



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-



كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع

رقم التسلسلي:

الموضوع:

دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال التنظيمي

دراسة ميدانية بديرية توزيع الكهرباء والغاز - تيسميت-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- هيشور محمد أمين

إعداد:

- لعروس فاطمة

- نقي محجوبة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة
أ. محمد الأمين تيش تيش	رئيسا
أ. هيشور محمد أمين	مشرفا ومقررا
أ. خريش زهير	مناقشا

السنة الجامعية

2015م/2016م

الشكر والتقدير

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا

ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" النمل آية 19

لا يسعنا بعد الانتهاء من إعداد هذا البحث إلا أن اتقدم بجزيل الشكر وعظيم

الامتنان الى استاذنا الفاضل

الأستاذ هيشور محمد أمين

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث حيث قدم لي كل النصح والإرشاد طيلة

فترة الاعداد فله مني كل الشكر والتقدير.

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أعلى إنسان في هذا
الوجود أُمي الحبيبة.

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي
الكريم أدامه الله لي.

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله.

إلى كل من نصحني لأدرس اللسان العربي، إلى جميع أساتذة جامعة ابن خلدون
تيارت

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	57
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	58
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي	59
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	60
05	يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية	61
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	62
07	يوضح دور القيادة الإدارية داخل المؤسسة	65
08	يوضح تفويض السلطة	66
09	يوضح إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار حسب المستوى التعليمي	66
10	يوضح تقييم عملية الاتصال حسب المستوى التعليمي	67
11	يوضح فتح المجال لإبداء الآراء و المقترحات	68
12	يوضح أسباب الاتصال بالمدير	69
13	يوضح ثقة المدير بالعمالين	71
14	يوضح الوسيلة التي يعتمد عليها المدير في تقديم المعلومات	72
15	يوضح منح المدير الحرية للعمالين في إتخاذ القرار	73
16	يوضح طبيعة العلاقة بين المدير و العمالين	74
17	يوضح اجتماعات المدير مع المرؤوسين	75
18	يوضح الطرق المفضلة التي يستعملها العمال للاتصال مع المدير	76
19	يوضح الطريقة الشائعة في الاتصال مع المدير	77
20	يوضح اهتمام المدير بمشكلات العمال	78
21	يوضح صعوبة الاتصال مع المدير	79
22	يوضح الوقت المحدد في الاتصال مع المدير	80
23	يوضح الفائدة من الاتصال التنظيمي	81
24	يوضح المركزية في إتخاذ القرار	82

83	يوضح تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين	25
84	يوضح الصرامة في تطبيق القوانين	26
85	يوضح أشكال الاتصال السائد	27
86	يوضح وضوح المعلومة	28
87	يوضح أهم وسائل الاتصال المستخدمة في تقديم المعلومات للموظفين	29
88	يوضح إعطاء الفرصة للموظفين للتعبير عن أفكارهم	30
89	يوضح الوسيلة الأكثر فعالية في الاتصال	31
90	يوضح فتح قنوات الاتصال	32
91	يوضح اهتمامات القيادة داخل المؤسسة	33
92	يوضح النمط القيادي المتبع في المؤسسة	34
93	يوضح تفويض السلطة حسب الأقدمية	35

قائمة المخرجات

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
34	الاتصال في كل العملية الإدارية	الشكل 01
38	عناصر العملية الاتصالية	الشكل 02
50	أهم الأقطاب والفروع التابعة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت	الشكل 03

فهرسة المحتويات

الشكر

الإهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

فهرسة المحتويات

مقدمة.....أ-

الفصل الأول: تقديم الدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية.....04

ثانياً: الفرضيات.....05

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.....07

رابعاً: أهداف الدراسة.....08

خامساً: أهمية الدراسة.....08

سادساً: تحديد المفاهيم.....09

سابعاً: الدراسات السابقة.....12

خلاصة

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

تمهيد

- 23.....أولا: أهمية القيادة
- 23.....ثانيا: خصائص القيادة
- 23.....ثالثا: العوامل الأساسية في اختيار القادة
- 24.....رابعا: وظائف القيادة
- 25.....خامسا: الأنماط القيادية
- 26.....تاسعا: مهارات القيادة
- 27.....سادسا: مهام القيادة
- 27.....ثامنا: مصادر القيادة
- 28.....عاشرا: نظريات القيادة
- خلاصة

الفصل الثالث:الاتصال التنظيمي

تمهيد

- 34.....أولاً:أهمية الاتصال التنظيمي
- 35.....ثانياً:خصائص الاتصال التنظيمي
- 35.....ثالثاً:عوامل الاتصال التنظيمي
- 36.....رابعاً:طرق الاتصال التنظيمي
- 37.....خامساً:عناصر الاتصال التنظيمي
- 39.....سادساً:أنواع الاتصال التنظيمي
- 40.....سابعاً:وظائف الاتصال التنظيمي
- 41.....ثامناً:مهارات الاتصال التنظيمي
- 42.....تاسعاً:معوقات الاتصال التنظيمي
- 43.....عاشراً:نظريات الاتصال التنظيمي

خلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

49.....	أولاً: مجالات الدراسة.
49.....	1- المجال المكاني.
49.....	2- المجال البشري.
49.....	3- المجال الزمني.
53.....	ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة.
54.....	ثالثاً: أدوات جمع البيانات.
54.....	1- الملاحظة.
55.....	2- المقابلة.
55.....	3- الاستمارة.
56.....	رابعاً: أساليب التحليل.
57.....	خامساً: خصائص عينة الدراسة.

الفصل الخامس: عرض و تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: النتائج العامة للدراسة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....97

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....99

التوصيات والاقتراحات101

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

استمارة البحث

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتسمسيلات، فشملت هذه الدراسة على ثلاثة فرضيات رئيسية تناولت كل من النمط الديمقراطي، النمط الحر، النمط التسلطي.

و قد تكون مجتمع البحث على جميع الفئات السوسيو مهنية و البالغ عددهم 291 (إطارات، عون تحكم، عون تنفيذ). و تم اختيار عينة عشوائية طبقية من كل الفئات السوسيو مهنية المقدرة ب58 عامل و اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، و قمنا بتصميم استمارة كأداة للدراسة و تم عرضها على العديد من المحكمين للتأكد من صدقها. ثم قمنا بتوزيعها على العمال ملأها . و قمنا بتفريغ البيانات في جداول إحصائية مع حساب التكرارات و النسب المئوية. و بعدها قمنا بتحليلها و مناقشتها. و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

يلعب النمط القيادي الديمقراطي دورا إيجابيا في تفعيل الاتصال التنظيمي .

هناك دورا إيجابيا بين النمط القيادة الحرة و الاتصال التنظيمي.

كلما كان نمط القيادة تسلطي كلما أدى إلى تفعيل الاتصال التنظيمي.

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم خلال مطلع الألفية الثالثة عدد من المتغيرات الأساسية، والتي مست كافة دول العالم بما فيها المؤسسات الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية، وخلفت مناخ يسوده المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية.

وفي ظل هذه التحولات بدأ الاهتمام المتزايد بالموارد البشري يزداد في المنظمات المعاصرة، كونه المسئول الأول عن عملية البناء و الإعمار، حيث يعد المحرك الأساسي لبقية مكونات المنظمة حول تحقيق أهدافها.

ويمكن القول بأنه لا توجد منظمة متميزة إلا ورائها قيادة فعالة تؤدي بدورها إلى تحفيز و إرشاد العمال لتحقيق الأهداف المطلوبة، بهذا تؤثر على الأفراد وتنسق جهودهم وعلاقاتهم، وبالتالي فالقادة الناجحون هم القادرون على الإبداع و المبادرة وتحقيق اتصال فعال بين القادة و المرؤوسين خلال فتح قنوات اتصال بينهم، فهذا الأخير يعتبر عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المنظمة، مما يؤدي إلى التماسك و الترابط و التواصل بين الأفراد و الجماعات.

لذا نجد مفهوم الاتصال التنظيمي يرتبط بمفهوم القيادة، فإن هناك تداخل بين المفهومين، ولقد أكدت الأدبيات التنظيمية بأن القيادة عنصر جوهري وأساسي في تحديد عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، لأنه عنصر فعال في نجاح المؤسسات التنظيمية، وهذا مطلب تسعى إليه كل المؤسسات في عصر المنافسة الشديدة.

و تأسيسا على ما سبق فإن محاولة البحث في موضوع "دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال التنظيمي يتسم بتعدد الجزئيات المتناولة و يهدف إلى تعزيز و تدعيم هذه المفاهيم و تبسيطها فضلا عن تسليط الضوء عليها مقدمة في صورة مادة علمية معرفية إضافة إلى محاولة نقل الإدراك المفهومي من مستوى نظري فكري مجرد إلى استغلال تطبيقي ممارس لوظيفة القيادة في مختلف شبكات و ممارسات قنوات الاتصال التنظيمي فيما يسهم في أداء المهام و المسؤوليات بكفاءة.

و لتحقيق هذا البحث فقد تضمن البحث خمسة فصول فجاءت على النحو التالي:

تضمن الفصل الأول: إشكالية البحث، أسباب اختيار الموضوع، أهداف و أهمية البحث، إضافة إلى ذلك دراسات سابقة التي تطرقت بصورة مباشرة أو غير مباشرة لموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه إلى عدد من المحاور و المواضيع ذات الارتباط بمتغير القيادة الإدارية، أهمها: أهمية القيادة، خصائصها، العوامل الأساسية في اختيار القادة، وظائفها، عناصرها، مصادرها، مهاراتها، وأخيرا النظريات .

في حين الفصل الثالث: فقد خصص لمعالجة عملية الاتصال التنظيمي، من زوايا تأتي ترتيبها على النحو التالي: أهمية الاتصال، خصائصه، عوامله، كذلك طرقه، وتناول أهم عناصره و أنواعه، والتطرق إلى وظائفه و مهاراته، والمعوقات التي تواجهه، وأخيرا النظريات.

أما الفصل الرابع يتمحور حول الإجراءات المنهجية للدراسة التي يتضمن مجالات الدراسة: الجغرافي الذي انطوى على التعريف بالمؤسسة، و المجال البشري احتوى على عينة البحث و أسلوب ومبررات اختيارها، وأخيرا المجال الزمني الذي استغرقتة مختلف مراحل البحث.

وفي الفصل الأخير فقد خصص لعرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة في ضوء كل من الفرضيات و الدراسات السابقة و في الأخير انتهينا بخاتمة مع تقديم بعض الاقتراحات .

الفصل الأول

تمهيد:

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث من قبل المثير من المفكرين مفهومي القيادة والاتصال، باعتبارهما عنصريين أساسيين تسعى كل المؤسسات إلى تحقيقهما، فالقيادة هي العنصر الحاكم لنجاح أي منظمة، وذلك من خلال تطوير وسائل وطرق الاتصال وفتح العديد من قنوات الاتصال، لتبادل الأفكار والمعلومات بين العمال، مما يزيد من تلاحمهم وانسجامهم في العمل.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول إبراز إشكالية البحث، وأهداف وأهمية الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع، كذلك التطرق إلى المفاهيم الأساسية، وذكر بعض الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة.

أولاً: الإشكالية

تميز المشهد الاقتصادي العالمي الآونة الأخيرة بتغيرات عميقة، وديناميكية متسارعة، حيث فرضت العولمة الاقتصادية تحديات وأنماطاً جديدة للتعامل مع قواعد اللعبة التجارية، وبفعل تأثيراتها، تزايد حجم المنافسة الشديدة بين المؤسسات الاقتصادية والصناعية، كما ارتفعت معدلات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في الفضاء الإنتاجي، وتزايدت نسبة الاعتماد على الإبداع والابتكار والتطوير في مجال تسيير الموارد البشرية.

وفي عالم اليوم، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعمل في بيئة أكثر ديناميكية وأشد تعقيداً وتنوعاً، وعلى درجة عالية من عدم التأكد، إذ أن التحولات العالمية الجديدة المبنية على العقلانية والواقعية أدت إلى إعادة التفكير في عالم المؤسسات ومراجعة الحسابات التنظيمية بهدف تكييفها مع الظروف والأوضاع المستجدة.

وقد شكلت المؤسسة نقطة اهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين لاسيما منظرو علم الاجتماع، وعلماء الإدارة والمتخصصين في الفكر التنظيمي، والذين اهتموا بالجانب الإداري والتنظيمي، حيث وضعوا أبعاداً للتسيير العقلاني، ومبادئ القرار الديمقراطي، ومرتكزات المؤسسات الريادية، ووظائف القيادة الإدارية، وذلك بهدف تحقيق الإقلاع الاقتصادي والتنظيمي، الذي يضمن وصول المنظمة إلى أهدافها المسطرة بأقل جهد وتكلفة.

كما حظيت المؤسسة أيضاً باهتمام المفكرين في مجال سوسيولوجيا المؤسسة؛ حيث قاموا بالدراسات العلمية والمتنوعة في العديد من الاختصاصات الاقتصادية والتنظيمية والإدارية والتسويقية بفعل الحاجة إلى إعادة ترتيب شؤون المؤسسة، فضلاً عن التطورات التنظيمية والتقنية، والتغيير الجدري الذي شهده العالم العولمة، والتطور التكنولوجي والعلمي، وكلها عوامل ساهمت في إلقاء الضوء على الجهاز الفني والتسييري.

إن هذا التطور الهائل الذي شهدته البيئات التنظيمية في عالم الأعمال يفرض على المسيرين ضرورة إعادة الحسابات التنظيمية من أجل تحقيق الديمومة والاستقرار، وريح المعركة التنافسية، أو على الأقل ضمان الديمومة والاستقرار.

ولما كان المورد البشري - على حد تعبير بيتر داركر الذي يعتبره من أهم الأصول الإستراتيجية في المؤسسة - أهم عنصر في المنظمة، فقد أصبحت حتمية الاهتمام به والعناية بمتطلباته وأحواله والعمل على تنمية ورفع كفاءته وصقل

قدراته الإبداعية من بين الانشغالات الكبرى التي تترك المسيرين في المؤسسة، وذلك بهدف الوصول إلى ذروة الإنتاج، والرفع من معدلات الأداء كمًا ونوعًا، وتحقيق الفعالية والناجعة التنظيمية.

نظرًا ، يمكن القول أنه لا مجال للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة، تستطيع التأثير واستمالة القوى التنفيذية نحو السلوك الإيجابي والمرغوب الذي يتماشى وغايات المؤسسة.

ولهذا تعتبر القيادة الإدارية الركيزة الأولى والمعياري الأساسي الذي تتحدد به عملية النجاح المؤسسي والكفاءة التنظيمية، إضافة إلى كونها عماد تسيير المؤسسات، ومؤشرًا لبناء الخطط البنائية الناجعة.

ونجد أن هناك ثلاثة أنماط من القيادة الإدارية شائعة الاستعمال في أديبات الفكر التنظيمي والسلوك التنظيمي، فهناك قيادة تعتمد على الأسلوب التسلسلي الذي نجد فيه أن سلطة اتخاذ القرار يحتفظ به شخصيًا، وأن العمل يكون مفروضًا عن العمال، أما النوع الثاني فهو الأسلوب الديمقراطي الذي نجده يوجه السلطة للعمال تاركًا لهم حرية التصرف في صنع بعض القرارات، أم النوع الثالث فهو الأسلوب الحر الذي يضمن عدم تدخل القائد؛ حيث يفوض القائد شخصًا آخر في الجماعة يتولى دوره.

وتعتبر القيادة عملية مستمرة وفعالة، ويرتبط نجاح هذه الاستمرارية بواسطة العلاقات الإنسانية الوطيدة بين الرئيس والمرؤوسين، ومن خلال تبادل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، فضلًا عن وجود قنوات اتصال مفتوحة، لذلك تساهم العملية التواصلية بين الفئات السوسيو- مهنية في تعبيد طريق النجاح المادي والاجتماعي.

فعن طريق عملية الاتصال التنظيمي، يتزود مختلف الفاعلين التنظيميين بالمعلومات المهمة والمساعدة للأداء الأمثل، كما ينمو مناخًا تنظيميًا صحيًا من شأنه أن يخفف من إكراهات التنظيم وظروف العمل الصعبة. إن سيورة المعلومات ووضوحها على نطاق واسع مهم جدًا في حياة المؤسسة، وذلك لأنها تضمن حيوية وديناميكية الشرائح الاجتماعية داخل المؤسسة، وتؤمن العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف والفروع والأقسام المكونة للمؤسسة داخليًا وخارجيًا.

ويلعب الاتصال التنظيمي دورًا هامًا داخل المؤسسات الاقتصادية والخدمية، إذ يمثل العمود الفقري للتنظيم، وجوهر جودة الحياة داخل البيئة التنظيمية، علاوة عن الفعالية في تحقيق الأهداف، وفي خلق القابلية والاستعداد لمواجهة الضغوط المختلفة، من أجل ضمان البقاء والتطور، فالمؤسسات لا تكتفي فقط بأن تحقق اتصالًا فعالًا، بل هي في حاجة إلى

القيادات القادرة على التحكم في عملية الاتصال، والمهادفة إلى تقوية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وفي تحقيق الاندماج الداخلي بين الفئات السوسيو-مهنية.

والمؤسسات الجزائرية على غرار باقي مؤسسات العالم، تواجه تحديات داخلية وخارجية أملت بها طبيعة التعقيدات التي فرضتها متغيرات البيئة الاقتصادية العالمية، والتي فرضت على المسيرين إعادة الحسابات فيما يتعلق بقيادة وتوجيه شؤون المؤسسة، بل أصبحت هذه الكيانات التنظيمية في أحوج إلى قيادات تتقن فن الاتصال ومهاراته.

لقد دلت التجارب الميدانية والشواهد الواقعية في الفكر التنظيمي أن القائد الذي يتحلى بالذكاء الاجتماعي والإنساني، والذي يتصف بالمهارة التحليلية التفسيرية، هو القائد القادر على قيادة المؤسسة إلى بر الأمان، ومن هذا المنطلق يمكن أن تسهم القيادة الإدارية بوصفها ظاهرة تنظيمية داخل المشروع الصناعي في نمذجة الأفعال التنظيمية، وبلورة المسؤولية الاجتماعية المشتركة وتعزيز الإيجابيات التنظيمية، كما يمكن أيضا أن يُسهم القائد وكافة الجهاز الإداري في نشر وتعميم الإيمان الجماعي بضرورة النجاح التنظيمي وتعزيزه وتثمينه، كونه أصبح في الآونة الأخيرة يمثل مطلبًا لكل المنظمات الحديثة.

وعليه سنحاول ضمن مسعى دراستنا الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية الجزائرية؟

ومن أجل ضبط إشكالية الدراسة أكثر والتحكم في أبعادها نطرح التساؤلات التالية:

- ما هو دور النمط القيادي الديمقراطي في تفعيل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية الجزائرية؟
- ما هو دور النمط القيادي الحرفي في تفعيل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية الجزائرية؟
- ما هو دور النمط القيادي التسلسلي في تفعيل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية الجزائرية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

تلعب القيادة الإدارية دوراً إيجابياً في تفعيل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية الجزائرية.

الفرضيات الجزئية:

- يلعب النمط القيادي الديمقراطي دوراً إيجابياً في تفعيل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية.

سنعتمد في تحليل هذه الفرضية علمالمؤشرات التالية:

✓ التشجيع والتحفيز.

✓ تفويض السلطة.

✓ المشاركة في اتخاذ القرارات.

✓ الاتصال.

✓ التنسيق.

➤ يلعب النمط القيادي الحر دورًا إيجابيًا في تفعيل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية.

نعتمد في تحليل هذه الفرضية على المؤشرات التالية:

✓ الحرية في أداء المهام

✓ التعاون بين الرئيس و المرؤوسين

✓ اهتمام المدير بمشاكل العمال

✓ مزايا الاتصال.

➤ يلعب النمط القيادي التسلسلي دورًا إيجابيًا في تفعيل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية.

تحليل هذه الفرضية يكون بناء على المؤشرات التالية:

✓ المركزية في اتخاذ القرار.

✓ إصدار الأوامر.

✓ التعبير عن الأفكار.

✓ اشغالات القيادة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

✓ الفضول العلمي في تناول مواضيع: القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي؛

✓ محاولة الوقوف على آراء العاملين اتجاه عملية الاتصال وعلاقتها بالجو السائد داخل المؤسسة.

✓ قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.

رابعاً: أهمية الدراسة:

- ✓ يتوقف نجاح المؤسسات على قدرة وكفاءة قياداتها على تنمية وتوجيه السلوك التنظيمي وتحقيق الأهداف المرجوة.
- ✓ تعد القيادة حلقة وصل بين الفئات السوسيو مهنية و الأهداف الإستراتيجية.
- ✓ تعتبر موضوع القيادة الإدارية في إحدى المؤسسات الوطنية، وتنبثق هذه الدراسة من كون مؤسسة سونلغاز لها اتصال مباشر بالمواطن، عما توفره من خدمات أساسية تتعلق بالكهرباء والغاز.
- ✓ تنبع أهمية هذه الدراسة في كونها توضح الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تفعيل نظام الاتصال في إحدى مؤسساتنا الوطنية.
- ✓ تتمحور أهمية هذه الدراسة على أنها تقف على واحدة من وظائف الإدارة إلا وهي القيادة في مؤسسة سونلغاز والتي تؤثر بدورها على نظام الاتصال.
- ✓ تكمن أهمية الاتصال في الكشف عما تقدمه القيادات الإدارية من سياسات واستراتيجيات داخل المؤسسة من خلال رفع مستوى الاتصال التنظيمي.

خامساً: أهداف الدراسة

- ✓ إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال التنظيمي.
- ✓ المساهمة في إثراء الدراسات المتعلقة بالقيادة ودورها في تفعيل الاتصال التنظيمي.
- ✓ تشخيص الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة سونلغاز.
- ✓ تحليل دور كل من نمط القيادة الديمقراطية والحرية والتسلطية في تفعيل الاتصال التنظيمي.
- ✓ معرفة إذا كان هناك نظام اتصال فعال تعتمد عليه القيادة في المؤسسة.
- ✓ التعرف على إسهامات القيادات الإدارية في تحسين مستوى الاتصال التنظيمي.

سادسا: المفاهيم الأساسية:

1- القيادة الإدارية:

لغة: أصل كلمة القيادة **leadership** هي من اللغة الإنجليزية تتكون هذه الكلمة من كلمتين **leader** وتعني في اللغة الإنجليزية رئيس أو زعيم يعين من طرف هيئة ما كتناول مهام معينة و **ship** التي تشير إلى نوعية وكفاءة وفن التوظيف والحفاظ على مهام الرئيس أو الزعيم وفي اللغة الفرنسية أدخلت في القرن التاسع عشر وتأتي مرادفة لكلمة **memeur** أي مسير أو إنسان مؤثر.

(مسلم محمد، 2010:ص133).

اصطلاحا: هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

(حمدي رضا، 2010:ص29).

وهناك العديد من التعاريف الأخرى للقيادة منها:

- يعرفها همفل **hemphil** القيادة هي: نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول مشكلات متعددة. (جلدة سامر، 2008:ص146).

- يعرفها ليكرت **Likertt** يرى أن القيادة هي: قدرة الفرد على الشخص أو الجماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الأهداف المرسومة. (محمد العياصرة، 2007:ص24).

- يرى **kohm** أن القيادة نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد. (سامرجلدة، 2009:ص146)

-شيرمرهون **schermehen** أنها "عملية إثارة طموح الآخرين للعمل الجاد من اجل انجاز المهمات المطلوبة".

(حسينالنهامي، 2010:ص215)

-ويعرفها آخرون: هي "عملية تأثير في مجموعة منظمة في مهمة تحديد الأهداف وتحقيق لهذه الأهداف".

(سيد قنديل، 2010:ص14).

-اتفقت جميع التعاريف على أن القيادة هي عملية تأثير في نشاط الجماعات نحو تحقيق الأهداف المرسومة والمخطط لها.

وبعد عرض هذه التعاريف نقترح التعريف الإجرائي: القيادة هي: القدرة على التأثير واستمالة الأعضاء، أو هي مجمل الممارسات التنظيمية التي يمارسها القائد علماً الآخرين من أجل تحقيق الأهداف.

1 -تعريف الاتصال communication: تعددت تعريفات مفهوم الاتصال بين الباحثين والمفكرين نظراً لتعدد المدارس الفكرية والعلمية وكذلك تعددت المجالات والجوانب التي اتخذها هؤلاء الباحثين في عين الاعتبار عند تعريف الاتصال، نظراً لأن الاتصال كعلم يتداخل مع كثير من الظواهر الاجتماعية المعقدة إضافة إلأن تطور التكنولوجيا لها دور في غياب التعريف الموحد للاتصال.

التعريف اللغوي للاتصال: إلا أن جذور هذا المصطلح يعود إلى أصل كلمة **communication** المشتقة من الكلمة اللاتينية **communis** التي تعني الشيء المشترك كما تعني الشيء في اللغة الإنجليزية أما في اللغة الفرنسية **communiqué** تعني بلاغ رسمي أو بيان توضيح حكومي.

أما في اللغة العربية فكلمة اتصال تعني البلاغ فنحن نقول أوصله شيء أو وصل إليه أي ابلغه إياه كما تعني ربط الشيء بالشيء. (فاتن عوض الغزو، 2010:ص28).

وقد عرفه العديد من الباحثين والمفكرين كما يلي:

عرفه هانك **Hannak** بأنه: "العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد

ونفسه".

يتضح لنا أن الاتصال هو العملية التي يتفاعل بها الأفراد من أجل إحداث تكامل.

ويعرفه **مريهيو Merrhue** بأنه: "أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي الاستجابة بالسلوك المطلوب منه". ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن الاتصال عبارة عن سلوك مقصود يتطلب استجابة.

كما يعرفه **كونتز** بأنه: "إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل". (محمد رسلان، جميلة جاد الرب، 2008: ص163).

يركز هذا التعريف على أقطاب العملية الاتصالية (المرسل والمستقبل) وتتوقف درجة وصول المعلومة والرسالة على فهم مضمون الرسالة.

أما فولتز فالاتصال التنظيمي: "ما هو إلا تبادل للمعلومات والأفكار والمشاعر صعوداً وهبوطاً عبر قنوات التنظيم". (محمد الصيرفي، 2009: ص21). من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن لاتصال عبارة عن عملية تبادل المعلومات والأفكار في جميع الجهات التنظيمية عبر القنوات اتصالية مختلفة.

كما يعرف **محمود عودة** بأنه "العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه".

(محمود عودة، 1988: ص5).

من خلال هذا التعريف يظهر لنا أن النسق الاجتماعي الذي تنتقل من خلاله الأفكار والمعلومات قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو حتى المجتمع ككل.

كما يعرف محمد قاسم القريوتي الاتصال التنظيمي بأنه عملية تفاعل فعندما يحول شخص (المرسل) الرسالة يستجيب لها الطرف الآخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل. يبين هذا التعريف عملية التفاعل والتأثير بين المرسل والمستقبل تبعاً للرسالة المرسله فأى عملية تهدف إلى إثارة رد فعل لدى المرسل بغض النظر عن طبيعة الرد المحتمل.

(محمد قاسم القريوتي، 2000: ص200).

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي: ما هو إلا مجموعة الرسائل المتبادلة إرسالا واستقبالا داخل نطاق التنظيم عبر قنوات رسمية للأفراد والجماعات في كل الاتجاهات.

سابعاً: الدراسات السابقة:

- الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيادة الإدارية.

➤ الدراسات المحلية

- دراسة فريد بونخلة: الموسومة بعنوان: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرمال بمدينة عنابة 2006/2007.

وقد اعتمدت هذه الدراسة في اختيار العينة على المسح الشامل، حيث اخذ كل أفراد المجتمع البحث باستثناء 11 عامل منهم 7 يعملون في سلك الأمن الخاص بالمصنع، و4 يعملون في مصلحة النظافة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من 121 عامل يتوزعون بالشكل التالي: الإطارات 41، المتحكمين 41، المنفذين 39.

أهم النتائج: توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:

- تأثير الضغوط على عملية اتخاذ القرارات.
- تأثير عامل الوقت على عملية اتخاذ القرارات.
- وجود قرارات تتخذ لكنها لا تنفذ وتبقى في إدراج المكاتب.

وقد اتضح من خلال هذه الدراسة معرفة تأثير القادة على القرار وكيف تطبق والظروف الزمنية التي تعقد فيها القرارات، وكذلك قد أشار في مذكرته إلى الاتصال، وركز على الاتصال الايجابي والذي بالضرورة سيؤدي إلى نتائج ايجابية. (دارين سوايغ، 2009/2008:ص23).

➤ دراسة جغلولي يوسف: بعنوان: دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، جامعة الجزائر 2006.

حاول الباحث ربط أزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقتها الثقافي الداخلي، المعزز والناجح عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار نسق تفاعلي في العلاقات الاجتماعية، والتنميط للسلوكيات المحددة.

كما قام الباحث بطرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي ويميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة.

واعتمد الباحث عن المنهج التحليلي الوصفي الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة، وأعادها في إطار معين، وقام الباحث باختيار عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "تيدال" بولاية المسيلة، وتم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة، حيث تكون مجتمع البحث من (1029) عامل، ولجا الباحث إلى المعاينة الطبقية العشوائية، وشملت الدراسة (98) فرد.

نتائج الدراسة:

- بينت الدراسة الميدانية إن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية، وشرح طريقة العمل وفق إجراءات ومعايير محددة للعمل، ورفع المرودية الفردية للعمل، والاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب، والرقابة المستمرة للعمل.

- عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.

- تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية راسية تمرر من خلالها التعليمات والأوامر في شكل مركزي، مما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوكيات للمساندة والتشاور والاستماع وايداء الرأي.

- تعزيز سلوك روح الفريق وروح الجماعة والمخاطرة والإبداع. (بوعيط، جلال الدين، ص 51-56).

2- الدراسات العربية:

- دراسة العديم 2007: بعنوان مبادئ القيادة والولاء التنظيمي، دراسة تنظيمية للأجهزة الحكومية، هدفت الدراسة إلى التعرف على:

مدى التزام القيادات بالمبادئ الإدارية، العلاقة بين المبادئ القيادية والولاء التنظيمي.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الخدمة المدنية العاملين بالأجهزة الحكومية بمحافظة حفر الباطن الذي يبلغ عددهم (597) موظفاً، وكان عدد الاستبيانات (325) تمثل 61.3% من مجتمع الدراسة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهداف الدراسة والاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة. توصلت إلى مجموعة من النتائج:

-تميل القيادات إلى تنمية روح العمل الجماعي مع تفضيل الأعمال الجماعية.

-لا تمتلك القيادة القدرة الكافية على تحمل المسؤولية.

دلت النتائج على وجود علاقات ارتباط بين مبادئ القيادة والولاء التنظيمي، أي كلما كانت القيادة ذات مبادئ قيادية أدى ذلك إلى ارتفاع الولاء لدى الموظفين.

➤ دراسة الحربي: (2001) بعنوان "علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي" دراسة تطبيقية على موظفين الجمارك في المملكة العربية السعودية، هدفت الدراسة إلى ما يلي:

-التعرف على إدراك الموظفين للنمط القيادي السائد بين مديري الجمارك في المنافذ الجمركية الجوية، البحرية والبرية.

-الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والأسلوب القيادي المتبع في الجمارك.

وقد بلغا جمالي عدد المفردات مجتمع الدراسة (1771) موظفاً، وبالطريقة العشوائية الطبقية من كل منفذ تم أخذ عينة بلغ عددها (628) موظفاً، تم استعادة (567) إستبانة مكتملة البيانات، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج أهمها:

-النمط القيادي السائد في المنفذ البري هو النمط الديمقراطي يلي بدرجة أقل النمط القيادي الأوتوقراطي السائد في المنفذ الجوي، بينما يسود في المنفذ البحري النمط القيادي الديمقراطي.

-إن استخدام النمط القيادي الديمقراطي وألترسلي يزيد من مستوى ولاء الموظفين في الجمارك، كما أن استخدام النمط القيادي الأوتوقراطي يؤثر سلباً في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الجمارك. (لموشي عبد العزيز، 2010:ص12).

➤ **سعيد إبراهيم أبو حرب 2002:** بعنوان "نمط القيادة السائد لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

ومعرفة اثر كل من تغيرات الجنس، والمؤهل العلمي ومدة الخدمة على وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف على مدى تفويض السلطة، وما العلاقة بين تفويض السلطة والأنماط القيادية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وقد قام بعمل استبائي لتحديد نمط القيادة وكانت موزعة بين ثلاثة أنماط قيادية هي: النمط الديمقراطي، النمط لأوتوقراطي، والنمط لترسلي.

أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، وكان عددها (310) من المعلمين والمعلمات.

ومن أبرز النتائج التي توصلت اليها هي:

-إن النمط الديمقراطي قد تحصل على أعلى وزن نسبي يليه النمط ألترسلي، ثم النمط الأوتوقراطي.

-حصل المجال الإداري على أعلى نسبة تفويض، يليه المجال الفني ثم الاجتماعي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين للنمط القيادي السائد وكذلك في تفويض السلطة تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، و المؤهل العلمي.

-أن النمط الديمقراطي وكذلك لترسلي مرتبطان بشكل جوهري بتفويض السلطة، في حين أنه ليوحد ارتباط بين النمط القيادة الأوتوقراطي وتفويض السلطة. (نبيل: أحمد محمود العرييد: 2010).

❖ الدراسات الأجنبية:

1-دراسة تسكا(2003): بعنوان "مديرية التربية والتعليم والقيادة الفاعلة من خلال الاتصال في بيروت"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الطرق التي يستخدمها مدير التربية والتعليم والفاعلون وهدفت أيضا على التعرف على أنماط

الاتصال التي تترتب على الطرق الاتصال التي يستخدمونها، وقد استخدمت الدراسة منهجي البحث النوعي والبحث الكمي بجمع المعلومات وتحليلها، فقد اختبرت مجموعة من مديري التربية والتعليم ومجموعة من مديري التربية والتعليم ذوي الخبرة من المدارس المتوسطة في المنطقة التعليمية، وبينت النتائج إلى أنه: يجب على مديري التربية والتعليم الفاعلين أن يكونوا مدركين للدور الحاسم الذي يؤديه الاتصال في القيادة التربوية، وأن يتصلوا بشكل جيد مع الجمهور، وأن نمط الاتصال الفعال يمكن من مديري التربية والتعليم من تطوير طرق الاتصال الأساسية الضرورية للوصول إلى حاجات الجمهور.

3: دراسة ميلودي (1992): بعنوان الأنماط القيادية ودرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات هدفت الدراسة إلى مقارنة الأنماط القيادية ودرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في 18 مدرسة عالية الإنجاز و18 مدرسة متدنية الإنجاز في ولاية تكساس تبعاً لاختبارات معيارية المرجح، وتمت دراسة المتغيرات لأنماط القيادة في المنطقة، وهي الدرجة الرسمية والدرجة المركزية، ومن خلال تحليل المعلومات الواردة في المسح الذي قام به الباحث وإجراء مقابلات، وتطبيق الاختبارات.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

– أن المدارس ذات التحصيل العالي اتصفت إدارتها باللامركزية والدرجة الرسمية أقل للهيكلة التنظيمي والمشاركة فاعلة للمعلمين بالجوانب المتصلة بالنواحي الأكاديمية، وتلبية حاجات الطلاب.

الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير بالاتصال التنظيمي:

➤ الدراسات المحلية:

➤ دراسة دليلة بركان: بعنوان "واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية، دراسة حالة منشأة مطاحن بولاية سكيكدة.

اعتمدت الباحثة على عدة مناهج، المنهج الوصفي، المنهج التوثيقي، ومنهج دراسة حالة، أما أدوات الدراسة تمثلت في الوثائق والسجلات والدراسة الاستطلاعية، والملاحظة والمقابلة، واعتمدت على العينة العشوائية المنتظمة، حيث استغرقت الدراسة فترة 2005/02/01 إلى 2005/05/10 وأجريت هذه الدراسة في منشأة مطاحن الريان-بسكرة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية فيما يخص المقابلات مع العمال:

● اهتمام المخططيين للاتصال بالجانب الخارجي وأنشطته على حساب الجانب الداخلي.

- عدم امتلاك المنشأة لجريدة تعرف بنشاطاتها.
 - نقص الاتصال بين المنشأة مجال الدراسة والمنشأة الأم من جهة وبينها وبين المنشأة الأخرى التابعة لها.
 - عدم تحديد المعلومات الواردة في لوحة الإعلانات...
 - انعدام وسائل الاتصال(الهاتف،فاكس...الخ)
 - *بالنسبة للاستمارة الموجهة للرؤساء والمرؤوسين:
 - سهولة الاتصال بالنسبة للرؤساء سواء مع المدير(الاتصال الصاعد أو النازل).
 - اتفاق أغلبية الرؤساء والمرؤوسين على أن الجو داخل المنشأة يتميز بالحوار وتبادل الأفكار.
 - احترام السلم التنظيمي عند القيام بالاتصالات.
 - تلقي العمال للتعليمات والأوامر من المسئول المباشر.
 - *بالنسبة للاستمارة الموجهة للجمهور:
 - ليست هناك أي شكاوي فيما يخص نوعية المتوج.
 - نقص التنوع في العلاقات العامة وقلة الحضور في المعارض.(العربي بن داود،2007-2008).
- 2- دراسة أجفيم الطاهر،قسنطينة الجزائر 2007،قام بدراسة لعملية الاتصال الإداري في الجامعة الجزائرية وشملت الدراسة عينة تتكون من 1500مبحوث موزعين على 5فئات(موظفون،إداريون،مسؤولون،أساتذة،طلبة،عمال)
- طبقت إجراءات الدراسة الميدانية على جامعتي باجي مختار(عنابه)ومتنوري(قسنطينة)،واتبع المنهج الوصفي التحليلي،مستخدما التكرارات والنسب المؤوية،وكان التحليل كيفيا أكثر منه كميا،وتوصلت الدراسات إلى النتائج التالية:
- يسود في الجامعة الجزائرية نظام الاتصال الرسمي بنوعيه الصاعد والنازل.

-يشكو العمال و الموظفون من غموض أساليب الاتصال.

-تلعب المكانة الوظيفية للمسؤولين دور كبير في تفعيل عملية الاتصال التنظيمي. (أجفيم الطاهر، 2007)

➤ الدراسات العربية:

➤ دراسة المانع(2006): بعنوان "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء" دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في جهاز الأمن العام في السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان المجتمع الإحصائي مكون من 500موظف في جهاز الأمن العام في المملكة السعودية وعينة الدراسة بلغت 94 ضابط، وكانت أداة الدراسة هي الإستبانة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوفرة في الأمن العام والكشف عن المعوقات التي تواجهها، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن واقع تقنيات الاتصال متدني، ومتأخر في جهاز الأمن العام، وأن توظيف واستخدام تقنيات الاتصال سيحقق بدرجة كبيرة جدا فعالية الأداء الوظيفي لمستوى الأمن العام، وإما بخصوص المعوقات فإن أفراد عينة الدراسة أفادوا بدرجة كبيرة أن أهم المعوقات كانت قلة عدد أجهزة الاتصال وقدم المتوفرة منها، وانخفاض تدريب العاملين في الأمن العام عليها، عدم صيانتها الوقائية مما يزيد من إعطائها.

2-دراسة العسيري(1998) بعنوان "دور الاتصالات الكتابية في مراكز الاتصالات بمنطقة مكة المكرمة والمدينة المنورة، هدفت إلى: التعرف على نظام الاتصالات الكتابية، وتحديد السلبيات والايجابيات بالاتصالات الكتابية، وتحديد المعوقات التي تحول دون فاعلية الاتصالات الكتابية والتوصل إلى الأساليب لتطويرها في تلك الإمارات، واستخدام المنهج الوصفي الملائم، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكون من 94 من موظفي مركز الاتصالات. وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-إن بعض الإمارات ما تزال تعتمد على مندوبي المديرية العامة للبريد في إيصال موادها البريدية مما أدى إلى تأخر تلك الموارد.

-إن مراكز الاتصالات الإدارية تقوم بتسجيل المراسلات الوارد العام قبل توجيهها إلى الإدارات المختصة مما أدى إلى تكرار قيدها مرة أخرى في دفاتر التوزيع للإدارات.

-إن اغلب الاتصالات الإدارية بالإمارات الثلاث تستخدم السجلات التقليدية في تسجيل مراسلات الموارد.

-إن جميع مراكز الاتصالات الإدارية بالإمارات الثلاث لم تدخل الدلالات الحديثة في إعداد مراسلاتها مما أدى إلى العديد من المشكلات.
(عطية مصلح:ص12-13).

3-دراسة علي حمزة هجان:بعنوان عملية الاتصال الإداري بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية،من وجهة نظر العاملين في المدارس، شملت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 288 معلم و102 مدير مدرسة،توصلت إلى النتائج التالية:

-تستخدم الاجتماعات المدرسية والمقابلات الشخصية والتعليمات والأوامر المكتوبة بدرجة كبيرة، في حين تستخدم وسائل الاتصال الشفهية والكتابية في المدارس بدرجة بسيطة.
(حمزة هجان،2004).

*الدراسات الأجنبية:

1-دراسة توماس وآخرون(2006):بعنوان"تأثيرات الاتصال الإداري وفرص التعلم ومرونة جدول العمل على الاتصال التنظيمي،هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الاتصال الإداري في مناخ المهنة الحالي الذي يوصف بالتغير والتقلب، تكونت عينة الدراسة من 1770موظف بدوام كلي،و273 عامل بدوام جزئي،وتم تطبيق استبانة استخدمها روسيو 1998م،وتضمنت طريقتين لتعزيز توقعات الموظفين نحو الاتصال التنظيمي،وإيجاد الاهتمام والدعم التنظيمي للموظفين،وتوصلت إلى النتائج التالية:

-وجود مظاهر ايجابية للاتصال التنظيمي في بيئة العمل حيث تساعد على فرص التعلم ووجود مرونة في جدول العمل.

-وجود تأثير إيجابي للدعم التنظيمي على الالتزام بالعمل من جانب الموظفين.(فاطمة بنت عليان السوفياتي،2009،ص15).

❖ موقع البحث من الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية يمكن القول أن هذا الموروث الثقافي والتراث العلمي على اختلافه وتنوعه قد زاد من الأهمية العلمية للموضوع، ومن جهة أخرى فهذه الدراسات قد بصرتنا بالعديد من الخطوات البحثية حيث استفادنا منها في صياغة الفرضيات وتحديد بعض المفاهيم وتوظيف بعض الأدوات المنهجية كالاستمارة، كما كانت الاستفادة من هذه الدراسات في كثير من المسائل النظرية والميدانية، فضلاً عن أنها دعمت تحاليلنا ببعض من الحقائق عن الظاهرة المبحوثة، لهذا يمكن القول عموماً أن الدراسات السابقة ساهمت في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

❖ أما عن مواطن اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، فقد اتضح لنا بعد عرض الدراسات ذات العلاقة بالموضوع أن معظم الدراسات السابقة أجريت في مؤسسات صناعية أو إنتاجية أو حتمؤسسات القطاع العام، ونحن نعتقد أن هناك اختلافاً كبيراً بين الأوضاع الداخلية والتنظيمية الخاصة بظروف ووضعيات العمل في المؤسسة العمومية والمؤسسة الصناعية والمؤسسة الخدمائية، لذلك تتميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في مجال البحث، وهو مجال جديد للدراسة من أجل الإلمام بالموضوع.

الهوامش:

1. مسلم محمد: مقدمة في علم النفس الاجتماعي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
2. رضا حمدي، هاشم: التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
3. جلدة سامر: السلوك التنظيمي في النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
4. العياصرة معين محمود: الإشراف التربوي و علاقته بالاحتراق النفسي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
5. تهماي حسين: التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013.
6. سيد قنديل، علاء محمد: القيادة الإدارية والابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
7. فاتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
8. الجيوسيم محمد رسلان، جاد الريحيميلة: الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، 2010.
9. الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى الجماعات، ج3، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
10. عودة، محمود: أساليب الاتصال والتغيير الجماعي، ط3، دار النهضة العربية، الأردن، عمان، 1988.

- 11- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي والفردية والجماعية في المنظمات المختلفة، الاردن، 2000.
- 12- دارين سوايغ: الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسنطينة، 2009.
- 13- عطية مصلح: أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين، في جامعة القدس المفتوحة، منطقة قلقيلية التعليمية.
- 14- بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء، بمؤسسة سونلغاز، عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، 2008-2009.
- 15- نبيل أحمد محمود العرييد: دور القيادة التشاركية بمدىريبات التربية والتعليم لحل مشكلات مديري مدارس الثانوية، بمحافظات غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في التربية، فلسطين، 2010.
- 16- أجعيم الطاهر: عملية الاتصال الإداري في الجامعة الجزائرية، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 16- علي حمزة هجان: عملية الاتصال الإداري، بالمدارس التعليم العام، في المملكة العربية السعودية، 2005.
- 17- العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، قسنطينة، 2007-2008.
- 18- فاطمة بنت عليان سوفياني، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جدة، سعودية، 2009.
- 19- لموشي عبد العزيز: أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، خنشلة، 2010.

الفصل الثاني

تمهيد:

تعد القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، وهي القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية منه والبشرية وعلى الصعيدين الاقتصادي والتنظيمي، ومن أجل تحقيق أهداف المخطط لها داخل المنظمة. فالقيادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي، وتقوم على أساس أن القائد هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين ويعمل على إشباع حاجاتهم وذلك من أجل إنجاز الأهداف المراد تحقيقها. ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للقيادة وأهم المصادر التي تستمد منها والإشارة إلى أبرز أنماط القيادة وكذلك تسليط الضوء على الأهمية البالغة التي تلعبها في تحقيق الأهداف المسطرة.

أولاً: أهمية القيادة: تكمن أهمية القيادة فيما يلي:

- إنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل، وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد وابعثهم أهم مورد للمنظمة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- إنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة. (علي عسكر، 2005:ص165).

ثانياً: خصائص القيادة:

- ✓ القيادة صفة من صفات النشاط الاجتماعي، فلا يمكن للفرد وأن يصبح قائداً دون أن يكون هناك جماعة، ويستمد القائد سلطته من السيطرة على الرأي العام.
- ✓ القيادة نشاط وحركة: لان القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية، ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تحريماً.
- ✓ القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه، والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- ✓ القيادة تعاون، وعلى القائد أن ييث روح التعاون بين أفراد الجماعة، ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- ✓ القيادة أداة حيوية داخل المؤسسة، ومن ثم فالواجب على القائد أن يحفز الأفراد حتى يندفعوا طواعية لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية، إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- ✓ الجرأة والتي تبني الأفكار والأساليب والتغيرات والتي تصب في صالح المنظمة. (بشير علاق، 2010:ص54).

ثالثاً: العوامل التي تؤثر في اختيار الأسلوب القيادي:

- ✓ -عوامل تخص القائد: مدى ثقته بالآخرين ، ومدى تحملهم للمسؤولية ، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.
- القيم التي يؤمن بها القائد: إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.

-وأخيرا يعتمد تبني القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها ،فقد يهوى القيادة بأسلوب المتسلط،وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله .

✓ -عوامل تتعلق بالمرؤوسين :يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية ،فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات .

✓ -عوامل بيئية وموقفية وزمنية: يقصد بالعوامل البيئية بيئة العمل عموما وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسيطر عليها وتؤمن بها على وجه الخصوص، إذ تلعب هذه العوامل أثرا كبيرا في نوع النمط القيادي المتبع .
إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليها المنظمة من نمط قيادي، وإلا واجه الكثير من المتاعب والصعاب وإلى جانب العوامل البيئية يلعب موقع المنظمة الجغرافي دورا مهما، إذ أن المنظمة أو طبيعة حجمها يلزم المدير بتفويض جزء من صلاحياته والسماح للمرؤوسين بالمشاركة له في اتخاذ القرارات . فان نوع الجماعة يمثل عاملا مهما في إتباع النمط القيادي فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والتماسك كلما توافقت بين أعضائها صفات شخصية مثل مستوى التعليم، الخبرة شجع ذلك الرؤساء على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات .

✓ العوامل الموقفية: فتتعلق بالأسلوب المتبع في القيادة، إذ لتشجع المواقف الصعبة القادة على إتاحة المجال للمشاركة، وخاصة وإن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد حلها كما تلعب الضغوط الزمنية والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دورا في ميل الرئيس إلى الانفراد بإصدار القرارات دون الرجوع لمشاركة الجماعة .
(قاسم القريوتي، 2006:ص271-272).

رابعا:وظائف القيادة:

هناك عدة ووظائف للقيادة نذكر منها ما يلي:

✓ التنسيق:إن ممارسة عملية القيادة تختلف باختلاف التنظيمات إن كل قائد يتصرف وفق شخصية ووفق الدور الذي يؤديه ولا يوجد صفات تغير عن سلوك القائد لكنه بحاجة لمهارات في وقت ممارسة لعمله تساعده على توجيه الجماعة للتنسيق بين القرارات والأنشطة داخل التنظيم .

✓ الشؤون العامة:أصبح لدينا تصور كامل عن عمل القيادة وهو التوجيه والتنسيق بين الأنشطة والجماعات في التنظيم فلذلك عليه أن يكون ديناميكيا في تفكيره وتصرفاته وقادر على تخيل والثقة بالنفس وتفهم الطرق التي يتصرف بها داخل التنظيم ولديه قدرة كافية في اتخاذ القرارات وكلما ارتفع القيادي في السلم الإداري داخل المؤسسة كلما كان دوره قائما على الاتصال بالشؤون العامة أكثر من المشاكل الإدارية التي تحصل

داخل المؤسسة لان القائد يمضى معظم وقته واتصالاته معي المصالح والجموع الخارجي ،لا معي المرؤوسين والمساعدين لان القائد يدرك تماما إن النجاح التنظيم يعتمد على الثقة والإيجابية التي تلقاها من الخارج .

✓ **اتخاذ القرارات** :إن عملية اتخاذ القرارات هي مسؤولية في أعلى السلم الادارى فلذلك يتطلب على الإدارة التصرف بطريقة صحيحة وسريعة وفعالة وتنفيذ البرامج وحل المشكلات وفق الخطط المدروسة والموضوعية خصوصا القرارات التي تتعلق بأهداف المنظمة بناء على القرارات الجديدة ومن نوع القرارات الإدارية ما يلي:

✓ **القرارات التشغيلية** :وهي تقع في أدنى السلم الادارى ومن الممكن أن يشارك بها كبار الإداريين للمساعدة على اتخاذ القرارات عن طريق التوجيهات والاقتراحات التي يتقدم بها المساعدون والفتيون وهذا النوع من القرارات يتطلب قدرات ومهارات عالية حيث يتضمن اتخاذ القرارات للاختيار بين البدائل والخطط.

✓ **القرارات الإستراتيجية** :تتميز بالثبات وفخامة الاستثمار والاعتماد المالية وخصوصا القرارات التي تتخذ في الإدارة العليا هي قرارات هامة وتتطلب جهدا ووعيا .

✓ **القرارات التكتيكية**:وهي التي يتخذها رؤساء الأقسام وهي تهدف إلى ترجمة الخطط على أرض الواقع أو بناء هيكل تنظيمي أو تعريض صلاحيات وغالبا ما يشمل كيفية استغلال الموارد.
(فاتن عوض الغزو،2010:ص40).

خامسا: الأنماط القيادية:

■ **القيادة الأوتوقراطية**: يتميز القائد بمحاولة التركيز على السلطات والصلاحيات في يده،فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة، فلا يشرك معه احد في مباشرة وظيفته،فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوب في العمل فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع سلطاته وصلاحياته.
(كاظم حمود،2010:ص146).

■ **القيادة الديمقراطية**: في ظل هذه القيادة فإن الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد أو انتخابه، ويشترك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط والتمثيل والتقييم، كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم، والقائد يقوم بتشجيع الأفراد وبالتالي ينال تقديرهم واحترامهم.
(العياضة معين محمود،2007:

ص29).

ويطلب القائد الديمقراطي أفكار واقتراحات أتباعه وتشجيعهم على الاشتراك في الأمور التي تخصهم ويؤمن القائد بالمشاركة وتبادل الآراء وتفويض السلطة، ويميل إلى اللامركزية، وينمي روح العمل الجماعي فيتخذ القرارات بشكل جماعي، بما يتماشى مع النواحي الإنسانية للمرؤوسين ويساعد على إظهار المواهب. (القاضي فؤاد، 2006:ص204).

■ **القيادة الموقفية:** يعتمد هذا النمط من القيادة على طبيعة الموقف المحيط بالعملية القيادية من خلال التفاعل مع المتغيرات الموقف والظروف المحيطة به من ناحية وخصائص وصفات القائد من ناحية أخرى، حيث أن تغير الموقف يتطلب ادوار وأنماط قيادية مختلفة.

وتتأثر بعدة عوامل بعضها يتعلق بطبيعة المنظمة وخصائصها، والبعض الآخر يتعلق بالقائد نفسه، وأفراد الجماعة التي تعمل معه.

■ **القيادة الموجهة بالأهداف:** تسمى أيضا القيادة بالتأثير، وهذا النمط من القيادة يسعى إلى أن يكون التركيز فيه على الأهداف الموجودة والمتداولة حاليا بين أعضاء الفريق، وما يتم مناقشته فهي فقط تلك الأهداف التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل ملموس، ويمكن قياسه من المآخذ على هذا النمط من القيادة انه يغفل كافة الفرص التي تتوفر خارج نطاق تركيز الفريق. (كاظم حمود، 2010:ص147-148).

سادسا: مهارات القيادة :

لقد اتفقت الدراسات الحديثة على أن مهارات القائد الإداري ما يلي :

✓ **المهارات الفنية:** وهي قدرة القائد على أداء عمله والإمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح والإمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، والقدرة على استخدام المعلومات وتحقيقها.

✓ **المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقتهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارات تمكنه من القدرة على التعامل معهم، وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل .

✓ **المهارات الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد الإداري بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين وأنقدتهم أو اقتراحاتهم.

✓ **المهارات التنظيمية:** وهي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة للمنظمة والعمل على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، وكذلك خصم البيئة المحيطة، وإن المنظمة جزء لا يتجزأ منها وإنها تؤثر وتتأثر بها .

إن هدف مهارات القائد الإداري تكمن في بلوغ تحقيق أهداف العمل ورفع الإنتاجية والأداء وكذلك تحقيق أهداف العاملين ورفع رضاهم الوظيفي وضمان نوعية العمل المستمر وفعالية إدارية وتنظيمية دائمة .
(جلدة، سامر، 2009:ص148).

سابعاً: المهام الأساسية للقائد:

✓ مهام رسمية تنظيمية (التخطيط، التنظيم، التنسيق).

-تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والاطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

المتابعة والإشراف.

✓ مهام غير رسمية: الاهتمام بجماعات غير رسمية وهي جماعات المصالح المشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعلمون على رفض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي، وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم.

(بلال خلف السكارنة، 2014:ص193).

تاسعاً: مصادر القيادة:

➤ السلطة الرسمية الشرعية.

-قوة المكافأة: من حيث توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب وإطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس .

-قوة الإكراه: هذه القوة مصدرها الخوف وهي متصلة من أن قصوره في تأدية واجباته وعدم إطاعته لرئيسه سيترتب نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه.

-القوة الفنية: (لتخصص): مصدر هذه القوة الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الشخص ويتميز بها عن غيره.

-قوة الإعجاب: يحصل عليها القائد نتيجة لإعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية لتوافر السحر والجاذبية في شخصية القائد.

-القوة المرجعية: إمكانية الوصول إلى المعلومات.

(محمد العياصرة، 2007:ص145).

عاشرا: نظريات القيادة:

دارت الأفكار الأولى عن القيادة حول الصفات الشخصية للقائد وأهميتها في إحراز القيادة، قيم ربط القيادة بإمكانيات وقوى وقدرات خاصة للقيادة لتتوافر في أفراد الجماعة الآخرين .

➤ **نظرية الرجل العظيم:** وهي من أوائل النظريات التي تناولت تفسير ظاهرة القيادة والتي كان من أهم دعائها، فرانسيس جالوت، حيث قدم كثيرا من البيانات الوراثية والإحصائية التي تؤيد نظريته، وبسبب تصادف صدق هذه الدعوة في بعض الجماعات، فقد سادت تلك النظرية بين عبر المتخصصين لفترة من الزمن، إلا أن تلك النظرية قد وجه إليها بعض النقد، لأن القائد الذي ينجح في الجماعة معينة، بعجز عن النجاح مع غيرها لأسباب تتعلق ببناء ونظام كل جماعة على حدة والقائد لا يستطيع أن يغير في جماعة معينة، إذ لم يكن لديها قبولا أو استعدادا لهذه التغيرات.

(حسين التهامي، 2013:ص13).

➤ **نظريات السمات:** تقوم هذه النظرية على أن القيادة يتصفون عادة با مجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح وقد تم دراسة هذه الصفات إلى الخروج بنتائج منها:

*أنه وجد أن القيادة الناجحين يكون طولهم من 180سم، غير أن الباحثين الذين قاموا بهذه الدراسات التي تحدد الصفات الشخصية للقيادة الناجحين خرجوا بنتائج متباينة من بحث لأخر، وأن هناك اتفاق بينهم من حيث صفات الذكاء والشجاعة

(ناصر، ع الدليمي، 2009:ص14).

*كما تقوم هذه النظرية على الاعتقاد القائل بأن النموذج القيادي الناجح أن يتميز ببعض الصفات والخصائص تجعل منه قيادي ناجح في جميع المواقف وتحت كل الظروف وأهم هذه الصفات: القدرة على التأثير، القدرة على تحقيق الذات، الثقة بالنفس واستغلال الشخصية.

وتشير أيضا هذه النظرية إلى أن القيادي الناجح يجب أن يكون متفوق على المرؤوسين بدرجة أقوى بما يسمح له احتلال مركز قيادي بارز وفعال تفرضه هذه الصفات التي يمتلكها.

(العائبي ضرار، الحواري، 2007 : ص85).

➤ **النظرية الموقفية:** تعني هذه النظرية أن كل شيء يتوقف على التوقف فهي نظرية شرطية، حاول أصحاب النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف والتي تشمل العوامل البيئية التي يصعب التحكم فيها وتشتمل العوامل الموقفية على النقاط التالية:

*نفوذ المركز أو الوظيفة: يتصل ذلك بالسلطة أو النفوذ أو التأثير المتولد عن المركز ويشمل هذا الحق في التعيين والفصل وزيادة المراتب والترقية أو التوجيه، وكذلك مركز المدير داخل الهيكل التنظيمي ومدى التأيد الذي يحصل عليه من رؤسائه.

*نمط الوظيفة: فعالية القيادة هي دالة لمدى روتينية العمل الذي يقوم به التابع أو مدى تغيره، فحسب طبيعة الأعمال نجد أن بعض المهام من السهل تحديدها بوضوح، بينما البعض الأخر كالأعمال الإدارية والإبتكارية يصعب تحديدها وقياس نتائجها.

*العلاقة بين القائد وجماعة العمل: تتوقف فعالية القيادة على نمط وشكل العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء جماعته فمثل هذا النوع من العلاقة إنما هو انعكاس لمدى ثقة المرؤوسين في قائدهم ودرجة إخلاصهم له. فهذا مؤشر على كفاءة وفعالية القيادة، وإلا إذا حدث العكس فالاحتمال هو تناقص فعالية القيادة.

(وانلمختار، إسماعيل، 200: ص123-124).

➤ **النظرية الوظيفية:** تربط هذه النظرية القيادة بالجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال أنفسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذا الهدف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضاءها وحفظ التماسك بينهم، فالقيادة هي مفهوم النظرية الوظيفية يمكن أن تقوم غالبية الأعضاء حسب هذه النظرية فان القيادة تحدد في إطار الوظائف. (ناصر، ع الدليمي، 2009، ص43).

➤ **نظرية ليكارت في القيادة:** درس ليكارت وزملاؤه سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية، مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية الواطئة وقد وجد لكارث أن مشاركة المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي ظلت محدودة إلا أن تعاملهم مع الأفراد من العمال كان تعاملًا يتسم بالمشاركة الإنسانية والمرونة العالية بعيدا عن التدخل الرسمي أو الأوامر الرسمية الصارمة كما أن هؤلاء المشرفين تميزوا بإعطاء حرية أكبر لمرؤوسيه في اتخاذ القرار وتوصل أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأتوقراطية، واستطاع أن يميز بين أربعة أنماط للقيادة :

- النظام الاستشاري: حيث تميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مرؤوسيه، حيث يستمع الرؤساء إلى مقترحات وأراء المرؤوسين برحابة صدر .

- النظام الجماعي المشارك: وهنا يتوافر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه، حيث يستطيع القائد إلى مرؤوسيه لتزويده بالأفكار والمقترحات وبالتشاور معهم .

-النظام التسلسلي الاستغلالي: حيث تنعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس ويكون التحفيز بالقوة والإكراه، ويكون الرئيس هنا ديكتاتورياً في منهجه وسلوكه وتصرفاته.

-النظام المركزي النفعي: وهو أقل مركزية من النظام التسلسلي، ويسمح في أحيان معينة ونادرة للمرؤوسين في المساهمة في عملية اتخاذ القرار، لكن بإشراف ورقابة صارمتين من قبل الرئيس. (بشير العلق، 2009: ص106).

➤ **لنظرية التفاعلية:** تبني تلك النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي:

القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة الأتباع واتجاهاتهم ومشكلاتهم وحاجاتهم.

الجماعة نفسها من حيث البناء والعلاقات والتفاعلات بين أعضائها وخصائصها وأهدافها ودينامياتها.

المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

وتعتمد تلك النظرية على تفاعلات القادة مع أعضاء الجماعة، وعلى إدراك الأفراد والأتباع لكل من الجماعة والموقف.

وعلى هذا الأساس فإن النظرية التفاعلية تنظر للقيادة على أنه عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد هو عضو أصيل في

الجماعة يشاركها معاييرها وقيمتها واتجاهاتها وأهدافها. (حسين النهامي، 2013: ص16).

خلاصة:

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لوظيفة القيادة داخل المنظمات أبرز دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح.

الهوامش:

1. جلدة سامر: مرجع سابق، 2013.
2. الصيرفي محمد: المرجع السابق، 2009.
3. علاقبشير: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، الطبعة العربية دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
4. العياصرة معين محمود: المرجع السابق، 2007.
5. كاظم، حمود: إدارة الجودة في المنظمات الجيدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
6. القاضي فؤاد: السلوك التنظيمي والإدارة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
7. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
8. خلف سكارنة بلال: القيادة الإدارية الفعالة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014.
9. تهامي، حسين. مرجع سابق ذكره.
10. مخلف الدليمي، ناصر علي كريم: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
11. العاتبي ضرار، الحواري: إدارة المشروعات الإنمائية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
12. وائل مختار إسماعيل: إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
13. علاقبشير: مرجع سبق ذكره.
- 14- علي عسكر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، مصر، 2005.

الفصل الثالث

تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثون بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية، فمع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونها.

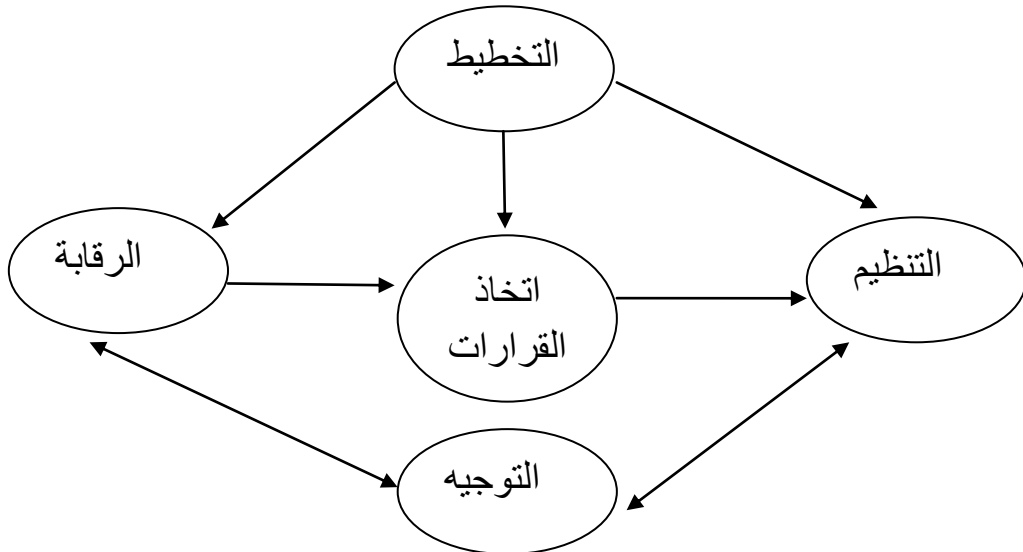
وما يهمنا هنا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمية، فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، يوجه ويحفز العاملين.

وأكد الهدف العام من الاتصال التنظيمي توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات.

ونحاول في هذا الفصل التطرق إلى إبراز أهمية الاتصال التنظيمي والإشارة إلى عملية أو عناصر الاتصال والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على الاتصال التنظيمي من خلال الوقوف على شكلية الرسمي واللا رسمي وكذلك إلى أساليب الاتصال التنظيمي في المنظمة وذكر معوقاته.

أولاً: أهمية الاتصال التنظيمي:

- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم والإحصاءات عبر قنوات مختلفة، مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية. (وهيبة، غرامى، 2010: ص193).
- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف المنظمة ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بالمؤسسات الأخرى.
- المساهمة في تعزيز الولاء المتواصل للمنظمة.
- توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين للمنظمة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تساهم في تطوير المؤسسة والرقى بها.
- مساعدة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المنظمة.
- إبقاء صانعي القرار في المنظمة على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة، وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة. (محمد الصربي، 2009: ص19).



الاتصال في كل العملية الإدارية (وهيبة، غرامى، 2010: ص195)

ثانيا: خصائص الاتصال التنظيمي:

بناءً على أهداف محددة مسبقا وخطة جيدة .

*يوضع في ضوء احتياجات المنظمة .

*وجود الثقة بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة .

*الاتصال الجيد يعتمد على وسيلة واحدة .

*الاتصال الجيد هو الذي تدعم الأقوال فيه الأفعال .

*الاتصال هو الذي يتفق مع ادراكات الفرد والمعاني التي تتلاءم مع خبراته ومعتقداته .

*الإصغاء الجيد هو جزء فعّال في عملية الاتصال الجيد.(كامل محمد المغربي،1995:ص85).

ثالثا:عوامل تساهم في فعالية الاتصالات:

- 1- تنمية مهارات الاتصالات الفعالة لدى كافة العاملين بالمنظمة، خاصة المشتغلين منهم بالعلاقات العامة.
- 2- تنمية القدرة على تجنب معوقات الاتصالات التي يمكن السيطرة عليها وتقليل الآثار السلبية للمعوقات التي لا يمكن التحكم فيها.
- 3- التخطيط الجيد للاتصالات بحيث يكون وفق بحوث ودراسات مستندة لبيانات ومعلومات دقيقة ووافية.
- 4- الإدراك الواعي بأهمية الاتصالات الغير رسمية وخطورتها والاعتراف الناضج بضرورة وجودها وعدم مقاومتها والعمل على تدعيمها بما يحقق مصالح المنظمة.
- 5- إقناع الإدارة العليا بجدية الاتصالات الثلاثية الإبعاد:هابطة/صاعدة/أفقية.
- 6- الحرص على الالتزام، الوضوح، الدقة، البساطة والصدق في مجال إرسال أو استقبال المعلومات.
- 7- التركيز المتوازن على كافة أنواع الاتصالات ووفقا للمواقف المختلفة {الشفهية، المكتوبة، الرسمية، الغير رسمية، الشخصية، الجماهيرية وذلك باعتبارها مكملتها لبعضها البعض.(محمد العزازي، احمد إدريس، 2009: ص43).

رابعاً: طرق الاتصال التنظيمي:

*الاتصال الكتابي: هي الاتصالات التي تتم خصوصاً أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقه بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع إن الكلمة المكتوبة تزال لها سحرها لدى الموظفين ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصطلحية، التعليمات والأوامر الفردية

ومن بين طرق الاتصال الكتابي:

*التقارير: يمكن تعريفها بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

*نشر الدوريات الخاصة: وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ إنشائها وسياستها.

*الكتيبات والدليل: وتعد إحدى وسائل الاتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة وبمبسطة: ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعاً واحداً وبكامل تفاصيله.

*الشكاوي: تساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي.

*ملصقات الحائط: تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات تحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريباً.

ب*الاتصال الشفوي: يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجهاً لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته واتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

ومن بين طرق الاتصال الشفوي:

*الاجتماعات: وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة. وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين.

*الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر: وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا.

ج-الاتصالات المرمزة و المصورة: في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين.

(بوعيط جلال الدين، ص51-56).

خامسا :عناصر الاتصال التنظيمي:

تتكون عملية الاتصال

-المرسل:وهي أولى حلقات الاتصال وكذلك مصدر الرسالة الذي يقدم المعلومات والأفكار التي يرغب المرسل بإرسالها للطرف الآخر(المستقبل)،وهو الذي يحدد الرسالة ووسيلتها ويحدد نوع الرسالة ووسيلتها ويحدد رمز الرسالة واللغة المناسبة للرسالة التي تحتوي عليه.

-المستقبل:وهو من يتلقى الرسالة وهو الذي يقوم بفك رموزها وفهم محتواها .

-الرسالة :وهي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمه .

(بشار الوليد،2009:ص85).

-وسيلة الاتصال :هناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في النية التنظيمية منها:

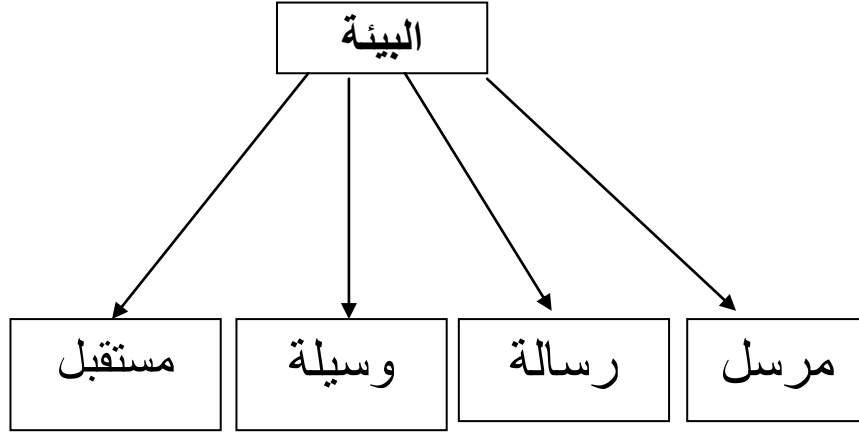
*الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه .

*الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيم).

*اتصال من خلال لاجتماعات .

-الضوضاء في الاتصال :يتأثر الاتصال أحيانا بعوامل تشويش مختلفة تعتمد على طبيعة والية الاتصال مثل:عدم وضوح القراءة، عدم دقة الاختراعات ،استخدام رموز غير معروفة .

-التغذية العكسية: وهي عبارة عن ردة فعل المستقبل للموضوع وغاية الاتصال ويظهر ذلك حسب حدة الموضوع من حيث سرعة الاستجابة(فاتن عوض، الغزو، 2010:ص95).



ردة فعل (معلومات مرتدة)

عناصر الاتصال (أحمد ماهر، 2012، ص 271)

سادسا:أنواع الاتصال التنظيمي:يمكن تقسيم الاتصال بشكل عام إلى:

أ-اتصال رسمي:وهذا النوع من الاتصالات يحدث من خلال خطوط السلطة الرسمية المعتمدة بموجب قدرات مكتوبة ومن الممكن أن تكون داخلية وخارجية مع مؤسسات خارجية، حيث يمكن تقسيمه إلى أربعة أشكال على النحو التالي:

-الاتصال النازل:وهي الاتصالات التي تتجه من الأعلى إلى الأسفل أي من الرؤساء إلى المرؤوسين،ومن خلالها يتم تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي وهذا النوع أكثر شيوعا حيث يؤخذ على هذا النوع

-يكون بعيد على العلاقات الإنسانية.

-يعمل على عزل القيادة عن المرؤوسين.

-عدم المرونة.

الاتصال الصاعد:ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا للمستويات العليا،وحسب رؤية كانز

فإن عملية الاتصال تأخذ أشكال أربعة هي:

-ما يقوله الشخص عن نفسه وأرائه ومشكلاته.

-ما ينقله عن الآخرين ومشكلاتهم.

-ما يعبر به عن سياسات وممارسات التنظيم.

-ما يتصوره حول ما يمكن فعله وكيفية إنجازه.

أهم وسائله:الباب المفتوح،البريد الوارد،صناديق الزمالة، مقابلات ترك الخدمة، مقابلات الشكاوي،اشترك

العاملين في الجان،الإشاعات. (لوكيا،الهاشمي،2000:ص219).

-الاتصال الأفقي:وهو عبارة عن تبادل المعلومات بين الأفراد الذين هم في المستوى الإداري نفسه أو الوحدات

الإدارية نفسها في المؤسسة،حيث يتميز هذا النوع بجزية تبادل المعلومات بين العاملين وفي مختلف

المستويات،وبحسب الضرورة، ويتميز هذا النوع بالديمقراطية لتوفير قنوات معينة ومفتوحة بين جميع المستويات، ومن

الأمثلة على قنوات الاتصال الأفقية:اجتماعات، نقاشات، رسائل،اتصالات هاتفية، مذكرات،تقارير.

الاتصالات القطرية: وهي تبادل المعلومات في مستويات قطرية مختلفة، ليس بينهم علاقة تنظيمية مباشرة، فخصوصاً في مجال تقديم التقارير وإصدار التعليمات والأوامر، أي الاتصال بين الفرد في مستوى إداري معين مع فرد آخر في مستوى إداري أعلى أو أدنى في دائرة أو قسم آخر حيث يستخدم هذا النوع من الاتصالات لتسريع تدفق المعلومات وتحسين إستعابها، وتكثيف الجهود من أجل تحقيق الأهداف.

(فاتن عوض. الغزو، 2010: ص85)

ب-الاتصال التنظيمي الغير رسمي: هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية ومحددة.

(محمد، الصيرفي، 2009: ص30).

سابعاً: وظائف الاتصال التنظيمي:

التنظيم: يلعب الاتصال دوراً أساسياً في عملية التنظيم إذ أن عملية اتخاذ القرارات لا تكون مبنية على طريقة سليمة، إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي ل تكون مرتبطة بالاتصال السريع والمنظم، إذ يتجه الاتصال نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العمال في المؤسسة.

التنسيق: أن نجاح المؤسسة يتطلب توفير الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك، ولهذا فإن التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية ضرورة لا بد منها، فالإتصال الجيد يساعد على التنسيق الفعال بين مختلف مستويات المسائل المطروحة والمشاكل المختلفة بعقد اجتماعات بين إدارات ومسؤولي كل قسم، وبالتالي الوصول إلى حلول وأفكار مشتركة.

-المعلومات: كوظيفة حيوية في مجال المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات وعلى خلاف خالي المشاعر والتأثير، فالإتصال في هذه الحالة توجه تقني حيث ركز البحث التجريبي في مجال الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل تحسين مستوى دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد والجماعات والقرارات التنظيمية.

¹-القيادة: أهمية كبيرة للفهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين في تحقيق أهداف الاتصال، إذ يمكن الاتصال الجيد من تسهيل عمل القائد، ومباشرة مهامه وذلك عن طريق إقامة شبكة اتصالية بين فروع وأقسام المؤسسة تمكنه من الاطلاع على ما يجري داخل المؤسسة من مستجدات.

-الإنتاج: لا يمكن في أي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الر سمي في المنظمات وخاصة في المؤسسات الاقتصادية عن عملية الإنتاج وذلك لان عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعه.

-الإبداع: اقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي، فالروتين والمنظمة والتقنيين باعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمال تعتبر من أهم العقوبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات، وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية جديدة. (هناء مارس، 2011، ص)

ثامنا: مهارات الاتصال التنظيمي:

- اللباقة: قدرة المتصل على التحدث وإبراز تعبيراته وقدراته والتمتع بكل إمكانيات الذوق الرفيع في التعامل.
- الإنصات: ضرورة الإنصات أو الاستماع إلى الطرف الأخر الاستفادة مما يقوله ويرغب بيه.
- الاختيار: اختيار الكلمات المناسبة والوقت المناسب لتحدث.
- التفكير: فكر جيدا قبل التحدث، ابتكر أفكار خلاقية حاول أن تفهم ما يدور في ذهن الطرف الأخر.
- السلوك: تحدث بأسلوب راقى وبكلمات رشيقة، تجنب السلوك القلق والمرتبك، الهدوء المتزن.
- التوقيت: حدد تماما متى ستتحدث، اجث عن إشارة، ابتسام، أو حكمة طيبة يرتاح لها الطرف الأخر.
- الإطار المرتب: الترتيب المنطقي للكلام، الإتيقان بالعبارات الرشيقة، وتكون ذات معاني، ودلالات واضحة وهادفة.
- التفاعل: ضرورة التفاعل مع الآخرين وإشعارهم بأنك مهتم بهم وتلبية حاجاتهم وترغب صادقاً في حل مشاكلهم بأقل تكلفة ممكنة. (طيبوش ميلود، 2010-2011).

تاسعا: عوائق الاتصالات التنظيمية:

عوائق تتعلق بالرؤساء:

-اهتمام الكثير من الرؤساء بدراسة طرق ومسالك وأدوات الاتصال أكثر من اهتمامهم بمضمون الاتصال وغرضه.

-النظر إلى عملية الاتصال على إنها مسألة إجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة ترتبط بتصميم عمل الإدارة -التحيز من قبل بعض الرئاسات إلى وسائل الاتصال دون غيرها.

-اهتمام غالبية الرؤساء بالاتصالات دون أن يقدموا الوقت الكافي للإصغاء على الرغم من أن المشكلة قد تكون نقص التفاهم لا نقص البيانات .

-تصور بعض الرؤساء عن عملية الاتصال قاصرة على إصدار التعليمات والتوجيهات دون الالتفات إلى ضرورة أن تكون الاتصالات ذات اتجاهين اخذ ورد لتحقيق التفاهم بينهم وبين مرؤوسهم .

عوائق تنظيمية:

-غموض الأدوار وعدم تحديد المسؤوليات والسلطات .

-عدم القدرة على تحديد الجهات التي تتواجد بها المعلومات المطلوبة .

-قصور وسائل الاتصال المتاحة .

-تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها البيانات .

-درجة تعقيد شبكة الاتصالات الإدارية.

عوائق شخصية:

تفاوت المراكز الاجتماعية, فالأفراد ذوي المكانة الاجتماعية الأدنى يتخرجون من إرسال معلومات تتضمن نقد لذوي المراكز الاجتماعية الأعلى.

عوائق تكنولوجية: وهي تتمثل في درجة استغلال المؤسسة للطرق الحديثة في معالجة المعلومات ومدى تدريب

العاملين على استخدامها . (محمد،الصيرفي،2009:ص233-236).

عاشرا: نظريات الاتصال التنظيمي:

لا يخلو جانب من جوانب العلوم المادية أو العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجود النظريات ونجد أن هذه الأخيرة مستمدة من بعضها البعض ولذلك يتعين على كل بحث علمي العودة إلى هذه النظريات حتى يتسم بالصفة العلمية فهي تفيد في تفسير المشكلات العلمية، إن انتقاء أي نظرية يكنز في ضوء ما يتطلبه ميدان الممارسة ولهذا سوف نعرض النظريات الموالية في بحثنا هذا:

1- نظرية اتخاذ القرار: تحدد هذه النظرية مجموعة من المؤشرات التي تساعد في وضع المستوى الملائم التي يحتاجه القرار:

* وضوح الرؤية: بمعنى توافر البيانات والمعلومات الكافية عن المشكل المراد لاتخاذ قرار بشأنها، ويتحدد في ذلك خصائص معينة ينبغي توافرها، أن يكون واضحا، أن يكون واقعيا، أن يكون قابل للتنفيذ، أن ينتج عنه مكاسب مادية ومعنوية داخل التنظيم، استخدام أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات ما أمكن ذلك. (بشير، علاق، 2009: ص126).

2- نظرية المعلومات: تقوم هذه النظرية على اعتبار الاتصال بمثابة عملية تشهد في معالجة المعلومات التي يقوم بها الإنسان والتي تعتمد على ما يقوم به من أفعال أثناء قيامه بعملية الاتصال، وفي مثل هذا الوضع فإن الاهتمام الأول الذي يبديه الإنسان يكون في التحري عن المعلومات ومعرفة كميتها التي وردة في أية رسالة ترسل، ثم القيام بقياس هذه المعلومات التي تلعب دورا مهما أو تساعد في إضعاف ما هو مجهول والتقليل من عملية التشجيع، وذلك للوصول في نهاية المطاف إلى خفض درجة الغموض، أو عدم الثقة التي تكون لدى أطراف عملية الاتصال. (محمد، عقلة، 2011: ص78)

3- نظرية التبادل: إن عملية الاتصال هي عبارة عن عملية تفاعل وتبادل ونقل لإحداث الأثر والتعيين في الأفراد، وعلى ضوء ذلك جاءت نظرية التبادل أو النظرية التبادلية كأحد التطورات البارزة في علم الاجتماع، ساهمت وأفادت في ذلك حيث أسهمت في بلورة الأهداف المحددة للتنظيم الاجتماعي لأفراد المجتمع ومحاولة توظيف هذا السلوك من خلال عمليات تبادلية هادفة وساعدت المنظم الاجتماعي على يدرك وجوب إدراكه من أن يبدأ من أهداف واضحة محددة، وأن يقيم علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل بين المنظمات، وأن يحاول أثناء التدخل المهني مع المنظمات إيجاد العدالة الاجتماعية في توزيع العائد بينهم. (علي، عسكر، 2005: ص98).

4- نظرية التفاعل: تقوم هذه النظرية على فهم العلاقات الاجتماعية وما يحققه من إشباع للحاجات النفسية والاجتماعية، وتستمد خلفياتها من الدراسات العلمية التي أجريت على الجماعات الصغيرة سواء في علم النفس

الاجتماعي أو علم الاجتماع، وتمكن تحديد مفهوم التفاعل عن طريق العمل الجماعي، والاعتماد بين الأفراد في قضايا العمل، وأن 44 استمرار الاتصال في مجرى التفاعل يكون أساسا للاتفاق في فهم واضح للمعرفة والكفاءة المشتركة.

كثيرا ما يطلق على التفاعل مفهوم علاقات المواجهة، وهذا الاتجاه يحاول أن يصور الاحتمالات الممكنة التي تواجه عملية التفاعل بين الأفراد وتقوم هذه النظرية على أن يعمل المنظم الاجتماعي على توعية المنظمات بان تساندها الوظيفي وتفاعلها مع بعضها سوف يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها لان المنظمات إذ لم تدرك صلة العمل الجماعي لتحقيق أهداف ما في النهاية، فإنها لن تسعى إلى المشاركة فيه وفقا لنظرية التفاعل، والتفاعل يتضمن أكثر من شكل (التعاون، التنافس، الاتصال، التوافق، الصراع) وبالتالي فهو يحاول التحكم في التغيرات السابقة وتطوير العوامل الايجابية في التفاعل الاجتماعي.

(ناهد، كراستي، 2008: ص85).

خلاصة:

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

قائمة الهوامش:

1. وهيبه غرامشي: الإدارة الحديثة للمكتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
2. الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي على مستوى الجماعات، ج3، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
3. العزازي محمد، أحمد إدريس: المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2009.
4. بوعطيط جلال الدين: الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 2008-2009.
5. لوكيا، الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، 2000.
6. العلق بشير: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. عقلة محمد يوسف: إدارة الأفراد، (ط1)، دار الراية ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
8. عسكر علي: الأسس النفسية والاجتماعية كسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث جامعة الرقازيق، مصر، 2009.
9. الغزو فاتن العوض: سبق ذكره.
- 10- بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- 11- محمد الصيرفي: تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حرض الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
- 13- طيبوش الميلود: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، سطيف، 2010-2011.
- 14- ناهد كراستي: التواصل مع سلوكيات الصعبة، دار الكتاب، القاهرة، 2008.
- 15 كامل محمد المغربي: الصراع التنظيمي وعوامله وطرق إدارته، جدة، مجلة الملك عبد العزيز، أوت تساد والعدارة، 1995.
- 16- مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة. ماجستير غير منشورة جامعة متنوري قسنطينة، 2011.

الفصل الرابع

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصول الأولى في الجانب النظري للدراسة وإلى المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية والاتصال التنظيمي سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، المستعملة في جمع المعلومات، وخصائص مجتمع البحث.

أولاً:مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي،لما يكسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية،حيث يتفق كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي،لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي:المجال الجغرافي،المجال البشري،والمجال الزمني.

➤ المجال الجغرافي:

لقد أنشئت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سنة 1969م،التي تكفلت بإنتاج نقل توزيع الكهرباء،ونقل توزيع الغاز عن طريق الأنابيب،عبر كافة التراب الوطني.

وفي سنة 1991 تم تغير الطابع التشريعي للشركة كمؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري.

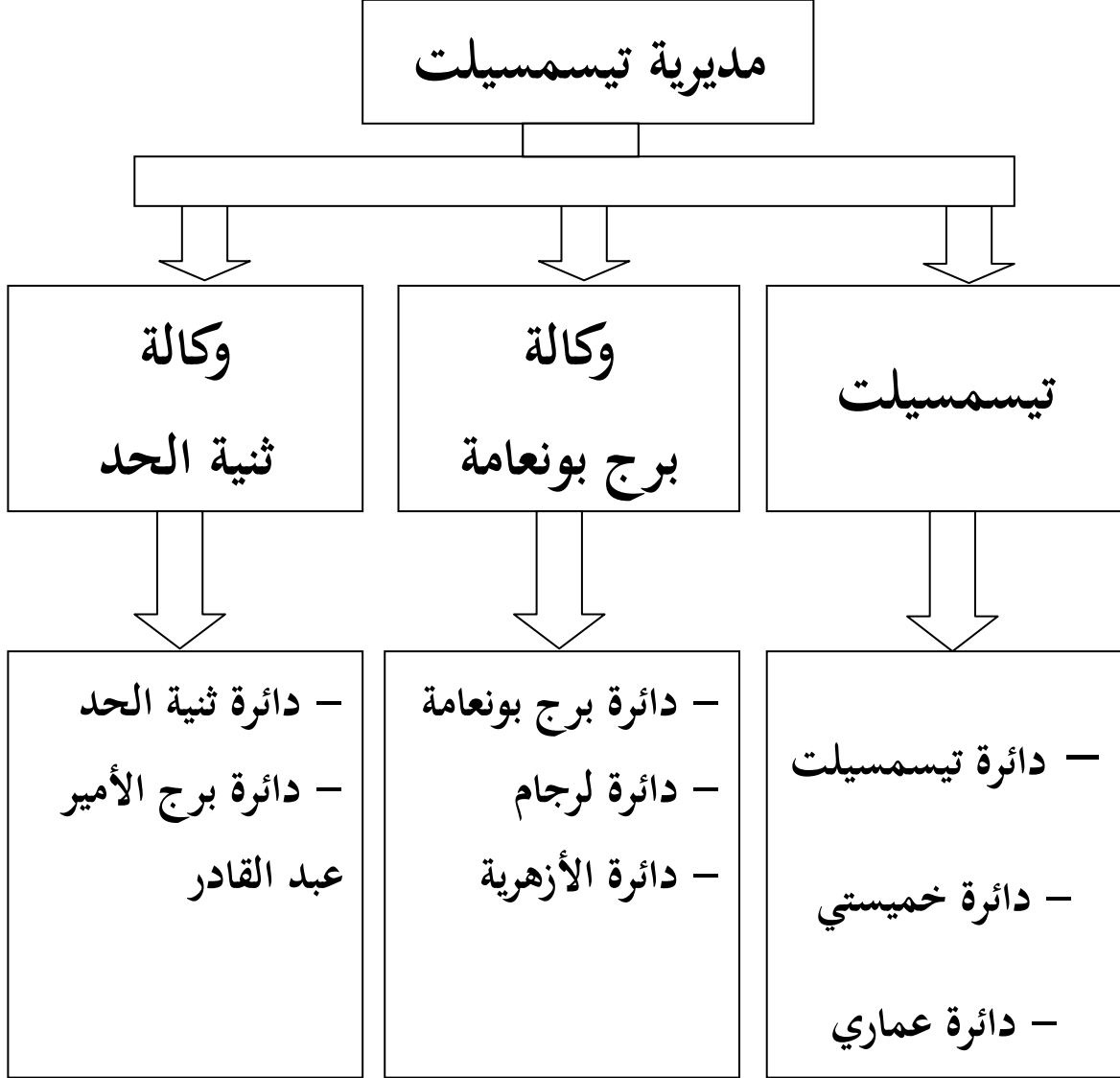
2002 تم تغير الطابع التشريعي للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم والدولة هي الشريك الرئيسي المتعلق بالكهرباء والغاز.

أما دراستنا فقد أجريتها بمدينة سونلغاز بتسمسيلات فقبل سنة 2001م كانت مندوبية تيسمسيلات تابعة لمركز توزيع تبارت،وفي سنة 2001م تم خلق مركز توزيع مستقل عن تبارت،وفي جوان 2005متم إنشاء المديرية الجمهورية للتوزيع بتسمسيلات.

أما في جانفي 2009 تم تحويل اسم المديرية الجمهورية إلى مديرية التوزيع بتسمسيلات.

هذه المديرية بدورها تدير ثلاث وكالات إقليمية:

الشكل رقم(2): يوضح أهم الأقطاب والوحدات والفروع التابعة لمديرية التوزيع بتسمسيت



المصدر: مديرية توزيع الكهرباء والغاز تيسمسيت

المجال البشري:

يشمل هذا المجال عدد أفراد المؤسسة التي هي محور الدراسة كذلك الفئات المهنية الموجودة فيها، فمؤسسة سونلغاز بتيسمستتتكون من 291 عاملا موزعين على الأصناف المهنية حسب الجدول التالي:

الأصناف	العدد
الإطارات	76
أعوان التحكم	128
أعوان التنفيذ	87
المجموع	291

وهذا العدد موزع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يتكون من:

1- مدير المديرية: هو المكلف الأول بالإشراف على تسير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة، وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة، ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

2- كاتبة المدير:

تقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال، ومن بين مهامها الأساسية، الاهتمام بانشغالات المدير، واستقبال مكالماته، واستقبال شكاوي الزبائن وتحويلها للمدير.

3- مكلف بالشؤون القانونية:

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في صدور بعض المشاكل منها كسرقة الكهرباء والغاز والبناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد... الخ.

4- مهندس الأمن:

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

5-المكلف بالأمن الداخلي:

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

6-قسم العلاقات التجارية:يقوم بمهام تسييرية وأخرى تقنية.

7-قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:

تتمثل مهام القسم في استقبال طلبات الدراسة رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية،فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ،ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية.

8-قسم الأنظمة المعلوماتية:

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القدم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلامالآليوتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

9-قسم استغلال الغاز:

قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة.

10-قسم استغلال الكهرباء:

يقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات،وصيانة الشبكات، وصيانة الشبكة.

11-قسم الشؤون العامة:

مهام هذا القسم تلخص تأثيث المديرية وصيانة الآلاتومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات.

12- قسم المالية والمحاسبة:

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي، أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس وذلك لان السير الحسن والمنظم لهذا القسم سيعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13- قسم الموارد البشرية:

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات بالآجور، وتنمية الحياة المهنية، من تكوين وترقية وتأمينات ... وإضافة إلى ذلك فإن هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بمتابعة المستخدمين، إعداد الرواتب... الخ.

➤ **المجال الزمني:** ويقصد به الوقت الذي استغرقته هذه الدراسة الميدانية، حيث بلغت مدة إجراء الدراسة، ما يقارب أسبوعين، كانت الزيارات تتم في الفترات الصباحية وقد مرت فترة إجراءات الدراسة مرحلتين موزعة كالآتي:

المرحلة الأولى: وهي عبارة عن جولات استطلاعية متقطعة استغرقت أسبوع من 2016/03/17 تم فيها التعرف على جماعات العمل، وطرق التسيير في المؤسسة، كما سمحت لنا هذه الدراسة الاستطلاعية بجمع المعلومات الكافية حول المؤسسة من حيث أنشطتها وتاريخ نشأتها، والهيكلة التنظيمي، كما اتفقنا مع المسؤولين على فترة زمنية لتطبيق الاستمارة على العينة المدروسة.

المرحلة الثانية: استغرقت 07 أيام من 17 إلى 24 مارس حيث تم توزيع الاستمارة على الباحثين، وملاحظ أن العمال لم يبدو معارضة لأنهم متعودون على ملئ الاستمارات من طرف الباحثين.

ثانيا: منهج الدراسة: للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى الحقيقة أو البرهنة عنها يجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتحليلها من خلال تتبع مجموعة من المناهج.

كما يتوقف اختيار نوع المنهج لمعالجة متغيرات أي بحث علمي لمعرفة طبيعة البحث، ونوعية المشكلة المدروسة، وكذلك إمكانية التعرف على طبيعة الوسائل المادية والعلمية المتوفرة، وكذلك الأهداف المراد تحقيقها من الدراسة، كلها تفرض على أي باحث المنهج الذي يستخدمه في دراسته.

حيث يعرف المنهج على انه خطة عمل أو وثيقة مكتوبة تتضمن استراتيجيات لتحقيق الغايات أو أغراض المرغوبة. (أبوفل سلامة عادل، 2008:ص51).

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه، من خلال هذا نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي، فقد تم اختيارنا لهذا المنهج دون غيره لأنه يتناسب مع موضوع دراستنا "القيادة الإدارية ودورها في تفعيل الاتصال التنظيمي" في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتسمسيلت، لان أول خطوة يقوم بها الباحث عند دراسة ظاهرة ما هو وصفها وذلك بجمع معلومات دقيقة عنها ومزال هذا الأسلوب الأكثر شيوعا واستخداما كونه الأسلوب الوحيد الممكن لدراسة الكثير من المشكلات الإنسانية.

وقد اختلف علماء المنهجية في تحديد مفهوم المنهج الوصفي حيث عرف بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي، يعتمد على الدراسة الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً أو كمياً. (بوحوش عمار، ومحمد محمود ذنبيات، 2009:ص54).

إن جمع الأفكار وترتيبها وتحليلها والبرهنة عليها يقتضي منا الاستفادة من إيجابيات هذا المنهج، تحليل العلاقات البينية وتفسير النتائج العامة في ضوء الفرضيات المقترحة، ومنه سيفيدنا هذا المنهج أكثر من غيره في الإجابة عن سؤال الإشكالية والتحقق الامبريقي من الفرضيات.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات: لجمع البيانات العلمية الميدانية قمنا باستخدام أدوات جمع المعطيات التالية:

- **الملاحظة:** "هي تلك الوسيلة التي نحاول بها معرفة السلوك الظاهري للعمال وذلك بمشاهدتهم، بينما هم يعبرون عن أنفسهم في مختلف الظروف والمواقف التي اختبرت لتمثيل ظروف الحياة العادية أولتمثيل مجموعة خاصة من العوامل (الجندي عبد الناصر، 2007:ص32)، كما أنها "تعتبر من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون والطبيعيون في جمع المعلومات، والحقائق من الحقل الاجتماعي أو الطبيعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات". (أحمد، عياد، 2006:ص131).

كما استخدمنا الملاحظة غير المباشرة في جمع البيانات التي تحدم الموضوع وتكمل الاستمارة، تم الملاحظة على الهياكل التنظيمية والمكاتب الإدارية.

● **المقابلة:** هي أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً، ويتوقف نجاحها على مستوى التخطيط لها من جهة والكيفية التي تتبع في تسجيل المعلومات والبيانات التي تفسر عنها هذه المقابلة من جهة أخرى (عبد المعطي، محمد عسلف، 2002: ص164).

ولقد قمنا بإجراء عدة مقابلات مع مصلحة الموارد البشرية، وذلك لجمع أكبر قدر من المعلومات، حول عدد عمال المؤسسة، وكذلك بطرح مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة.

و الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، والهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال التنظيمي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز، ويمكن تعريفها "بأنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من طرف الباحثين". (أبرش إبراهيم، 2009: ص269). وهي كذلك "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية وترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. (رشيد، زرواتي، 2008، ص182).

تتضمن 34 سؤال، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور:

المحور الأول: تناولت البيانات الشخصية وضم (6) بنود وتمحور حول: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية، المستوى الوظيفي.

المحور الثاني: يتمثل في الفرضية الجزئية الأولى بعنوان القيادة الإدارية وتفعيل الاتصال التنظيمي، تتضمن 8 أسئلة.

المحور الثالث: يتمثل في الفرضية الجزئية الثانية بعنوان القيادة الحرة وتفعيل الاتصال التنظيمي، تتضمن 8 أسئلة.

المحور الرابع: يتمثل في الفرضية الجزئية الثالثة بعنوان القيادة التسلطية وتفعيل الاتصال التنظيمي، تتضمن 11 سؤالاً.

رابعاً: أساليب الدراسة: هناك عدة طرق لتحليل البيانات والمعلومات التي يجمعها الباحث تلتخص في طرق التحليل الكيفي والكمي

➤ **التحليل الكيفي:** يصف لنا الظاهرة ويوضح لنا خصائصها كما يهدف إلى الكشف عن الدلالات والمعاني التي تحملها البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل البحث.

➤ التحليل الكمي: هو القوائم على محاولة التعليق على المعطيات الكمية وإبراز علاقتها بما تم عرضه في الجوانب النظرية للدراسة والتعبير عن الظاهرة بلغة الأرقام. (اليومي، غانم إبراهيم، 2008، ص153-156).

خامسا: العينة وكيفية اختيارها:

❖ تعريفها: إنها "مجتمع الدراسة الذي نجمع منه البيانات وتعد جزءا من الكل (مجتمع البحث). (عليزوي، 2012).

وفي دراستنا الحالية اخترنا عينة عشوائية طبقية، بلغ عدد مفرداتها 58 عامل بنسبة 20% من المجتمع الكلي الذي يشكل من 291 عامل، وكان الهدف الرئيسي من العينة التطبيقية هو محاولة الإحاطة بالظاهرة من كل جوانبها، من خلال الحرص على تمثيل كافة طبقات مجتمع الدراسة في مفردات العينة الإجمالية، وهي عشوائية لان طريقة اختيار المفردات من بين الفئات (الإطارات، عمال التحكم، عمال التنفيذ) لم تحدث بالاستناد إلى اعتبار منهجي مسبق، بمعنى أن كل فرد في الفئات الثلاث بإمكانه أن يكون ضمن المفردات التي خصتها بالبحث، وبناء على هذا فقد اخترنا نسبة 25 من هذه الوحدة تضم 291 عاملا، وكانت العينة تمثل 58 مبحوثا موزعين على الفئات السابقة.

علما إن نفس النسبة تم اعتمادها في اختيار مفردات الفئات السوسيو مهنية الثلاث، على النحو التالي:

$$15 = \frac{76 \times 20}{100} \text{ عون التنفيذ}$$

$$26 = \frac{128 \times 20}{100} \text{ أعوان التحكم}$$

$$17 = \frac{87 \times 20}{100} \text{ إطارات}$$

➤ مبررات اختيار العينة العشوائية الطبقية: تم اختيار العينة العشوائية الطبقية لعدة أسباب وهي:

- ✓ إن طبيعة الدراسة وأهدافها تفرض علينا اختيار عينة عشوائية طبقية دون غيرها؛
- ✓ عدم تجانس مجتمع الدراسة من حيث الخصائص، ومن حيث المستوى المهني والتعليمي؛
- ✓ صعوبة ميدان الدراسة، وعدم القدرة على القيام بالمسح الشامل؛
- ✓ الإمام بطبيعة الموضوع لا يكون إلا إذا استهدف البحث كل الفئات السوسيو - مهنية في مجتمع الدراسة؛
- ✓ بواسطة العينة العشوائية الطبقية نستطيع إعطاء الفرصة لكل وحدة إحصائية في الظهور وتمثيل المجتمع المدروس.

/خصائصها:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

-جدول رقم(1):يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرارات	الجنس
75.86%	44	ذكر
24.14%	14	أنثى
100%	58	المجموع

من خلال الجدول رقم(1)المتعلق بالجنس يتضح لنا أن النسبة 75.86% من المبحوثين يمثلون ذكور، في حين نسبة 24.13% تمثل الإناث.

من خلال هذه النتائج نستنتج أن أغلب المبحوثين من جنس الذكور وذلك راجع لطبيعة عمل مؤسسة سونلغاز بتسميكت، وراجع أيضا إلى عدم إمكانية توظيف المرأة في وظائف ذات طبيعة تقنية وميدانية خاصة المتعلقة بتنفيذ مشاريع الغاز والكهرباء وعدم تبلور رئاسة المرأة على مجموعة من الرجال في المجتمع عموما والإدارة على وجه الخصوص.

جدول رقم(2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة	التكرارات	السن
%20.68	12	28-23
%44.82	26	34-29
%18.82	11	40-35
%10.34	6	46-41
%100	58	المجموع

من خلال الجدول رقم(2) والمتعلق بالسن يتضح لنا أن نسبة %44.82 من المبحوثين يتراوح سنهم 34-29 سنة ثم نسبة %20.68 يتراوح سنهم 28-23، ثم نسبة %18.96 يتراوح سنهم 40-35 سنة، في حين تمثل %10.34 من نسبة المبحوثين الذي يتراوح سنهم 46-41.

باستقراء هذه المعطيات الرقمية، نجد أن غالبية أفراد المجتمع يتركز سنهم في الفئة 34-29، ثم تأتي الفئة العمرية 28-23 وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الفئة الفتية وهي القادرة على عملية التنفيذ. وهذا راجع إلى السياسة التي تتبناها المؤسسة وهي تجديد العمل البشري، وكذلك بالاعتماد على الشباب الخريجين من الجامعة والمعاهد لتحسين الكفاءة الخدمائية.

جدول رقم (3): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
32.75%	19	ثانوي
18.96%	11	تكوين مهني
48.27%	28	جامعي
100%	58	المجموع

من خلال الجدول رقم (3) المتعلق بالوضعية التعليمية يتضح لنا أن نسبة 48.27% من الباحثين لهم مستوى جامعي، تليها نسبة 32.75% لهم مستوى ثانوي، في حين نسبة 18.96% تمثل مستوى التكوين المهني.

بمقارنة هذه النسب مع بعضها البعض نلاحظ أن المؤسسة سعت إلى جلب الكفاءات الجامعية ومحاولة الاستفادة منها، وبسبب التغيرات السريعة والمتطورة التي عرفتتها المؤسسات والتي أصبحت تعتمد على التكنولوجيا التي تتطلب قدرات دراسية تتلاءم مع مناصب متوفرة لذا أصبحت المؤسسات تعتمد في مجال التوظيف في مختلف المناصب على المستوى التعليمي إلى جانب الخبرة المهنية.

جدول رقم (4): يوضح خصائص أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

النسبة	التكرارات	العينة الحالة العائلية
36.20%	21	أعزب
60.34%	35	متزوج
1.72%	01	مطلق
1.72%	01	أرمل
100%	58	المجموع

من خلال الجدول رقم (4): المتعلق بالحالة العائلية يتضح أن نسبة 60.34% من المبحوثين متزوجين، وتليها بعد ذلك نسبة 36.20% من المبحوثين العزاب، في حين 1.72% تمثل نسبة المبحوثين المطلقين، وكذلك تمثل نسبة الأرمال.

تؤكد الشواهد الإحصائية الموجودة في الجدول رقم (4) والمتعلقة بالحالة العائلية أن غالبية العمال المتزوجين، وهذا مساهم في زيادة الاستقرار النفسي، والاجتماع، لغالبية أفراد العينة مما يجعلهم يكافحون من أجل تحقيق حاجاتهم ومتطلباتهم، وهذا ما ينعكس بدوره على أداء الفرد داخل المؤسسة.

جدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

العينة الأقدمية	التكرارات	النسبة
10-5	39	67.24%
16-11	11	18.96%
22-17	7	12.06%
28-23	2	3.44%
المجموع	58	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (5) المتعلق بالخبرة المهنية، نسبة 67.24% من أفراد عينة البحث لهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات في حين نسبة 18.96% لديهم خبرة تتجاوز 10 سنوات ونسبة 12.06% من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية كما نجد نسبة 3.44% من أفراد العينة لديهم خبرة تفوق 20 سنة،

وانطلاقاً من هذه المعطيات يتضح لنا أن أعمال المؤسسة لديهم خبرة جيدة، لان المؤسسة في حالة استقطاب وجذب عمال جدد، كما يمكن القول أن المؤسسة تستفيد من طاقات ومؤهلات العمال، ويترقون ويكتسبون الخبرة مع مرور الوقت.

جدول رقم(6) يوضح أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

العينة المستوى الوظيفي	التكرارات	النسبة
إطارات	17	%29.31.
عون التحكم	26	%44.82
عون التنفيذ	15	%25.86
المجموع	58	%100

يتبين لنا من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن نسبة 44.82% من المبحوثين تمثل عون التحكم، أما نسبة 29.31% من المبحوثين تمثل إطارات، في حين نسبة 25.86% تمثل عون تنفيذ.

بالاعتماد على مؤشرات الجدول نجد أن المؤسسة لديها نسبة كبيرة من أعوان التحكم، وهذا يعود إلى أن الكفاءات الجامعية التي جلبتها المؤسسة ثم الاستفادة منها. وكذلك تدل نسب أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، على أن الفئة الأولى تؤدي مهامها في ضبط الأعمال والإشراف عليها، في حين الفئة الثانية عون التنفيذ مفيدة في الأعمال التقنية والإنتاجية.

الهوامش:

1. ابوفل سلامة عادل: تخطيط المناهج المعاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
2. بوحوش عمار، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي، وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
3. الجندلي عبد الناصر: تقنيات مناهج في العلوم السياسية والاجتماعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
4. أبرش إبراهيم: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع.
5. زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008.
6. البيوميغانم إبراهيم: مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، 2008.
- 7- عياد أحمد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 8- عبد المعطي، محمد عسلف: التطورات المنهجية وعلمية البحث العلمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 9- زيوي، علي، محاضرة، أنواع العينة، مقياس المنهجية، يوم 03 ماي 2012 على الساعة 8-9:30 أسيا الكبير، جامعة ابن خلدون- تيارت -2012.

الفصل الخامس

تمهيد

بعد عرضنا للبيانات الكمية المبوبة في جداول إحصائية و التعليق عليها في الفصل السابق، نحاول أن نبين أهم النتائج العامة المتوصل إليها ومناقشتها في ضوء الفرضيات المطروحة، حتى نتمكن من درجة تحققها ثم نقارنها بنتائج الدراسات الأخرى التي أجريت في بيئات مختلفة وضمن سياقات متباينة.

المحور الثاني: يلعب النمط القيادي الديمقراطي دورا في تفعيل الاتصال التنظيمي.

جدول رقم (7) يوضح دور القيادة الإدارية داخل المؤسسة:

النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات
27.58%	16	التشجيع على التعاون
53.44%	31	تحقيق أهداف المؤسسة
12.06%	7	تحفيز الأفراد و توجيههم
6.89%	4	خلق التواصل بين الأفراد
99.97%	58	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 50% من أفراد العينة يرون

أن القيادة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، ونسبة 53.44% يقرون بأن القيادة تقوم بالتشجيع على التعاون داخل المؤسسة، ونسبة 27.58% أن القيادة تقوم على خلق التواصل بين الأفراد، بينما نسبة 12.06% أكدوا على إن القيادة تعمل على تحفيز الأفراد وتوجيههم.

من خلال الشواهد الإحصائية تبين لنا أن دور المدير في هذه الحالة يسعى على بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء و أفكار و قرارات وسياسات فا لقرار في النهاية يأتي من تفكير و مبادرة الجماعة مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وخلق الثقة في نفوسهم و زيادة التعاون و مضاعفة الإنتاج وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به هذا كله يؤدي إلى ازدهار و تطور و رقي المؤسسة.

جدول رقم (8): يوضح تفويض السلطة:

النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات
63.79%	37	نعم
36.20%	21	لا
99.99%	58	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواضحة في الجدول رقم (8) يتبين لنا أن نسبة 63.79% من أفراد العينة أجابوا بأن المدير يقوم بتفويض السلطة في حين أن نسبة 36.20% أقرروا بأن المدير لا يقوم بتفويض السلطة.

من خلال البيانات الإحصائية اتضح لنا أن المدير ديمقراطي وهذا ما جعله يتخلى عن جزء من مهامه إلى مرؤوسيه، مثل تكليفهم بمهام الإمضاء ومنحهم بعض الصلاحيات، وذلك لما يمتازون به من مستوى عالي من الخبرة.

جدول رقم(9):يوضح إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار حسب المستوى التعليمي:

المجموع		جامعي		التكوين المهني		ثانوي		العينة المشاركة في إتخاذ القرار	
						ن	ك		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	نعم	
									لا
									المجموع
70.68%	41	75%	21	54.54%	6	73.68%	14		
29.31%	17	25%	7	45.45%	5	26.31%	5		
99.99%	58	100%	28	100%	11	100%	19		

من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بمدى استفادة العمال من المشاركة في اتخاذ القرارات، يبين لنا الاتجاه العام لأفراد عينة البحث بنسبة 70.68% وتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية وهي عند 75% العمال من ذوي المستوى الجامعي، و73.68% من ذوي المستوى الثانوي، أما نسبة 29.31% ترى عكس ذلك وتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية وهي 45.45% من ذوي المستوى التكوين المهني، و26.31% من مستوى ثانوي. ويتضح من الإجابات السابقة أن المشاركة في اتخاذ القرارات تقوي الرغبة في العمل لأن ذلك يخلق لدى العامل الإحساس بالانتماء لدى المؤسسة مما يخلق لهم الولاء التنظيمي وزيادة درجة الرضا الوظيفي في كون الإدارة تتقبل أفكار العمال وتستدعيهم لأخذ آرائهم الأمر الذي يعزز لديهم الانتماء ويشعرهم بأهميتهم داخل التنظيم.

جدول رقم(10):يوضح تقييم عملية الاتصال حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرارات	جامعي		التكوين المهني		ثانوي		العينة الاحتمالات
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	
41.37%	24	50%	15	36.36%	4	26.31%	5	جيد
25.86%	15	13.33%	4	45.45%	5	36.84%	6	حسن
31.03%	18	33.33%	10	18.18%	2	36.84%		متوسط
1.72%	1	3.33%	1	0%	0	0%	0	ضعيف
99.98%	58	100%	30	100%	11	100%	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(10):و المتعلق بتقييم الاتصال حسب المستوى التعليمي،يبين لنا الاتجاه العام لأفراد عينة البحث بنسبة 41.37% والتي كان تقييمها للاتصال جيد،وتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية وهي 50% عند العمال من ذوي مستوى جامعي،و36.36% من ذوي مستوى التعليم التكوين المهني،و نسبة 26.31% من مستوى التعليم الثانوي،في حين تليها نسبة 25.86% يلاحظون بان الاتصال حسن وقد تدعمت هذه النسبة،بنسب إحصائية جزئية 45.45% من مستوى وتكوين المهني،ونسبة36.84% من مستوى ثانوي

،و13.33% من الجامعيين،في حين نسبة31.03% يقرون بأن الاتصال متوسط وتدعمت هذه النسبة بنسب جزئية36.84% من مستوى ثانوي،أما نسبة33.33% من المستوى جامعي،ثم نسبة18.18% من مستوى التكوين المهني،ونسبة1.72% من أفراد العينة ترى بأن الاتصال ضعيف،فتدعمت هذه النسبة بنسب متقاربة،3.33% من مستوى جامعي،و نسبة منعدمة عند كل من الثانويين و التكوين المهني.

من خلال الشواهد الإحصائية نلاحظ أن تقييم العمال كان جيد خاصة عند الجامعيين وهذا دليل على وعيهم وإدراكهم لمعنى الاتصال و الذي يلعب دور كبير في تحسين أدائهم خاصة مع طابع نشاطهم الذي يعتمد على تبادل الاتصالات سواء كانت بين الأشخاص أو بين الأشخاص و الآلات.

جدول رقم(11):يوضح فتح المجال لإبداء الآراء و المقترحات:

النسبة	تكرارات	العينة الاحتمالات
%58.62	34	نعم
%15.51	09	لا
%25.86	15	أحيانا
99.99%	58	المجموع

من خلال الجدول رقم(11) يتضح لنا أن نسبة 58.62% من المبحوثين أن المؤسسة تقوم بفتح المجال للعمال لإبداء الآراء والمقترحات في حين تمثل نسبة 25.86% من المبحوثين يرون أن المؤسسة أحيانا تقوم بفتح مجال لإبداء الآراء والمقترحات، ونسبة 15.51% يرون بأن المؤسسة لا تقوم بفتح مجال لإبداء الآراء والمقترحات.

ومن خلال الشواهد الإحصائية نلاحظ أن أغلبية العمال يعترفون بأن هناك مجال لإبداء الآراء والمقترحات باعتباره المحرك الأساسي والرئيسي داخل المؤسسة، فالعامل لديه الحق في التعبير عن آرائه ومواقفه، فعند استشارته لحل مشكلة إدارية خاصة بمصلحته أو بقسمه، فالعامل في هذه الحالة يشعر بأنه ذات أهمية في المؤسسة.

جدول رقم(12): يوضح أسباب الاتصال بالمدير:

النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات
%34.48	20	طلب الاستفسار
%25.86	15	تظلمات وشكاوي
%39.65	23	تقارير
99.99%	58	المجموع

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 65% من أفراد العينة يتصلون بالمدير لطلب تقارير، في حين نجد نسبة 34.48% يتصلون بالمدير من أجل الاستفسار، ونسبة 2.865% يتصلون لتقديم شكاويهم للمدير.

من خلال الشواهد الإحصائية نستنتج أن هناك قنوات اتصال مفتوحة بين المدير والعمال، ولهذا ليتلقون صعوبة في إيصال إنشغلاتهم، وهذا ما يبين العلاقة بين الإدارة والعمال مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم(13):يوضح ثقة المدير بالعاملين:

النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات
%27.58	16	الاتصال المباشر
%17.24	10	مرونة الهيكل التنظيمي
%31.03	18	مرونة المدير وتفهمه
%15.51	4	الإنضباط التنظيمي
82.75%	48	المجموع
%17.24	10	لا
%99.99		المجموع

من خلال الجدول رقم (13)، يتضح لنا نسبة 82.75 % من أفراد العينة أقروا بأن هناك ثقة بين المدير والعاملين تحفزهم على الاتصال فيما بينهم وذلك راجع إلى عدة أسباب منها: وجود اتصال المباشر بين المدير والعاملين، وقدر عددهم 16 مفردة، والذين أرجعوا السبب إلى مرونة المدير كان عددهم 18 مفردة، ومنهم من أرجع السبب إلى مرونة الهيكل التنظيمي قدرت بنسبة 17.24% وهناك من أرجعوه إلى الانضباط التنظيمي، وكانت النسبة 15.51%، في حين تمثل نسبة 17.24% أجابوا بعدم وجود ثقة بين المدير والعاملين تحفزهم على الاتصال.

ويمكن تفسير هذا بأن كل فرد بحاجة ماسة إلى توفير الثقة بينه وبين المكان الذي يعمل فيه، لاسيما أن النجاح وتحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال استعمال اتصال جيد وفعال يستطيع من خلاله العامل توصيل مقترحاته وأفكاره إلى الإدارة العليا، كما أن مشاركة جماعة العمل في القرار يدعم ويوطد الثقة والدافعية للعمل، كما يزيد من درجة الولاء والانتماء.

جدول رقم(14): يوضح الوسيلة التي يعتمد عليها المدير في تقديم المعلومات:

النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات
36.20%	21	المقابلة الشخصية
27.58%	16	الاتصال الهاتفي
29.31%	17	الاجتماعات
6.89%	4	الإعلانات
99.98%	58	المجموع

من خلال الجدول رقم(14): يتضح لنا أن نسبة 36.20% من أفراد عينة البحث أجابوا بأن الوسيلة التي يعتمد عليها المدير في نقل المعلومات هي: الاجتماعات، ونسبة 29.31% لاحظوا أن الوسيلة التي يعتمد عليها المدير هي المقابلة في نقل المعلومات، ونسبة 27.58% أقرروا بأن المدير يستخدم الاتصال الهاتفي في إيصال المعلومات، و نسبة 6.89% وجدوا بأن المدير يستخدم المدير هي الإعلانات لتوصيل المعلومات.

فمن خلال الشواهد الإحصائية نلاحظ أن أغلبية العمال يقرون بأن المدير يعتمد على وسيلة الاجتماعات باعتبارها وسيلة اتصال فعالة داخل المؤسسة، لأن هذه الأخيرة تسمح بإمكانية توفير الحصول على المعلومات في الآجال المحددة وإمكانية استفسار، باعتبار أن هذا النوع من الاتصالات يكون مباشر.

المحور الثالث: القيادة الحرة وتفعيل الاتصال التنظيمي.

جدول رقم(15): يوضح منح المدير الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات:

النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات
44.82%	26	نعم
55.17%	32	لا
99.99%	58	المجموع

من خلال الجدول رقم(15) نلاحظ أن نسبة 55.17% من أفراد العينة يرون أن المدير لا يمنح الحرية الكاملة للعاملين في اتخاذ القرار، بينما نجد نسبة 44.82% يؤكدون على أن المدير يمنح الحرية الكاملة للعاملين في اتخاذ القرار.

إن هذا التقارب في النسب المثوية يمكن رده إلى أن المدير يلجأ أحياناً إلى اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات، وهذا إذا تعلق الأمر ببعض المشاكل و المهام الروتينية، أما في حالات غير روتينية فهو لا يشركهم في اتخاذ القرارات خصوصاً ما تعلق منها بالإستراتيجية فهي تبقى حكراً على المدير، وهذا ما أقره لنا بعض العمال من خلال المقابلات التي أجريناها معهم.

جدول رقم (16): يوضح طبيعة العلاقة بين المدير و الموظفين:

النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات
43.10%	25	علاقة تعاون
55.17%	32	علاقة عمل رسمية
1.72%	1	علاقة عمل غير رسمية
99.99%	58	المجموع

من ملاحظة الجدول أعلاه يتبين لنا أ، نسبة 55.17% من أفراد العينة يرون بأن العلاقة الموجودة بين المدير والموظفين هي علاقة عمل رسمية، في حين نسبة 41.10% يقرون بأن، العلاقة الموجودة بينهم هي علاقة تعاون، أما نسبة 1.72% يؤكدون بأنها تحكمهم علاقات غير رسمية.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن أغلبية العمال يرون بأن العلاقة الموجودة بين المدير والموظفين هي علاقة عمل رسمية وهذا دليل على أن المدير يحافظ على نظام المؤسسة مما يؤدي إلى انضباط العمال وتقييدهم بقواعد العمل، وبالتالي تحقيق نتائج مرضية تفيد المؤسسة وتؤدي إلى إستمرارية و البقاء.

جدول رقم(17): يوضح اجتماعات المدير مع المرؤوسين:

النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات
18.96%	11	منتظمة
29.31%	17	محددة بصفة رسمية
51.72%	30	غير محددة زمنيا
99.99%	58	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 51.72% من أفراد العينة يرون أن الاجتماعات المدير مع المرؤوسين غير محددة زمنيا، ونسبة 29.31% يرون أنها محددة بصفة دورية، في حين نسبة 18.96% يرون بأنها اجتماعات منتظمة.

من خلال الشواهد الإحصائية نلاحظ أن أغلبية العمال يؤكدون أن اجتماعات المدير مع مرؤوسيه غير محددة زمنيا، وهذا دليل على أن المدير يلزم العمال على الحضور اليومي، وأن الاجتماعات هدفها الإعلام والإقناع، لذا لا يمكن تحديد وقت لانعقادها.

جدول رقم(18): يوضح الطرق المفضلة التي يستعملها العمال بالاتصال بالإدارة:

النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات
%74.13	43	احترام التسلسل الإداري
%18.96	11	تقديم طلب ثم الانتظار
%6.89	4	الصدقة
%99.98	58	المجموع

تؤكد النتائج المبينة في الجدول رقم(18) أن نسبة 47.13% من أفراد العينة يفضلون طريقة التسلسل الإداري من أجل اتصالحهم بالإدارة فهي الطريقة السهلة حسب ما أكده لنا بعض العمال، ثم تليها نسبة 18.96% من أفراد العينة يفضلون تقديم الطلب ثم الانتظار، وفي المقابل نجد 5% من المبحوثين يفضلون طريقة الاتصال بالإدارة من خلال الصدقة والخبابة، فهذه الفئة تربطهم علاقات شخصية شبه رسمية مع الإدارة.

جدول رقم(19): يوضح الطريقة الشائعة في الاتصال بالمدير:

النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات
27.58%	16	طريقة شفوية
72.42%	42	طريقة كتابية
100%	58	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 72.42% من أفراد العينة يرون أن الطريقة الشائعة في الاتصال بالمدير هي طريقة الكتابة، في حين نسبة 27.58% يرون أحسن طريقة للاتصال بالمدير هي الطريقة الشفوية، من خلال الشواهد الإحصائية نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يتصلون بالمدير كتابيا، وهذا دليل على أن الطريقة الكتابية هي الأفضل وذلك لما تقدمه من شرح وتوضيح وتفسير التعليمات والأوامر المرسلة للعمل، كما أوضح لنا بعض العمال أنها أضمن وانجح لأنها لتحتمل التحريف.

جدول رقم(20): يوضح اهتمام المدير بمشكلات العمال:

النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	العينة	
				الاحتمالات	
%34.48	20	30	6	-اللامبالاة	لا
		70	14	-تعدد المهام	
				المجموع	
%65.51	38			نعم	
%99.99	58			المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65.51% من أفراد العينة يؤكدون بأن المدير لديه اهتمام كبير بمشكلات العمال، في حين نسبة 34.48% من الباحثين يرون أن العمال يرون أن المدير ليس لديه اهتمام بمشكلاتهم،

من خلال هذه النسب نلاحظ أن أغلبية العمال يؤكدون بأن المدير لديه اهتمام بمشكلات العمال، ويراعي حاجاتهم المهنية ويفتح لهم المجال لسماع آرائهم وذلك من أجل كسبهم وتحقيق اندماجهم في المشروع المهني، ذلك أن استمالة العاملين ودمجهم وتحقيق مطالبهم النفسية والاجتماعية من شأنه أن يؤدي إلى خلق لحمة اجتماعية موحدة، وهذا ما أكدته النظرية التفاعلية، بأن يكون المدير عضواً في الجماعة يشاركها في مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها، وأعمالها، وهذا كذلك مؤشر يدل اهتمام الإدارة بعمالها ومحاولة إزالة العوائق التي تعترضهم أثناء العمل.

الجدول رقم(21): يوضح صعوبة الاتصال مع المدير:

النسبة	تكرارات	عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		العينة الاحتمالات	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك		
%15.51	9	%26.66	4	%11.53	3	%11.76	2	نعم	-تعدد المستويات
%8.62	5	%20	3	%3.84	1	%5.88	1	لا	-لغة غير مناسبة
%12.06	7	%13.33	2	%11.53	3	%11.76	2	لا	-الفروق الفردية
%36.20	21	%60	9	%26.92	7	%29.41	5	المجموع	
%63.79	37	%40	6	%73.07	19	%70.58	12	لا	
%99.98	58	%100	15	%100	26	%100	17	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 63.79% من أفراد العينة يؤكدون بأن ليست هناك صعوبة في الاتصال مع المدير، وتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية وهي 70.85 عند الإطارات، و73.07% عون تحكم، ونسبة 40 عمال تنفيذ، في حين تمثل نسبة 36.20% من المبحوثين يرون أن هناك صعوبة في الاتصال مع المدير وتدعمت هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية وهي نسبة 29.41 عند الإطارات، و26.92 عند أعوان التحكم، و60 عند أعوان التنفيذ،

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العمال يؤكدون بأنه ليست هناك صعوبة في الاتصال مع المدير وهذا راجع إلى أن هناك قنوات اتصال مفتوحة وعدم وجود معيقات للاتصال بالمدير وهذا ما أكدته الجدول رقم(11) من خلال تقييم عملية الاتصال.

جدول رقم(22):يوضح الوقت المحدد في الاتصال مع المدير :

العينة		ك	ن	ك	ن
الاحتمالات					
نعم	-أثناء العمل	22	%73.33	30	%51.72
	-وقت الراحة	4	%13.33		
	-بعد انتهاء العمل	2	%6.66		
	-دون تحديد للوقت	2	%6.66		
المجموع		30	%100		
لا				28	%48.27
المجموع				58	%99.99

يتضح من خلال ما تفره لعة الأرقام، أن أغلبية المبحوثين بنسبة 51.72% يقرون بأن هناك وقت محدد لاتصالهم بالمدير في حالة مواجهتهم لمشكلة ما وذلك إما أثناء العمل فكانت نسبتهم تقدر 73.33%، أما في وقت الراحة فكانت تقدر 13.33%، أما بعد انتهاء العمل وكذلك دون تحديد الوقت فكانت النسبة متشابهة قدرت 6.66%، في حين تمثل نسبة 48.27% يلاحظون انه ليوحد وقت محدد لاتصالهم مع المدير.

من خلال الشواهد الإحصائية نلاحظ أن أغلبية العمال يقرون بوجود وقت محدد للاتصال مع المدير، خاصة أثناء العمل وهذا دليل على التزام المدير بمواعيد العمل وقناعاته الراسخة بأهمية الاتصال في حياة المؤسسة، وكذلك ترك المجال للاتصال به، واهتمامه الكبير بمشاكل العما.

جدول رقم (23) : يوضح الفائدة من الاتصال التنظيمي:

النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات
68.96%	40	تحقيق أهداف المؤسسة
17.24%	10	الراحة نفسية للعامل
5.17%	3	التخفيف من إكراهات التنظيم
8.62%	5	خلق الروح الجماعية للعمل
99.99%	58	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 68.96% من أفراد عينة البحث يرون أن الاتصال التنظيمي يعمل بالدرجة الأولى على تحقيق أهداف المؤسسة، وتليها نسبة 17.24% يقرون بأن من خلال الاتصال يكتسب العامل الراحة النفسية، في حين نجد نسبة 8.62% يلاحظون بأنه يعمل على خلق الروح الجماعية للعمل، أما نسبة 5.17% فهم يرون بأنه يعمل على التخفيف من إكراهات التنظيم.

ونستنتج من خلال الشواهد الإحصائية أن الاتصال يساعد على إدراك الفرد داخل المنظمة لاستراتيجيات الأساسية وطبيعة الأعمال التي يقوم بها، وكذلك النظرة الواقعية لظروف العمل التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة ولا شك أن هذا ينعكس بشكل إيجابي على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

المحور الرابع: القيادة التسلطية والاتصال التنظيمي.

جدول رقم(24): يوضح إتباع المركزية في اتخاذ القرار :

النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات
%75.86	44	نعم
%24.13	14	لا
%99.99	58	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 75.86% من المبحوثين أجابوا بأن المدير يميل على إتباع المركزية في اتخاذ القرار، في حين تمثل نسبة 24.13% أكدوا بأن المدير لا يميل إلى إتباع المركزية في اتخاذ القرار.

من خلال النسب أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن المدير يميل إلى إتباع المركزية في اتخاذ القرارات، حيث يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد، بهذا فهو يتبع أسلوب التسلط على رؤوسه لعدم ثقته بهم وإهماله للعلاقات الإنسانية. وبهذا فهو يسعى دائما إلى توسيع سلطاته وصلاحياته.

جدول رقم(25): يوضح تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين:

النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	العينة الإحتمالات	
				لا	نعم
%27.58	16	%31.25	5	-عدم الثقة	لا
		%18.75	3	-قيامه بكل المهام	
		%50	8	-طبيعة المنصب	
		100	16	المجموع	
%72.41	42			نعم	
%99.99	58			المجموع	

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية العمال يقرون أن المدير يقدم لهم الفرصة في تفويض بعض الصلاحيات بنسبة بلغت 72.41%، في حين نجد نسبة 27.58% يرون عكس ذلك.

من خلال الشواهد الإحصائية يتضح لنا أن المدير يطلب أفكار واقتراحات أتباعه وتشجيعهم على الاشتراك في الأمور التي تخصهم ويؤمن المدير بالمشاورة وتبادل الآراء، وتفويض السلطة، ويميل إلى اللامركزية كما ينمي روح العمل الجماعي، فيتخذ القرارات بشكل جماعي بما يتماشى مع النواحي الإنسانية للعمال ويساعد على إظهار المواهب.

جدول رقم(26): يوضح الصرامة في تطبيق القوانين:

النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	العينة	
				الاحتمالات	
%79.3	46	%47.82	22	صرامة المدير	نعم
		%34.78	16	تعسفه	
		%17.39	8	مرونته	
				المجموع	
%20.68	12			لا	
99.98%	58			المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 79.3% من أفراد العينة بأن المدير يلزمهم بإتباع التعليمات والقوانين بشكل حربي فقد احتوت هذه النسبة عدة نسب متفاوتة، فنسبة 47.82% تمثل صرامة المدير، ونسبة 34.78% تمثل تعسفه، 17.39% تمثل مرونته، في حين تمثل نسبة 20.68% يلاحظون أن المدير لا يلزمهم بتطبيق التعليمات والقوانين بشكل حربي.

من خلال النسب نلاحظ أن أغلبية العمال يرون بأن المدير يلزمهم بتطبيق التعليمات والقوانين وهذا دليل على أن الصرامة تؤدي إلى الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية، وكذلك تؤدي إلى انضباط العمال، خصوصا أن هناك من لا يستجيبون إلى الكلام الهادئ، فهناك العديد من الأبحاث والدراسات أكدت على أن العديد من المواقف التي يجب أن يمارس فيها المدير القيادة التسلطية فهي صالحة خصوصا إذا استخدمت بحكمة.

جدول رقم(27):يوضح أشكال الاتصال السائدة:

النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات
55.17%	32	صاعدة
13.79%	8	نازلة
31.03%	18	أفقية
99.99%	58	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم(27) أن نسبة 55.17% من أفراد العينة يلاحظون بأن الاتصالات الأفقية هي السائدة في المؤسسة، ثم تليها نسبة 31.03% تشير بأن الاتصالات الصاعدة هي السائدة في حين تمثل نسبة 13.79% الاتصالات النازلة.

من خلال الشواهد الإحصائية نلاحظ أن أغلبية العمال يؤكدون على الاتصالات الأفقية التي تقوم بجميع المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تعزيز هذه الاتصالات.

جدول رقم(28): يوضح وضوح المعلومة:

النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات	
				لا	نعم
%13.79	8	%25	2	- غياب قنوات اتصال	لا
		%25	2	- غموض الرسالة	
		%50	4	- طبيعة اللغة	
		8	المجموع		
%86.20	50			نعم	
%99.99	58			المجموع	

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين من أفراد عينة البحث أجابوا بأن المعلومات الصادرة من المدير واضحة وكانت نسبة ذلك %86.20 وفي المقابل نجد أن نسبة %13.79 من أفراد عينة الدراسة أقرروا بعدم وضوح المعلومات فاحتوت هذه النسبة على العديد من النسب فمنها من أرجع السبب إلى عدم وضوح طبيعة اللغة وقدرت النسبة %50 أما البعض الآخر فيرجعها إلى عدم وجود قنوات اتصال واضحة، وكذلك إلى غموض مضمون الرسالة، فكانت النسب متشابهة فقدرت %25.

نلاحظ من خلال الشواهد الإحصائية أن المعلومات التي تصل إلى العمال واضحة وهذا راجع إلى وجود قنوات اتصال واضحة كذلك دليل على وجود انسيابية المعلومات وتدفعها.

جدول رقم (29): يوضح أهم وسائل الاتصال المستخدمة لتقديم المعلومات للموظفين:

العينة الاحتمالات	التكرارات	النسبة
تقارير	30	51.72%
لوحة الإعلانات	19	32.75%
الهاتف أو الفاكس	9	15.51%
المجموع	58	99.98%

يتضح من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 51.72% من أفراد العينة يرون بأن التقارير تعتبر من أهم الوسائل المستخدمة التي يستعملها المدير لتقديم المعلومات للموظفين، في حين نجد نسبة 32.75% يقرون بأن لوحة الإعلانات هي الأكثر استخداماً، ونسبة 15.51% يؤكدون بأن الهاتف هو أهم وسيلة.

إن إقرار جل عمال المؤسسة بأن التقارير و لوحة الإعلانات هما الوسيلتان الأكثر ممارسة داخل المؤسسة وهذا له دور في سهولة تلقي المعلومات من قبل المدير وهو ما يعكس طبيعة العمل داخل المؤسسة باعتباره ضرورة للحصول على المعلومات في الوقت المناسب من أجل القيام بالعمل في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة

جدول رقم(30):يوضح إعطاء الفرصة للموظفين للتعبير عن أفكارهم:

النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات
32.75%	19	نعم
22.41%	13	لا
44.82%	26	أحيانا
99.98%	58	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(30) نلاحظ أن نسبة 44.82% من المبحوثين يلاحظون أن المدير يقوم بإعطاء الفرصة للموظفين للتعبير عن أفكارهم، و نسبة 32.75% أجابوا بنعم يقوم المدير بإعطاء الفرصة للموظفين للتعبير عن أفكارهم، في حين نسبة 21.41% من أفراد العينة يقرون بان المدير لا يعطي الفرصة للموظفين للتعبير عن أفكارهم.

من خلال البيانات الإحصائية نلاحظ أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا كمتغير توسيع المهام كإستراتيجية فعالة للاستفادة من كفاءة و خبرة العمال و كسب و لائهم و زيادة شعورهم بالفخر، الاعتزاز و الانتماء لهذه المؤسسة كل هذه العوامل تعمل مجتمعة لتهيئة العامل نفسيا و مهنيا لاتخاذ قرارات صائبة تخدم أهداف الفرد و أهداف التنظيم على حد سواء.

جدول رقم (31) يوضح الوسيلة الأكثر فعالية في الاتصال:

النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات
39.65%	23	مقابلة
17.24%	10	تقرير
25.86%	15	إيصال هاتفي
17.24%	10	طلب خطي
99.99%	58	المجموع

توضح لنا كمعطيات الجدول أن نسبة 39.65% من أفراد العينة يقرون بأن المقابلة الشخصية أكثر فعالية في الاتصال، ثم تأتي بعد ذلك نسبة 25.86% من أفراد العينة يرون أن الاتصال الهاتفي هو الوسيلة أكثر فعالية داخل مجال العمل، و نسبة 17.24% يرون أن التقارير هي الأكثر فعالية في الاتصال، وأخيرا نسبة 17.24% تمثل طلب خطي هو الأكثر فعالية داخل بيئة العمل.

ومن خلال الشواهد الإحصائية نلاحظ أن المقابلة هي أكثر الوسائل فعالية في الاتصال، حيث يلتقي الرئيس المباشر مع ممثلي العمال ، وذلك لتحقيق اتصال فعال وديناميكي ومن أجل التقليل من تكلفة الوقت والجهد وعدم إهدار الموارد، هذا الاتصال حسب المبحوثين يكون في غالب الأحيان، كما أنها تكون بطريقة مباشرة و بالتالي تمكن العمال من فهم التعليمات بدقة.

جدول رقم (32) يوضح فتح قنوات الاتصال:

النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات
%81.03	47	نعم
%18.96	11	لا
%99.99	58	المجموع

وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم(32) نلاحظ أن نسبة 81.03% يلاحظون بان المدير يقوم بفتح قنوات الاتصال للعمال في حين تمثل نسبة 18.96% من المبحوثين يقرون بان المدير لا يقوم بفتح قنوات الاتصال .

من خلال الشواهد الإحصائية أن المدير ديمقراطي يعتمد على سياسة الباب المفتوح من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم بين المدير و مرؤوسيه،و المدير الناجح هو الذي يقوم بتفعيل قنوات الاتصال لتبادل المعلومات و الأفكار مع موظفيه.

جدول رقم(33): يوضح اهتمامات القيادة داخل المؤسسة:

النسبة	التكرارات	العينة الاحتمالات
%68.96	40	العمل
%8.52	5	العامل
%22.41	13	الاثنين معا
99.89%	58	المجموع

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم(33) بأن نسبة 68.95% من المبحوثين يلاحظون بأن القيادة تهتم بالعمل، في حين نسبة 22.41% بالعمل و العامل معا، ونسبة 8.52% بأنها تهتم بالعامل.

من خلال البيانات الإحصائية: نلاحظ أن المدير في هذه الحالة تسعى إلى التركيز على الأهداف الموجودة والمتداولة حاليا بين أعضاء الفريق وما يتم مناقشته فقط تلك الأهداف التي تؤدي إلى تحقيق أهداف منظمة بشكل ملموس ويمكن قياسها.

جدول رقم(34): يوضح نمط القيادة المتبع في المؤسسة:

العينة الاحتمالات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		ن	ك
	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
ديمقراطي	8	%47.05	22	%84.61	10	%6.66	40	%68.96
حر	6	%35.29	3	%11.53	3	%20	12	%20.68
تسلطي	3	%17.64	1	%3.84	2	%13.33	6	%10.34
المجموع	17	%100	26	%100	15	%100	58	99.98%

من خلال البيانات الإحصائية أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لأفراد عينة البحث بنسبة 68.96% يقرون بأن النمط المتبع في المؤسسة هو النمط الديمقراطي، وتدعم هذه النسبة بنسب إحصائية وهي: 84.61% بالنسبة لأعوان التحكم، و47.05%، ونسبة 6.66% من أعوان التنفيذ، أما نسبة 20.68% يرون بأن النمط السائد هو الحر وتدعم بنسب إحصائية جزئية وهي: 35.29% وتمثل الإطارات، و20% بالنسبة لأعوان التنفيذ، و11.53% تعود لأعوان التحكم، في حين نجد نسبة 10.34% يؤكدون بأن النمط التسلطي هو المتبع في المؤسسة، وتدعم بنسب إحصائية جزئية 17.64% بالنسبة للإطارات، و13.33% لأعوان التنفيذ، وأخيراً نسبة 3.84% لأعوان التحكم.

يتبين لنا من خلال الشواهد الإحصائية أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن النمط المتبع داخل المؤسسة هو النمط الديمقراطي، وهذا ما أكدته الجداول السابقة من خلال منحهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات، و تبادل الآراء، و تفويض السلطة، و هذا بدوره ينمي روح العمل الجماعي، كما يجعل العمال يشعرون بالاهتمام و التقبل من المدير.

الجدول رقم(35) يوضح تفويض السلطة حسب الأقدمية:

الأقدمية	من 10-5		من 11-16		من 17-22		من 23-28		من 29 فأكثر		المجموع	
	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن		
نعم	3	0	9	90%	5	83.33%	1	50%	0	0	4	77.58%
لا	1	0	1	10%	1	16.66%	1	50%	0	0	1	22.41%
المجموع	4	0	10	100%	6	100%	2	100%	0	0	5	100%

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه يبين لنا الاتجاه العام لأفراد عينة البحث بلغ نسبة 77.58% ، وهي النسبة التي أقرت بنعم، وهو يمثل الاتجاه العام ، وأعلى نسبة سجلت بلغت 90% لدى فئة 16-11 تم تليها نسبة 83.33% نسبة ثانية لدى فئة 22-17 ، وتليها نسبة 75% لدى فئة 10-5، ثم تليها نسبة أخيرة 50% لدى فئة 28-23، ونلاحظ عكس ذلك، أن نسبة الاتجاه العام للعينة أجابوا بلا، وأعلى نسبة سجلت بلغت 50% لدى فئة 28-23، ثم تليها نسبة 25% كنسبة ثانية لدى فئة 5-10، و تليها نسبة 16% لدى فئة 22-17. وأخيرا نجد نسبة 10% لدى الفئة 16-11.

ومن خلال الشواهد الإحصائية يتبين لنا أن المدير يقوم بتفويض سلطته للعمال للذين لديهم خبرة ومهارة عالية، وهويه مهنية ولديهم دراية كبيرة بكل ما يحدث بالمؤسسة، ومنحه الصلاحيات لمن يثق فيهم لأن أهداف المؤسسة يعتبرونها من أهدافهم. مما يشعرهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.

أولاً: النتائج العامة للدراسة:

- بينت نتائج الدراسة أن نسبة 75.86% تمثل فئة الذكور وهذا راجع إلى حاجة المؤسسة إلى قدرات و إمكانيات جسمية كبيرة تتوافق مع الذكور أكثر منها مع الإناث.

- أما فيما يخص متغير السن نجد نسبة 44.82% وهي تمثل حجم الشبانية في المؤسسة مما يدل على أن المؤسسة تركز بالدرجة الأولى على الفئة السوسيو مهنية أكثر منها ديناميكية وهي فئة الشباب التي تمتلك مشروع حياة وتطمح إلى تحقيق آمال و نجاحات اجتماعية.

- فيما يخص المستوى التعليمي فإن المؤسسة الخدمائية تستقطب الكفاءات الجامعية و التي تقدر نسبتهم ب 48.27% و محاولة الاستفادة منها.

- أوضحت الدراسة أن نسبة العمال المتزوجين قدرت ب 66.34% وهذا ما يساهم في زيادة الاستقرار النفسي و الاجتماعي، و هذا ما ينعكس بدوره على أداء الفرد داخل المؤسسة.

- بينت الدراسة أن نسبة العمال ذوي الأقدمية في المؤسسة لا تعترف ارتفاع، حيث سجلت أعلى نسبة في فئة ما بين 5 [10-] سنوات أقدمية و ذلك بنسبة 67.24% مما يدل على أن المؤسسة في حالة جذب الكفاءات الجديدة و الاستفادة من طاقاتها و مؤهلاتها وبهذا يترقون و يكتسبون الخبرة مع مرور الوقت.

- أما بالنسبة للمستوى الوظيفي سجلت أعلى نسبة من أعوان التحكم و التي قدرت بنسبة 44.88% مما يدل على الكفاءات الجامعية التي جلبتها المؤسسة تم الاستفادة منها.

- أجاب العمال بنسبة 50% أن الدور الأساسي التي تلعبه القيادة داخل التنظيم هو العمل على تحقيق أهداف المؤسسة، من أجل الدفع بها إلى المنافسة و ضمان لها البقاء و الاستمرار و النمو.

- من خلال النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة أن نسبة 36.79% يقرون بأن المدير يقوم بتفويض السلطة لمروسيه وهذا دليل على اعترافه بكفاءتهم و احترام أفكارهم و بالتالي تخلق ثقة بينهم.

- فيما يخص إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار بلغت نسبة 75% عند فئة الجامعيين لديهم الحظ الأكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا راجع إلى مستواهم العلمي الذين يتمتعون به.
- إن تقييم أغلبية العمال لعملية الاتصال بنسبة 41.37% أقروا بأنه جيد و هذا دليل على وعيهم وإدراكهم لمعنى الاتصال و الذي يلعب دور كبير في تحسين أدائهم.
- فيما يخص فتح المجال لإبداء الآراء و المقترحات نجد نسبة 58.62% يرون بأن هناك مجال أمامهم لإبداء بآرائهم و مقترحاتهم، مما يحفزهم و يشجعهم على تحقيق أهداف المؤسسة.
- بينت الدراسة أن نسبة 39.65% يرون أن السبب المباشر لاتصالهم بمديرهم هو إيصال شكواويهم عن طريق تقارير إدارية مما يضمن لهم حقوقهم داخل المؤسسة.
- تمثل نسبة 82.75% من أفراد عينة البحث أكدوا بأن هناك ثقة تربطهم بالمدير مما يحفزهم على الاتصال فيما بينهم وهذا ما يزيد من درجة الولاء و الانتماء للمؤسسة و بالتالي نيل رضا العمال.
- إن الوسيلة التي يعتمد عليها المدير في نقل المعلومات هي:المقابلة الشخصية حيث قدرت بنسبة 36% باعتبارها وسيلة اتصال فعالة و مقنعة داخل المؤسسة.
- إن المدير لا يمنح الحرية الكاملة للعمال في اتخاذ القرارات و سجلت نسبة 55.17% من أفراد عينة البحث، مما يدل على أن المدير يتولى بكل المهام، و خاصة الإستراتيجية منها.
- إن العلاقة التي تربط المدير بموظفيه هي علاقة عمل رسمية و قدرت بنسبة 55.17% وهذا يدل على أن المدير يحافظ على النظام الداخلي للمؤسسة.
- بينت الدراسة أن اجتماعات المدير مع رؤوسيه غير محددة زمنيا و قدرت بنسبة 51.72%، وهذا باعتبار أن الاجتماعات هدفها الإعلام و الإقناع لذا لايمكن تحديد وقت مناسب لعاقدها.
- إن احترام التسلسل الإداري في وجهة نظر العمال يعتبر من أفضل الطرق التي يستعملونها لاتصالهم بالإدارة، و قدرت بنسبة 74.13%، وهذا دليل على أن هناك احترام لمستويات الهيكل التنظيمي.

- يعتمد العمال في اتصالحم بالمدير على الطريقة الكتابية ومثلت بنسبة 72.42% لأن لها دور فعال في شرح و توضيح وتفسير للتعليمات و المعلومات و الأوامر المرسله إلى العمال.
- تبين لنا من خلال الدراسة أن المدير يعطي أهمية كبيرة لمشكلات العمال و قدرت النسبة 65.51%، و هذا يبين أن المدير يقوم بأخذ كل المقترحات و الآراء بعين الاعتبار
- لقد أوضحت لنا النتائج الإحصائية انه ليست هناك صعوبة في الاتصال مع المدير و قدرت ب 63.79%، وهذا راجع إلى عدم وجود معيقات تواجه عملية الاتصال.
- أوضحت الدراسة أن نسبة 51.72% بأن هناك وقت محدد في الاتصال بالمدير، خاصة أثناء العمل وهذا دليل على وجود رقابة مستمرة، و إحداث اتصال مباشر بين المدير و العمال.
- يتبين لنا من خلال الدراسة أن نسبة 68.96% تؤكد بأن الاتصال التنظيمي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى خلق التعاون المشترك بين المدير و محور العمليات أو مركز الأداء.
- إن المدير يتبع أسلوب المركزية في اتخاذ القرارات و قدرت نسبة ذلك ب 75.86% مما يدل على أن المدير لا يبالي اهتماما لأراء العمال و مقترحاتهم فلا يشرك معه أحد في مباشرة و وظيفته.
- يتبين لنا من خلال الدراسة أن المدير يقوم بتفويض بعض الصلاحيات لمؤوسيه بنسبة بلغت 72.41% وهذا ما يدل على أن المدير يعتمد على أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرار مما يشجع العمال و يحفزهم على تحسين الأداء.
- يتبع المدير أسلوب الصرامة في تطبيق القوانين، حيث أفروا أغلبية الباحثين بنسبة 79.3% حيث يلزم العمال بإتباع تعليمات و القوانين بشكل حربي، و بالتالي الصرامة تؤدي إلى الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية.
- يقوم المدير أحيانا بإعطاء الفرصة للموظفين للتعبير عن أفكارهم بنسبة 44.82% مما يدل على أن المدير يعمل على الاستفادة من كفاءة و خبرة العمال، و طلبت كافؤ الفرص بينهم لاتخاذ قرارات موحدة تخدم أهداف المؤسسة.
- يتبين لنا من خلال نتائج الدراسة أن الاتصال المساعد هو السائد داخل المؤسسة حيث قدرت بنسبة 55.17%، وهذا دليل على أن العمال يتصلون بالمدير لمواجهةهم لأي مشكلة في مجال العمل.

-تمثل نسبة 86.20% من المبحوثين الذين يؤكدون بأن المعلومات التي تصلهم من المدير واضحة مما يدل على وجود قنوات الاتصال واضحة تسمح بانتقال المعلومات في جميع الجهات.

-تعتبر التقارير من أهم وسائل الاتصال المستخدمة التي يعتمدها المدير في تقديم المعلومات للموظفين حيث قدرت نسبة 51.72% وذلك من أجل تحديد المهام بدقة لتفادي الوقوع في الأخطاء.

-تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل فعالية في عملية الاتصال داخل المؤسسة و قدرت بنسبة 39.65% من أجل تحقيق اتصال فعال و ديناميكي و بالتالي التقليل من تكلفة الوقت و الجهد، وعدم إهدار الموارد.

- بينت الدراسة أن نسبة 85.71% من جنس الإناث يؤكدون أن هناك مجال لفتح قنوات الاتصال، وهذا دليل على وعي وإدراك المرأة لأهمية الاتصال، خاصة من خلال تقلدها لمناصب عمل في الإدارة.

-يركز المدير داخل المؤسسة على العمل بالدرجة الأولى، بنسبة 68.96% و ذلك من أجا حرصه الشديد على تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

-إن النمط القيادي السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي و قدر بنسبة 68.96% ويظهر ذلك من خلال منحه الفرصة للعمال للمشاركة في اتخاذ القرار و تفويض بعض الصلاحيات لمؤوسيه.

ثانيا: النتائج العامة في ضوء الفرضيات: من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها بعد تحليل بيانات الاستمارة

و مناقشة النتائج نصل إلى الكشف عن النتائج النهائية التي تحصلنا عليها في ضوء بحثنا لموضوع دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال التنظيمي.

بالنسبة للفرضية الأولى التي تتمحور حول الدور الذي يلعبه النمط القيادي الديمقراطي في تفعيل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية.

إذ أن إجابات العمال من خلال الرجوع إلى الجداول رقم(13-12-11-10-9-8) توضح أن النمط الديمقراطي له دور إيجابي في تفعيل الاتصال التنظيمي و ذلك من خلال،اهتمامات القيادة بتحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك تفويض المدير لبعض الصلاحيات لمؤوسيه،و السماع لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وفتح لهم

المجال للاتصال به لنقل شكاويهم، عن طريق العديد من الوسائل الإدارية مثل التقارير و كذلك كسب ثقة المدير في مجال العمل.

ومن هذا نستطيع القول أن الفرضية الجزئية التي تنص على أن "يلعب النمط القيادي الديمقراطي دورا إيجابيا في تفعيل الاتصال التنظيمي" فرضية صحيحة.

أما فيما يخص الفرضية الثانية و التي تتمحور بأن هناك دورا إيجابيا بين النمط القيادي الحر و الاتصال التنظيمي، فإنه يمكن القول من خلال الجداول رقم 15-16-17-18-19-20-21-22-23] أنه فعلا يوجد دورا إيجابيا بين النمط القيادي الحر و الاتصال التنظيمي، وهذا من خلال منحهم الحرية الكاملة للتعبير عن أفكارهم في اتخاذ القرارات والاهتمام بالمشكلات التي تواجههم بالاعتماد على العديد من الوسائل الفعالة للاتصال مثل الطرق الكتابية.

و بناء على لنتائج سالفه الذكر يتبين لنا أن نمط القيادة الحر له دورا إيجابيا في تفعيل عملية الاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الجزئية الثانية "هناك دورا إيجابيا بين النمط القيادي الحر والاتصال التنظيمي".

وأخيرا الفرضية الثالثة و التي تتمحور حول كلما كان النمط القيادة تسلطي كلما أدى إلى تفعيل الاتصال التنظيمي، فإنه يمكن القول من خلال الرجوع إلى بيانات الجداول رقم (24.25.26.27.28.29.30.31.32.33.34) بالرغم من أن النمط تسلطي إلا أنه يقوم بتفعيل الاتصال من خلال فتح قنوات اتصال والاعتماد على الاتصالات الصاعدة و استخدام المقابلة كوسيلة لتوصيل المعطيات والمعلومات إلى الموظفين.

وبناء على ما تقدم فإن الفرضية الجزئية الثالثة "كلما كان نمط القيادة تسلطي كلما أدى إلى تفعيل الاتصال التنظيمي" ثبت صدقها الميداني.

وعلى أساس ما سبق التوصل إليه من خلال النتائج السابقة ومن خلال إشارتنا في الفرضيات الجزئية إلى المتغيرات الرئيسية المشكلة للفرضية العامة التي مفادها "دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال التنظيمي"

تبين صدق الفرضية إيجابيا.

ثالثاً: مناقشة النتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

-اتفقت دراستنا مع دراسة **دليلة بركان** من خلال النتائج المتحصل عليها، في سهولة الاتصال بالنسبة للرؤساء سواء مع المدير (الاتصال الصاعد).

احترام السلم التنظيمي عند القيام بالاتصالات، الأناختلفنا من حيث المنهج و العينة، حيث دراستنا اعتمدت على المنهج الوصفي و العينة العشوائية الطبقية، بينما دراسة **دليلة بركان** قد اعتمدت على دراسة الحالة و العينة العشوائية المنتظمة.

-كما اتفقت دراستنا مع دراسة "**أجغيمالطاهر**" في كل من المنهج و أساليب التحليل (التكرارات و النسب المئوية، واختلفنا في النتائج فتوصل الباحث إلا أن العمال و الموظفين يشكو من غموض الاتصال، و نحن في دراستنا توصلنا إلى عكس ذلك (وضوح قنوات الاتصال).

-واتفقت دراستنا مع دراسة "**علي حمزة هجان**" من خلال استخدام نفس المنهج و العينة، وتوصلنا إلى نفس النتائج: تستخدم الاجتماعات و المقابلات الشخصية و التعليمات و الأوامر المكتوبة بدرجة كبيرة، في حين تستخدم وسائل الاتصال الشفهية بدرجة بسيطة.

-اتفقت دراستنا مع دراسة **توماس وآخرون** في النتائج من خلال وجود تأثير إيجابي للدعم التنظيمي على الالتزام بالعمل من جانب الموظفين.

-اتفقت دراستنا مع دراسة "**فريدبونخلة**" من خلال بعض النتائج المتحصل عليها: من خلال تأثير القادة على القرار و التركيز على الاتصال الإيجابي و الذي بالضرورة سيؤدي إلى نتائج إيجابية، و اختلفنا في العينة.

-كذلك اتفقت دراستنا مع دراسة "**جغلولي يوسف**" من خلال اعتمادنا على نفس المنهج التحليلي الوصفي و كذلك في اختيارنا على نفس العينة العشوائية الطبقية، وتوصلنا إلى نفس النتائج: من خلال تعزيز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية راسبة تمرر من خلالها التعليمات و الأوامر.

-اتفقت دراستنا مع دراسة "**العديم**" في المنهج و في بعض النتائج، ميل القيادات إلى تنمية روح العمل الجماعي من خلال إعطاء فرصة للعمال في المشاركة في اتخاذ القرار و تفويض بعض الصلاحيات للموظفين من قبل المدير.

- واتفقت كذلك دراستنا مع دراسة الحربي من خلال اعتمادنا على نفس المنهج الوصفي وكذلك نوع العينة الطبقيّة العشوائية، وتوصلنا إلى نفس النتيجة، أن النمط السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي.
- اتفقت دراستنا مع دراسة "أسعيد إبراهيم أبو حرب" من حيث المنهج والعينة، كما توصلنا إلى نفس النتيجة، حيث أن النمط الديمقراطي وكذلك الحر مرتبطان بشكل جوهري بتفويض السلطة والصلاحيات.
- اتفقت دراستنا مع دراسة "تاسكا" في وصولنا إلى بعض النتائج حيث أن المدير يدرك الدور الحاسم الذي يؤديه الاتصال في القيادة، وأن يتصل بشكل جيد، كما أن نمط القيادة يمكن المديرين من تطوير طرق الاتصال الأساسية الضرورية للوصول إلى حاجات الموظفين.

❖ توصيات و اقتراحات:

بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها، في دراستنا هاته والتي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع غدارة الموارد البشرية، وهو " دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال التنظيمي " تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- ✓ إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة، ليس فقط في اتصالحم بالإدارة، وإيصال انشغالهم ولكن بالضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.
- ✓ حفز الغدارة على انتهاج إستراتيجية الانفتاح أمام اتصالات المرؤوسين من خلال عدة أساليب أهمها: التوظيف الرشيد لسياسة الباب المفتوح، وضع صندوق للشكاوي، وضع جدول زمنية للاتصالات للعاملين.
- ✓ إدخال إصلاحات وتعديلات تنظيمية على حجم المسؤوليات رؤساء الوحدات ونطاق إشرافهم وكذلك عدد مستويات الإدارية بصورة تترتب عليها تدعيم وتفعيل الاتصالات.
- ✓ تنظيم اجتماعات دورية بين القيادات العليا وتوعية الإدارة الوسطى بأهمية الدور الذي تلعبه كحلقة وصل لشرح الرسائل للمستويات الدنيا.

الخاتمة

القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، وبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز و النجاح وهذا لن يأتي إلا من خلال إعطاءها الأولويات، خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا ليتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون و توجيه الجهود من أجل تحقيق أهداف و السمو بالمؤسسة، والقيادة تعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات.

تؤكد الشواهد الواقعية والتنظيمية أن سر النجاح الاقتصادي للمؤسسات يرجع إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسيههم و تحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم، وإستمالاتهم بحكمة، حتى يقبلون على أداء أعمالهم برغبة واقتناع ورضا.

إن نجاح المؤسسة يعتمد على مجموعة من الميكانيزمات و الآليات و التي من خلاله تحاول أن تحقق التفوق و التميز عن باقي المؤسسات، وتتجلى هذه الميكانيزمات عادة في الاهتمام بالاتصال وتطوير أساليبه و طريقة، وهذا ليأتي إلا من خلال قيادة حكيمة تعمل على إرساء أرضية ملائمة يتم من خلالها تبادل المعلومات و الأفكار و الاتجاهات و المشاعر بين الأفراد داخل المؤسسة.

وهذا راجع إلى أن الاتصال التنظيمي هو مطلب حتمي لأي تنظيم، لذا يتضح لنا أن الاتصالات التنظيمية لا بد لها من قوانين، ومبادئ تحكمها لتسيرها بفعالية في الاتجاه الصحيح، و تحقيق فعاليتها في الاتجاه الصحيح، أيضا يتضح لنا أنه متى ما كان الاتصال واضحا ويسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء في التنظيم.

ومن خلال ماسبق فقد استخلصنا أن القيادة الإدارية تساهم في تفعيل الاتصال التنظيمي من خلال مجموعة من العوامل و المؤشرات. من بينها تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، فتح قنوات الاتصال، استخدام العديد من الطرق و الوسائل لتوصيل المعلومات بين أفراد المؤسسة، والتي تعمل من أجل تطوير وتفعيل العملية الاتصالية لتحقيق التميز و النجاح داخل التنظيم.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

1. أبرش، إبراهيم: المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر و التوزيع
2. أبو فل سلامة: عادل: تخطيط المناهج المعاصرة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
3. أبو فل سلامة، عادل: تخطيط المناهج المعاصرة، للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
4. أجندي، عبد الناصر: تقنيات ومناهج في العلوم السياسية و الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
5. بشار، الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار اليازة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2009.
6. بوحوش عمار، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
7. البيومي: غانم إبراهيم، مناهج البحث و أصول التحليل في العلوم الاجتماعية، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2008.
8. التهامي، حسين: التفكير الإبداعي و سيكولوجية القيادة و التعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
9. جلدة، سامر: السلوك التنظيمي في النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
10. الجيوسي، محمد رسلان: وجداد الرب، جميلة: الإدارة علم و تطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع، لبنان، 2010.
11. رضا حمدي، هاشم: التدريب و التأهيل الإداري، دار اليازة للنشر و التوزيع، 2007.
12. زرواتي، رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008.
13. سكارنة، بلال خلف: القيادة الإدارية الفعالة، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
14. سيد قنديل، علاء محمد: القيادة الإدارية و الابتكار، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
15. الصيرفي، محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل عل مستوى الجماعات، ج3، المكتب الجامعي الحديث، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

16. الصيرفي، محمد: تنمية المهارات الإدارية و السلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حرص الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2009.
17. العاتي ضرار الحواري، إدارة المشروعات الإنمائية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
18. عبد المعطي، محمد عسلف: التطورات المنهجية وعلمية البحث العلمي، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
19. العزازي محمد، أحمد إدريس: مقومات السلوكية و التنظيمية للمدير العصري، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، 2009.
20. عسكر، علي: الأسس النفسية و الاجتماعية كسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، مصر، 2005.
21. عقلة، محمد يوسف: إدارة الأفراد، ط1، دار الراية ناشرون و موزعون، وسط البلد، عمان، 2011.
22. العلاق، بشير: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
23. علاق، بشير: القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2016.
24. عودة، محمود: أساليب الاتصال و التغير الجماعي، ط3، دار النهضة العربية، الأردن، 1988.
25. عياد، أحمد: مدخل إلى منهجية البحث الاجتماعي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
26. العياصرة، معين محمود: الإشراف التربوي و علاقته بالاحترق النفسي، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
27. الغزو، فاتن عوض: القيادة و الإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
28. القاضي، فؤاد: السلوك التنظيمي و الإدارة، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006.
29. القريوتي، محمد قاسم: السلوك التنظيمي ودراسة السلوك الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، الأردن، 2000.
30. كاظم، حمودة: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
31. كامل محمد المغربي، الصراع التنظيمي و عوامله وطرق إدارته، جدة، مجلة الملك عبد العزيز، أتساد و الإدارة، 1995.
32. لوكيا: الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، 2000.

قائمة المصادر والمراجع

33. مخلف الدليمي، ناصر علي كريم: علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
34. مسلم، محمد: مقدمة في علم النفس الاجتماعي، دار قرطوبه للنشر و التوزيع، الجزائر، 2010.
35. ناهد، كراستي: التواصل مع السلوكيات الصعبة، دار الكتاب، القاهرة، 2008.
36. نبيل علي زيوي: محاضرة، أنواع العينة، مقياس المنهجية، يوم 2012/05/03، على الساعة 8-9:30، آسيا الكبير، جامعة ابن خلدون، تيارت.
37. وائل مختار إسماعيل: إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
38. وهيبة، غراممي، الإدارة الحديثة للمكتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

ثانيا: المذكرات

1. أجغيم الطاهر: عملية الاتصال الإداري، في جامعة الجزائر، قسنطينة، الجزائر، 2007.
2. بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، سونلغاز، عنابة، 2008-2009.
3. دارين سوايغ: الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير، قسنطينة، 2009.
4. طيبوش، ميلود: الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، إذاعة سطيف الهوية، 2010-2011.
5. العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، قسنطينة، 2007-2008.
6. عطية مصلح: أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين و المشرفين الأكاديميين، في جامعة القدس المفتوحة منطقة قليقلية التعليمية.
7. علي حمزة هجان: عملية الاتصال الإداري بالمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

8. فاطمة بنت عليان سوفياني، الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جدة، سعودية، 2009.
9. لموشي عبد العزيز: أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، حنشلة، 2009-2010.
10. مارس، هناء: أثر الاتصال الرسمي على الدافعية لإنجاز لدى العمال من خلال آراء، إشارات و تنفيذي المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، قسنطينة، 2011 .
11. نبيل أحمد محمود العرييد: دور القيادة التشاركية بمدريات التربية و التعليم لحل مشكلات مديري مدارس الثانوية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، محافظات غزة، فلسطين، 2010.

قائمة الملاحق

جامعة ابن خلدون * تيارت *
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية
مسار علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

عنوان الاستمارة

دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال التنظيمي

في إطار انجازنا مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية حول موضوع دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسميسلت نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم مألها بالإجابة على الأسئلة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة بصراحة وبدقة لان نتائج البحث متوقفة عليها، ونحيطكم علما بان هذه المعلومات تبقى سرية لخدمة البحث العلمي.

مع واجب الشكر والاحترام.

إشراف:

الأستاذ: هيشور محمد أمين

الطالبتان:

- لعمرس فاطمة

- نقي محجوبة

السنة الجامعية 2015/2016

صدق الاستمارة:

للتحقق من صدق الاستمارة عرضت في صورتها الأولى على ثلاثة محكمين و هم في التخصص تنمية وتسير الموارد البشرية بجامعة تيارت

-الأستاذ بو شارب :أستاذ مساعد -أ- في علم الاجتماع كانت آرائهم على النحو التالي :

المحور الأول:المتعلق بالبيانات الشخصية :أن يكون السن في شكل فئات

المحور الثاني :السؤال رقم (11) تعديل بدائل الإجابة ،نعم، لا ؟أحيانا ،بنعم ،لا .

المحور الثالث : سؤال رقم (21) إعادة النظر في البدائل ،كلمة الفروق من حيث ماذا .

- الأستاذ يحيي أستاذ مساعد -أ- في علم الاجتماع ، كانت آرائهم على النحو التالي :في سؤال رقم(24)،استبدال

كلمة أسلوب الإشراف المركزي بالمركزية في اتخاذ القرار ،و كذلك استبدال كلمة قائد بالمدير في كل محاور الاستمارة .

سؤال رقم (17) تعديل بدائل عشوائية ،منتظمة ،بمنتظمة محددة بصفة دورية وغير محددة زمنيا

الأستاذ زهواني :أستاذ مساعد -أ- في علم الاجتماع ، كانت آرائهم على النحو التالي :

المحور الأول :السن لا يوضع في شكل فئات .

المحور الثاني :إعادة صياغة رقم (22)على النحو التالي :

هل هناك وقت محدد للاتصال مع رئيسك أثناء مواجهتك مشكلة؟

إن السؤال رقم (23) في نظره بديهي وطلب تغييره

السؤال رقم (29) إعادة النظر في بدائل السؤال

السؤال رقم (21) استبدال كلمة المستقبل بالعامل

وفي ضوء هذه الملاحظات ضمن إطار الصدق الظاهري للاستمارة تم إدخال بعض التعديلات و التغييرات

الضرورية اللازمة،فكانت ، أسئلة الاستمارة النهائية كما يلي :

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن:
- 3 - المستوى التعليمي : ثانوي تكوين مهني جامعي
- 4- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 5 الأقدمية : من 5 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 16 سنة
 من 17 إلى 22 سنة
 من 23 إلى 28 سنة
 من 29 فأكثر
- 6-المستوى الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني : القيادة الديمقراطية وتفعيل الاتصال التنظيمي .

7- هل تقوم القيادة الإدارية داخل المؤسسة ب:

- التشجيع على التعاون تحقيق أهداف المؤسسة تحفيز الأفراد و توجيههم خلق التواصل بين الافراد
- أخرى تذكر.....

8-هل يقوم المدير بتفويض السلطة لمرووسيه؟

- نعم لا

9-هل يقوم المدير باشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

- نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم, كيف تتم عملية المشاركة : عن طريق الممثلين عن طريق الاجتماعات عن طريق الاتصال المباشر
- عن طريق المناقشة الجماعية

10-كيف تقيم عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

- اتصال جيد اتصال حسن اتصال متوسط اتصال ضعيف

11- هل تقوم المؤسسة بفتح المجال لإبداء الآراء و المقترحات التي تخص العمل؟

- نعم لا أحيانا

12-لمادا يتم الاتصال المباشر بالمدير ؟

- طلب الاستفسار تظلمات و شكاوي تقارير أخرى تذكر.....

13-هل هناك ثقة بين المدير و العاملين داخل المؤسسة تحفزهم على الاتصال فيما بينهم؟

- نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، هل هذه الثقة ناجحة عن:الاتصال المباشر مرونة الهيكل التنظيمي مرونة المدير و تفهمه
- الإنضباط التنظيمي أخرى نذكر

14- ماهي الوسيلة التي يعتمد عليها المدير في نقل المعلومات؟

المقابلة الشخصية الاتصال الهاتفي الاجتماعات الإعلانات
أخرى تذكر.....

المحور الثالث: القيادة الحرة و تفعيل الاتصال التنظيمي

15- هل يمنح المدير الحرية الكاملة للعاملين في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

16- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين المدير و الموظفون؟

علاقة تعاون علاقة عمل رسمية علاقة عمل غير رسمية

17- كيف تكون اجتماعات المدير مع المرؤوسين؟

منتظمة محددة بصفة دورية غير محددة زمنيا

18- ما هي الطرق المفضلة التي يستعملها العمال في اتصالهم بالإدارة؟

احترام التسلسل الإداري تقديم طلب ثم الانتظار الصداقة أخرى تذكر.....

19- ماهي الطريقة الشائعة في الاتصال بالمدير داخل المؤسسة؟

طريقة شفوية طريقة كتابية أخرى تذكر.....

20- هل للمدير اهتمام كبير بمشكلات الموظفين داخل المؤسسة؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة ب لا يعود ذلك إلى: اللامبالاة تعدد المهام أخرى تذكر.....

21- هل تعترضك بعض الصعوبات في اتصالك مع رئيسك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل يعود ذلك إلى: تعدد المستويات استخدام لغة غير مناسبة للعامل الفروق الفردية بين

طرفي الاتصال في المستوى التعليمي

22- هل هناك وقتا محدد ا للاتصال مع مديرك أثناء مواجهة مشكلة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يكون ذلك:

أثناء العمل وقت الراحة بعد انتهاء العمل دون تحديد للوقت

23- هل تعتقد أن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة مفيد من ناحية؟

تحقيق أهداف المؤسسة الراحة النفسية للعامل التخفيف من اكرهات التنظيم خلق الروح الجماعية للعمل

أخرى تذكر.....

المحور الرابع: القيادة التسلطية والاتصال التنظيمي,

24- هل المدير يميل إلى إتباع المركزية في اتخاذ القرار؟

نعم لا

25- هل يقوم المدير بتفويض بعض الصلاحيات لمرؤوسيه؟

نعم لا

فإذا كانت الإجابة ب لا فهذا يعود إلى: عدم ثقته بمرؤوسيه قيام المدير بكل المهام طبيعة المنصب

26- هل يلزم المدير الموظفون باتباع تعليمات و قوانين المؤسسة بشكل حرفي؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هذا يعود إلى: صرامة المدير تعسفه مرونته أخرى تذكر.....

27- هل يقوم المسئول بإعطاء الفرصة للموظفين للتعبير عن أفكارهم؟

نعم لا

28- ما هي أشكال الاتصال السائدة في المؤسسة؟

نازلة صاعدة أفقية أخرى تذكر.....

29- هل المعلومات التي تصلك من المدير واضحة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا فهل هذا يعود إلى: عدم وجود قنوات اتصال واضحة غموض مضمون الرسالة طبيعة اللغة

أخرى تذكر.....

30- ماهي أهم وسائل الاتصال المستخدمة لتقديم المعلومات للموظفين؟

عن طريق التقارير عن طريق لوحة الإعلانات عن طريق الهاتف أو الفاكس

أخرى تذكر.....

31- هل يقوم المدير بإعطاء الفرصة للموظفين للتعبير عن أفكارهم؟

نعم لا أحيانا

32- ما هي الوسيلة الأكثر فعالية في الاتصال بالمدير؟

مقابلة تقارير اتصال هاتفي طلب خطي

*أخرى تذكر.....

33- هل يقوم المدير بفتح قنوات الاتصال بالعمال؟

نعم لا

34- ما هي اهتمامات القيادة داخل المؤسسة؟

بالعمل بالعامل الاثنين معا

35- كيف تقيم نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة؟

نمط ديمقراطي نمط حر نمط تسلطي

شكرا على تعاونكم معنا