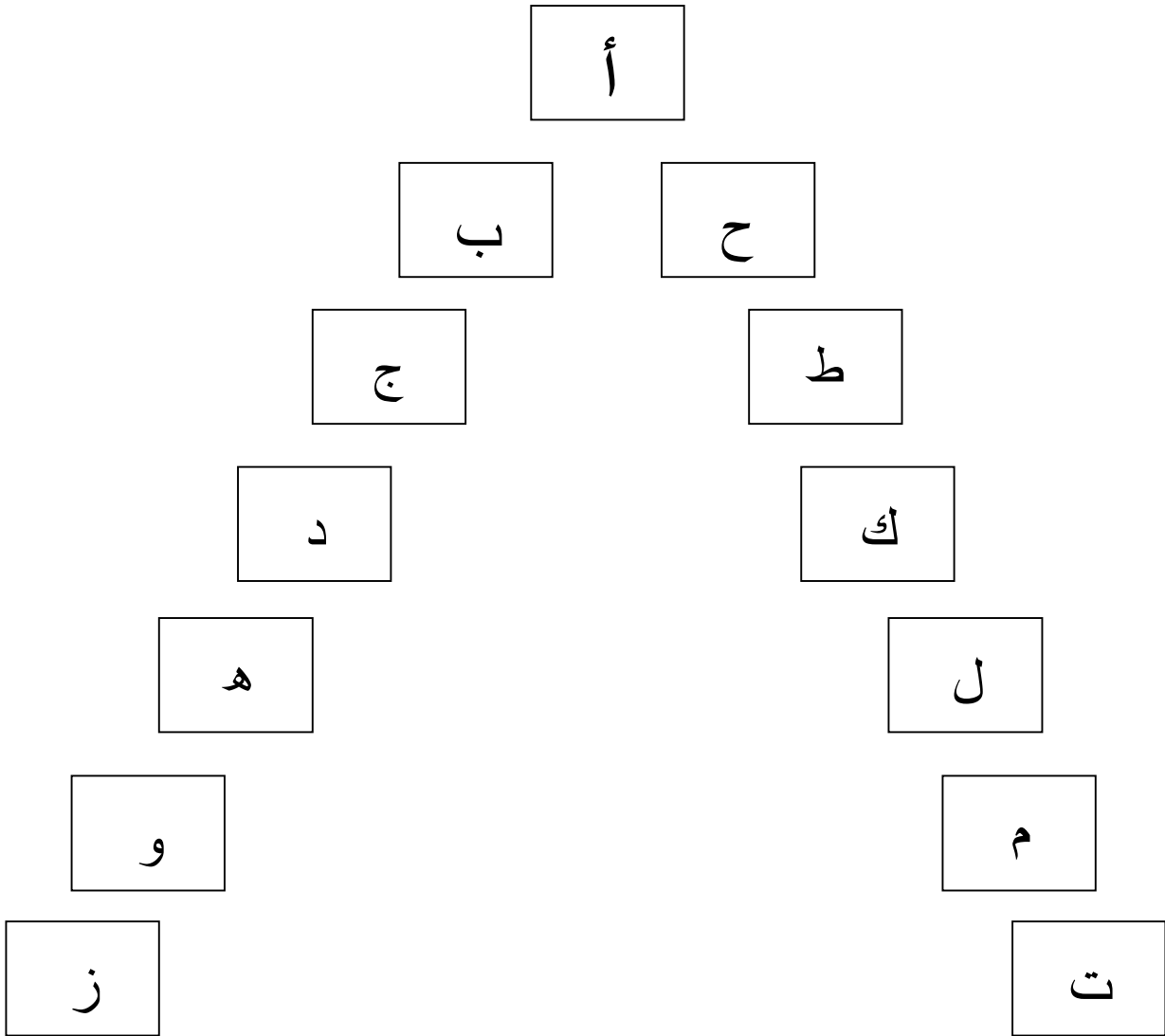
4-1- نظريات السلوك الإداري وتأثيرها على دور الاتصال في المنظمات:

لقد تطور مفهوم الاتصال الإداري بتطور المدارس المؤطرة للتنظيم، وللعمل الإداري التي تتأثر بدورها بجملة من العوامل تنعكس على عملية الاتصال من حيث مفهومها وأهميتها.

4-1-4- المدرسة التقليدية:

اعتمدت هذه المدرسة على الاتصال من أعلى للأسفل وذلك لتوجيه المرؤوسين وتحديد طريقة الأداء فلقد

وصف "فايول FAYOL" قنوات الاتصال وفق الشكل التالي:



الشكل رقم 05: الإتصال وفقا المدرسة التقليدية.

فلو أراد الشخص (و)الاتصال بالشخص (م) فعليه أن يصعد إلى الأشخاص والمناصب(هـ)-(د)-(ج)-
 (ب)-(ل)، ثم يهبط إلى الأشخاص والمناصب(ح)-(ط)-(ك)-(ل)-(م)-، وهو ما يجعل الاتصال يأخذ وقتا
 طويلا وإجراءات طويلة ومعقدة ويؤدي إلى عدم الفعالية، ولم تأخذ هذه المدارس بالاعتبارات السلوكية لأطراف
 الاتصال ولا لمعوقاته ولا لأساليبه.

4-1-2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد أثبتت هذه المدرسة من خلال تجاربها تأثير الاتصالات على العلاقات الاجتماعية في التنظيم والتفاعلات والرضا ودافعية الفرد في عمله، كما أثبتت إحدى التجارب لهذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومروسيه تؤدي إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ومنه تغير مفهوم الاتصالات من وسيلة لإعطاء المعلومات والتعليمات من أعلى إلى أسفل، إلى وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد وإقناعهم بأهميتهم، ورفع الكفاءة والمردود وتحقيق الرضا في العمل. (أحمد ماهر، 2000، ص: 34)

4-1-3- المدرسة الحديثة:

لقد قدمت هذه المدرسة العديد من المساهمات والبحوث الخاصة بالاتصالات، من أشهرها " ليكارت LIKERT" الذي قدم مفهوم حركة الوصل، والذي يركز على الكثير من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم الدور الأول كقيادة لمجموعة من المرؤوسين، والدور الثاني كعضو من مجموعة يرئسها عضو آخر، وعلى هذا يكون الفرد كحلقة وصل بين مجموعتين ويقوم بنقل المعلومات مرة لأعلى ومرة أخرى لأسفل، وهذا التنوع والكثافة في الاتصالات يمكنها أن تثري تبادل وانتشار المعلومات وأيضا الترابط بين المجموعة. (سلمي عثمان، هناء بدوي، 1999، ص: 45)

يضاف إلى هذا مساهمة نظرية النظم التي تنظر إلى المنظمات على أنها نظام اجتماعي يضم أفراد وأهداف واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد، فترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر به بحيوية وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الاعتبارات وهي:

- إنّ الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تتأثر به وتتوثر فيه.
- الاتصالات وسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة بها منظمات أخريات وعملاء وموردين ومساهمين وغيرها.

- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات.
- إنّ باختلاف الظروف (أطراف الاتصال موضوع الاتصال) تختلف وسائل الإتصال ونظامه، فالوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف. (علي السلمي، 2002، ص: 86)

كامتداد لهذه النظرية قدمت النظرية الموقفية تأكيداً لأهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة في عملية الاتصال، وتفترض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل أو للإدارة بل هناك طرق متعددة استناداً على نوع العمل والأفراد والظروف المحيطة.

ظهرت نظرية مساهمة لنظرية المعلومات التي ترى بأنّ الاتصالات عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات وترميزها وتخزينها وتحليلها واستعادتها ثم عرضها، وعلى ذلك فهناك اهتمام خاص بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي في شكل أحاديث أو تقارير أو غيرها إلى رموز معينة، مثل تلك النظم المستخدمة في المكتبات أو توثيق المستندات.

كما تهتم هذه النظرية بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي مما يسهل معالجتها بصورة أسرع. (أحمد ماهر، 2000، ص: 38)

4-2-2- اعتماد المنظمات على الاتصال في اتجاهاتها التنظيمية:

هناك مجموعة من العوامل التي جعلت من الاعتماد على الاتصال حتمية تنظيمية فرضته البيئة المحيطة

بالمنظمات داخليا أو خارجيا ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

4-2-2-1- اتجاه المنظمات نحو التركيز وبعدها التنوع:

لقد ازداد حديثا اعتماد المنظمات على بعضها البعض إلى درجة أنه لم يعد لبعض منتجات المنظمات أو

خدماتها قيمة من وجهة نظر المستهلك، ما لم يقترن هذا المنتج بمنتجاتها من منظمات أخرى، كما صارت

المنظمات تعتمد على بعضها البعض في المدخلات ومصادر الإمداد، أو منافع التوزيع والتسويق لذلك صرنا

نعيش عصر التكتلات الاقتصادية في شكل مجموعات شركات أو شركات متضامنة.

كل هذا يفرض وجود اتصالات بين هذه المنظمات يجعل من وجود الاتصال الداخلي في المنظمة أمر

حتمي.

4-2-2-2- اتجاه المنظمات نحو الشفافية والمشاركة والتمكين:

لقد أصبحت المنظمات تعتمد على أسلوب الشفافية واللامركزية بشكل كبير في العصر الحديث، وصارت

القرارات المتخذة مرتبطة بشكل أساسي بالمستويات الدنيا للإدارة وبالوحدات التنظيمية الفرعية ويتطلب ذلك

أنظمة وأساليب دقيقة ومرنة في عملية الاتصال التي تسهل تبادل وتداول البيانات والمعلومات والأفكار

والمقترحات في الوقت المناسب، ولتحقيق التواصل بين كافة الأطراف داخل المنظمة وخارجها. (صالح خليل أبو

الأصبع، 1998، ص: 71-79)

4-2-3- اتجاہ المنظمات نحو توسيع نطاق الأعمال:

لقد أصبحت المنظمات تميل نحو توسيع وتنويع الأسواق، وفئات العملاء وهذا ينجر عنه حتما زيادة وتعدد المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، فيزيد عدد ونوعية العاملين وقد تتعدد المواقع والفروع وهذا بدوره يؤثر في حجم التنظيم الإداري، ووحدته ومستوياته وتعقيده، وتحدث أيضا زيادة في تدفق المعلومات والبيانات وإتباع شبكة الاتصالات داخل المنظمة وخارجها.

4-2-4- اتجاہ المنظمات إلى تسمية دورها الاجتماعي:

لم يعد الهدف الوحيد للمنظمات تعظيم المنافع المادية والمالية لأصحاب الأموال وموظفي المنظمات، وبعد تراجع دور الدولة في إدارة المؤسسات الاقتصادية واتساع دور القطاع الخاص والملكية الفردية، أصبحت هذه المنظمات تتحمل بعض الأعباء التي كانت تتحملها الدولة تجاه المواطن، الذي صار ينتظر مساهمة اجتماعية من المنظمات والشركات في عملية التنمية، وأدى ذلك إلى تعدد واتساع جوانب الاتصال والتواصل والتفاعل بين المنظمة وجميع أطراف المجتمع. (طلعت إبراهيم لظفي، 1999، ص:220)

4-2-5- اتجاہ المنظمات نحو استخدام التقنيات الحديثة:

لقد صار الإطار الزمني لممارسة العمل الإداري أكثر ضيقا، وارتفع معدل تفاقم المعلومات التي تكاد تكون عديمة الجدوى إن لم يتم تحديثها باستمرار، وهذا راجع بدرجة كبيرة إلى عدم استخدام وسائل حديثة للتفاعل السريع مع بيئة العمل المتغيرة والمركبة، ولذلك كان على المنظمات أن تجد تقنيات جديدة تسهل عملية التأقلم ومواكبة البيئة السريعة التغيير وذلك بتحقيق أنظمة اتصال على درجة عالية من الكفاءة. (محمد سيد فهمي، 2006، ص:142)

4-3 - الاتصال وفعالية التنظيم الإداري:

لم تعد الفروق الجوهرية من المنظمات الناجحة والمتغيرة أو الفاشلة تقتصر على نقص الموارد والإمكانيات أو ندرتها، أو على مدى ملائمة التنظيم الإداري للمنظمة، فتوصلت الكثير من الدراسات إلا أن جودة الاتصالات الإدارية تعد أحد أهم محددات الفعالية والنجاح.

أصبحت من أهم تحديات المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة على درجة عالية من التركيب والتعقيد والتغيير أن تكون لديها أنظمة اتصال تمكنها من الاستثمار الأفضل لمواردها، ومن خلال جودته تستطيع المنظمة خلق مناخ عمل يمكن لأفرادها ممارسة مهامهم بكفاءة، وينمي لديهم الرغبة والقدرة على التعاون والإبداع والابتكار والتطوير، فإذا أخذنا بعين الاعتبار المفهوم البسيط للتنظيم على اعتباره البناء أو الإطار الذي من خلاله يتم تحديد من يقوم وبماذا يقوم وكيف يؤديه ومع من يعمل لإنجازه، يتضح أن هذه التساؤلات تستدعي بالضرورة تأسيس علاقات متداخلة ومتشابكة بين الأفراد المنظمة، وكذا بين المنظمة وبيئتها الخارجية، ولا تتحقق هذه العلاقات إلا من خلال وجود نظام اتصال فعال.

ويمكن أن نتطرق لتفعيل الاتصال للتنظيم الإداري من خلال النقاط التالية:

➤ عملية الاتصال كمعيار لإعداد التنظيم الإداري: هناك عدة معايير وأسس ترتكز عليها عملية إعداد التنظيم الإداري لأي منظمة، وذلك حسب الأهداف المسطرة والوسائل المتاحة على المستويات القريب والمتوسط والبعيد وتتم المفاضلة بين هذه الأسس والمعايير بناء على عدة معطيات وعوامل، وتعتبر عملية الاتصال من أهم العوامل المعتمدة في المفاضلة بين أسس التنظيم الملائمة وأهدافها.

➤ عملية الاتصال و بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة: هناك مداخل متعددة لبناء الهيكل التنظيمي لأي منظمة ولكل نوع سمة تميزه عن غيره خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين مستويات الإدارة والعلاقات الأفقية بين الأنشطة والوحدات التنظيمية، ويتوقف تفعيل هذه العلاقات ومن ثم فعالية الهيكل التنظيمي على اعتبارات متعددة أهمها أشكال وقنوات وأدوات الاتصال في المنظمة، فمن غير المعقول أن نضع هيكلًا تنظيميًا بمستويات عديدة دون وضع اعتبار لقنوات الاتصال بينها.

➤ عملية الاتصال وتجنب النزاعات التنظيمية: من مؤشرات فعالية التنظيم الإداري أن يتمكن أفراد المنظمة من القيام بمهمتهم وتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحيتهم الواردة في الوصف الوظيفي لوظائف المنظمة، على أن يكون ذلك على درجة عالية من التنسيق والتعاون وتجنب أسباب التداخل والنزاع أو الصراع بين أفراد المنظمة وهذا يستحيل تحقيقه دون اتصال فعال داخلي وخارجي.

➤ عملية الاتصال وبناء المناخ التنظيمي: تتحدد فعالية التنظيم الإداري بمدى قدرته على بناء مناخ عمل صحي به قد يستهدف من التنافس ودرجة كافية من الحرص على تحقيق التميز واستعداد قوى الإبداع والابتكار الجماعي وتفعيل ادوار فرق العمل وتنمية الرقابة الذاتية لدى أفراد المنظمة وهذا لا يتحقق دون اتصال فعال وتواصل مستمر بين أفراد المنظمة.

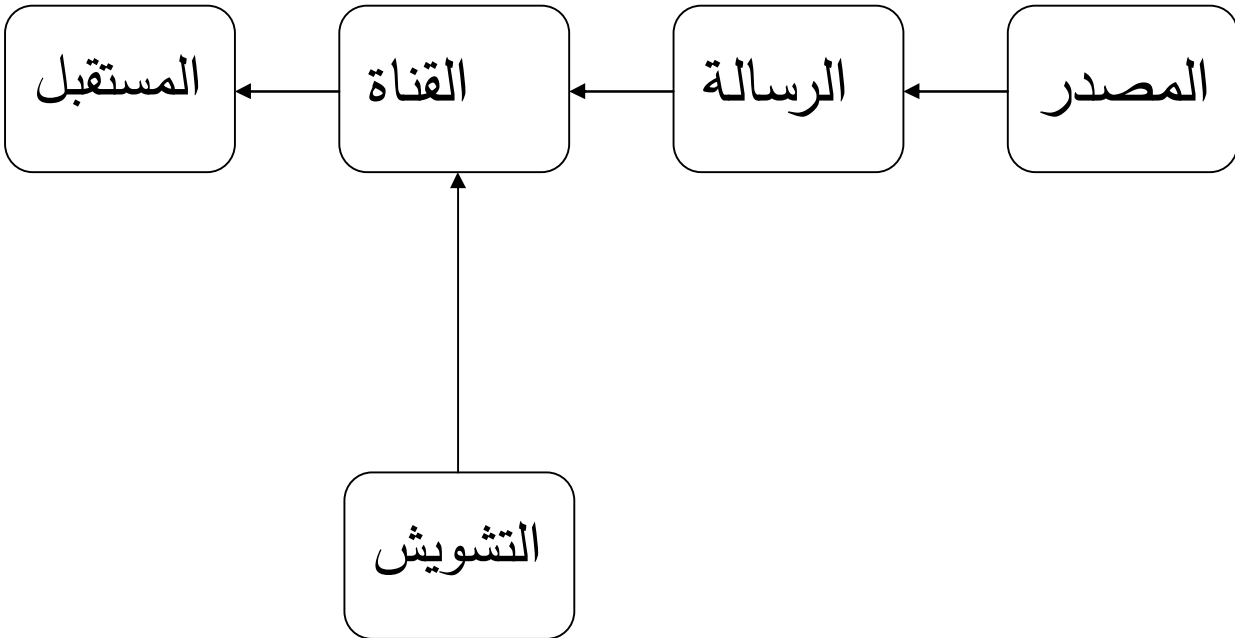
➤ اجتناب عدم فعالية التنظيم الإداري عن طريق الاتصال: لقد أشارت العديد من الدراسات التطبيقية إلى أن أهم مؤشرات عدم فعالية التنظيم الإداري تتمثل في التباطؤ وتأخير الانجاز المهام وتكرار الأخطاء وإهدار الموارد ووجود غموض في تحديد المسؤوليات عن هذا التأخير، وتؤكد تلك الدراسات بأن هذه المؤشرات وغيرها ترجع في معظم الحالات إلى عدم وجود الاتصال داخل المنظمة، والذي يترتب عنه عدم فهم القرارات والأهداف والتعليمات أو سوء تفسيرها، وينتج عنه أيضا عدم كفاءة تبادل المعلومات ومتابعة الانجازات وإعداد التقارير ورفعها، وكذلك تأخر عدم اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وغير ذلك من توابع عدم جودة الاتصال في المنظمة.

5- نماذج الاتصال التنظيمي:

عمد الباحثون في مجال الاتصال إلى تطويره نظرا لأهميته البالغة في حياة الإنسان، فقاموا بالبحث عن كيفية الاتصال ومكوناته وعناصره ودوافعه، فأعطوا له عدة نماذج ولا يخرج الاتصال التنظيمي عن غيره من أنواع الاتصال في هذا الشأن، ويمكن اختصار هذه النماذج كما يلي:

5-1- نموذج "شانون وويفر SHANNON et WEAVER":

وضع هذا النموذج سنة 1949 والذي كان مكملا لنموذج "هارولد لاسويل HOROLD LASSWELL" حيث تم إدخال عنصر التشويش فيه، وذلك لاستنتاجها أن التشويش يؤثر على عملية الاتصال وعلى محتوى الرسالة، ولأن الرسالة لا تصل إلى المستقبل لذا تكون نفسها التي صدرت عن مصدرها "المرسل" ومن خصائص هذا النموذج هو اتصال في اتجاه واحد لا يحتوي على عنصر الصدى أو التغذية الرجعية. (عليش محمد ماهر ، 1986، ص:133).



النموذج رقم 01: نموذج شانون وويفر SHANNON et WEAVER.

5-2 نموذج "شرام" SCHRAMM:

أضاف "شرام" SCHRAMM مفهوما هاما إلى العناصر السابقة في النموذج الأول، وذلك سنة 1954 وهذا المفهوم هو عنصر الخبرة بين المرسل والمستقبل، وأنه لا يمكن أن يعتمد المرسل على نوع من الرسائل أو القنوات التي لا يمكن فهمها أو استيعابها من طرف المستقبل، كأن يقوم شخص ذو مستوى علمي بصياغة رسالة بطريقة علمية، فإن مستقبلها إذا كان أميا لا يفهمها ولذلك يستلزم أن يكون التخاطب باللغة التي يفهمها المستقبل وتحقق التوافق والتناغم بين كلا العنصرين. (عليش محمد ماهر، 1986، ص:136)

5-3 نموذج "ديفز" DAVIS 1997:

يعد من النماذج الحديثة، وقد قام "ديفز" DAVIS بتقسيم عمليات الاتصال إلى ستة خطوات متتالية هي:

_ تكوين فكرة لدى المرسل.

_ تحويل الفكرة إلى رموز.

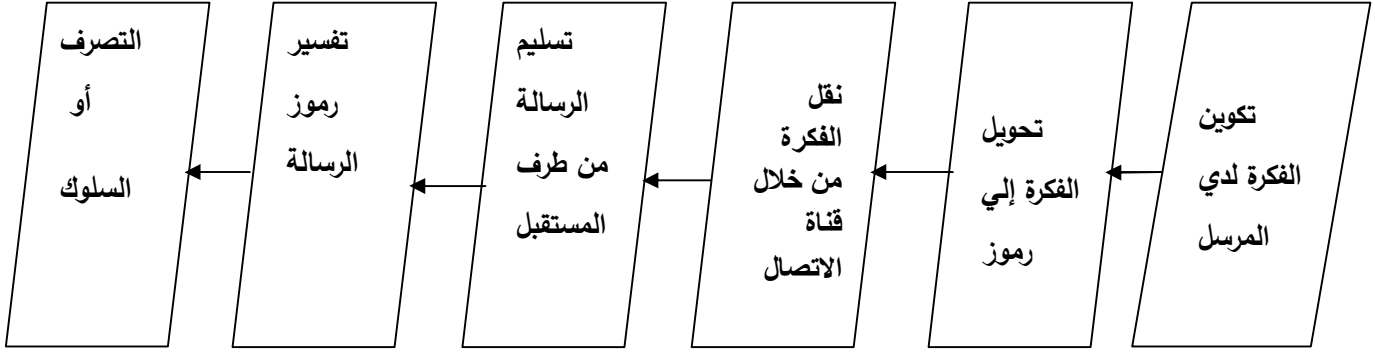
_ نقل الرسالة من خلال قناة الاتصال.

_ تسلم الرسالة من طرف المستقبل.

_ القيام بتفسير الرسالة وتحويلها إلى رسالة أخرى.

_ القيام بتصريف ما.

والنموذج التالي يوضح ذلك :



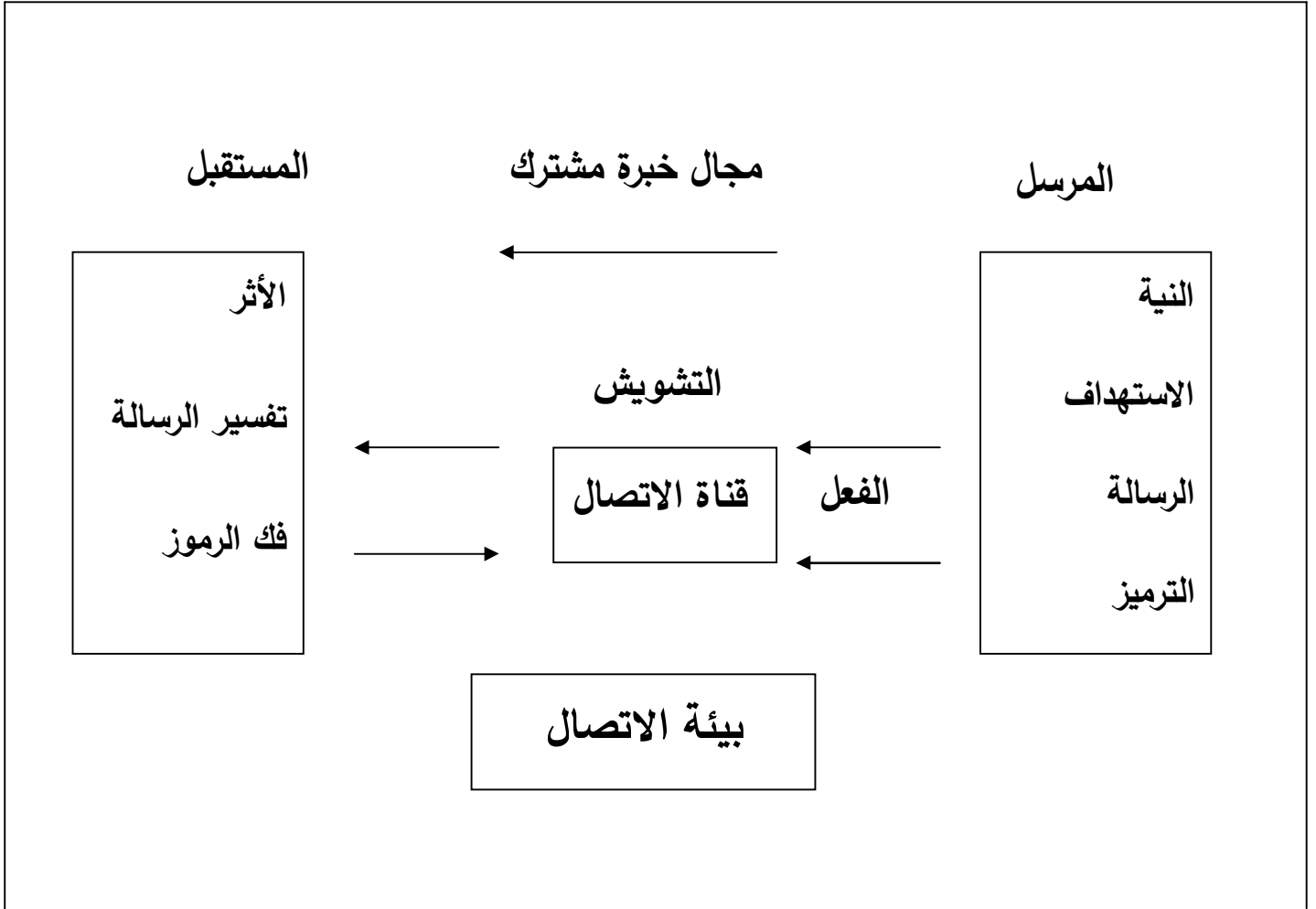
النموذج رقم 02: نموذج "ديفر DAVIS".

(عليش محمد ماهر، 1986، ص: 139).

-4-5- نموذج فضيل دليو:

لقد قام " فضيل دليو " بإعداد نموذج مثلهم من مختلف التعارف السابقة والخاصة بعملية الاتصال .

الشكل رقم 05 يوضح ذلك .



النموذج رقم 03: نموذج " فضيل دليو " للاتصال.

(فضيل دليو، 2002، ص:78).

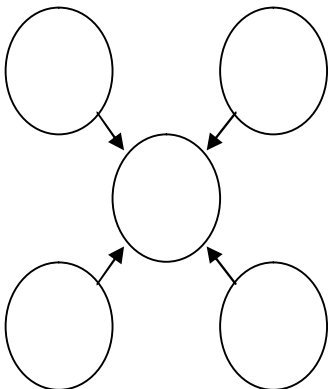
من خلال هذه النماذج والنموذج الأخير المقدم من طرف الدكتور "فضيل دليو" يتضح أن لعملية الاتصال عناصر ثابتة، حيث يتم الاعتماد عليها كعناصر أساسية في قيام الاتصال، وهناك عناصر مكملة أو معيقة حيث إن تم استغلالها والتحكم فيها كانت عناصر إيجابية تساهم في بناء ونمذجة الاتصال الجيد والفعال وإن كان هناك إهمال وعدم الاكتراث أثرت على الميادين والمجالات التي يطبق فيها هذا النوع الاتصال. (فضيل دليو، 2002، ص:79)

6- أشكال الاتصال التنظيمي:

قام كل من "باريتو PARETO" 1951 و"ليببت LIPPITT" 1962، ببعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات، وكشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزية أكثر فعالية في حل المشكلات المعقدة وأنها أظهرت عدة أنماط للاتصال وجميعها تقريبا تستند على الأنماط الأربعة التالية:

6-1- الشكل الأول (شكل العجلة):

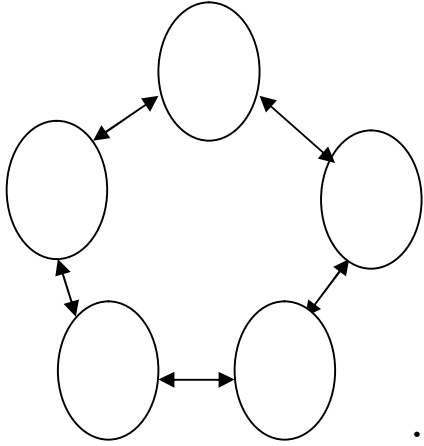
وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أو الرئيس أو المشرف أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.



الشكل رقم 06: يمثل نمط العجلة في الاتصال.

6-2- الشكل الثاني (شكل الدائرة):

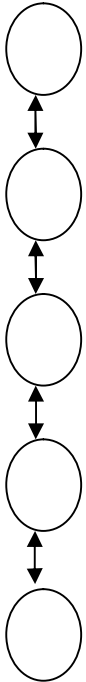
هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.



الشكل رقم 07: يمثل نمط الدائرة الاتصال.

6-3- الشكل الثالث (شكل السلسلة):

في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في الوسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.



الشكل رقم 08: يمثل النمط التسلسلي للاتصال.

6-4- الشكّل الرابع (الشكّل الكامل المتشابهك):

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه في كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانيات زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة. (خيري خليل الجميل، 1984، ص:108)

7-أنواع الاتصال التنظيمي:

لقد سبق القول أن الاتصالات أنواع وأشكال ولا يقتصر هذا التنوع على الاتصال بشكله العام، وعلى الغاية منه فقط وإنما يتعداه إلى تنوع داخلي، أي كل نوع يحمل أنواعا في طبيعته، وباعتبار الاتصال التنظيمي نوع من هذه الأنواع فبدوره ينقسم وفقا لما يلي:

7-1-أنواع وفقا لعدد وطبيعة المشتركين في عملية الاتصال:

7-1-1-الاتصال الذاتي:

هو ذلك النوع من لاتصال الذي يحدث داخل الفرد حينما يحدث نفسه، وهو غالبا يتضمن أفكاره وتجاريه ومدركاته، وفيه يكون كل من المرسل والمستقبل في شخص واحد أي كيان واحد، فالفرد قد يتناقش مع نفسه إذا كان يقرأ كتاب أو يشاهد برنامجا تليفزيونيا.

7-1-2 الاتصال الشخصي:

ويقصد به تبادل المعلومات والأفكار والمهارات والاتجاهات والتي تتم بين الأفراد بطريقة مباشرة دون استخدام بينهم وسيط، ولذلك يصبح أحدهم مرسلا والآخر مستقبلا، فهو يعتمد على المقابلة المباشرة أو ما يسمى الوجه بالوجه، لذلك فعدد المشتركين في هذا الاتصال يكون محدودا، ومن أمثله الاتصال الشفهي بين أفراد العائلة والأصدقاء. (فضيل دليو، 2002، ص:120)

7-1-3 الاتصال الجماهيري:

هو بث رسائل واقعية أو خيالية على عدد كبير من الناس ويختلفون فيما بينهم من النواحي الاقتصادية والسياسية والثقافية وينتشرون في مناطق جغرافية متفرقة، ويقصد بالرسائل الواقعية مجموعة الأخبار والمعلومات والتعليمات التي تدور حول الأحداث وتنشرها، أما الرسائل الخيالية فتتمثل في القصص والتمثيلات والروايات وفي الاتصال الجماهيري يتعرض الجماهير المختلفة في السن أو الحالة الاقتصادية لنفس المؤثرات الإعلامية مهما تباعدت منطقتهم. (إبراهيم إمام، 1996، ص:113)

7-2- أنواع الاتصال وفقا لخط سير الاتصال:**7-2-1 اتصال نازل:**

اتصال من أعلى لأسفل ويعتبر الاتصال النازل بعدا حيويا للإرسال نظرا لأن أي منشئة بدونه قد تتوقف عن أداء وظيفتها تماما، وعليه فإن هذا النوع من الاتصال هو الذي يمثل الاتجاه المستخدم من الإدارة لتنقل إلى جمهور الموظفين المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والإجراءات.

7-2-2- اتصالات صاعد:

اتصال من أسفل لأعلى، ويعتبر هذا النوع من الاتصال مكملًا للنوع الأول، وتتضمن عملية التصعيد إرسال كافة المعلومات المتعلقة بتنفيذ طريقة العمل، وتعتبر الاتصالات المتوجهة إلى الأعلى بمثابة السبيل الوحيد الذي يمكن للإدارة استخدامه للتأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم إيصالها للعاملين أو لا، وأن هذه المعلومات قد تم فهمها واستيعابها ثانيًا، أي أنها استطاعت أن تحرك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه، ثالثًا يقدم للإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا والاستياء.

7-2-3- اتصالات أفقي:

يقصد بالاتصالات الأفقية انسياب المعلومات، أي إرسالها واستيعابها من مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الذين يقعون في نفس المستوى الإداري للمنظمة، ويعتبر هذا النوع من أنواع الاتصالات الأكثر ضرورية لأحداث التنسيق المطلوب بفعالية كبرى بين مختلف الإدارات والأقسام.

7-2-4- اتصالات عمودي:

يقصد بالاتصال العمودي إرسال المعلومات وتلقيها بين الإدارات والأفراد صعود أو نزولاً، أي في درجات ومستويات إدارية مختلفة. (حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، 2003، ص: 290)

7-3- أنوع من حيث الرسمية:

7-3-1- الاتصال الرسمي:

ويقصد به وجود نظام قائم على التخطيط للإجراءات وللکيفية التي يسلكها تدفق البيانات في المؤسسات بما يتفق والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية.

7-3-2- الاتصال غير الرسمي:

إن عملية الامتثال في الواقع داخل المنظمة لا تأخذ الشكل الرسمي فقط بل تشمل كذلك على أشكال أخرى غير رسمية وفي الاتصال غير الرسمي لا توجد إجراءات أو قواعد غير محدودة تشكل الاتصالات، ولكن يتم الاتصال بين الأفراد بطريقة طبيعية بدون إجراءات أو لوائح تحكم هذا الاتصال وتتميز الجماعات الأولى كالأسر وجماعات النادي بالطابع غير الرسمي في اتصالاتهم. (خيري خليل الجميل، 1984، ص: 230)

هناك من يرى الاتصالات التي تتسم بأسلوب غير الرسمي خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال أنها تتم بين أعضاء المنظمة ويمكن أن تنقل معلومات خاطئة أو مشوهة، قد يضعف ذلك السلطة الرسمية، لأنها لا تخضع للرقابة والإشراف الرسمي، ولكن هناك من يؤكد أن الاتصالات غير الرسمية عدة مزايا لكونها سريعة ودقيقة وناجحة، كما أنها يمكن أن تلبي بعض حاجات العمال ومن أمثلتها ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشاكلهم الخاصة وعن الأحوال العامة التي تستحوذ على تفكيرهم.

تحكم هذا النوع من الاتصالات اعتبارات إنسانية (الصدقة، الثقة، الحاجة، القرابة...)، وغالبا ما تنشأ

نتيجة:

- وجود اختناق في مسار الاتصال الرسمي.
- قوة العلاقات الشخصية بين العمال المنتمين لنفس المجموعة.

الاتصال باعتباره أداة التفاعل كلما كان ايجابيا كان التفاعل ايجابيا والعكس صحيح، ومن شروط الاتصال

الايجابي ما يلي:

- إزالة كل المعوقات (خاصة منها التعسف في استعمال السلطة).
- التشاور والاستماع إلى آراء واقتراحات المرؤوسين.
- التعاون (الروح الجماعية يجب أن تسيطر).

7-4- أنواع الاتصال حسب الطرق:

7-4-1- الاتصالات الشفوية:

تتميز هذه الطريقة بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه أو من خلال الاجتماعات أو إلقاء خطاب أمام جمهور كبير، وفائدة هذه الطريقة أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتناول سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها وتعديلها، ومن عيوبها أنها قد لا توفر الوقت كما يظنه، لأن كثير من الاجتماعات تستغرق أوقات طويلة بدون التوصل إلى نتائج تذكر، ولقد دلت إحدى الدراسات على أن 75% من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي وأن المديرين يفضلون الاتصالات التليفزيونية والاجتماعات عن غيرها من طرق الاتصالات الأخرى.

7-4-2- الاتصالات غير لفظية:

هذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، والتصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة... الخ، فمثلا قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره.

أشارت الدراسات والأبحاث إلى أهمية الاتصالات غير اللفظية، وأن تفاعل الاتصالات اللفظية وغير لفظية يمكن أن يؤدي إلى معاناة متناقصة، ومن جهة أخرى يمكن التنبه إلى الحركات والإيحاءات والعبارات غير لفظية قد تتعني أشياء ومعاني ودلالات مختلفة من بلد لآخر وحتى ضمن البلد الواحد نجد بعض الاختلافات من منطقة لأخرى ومن جماعة لأخرى.

7-4-3- الاتصالات المكتوبة:

تتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تقرأ من جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي، وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، تجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد عن حجم الرسالة. (د معن محمد عياصرة، مروان محمد بن أحمد،

2008، ص: 171-172)

8- مراحل عملية الاتصال:

إن عملية الاتصال تتلخص بأن هناك طرفاً (المرسل) لديه فكرة أو رسالة معينة يريد إرسالها إلى فرد أو جماعة (المستقبل)، ومن أجل إيصال الفكرة يجب على المرسل أن يترجمها ويحولها إلى رموز (كلمات، أرقام أشكال، وصور، ويرسل الرسالة بطريقة شفوية أو غير شفوية أو كتابية، ويستلم المستقبل الرسالة عن طريق حواسه، ويترجمها بفك رموزها في رسالة يستلمها، وفي بعض الأحيان يدخل نوع من التشويش في العملية من خلال الإشارة بالرأس أو التعبير بالوجه، أو القيام بإجراء أو عمل يعرف المستقبل فيما إذا كان تم تحقيق التفاهم (التغذية الراجعة)، وعليه فإن عملية الاتصال تمر بالمراحل التالية:

8-1- مرحلة إدراك الرسالة:

يتخذ المرسل أو المصدر في هذه المرحلة قراره بإرسال الرسالة الاتصالية التي تنتج عن فكرة أو مشاعر أو مؤثر يدفعه إلى إرسال رسالته إلى المستقبل.

8-2- مرحلة الترميز:

هي مرحلة تحويل المعاني إلى رموز لغوية، هنا يقوم المصدر بصياغة أو تحويل أفكاره أو مشاعره أو نواياه إلى رسالة اتصالية، تكون على شكل رموز لغوية منطوقة أو مكتوبة أو غير لفظية (إشارات حركية) ويعتمد نجاح الرسالة على مدى اختيار الرموز المناسبة للمستقبل والموقف الاتصالي الاجتماعي.

8-3- مرحلة اختيار وسيلة أو قناة اتصال:

عملية اختيار الرسالة أو الوسائل التي تناسب طبيعة الرسالة وطبيعة الجمهور المستهدف، فقد يختار المرسل واحدة أو عدة وسائل مثل وسائل سمعية كالإذاعة، أو بصرية كالمطبوعات أو سمعية بصرية كالتلفزيون أو السينما والفيديو والكمبيوتر ويعتبر اختيار الوسيلة المناسبة واستخدام أكثر من قناة لنقل الرسالة من العوامل المهمة لنجاح الاتصال.

8-4- مرحلة فك الرموز:

هي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الجديدة إلى معاني، ففي هذه المرحلة يقوم المستقبل الجديد (المرسل الأصلي) باستقبال إجابة المرسل (المستقبل الأصلي)، التي هي على شكل رسالة اتصالية في فك رموزها ويفهم معناها، فان تبين له بأن رسالته قد فهمت من قبل المستقبل اطمأن لنجاح اتصاله، وإن تبين عكس ذلك عاد وأرسل رسالة اتصالية جديدة ومعدلة وواضحة بشكل يؤدي إلى استيعابها من قبل المستقبل ففي هذه الحالة يصبح المستقبل مرسلًا وهكذا تستمر عملية الاتصال سؤالًا وجوابًا أخذ وعطاء بشكل تفاعلي مستمر حتى تحقيق الهدف الكلي من الاتصال. (د.معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، 2008، ص: 165-167)

8-5- مرحلة الاستجابة أو ردود الفعل على الرسالة:

فالاستجابة تعني مدى قبول أو رفض الرسالة من المستقبل، وقد تكون الاستجابة مباشرة أو غير مباشرة أو ضعيفة أو قوية أو سلبية أو ايجابية أو عقلية أو مادية، وتكمن هذه الاستجابة أنها تخبرنا عن مدى نجاح الاتصال أو فشله، فهي تخبر المرسل فيما إذا سمعت أو شهدت أو قرئت أو فهمت رسالته أم لا، فالاستجابة أحد أهداف الاتصال الرئيسية، ففي هذه المرحلة يقوم المستقبل بعد استجابة المرسل بصياغة استجابته (فهمة

أفكاره ومشاعره) في رسالة اتصالية وبيئتها للمصدر فيصبح المستقبل مرسلا، والمرسل مستقبل، وقد تكون الاستجابة ضرية باليد أو تصفيقا مدويا أو إغلاق مفتاح الراديو أو التلفزيون، أو اتصالا هاتفيا أو رسالة خطية.

9- العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي:

تتأثر عملية الاتصال بمجموعة من العوامل يمكن أن نقسمها إلى ثلاثة أنواع، فهناك عوامل مرتبطة بعناصر عملية الاتصال في حد ذاتها، وأخرى تنظيمية يضاف إليها بعض العوامل المشتركة بينهما.

9-1- العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي من خلال عناصره:

الجدول رقم: 03

المرسل	الرسالة	الوسيلة (القناة)	المستقبل
مهارة الاتصال لديه (مهارة القراءة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث).	المحتوي (اللغة المشتركة، المعني الواضح والبسيط)، ويختلف محتوى الرسالة باختلاف الموضوع، هدف الرسالة، الوسيلة المستخدمة والمستقبل.	الحواس الخمس (النظر، السمع، الشم، التذوق، اللمس)	مهارات الاتصال لديه مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث.
الفروق الفردية اتجاهاته، دوافعه، إدراكه، قيمه، شخصيته، اعتقاداته، حاجاته، دوافعه، انفعالاته، حماسه، ميوله وتقييمه... الخ.	أسلوب الجماعة أو المشاركة، تتم مشاركة الأفراد الذين يتعلق بهم الموضوع. مشاركة الأفراد الذين لديهم خبرة. مشاركة الأفراد القادرين علي استخدام مهارات الاتصال.	تعدد وسائل الاتصال (قدرة الفرد المستقبل علي الاستيعاب محدودة، لذلك تعدد قنوات الاتصال يؤدي إلي تشتيت فهم المستقبل واستيعابه، وبالتالي إلي عدم تنفيذ الهدف من الاتصال بالشكل المطلوب).	الفروق الفردية اتجاهاته، دوافعه، إدراكه، قيمه، شخصيته، اعتقاداته، حاجاته، دوافعه، انفعالاته، حماسه، ميوله وتقييمه... الخ.
معرفته وخبرته (التعلم، الخبرة المكتسبة). ويمكن أن نطلق علي التعلم والخبرة مسمي المستوي الثقافي للفرد.	الترميز (الكلمات، الأصوات، الصور، الحركات، السكون، لغة، الجسد... الخ).	توفير وسائل الاتصال (يجب توفير وسائل يمكن الأفراد أن يتناقوا بها المعلومات وتنمي مهارتهم في استخدام وسائل الاتصال).	معرفته وخبرته (التعلم، الخبرة المكتسبة). ويمكن أن نطلق علي التعلم والخبرة مسمي المستوي الثقافي للفرد.

البيئة الخارجية	التغذية العكسية
وتتمثل في الضجة والتشويش، بيئة الاتصال تحتوي علي أشخاص وأحداث ووقائع وأصوات ورموز وأماكن، وعلاقات قد تسهل أو تعيق أو تحذف عملية الاتصال أن عدم اتسام بيئة الاتصال بالعدالة والثقة والأمان والتعاون يؤدي ذلك إلي إعاقة عملية الاتصال.	المعلومات التي يرجعها المستقبل إلي المرسل تؤثر علي عملية الاتصال لذا يجب أن تؤكد التغذية العكسية علي تنفيذ الهدف من أجله ثم الاتصال، وأنه تما التصرف كما هو مطلوب. التغذية العكسية يجب أن تؤكد علي وصول الرسالة، فهم الرسالة تماثل الفهم لدي كل من المرسل والمستقبل، التنفيذ السليم لما ورد في الرسالة).

(أحمد ماهر، 2008، ص:57).

9-2-2- العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي:

9-2-1- كبر حجم المنظمة:

يعني تضاعف عدد المستويات الإدارية فيها وتضاعف الوحدات الرئيسية والوحدات الفرعية، وهذا يعني تزايد المسافة بين المرسل والمستقبل، مما يؤدي إلى زيادة احتمالات التشويش والضجة والتحريف والتأخر في وصولها. (أحمد ماهر، 2008، ص:59)

9-2-2- تعدد قنوات الاتصال:

سيكون من المحتمل أن تتلاعب هذه القنوات بالرسالة فتحرفها، ويمكن أن تحول بينها وبين وصولها في الوقت المناسب، وكلما ازدادت قنوات الاتصال ازداد عنصر التشويش.

9-2-3- الاتصال غير الرسمي:

يعتبر الاتصال غير الرسمي وسيلة لإشباع استفسارات الموظفين وبشكل سريع، ويستخدم بشكل أكبر عندما يصعب تنفيذ هذه الأمور بالاتصال الرسمي مثل السؤال عن علاوة أو ترقية، لكن إذ لم يزود الاتصال غير الرسمي بالمعلومات الصحيحة والحقائق سيكون مصدر للإشاعات والبلبله داخل المنظمة.

9-2-4- مشاركة العاملين:

الإدارة التي تتصت للعاملين، ولا تلجأ إلى السلطة أو فرض رأي، تساهم في تنشيط الاتصال وعرض وجهات النظر، والعكس صحيح، فالإدارة تحرم العاملين من المشاركة وتحبط من عملية الاتصال وتؤثر على روحهم المعنوية وتقتل الإبداع لديهم.

9-2-5- مهارات العاملين في الاتصال:

لا يكفي أن تطور مهارات الاتصال لدى العاملين (مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع مهارة التحدث)، بل يجب تطوير مهاراتهم في استخدام وسائل الاتصال كالخطابات، المذكرات، التقارير... الخ ولتنمية هذه المهارات يمكن توفير برامج تدريبية تعمل على تنمية مهارات العاملين على استخدام وسائل الاتصال.

9-2-6- تطوير نظم لحفظ البيانات والمعلومات:

حفظ البيانات والمعلومات يسهل عملية جمع المعلومات وتبويبها وتخزينها، كما يمكن العاملين من التدريب عليها واستخدامها بسهولة، وحفظ المعلومات لا يعني حجبها عن العاملين وإنما حفظها من الضياع والتلف.

9-3-3- عوامل أخرى مؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي:

يقصد بها العوامل التي يشترك فيها العناصر المكونة لعملية الاتصال، مع الجوانب التنظيمية ومن أهمها

ما يلي:

9-3-1- الكفايات اللغوية:

يقصد بها معرفة المرسل والمستقبل باللغة المستخدمة، استخدام مفاهيم ومصطلحات واضحة يفهمها المستقبل، لتخلص من المشكلات النحوية الإملائية، معرفة المستقبل للمعنى الذي يقصده المرسل، السهولة والوضوح في صياغة الرسالة، غياب عيوب النطق والاستماع، وتطبق هذه العوامل في مجال الاتصال التنظيمي باختلاف أنواعه وأشكاله، فلا بد من التحكم في اللغة المستخدمة بين مختلف المستويات التنظيمية في أي منظمة، لذلك تعتمد هذه الأخيرة في إعداد برامج التكوين بناء على مثل هذه المعطيات.

9-3-1- الكفايات التواصلية:

تعني القدرة على استخدام قواعد التفاعل الاقتصادي (مراعاة كيفية المخاطبة، مراعاة مكانة المخاطب مراعاة الحالة النفسية له)، ويمكن أن يكتسب الشخص قواعد التفاعل التواصلية من خلال الملاحظة والتقليد والتعلم والتجربة. (محمد أحمد النابلي، 2002، ص:180)

9-3-3- الانطباعات والآراء (الخلفية العامة):

يجب تجنب الانطباعات والآراء، خصوصا الانطباعات والآراء السلبية، والاعتقادات حول سوء نية المرسل، لأنه في هذه الحالة سيعمل المستقبل على فك رموز رسالة المرسل متأثرا بالخلفية التي تكونت لديه مما يؤدي إلى فهم الرسالة فهما سلبيا.

9-3-4 - التخطيط الجيد للاتصال:

تحديد الهدف الذي من أجله نشأ الاتصال، وتحديد الرسالة وتحديد الوسيلة وتحديد المستقبل، وأمر يؤثر

على عملية الاتصال. (صلاح الدين جوهر، 1980، ص:57)

9-3-5 - السياق:

يشمل السياق المادي (المكان)، والسياق الزمني (الوقت)، والسياق النفسي (الحالة النفسية للمستقبل أو

للمرسل)، والسياق الجسدي (الإعاقة العضوية)، والسياق الاجتماعي (المكانة الاجتماعية للمرسل أو للمستقبل)

العلاقات التي تربط بها المرسل أو المستقبل، الظروف التي يمر بها المرسل والمستقبل.

9-3-6 - مفهوم الذات لدى المرسل أو المستقبل في الجانبين اللغوي والعقلي:

كيف يرى المرسل والمستقبل نفسه (الثقة بالنفس)، كيف يرى المستقبل والمرسل قدرته على إرسال أو

استقبال المعلومات (الاقتناع بالوسيلة)، كيف يرى الموضوع الذي يود التحدث فيه (الاقتناع بالموضوع)، وكيف

يرى المرسل المستقبل، وكيف يرى المستقبل المرسل (الاحترام المتبادل بين الطرفين). (عصام سليمان موسى،

1986، ص:141)

9-3-7 - مركز الفرد في التنظيم الهرمي:

لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبير بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم وهناك

ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي و هي:

_ تدفق الاتصالات من الأعلى للأسفل.

_ تدفق الاتصالات من الأسفل للأعلى.

_ تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من الأسفل إلى الأعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية، وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا. (مهدي حسن، 1993، ص:217)

9-3-8- زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته:

يتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية، ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي. (علي السلمي، 2000، ص:273)

9-3-9- إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تسيير وتنشيط الاتصالات:

من أهداف عملية تسيير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي:

- اختصار الجهد والوقت.
- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال.
- تضيق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العامل.
- قرب الإدارات التي تتعامل مع بعضها البعض لتسهيل الاتصال.

9-3-10- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين:

هذه المهارات هي:

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

- ✓ تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة: إذا سادت الاتجاهات الموجبة في المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم البعض.
- ✓ توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد.
- ✓ تخليص الأفراد العاملين من العقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد.
- ✓ تدعيم شبكة الاتصالات غير رسمية بأكبر قدر ممكن من الحقائق والمعلومات وذلك للتقليل من الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات. (مهدي حسن، 1993، ص:221)

10- معوقات الاتصال التنظيمي:

إن نظام الاتصالات كأى نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات ومشاكل باستمرار، وعدم الانتباه لها يخلق سوء فهم في عمليات الاتصال، ويمكن تحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية الاتصال وتؤثر في فعاليته كما أشار إليها الشيخ سالم وآخرون عام 1995 على النحو التالي:

- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، ودون تفكير مسبق من قبل المرسل وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها.
- عدم القدرة على التعبير مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.
- الضعف في الإصغاء للمتحدث.
- كثرة التشويش الناتج عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال.
- عدم الثقة والتهديد بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال.

أما " القريوتي " في سنة 2000 فيحدد أهم المعوقات في عملية الاتصال كما يلي:

10-1- المعوقات النفسية والاجتماعية:

حيث أن تفسير الرسالة يتوقف على حالة الفرد النفسية، وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه، ودرجة الانتقائية في الإدراك، ودوافع الفرد، أما فيما يتعلق بالمعوقات الاجتماعية حيث تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية، لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية ويمكن أن تركز على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية.

10-2- المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم:

- ❖ غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات.
- ❖ مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة، فالمركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات.
- ❖ قصور أدوات الاتصال وعدم كفايتها أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة (معن محمود عياصرة،

2008، ص:175.154)

يمكن أن نضيف عددا من المعوقات التي تقلل من فعالية الاتصال والتي من بينها:

- اللغة: يسبب عدم فهم معاني اللغة وطريقة استخدام اللغة ذاتها.
- الرغبات والميول والاستيعاب: ينجذب الفرد في كثير من الأحيان إلى المعلومات التي تتوافق مع رغباته وميوله ويتجاهل المعلومات التي تتعارض مع ميوله ورغباته.
- القدرة على الفهم والاستيعاب: حيث يتفاوت الأفراد فيما بينهم في القدرة على الفهم الدقيق والسرعة في الفهم كذلك.

▪ الخوف: قد يعزي بعض الأفراد الخوف من جراء إرسال بعض المعلومات الواجب إرسالها وتظهر بصورة واضحة في الاتصالات الصاعدة بين المرؤوسين إلى الرؤساء مثل شكاوي العاملين.

10-3- معوقات تتعلق بقناة الاتصال:

يستعمل المرسل رسائل غير لفظية مثل الإيماءات وتعابير الوجه وحركات الجسم، حيث لا تتناسب وطبيعة ومضمون الرسالة.

- ❖ معوقات مادية: والتي قد تنشأ نتيجة وجود عوائق مادية كالضوضاء والتشويش في أجهزة الاتصال.
- ❖ معوقات في الإصغاء: حيث كثيرا من الأفراد لا يصغون بشكل جيد فقد يتظاهرون بالانتباه، لكن تفكيرهم بعيد عن مجرى الحديث، وقد يكون ذلك ناتج عن اللامبالاة، وعدم الاهتمام بمحتوى الرسالة أو الرغبة في الحديث أو أسباب أخرى.

11- وظائف الاتصال التنظيمي:

يسند الاتصال التنظيمي في المنظمة عدة وظائف، تتنوع بين الوظائف الأكثر بساطة، والتي تتجلى خصوصا في نقل المعلومات، وبين الوظائف الأكثر تعقيدا من التحفيز، الإعداد والانجاز، وهي تلك الوظائف التي تقوم على أساس إشراك العمال وتحفيزهم، كما تختلف هذه الوظائف وتتغير تبعا لطبيعة المنظمة وبغض النظر عن نوع هذه الأخيرة فان 'دومون DOMONT' و'كامبل KAMPL' وآخرون حددوا الوظائف الاتصالية كما يلي:

-1-11- الوظيفة اللوجستية:

تتمثل في تبادل المعلومات، حيث أن كل منظمة مهما يكن نشاطها أو حجمها لا تستطيع العمل دون معلومات نازلة صاعدة وجانبية وذلك من خلال:

✓ نقل المعلومات النازلة: تقوم المعلومات الصادرة عن المديرية بدور الإعلام، مشكلة معطيات عملياتي تتمثل في الأوامر، التعليمات والتوجيهات، والتي تصدر عن مستوى إداري تحتي، كما أن هذه المعلومات توجه لكل المستويات وضرورة للسير الحسن في المؤسسة، غير أنها لا يمكن أن تضمن ذلك.

✓ نقل المعلومات الصاعدة : دورها إعلام المديرية، تسمح للإدارة بسماع العمال، وهذا الصعود ضروري للمعرفة مدى نجاح المعلومات النازلة في أداء الأدوار المنوط بها، وكذا معرفة حالة العمال، حاجاتهم المعلوماتية، اقتراحاتهم... غير أنه ولكي تؤدي المعلومات الصاعدة أدوارها لا بد أن تمر عبر وسائل ملائمة.

✓ نقل المعلومات الجانبية: دور هذه المعلومات خلق وتشبيد اتصال حقيقي بين أعضاء المؤسسة من نفس المصلحة أو من مصلحة مختلفة، ويسمح نقل المعلومات من هذا النوع تبادل وجهات النظر وتبادل الأفكار ورفع وإزالة وتجنب سوء الفهم، الخلافات والنزاعات، التعارف بين العمال، وإيجاد نقاط الاتفاق والاختلاف ومعالجتها، وبالتالي تشكيل فريق حقيقي متماسك ومتضامن وهذا يقتضي شعورا ووعيا وإرادة من طرف المديرية لتحقيق هذا النوع من الاتصال وتطويره.

11-2- الوظيفية الإدارية:

تظهر هذه الوظيفة بشكل أساسي من خلال أدوار إطارات المؤسسة، الذين يشكلون عناصر رئيسية في نظام المعلومات ذلك أنهم وسطاء للمعلومات، الصاعدة والنازلة، كما أن النقل الجيد لهذه المعلومات يتوقف كثيرا على كفاءتهم ودرجة إشراكهم في العملية الاتصالية، ويلاحظ هذا من خلال تسريعهم ونشطهم لفرق العمل مثلا، كما يتجلى أيضا في درجات التداخل بين الاتصال الداخلي والمناجمنت الناتج عن الممارسات اليومية للعلاقات المنظمة في المستويات الإدارية بين الأفراد وفرق العمل.

11-3- الوظيفة الاقتصادية:

يمثل الاتصال الداخلي الصيرورة التي تخلق المنظمة، وترفع قواعدها، ولكي تكون هذه المنظمة ديناميكية فعالة ومنتجة، يجب أن يكون الاتصال داخل المنظمة ديناميكي ومليء بالمعاني والأهداف، وذلك من خلال الارتكاز على "صيرورة التقارب الرمزي"، وذلك بإيجاد ترجمات غنية لعمليات متفق عليها، لا تأتي إلا بالسرور على إيجاد درجة عالية من التطابق بين الخطابات (أي رسائل المديرية) وتطبيقات بنية السطح (العمال) ومصالحها وتوقعاتها.

11-4- الوظيفة الاجتماعية:

هي الوظيفة العلائقية والتي تتمثل في ترسيخ:

- علاقات مؤسسة-عمال: يعبر العمال بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بواسطة الممثلين عن آرائهم وحاجاتهم، حول الظروف الصحية والأمنية للعمل، تنظيم العمل، المكافآت، تطور المهنة والمصالح الاجتماعية.

من هنا يتوجب على المؤسسة سماعهم والإجابة عن اهتماماتهم بمعلومات مهمة غالبا تترك هذه الوظيفة لممثلي العمال، وبهذا تكون المؤسسة قد عملت على إدماج العمال واحتضانهم في مناخ اجتماعي، وبالتالي تقليص المسافة بين العمال والمسؤولين (المديرية) داخل المؤسسة.

- وعي جديد: نلمس في وقتنا الحالي وعيا جديدا بالمشاكل الاجتماعية المرتبطة بالأزمات الاقتصادية وباللامركزية التي تنبعث من إلغاء وإزالة ضغوطات العمل، حيث يكون من الصعب إعداد خطاب تحفيزي مثلا عندما نفرض على العمال تضحيات مالية، وعليه فإن الاتصال الداخلي مكلف للإعلان عن تقادي النزاعات الاجتماعية ومرفقة بالمخططات الاجتماعية، فإن هي وظيفة علائقية تحفيزية وبالتالي من خلال ما سبق ذكره يمكننا تلخيص الوظائف الأربعة للاتصال التنظيمي فيما يلي:

- ✓ وظيفة تقنية تتمثل في نقل المعلومات.
- ✓ وظيفة إدارية تتمثل في تنشيط وتدريب وتوجيه فرق العمل.
- ✓ وظيفة اقتصادية تعمل على نشر رموز متطابقة لخلق فريق عمل قوي ومحفز اقتصاديا.
- ✓ وظيفة اجتماعية تعمل على خلق مناخ اجتماعي يرتكز على علاقات حسنة بين العمال والمؤسسة.

(DEMONT,L.KEMPL,2000,P;215).

12 - حوصلة فصول الدراسة:

الربط بين المتغيرين القيادة والاتصال:

يعتبر أداء الفرد مجموعة من المشاعر والسلوكيات التي تتفاعل فيما بينها وتتراكم لتعطي صورة واضحة عن هذا السلوك، هذه المشاعر تتولد من البيئة التنظيمية للفرد والتي تعطي أهمية كبيرة للقيادة باعتبارها المحرك الديناميكي وموجه الأفراد في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

تؤثر القيادة بشكل كبير على الفرد ولكن هذا الأثر لا يظهر مباشرة، وإنما عبر مراحل تتمثل في مجموعة من ردود الأفعال والتي تعتبر نتيجة لفعل القيادة، وتأثر هذه الأخيرة في نوعية وأداء الفرد داخل المنظمة، وهذا ما أثبتته عدة دراسات والتي رأت بأن القيادة تؤثر على أداء الفرد وذلك من خلال عدم تقبل الفرد لطريقة العلاقات والتوجيهات المقدمة من طرف القادة وبالتالي تأثر على أدائه، وتوجد بعض الدراسات السابقة التي رأت بأن دور التفاعل والانسجام بين القادة والمرؤوسين يساعد في تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال بعض الخصائص التي تتوفر في القادة والمرؤوسين مما يسهل عملية الاتصال بين مختلف هياكل المنظمة .

يعتبر الاتصال التنظيمي من العوامل الأساسية التي تساعد القادة في التعاون مع المرؤوسين، وبالتالي الحصول على المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، ومنه يمكن القول بأن سلامة القرارات الإدارية وفعاليتها تعتمد بدرجة أكبر على نوعية الاتصالات بين القادة والمرؤوسين، وتتمثل هذه الفعالية في تنمية الفهم والتواصل بين القادة والمرؤوسين والوصول لتحقيق الأهداف المسطرة .

كما توصلت العديد من الدراسات إلى أن نجاح الاتصال التنظيمي داخل المنظمة يتطلب أن يكون قائد فعال وملم بالأمور الإدارية وعمال مؤهلين ومتقبلين لفعل القيادة وأن يتميز كلا الطرفين بالمرونة، ويكفي أن نذكر أن عملية صنع القرار هي جوهر العملية الإدارية كلها، وأن هذه الأخيرة تتوقف على سلامة المعلومات التي تتاح

لصانع القرار في أي مستوى من المستويات الإدارية، وأن هذه المعلومات لا يمكن توفرها إلا من خلال عملية الاتصال مهما كان نوعها أو شكلها وأن وجود معلومات لدى صناع القرار تمكنه من اتخاذ القرارات في مواقف مناسبة، وهنا تكمن أهمية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة من خلال التفاعل بين القائد والمرؤوسين وسير العلاقات داخل المنظمة على أحسن ما يرام، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف اللازمة. (محمد حربي حسن، 1989، ص:160).

كما تتمثل كذلك في كون الاتصال أداة فاعلة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين والقادة وينمي روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء للمنظمة، كما يتعرف القائد على حاجات مرؤوسين وردود أفعالهم اتجاه أهداف التنظيم وسياسته، ومنه يمكن استخلاص دور وأهمية القيادة في الاتصال التنظيمي داخل المنظمة من خلال النقاط التالية :

- معرفة القادة بحاجات مرؤوسيهـم.
 - حسن التصرف مع المرؤوسين ومعرفة متطلباتهم.
 - تفهم الأفراد لطبيعة عملهم.
 - توجيه الأوامر بطريقة ديمقراطية لكي تساعد في تقوية العلاقة بين القادة والمرؤوسين.
 - تقبل الأوامر والتوجيهات من طرف المرؤوسين.
- وعليه فإن تحقيق أفضل عملية إدارية تتمثل في قادة ملتزمين بأداء مهامهم تجاه مرؤوسيهـم، وبالتالي تحقيق الرضي لكلا الطرفين بالنسبة للقائد تطبيق أوامره وتقبل قراراته، وبالنسبة للمرؤوسين تنفيذ المهام والتوجيهات الموكلة إليهم والشعور بالانتماء للمنظمة.

خلاصة الفصل:

إنّ القدرة على الاتصال الجيد تمثل أساسا القيادة الفعالة، وعلى الرغم من أهمية الاتصال، فإنّ الكثير من القيادات في المواقع الإدارية المختلفة تتقصهم هذه القدرة، فليس من الغريب أن نجد الكثير من المرؤوسين الذين لا يعرفون ماذا يفعلون، ولماذا يفعلونه، وليس من الغريب أيضا أن نجد الكثير منهم يشعرون بعدم الرضا نتيجة لذلك، ويرجع ذلك كله إلى الشعور الوهمي لدى القادة أو الرؤساء بأنهم على اتصال جيد بتابعيهم فالإتصال ليس مجرد عملية نقل إلى آخرين، ولكنه عملية تفاعل مع الآخرين لفهم كل منهم موقف الآخر.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع منهجية البحث

الفصل الرابع: منهجية البحث.

تمهيد:

- 1- منهج الدراسة.
- 2- مجالات الدراسة.
 - 2-1- المجال المكاني.
 - 2-2- المجال البشري.
 - 2-3- المجال الزمني.
- 3- العينة وكيفية اختيارها.
- 4- خصائص أفراد العينة
- 5- الإجراءات المنهجية للدراسة.
 - 5-1- أدوات جمع البيانات.
 - 5-2- الأدوات الإحصائية.

تمهيد:

علم النفس في دراسته للظواهر يسعى دوماً إلى الجمع بين محورين أساسيين، أولهما الإثراء النظري لموضوع الدراسة وثانيهما المعطى الواقعي، ولما كانت الدراسة النظرية وحدها كافية للوصول إلى الكشف عن الحقائق المتعلقة بالموضوع المدروس، كان من الضروري القيام بدراسة ميدانية التي تعتبر الوسيلة الجادة والهامة لجمع البيانات من الواقع، ولا يتسنى له ذلك إلا بإتباع طريقة منهجية واضحة توصله للهدف المنشود طبقاً لمشكلة البحث.

على هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث عناصر أساسية تتم من خلالها التعرف على ميدان الدراسة، حيث خصص العنصر الأول لتقديم مختلف مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال المكاني، المجال الزمني والمجال البشري، أما العنصر الثاني فتم فيه تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها، في حين خصص العنصر الأخير من هذا الفصل في عرض أهم خصائص عينة البحث، وكذلك عرض خصائص الأفراد المبحوثين، وهم إداري الشركة الوطنية للدهن وحدة الأخصرية ENAP الذين أجريت عليهم الدراسة.

1- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج من العناصر الأساسية التي ينبغي أن تتوفر في أي دراسة ومن الوسائل الهامة التي يستخدمها الباحث في دراسته لظاهرة البحث، ومن غير المعقول أن يخلوا أي بحث من منهج أو أسلوب يصل بالباحث إلى التحقق من قبول فرضياته أو رفضها.

يعرف المنهج بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول لتلك الحقائق وطرق اكتشافها. (محمد شفيق، 2004، ص: 45)

وعليه فإنّ الطريقة التي اتبعناها في هذا البحث اعتمدت على المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة وبيان خصائصها وحجمها وكذا جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها واستنباط استنتاجاتها ومن ثم الوصول إلى تعميمات بشأن موضوع الدراسة.

2- مجالات الدراسة :

يتم عرضها وفقا لمجالات الدراسة الثلاث المعروفة وهي:

2-1- المجال المكاني:

يمثل مجتمع البحث والمجال العام للدراسة الميدانية، و في هذه الدراسة يكمن المجال المكاني في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخصرية ENAP.

2-1-1-1 مدخل عام حول تاريخ المؤسسة وتطورها:

اهتم الاستعمار الفرنسي بالدهن في الجزائر وخاصة من طرف المؤسسات الخاصة، والتي كانت تابعة للمعمرين مثل: مؤسسة أسطرال، ديكو... الخ، وقد استثمر نشاط هذه المؤسسات بعد الاستقلال إلى غاية سنة 1967، حيث تم إنشاء عدة مؤسسات وطنية منها: المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC بأمر رقم 67/273 سنة 1967 تحت إشراف وزارة الطاقة والمناجم، وبمقتضى المرسوم رقم 417/82 المؤرخ في 1983/12/14 المتعلق بإعادة هيكلة وتقسيم هذه المؤسسة "SNIC" إلى مؤسسات وطنية نذكر منها: ENAD و ENAP.

لقد تم اختيار هذه المؤسسة الوطنية للدهن ENAP والتي لا يخفى على أحد أنها تعتبر إحدى أكبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأهمها، والتي استطاعت فرض وجودها ومكانتها في السوق الوطنية وحتى العالمية، حيث صنفت في المرتبة الحادية عشر عالميا سنة 1986 من حيث طاقة الإنتاج، كما وصلت إمكانياتها الإنتاجية سنة 2006 إلى 176 334 طن، وهي تسعى دائما للتغيير نحو الأحسن في ظل احتكارها لمجال عملها من (إنتاج وبيع للدهون بمختلف أنواعها) أضف إلى ذلك قدم وأصالة المنظمة ما يؤهلها لاكتساب ثقافة خاصة بها، وكذا فضولنا إلى محاولة معرفة خفايا هذه المنظمة.

2-1-2-2 نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للدهن:

أُنشئت المؤسسة الوطنية للدهن بمقتضى المرسوم رقم 417/82 المؤرخ في 1982/12/14 والمتعلق بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية "SNIC"، وبأشرت نشاطها الإنتاجي في شهر جانفي من سنة 1983 برأس مال اجتماعي يقدر بـ: 100 000 000,00

وبموجب المرسوم رقم 13/84 الصادر في 12/05/1984 أصبحت المؤسسة تابعة لوزارة الطاقة والصناعات الكيماوية بعدما كانت تابعة لوزارة الصناعات الخفيفة، لتصبح مستقلة بتاريخ 31/03/1990 مع استقلالية المؤسسات الوطنية في نهاية الثمانينات، ولقد أسندت لهذه المؤسسة مهمة ترقية وإنتاج الدهون ومشتقاتها في إطار المخطط الوطني الاقتصادي الاجتماعي (الدهن، البرنيق، المجففات والغراء... الخ) والهادف بالدرجة الأولى إلى تغطية السوق الوطنية.

في الفترة الممتدة ما بين 1983 إلى 1985 شملت الوحدة أربع وحدات إنتاجية ليتم بعد ذلك إضافة وحدتين إنتاجيتين لتصبح تشمل ست وحدات إنتاجية (وهو العدد الحالي للوحدات بالمؤسسة) منها مركبات كبرى تشغل ما يقارب 1876 عامل وذلك قصد تدعيم القدرات والطاقات الإنتاجية للمؤسسة.

تعد المؤسسة الوطنية للدهن على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في السوق المحلي للدهن والتي تهدف إلى تغطية وتلبية حاجات ورغبات السوق الوطنية بالكمية والنوعية، كما تطمح في المستقبل دخول المنافسة العالمية.

في إطار إستراتيجية البقاء والاستمرار وكذا الريادة في مجال نشاطها (إنتاج الدهون) على المستوى المحلي، وضعت المؤسسة عدة أهداف إستراتيجية قصد تحقيقها على المدى القريب والمتوسط وهي كالتالي:

- توسيع مكانتها في السوق المحلية بتنوع منتجاتها وتطويرها لكسب مكانة بين المنتجات العالمية للدهن ومنافستها.
- خلق علاقات مع الأعوان الاقتصاديين الناشطة في نفس المجال.
- توسيع أسواقها بتطوير صادراتها من المنتجات.
- الحفاظ على مستوى الإنتاج والنشاط.
- توسيع الوحدات الإنتاجية لخلق مناصب عمل جديدة.

- التقليل من المواد الأولية المستوردة ومحاولة توفيرها محليا.
- المحافظة على جودة المنتجات والحرص على مطابقتها للمواصفات العالمية.

2-1-3 التنظيم العام للمؤسسة الوطنية للدهن:

يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن مديرية عامة وهيكل مركزية هي:

- مديرية التخطيط والرقابة.
- مديرية المالية.
- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية التمويل.
- مديرية الإنتاج والنوعية.
- المديرية التقنية.

كما تضم المؤسسة ست (6) وحدات إنتاجية موزعة عبر التراب الوطني وهي:

- الوحدة الإنتاجية بالأخضرية (UPL).
- الوحدة الإنتاجية بالجزائر (UPA).
- الوحدة الإنتاجية بسوق أهراس (UPSA).
- الوحدة الإنتاجية بالشراكة (UPC).
- الوحدة الإنتاجية بوهران (UPO).
- الوحدة الإنتاجية سيق بمعسكر (UPS).

- الموقع الجغرافي:

يقع مقرها بمدينة الأخضرية والذي يتكون من ثلاث طوابق.

العنوان ص ب الطريق الوطني رقم 05 الأخضرية، ولاية البويرة.

الهاتف 026. 90. 44.12

الفاكس 026. 90. 04.10

- عدد العمال:

يبلغ عدد العمال حوالي 355 عامل.

- تخصص المؤسسة:

النشاط الأساسي هو إنتاج الدهن ومشتقاته.

أ- منتجات تامة الصنع وتمثل فيما يلي:

- دهون العمارات وتشمل جميع الدهون المستعملة في البناء مثل دهن الجدران والطلاء.
- الدهون الصناعية وهي مخصصة لطلاء الآلات مثل الآلات الكهرومنزلية، آلات الغسل التلفاز.
- دهون السيارات وتشمل جميع الدهون ومعالجين الزجاج المستعملة للسيارات.
- البرنيق ويشمل جميع البرانيق اللامعة مثل برنيق الخشب برنيق الجلد.

ب- منتجات نصف مصنعة تتمثل فيما يلي:

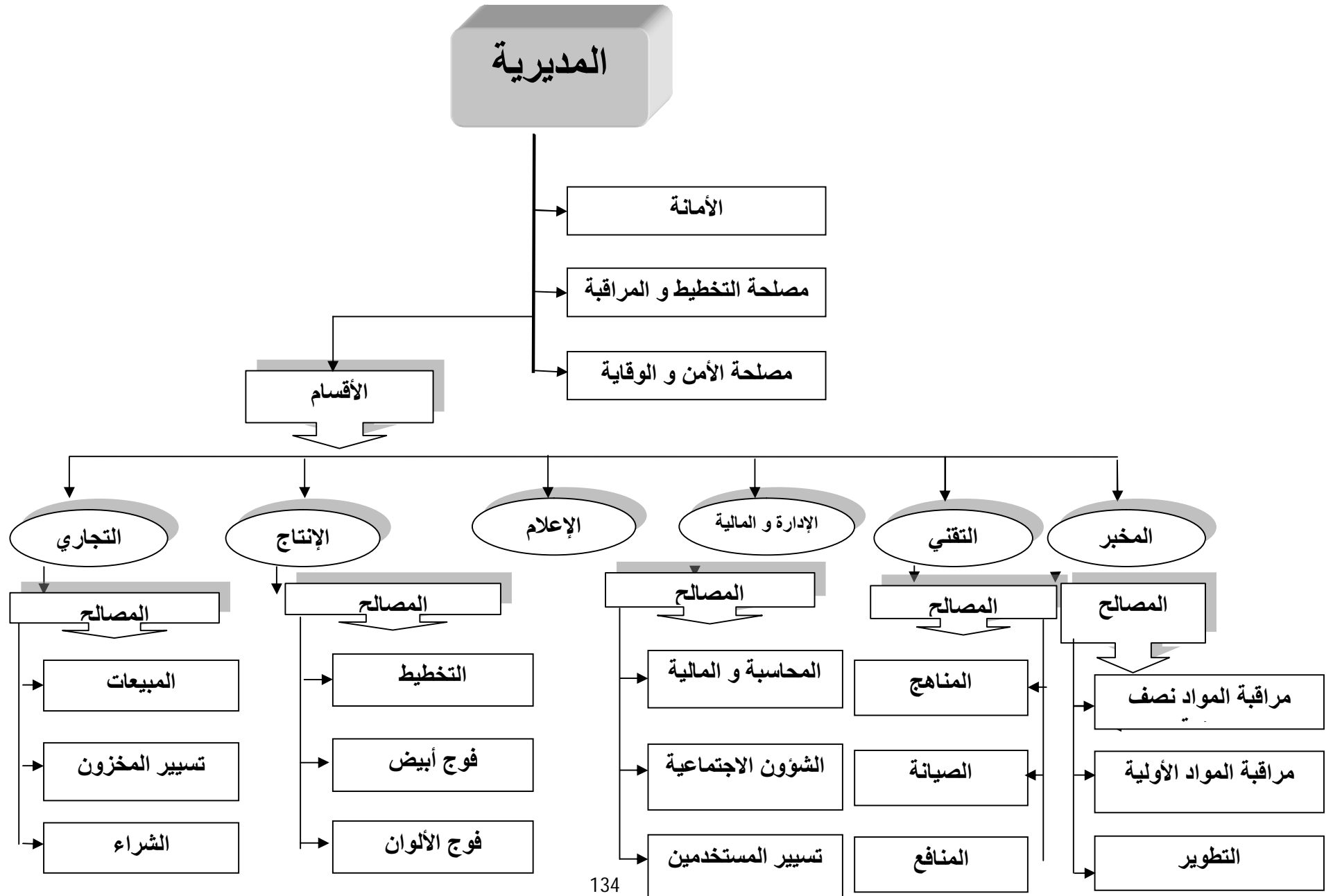
- الراتنجات.

- المستحلبات.

- المجففات.

- وحدات المؤسسة:

يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية ENAP، مديرية عامة وهيكل مركزية أخرى هي الأمانة العامة، مصلحة النوعية، مصلحة الأمن والوقاية، مصلحة التخطيط والرقابة، دائرة الإنتاج ، دائرة الإدارة والمالية، الدائرة التقنية، دائرة الإعلام الآلي، الدائرة التجارية، دائرة التطوير والنوعية... الخ.



- مهام الوحدات:**مدير الوحدة :**

مدير الوحدة شخص يتمتع بالقدرة علي التسيير والإدارة ويحرص علي الأداء الجيد للوحدة كما يرجع له اتخاذ القرارات علي مستوى الوحدة والتنسيق بين مختلف وحداتها.

الأمانة العامة:

تابعة مباشرة للمديرية العامة حيث تلعب دور الوسيط ويتم علي مستواها:

- استقبال الملفات ذات الأهمية الآتية من الخارج بهدف دراستها.
- إعلام المصالح المعنية بوصول الملفات بهدف دراستها.
- إرسال نسخ من الملفات ذات الأهمية إلي المدير .
- استقبال الملاحظات و الاحتجاجات الخاصة بالمصالح وإرسالها إلي المديرية العامة بعد دراستها.

مصلحة الوقاية والأمن:

هي مصلحة تابعة للمديرية تتكون من تقني سامي في الوقاية والأمن إضافة إلي أعوان رؤساء فرق ومن

مهامهم:

- القيام بالحراسة اليومية ليلا و نهارا.
- إعلام العاملين بوجود خطر داخلي أو خارجي.
- إطفاء الحرائق غير المقصودة.

مصلحة التخطيط والمراقبة:

- تعمل هذه المصلحة تحت إشراف الرئيس بمساعدة سكرتيرة وعون إحصائي وتعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح الموجودة لأهمية الهام الموكلة لها والتي من مهامها الرئيسية:
- مسك المعلومات الخاصة بنشاط الوحدة مثل كمية الإنتاج والمبيعات.
 - إعداد الميزانية الشهرية.
 - متابعة أسعار المواد الأولية.
 - إعداد مخطط الاستثمارات.
 - الاطلاع على نشاطات المصالح الأخرى.

إضافة إلى كل الهياكل المركزية التي سبق ذكرها هناك ستة دوائر رئيسية نذكر منها مايلي:

❖ دائرة الإدارة والمالية:

تلعب دورا هاما في جمع المعلومات وتنظيمها ومن مصالحها.

- مصلحة المالية والمحاسبة:

من مهامها مسك الدفاتر المالية والمحاسبة التابعة للوحدة.

- المصلحة الاجتماعية:

تهتم بتوفير الأكل والمساعدة الطبية عند الحاجة والضمان الاجتماعي.

- مصلحة تسيير المستخدمين والوسائل العامة:

يتم فيها استقبال طلبات العمل وطلبات التريص وتحضير ملفات العمال، بصفة عامة تتمثل مهام دائرة

الإدارة والمالية فيما يلي:

- تطبيق القواعد المتفق عليها والاهتمام بالعلاقات الداخلية والخارجية.
- ضمان السير الحسن للمصلحة عن طريق تنسيق ومراقبة كل الأنشطة.
- تحضير بيانات تقديرية لكل المصاريف الشهرية والسنوية.
- المعالجة اليومية لحسابات الوحدة بالاعتماد على المخطط الحسابي الوطني.

❖ دائرة الإنتاج:

هي المباشرة عن تنفيذ برنامج الإنتاج المسطر كما أنها تقوم بجمع تكاليف الإنتاج لمختلف أنواع الدهن

وهي تتكون من أربع مصالح وهي:

- مصلحة التخطيط .
- مصلحة إنتاج الدهن الأبيض.
- مصلحة إنتاج الدهن الملون.
- مصلحة إنتاج الراتنجات.

❖ الدائرة التقنية:

تلعب هذه الدائرة دورا هاما نظرا لما تقدمه من خدمات كبيرة للتجهيزات إذ تقوم بصيانة جميع الآلات وتجهيزات الوحدة وتتكون من ثلاث مصالح وهي:

- مصلحة المناهج.

- مصلحة الصيانة.

- مصلحة المنفعة.

❖ الدائرة التجارية:

تلعب الدائرة التجارية دورا هاما في الوحدة باعتبارها الصلة التي تربط الوحدة بالعالم الخارجي ومن المهام التي تقوم بها:

- شراء المواد الأولية.

- مراقبة ودراسة تطور السوق وإعلام الدائرة التجارية بذلك.

- ضمان السير الحسن والفعال لهذه الدائرة.

- مصلحة البيع والتي تضم فرع التسويق وفرع تسير المخزون.

-مصلحة الشراء والنقل.

-مصلحة تسير المخزون.

❖ دائرة النوعية والتطوير:

تهتم هذه الدائرة بما يلي:

- مراقبة نوعية المادة الأولية الداخلة للوحدة والتأكد من صلاحيتها.
- مراقبة المنتجات الخامة.
- متابعة الزبائن وضمان خدمات ما بعد البيع.
- صيانة التركيبات المناسبة لكل منتج والوصول إلى المقاييس الدولية.
- تعتمد الدائرة على مخبر يهتم بالبحث والتطوير وتنقسم الدائرة إلى:
- مصلحة المراقبة للمواد الأولية.
- مصلحة مراقبة المنتجات النهائية.
- مصلحة تطوير النوعية

❖ دائرة الإعلام الآلي:

يرأس الدائرة مهندس في الإعلام الآلي ويساعده مهندس آخر بالإضافة إلى مبرمج في الإعلام الآلي ومن

مهامها:

- تعميم استعمال الإعلام الآلي في جميع مصالح ودوائر الوحدة.
- صيانة وسائل ومعدات الإعلام الآلي.
- ضمان السير الحسن والسرعة للمعلومات داخل الوحدة.

2-2- المجال البشري:

أجريت الدراسة على إداري المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخصرية ENAP ، (البويرة) وعددهم 80 إداري موزعين عن مختلف مصالح المؤسسة، أين كانوا محل الدراسة من خلال تقديمهم الاستبيان وللذي أجابوا عليه وكذلك من خلال لقائنا و احتكاكنا معهم أثناء فترة الدراسة.

2-3- المجال الزمني:

أجريت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 2015/03/01 و 2015/04/30 أين كنا نلتقي بعمال الوحدة الوطنية للدهن الأخصرية بمعدل 3 أيام في الأسبوع، وقد تم توزيع الاستبيان على المبحوثين في الفترة الممتدة ما بين 2015/03/30 و 2015/04/07 وتم جمع الاستبيان في الفترة الممتدة ما بين 2015/04/13 و 2015/04/30.

3- العينة وكيفية اختيارها:**• عينة الدراسة :**

تعتبر عملية المعاينة اختيار جزء من مجموعة، بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، ويجب أن تكون طريقة المعاينة التي تستخدمها قادرة على أن تمدنا بعينة ممثلة للمجتمع الأصلي، لهذا عمدنا على أخذ عدد كبير من أفراد العينة، أو بالأحرى أخذنا جل إداري المؤسسة الوطنية للدهن، لأنه كلما زاد عدد أفراد العينة كلما كانت نتائج البحث ذات مصداقية أكثر.

تمثلت أفراد العينة في إداري المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخصرية وعددهم 80 إداري، وكان الاختيار بطريقة مقصودة وليست عشوائية، لأنها مست معظم إداري المؤسسة، وبعد عملية توزيع الاستبيان تم استرجاع 55 استبيان من العدد الكلي والباقي سواء لاستحالة جمعه أو لعدم الإجابة على كل المعلومات والبنود.

4- خصائص أفراد العينة:

تتمثل خصائص عينة البحث في الجنس، السن، الأقدمية.

4-1- الجنس:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

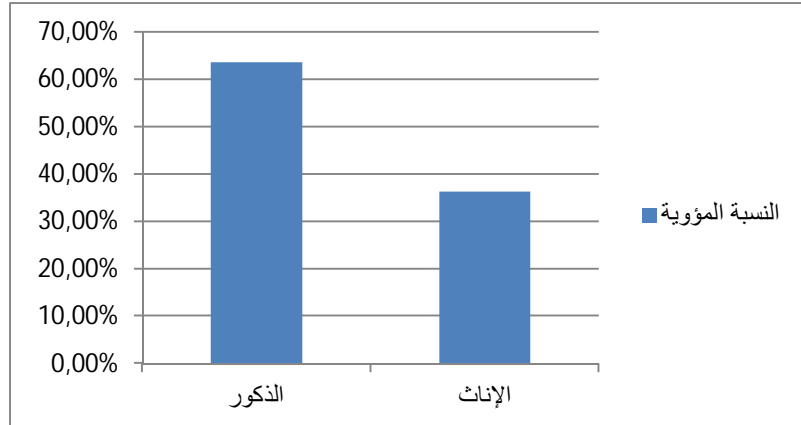
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	35	63,64%
الإناث	20	36,36%
المجموع	55	100%

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك فرق كبير في الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 35 بنسبة

63,64%، بينما عدد الإناث 20 بنسبة 36,36%.

يظهر لنا من خلال هذه النتائج أن أكثر من نصف إداري المؤسسة ذكور.

ويمكن إدراج هذه النتائج في المدرج التكراري التالي:



الشكل رقم (10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

4-2- السن:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب السن.

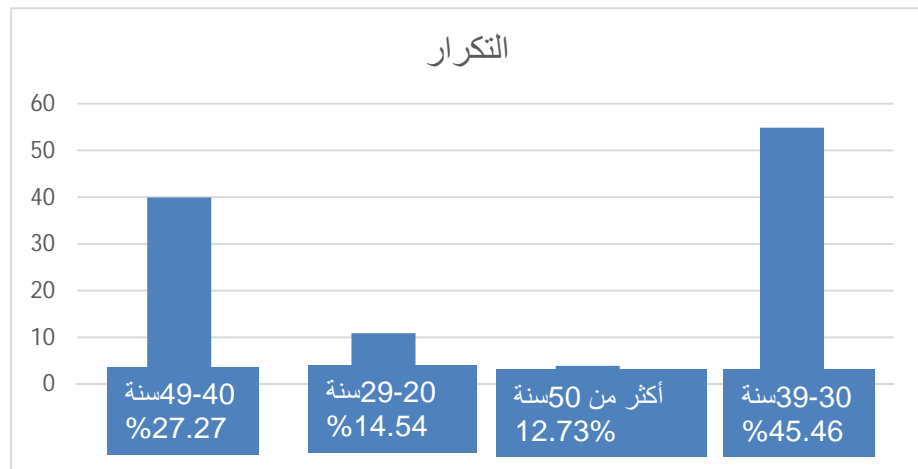
النسبة المئوية	التكرار	فئات السن
14.54%	08	29 - 20
45.46%	25	39 - 30
27.27%	15	49 - 40
12.73%	07	50 سنة فما فوق
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ معظم العمال محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30-49 سنة حيث

بلغ عددهم 40 عاملاً، ما يعادل 72.73% من إجمالي العمال، وهذه الفئة لا تزال قادرة على العطاء ولكن هذا

لا يبرر قلة عدد العمال أقل من 29 سنة، وعددهم 08 عمال بنسبة 14.54% ، والذي تعتبر أعمارهم في منتهى العطاء والحماس للعمل والإبداع وإثبات القدرات، كما يعتبرون الفئة التي تعوض الخارجين من المؤسسة بسبب التقاعد، وعددهم 07 بنسبة 12.73%، ويعود سبب النقص في هذه الفئة إلى تجميد سياسة التوظيف التي انتهجتها المؤسسة خلال المدة الأخيرة.

ويمكن إدراج هذه النتائج في المدرج التكراري التالي :



الشكل رقم (11): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

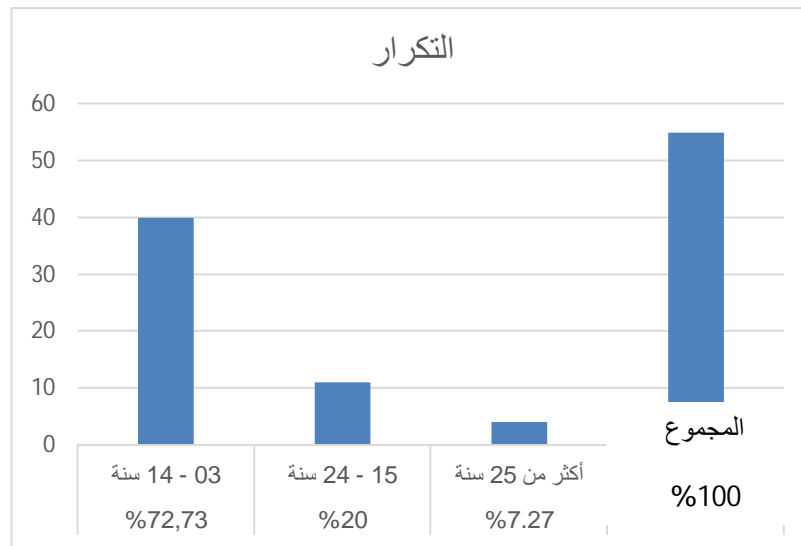
4-3 - الأقدمية:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
03 - 14 سنة	40	72,73%
15 - 24 سنة	11	20%
أكثر من 25 سنة	04	7.27%
المجموع	55	100%

ما نلاحظه من خلال الجدول أنّ 40 عامل من العينة المدروسة أي ما يعادل 72.73% تتراوح أقدميّتهم ما بين 03-14 سنة خبرة، وهي النسبة الأكبر بين باقي النسب، تليها فيما بعد فئة ما بين 15-24 سنة خبرة وعدد العمال فيها 11 عامل بنسبة 20%، لتأتي في المرتبة الثالثة فئة العمال أقدميّتهم أكثر من 25 سنة وعددهم 04 أي نسبة 7.27% من مجموع العمال.

ما يمكن أن نستنتجه من هذه النتائج والملاحظات أن أكثر من 90% من عمال المؤسسة تتعدى أقدميّتهم الثلاث سنوات، وهو دليل على أن عنصر الخبرة موجود لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخرية.



الشكل رقم (12): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

5- الإجراءات المنهجية للدراسة:

5-1- أدوات جمع البيانات:

إن كلمة أداة من ناحية منهجية البحث العلمي يعني الوسيلة التي تستخدم لجمع بيانات البحث، حيث يؤكد المختصون في المنهجية على أنه بقدر ما يمكن للباحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات والمناهج بقدر ما يتم التوصل إلى نتائج موضوعية وأكثر دقة، وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج وتبعاً لذلك تفرض عليه نوع من الأدوات الواجب استخدامها لجمع الحقائق والمعطيات من الميدان فإنه في هذه الدراسة وجدنا بأن الأدوات الصالحة لتلبية حاجات الموضوع تتمثل فيما يلي :

5-1-1- الاستبيان:

يعتبر من الأدوات الأكثر استعمالاً في البحوث الاجتماعية ويستعملها كثيراً من الباحثين المبتدئين لسهولة وقصر مدة تطبيقها، كما أنها تعتبر أنسب الطرق لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث المنظم يفرض على الباحثين التقيد بالموضوع وعدم الخروج عن إطاره ومضامينه وأهدافه، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة (بنود) تدور حول موضوع ما، يقدم لمجموعة من الأفراد المشكلون لعينة البحث قصد الإجابة عليها.

في دراستنا هذه اعتمدنا على المقياس الذي قام به الطالب سفيان ميلودي في مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر 2 تخصص علم النفس العمل والتنظيم في سنة 2012 تحت عنوان الأنماط القيادة وتأثيرها على نوعية الاتصال داخل المنظمة والذي طبقه على أفراد المنظمة الوطنية للأفاق الخيرية، حيث يتكون من 45 بند مقسمة إلى جزأين الأول خاص بالقيادة وأنماطها والثاني بالاتصال التنظيمي، حيث يحتوي الأول على 30 بند منقسم إلى محورين الأول على القيادة (15 بند)، والمحور الثاني على اتخاذ القرار (15 بند) والثاني على 15 بند يشكلون محور الاتصال.

وقد قام بحساب ثبات هذا الاستبيان فقدر ب 0.85 وهو ثبات مقبول إحصائياً، ويؤكد على أنّ المبحوثين باستطاعتهم فهم بنود الاستبيان بنفس الدرجة تقريباً، وصدق الاستبيان 0.92 وهو ما يؤكد على أنّ بنود الاستبيان تقيس بالفعل موضوع الدراسة.

5-2- الأدوات الإحصائية:

اعتمدنا في هذه الدراسة في تحليلنا لبيانات البحث على التكرارات والنسب المئوية، وعلى معامل الارتباط "بيرسون PEARSON" للتحقق من فرضيات الدراسة.

$$r = \frac{n\Sigma(X.Y) - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2} - \sqrt{n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2}}$$

الفصل الخامس

عرض النتائج

الفصل الخامس: عرض النتائج.

- 1- توزيع العمال حسب تصورهم لنمط قيادة المنظمة.
- 2- توزيع العمال حسب رأيهم في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.
- 3- توزيع العمال حسب رأيهم في شكل الاتصال داخل المنظمة.
- 4- عرض نتائج الفرضية الأولى.
- 5- عرض نتائج الفرضية الثانية.
- 6- عرض نتائج الفرضية الثالثة.
- 7- عرض نتائج الفرضية الرابعة.

سنتطرق الآن إلى عرض النتائج المتحصل عليها بواسطة التقنيات المستخدمة في البحث على شكل

جداول.

عرض النتائج:

1- توزيع العمال حسب تصورهم لنمط قيادة المنظمة.

الجدول رقم 07: توزيع العمال حسب تصورهم لنمط القيادة داخل المنظمة.

النسبة المئوية	التكرار	نمط القيادة
36.36%	20	ديكتاتوري
54.55%	30	ديمقراطي
9.09%	05	تسيبي
100%	55	المجموع

يتبين من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ 54.55% يرون أن نمط قيادتهم داخل المنظمة على أنه ديمقراطي تشاركي، في حين نسبة 36.36% من العمال أكدوا أن نمط قيادتهم على أنه ديكتاتوري متسلط، مقابل نسبة 09.09% ممن يرون أنه نمط قيادي تسيبي لا مبالى.

إذا واعتمادا على أجوبة المبحوثين فإن معظم القادة المسؤولين في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية يعتمدون في قيادتهم للمنظمة على النمط الديمقراطي التشاركي في تسييرهم اليومي للمصالح المختلفة ومشاركتهم لكل الأطراف في عملية اتخاذ القرارات.

لكن هذا لا يعني اعتماد البعض منهم علي النمط الديكتاتوري المتسلط لإخضاع من هم خارج إطارهم المرسوم بشتى الوسائل حتى وإن تطلب ذلك إقالتهم من مناصبهم حسب ما جاء في مقابلتنا لبعض الأعضاء .

2- توزيع العمال حسب رأيهم في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.

الجدول رقم 08: توزيع العمال حسب رأيهم في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.

عملية اتخاذ القرار	التكرار	النسبة المئوية
مشاركة كلية	27	49.09%
مركزية استشارية	12	21.82%
استغلالية تسلطية	16	29.09%
المجموع	55	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة جيدة تعتمد على المشاركة الكلية وتقدر ب 49.09%، في حين سجلت نسبة 29.06% من العمال يرون أنها عملية مركزية استشارية، مقابل نسبة 21.82% ممن يري أن عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة استغلالية تسلطية سيئة.

نستنتج من خلال نتائج هذا الجدول بأن عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية بصفة عامة جيدة معتمدة على المشاركة الفعلية للأعضاء في اتخاذ القرارات الهامة أو حتى في تزويد القيادة الإدارية بمختلف المعلومات والاتصالات اللازمة المساعدة في اتخاذ قرارات سليمة ونوعية يشارك الجميع في صنعها وبعد ذلك في تنفيذها، إلا أن كل هذا لا يمنع نسبة أخرى معتبرة تؤكد أن عملية اتخاذ القرارات مهمة

القياديين الإداريين لا تخلوا من وجود بعض الاستشارات تخص بعض القرارات التنظيمية الروتينية في حين تتخذ معظم القرارات الهامة والعليا بصفة مركزية، فالمسؤولين القيايين في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية هم وحدهم من يخول لهم القانون المناقشة، الإثراء واتخاذ القرارات. كما أن نسبة قليلة من العمال ترى بأن هذه العملية تسلطية استغلالية من طرف القادة لباقي أفراد المنظمة.

3- توزيع العمال حسب رأيهم في شكل الاتصال داخل المنظمة.

الجدول رقم 09: توزيع العمال حسب رأيهم في شكل الاتصال داخل المنظمة.

النسبة المئوية	التكرار	شكل الاتصال
56.36%	31	صاعد
27.28%	15	أفقي
16.36%	09	نازل
100%	55	المجموع

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة من العمال والمقدرة ب 56.36% يرون أن شكل الاتصال داخل المنظمة

اتصال صاعد، في حين سجلت نسبة 27.29% من العمال يرون أنه أفقي، مقابل نسبة 16.36% ممن ترى أنه اتصال نازل فقط.

إذ يمكن القول أن شكل الاتصال في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية جيد يعتمد على الاتصالات الصاعدة التي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري ويهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة.

هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوسين في المشاركة في العملية الإدارية، وكيفية تحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء، الاقتراحات والاجتماعات والتي يسودها التفاهم والتشاور بين العمال والكل يتقبل رأي الآخر بروح أخوية، ولكن هذا لا ينفي وجود بعض الفروع التي تعاني من نقص في الاتصالات ووصول المعلومات بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب مما يدفعها للجوء إلى إجراء اتصالات أفقية بينية في مستوى الواحد لتغطية تلك النقائص وتحقيق التواصل.

في حين أن النسبة الأقل ممن عبرت عن انعدام روح المشاركة وغياب التغذية الراجعة، واعتماد القادة على الاتصال النازل فقط لتنفيذ المهام واتخاذ القرارات المنفردة، أملت صراعات داخلية بين العمال الذين انقسموا إلى تيارات الكل يبحث عن طريقة للوصول إلى المناصب القيادية.

4- عرض نتائج الفرضية الأولى. " هناك علاقة بين أنماط القيادة والاتصال التنظيمي داخل المنظمة".

الجدول رقم 10: نتائج الفرضية الأولى.

المتغيرات	قيمة R	العينة	العلاقة
القيادة الاتصال التنظيمي	0.63	55	قوية موجبة

نلاحظ من خلال الجدول بعد استعمال معامل الارتباط "بيرسون PEARSON" توصلنا إلى أن قيمة R تقدر بـ 0.63 وحجم العينة هو 55، ما يؤكد على وجود علاقة قوية موجبة بين أنماط القيادة والاتصال التنظيمي.

5- عرض نتائج الفرضية الثانية. " هناك علاقة بين نمط القيادة الديكتاتوري والاتصال التنظيمي داخل المنظمة".

الجدول رقم 11: نتائج الفرضية الثانية.

المتغيرات	قيمة R	العينة	العلاقة
نمط القيادة الديكتاتوري الاتصال التنظيمي	0.71	55	قوية موجبة

نلاحظ من خلال الجدول بعد استعمال معامل الارتباط "بيرسون PEARSON" توصلنا إلى أن قيمة R تقدر ب 0.71 وحجم العينة هو 55، ما يؤكد على وجود علاقة قوية موجبة بين نمط القيادة الديكتاتوري والاتصال التنظيمي.

6- عرض نتائج الفرضية الثالثة. "هناك علاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والاتصال التنظيمي داخل المنظمة".

الجدول رقم 12: نتائج الفرضية الثالثة.

المتغيرات	النتيجة	العينة	العلاقة
نمط القيادة الديمقراطي الاتصال التنظيمي	0.82	55	قوية جدا موجبة

نلاحظ من خلال الجدول بعد استعمال معامل الارتباط بيرسون توصلنا إلى أن قيمة R تقدر بـ 0.82 وحجم العينة هو 55 ، ما يؤكد على وجود علاقة قوية جدا موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي والاتصال التنظيمي.

7- عرض نتائج الفرضية الرابعة" هناك علاقة بين نمط القيادة التسيبي والاتصال التنظيمي داخل المنظمة."

الجدول رقم 13: نتائج الفرضية الرابعة.

المتغيرات	قيمة R	العينة	العلاقة
نمط القيادة التسيبي الاتصال التنظيمي	0.57	55	متوسطة موجبة

نلاحظ من خلال الجدول بعد استعمال معامل الارتباط بيرسون توصلنا إلى أن قيمة R تقدر بـ 0.57 وحجم العينة هو 55 ، ما يؤكد على وجود علاقة متوسطة موجبة بين نمط القيادة التسيبي والاتصال التنظيمي.

الفصل السادس

تحليل ومناقشة

النتائج

الفصل السادس: تحليل و مناقشة النتائج.

- 1 - مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى.
- 2 - مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثانية.
- 3 - مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة.
- 4 - مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة.

- تحليل نتائج الدراسة:

بعد المعالجة الإحصائية لعينة الدراسة، نستعرض فيما يلي النتائج الأساسية للبحث ونحاول تحليلها في ضوء فرضيات الدراسة:

1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى: "هناك علاقة بين الأنماط القيادية والاتصال التنظيمي داخل المنظمة."

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (10) وباستعمال معامل الارتباط بيرسون، توصلنا إلى أن قيمة R تقدر بـ 0.63 وهي قوية موجبة، وهو ما يؤكد على وجود علاقة بين الأنماط القيادية والاتصال التنظيمي وذلك حسب رأي العمال أن معظم القادة يسمحون بنسبة معينة بمشاركة مرؤوسيه في عملية صنع واتخاذ القرارات الهامة بهدف تحقيق مصالح وأهداف المنظمة من خلال اتصال القادة بمرؤوسيه ومشاورتهم في بعض القرارات مما يدل على الاحترام المتبادل والثقة السارية بين مختلف هياكل المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخرية ENAP.

هذا ما لاحظناه من خلال تواجدها بالمؤسسة أثناء إجرائنا للترصص الميداني، حيث يحاول العمال خصوصا منهم الجدد وفئة الإناث التقرب من قاداتهم لكسب ودهم وبناء علاقات غير رسمية معهم، ويعد تصورهم لنمط قيادة قاداتهم ذو علاقة كبيرة بنوعية الاتصال عندهم، حيث أنه كلما تصور نمط قاداتهم على أنه ديمقراطي كلما كانت عملية التواصل بينهم جيدة، يسودها نوع من التفاهم والتشاور، وهو ما يدفعهم لأن يكونوا أكثر استعدادا للاتصال وإقامة علاقات إيجابية بينهم وتقبل مختلف القرارات والآراء، وبدرجة أقل عندما يتصورون بأن نمط قاداتهم على أنه تسيبي لا مبالي، وفي المقابل كلما تصوروا نمط قاداتهم ديكتاتوري كلما أصبحت علاقاتهم الاتصالية أكثر سطحية وجامدة تشوبها بعض الصراعات واللاتفاهم.

كما لطريقة تعامل القادة مع مرؤوسيهـم واتصالهـم بهـم وطريقة تجاوب المرؤوسين للمهام الموكلة إلهـم وكذا احترامهـم لقادتهـم وطرق عملهم دور مهم أيضا في شكل ونوعية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة، وهذا ما فسرتـه العديد من الدراسات المتعلقة بالقيادة كدراسة نظرية دورة الحياة التي قدمها " باول هيرسي P.HERSY " و" كينث بلانشارد K.BLANCHARD"1994، حيث توصلت إلى تحديد العلاقة بين القائد والمرؤوسين والتي رأت بأنها تعتمد على النضج الوظيفي للمرؤوسين وأن طريقة القادة تختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين لذلك لا توجد قيادة خاصة لكل زمان ومكان وإن الأمر يعتمد على مراقبة القائد للموقف ومن ثم اختيار القيادة المناسبة.

وهو ما توصل إليه " لوين LEWIN " وزملائه، حيث قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاث أنماط من القيادة وهي النمط التسلطي، النمط الديمقراطي والنمط التسيبي، فكانت النتيجة المجموعة العاملة تحت قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت إمرة قائد ديمقراطي، كانت العدوانية وعدم الاتصال والاستياء والاتكالية أشد بين أفراد المجموعة العاملة تحت إمرة قائد متسلط وكان العاملون تحت إمرة قائد ديمقراطي أكثر دافعية نظرا لاتصالهم الجيد والفعال فيما بينهم مما ساعدهم في ذلك، أما الأفراد العاملون تحت قائد تسيبي فكانت أقل المجموعات في الإنتاجية وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت نظراً لعدم وجود اتصال فيما بينهم وهو ما أثر على أدائهم.

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية: "هناك علاقة بين نمط القيادة الديكتاتوري والاتصال التنظيمي داخل المنظمة."

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة R تقدر ب 0.71 وحجم العينة يقدر ب 55 وهو ما يؤكد على وجود علاقة قوية موجبة بين نمط القيادة الديكتاتوري والاتصال التنظيمي داخل المنظمة.

هذا ما أكدته الدراسة الميدانية على أنه توجد علاقة بين نمط القيادة الديكتاتوري والاتصال التنظيمي حسب تصور الباحثين داخل المنظمة، حيث نلاحظ بأن الأفراد الذين لا تزيد أقدمتهم عن 14 سنة يرون بأن القيادة ديكتاتورية تسلطية وأن القادة غير مهتمين بأرائهم ولا يشاركونهم في اتخاذ القرارات الهامة لأن معظم الباحثين لم يتعودوا على تلقي الأوامر والقرارات الهامة، مما جعلهم في صراع دائم نظرا لغياب الاتصال مع قادتهم، كما لاحظنا هذا التصور بكثرة عند العمال الجدد والإناث، وذلك راجع لحدثة العلاقة بين الطرفين وكذلك لعدم تأقلم بعد هذه الفئة مع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة، حيث في نظرهم استقبال الأوامر من قادتهم وتطبيقها بدون نقاش يعبر عن ديكتاتورية قيادتهم، ونجد أن معظم الباحثين اللذين يتصوروا بأن نمط قيادتهم ديكتاتوري يرون أن اتخاذ القرارات تتم بشكل جيد بالرغم من عدم مشاركتهم في ذلك فهم يعملون ويطبّقون القرارات والمهام الموكلة إليهم دون مناقشة نظرا لعدم وجود علاقات مع قادتهم.

من أهم الدراسات السابقة التي سارت في طريق النتائج التي توصلنا إليها، دراسة قامت بها جامعة "متشيجان MICHIGAN" والتي تهدف إلى معرفة أي الأنماط القيادية أكثر فعالية لرفع مستوى الإنتاج وقد قامت هذه الدراسة حول الأنماط القيادية لمعرفة نمط سلوك المشرف والتي قام بها "ليكارتر LIKERT".

وأهم ما أسفرت عنه من نتائج أن سلوك القائد في الإنتاج المرتفع يتميز بما يلي:

- إشرافه على مرؤوسيه يتميز بالعموم وعدم التعرض للتفصيلات.
- اهتمامه بكيان ومشاعر المرؤوسين.
- استحواذ عملية الإشراف على نسبة كبيرة من وقته.
- اتصاله مع المرؤوسين يتم بشكل جيد وفعال.
- ظروف العمل تتميز بالمرونة والسهولة.
- الرغبة في الإبداع والكشف عن المهارات والقدرات الخاصة بالعمال.

أما سلوك القائد في الإنتاج المنخفض تميز بما يلي:

- التدخل في مهام المرؤوسين فوق اللزوم.
- الاهتمام بأمور العمل والإنتاج على حساب كيان ومشاعر المرؤوسين.
- عملية الإشراف تستحوذ على نسبة قليلة من وقته.
- صعوبة في الاتصال بين أركان التنظيم.
- عدم وجود علاقات خاصة في العمل.

ومن نتائجها أن الأفراد العاملين تحت نمط القيادة الديكتاتوري كان قويا وفعال لكن لم يراعي الظروف التي كان العاملون عرضة لها وإنما اهتمامه كان مركز على رفع الإنتاج، وهو ما أكدته مختلف الدراسات التي رأت بأن النمط القيادي الديكتاتوري التسلطي له علاقة بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: "هناك علاقة بين النمط القيادة الديمقراطي والاتصال التنظيمي داخل

المنظمة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) والذي يبين توزيع العمال حسب تصورهم للنمط القيادة أن نسبة 54.55% من المبحوثين يرون بأن نمط القيادة الموجود في المؤسسة الوطنية للدهن ديمقراطي تشاركي، ومن خلال الفترة التي قضيناها في التريص بهذه المؤسسة وجدنا أن معظم القادة يعتمدون في تسييرهم وتعاملهم بالمؤسسة على النمط الديمقراطي التشاركي للقيادة، وهذا يعني أن القادة يشاركون المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرارات الهامة بهدف تحقيق مصالح المؤسسة من خلال اتصال القادة بمختلف هياكل وأركان التنظيم ومشاركة المرؤوسين في الأمور الهامة والمتعلقة برفع وزيادة مستوى أداء العمال، وبالتالي ارتفاع مستوى إنتاج المؤسسة وهذا ما لمسناه عند إجرائنا لهذا التريص.

ومن خلال احتكاكنا مع عمال المؤسسة، وجدنا تفسير لهذه النسبة العالية من العمال الذين يرون أن النمط السائد عند قادتهم هو ديمقراطي تشاركي، حيث أن هذه النسبة 54.55% يمثلها العمال الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 15 و 25 سنة، والذين توصلوا لربح ود قادتهم وإقامة علاقات معهم وكذا سهولة الاتصال بهم وإحساسهم بالانتماء من خلال الأخذ بأرائهم وإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات الهامة، ما يساعدهم على العمل بجد وإخلاص وكذلك مكنهم من إظهار مهاراتهم وقدراتهم في العمل مثل الابتكار، الإبداع العمل بتقاني والإخلاص ... الخ.

من خلال الجدول نلاحظ بأنه بعد استعمال معامل الارتباط " بيرسون PEARSON " وجدنا قيمة R تقدر بـ 0.82 علما أن حجم العينة يقدر بـ 55 فرد ما يؤكد على وجود علاقة قوية جدا موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي التشاركي والاتصال التنظيمي في المؤسسة .

هو ما أثبتته دراسة " إيلتون مايو ELTON MAYO " بكلية " هارفارد HARVAD " والذي قام بعدة دراسات في مجال علم النفس الصناعي لا تزال نتائجها معمول بها إلى يومنا هذا، تميزت هذه الدراسة بمرحلتين:

- المرحلة الأولى: سنة 1923 وكان الهدف منها البحث عن أسباب تغيب العمال وعدم عملهم بجد بالإضافة إلى تغييرهم للعمل رغم الحوافز والأموال المقدمة من طرف الشركة وتعرف بتجارب " الهاوثورن HAWTHORNE " .

- المرحلة الثانية: التي دامت من 1926 حتى أواخر الثلاثينيات والتي تعرف بتجارب "الهاوثورن HAWTHORNE " ، حيث كانت المشكلة المطروحة تتمثل في كثرت التغيب والتذمر وكثرت النزاعات بين العمال وقلة الإنتاج ومن أهم التجارب قام " ألتن مايو ELTON MAYO " بعدة افتراضات لحل هذه المشكلة ومن أهم هذه الافتراضات:

- تجارب الإضاءة.
- تجارب غرف التجميع.
- تجارب الحوافز .
- تجارب البناء الاجتماعي.
- تجارب المقابلات.

بعد قيامه بهذه التجارب تم استنتاج ما يلي:

- زيادة الإنتاج بعد التجارب.
- زيادة أداء العمال.
- زيادة علاقات الاتصال بين العمال.
- أثبت النمط الديمقراطي التشاركي أن له دور فعال بالاتصال التنظيمي.
- زيادة تماسك الجماعة بالشركة.
- رضا العمال على وضعيتهم الوظيفية.
- وجد أن معايير الجماعة أفضل من الحافز المادي.

منه يمكن القول بأن النمط القيادي الديمقراطي يساعد في علاقات الاتصال بين هيئات المؤسسة وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأداء المقدم من طرف العمال ما يحقق أهداف المؤسسة .

4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: "هناك علاقة بين نمط القادة التسيبي والاتصال التنظيمي داخل المنظمة".

من خلال الجدول رقم (07) الخاص بتوزيع العمال حسب تصورهم لنمط القيادة في المؤسسة الوطنية للدهن، لوحظ أن النمط التسيبي اللا مبالي يقدر بـ 9.09 % وهي نسبة قليلة جدا بالمقارنة مع الأنماط القيادية الأخرى، ما يدل على أن هذا النمط غير موجود بشكل كبير في المؤسسة.

من خلال الجدول رقم (13) وبعد استخدامنا لمعامل الارتباط "بيرسون PEARSON" وجدنا أن قيمة R تقدر بـ 0.57 وهو ما يؤكد على وجود علاقة متوسطة موجبة بين النمط القيادي التسيبي والاتصال التنظيمي

وهذا راجع لأن معظم المرؤوسين ليس لديهم علاقات و اتصالات رسمية مع القادة، فهذا النمط لا يمكن تقديره بشكل كبير في المؤسسة نظرا لغياب عنصر الاتصال بشكل كبير بين القادة والمرؤوسين.

وسبب توجه تصور نسبة 9.09% من عمال المؤسسة إلي أن نمط قيادتهم تسيبي راجع إلي سن هذه الفئة والذي يزيد عن 50 سنة وأقدميتهم تزيد عن 25 سنة ونوعية العلاقة بينهم و بين مسؤوليهم تتخللها الكثير من العلاقات الإنسانية والاجتماعية خصوصا في الاتجاه النازل، وهذا في نظر هذه الفئة من العمال يخلق نوع من التسيب و اللامبالاة وسوء التسيير داخل المنظمة.

من خلال الدراسات السابقة التي تطرقت إلى علاقة الاتصال التنظيمي بالأنماط القيادية في المؤسسة وجدنا أن معظم هذه الدراسات لم تبين وتوضح الجانب التسيبي في المؤسسة، حيث أهملته بشكل كبير من حيث الإنتاجية والدافع إلى العمل ودرجة تماسك الجماعة، ومنه يتضح أن النمط القيادي التسيبي يمكن أن تكون له علاقة بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، وفي نفس الوقت يمكن ألا تكون هناك علاقة وهذا راجع للعديد من الأوامر الموجودة في المؤسسة كشخصية القادة والمرؤوسين وكذا مستواهم العلمي والمعرفي.

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام:

كان الهدف من الدراسة هو معرفة العلاقة بين أنماط القيادة والاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية، وبعد استخلاص نتائج الفرضيات الأربعة وكذلك من خلال احتكاكنا مع العمال وبيئة العمل داخل هذه المؤسسة خلصنا إلى نتائج الميدانية التالية:

- تحقق الفرضيات الأربعة التي مفادها أن هناك علاقة بين القيادة و أنماطها الثلاثة الديمقراطي، الديكتاتوري والتسيبي و الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، حيث كلما كان النمط السائد متجه نحو النمط الديمقراطي يكون الاتصال أفضل، وكلما كان في الاتجاه المعاكس التسيبي والديكتاتوري خصوصا كان الاتصال قليل أو منعدم أحيانا وسيئ.
- النمط الديمقراطي التشاركي هو النمط السائد عندا القادة حسب تصور نسبة كبيرة من عمال المؤسسة الوطنية للدهن، وذلك راجع لنسبة الذكور و العمال المتراوحة أعمارهم بين 30 و 49 سنة الذين يرون أن قيادتهم ديمقراطية تشاركية يتميز باللامركزية في اتخاذ القرارات و تستعمل الاتصالات بكثرة وبطرق جيدة وهذا راجع للعلاقات الرسمية وغير الرسمية بين القادة وهذه الفئة.
- يأتي في المركز الثاني النمط الديكتاتوري أكثر حضور حسب عمال المؤسسة الوطنية للدهن الذي يتميز به قيادي المؤسسة حسب فئة العمال الإناث ونسبة العمال الأقل من 29 سنة، ويرجع هذا لحدثة التحاق هذه الفئة بالمؤسسة، ويكون فيه الاتصال بين المرؤوسين و قاداتهم عكس النمط الأول.
- النمط التسيبي غير المبالي هو أقل الأنماط تواجدا عند قادة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية حسب العمال، وهو النمط الذي تراه فئة العمال الأكثر من 25 سنة أقدميه، وفي هذا النمط تكثر الاتصالات غير الرسمية.

الاقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا الميدانية يمكننا الخروج ببعض الاقتراحات العملية التي ق

تساهم في إعطاء حلول ولو جزئية للنقائص المتطرق إليها آنفاً، ومن بين هذه الاقتراحات نذكر:

- توسيع مجال نطاق ممارسة الوظائف الإدارية لجميع قادة ومسؤولي المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخصرية
مهما اختلفت مستوياتها ومناصبها الإدارية والاعتماد على أسلوب قيادة تشاركي ديمقراطي يبعث على روح
المبادرة والتفويض قصد إعطاء فعالية وسرعة كبيرتين لعملية اتخاذ القرارات وتنفيذها ويساعد على جمع أكبر
قدر من المعلومات والحقائق، فمن الضروري على المنظمة الاعتماد على وسائل جديدة للاتصال باعتبارها
المتغير الحاكم والهام في قيام أي مؤسسة، حيث تعكس عملية الاتصال مدى التوافق والترابط والتكامل أو
مدى التناقض والصراع والتباين بين أطراف العملية والوسائل التي تتمثل في الشبكة المحلية وشبكة الانترنت
الفاكس والهاتف النقال لاستعماله في حالة انقطاع خطوط الهاتف في المكاتب عوض الاعتماد على نظام
معلوماتي بسيط وتقليدي لا يتماشى مع طبيعة عمل المنظمة وحجم القرارات الهامة التي يتم اتخاذها، فالقائد
الكفاء في حاجة دائمة إلى المعلومات جديدة ودقيقة لأداء وظائفه ولاتخاذ قراراته الإدارية باعتماد طرق
اتصال حديثة وهو ما يعزز حاجاته إلى نظام معلومات واتصال جد متطور لمواكبة التطورات الحاصلة في
هذا المجال.

- تصميم برامج وتنظيم دورات تكوينية خاصة لتنمية المهارات القيادية والإدراكية موجه للقادة والمسؤولين
لمختلف الهياكل والمصالح لأجل تبسيط وتعميم استخدام مختلف الأساليب العلمية الحديثة في مجال
الإشراف وإدارة الأفراد، لتمكين الهيئات الإدارية من التحكم في أساليب التسيير والإشراف ومعرفة أبعديات
التعامل مع المواقف والسلوكات الإنسانية والتوصل إلى إقناعهم وحل مشاكلهم ونزاعاتهم في حالة وجودها.

- على القائمين على المنظمة ترقية الإطارات الجديدة ذوي الشهادات والمعارف لشغل المناصب الهامة في المنظمة وعدم الاكتفاء بالأشخاص ذوي الخبرة والأقدمية ما يساهم في تحديث صورة المنظمة وتقديمها وإعطاء الفرصة للكفاءات الشابة لتسلم مناصب قيادية.

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة مجالات مرتبطة بالبحث لم يتم التطرق إليها أو التوسع فيها ويمكن أن تكون آفاقا لمواضيع بحوث ومذكرات أخرى أهمها:

ما مدى نجاعة واستقلالية القائد بعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ما هي مقاييس ومعايير تقييم القادة الإداريين.

ما مدى تأثير فعالية العملية الاتصالية في نجاح القائد.

خاتمة

يتفق الباحثون والناظرون في مجال التنمية إلى أنه لا يوجد تقدم اقتصادي بدون إدارة فعالة، وإذا كانت الإدارة هي عملية تتضمن عدة وظائف متواصلة ومتكاملة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لأعمال الآخرين فإن مسؤولية القائد أو المدير هي العمل على تنسيق وتعديل هذه الوظائف لغرض تحقيق أهداف المنظمة ككل بفاعلية، وما نجاح هذه المنظمة إنما يعكس في الواقع نجاح القائد وأن أي شيء لهذه المؤسسة هو للقائد الإداري.

إن دور القائد بصورة عامة سواء كان مديرا لمؤسسة اقتصادية أو تربوية أو منظمة اجتماعية خدمتية لا يتوقف على جعل الآخرين يؤدون أعمالهم بطريقة جيدة أو جعلهم يلتزمون بإجراءات العمل فحسب، وإنما العمل على تنمية دوافع الانجاز لديهم وتوفير الجو النفسي الاجتماعي التنظيمي والمادي الذي من شأنه الوصول إلى مستوى الإبداع والابتكار في مهامهم واستغلال الوقت المتاح أفضل استغلالا ممكنا، بما يحقق ضمان الاستمرارية والنجاح للمنظمة من خلال تمكينها من مواجهة مختلف التحديات والتكيف مع التغييرات الحاصلة بنجاح، كما يجب على القائد أن يتخذ العديد من القرارات التي تتغلغل في كل الوظائف الإدارية باعتبارها جوهر العمل الإداري معتمدا في مدى سلامتها على توفير المعلومات اللازمة بغية تقليل حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك من خلال تلبية حاجات مرؤوسيه من المعلومات بأفضل نوعية وبأفضل توقيت وأدق اختيار لوسائل الاتصال والتواصل معهم للحصول على تغذية راجعية تساهم في فهمهم وتحقيق رغباتهم، ومهما اختلفت الأهداف الخاصة من منظمة لأخرى كزيادة الأرباح بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية أو تكوين أفراد متوافقين معرفيا فنيا ونفسيا بالنسبة للمؤسسات التربوية أو تقديم أفضل مستوى من الخدمات والمساعدات الخيرية بالنسبة للمنظمات الإنتاجية، الخدماتية والخيرية، إلا أن الهدف الرئيسي بالنسبة للمديرين والقادة الإداريين هو واحد وهو تحقيق الأهداف بكفاية وفعالية أو بمعنى آخر الوصول إلى تحقيق أكبر قدر من الرفاهية والرضا

المهنيين وخلق جو عمل يساعد على الإبداع وتحقيق الذات، من خلال توفير قنوات ووسائل الاتصال حديثة ومتنوعة تتيح لهم الحصول وتبادل المعلومات في وقتها، وتفويضهم في تمثيل وقيادة وحداتهم وكذا إشراكهم الكلي والفعلي في صياغة القرارات العادية والإستراتيجية مهما كانت درجة أهميتها وصعوبتها.

وهذا كله لا يأتي إلا إذا كان القائد يجيد ويتقن الممارسة الإدارية والتي تفرض التزاوج بين علم وفن الإدارة وبين مدى فقهه بخصائص الأفراد النفسية والاجتماعية المهنية، فالقائد الفعال هو ذلك الذي يحقق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه والذي يتقن عملية الاتصال التنظيمي الرسمي داخل المنظمة، أما القائد الكفاء فهو ذلك الشخص الذي يستعمل مختلف طرق الاتصال التنظيمي، كما يتصف بصفات شخصية تجعله كفؤا لشغل مناصب قيادية، وهو ما حاولنا الوقوف عليه من خلال دراستنا لموضوع علاقة أنماط القيادة بالاتصال التنظيمي داخل المنظمة والذي سنختمه ببعض الملاحظات.

المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية تحاول جاهدة مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التسيير وتنويع وسائل الاتصال من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والتي تتحقق باجتهد من الطاقم وبطرق غير مدروسة وهو ما لا يتماشى وتطورات المؤسسات داخليا وخارجيا.

يوجد قصور في الصرامة والمنهجية التنظيمية وهو ما لا يساعد على التحكم في سير المكاتب والهيئات الإدارية للمنظمة ويفتح الباب على مصراعيه لظهور الصراعات في السير والتداخل في الصلاحيات كما أن إجراءات التسيير غير منسجمة فيما بينها.

عدم وجود الإطار التنظيمي الملائم لتعبئة جميع الطاقات المادية منها والبشرية أدى إلى عدم التوافق بين عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف والإخلال ببعض المبادئ التنظيمية التقليدية كمبدأ وحدة القيادة.

هناك نقص فادح في تأهيل الذهنيات من أجل التكيف مع المتغيرات الجديدة والتي تجد دائما مقاومة من بعض الأطراف التي ألقت العمل في نظام لا يراعي الكفاءة والمردودية للعامل خاصة، في ظل تكفل القائد الأول بالتخطيط واتخاذ القرارات الرئيسية في المنظمة، وهو ما ينطبق على مختلف المؤسسات العمومية والتي تمثل النسبة الأكبر في بلادنا مقارنة بالمؤسسات الخاصة وهو ما يجعلها تقتقد إلى النظرة الإستراتيجية البعيدة والبنية على معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها ذلك لأنّ القرارات العقلانية والرشيده لا تتخذ إلاّ بهذه الطريقة والتي لا توليها المنظمة أي أهمية بالغة إنّ لم نقل لا تلجأ إليها إطلاقا رغم حتميتها لزيادة التحفيز لدى عمالها وتحسين الأوضاع الاجتماعية والمهنية التي يعملون أو يعيشون فيها.

كما أن المنظمة تعتمد على خطط ومشاريع قصيرة المدى وغير مبنية على دراسة ومعلومات مستقاة من الواقع وهو ما لا يساعدها على تحقيق النمو المرتقب ويصعب من عملية الرقابة الفعالة نظرا لغياب التغذية الراجعة من جهة وانعدام جداول فعالة قادرة على إظهار الانحرافات وأسبابها ومنه القضاء عليها في مهدها. وهناك نقطة أساسية لا بد من التذكير منها وهي أن غياب نظام التحفيز كان من الأسباب الرئيسية المؤثرة على كفاءات ومهارات الأفراد، حيث أن القرارات تتخذ بشكل شديد المركزية وقليل الاعتماد على التفويض، بينما يكتفي المرؤوسين بتنفيذ ما يملى عليهم من مسؤوليهم في الهرم الأعلى في المنظمة.

كما لاحظنا غياب ثقافة تنظيمية تعطي أكثر ديناميكية للسلوك الفردي في المنظمة وللاتصال به وإبلاغه بمختلف نشاطاتها، أهدافها وطموحاتها وتشاركه في معرفة المشاكل المتعلقة بتطوير المنظمة والرفع من مكانتها في المجتمع وكذلك المشاكل المتعلقة بالعمال أنفسهم والعمل على حلها جماعيا عن طريق عقد الملتقيات جلسات العمل، وهو ما يزيد ولائه للمنظمة وشعورا أكثر بالمسؤولية وكأن المؤسسة جزء من حياتهم إلا أن غياب كل هذا مهد لبروز عدة ممارسات سلبية من قبل العمال كانهخفاض الرغبة في الانجاز وزيادة معدلات الغيابات عدم إتقان العمل وغياب الولاء للمؤسسة، حيث أن أول من يعطي صورة سيئة للمنظمة سواء من حيث كشف العيوب التنظيمية أو النوعية هم عمال وإطارات المؤسسة.

فضلا عن كل ما سبق فإن قادة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية ما زالوا يعتمدون على هياكل تنظيمية تقليدية تتميز بالصلابة وتفتقر للمرونة ولا تراعي التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تعرفها الساحة العالمية في مجال ميادين العمل، كما أن نظام المعلومات والاتصال فيها يبقى دون المستوى هو الآخر وبالأخص من الناحية التنظيمية والعملية، لأنه من الناحية النظرية فجل المؤسسات أدركت الفائدة الكبيرة لنظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة وتقلل المخاطر والاستغلال الأمثل للفرص المتاحة إلا أن مخطط اتصال المنظمة الذي بحوزتها غير نظامي وغير متفق عليه ومسير بطريقة عشوائية وغير موضوعية ولا يتم مراجعته دوريا بل نجده يحتوي على أشكال اتصال قديمة جدا وحتى غير المعمول بها حاليا في ظل ثورة الاتصالات ومجتمع المعرفة.

لقد أصبح التحدي الحقيقي للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية في ظل العولمة قائم على انتهاج أسلوب قيادة ناجح ونظام اتصال فعال يدعمه امتلاك موارد بشرية مؤهلة لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة من خلال فاعلية الإشراف على أدائها المهني، الرضا والتعاون في فرق العمل وتبادل الأفكار من القاعدة إلى القمة، حيث أن كفاءة العنصر البشري لم تعد مرتبطة فقط بالقدرة على التطبيق بمهارة للمعارف المرتبطة بالنشاط الأساسي للمنظمة، بل تجاوزته بالقدرة على مواجهة الوضعيات الجديدة والمتغيرة بنجاح أي الوصول إلى درجة كبيرة من الإبداع المستمر وهو ما نتمناه لمؤسساتنا الجزائرية بصفة عامة وللمنظمة موضوع الدراسة بصفة خاصة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، مركز التنمية الإدارية للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 2- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003-2004.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
- 4- إبراهيم إمام، الاتصال بالجمهور، المكتبة الأنجلو مصرية للنشر، بدون طبعة، القاهرة، 1996.
- 5- أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2012.
- 6- السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة 2، مصر، 2001.
- 7- العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1982.
- 8- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 9- باركر ماجوري، قصة الأسلوب الجديد في التطوير والتغيير التنظيمي، مترجم ناصر محمد العديلي، دار آفاق الإبداع، 1996.
- 10- بوحفص عبد الكريم، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 11- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1986.
- 12- حسن حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2010.
- 13- حسن حريم، شفيق حداد وآخرون: أساسيات الإدارة، دار حامد للنشر، عمان، 1998.

قائمة المراجع

- 14- حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 15- جليل ودبع الشكور، أبحاث في علم النفس الاجتماعي ودينامكية الجماعة، دار الشمال للطباعة للنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 1989.
- 16- خيرى خليل الجميل، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، مكتب المجتمع والحديث للنشر والتوزيع الإسكندرية، 1984.
- 17- راوية حسن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 18- سلمى عثمان وهناء بدوي، أبعاد العملية الاتصالية رؤاية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، مصر، 1999.
- 19- صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
- 20- صلاح الدين جوهر، علم الاتصال مفاهيمه نظرياته مجالاته، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، 1980.
- 21- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الأفراد، مطبعة الإشعاع الفنية للنشر، الطبعة 1، مصر، 2001.
- 22- طارق محمد السويديان، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، مجموعة الإبداع للنشر، الطبعة الثانية، الكويت، 2003.
- 23- طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 24- طاهر مرسي عطية، أصول الإدارة، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 1996.
- 25- طلعت إبراهيم لطفي، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الغريب للنشر، مصر، 1999.

قائمة المراجع

- 26- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحن، تنظيم و إدارات الأعمال، مطبعة الانتصار للنشر، الإسكندرية، 2001.
- 27- علي السلمي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، مركز البحوث للنشر، مصر، 2000.
- 28- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 2002.
- 29- عليش محمد ماهر، ماهية الاتصالات دراسة تحليلية، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، 1986.
- 30- عمار عوابدي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية للنشر، الجزائر، 1994.
- 31- فايز الزغبى، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
- 32- فهد العثيمين، الاتصالات الإدارية ماهيتها وأهميتها وأساليبها، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية مصر، 2004.
- 33- فوزيل دليو، الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية للنشر، الخروب قسنطينة، 2002.
- 34- فوزيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2003.
- 35- كمال حمدي أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، بدون سنة نشر.
- 36- محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974.
- 37- محمد شفيق، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004.
- 38- محمد حربي حسن، علوم المنظمة والأصول والتطور والتكامل، جامعة الموصل، العراق، 1989.

- 39- محمد حسين حمدات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة 1، 2006.
- 40- محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 41- محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مطبعة الإشعاع للنشر، الإسكندرية مصر، 2001.
- 42- محمد السعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
- 43- محمود معن عياصرة، مروان محمد بن حمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008.
- 44- محي الدين مختار، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
- 45- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 46- مهدي حسن، إدارة الأفراد منظور كلي مقارن، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993.
- 47- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، الأردن، 2002.
- 48- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- 49- هالة منصور، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، المكتبة الجامعية للنشر، مصر، 2002.
- 50- يس درويش، أحمد حسين، إبراهيم درويش، المشكلة الإدارية وصناعة القرار، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، بدون سنة نشر.

ب - الرسائل والمذكرات:

51- حوة محمد، عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضي الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2011.

52- خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، قسم علم النفس وعلم التربية والأرطوفونيا، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.

53- رضاوية جازية، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضي الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، 2011.

54- سفيان ميلودي، أنماط القيادة وتأثيرها على نوعية الاتصالات داخل المنظمة، رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2، 2012.

55- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

56- مسيل صورية، العوامل المؤثرة على عملية الاتصال التنظيمي في الإدارة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، بدون سنة.

57- ميسون السقا، اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

ج - القواميس:

58- الفيروز بادي، القاموس المحيط المجلد الأول، دار المعرفة، بيروت لبنان، 1991.

المراجع باللغة الأجنبية:

62-DEMONT, L.KEMPL, et autres :LA COMMUNICATION DES
ENTREPRISE ;STRATEGIE et PRATIQUES, NATHAN, PARIS, 2000.

الملاحق

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 Sociales et Humaines

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

استمارة البحث:

في إطار القيام بدراسة حول علاقة أنماط القيادة بالاتصال التنظيمي داخل المنظمة، نرجو منكم الإجابة على عبارات هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية، تجاوبكم الموضوعي يسمح لنا بجمع المعلومات الهامة حول موضوع الدراسة.

واعلم أخي الكريم أن كل الإجابات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية وشكرا مسبقا على المشاركة الفعالة.

ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

معلومات شخصية:

الجنس : ذكر أنثي

السن :

الأقدمية:

السنة الدراسية 2015/2014

الرقم	العبارة	غالبا	أحيانا	نادرا
01	تتم عملية اتخاذ القرارات فقط من طرف الذين يشغلون مناصب المسؤولية العليا في المنظمة.			
02	يعمل المسؤول على تطبيق الإجراءات التنظيمية على مرؤوسيه.			
03	يركز القائد اهتمامه الوحيد على تنفيذ المهام وانجاز العمل.			
04	يستعمل المسؤول الصرامة الشديدة مع مرؤوسيه مستغلا سلطته الرسمية في تحقيق الأهداف التنظيمية.			
05	انفراد المسؤول بصنع القرار يلقي قبولا من طرف المرؤوسين داخل المنظمة.			
06	يقوم المسؤول بإتخاذ القرارات منفرد دون استشارة مرؤوسيه.			
07	للمسؤول نزعة التصرف بحرية واستقلالية.			
08	يستعمل المسؤول أسلوب القوة للتأثير على مرؤوسيه.			
09	الاتصال النازل هو الأكثر استعمالا والأفضل عند المسؤول.			
10	يستخدم المسؤول الاتصال الكتابي للاتصال بالمرؤوسين.			
11	يفضل المسؤول الهاتف كوسيلة اتصال بالمرؤوسين داخل المنظمة.			
12	يسلط المسؤول عقوبات على من لا ينفذ تعليمات الرسالة أو القرار.			
13	يهتم المسؤول بالشكليات الرسمية في الاتصال مع المرؤوسين.			
14	يفضل المسؤول التعاون مع مرؤوسية من خلال إجبارهم على طاعة أوامره.			
15	لا يهتم القائد بإعلام المرؤوسين حول الأهداف الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة.			
16	يدرك المسؤول جوانب القوة والضعف في المرؤوسين وحدود المهام التي يمكنهم تأديتها.			
17	المعلومات المرتدة للمسؤول من مرؤوسيه تساعد على إتخاذ القرارات الصائبة.			

		يقوم المسؤول بأعلام المرؤوسين بالتغييرات التي تحدث في المنظمة والأخذ بأرائهم.	18
		يفضل المسؤول طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة المستجدات مع مرؤوسيه.	19
		هناك تشاور مستمر بين المرؤوسين ومسؤول المنظمة حول خطط العمل.	20
		يتوجه اهتمام المسؤول أساس إلى الاتصالات المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه.	21
		يستخدم المسؤول الاتصال وجها لوجه لإقناع مرؤوسيه.	22
		يقبل المسؤول الاقتراحات والانتقادات من طرف مرؤوسيه بصدق ورحب.	23
		يركز القائد اهتمامه على الاتصالات الصاعدة من طرف مرؤوسيه ويقوم بتشجيعهم.	24
		يقوم المسؤول بإعلام مرؤوسيه بالمشكل كل على حدى ويحصل على آرائه ومقترحاته ثم ينفرد بالقرار.	25
		يستطيع المرؤوس التحاور والتشاور مع مسؤولية في العمل بكل سهولة.	26
		يستخدم المسؤول الاتصال الكتابي والشفوي المتبادل للاتصال بمرؤوسيه.	27
		يبنى المسؤول علاقات العمل على المشاركة الجماعية على الاعتقادات الشخصية.	28
		يلعب المرؤوسون دورا هاما في التأثير على المسؤول القياديين.	29
		يسعى المسؤول لإشراك مرؤوسيه وبعث فيهم دافعية العمل وتحفيزهم.	30
		يعمل المسؤول على تحسين طرق الاتصال.	31
		يتردد المرؤوسين في نقل المعلومات للمسؤول خوفا من النتائج التي يمكن أن تتجر عن ذلك.	32
		يتبادل المرؤوسون المعلومات المهنية مع زملائهم عند نقص الاتصال مع المسؤول في المنظمة.	33
		يقع المرؤوسون في صراع مستمر مع مسؤولهم المباشر لعدم إشراكهم	34

			في اتخاذ القرارات الهامة.	
			يشعر المرؤوسون بالارتياح والرضا عند أداء مهامهم داخل المنظمة.	35
			يرى المرؤوسون المسؤول كعضو في المنظمة لا كقائد مستقل بقراراته.	36
			يركز المسؤول اهتمامه على حل مشاكل مرؤوسيه ويساعد على تلطيف جو العمل.	37
			لدى المرؤوسين الثقة في المسؤول وفي قدرته على توجيههم في الاتجاه السليم.	38
			يشعر المرؤوسين بأن المسؤول هو ذلك الشخص الذي يمكنهم ألجوء إليه دائما والتحدث معه.	39
			يرى المرؤوسين أن محاولة تكوين علاقات جيدة مع المسؤول تعد عملية صعبة.	40
			يتخذ القائد إجراءات عقابية في حق مرؤوسيه لمجرد عدم قيامهم بمهامهم.	41
			يتلقى المرؤوسين المكافآت والتحفيزات المادية والمعنوية عند أداء مهامهم داخل المنظمة.	42
			يمكن للمرؤوس الاتصال بباقي العمال في كل وقت ويجد الوسائل الملائمة لذلك.	43
			يتحصل المرؤوسين على معلومات حقيقية لا على مجرد توجيهات.	44
			للمرؤوسين علاقات إنسانية طيبة مع مسؤوليهم وباقي العمال.	45