

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تأثير القيادة الإدارية على الاتصال بالمؤسسة
دراسة حالة اتصالات الجزائر
- مستغانم -

تحت اشراف :

- د. موزاوي عبد القادر

مقدمة من طرف الطالبان :

- بن ناصر نزمية
- بن سالم جيهان صابرية

أعضاء اللجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	ياسين بن زيدان	استاد محاضر قسم أ	مستغانم
مقررا	موزاوي عبد القادر	استاد محاضر قسم أ	مستغانم
مناقشا	طيب معارفية	استاد محاضر قسم ب	مستغانم

السنة الجامعية: 2021/ 2022

الاهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

الى أحلي هدية في الحياة وانقى انسانية على وجه الأرض الى منبع الحنان بحر الاطمئنان وسريان الأمان، اقحوان
الوجود "امي" كلمة ما اتقها حفظها الله وجعل في كل يوم تقوها وأين ما كنت في مقامي أبغي رضاها
الى من تعب من أجلى شبابي الى اعز ما املك والى سندي في حياة الذي تعجز الكلمات عن رد جميل "ابي" العزيز
حفظه الله
الى الذين قاسموا افراحي واحزاني "اخواتي" والى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بن سالم جيهان صابرية

الشكر

تلوح في سماءنا دوماً نجوم براقه، لا يخفت بريقها عنا لحظة واحدة نترقب أضاءتها بقلوب ولهانة وتسعد بلمعائها
في سماءنا كل ساعة فاستقت وبكل فخر ان يرفع اسمها في دعائنا

اشكر كل من علمني مند ان وعيت على هذه الحياة والى اخر يوم في عمري

جميع أساتذتنا الافاضل الكرام الذين حملوا رسالة المصطفى وهي أقدس رسالة في حياة واخصص بالشكر
والتقدير " د. موزاوي عبد القادر "

الذي تكرم بإشراف على هذه الدراسة وتوجيهي فجزاه الله عنا خير الجزاء وله منا كل التقدير والاحترام

الفهرس

الصفحة	محتويات الدراسة
	الاهداء
	كلمة شكر
أ	فهرس
ج	قائمة الجداول
ح	قائمة الاشكال
1	المقدمة العامة
	الفصل الاول: القيادة الإدارية
7	تمهيد الفصل
8	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول فن القيادة الإدارية
8	المطلب الأول: مفاهيم القيادة الإدارية
8	الفرع الأول: القيادة
8	فرع الثاني: القائد
9	فرع الثالث: صفات القائد الإداري
9	فرع الرابع: القيادة الإدارية
10	المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية
11	المطلب الثالث: أنواع القيادة ووظائفها
11	الفرع الأول: أنواع القيادة
11	الفرع الثاني: وظائف القيادة
13	المبحث الثاني: نظريات القيادة وانماطها القيادية
13	المطلب الأول: عناصر القيادة الإدارية
13	الفرع الأول: عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه
13	الفرع الثاني: توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم
14	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الموقف
14	الفرع الرابع: تحقيق الهدف الوظيفي

14	المطلب الثاني: الانماط القيادية
15	الفرع الأول: القيادة الاوتوقراطية او التسلطية
15	الفرع الثاني: القيادة الديمقراطية او المشاركة
16	الفرع الثالث: القيادة الحرة او التسيبية
17	المطلب الثالث: نظريات القيادة
17	الفرع الأول: نظرية السمات او خصائص القائد
17	الفرع ثاني: نظرية سلوك القائد
17	الفرع الثالث: نظرية المواقف
18	المبحث الثالث: القيادة وتأثيرها في صنع القرار
18	المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار الإداري
19	المطلب الثاني: خطوات اتخاذ القرارات
21	المطلب الثالث: فاعلية عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرارات
21	الفرع الأول: فاعلية عملية اتخاذ القرار
21	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار
23	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الاتصال وعلاقته بالقيادة الإدارية
25	تمهيد الفصل
26	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال
26	المطلب الأول: تعريف الاتصال
27	الفرع الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
27	المطلب الثاني: أهمية الاتصال وأهدافه
27	الفرع الأول: أهمية الاتصال
28	الفرع الثاني: اهداف الاتصال
29	المطلب الثالث: عناصر العملية الاتصالية وخصائص الاتصال الفعال
30	الفرع الأول: عناصر العملية الاتصال
31	الفرع الثاني: خصائص الاتصال الفعال
32	المبحث الثاني: أنواع الاتصال الإداري واهم التوصيات

32	المطلب الأول: أنواع الاتصالات
32	الفرع الأول: اتصالات عملياتية مقابل اتصالات شخصية
32	الفرع الثاني: الاتصالات الرسمية وغير الرسمية
33	الفرع الثالث: اتجاهات الاتصال
34	المطلب الثاني: صعوبات الاتصال الإداري
35	المطلب الثالث: توصيات لتقوية الاتصال الفعال
36	المبحث الثالث: علاقة الاتصال بالقيادة الإدارية
36	المطلب الأول: وظائف القائد الإداري
36	الفرع الأول: الوظائف او المهام الرسمية للقائد الإداري
37	الفرع الثاني: الوظائف او المهام الغير الرسمية للقائد الإداري
38	المطلب الثاني: الاتصالات وفق نوع الرسالة
39	المطلب الثالث: العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال
39	الفرع الأول: مركز الفرد في تنظيم الهرمي
39	الفرع الثاني: زيادة فهم بحقيقة الاتصال واهميته
39	الفرع الثالث: إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تسيير وتنشيط الاتصالات
40	الفرع الرابع: تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين
41	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر	
43	تمهيد الفصل
44	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر
44	المطلب الأول: نشأة وتعريف للمؤسسة اتصالات
44	الفرع الأول: نشأة المؤسسة وتطورها
44	الفرع الثاني: تعريف اتصالات الجزائر
45	المطلب الثاني: هيكل التنظيمي للوحدة العلمية
47	مطلب الثالث: تصميم الدراسة الميدانية
49	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
49	مطلب الأول: عرض البيانات الشخصية وتحليلها

52	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات القيادة لدى قادة ومرؤوسين
60	مطلب الثالث: فعالية القيادة الإدارية لنجاح عملية الاتصال بمؤسسة الاتصالات الجزائر مستغانم
72	مبحث الثالث: معوقات واهم نتائج الفرضيات
72	المطلب الأول: معوقات الاتصال الفعال في المؤسسة
72	المطلب الثاني: اهداف المؤسسة الاتصالات الجزائر
73	المطلب الثالث : التحقق من نتائج الفرضيات
75	خلاصة الفصل
77	خاتمة عامة
80	قائمة المراجع
84	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1- III	توزيع عينة القادة والمرؤوسين حسب جنس	49
2- III	توزيع عينة حسب حالة المدنية	50
3- III	توزيع عينة قادة والمرؤوسين حسب المستوى التعليمي	51
4- III	توزيع العينة حسب السنوات الخدمة	52
5- III	إجابة القيادة الإدارية على التساؤلات	53
6- III	تشجيع المرؤوسين على روح المبادرة	54
7- III	استعمال القيادة الإدارية لصالحيتها من اجل الإنذار في حالة تقصير في المهنة	55
8- III	القيادة الإدارية تعمل على إشاعة الرضا الشخصي لتطبيق الاستراتيجية الاتصال	56
9- III	النمط القيادي السائد لدى قادة الإداريين	57
10- III	يمارس القادة السلوك القيادي في كل عملهم	58
11- III	قيادة الإدارية لديها ثقافة السمع	59
12- III	الصفات التي يتسم بها القائد الإداري في مؤسسة الاتصالات الجزائر	60
13- III	المهارات التي يتصف بها القائد الإداري في المؤسسة	61
14- III	سمات النجاح القيادة الإدارية في مهمتها الاتصالية	63
15- III	يتعامل القائد الإداري في حالة غياب المظاهر والسمات الاتصالية والقيادية	64
16- III	اللغة المستعملة لدى القادة الإداريين في العمليات الاتصالية مع الانبعاث	65
17- III	تكتسب القيادة الإدارية ولاء المرؤوسين عن طريق	66
18- III	قيادة الإدارية تعمل على تجسيد التعاون بين الأعضاء الفريق	67
19- III	هناك عوامل تؤثر في فاعلية القيادة الإدارية لنجاح عملية الاتصال في المؤسسة	68
20- III	القيادة الإدارية تحفز المرؤوسين عن العمل	69
21- III	علاقة القيادة الإدارية بأعضاء الفريق	70

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	صفحة
1- I	نموذج معدل المسار-الهدف في القيادة	14
2- I	أنماط القيادة	15
3- I	خطوات اتخاذ القرار	20
1- II	خطوات عناصر الاتصال	31
1- III	الهيكل التنظيمي	46
2- III	توزيع عينة القادة والمرؤوسين حسب جنس	49
3- III	توزيع عينة حسب حالة المدنية	50
4- III	توزيع عينة قادة والمرؤوسين حسب المستوى التعليمي	51
5- III	توزيع العينة حسب السنوات الخدمة	52
6- III	إجابة القيادة الإدارية على التساؤلات	53
7- III	تشجيع المرؤوسين على روح المبادرة	54
8- III	استعمال القيادة الإدارية لصالحيتها من اجل الإنذار في حالة تقصير في المهنة	55
9- III	القيادة الإدارية تعمل على إشاعة الرضا الشخصي لتطبيق الاستراتيجية الاتصال	56
10- III	النمط القيادي السائد لدى قادة الإداريين	57
11- III	يمارس القادة السلوك القيادي في كل عملهم	58
12- III	قيادة الإدارية لديها ثقافة السمع	59
13- III	الصفات التي يتسم بها القائد الإداري في مؤسسة الاتصالات الجزائر	61
14- III	المهارات التي يتصف بها القائد الإداري في المؤسسة	62
15- III	سمات النجاح القيادة الإدارية في مهمتها الاتصالية	63
16- III	تعاملات القائد الإداري في حالة غياب المظاهر والسمات الاتصالية والقيادية	64
17- III	اللغة الشائعة لدى القادة الإداريين في العمليات الاتصالية مع الاتباع	65
18- III	تكتسب القيادة الإدارية ولاء المرؤوسين عن طريق	66
19- III	قيادة الإدارية تعمل على تجسيد التعاون بين الأعضاء الفريق	68
20- III	هناك عوامل تؤثر في فاعلية القيادة الإدارية لنجاح عملية الاتصال في المؤسسة	69
21- III	القيادة الإدارية تحفز المرؤوسين عن العمل	70
22- III	علاقة القيادة الإدارية بأعضاء الفريق	71

المقدمة العامة

المقدمة

تحتاج المنظمات الاعمال في زمن التحولات والمتغيرات العاصفة الى قيادات الادارية قادرة على التكيف مع عواصف التغيير او صد اثارها السلبية وما احوجنا الى مثل هذه القيادات التي تكون قادرة أيضا على تثوير الإمكانيات المادية والبشرية المحدودة أصلا وتعظيمها او حفاظ علمها وهذا أضعف الايمان.

ان البحث والدراسة في مجال القيادة لم يتوقف عند هذا الحد فالبيئة الحالية للمنظمات او المؤسسات وما يميزها من تغيرات متسارعة اعادت مدخل السمات القيادية الى الواجهة من خلال القدرة على التغيير والرؤية المستقبلية, وهو ما جعلنا نقترح مجموعة من السمات الشخصية , السلوكية والدهنية كأساس يركز عليه القادة في تأثيرهم على مرؤوسهم من اجل رفع أداءهم عن طريق تحفيزهم للعمل على تحقيق الأهداف المسطرة وتشجيعهم على العمل التعاوني وحتى تتغير اتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة لتنمية ولاءهم لأهدافها وهذا ما يبين ان القيادة الإدارية لها دور أساسي في أداء العاملين والذي يعتبر اهم محددات أداء المنظمة باعتبار ان العنصر البشري هو اهم موردها.

كما ان لنظم الاتصالات الإدارية السليمة والدقيقة تأثير كبير على فعالية المنظمة , وبقدر ما يرتبط الاتصال داخل للمؤسسة بالجوانب التقنية والتكنولوجيا فهو يرتبط كذلك بالنمط القيادي الذي تتبناه إدارة المؤسسة وقد تبين من خلال عرض المداخل المختلفة للقيادة انه لا يوجد نموذج واحد متفق عليه لدراسة وممارسة القيادة الا ان الدراسات تميل الى تفضيل أساليب القيادة الديمقراطية التي يمكن ان تؤدي الى أداء افضل في المجموعات العمل , على اعتبار انها تتيح وتشجع الاتصال الصاعد وتفهمه على أساليب انه تبادل مستمر للرسائل بين الشركاء متجاوبين مع بعضهم البعض , الذي يعود بإيجاب على المنظمة ككل .

تحديد الإشكالية:

تعتبر القيادة الإدارية من الضروريات الحتمية في عالم تسوده تنظيمات مهما كان نشاطها سياسية , اقتصادية اجتماعية عسكرية فهي التي تخطط وتعالج كل ما هو خطر على التنظيم فلولا فعالية المردود البشري الذي يركز عليه التنظيم فمن باب إعطاء الأولوية للموارد البشرية فقد نظر لها من جميع العلوم (التقنية , النفسية والاجتماعية) لكن لم نلاحظ الاهتمام بالجانب الاتصال ونجاح استراتيجية الاتصال القيادي بالرغم من ان القيادة له قدرة كبيرة على التواصل مع الاخرين حيث أظهرت الدراسات السابقة قصورا لدي قادة المدارس في الجانب ممارسة أساليب الاتصال الفعال ,كشفت دراسة حول الأنماط الاتصال واهمية في اتخاذ القرارات وصنعها حيث أكد بعض الرواد على انه يعتذر على القائد المؤسسة القيام بمهامه بكفاءة وفعالية دون نظام اتصالي فعال .واستنادا الى ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي :

الى أي مدى تؤثر القيادة الإدارية على الاتصال في المنظمة ومدى فعليتها في ظل البيئة الحالية؟

وسوف نحاول الجابة عن التساؤل من خلال الأسئلة الفرعية الموالية:

- ما هي السمات القيادية التي تساهم في نجاح العملية الاتصالية؟
- هل كفاءة النمط القيادي مرتبط بقدرة القادة على استخدام أساليب الاتصالية بالمؤسسة؟
- ما مدى تأثير فعالية الاتصال القيادي على المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقا من الطابع الدراسة والتحليل لموضوع البحث وبالرجوع للجانب الميداني يمكن بناء البحث على فرضيات التالية:

- السمات القيادية تساهم في نجاح العملية الاتصالية
- كفاءة النمط القيادي مرتبط بقدرة القادة على استخدام أساليب اتصالية بالمؤسسة
- فعالية الاتصال القيادي يعزز نجاح الاستراتيجية مؤسسة الاتصالات الجزائر وكالة مستغانم

تحديد الموضوع:

يتجلى الموضوع الدراسة في القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية, ومعرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على الاتصال سواء كان إيجابا او سلبا, فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة ينعكس ذلك إيجابا على المنظمة وتستطيع ان تحقق أهدافها, فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافئات, وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال والحوار المتميز بين الأقسام الادارية و الادارة العليا والتخلي عن الأساليب البيروقراطية للعمل التي أثبتت عدم فعليتها التنظيمية وهنا يمكن القول ان الاتصال هو جوهر القيادة الإدارية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في اقتحام مجال القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال الذي اعتبره من جهة نظري السبيل الوحيد للرقى بالأمم والتي ترقى بمؤسساتها وتنظيمها, حيث اصبح للاتصال دورا كبيرا ووسيلة فعالة في مساعدة الرؤساء والقادة الإداريين في إدارة المنظمة وهذا نظرا للتحويلات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية التي طرأت عليها وانعكاساتها على البعد القيادي والاتصالي فأخذت نموذج للدراسة من هذه المؤسسات التي تلعب دورا مهما في استراتيجية الاتصال و القيادة الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر وعلى هذا الأساس أصبحت القيادة الإدارية في التنظيمات المعاصرة تعد من الوسائل الهامة والمهتم بها من جل المفكرين علم الإدارة في العالم الغربي. فقد شهدت القيادة تنظيميا وتطورا كبيرا في التراث العربي الإسلامي، لكنها لم تلقى اهتماما كبيرا من طرف المفكرين العرب المسلمين في علمنا الحديث المعاصر الذي تشهد فيه التنظيمات غلوا كبيرا في الدول الا البعض الذي ترجم من اللغة الإنجليزية الى العربية، وبهذا الصدد قمنا بالبحث عن تأثير القيادة الإدارية على الاتصال في المؤسسة للوصول الى النتائج أكاديمية موضوعية تجعل من بحثنا مصداقية في حقل العلوم الاقتصادية والبحث العلمي بصفة عامة

اهداف الدراسة:

- هدف من البحث معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة
- الرغبة في التعمق اكثر في مجال القيادة الإدارية
- تبيان واقع القيادة وتأثيرها على الاتصال بالمؤسسة
- معرفة التقنيات الحديثة للقيادة التنظيم التي تساهم في نجاح القائد
- تبيان استراتيجيات الاتصال واتخاذ القرارات في تسيير المؤسسة
- تبيان واقع دور القيادة في نجاح استراتيجية الاتصال بالمؤسسة

منهج الدراسة:

ان السمة الرئيسية التي تمتاز بها البحوث العلمية تتجسد في انها تنطوي مشكلة محددة بحاجة الى من يتصدى لها بالدراسة والتحليل من جوانبها المتعددة وهي تعد من اهم الخطوات البحثية الأساسية التي يقوم عليها الباحث او انها تعني هناك خلل او غموض او ظاهرة ما بحيث تحتاج تلك المشكلة الى بحث والدراسة والتحليل والوصف من خلال بعض الإجراءات العلمية والعملية.

وتندرج هذه الدراسة ضمن منهج دراسة حالة: هو منهج قائم بذاته يتضمن خطوات بحثيه محددة ترسم بدقة الطريق الموصل الى غرض العلمي المطلوب في الإطار توظيف العديد من الأدوات البحثية الملاحظة والمقابلة وتحليل المضمون.

في هذا البحث تم اختيار شركة الاتصالات الجزائرية لوكالة مستغانم كنموذج لدراسة الاتصال والقيادة بها اما نوع هذه الدراسة فيندرج ضمن دراسة تحليلية وصفية وهي تستهدف كشف الحقائق المتعلقة بالظاهرة مع تسجيل دلالتها وخصائصها وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى بهدف وصفها دقيقا وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها.

خصائص المنهج الدراسة:

يمكن تحديد هذه الخصائص في النقاط التالية:

منهج الدراسة الحالة هي تركيز والتعمق في الحالة واحدة وتناولها من كل الجوانب بمعنى ان الباحث يركز جهده الفكري والبدني حول الحالة واحدة يدرسها دراسة جيدة، ولا يحقق هذه الخاصية إلا اذ تناول جميع جوانب الظاهرة.

كذلك يميز منهج الدراسة حالة بوجود حالة واحدة وليس مجتمع الدراسة بل نختار منه عينة، كما هو الحال في المناهج الأخرى كمنهج الوصفي وهذه الخاصية ستوفر الجهد وتحول دون تشتت جهود الباحث مما يؤثر على نوعية البحث ونوعية النتائج.

الخاصية الثالثة وهي متعلقة بدراجة مصداقية وموثوقية نتائج البحث فعملية التركيز والتعمق في الدراسة حالة يكسب النتائج المتوصل اليها من خلال البحث على مصداقية وقيمة العلمية والقابلية للتعميم.

خاصية الأخرى هي المرونة التي يتمتع بها الباحث أثناء تطبيقه لهذا المنهج بحيث انه يستطيع ان يعدل ويزيد ويحذف بناء على تطور البحث حول حالة وبناء على المعلومات الجديدة التي يتحصل عليها بذلك يمكن القول ان الباحث يملك دائرة واسعة عند التصرف لتطبيقه لهذا المنهج

الدراسات السابقة:

هناك دراسات سابقة هي خطوة ضرورية يقوم بها الباحث قبل الشروع في أي بحث لان المعرفة باحت ما توصل اليه الاخرون يمكنه من تحديد الزاوية التي سينطلق منها في تناول الموضوع وهذا يهدف الاستفادة منها من حيث التصميم الهيكلي المتوصل اليه على مستوى أساليب الإنجاز وكذا الاطلاع على نتائج النتائج لمتوصل اليها من الدراسة وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفقا لتسلسلها الزمني من أقدم الى الأحدث على نحو التالي:

هدفت دراسة عربيات 2012 : لتعرف على أنماط القيادة السائدة لدى الرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية واتها على الأداء الوظيفي الأعضاء هيئة التدريب وتكونت عينة الدراسة من جميع الافراد المجتمع والبالغ 222 عضو هيئة التدريب من أعضاء هيئة التدريب العاملين في كلية الهندسة التكنولوجية ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيانين احدهما للقياس الأنماط القيادية السائدة تكونت من اربع مجالات هي (الديمقراطية, التقليدية, التسلطي او التساهلي, التراسلي) وتكونت من 40 فقرة, والأخرى لقياس مستوى الأداء الوظيفي وتكونت من 15 فقرة, استخدم المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى ممارسة أعضاء الهيئة التدريب للأنماط القيادية كان مرتفعا. وظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الأداء

الوظيفي من الأعضاء الهيئة التدريب، كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود اتر لنمطي القيادة (الديمقراطي والتسبيبي) على أداء العاملين وعدم وجود اتر لنمطي القيادة (التقليدية والتسلطية) على أداءهم.

كما قام كاراداج 2015 : بدراسة في تركيا هدفت لتعرف الى المهارات الاتصال السائدة لدى القادة الاكاديميين وعلاقتها بالأنماط القيادة تكونت عينة الدراسة 53 من رؤساء الجامعات وعمداء الكليات تم اختيارهم عشوائيا ولتحقيق هدف الدراسة, تم استخدام مقياس مهارات الاتصال والاستبانة أساليب القادة في عملية جمع البيانات بينت نتائج الدراسة ان مستوى مهارات الاتصال لدي القادة الاكاديميين تراوح بين متوسط الى مرتفع وبينت النتائج وجود العلاقة الارتباطية موجبة ودالة احصائيا بين الأسلوب القيادة التشاركي والتفويضي لدى الاكاديميين وبين ارتفاع مستوى مهارات الاتصال لديهم .

التعليق على الدراسات السابقة:

ومن خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في مجال القيادة الإدارية وعلاقتها باستراتيجية الاتصال يمكن استخلاص الاتي:

- اكدت الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال القيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة المعلومات على الاستمرار في تطبيق أسلوب الإداري الأمثل لها من قادة تعود على المؤسسة والمجتمع على حد سواء.
- توصلت نتائج كافة الدراسات العربية والأجنبية الى أهمية القيادة الإدارية في الاتصال الإداري بالمؤسسات.
- هل هذه الدراسات حول القيادة الإدارية ركزت على العلاقة بين القائد الإداري والاتباع من زاوية وأيضا على الأنماط القيادية وعلاقتها بمردودية المؤسسات وكانت تركز على جانب الإنساني وجانب السلطوي
- بين الطرفين العملية القيادية فلم لاحظ وجود دراسة تركز على العلاقة القيادة الإدارية بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسات على مستوى مردودية المهمة والجانب العقلاني فمن هذه الزاوية جاءت دراستنا لتطرق باب التعرف على مدى فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع الاستراتيجية الاتصال بالمؤسسات العمومية الجزائرية.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للقيام لهذه الدراسة الميدانية وسط مدينة مستغانم شركة اتصالات الجزائر بمستغانم
- الحدود الزمنية: لقد كانت بمثابة زيارة استطلاعية تم فيها جمع الوثائق الخاصة بالمؤسسة ذلك خلال فترة الممتدة من 2022/03/01 الى غاية 2022/03/15

صعوبات الدراسة:

- أي باحت علمي تواجهه صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة خاصة اذا تعلق الامر بالبحث الميداني، فقلة المراجع شكلت أحد أبرز الصعوبات التي صدفنا في مجال في تحديد العلاقة بين القيادة الإدارية والاتصال من بين صعوبات التي وجهها أثناء اعدادنا لهذا موضوع ما يلي:
- قلة وندرة المراجع التي تعالج بدقة موضوع الدراسة سواء كان على مستوى النظري او فيما يخص دراسة الميدانية
 - تضارب كبير في بعض نتائج الاحصائيات الاختلاف اراء مجتمع الدراسة

تقسيمات الدراسة:

من خلال دراستنا قمنا بتقسيم البحث الى ثلاثة فصول:

- الفصل الأول: القيادة الإدارية
- الفصل الثاني: الاتصال وعلاقته بالقيادة الإدارية
- الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

الفصل الأول

القيادة الإدارية

التمهيد

ان القيادة مشتقة من القوة وهي من هذه الناحية تتشابه مع الإدارة ولكنها تختلف عنها في أمور ان القيادة ترتبط بثلاثة مصطلحات رئيسة القوة والتأثير والسلطة وهي التي تستمد منها قوتها وسننصلها بالترتيب القيادة هي العملية معقدة لهذا عرفت تنظير من جميع الجوانب الإنسانية لانها تتعلق بأهمية القائد في المجتمع والمؤسسات والتنظيمات بصفة عامة وتتعلق بمدى فعالية الفرد أي القائد وتأثيره بسلوك الاتباع لتحقيق اهداف التنظيم ولكن وصف ابعادها وطريقة عملها الوظيفي تعتبر غاية في التعقيد.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول فن القيادة الإدارية

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك الى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة والذي يبرز من خلاله مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفاعلية والوصول الى الأهداف وبناء على العرض السابق يمكن استخلاص بعض مفاهيم القيادة الإدارية

المطلب الأول: مفاهيم القيادة الإدارية

وبناء على ماتم البحث فيه يتضح ان لموضوع القيادة جوانب كثيرة وعناصر مختلفة واستنادا على مختلف هذه العناصر يمكن استخلاص ان للقيادة عدة مفاهيم عامة منها:

الفرع الأول: القيادة

ان اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولكن الأهمية القيادة وما اشغله من مواقع تجعله متصدر لكافة الأنشطة وجعلت من الاختلاف المفاهيم امر طبيعيا

القيادة: هي عملية يؤثر من خلالها فرد واحد من المجموعة من الافراد بهدف تحقيق اهداف المشتركة

القيادة: هي عملية تأثير في السلوك الجمعات وتوجيههم نحو وعبر التحقيق الأهداف المنشودة

القيادة: هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد مصلحة للتفاعل بين الخصال شخصية القائد والاتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حت الافراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من فعالية التي تمثل في كفاءة عالية في أداء الافراد مع توفر درجة كبيرة من الرضا وقدر عاليا من تماسك الجماعة¹

الفرع الثاني: القائد

ورغم ما تقدمنا به فان تعريف القادة بشكل واضح يتطلب منا التطرق لكل مفاهيم التالية:

القائد: هو الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بالحكم منصبه فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت المعين فادا حقق التوقعات نطلق عليه مدير الفعال.

ليس هناك من صفات ثابتة او مقياس محددة لشخصية القائد الإداري الناجح ويمكن جوهر عمل القائد الإداري في توزيع جهودهم بين اتجاهين

- الاتجاه الأول: أداء العمل وتحقيق الأهداف بالكفاءة المطلوبة

1 بطرس حلاق، القيادة الإدارية، بدون طبعة، الاجازة في الاعلام والاتصال BMC،الجامعة الافتراضية السورية،2020، ص ص (12، 13)

- الاتجاه الثاني: كسب الرضا العاملين واشباع حاجاتهم المادية والمعنوية¹

المدير هو فرد مسؤول يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله مكلف بممارسة وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق اهداف المؤسسة²

الفرع الثالث: صفات القائد الإداري

الصفات المميزة للقائد الإداري تختلف من وظيفة قيادية الى أخرى وتتوقف على عوامل متداخلة ولكن هناك صفات أساسية للقيادة وتمثل فيما يلي:

- الثقة بالنفس والأخريين: تعاني المنظمات الكثيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات نتيجة انعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسهم
- وظيفة الرئيسية ليست الحل للمشكلات: القائد الإداري يستطيع مساعدة منظمة على تطوير ونجاح ادا كانت تدخلاته لحل المشكلات عند الضرورة.
- صناعة القرارات: ان يكونوا صانعي القرارات ذوي كفاءة عالية وعميقي التفكير ويقبلون مسؤولية الاختبارات الصعبة.
- امتلاك قدرة كبيرة من الطاقة والنشاط: فالقائد الإداري لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو متير فقط
- الخلق والابتكار: القائد الإداري لديه القدرة الواضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول.
- القدرة على حسم: لا بد للقائد الإداري من ان يكون قاطعا وعاقلا في نفس الوقت وعليه أيضا ان يتشاور مع اهل الخبرة ومساعدته ومخلصين له³

فرع الرابع: القيادة الإدارية

ان القيادة الإدارية من المواضيع التي تناولها الباحثون منذ القدم ومازالوا ولها أهمية كبيرة في حياتنا المعاصرة، لما تشهده المؤسسات من تطورات وتغيرات وتحديات وتزايد المشكلات وتعقدها الأمر الذي يتطلب قيادة فعالة ومما يتير أهميتها هو استبدال القيادات في حالة تعثر المؤسسات واخفاقها. وقد حاول الكثير من الباحثين إعطاء تعريفات للقيادة الإدارية نورد أهمها فيما يلي:

عرفها "ليكرت": يرى ان "القيادة هي قدرة الفرد على تأثير على الشخص او جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة".⁴

¹ بطرس حلاق، القيادة الإدارية، نفس المرجع سبق ذكره ص82

Jean. Luc Carron, Sabine Separi , organisation et gestion de l'entreprise, dunod , paris, 2001, p55²

³ بطرس الحلاق، القيادة الإدارية، نفس المرجع، ص98

⁴ معن محمود عياصره، مروان محمد بني احمد، القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري، بدون طبعة، دار حامد، عمان، الأردن، 2007، ص(138)-

ويعرفها "نور تهاوس": على انها "عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل".

كما يعرفها "روبرت بليك وجين موتن": على انها "النشاط الإداري لتنظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا".¹

عرف "فيفنر" و"براستيس": بانها "نوع من روح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الانية".

ومن ذلك القيادة على انها " العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الاخرين لتحقيق المهمة وهذه العملية تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي والعقائدي والتي تشمل المعتقدات القيم الأخلاقية، السلوك، المعرفة والمهارات.²

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية

لقد ذهب الكثير من الرجال الفكر الإداري الى قول بان القيادة هي الجوهر العملية الإدارية وقلها النابض وأنها مفتاح الإدارة وتكمن أهميتها في زيادة حاجة التنظيمات الحديثة للقيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية والقادرة على القيادة الفعالة والتنظيم ووضع الهيكل التنظيمي المناسب والتشريعات المواتية وفق متطلبات الظروف.³

- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة الى نتائج.
- توجيه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون القيادة يفقد التخطيط، التنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق الأهداف المنظمة.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق المنظمة أهدافها المرسومة.
- انها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.⁴
- انها البوتقة التي ينصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.

ويمكن القول ان تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على اتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي الى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف ان العمل القيادي اذا تم تكراره عدة مرات

¹ دريوش شاهيناز، اثر أنماط القيادة الإدارية على التنمية ابداع الموارد البشرية، دراسة نظرية تطبيقية مدكرة مكملية لمتطلبات الحصول على شهادة

الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراة اقتصاد مناخمت، قسنطينة 2011/2012، ص34

² عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع الاستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة نظرية

وتطبيقية، مدكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، وهران، سنة 2009/2010، ص 28

³ دريوش شاهيناز، نفس المرجع وص 37

⁴ محمد حسنين العجيجي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص66

فانه يترك اثرا وانطبعا كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم حيث ان عمل القائد يعمل على تغيير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة الرسمية وذلك يصبح مثلا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.¹

المطلب الثالث: أنواع القيادة ووظائفها

يمكن القول ان القيادة بصورة عامة هي لتفاعل بين القائد والمرؤوسين والذي يعتمد على المهارات الفعالة للقائد في تحقيق التفاعل الإيجابي لبلوغ الأهداف المشتركة. والقيادة الفعالة تتطلب الوعي الكامل بالأبعاد السلوكية لشخصية المرؤوسين حتى يتمكن من اختيار أفضل الأساليب التي تضمن التأثير الإيجابي عليهم ويتطلب القيادة المشاركة الفعالة مع العاملين لتحقيق الأهداف وعدم الاكتفاء بدور التوجيه فقط.²

الفرع الأول أنواع القيادة

وبناء على ما تقدم فان القيادة الكلية في الشركة يمكن ان تتصنف وفق أصناف وهذا حسب نوع المستويات التنظيمية وهي كالآتي:

القيادة الرسمية: وهي القيادة التي يمارس مهامها وفق المنهج التنظيمي (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم اعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها

القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الافراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية او الإدارة المباشرة الا ان مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على تصرف والحركة والمناقشة وإقناع يجعل منه القائد ناجحا فهناك الكثير من النقيبين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فان كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنا عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق اهداف المنظمة وقلما ان يتجمعان في شخص واحد³

الفرع الثاني: وظائف القيادة

هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة أهمها ما يلي:

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة اذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة المجهولة لكل أعضائها او غامضة لا يسهل ادراكها.
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.

¹ بطرس الحلاق، مرجع سبق ذكره، ص (24,25)

² القفل بسمينة، إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، دكتورة في علم الاجتماع والتنظيم العمل، المركز الجامعي تيبازة، د-ن، ص03

³ زيد منير عبوي، القيادة ودورها في عملية الإدارة، الطبعة الأولى 2012م، 1433هـ، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2007، ص26

- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء واستجابة الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له من نفوسها من شعور بالثقة ولاحترام.
- تحقيق التعاون بين الافراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام بين الحججات بما يحقق المصالح الجماعية ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن رأيهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.
- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي ينشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الاعمال المطلوبة إنجازها وترتيب تلك الاعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.
- العمل على وصول الى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية او عملا اجتماعيا او نشاطا اقتصاديا.
- تمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها امام الغير وامام الجماعات فان القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في الشخصية.

وحتى يستطيع القائد تحقيق هذه الوظائف السالف ذكرها فان لابد من ان يتوفر لديه بعض الأمور فيما يلي:

- ان تكون لديه المهارات والخبرات التي تساعد على فهم العمل الذي يقوده
- ان يكون لديه قدرا من السلطة تمكنه من ممارسة عمله اذ مهما كانت الصفات القيادية التي يتمتع بها القائد لا جدوى منها اذ لم يكن يملك من السلطات الرسمية ما يمكنه من اجبار غيره على اتباع ما يراه موصلا لتحقيق الهدف.¹

¹ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص(17، 18)

المبحث الثاني: نظريات القيادة وانماطها القيادية

ان العملية القيادية من خلال التعريفات السابقة والمتعددة التي وضعها علماء الإدارة والتي يمكن من خلالها الاستعراض بعضها واستخلاص عناصرها ومقوماتها يبين ان هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية تسمح إذا ما تم توظيفها تجعل العملية القيادية هادفة وفعالة.

المطلب الأول: عناصر القيادة الإدارية

يتضح معنى القيادة الإدارية بناء على ما تم ذكره مشكلة من أربع متغيرات رئيسية وهي القائد، التابعين، المواقف والهدف هذه الأركان الحيوية تؤثر بشكل كبير في العملية القيادية نستنبط من خلال مكوناتها اهم هذه العوامل وهي كالآتي:

الفرع الأول: عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسين

تقوم عملية التأثير التي يركز عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير من وسائل الاقناع مرؤوسين وحتمهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة ويقدر ما تكون درجة التأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسين وتصرفاتهم في ممارساتهم نشاطاتهم تكون قيادة ناجحة وفعالة. تتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه ومن أهمها ما يلي:

- قوة التأثير القائمة على الإثابة
- قوة التأثير القائمة على الاكراه
- قوة التأثير القائمة على أساس مرجعية
- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد
- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير

الفرع الثاني: توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم

تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو المرؤوسين وتنظيم جميع القوى البشرية التي توجه في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف.

فالمدير يشرف على توجيه مجموعة من الموظفين يختلفون من وجوه متعددة كما لسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية. فالمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير ان يشكل فرقا متعاوننا من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم وهذه كما يقول "ماري فوليت" هي الصفة المميزة للقائد.¹

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، طبعة الأولى 2010، طبعة الثانية 2014، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، سنة 2009، صص (104, 108)

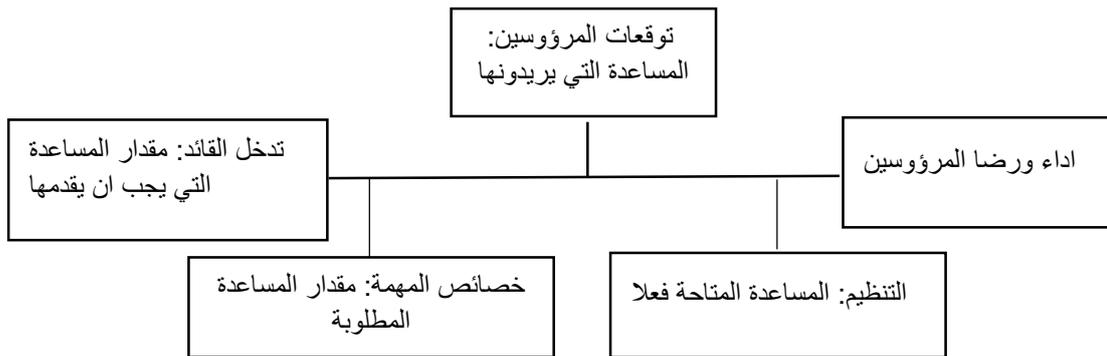
الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في المواقف

- خصائص النمط التنظيمي السائد من حيث ثقافة المنظمة وحجم الوحدات العمل فيها.. الخ
- مستوى فعالية العمل الجماعي في المنظمة
- الحدود الزمنية المتاحة لأتخاذ القرارات في المواقف المختلفة
- الأهمية النسبية والالويات التي تعطى للمشاكل والاهداف المرتبطة بالموقف¹

الفرع الرابع: تحقيق الهدف الوظيفي

فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسين من خلال تأثيره وتوحيده لجهودهم هو تحقيق الهدف المنشود لتنظيم, الا ان اهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف وهذا التداخل يجعل تحقيق اني منها يساعد بدورها على تحقيق اهداف التنظيم واهداف القائد الإداري والاهداف الشخصية لكل موظف.²

الشكر الرقم (I-1): نموذج معدل المسار-الهدف في القيادة



المصدر: دافيد وتيون, تيم كامرون, العلاقات التفاعل الإيجابي, مركز الخبرات المهنية بميك, القاهرة, 2001, ص 260

المطلب الثاني: الأنماط القيادية

تتمثل في قدرة الفرد في تأثير على الآخرين من اجل كسب تعاونهم وحفزهم بغية تحقيق الأهداف المعينة. هناك العديد من النماذج القيادية والتي تتميز بفعل العوامل الموقفية التي تتصل بشخصية القياديين أنفسهم وفلسفتهم وخبراتهم من ناحيته وبطبيعة التابعين ومستواهم العلمي وطبيعة شخصياتهم وبيئة العمل.³

هناك أربعة أنماط أساسية لسلوك القائد الإداري، تظهر كنتيجة لتفاوت درجات الاهتمام ببعدي العمل والعلاقات من قائد لآخر. أضاف "ريدين" بعد الفعالية الإدارية الى بعد العمل والعلاقات مما أتاح لنا إطار أكثر تكاملا من الشبكة الإدارية.

¹ خالد تليشي, استراتيجيات القيادات في صنع القرارات وإدارة الازمات السياسية والإدارية وصحية, دراسة حالة في الجزائر, ط1, للنشر الجامعي الجديد, الجزائر, 2021, ص 37

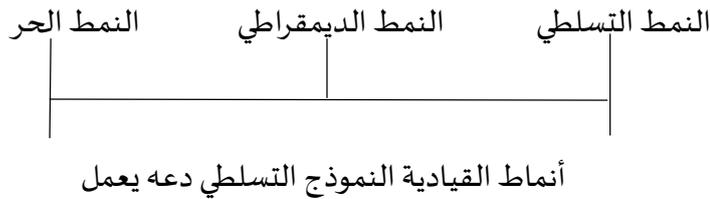
² بلال خلف السكارنة, نفس المرجع, ص 109

³ ماهر محمد حسن والقيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم, ط1- 2014, دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2013 ص 81

لم تتوقف جهود الباحثين والمفكرين عند هذا الحد في تصنيف وتحليل السلوك الإداري بل استمرت دراساتهم ومحاولاتهم - فظهرت النظريات الموقفية التي كشفت عن تأثير سلوك القائد الإداري -تأثيرا واضحا- بالعديد من العوامل والمتغيرات التي تفرضها المواقف الإدارية المختلفة فأتاحت لنا مدخلاهما لدراسة السلوك الإداري بمنظور أكثر واقعية وشمولا¹.

ويمكن تحديد الأنماط القيادية وفقا لشكل التالي:

الشكل (I-2): يوضح أنماط القيادة



المصدر: بونخلة فريدة، تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة نظرية وتطبيقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية الجزائر، 2006-2007، ص 85

اما من أبرز أنماط القيادة التي أشار اليها الباحثون فهي:

الفرع الأول: القيادة والأوتوقراطية التسلطية

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط والمتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة ومنفردة، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إعطاء مرؤوسيه كافة المهام وذلك فهو لا يفوض سلطته، بل يحاول جهده دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدمن لتكون كل الأمور تحت سيطرته وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب ان لا يسمح الا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.

ومع ذلك فان نمط القيادة الأوتوقراطية لم يعد يتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة بالرغم من ان هذا النمط مازال يمارس حتى الان، وان هناك ظروف تقتضي تطبيقه وانه يكون مجديا في مثل هذه الظروف والمواقف أكثر من الأساليب الأخرى.²

الفرع الثاني القيادة الديمقراطية او المشاركة:

تعرف الديمقراطية بانها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيما نفسها بنفسها وفيها يتمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات.

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية و المشاركة وتفويض السلطة فالقيادة تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على اشباعه لحجاتهم

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة والمهارات تحفيز المرؤوسين، ط1-2012، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص (49، 50)

² ماهر محمد الحسن، مرجع سبق ذكره ص (82، 83)

وخلق التعاون فينا بينهم وحل مشكلاتهم وتنتج القيادة الديمقراطية أساليب الاقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار احساس الافراد ومشاعرهم وكرامتهم واهميتهم في تحقيق الأهداف وضرورة اشراكهم في اتخاذ القرارات من اجل تحفيزهم على التعاون , لذلك فان القائد الديمقراطي يستأنس بأراء اتباعه ويعبر عن أفكارهم والاهتمام الازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات الازمة ويلعب دورا فعلا في تنمية لابتكار وتحقيق التعاون واطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقتهم الكامنة. وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه وتدور حول الأفكار التالية:

- يمكن الحصول على نتائج فعالة في العمل إذا حدث اندماج بين الموظفين والتنظيم الذي يعمل فيه.
- يجب ان يتعامل الافراد العاملون المعاملة التي تحفظ لهم كرامتهم وشأنهم في ذلك شأن أي انسان اخر.
- يجب ان لا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح المنظمة التي يعمل بها، بمعنى انه يحاول القائد التأثير فيهم من خلال احتمالات الإضافية الى مجموعة الاشاعات المتحققة لديهم، لذلك ان الموظف يمكن حفزه على العمل من خلال اشباع حاجاتهم الاقتصادية او النفسية او الاجتماعية كحصوليه على مرتب اعلى او عمل اكثر أهمية ومسؤولية.¹

الفرع الثالث القيادة الحرة او تسيبيه:

يجعل استخدام الأسلوب القيادة او المنطلقة الى فترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الافراد، الا ان استخدام هذا الأسلوب لم يصل الى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا.

يتفق معظم الكتاب الإدارة على الأسلوب القيادة الحرة يشترك مع الاسلوبين الاخرين للقيادة الإدارية (الأوتوقراطي والديمقراطي) في انه يستهدف توجيه مجهودات الافراد العاملين في ظلله من خلال التأثير في سلوكهم الا انها تركز اهتمامها على الحرية الفرد العامل في أداء العمل.

ومن اهم الخصائص المميزة للقيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات الخصائص التالية:

- اتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، حيث يرى أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدي الا إذا جعل بابه مفتوحا مرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال لتوضيح الآراء والأفكار اتي يلتبس عليهم امرها.
- اتجاه القائد الى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد الى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.²

¹ ماهر محمد حسن، نفس المرجع السابق ص 74

² ماهر محمد حسن، نفس المرجع السابق ص 77

المطلب الثالث: نظريات القيادة

لقد نشأت نظريات عديدة في تحديد ماهية القيادة وكيفية اكتسابها فمن تلك النظريات ما يرد القائد الى صفات الشخص القائد فيما هنالك نظريات تردها السلوك القائد وهنالك من يقول انها الموقع الذي يحدد القائد يجد نفسه فيه ويمكن انجاز هذه النظريات على النحو التالي:

الفرع الأول: نظرية السمات او الخصائص القائد

اذ تعيد هذه النظرية القيادة الى صفات او سمات شخصية تتوفر في القائد مثل الثبات الاقدام، الجرأة والمهارة في اتخاذ القرارات ولقد سميت هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم كما يرى أعضاء هذه النظرية القيادة من كونها هبة من السماء لشخص القائد ويعاب على هذه النظرية انها لا تأخذ بالحسبان الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه اذ ليس هناك صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الأوقات.

الفرع الثاني: نظرية سلوك القائد

بسبب عجز نظريات السمات عن تقديم وتحديد السمات القائد برزت نظريات توجهت لدراسة سلوك القائد وهو يمارس العمل الإداري من هذه النظريات.

نظرية الشبكة الإدارية: وهي احدى نظريات مدرسة تنمية التنظيمات من المدارس السلوكية وتحدد هذه الشبكة الإدارية خمس أنماط مختلفة للقيادة تحول حول قطبين هما الاهتمام بالإنتاجية والاهتمام بالأفراد وقد طور هذه النظريات كل من "روبرت بليك" و"جون موثون".

نظرية "ليكرث": لقد ميزت ليكرث أربعة أنماط للقيادة:

- نمط تسلكي: يتميز به القيادة كونهم لا يميلون للتفويض ولا يثقون بالمرؤوسين.
- نمط نفعي: وهو النمط يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار ولكنه يميل الى ان يكون ذلك تحت اشرافه.
- نمط استشاري: يتميز بالثقة ملموسة بين القيادة ومرؤوسين.
- نمط يتصف كونه مشاركة تفوق وتتعدى الاستشارة ويتصف بثقة عالية بين القائد ومرؤوسيه وتبادل في المعلومات.

ويضيف "ليكرث" ان القادة الذين يتصفون يسلكون النمط الثالث والرابع بالإنتاجية العالية.

الفرع الثالث: نظرية الموقف

فبعد ان عجزت نظريات السمات ونظريات السلوك القائد من إعطاء الجواب الشافي الذي يحدد النمط القيادة، برزت دراسات مختلفة تركز على ان القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع ان يلاءم بين ما يقتضيه الموقف، فالموقف الذي يجد فيه الفرد هو الذي يحدد امكانياته القيادية ومما يدل على ذلك احراز القادة في المواقف معينة نجاحا باهرا وفشلهم في مواقف الأخرى.¹

¹ هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، بدون طبعة، دار التراية، عمان، الأردن، ص(151، 152، 153، 154)

المبحث الثالث: القيادة وتأثيرها في صنع القرار

تعد عملية صنع القرارات من الحتميات الأمور في الإدارة العامة وخاصة وهي ليست مستقلة عن نطاق الإدارة تعتبر وسيلة او أداة أساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة التي ذكرت سابقا، وعليه فان عملية صنع القرار تتطلب وجود اكثر من طريقة في كل موقف لمواجهة مشكلة معينة، وينطلق على هذه الطرق الاسم البدائل وهي شرط أساسي لاتخاذ او صنع القرار

صنع القرار تعد اكثر العوامل الفارقة بين المديرين وغير المديرين حيث يجب على متخذ لقرار اختيار الوقت المناسب للإعلان القرار حتى يؤدي أحسن النتائج ويقوم المدير بتقييم النتائج ليرى درجة فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من اجله

المشاركة في عملية صنع القرارات لها اتر كبير في تنمية القيادات الإدارية في المستويات التنظيم، وتزيد من احساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم وتجعلهم اكثر استعداد لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها كما تساعد في اتخاذ القرارات التي تعمل على رفع روح المعنوية الافراد التنظيم واشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات¹

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار الادري

ان مفهوم القرار الإداري ينسجم مع العملية التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعة هذه المشكلة، وان هذه العملية تندخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة لمالها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية، وفي اعتقادنا يمكن بيان ماهية عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد الصفات المميزة والتي نجعلها فيما يلي:

- انها عملية قابلة للتشديد
- انها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية.
- انها عملية تعتمد في (الماضي والحاضر).
- انها عملية تقوم على جهود الجماعية المشتركة.
- انها عملية تتصف بالعمومية والشمول.
- انها عملية مقيدة تتسم بالبطء أحيانا.
- انها عملية ديناميكية مستمرة.

يتضح معنى القرار الإداري من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها علماء الإدارة والتي يمكن من خلال استعراض بعضها لاستخلاص عناصره ومقوماته. ويمكن شرحها كالآتي:

¹ رايح سرير عبد الله، القرار الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص78

فالقرار الإداري عند "تانبوم وزملانه يعني: " الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من المجموعات البدائل السلوكية ... " بعض كتاب الإدارة العرب " بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره انسب وسيلة المتاحة امامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يتبعها "

ويحدد "برنارد" مفهوم عملية اتخاذ القرار «: بأنه عملية تقوم على الاختيار المدرك للغيات التي في الغالب استجابات أتوماتيكية أو رد فعل مباشر ..."¹

المطلب الثاني: خطوات اتخاذ القرارات

تمر عملية اتخاذ القرارات بعدة خطوات وقد اختلف الباحثون في العلم الإدارة في تحديد عدة الخطوات ومراد من هذا الاختلاف يكمن في درجة التفصيل في الخطوات وليس الإضافة أو الحذف وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

مرحلة تحليل المشكلة: الهدف من هذه المرحلة هو الوصول الى فهم وتشخيص السليم للمشكلة يعتبر نصف الحل، أي تخصيص وقتا كبير في تحديد المشكلة ومرحلة تحليل المشكلة تمر بالخطوات التالية:

- تحديد المعايير: المعايير عبارة عن العلامات تستخدم لمعرفة مشكلة ما، وإذا لم توجد المعايير فلن نعرف ابدا المشكلة الموجودة. وتحديد المعايير مسؤولية تقع على عاتق المشرف عادة على رغم من انها يمكن ان تحدد في بعض المجالات من قبل الإدارة العليا.
- لاحظ الانحرافات عن المعيار: تعد الخطوة الثانية بعد تحديد المعايير وهي مراقبة أي انحراف في الأداء عن المعايير ويمكن ان نجد نوعين من الانحرافات
- صف الانحرافات بدقة: اذا أردنا ان نصل الى حل المشكلة معينة فيجب ان نصف كل الأسباب والظروف المحيطة بها بشكل دقيق.
- حدد سبب الانحراف: في هذه مرحلة الاعتماد على المعلومات التي تم جمعها في الخطوات الثلاثة السابقة وبعض الأخطاء التي تتم في هذه الخطوة هو ان نستنتج أولا تم نقوم بجمع المعلومات او نعمل على تحديد المشكلة بالاعتماد على الخبرات الشخصية وهذا ما يؤدي الى ذاتية والتحيز في رأي.²

مرحلة جمع البيانات والمعلومات: ان فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك ان اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة ومن تم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها تم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول الى قرار المناسب

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير الى:

¹ نوري منير برك , نعيمة بوزيان , الرحمانى هاجر , الاتصالات الإدارية واهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية , التوصيات والمتطلبات m-hdz@yahoo.fr ص(06,05)

² بونخله فريد, تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في تنظيم الصناعي الجزائري كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية, قسنطينة, السنة 2006, 2007, ص 128

- البيانات والمعلومات الاولية والثانوية
- البيانات والمعلومات الكمية
- الأمور والحقائق¹

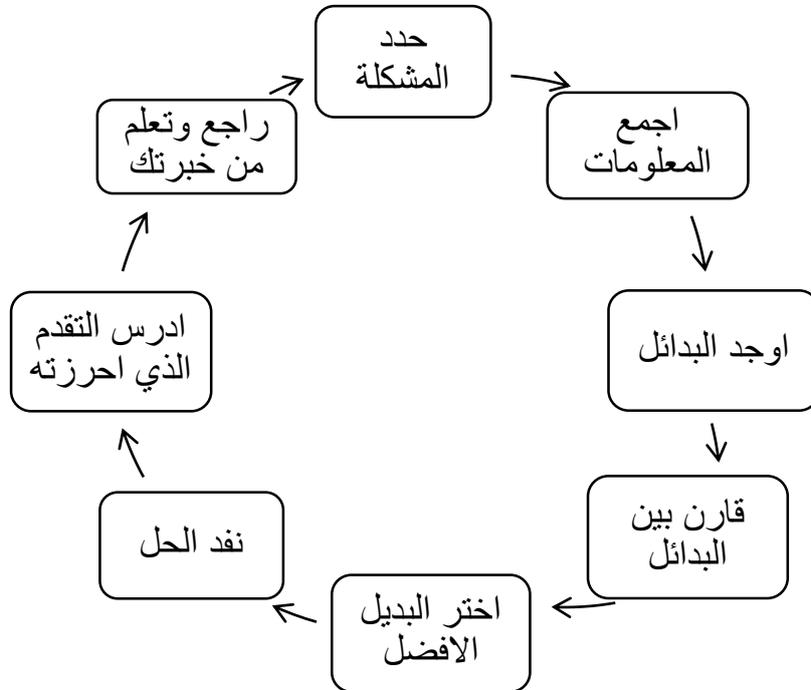
مرحلة تسجيل الحقائق وتصنيفها: لا تعتبر المعلومات التي جمعت عن المشكلة ذات فائدة بدون تسجيل وتصنيف، أي انه يجب في هذه المرحلة تحضير البيانات وتصنيفها بالطرق التي يسهل معالجتها والاستفادة منها.

مرحلة تحديد البدائل الممكنة: يتم حصر البدائل الممكنة للمشكلة وفقا للبيانات والمعلومات التي تم جمعها في مرحلة السابقة واستبعاد البدائل غير المناسبة حتى يتسنى إيجاد حل الممكن للمشكلة.

مرحلة تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل: اين يتم المفاضلة بين البدائل المختلفة على ضوء الهدف المقرر أي تعين ما يتمتع بيه كل بديل من مزايا وما يتصف بيه من عيوب، ومدى امكانيته في حل المشكلة موضع البحث وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا.

مرحلة تنفيذ ومتابعة القرارات: لا تنتهي عملية صنع القرارات ان نأخذ بعين الاعتبار الأثار المترتبة على تنفيذ هذا القرار وخاصة مدى قبول افراد المؤسسة للقرار واستعدادهم لتنفيذه فالتنفيذ الفعلي للقرار وقابليته للتنفيذ هي الاختبار الفعلي لجودة القرار، وعليه فان أي مقاومة من طرف العاملين سوف تعيق كل المجهودات صنع القرار وتحول دون فعاليته.²

الشكل (I - 3): حل المشكلات واتخاذ القرارات



المصدر: محمد عبد المقصود محمد القيادة الإدارية، الطبعة العربية الأولى 2011م، 1432هـ عمان، 2008 ص11

¹ زيد المنير عبوي، المرجع سبق ذكره، ص157

² موسى عبد الناصر، واعر وسيلة، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، ولاية مستغانم، ص 07

المطلب الثالث: فاعلية عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

تعتمد الفعالية في اتخاذ القرارات على مدى قدرة متخذ القرار على اختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار وهذا لا يتحقق الا اذا تم الاختيار نتيجة دراسة العلمية وتقدير سليم للواقع ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على اكبر قدر من المعلومات عن المشكلة او عن البدائل المتاحة لديه من مصادرها المختلفة قبل اقدام على اتخاذ القرار فالقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه او ليس في ضوء نظرة قاصرة على المشكلة محلية او فنية الامر الذي يتطلب من متخذ القرار ان يوازن بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار و المزايا التي قد يجلبها لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليها .

الفرع الأول: فاعلية عملية اتخاذ القرار

تعتمد الفعالية في اتخاذ القرارات على مدى قدرة متخذ القرار على اختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار وهذا لا يتحقق لا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع.

يرى (فيروم ويتون 1973) ان الفاعلية الكلية للقرار يمكن قياسها من خلال ثلاثة معايير (بلال 2005)

- جودة القرار
- قبول القرار
- التوقيت الملائم لاتخاذ القرار

ويرى (الصيرفي 2003): ان فاعلية القرار هي نتيجة لنوعية القرار مضروبة في مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم ان ينفذوه

ويتفق الباحثون مع (اوردوه باغي 2002, 22) بان فاعلية عملية اتخاذ القرار هي مساهمة القرارات المتخذة في انجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق ما يلي:

- سهولة تنفيذ القرار: ان يكون القرار المتخذ قابلا للتنفيذ دون معوقات دون معوقات.
- قبول القرار من قبل المعنيين: ان يكون القرار الإداري مرحبا به ومقبولا من قبل العاملين.
- زمن اتخاذ القرار: ان يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار

وصنف (كنعان 1999) العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ لقرار الى أربعة عوامل هي:

العوامل الإنسانية: وتتمثل في

- شخصية متخذ القرار: ان شخصية متخذ القرار مهمة وكذلك عواطفه وقيمه وخبرته في العمل ومركزه الاجتماعي وحالاته النفسية عند اتخاذ القرار فكل هذه العوامل تؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات الان متخذ القرار سواء كان فرد او جماعة او عضو في مجتمع يتأثر بما يتأثر به غيره وكل ذلك ينعكس على سلوكه

- المساعدون والمستشارون والمتخصصون: فأسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر في فعالية القرار ولهذا على متخذ القرار ان يختارهم من دوى الميول المتباينة حتى يخلق جوا موثيا للأفكار المبدعة.
- المرؤوسون: فلا يجب النظر إليهم كأدوات ميكانيكية مجردين من كل معرفة وقدرة بل من الممكن ان يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار متخذ القرار من بينهما البديل الأفضل.

العوامل التنظيمية (الإدارية): وتتمثل في

- المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات
- عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها
- الاتصالات الإدارية وفعاليتها
- نطاق الاشراف الذي يكون للمدير على مرؤوسيه
- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات
- ضعف التنسيق بين الإدارات ووحدات والاقسام

العوامل البيئية: وتتمثل في

- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي للدولة
- انسجام القرار مع مصالح العام
- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية
- النصوص التشريعية الأنظمة واللوائح والتعليمات
- التقدم التكنولوجي

الضغوطات الخارجية والداخلية وتتمثل في:

- الراي العام
- النواحي الاقتصادية
- العلاقات الاجتماعية لمتخذ القرار خارج نطاق العمل
- الأجهزة الإعلامية والرقابية
- ضغوطات الرؤساء
- ضغوط التنظيمات غير الرسمية
- الوقت¹

¹ حافظ عبد الكريم الغزالي، اثر القيادة التحولية على فعالية اتخاذ القرار في الشركات التامين الأردنية، جامعة الشرق الأوسط كلية الاعمال، 2012، ص (43, 44, 45)

خلاصة الفصل

من خلال هذا البحث نستخلص ان دور لقائد هنا تتجسد في رغبته الصادقة في خدمة المنظمة والعاملين وتقديم الرعاية لهم فيجب فيمن يشغل احدى الوظائف القيادية ان تتوفر فيه الاهلية والجدارة الكاملة لتحمل أعباء الوظيفة وأداء واجباتها وتحقيق الأهداف المحددة للجهة التي يؤدي شاغل الوظيفة مسؤولياته فيها.

ان نجاح القيادة الإدارية وتحقيقها الأكبر كفاءات وفعالية مرتبط بقدرتها على استخدام الأساليب القيادية المناسبة وتبنى الأساليب الجديدة في ادارتهم ومن جهة أخرى يعتبر التغير سمة أساسية للمؤسسات الناجحة وعملية ضرورية لجميع المؤسسات الانه جزء من عملية الإدارية ووظيفية مهمة من وظائف القائد الناجح

الفصل الثاني

الاتصال وعلاقته

بالقيادة الإدارية

تمهيد

ان الاتصال داخل المنظمة يرتبط بالمستويات التنظيمية والهيكلية التي تميز المؤسسة وقد تم تشبيهه دور الاتصالات الإدارية في تسيير الموارد البشرية بانه يعمل داخل المؤسسة كما تعمل الدورة الدموية في جسم.

بقدر ما يرتبط الاتصال داخل المؤسسة بالجوانب التقنية والتكنولوجية فهو يرتبط كذلك بالنمط القيادي الذي تتبناه إدارة المؤسسة, وقد تبين من خلال عرض المداخل المختلفة للقيادة انه لا يوجد نموذج واحد متفق عليه لدراسة وممارسة القيادة بحيث ان أساليب القيادة الديمقراطية التي يمكن ان تؤدي الى أداء افضل في مجموعة العمل على اعتبار انها تتيح وتشجع الاتصال الصاعد وتفهمه على أساس انه تبادل مستمر للرسائل بين الشركاء متجاوبين مع بعضهم البعض على عكس النمط الأوتوقراطي الذي يفضل الاحتكار للمعلومات والتحكم في توزيعها وإصدار الأوامر بغية تنفيذها مباشرة .

يهدف هذا الفصل الى ابراز دور الاتصال داخل المنظمة واهميته والعلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والاتصال الفعال وسبل تحقيقه.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال

تعد عملية الاتصال من الوظائف الإدارية الهامة للقائد اد يمكن بواسطتها توحيد الجهود الجماعية لنقل المعلومات من الشخص الاخر وفهمها من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة والتأثير على اعمال وسلوك الافراد بما فيه مصلحة المؤسسة وكذلك فان الاتصال يعتبر عاملا أساسيا لتوجيه السلوك فهو الوسيلة الفعالة الاحكام واشراف على المرؤوسين والتابعين واحاطة الجهاز الإداري علما بمجريات الأمور داخل المنظمة.¹

المطلب الأول: تعريف الاتصال

الاتصال: هو تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى وان هذا التفاعل والمشاركة بين المرسل والمستقبل يميز مفهوم الاتصال عن مفهوم الاعلام ويجعل مفهوم الاعلام مغير عن العملية الاتصالية لأنه يكون ذو اتجاه واحد.²

الاتصالات: هي تلك التفاعلات او تعامل طرفين او اكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي من الطرفين. او هي تبادل رسائل بين أطراف مختلفة باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل.

و هي أيضا عملية تأثير متبادل بين طرفين او اكثر بهدف كل منهما السيطرة على سلوك الاخر.³

الاتصال لغة: في قواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعنى أساسا الصلة وبلوغ الغاية اما قاموس اوكسفورد فيعرف الاتصال بانه نقل وتوصيل او تبادل الأفكار والمعلومات (بالكلام والكتابة او الاشارات)⁴

اصطلاحا: يرى عالم الاجتماع تشارلز كولي " ان الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمن، وهي تتضمن تعبيرات الوجه، الايماءات، الاشارات، النغمات الصوت، الكلمات والخطوط الحديدية والبرق، التلفزيون وكل وسائل الاتصال التي تقهر البعدي الزماني والمكاني..."⁵

عرف "ريتشارد اركاند نوبوربو" من جهتهما الاتصال في المؤسسة بانه على مستوى الإنساني بمقدورنا تحديد مفهوم الاتصال على انه نظام ديناميكي والذي بواسطته يستطيع الانسان تكوين علاقات مع انسان اخر بغية نقل وتبادل الأفكار او المعلومات والعواطف والاحاسيس وذلك بواسطة اللغة الشفوية او المكتوبة عن طريق نظام من الرموز والاشرات كالحركات والإيماءات او الموسيقى والرسم وغيرها، فالالاتصال ادن من شأنه تكوين علاقات التي بواسطتها توجد المؤسسات وتواصل أداء وظائفها..."⁶

¹ عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في الاستراتيجية التنموية، ط1 دار البداية ناشرون وموزعون، 2013 ص52

² محاصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات جامعية1 الساحة المركزية الجزائر وص 07

³ علي السليبي إدارة الموارد البشرية، د ط، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 1996 ص321

⁴ فضيل دليلو، تاريخ وسائل الاتصال، مطبعة قسنطينة، 1426 هـ، 2006، ص 40

⁵ Yves Win King, la nouvelle communication, l'Ed, ED du seuil, 1984, paris, p14

⁶ فضيل دليلو، ميلود سفاري واخرون، الاتصال في المؤسسة، ط1، قسنطينة، مخر علو الاجتماع، جامعة منتورة، 2003، ص 83

الفرع الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

تعددت مفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي وانحصرت في زوايا او جوانب محددة، وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الداخلي زمن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

تعريف مورفي "الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح وان التحكم فيه يساعد كافة لأعضاء في المؤسسة في أعمالهم وكل رئيس يفيل في إعطاء المعلومات المناسبة او تلقمها هو رئيس فاشل وتعرفه الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي هو مجموعة من مبادئ والتطبيقات التي تهدف الى تشجيع سلوك الاستماع لتسهيل تمرير ونشر المعلومات وتسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من اجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها ¹

المطلب الثاني: أهمية الاتصال وأهدافه

تعد عملية الاتصال الوسيلة التي تنقل بواسطتها التعليمات والبيانات داخل الأجهزة الإدارية ويتم بموجب ذلك اتخاذ القرارات اللازمة من قبل الإدارة العليا وتقوم الأجهزة التنفيذية بتنفيذ تلك القرارات الصادرة ليس هذا فحسب بل ان الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة لا تؤدي بمعزل عن الاتصالات. ان الاتصالات تمثل القلب النابض لها ولا يتم إتمام أي جانب من الجوانب العمل الإداري قبل توفير نظام فعال داخل المنظمة ²

تتلخص اهداف الاتصال بتعريف أعضاء المؤسسة بما يقوم به بعض منهم من اعمال لكي يقتدوا بها او يمتنعوا عنها وكذلك نقل التعليمات من القادة الى التابعين والتنسيق بين مختلف الجهود ³

الفرع الأول: أهمية الاتصال

يحظى الاتصال بأهمية بالغة في الحياة الفرد والجمعات ويعتبر من العمليات الاجتماعية الهامة التي لا يمكن ان يعيش بدونها أي فرد او جماعة او منظمة حيث يعد الاتصال الوسيلة الأساسية يستخدمها الفرد في نقل آرائه وخبراته الى الآخرين وفي الوقت نفسه يعتبر الاتصال وسيلة للآخرين في نقل آراءهم وخبراتهم الى فرد ولولا الاتصال الشعوب بعضهم البعض لما أمكن نقل أفكار ومبتكرات وخبرات شعب معين الى شعب الاخر. ⁴

يعد الاتصال أحد اهم اعمدة المؤسسات، حيث انها تعمل على اختصار الوقت والمسافات وترشيد الجهود والموارد وإزالة المعوقات المكانية وارتفاع أهمية المعلومات في مختلف النشاطات حيث تتيح للمؤسسات إمكانية الوصول الى نتائج هامة جدا من حيث التواجد في أسواق جديدة وتعزيز جودتها وإدارة أكثر فعالية للموارد البشرية والزبائن، تحسين الإنتاج والتحكم في التكاليف.

¹ عبد السلام مخلوقي، كمال برباوي، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ma-abdessalem@yahoo.fr

² محمد حسن العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص266

³ عدي عطا حمادي، مرجع سبق ذكره، ص52

⁴ بابا احمد سعاد، بوندارة زهية، دور الاتصال في فعالية القيادة الإدارية شهادة الماستر في الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية 2018، 2019 ص 35

تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال العديد من المؤسسات على ترك القواعد القديمة واستخدام أساليب جديدة وعمليات جديدة تساهم بشكل كبير في تحقيق فعالية الاتصال.¹

يعتبر الاتصال وسيلة المديرين في إدارة انشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق اهداف المنظمة وذلك على ان الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجبة تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها وتقييم الأداء وانتاجية العامل.²

وحسب "فضيل دليلو" يمكن استنتاج جدوى الاتصال الشامل من الإمكانيات التالية:

- بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة ان تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق اهداف المؤسسة
- الاتصال بالمحيط الاجتماعي الاوسع يجعل المؤسسة تتوقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها.

كما ان الاتصال يساهم في توفير الفرصة الاعلام الرؤساء بما تم إنجازه او ما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في تنفيذ او الانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في توضيح الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم.

فمن خلال ما سبق نلاحظ ان أهمية الاتصال تتبع من كونه أحد المواضيع المهمة الضرورية في التنظيم فهو ينشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الاخرين الا وكان الاتصال عاملا حاسما فيه فهو يعمل على تحقيق النجاح والفعالية الإدارية والتحكم بالعمل والتأكد من النتائج وتصرفاتهم وقراراتهم.³

فرع الثاني: اهداف الاتصال

للاتصال دور كبير بالنسبة للأفراد او المنظمات فمن خلال ارتباطهم بالبيئة وتأثيرهم بها وتفاعلهم معها تمكنهم من تحقيق أهدافهم وخططهم وسياساتهم وتحقيق اهداف المؤسسة وبالتالي الاتصال هو لب العملية وجوهرها ويرى الباحثون ان الاتصال التنظيمي هو عملية تبادل المعلومات بين إدارات واقسام المنظمة وجوهرها الخارجية منظمات وافراد من اجل تحقيق اهداف معينة.

تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين التصرفات وافعال اقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم بعض الأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات والتنسيق وتمثيل المؤسسة الإدارية الى تحقيق الأهداف الشخصية على حسب الأهداف العامة

¹ ببو حميدة، اتر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطور أداء المؤسسة، شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2017, 2018, ص 13

² احمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004, ص 31 (بتصرف)

³ فضيل دليلو، ميلود سفاري والأخرون ص 85

المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق اهداف التنظيم ويساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الافراد ناحية تحقيق الأهداف
- توجيه الافراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم
- تعريف الافراد بنتائج أدائهم

اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون الى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجهم

التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين او العاملين على التغيير عن مساعدتهم واحزانهم ومخاوفهم وتقتهم بالآخرين حيث يستطيع الموظف ابداء رايه في موقف دون حرج او خوف كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير فهو يساعده على اتصالات بالموظفين في جميع المستويات الإدارية بهذا يغلغل الاتصال على جميع وظائف وانشطة المنظمة

بالإضافة الى ان الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها ونلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:

- الاخبار والاعلام
- الاعداد لتقبل التغيير
- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء¹

المطلب الثالث: عناصر العملية الاتصالية وخصائص الاتصال الفعال

للاتصال مجالات عديدة ومتنوعة حيث ان عملية الاتصال لكي يمكن فهمها لابد ان نتعرف على اهم عناصر تلك العملية حيث انها ذات اتجاهين وتتشكل من أربعة عناصر أساسية هي الرسالة والمرسل واتجاه الاتصال والمستقبل ولكن من ناحية علمية فان الاتصال تحتوي على اكثر من متغير يمكن ان يؤثر في عملية الاتصال.

يمكن اتباع اكثر من أسلوب لزيادة فعالية الاتصال وتقليل العوامل التي يمكن ان تحد من تحقيق عملية الاتصال لأهدافها وتؤثر عليها بشكل سلبي وبالتالي الحصول على الكافة والفعالية المثلى في عملية الاتصال.²

¹ الطاهر خرف الله، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12، دار هومة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2006، ص (54، 57)

² ضرار العتي وزملانه، العملية الإدارية ومبادئ اصول وعلم وفن، الطبعة العربية، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، 2007، ص (204، 213)

الفرع الأول: عناصر العملية الاتصالية

للاتصال عناصر خمسة متداخلة ومتكاملة ولأ يتم الاتصال الا بوجود هذه العناصر الخمسة وبشرط ان يكون بينهم تفاعل

أولاً المرسل: وهو القائم بالاتصال وقد يكون فرد كما في الاتصال الذاتي والاتصال الشخصي، او قد يكون اكثر من فرد كما في الاتصال الجماعي والاتصال الجماهيري.¹

ثانياً الرسالة: وهي المعلومات او الآراء او الأفكار او الاتجاهات التي يرغب المتصل ايصالها الى المرسل عبر الرمز وقد تكون صوتية مثل (الكلام او الموسيقى) او صورية مثل (الكتابة، التصوير) او حركية مثل (الاشرات او خليط مكون من اكثر من شخص)

ثالثاً الوسيلة: على المرسل ان يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً او تأثيراً او فعالية على المستقبل. وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان التلفزيونية والندوات والمحادثات الشخصية والمؤتمرات وهناك الاتصالات المكتوبة كالمحادثات والذكرات والتقارير والمجلات والفاكس واللوائح ومن بين الوسائل التي سيطرت على عملية الاتصال نظراً لسرعتها ودقتها وضمائها الوصول السليم للمعلومات هي الاعلام الالي.²

رابعاً المستقبل: هو الطرف الذي يستقبل رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه المختلفة ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رمز الرسالة وتحويلها الى أفكار واضحة وينظم المعلومات ويحاول ان يفسرها ويعطي لها المعاني والدلالات فالمستقبل هو ذلك الشخص او المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال الذي سوف يستلم الرسالة والذي يريد المرسل ان يشاركه في أفكاره ومشاعره وعملية استقبال الرسالة وتفسيرها تخضع لشخصية المستقبل وادراكه ويتوقف عمل عملية الاتصال وتحقيق العناية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات وادراكه ويتوقف عمل عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل اليه ويؤثر ذلك في طريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة ان ينظر بها الى مدلولات محتويات وبالتالي طريقة تفهمه لها وبخبراته السابقة في التنظيم فضلاً عن انطباعه الحالي عن مرسلها وكلما كان تفهم المستقبل لمحتويات الرسالة موافقاً للأهداف المرسل كلما انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال واتمامها بدرجة مناسبة من الفعالية .

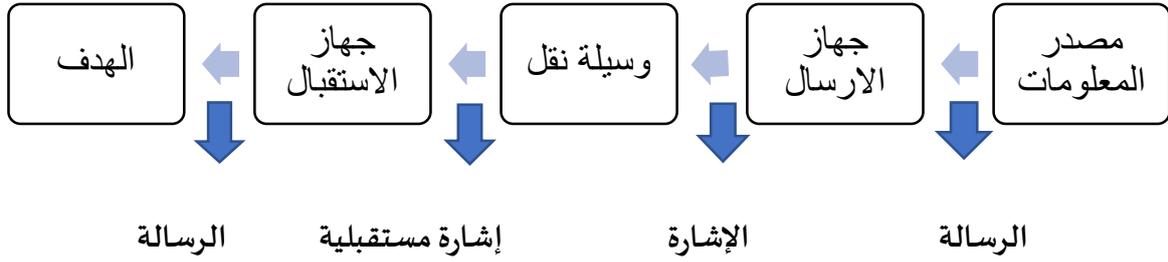
خامساً التغذية الراجعة: ان عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على مرسل التأكد من ان الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة او عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل وسرعة حدوث عملية التغذية الراجعة تختلف باختلاف الموقف فمثلاً في حادة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الحملة الإعلامية قد لا تحدث الا بعد فترة طويلة.³

¹ محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات تأثير، ط1، دار العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 94

² عبد السلام مخلوفي، اكمال برباوي، نفس المرجع سبق ذكره ص (2,3)

³ شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار اسامه للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص ص (155, 156)

الشكل (II-1): خطوات عناصر الاتصال



المصدر: محمود حسين مبادئ علم الاتصال ونظريات، ط1، دار العلمية للنشر والتوزيع 2003 ص217

الفرع الثاني: خصائص الاتصال الفعال

السرعة: مدى السرعة والبطء في نقل المعلومات قد يعود الى الوسيلة المستخدمة فعند مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين ان الأول أسرع من ثاني وهناك بعد اخر للسرعة وهو الوصول للمعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها اذ لم تنتقل في الوقت اتخاذ القرار او التصرف

الارتداد: تسهيل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على المعلومات مرتدة تساعد على رد فعل السليم وتمام عمليات الاتصال بنجاح اما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم المعلومات مرتدة الى أطراف الاتصال.

التسجيل: يمكن لبعض الوسائل الاتصال ان تحفظ في سجلات وملفات وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير ويفيد هذا في إمكانية الرجوع اليها لمتابعة التقدم في انجاز الموضوعات محل الاتصال اما الوسائل الشفهية الاتصالات فيصعب تسجيلها واحتفاظ الرسمي بها.

الكثافة: تتميز بعض الوسائل بانها قادرة على تقديم معلومات مكثفة مثل الخطابات والتقارير الامر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة مثل المعلومات غير السارة او كعرض الواقع المعقدة او الخطط او نتائج المتابعة والرقابة. وبصفة عامة كلها قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسميا يمكن استخدام وسائل تناسب ذلك فإعلام فرد بالترقية او نقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة والاتصالات المذكرات الداخلية والهاتف وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج الى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

التكلفة: بصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل وتتمثل التكلفة الأدوات الكتابية المستخدمة والطابع والبريد والهاتف واجور العاملين المشتركين في الاتصال يمكن القول ان التكلفة انها تكلفة مناسبة وذلك مقارنة بالعوائد المحققة منها.¹

¹ زاهد محمد دبري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر وتوزيع، الأردن، 2011، ص (234, 235)

المبحث الثاني: أنواع الاتصال الإداري واهم التوصيات

تعتبر عملية الاتصال عملية فعالة في المنظمة حيث أسهمت عدة مدارس في تطوير أساليب الاتصال سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة الاتصال هو عملية ارسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلي او الهرمي في الشكل تعليمات واوامر وشروحات لطرق الأداء ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخيارات المختلفة من اجل تنفيذ سياسات المؤسسة على أكمل وجه .بقدر ما تبدو عملية الاتصال عادية وسهلة بقدر ما هي معرضة الأخطاء وقيود تهدد فعاليتها ونظرا الأهمية الاتصال في العمل الإداري فان هذه المعوقات تشكل أكبر مشكلة الإدارة الحديثة وتختلف هذه المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالمنظمة باختلاف مستوى إدراك الإدارة اذ انه لا تخلو اية منظمة من وجود بعض الصور المعوقات لدى من واجب الإدارة تبني نظام فعال للاتصال لتقليل درجة المخاطر المحتملة وبهذا الصدد سنتطرق في هذا المبحث الى اهم أساليب الاتصال واهم المعوقات التي يمكن ان تواجهها الإدارة في عملية الاتصال وحلول المقترحة لنجاح فعالية الاتصال .

المطلب الأول: أنواع الاتصالات

يمكن تصنيف الاتصالات في المنظمات الى عدة أنواع على أساس موضوع الاتصال واتجاهات الاتصالات ووسائل الاتصال وشبكة الاتصال وسنناقش باختصار اهم تلك الأنواع:

الفرع الأول: اتصالات عملياتية مقابل اتصالات شخصية

الاتصالات العملياتية: موجهة للعمل وتتم من اجل انجاز عمل وانشطة المنظمة وهذه الاتصالات يمكن ان تكون داخلية او خارجية فالاتصالات العملياتية الداخلية تشير الى الاتصالات التي تتم بين عاملين داخل المنظمة من اجل انجاز الاعمال الداخلية واما الاتصالات العملياتية الخارجية فتشمل جميع الاتصالات المتعلقة بالعمل والتي تتم بين المنظمة والجهات الخارجية من منتفعين وموردين وبنوك ومنافسين وغيرهم وكلا النوعين من الاتصالات العملياتية تساهم في نجاح المنظمة وفعاليتها

الاتصالات الشخصية: فتشمل تبادل المعلومات والمشاعر والآراء والاتجاهات بين الافراد التي تخدم أغراض العمل ومع ذلك فهي تؤثر على الاتجاهات العاملين نحو رؤسائهم وزملائهم ونحو المنظمة وغيرها ويتوقف مدى هذا التأثير على مدى كثافة الاتصالات الشخصية ويجب ان يحرص المديرين على عدم محاولة منع تلك الاتصالات الشخصية نهائيا من ناحية وعدم السماح لها بالهيمنة والسيطرة على الاتصالات العملياتية من ناحية أخرى

الفرع الثاني: الاتصالات الرسمية وغير الرسمية:

ان تدفق الاتصالات العملياتية الداخلية والخارجية والشخصية في جميع الاتجاهات والمستويات يجعل شبكة الاتصالات معقدة وهذه الشبكة تتضمن شبكتين من الاتصالات متوازيتين رسمية وغير الرسمية.

شبكة الاتصالات الرسمية: تشمل خطوط ومسارات الاتصالات الرسمية التي تتدفق من خلالها معظم الاتصالات العملياتية (الداخلية والخارجية) ويتم إقرار وتحديد هذه المسارات والخطوط الرسمية بموجب سياسات المنظمة وخططها وهيكلها التنظيمي.

شبكة الاتصالات غير الرسمية: هذه الشبكة تسير جنباً الى جنب مع الشبكة الرسمية ويشار اليها عادة "الكرمة" وخطوط الاتصالات غير الرسمية تخترق الخطوط والقنوات الرسمية وهي معقدة وتتغير بالاستمرار ومن خلالها تتم الاتصالات الشخصية-الحقائق، الآراء، الشكوك والاشاعات التي لا تتم من خلال القنوات الرسمية.

ان الاتصالات غير الرسمية هي جزء من واقع الحياة في المنظمات ومن العبت ان تحاول الإدارة القضاء عليها ويمكن ان تكون لها نتائج إيجابية وتكمل الاتصالات الرسمية وقد تلحق الضرر بالمنظمة اد اما أصبحت مصدراً ثابتاً للإشاعات والاقاويل ويتطلب الامراض المديرين الحذر واليقظة والاستماع الى ما يدور ويقال والاطلاع العاملين بالاستمرار على ما يجري في المنظمة والاصغاء إليهم¹

الفرع الثالث اتجاهات الاتصال:

الاتصالات الهابطة: من القيادة العليا في المنظمة الى الإدارة الوسطى والتنفيذية ومهمة هذا النوع من الاتصالات هو النقل التوجيه والقرارات والشرح ومحاولات الاقناع والارشاد...الخ

الاتصالات الصاعدة: ويوجه هذا الاتصال من التنفيذ الى الادارة الوسطى تم الى العليا في المنظمة ناقلة معها المعلومات عن النتائج اعمال المنظمة ونشاطاتها والعقبات التي تواجه التنفيذ.

الاتصالات الافقية: ويعني وجود قنوات مفتوحة بين المستويات الإدارية، الأقسام والوحدات المختلفة فالمعلومات تناسب في كل الاتجاهات طبقاً لمقتضيات العمل ولزيادة التنسيق بين الأطراف المنظمة بما يخدم ويحقق الهدف الذي أنشئت من اجله.²

الاتصالات الداخلية: هي عبارة عن تدفق البيانات والمعلومات من البيئة الخارجية الى المؤسسة مثل ذلك التشريعات الحكومية، بيانات عن المنافسون والزبائن...الخ

الاتصالات الخارجية: أي تدفق المعلومات من المؤسسة الى البيئة الخارجية مثل التقارير الأداء المرسل الى الجهات الأعلى التي تتبعها المؤسسة إدارياً او الى الدوائر الحكومية التي تتطلب مثل هذه التقارير.³

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (نظريات العملياتية الإدارية، وظائف المنظمة) ط2، دار المكتبة الحامد، 2009، ص ص(275,276)

² طلال مسلط الشريف والأخرون، دورة وحدة الاتصالات الإدارية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية المشاركة في حج، جامعة ام القرى مركز الأبحاث الحج، ص19

³ نجيب عيدة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وانها على المؤسسة الاقتصادية، مستار تخصص اقتصاد تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2016, 2017، ص 13

المطلب الثاني: صعوبات الاتصال الإداري

تظهر المعوقات الاتصال اما بسبب التنظيم او القصور في المهارة المرسل او خصائص المستقبل او قصور في النظام المدرسي في حد ذاته وسوف نذكر اهم المعوقات فيما يلي:

عدم وضوح الرسالة: يعتبر من اهم المعوقات الاتصال عدم وضوح الرسالة ويرجع ذلك اما للاختصار الشديد فيها واستخدام لغة مخصصة يصعب على المستقبل فهمها او استخدام كلمات ذات معاني او لعدم وضوح الهدف من الاتصال او لضعف المهارة الاتصالية للمرسل

عدم انتباه المستقبل: ترجع عدم فعالية الاتصال في بعض الحالات لعدم الانتباه المستقبل او عدم فهمه الاتصال او لتعارضه مع مفاهيمه وقيمه، او تباينه عما عرف من قبل او عدم ثقته في مصدر الاتصال.

عدم استقرار التنظيم: تنعكس التغيرات المستمرة في التنظيم المدرسي وعدم استقراره بسلب على عملية الاتصال بسبب تعدد طرق وأساليب الاتصال وعدم وضوحها وتعدر تحقيقها وحدة الفهم اللازمة لفعاليتها

العوائق السيكولوجية: وترجع هذه المعوقات اما لعدم توفر التقه بين أعضاء التنظيم او لطبيعة أسلوب ونمط القيادة او الأسلوب الاشرافي المستخدم او لوجود فجوة كبيرة بين الجماعات غير الرسمية وجماعات التنظيم هذا بالإضافة الى ضيق الأفق القيادة الادارية بين الجماعات غير الرسمية وجماعات التنظيم.

حجم البناء التنظيمي: تزداد عملية الاتصال الإداري صعوبة كلما كبر حجم البناء التنظيمي للمدرسة وتعدد مستوياتها الإدارية وتشعب علاقاته الداخلية مع قيام بتفويض السلطات واشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار مما يمثل المنهج الديمقراطي والنظام اللامركزية في الإدارة.¹

كذلك هناك بعض المعوقات التي تعيق عملية الاتصال فليس كل ما يكتب يقرأ وليس كل ما يقرأ يتم فهمه، وغالبا ما تؤدي الاتصالات غير الجيدة الى انتشار الإشاعات وسوء الفهم وهناك بعض المعوقات منها:

- الانتقاد الادراكي فقد اتبت الدراسات ان الفرد يميل الى رؤية وسماع ما هو مستعد لإدراكه فقط ولا يتم التركيز على كل مفردات الرسالة
- طبيعة التنظيم من حيث عدم الوضوح السياسات والإجراءات بالإضافة الى عدم تحديد السلطات ومسؤوليات بين الموظفين المنظمة.
- كثرة قنوات الاتصال ما قد يؤدي الى تعرض الرسالة الى تشويش والتحريف
- الرقابة على الاتصال قد تؤدي الى تغيير بعض الكلمات او العبارات في الرسالة
- ظروف الاتصال المحيطة مثل الضوضاء الازدحام الخ
- المعاني والمصطلحات العلمية²

¹ محمد حسن العجمي، مرجع سبق ذكره، ص (276,275)

² عدي عطا حمادي، المرجع سبق ذكره، ص (58,57)

المطلب ثالث: توصيات لتقوية الاتصال الفعال

تختلف طبيعة عمل المهام العاملين عن غيرهم فهم يتعاملون غالبا مع جانب الإنساني أكثر من الجوانب الأخرى ويستخدم في اتصالاته الوسائل الشفاهية أكثر من الوسائل الأخرى وقد وضع خمسة عشر خطوة ارشادية لمساعدة العامل في ان يكون متصلا بارعا أكثر فاعلية وتأثير وتلك الخطوات هي:

- وسع دائرة التفكير لديك
- استمع بدقة واستيعاب الى الرسالة التي ينقلها الاخرون اليك
- صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين
- ا طرح الاسئلة تم دع المتحدث يؤكد لك ان ما فهمته في الواقع صحيح
- اعرف ما ستحدث عنه حيث تأثير في الاخرين واقناعهم بما تريد
- كن واضحا ومحددا لا تدور حول الموضوع بالتحديث في العموميات الغامضة
- لا تخف من قول انا لا اعرف فالكثير منا لا يعرف الا قليل عن العالم الذي نعيش فيه والتظاهر بالإجابة او تلفيقها يضاعف فقط من مشاكل الجهل
- توجيه الى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباه ادا خصصت وقتا للتواصل مع الشخص فامنحه الاهتمام والانتباه
- لا تقاطع الشخص الاخر فالمقاطعة بمتابه ابلاغ الطرف الاخر بالعبارة التالية " من فضلك اسكت" فما سأقوله ان هو أكثر أهمية
- حاول طرح افكارك في المكان والوقت المناسبين فالموقع والإطار الذهني الذي تكون فيه مع الطرف الاخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال ارائك وقبولها¹

¹ بلال خلف سكانية , مرجع سبق ذكره ص 348

المبحث الثالث: دراسات التي تنولها الاتصال القيادي

تناول هذا المبحث موضوع القيادة والاتصال وذلك لأهميته ودور القيادة في تعزيز الاتصال اذ تم شرح اهم الأدوات والأساليب التي يستخدمها القائد في عملية الاتصال بمرؤوسيه.

تشير الدراسات وأبحاث في مضمار القيادة الى وجود علاقة وثيقة بين اتصال بأنواعه المختلفة وقيادة¹

وتأسيسا على ما تقدم فإننا سنسلط الضوء على الاتصال وفق نوع الرسالة واهم الوظائف الإدارية التي يلعب فيها الاتصال دور مهما وذلك بغية فهم أفضل للعلاقة بين القيادة والاتصال.²

المطلب الأول: وظائف القادة الإداريين

تناول فيه العلاقة الموجودة بين قائد ومرؤوسين وذلك بتطبيق الاتصال الفعال بينهما , فهو أساسي في تنفيذ القرارات حيث يعتبر الاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً او شفاهياً او رسمياً او غير رسمي يكون متجه نحو تحقيق هدف من اهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء علة مستويات كافة وبأعلى المعايير الجودة , يعد الاتصال الفعال عملية حيوية للمنظمات الحديثة لأنه مهم للقيادة الفعالة عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والتدريب واتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية كافة .

الفرع الأول: الوظائف او المهام الرسمية للقائد الإداري

التخطيط : ان سلطة القيادة في الدولة هي التي تقوم بتحديد الأهداف العامة ولكي يتمكن القائد من انجاز مهامه بشكل فعال وناجح وعليه ان يقوم بتوضيح اهداف المنظمة للعاملين معه والاستماع الى آرائهم حول القضايا والتعرف الى أهدافهم الفردية وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في انجاز الأدوار والخطط فقط فالقيادة الناجحة والفعالة تقوم على قناعات الفردية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا وهذا لا يحقق في الغالب لا اذا شعر افراد ان في انجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم

التنظيم: يقع على عاتق القائد الإداري عبء القيام بتنظيم وحدة الإدارة سواء من ناحية الهيكلية او البشرية وفقاً الأسس العلمية المتعارف عليها في علم الإدارة كما يكون على القائد لإداري إعادة النظر في التنظيم اد ما استشعر عدم متانة او سلامة بيئته فالقيادة لا تعني التسيير الوقي للعمل الروتيني انما تعني الجهد الواعي عن الإدراك تام وعزيمة متجددة للتطوير والإصلاح

تنسيق: يركز علم الإدارة على أهمية هذا النشاط باعتباره من المهام الرئيسية التي يجب ان تظفر بعناية القادة الإداريين التنسيق بين الأطراف العمل واجنحة وتوجيه الجميع للسير باتجاه هدف المنظمة الأول وألحت على الأداء بأعلى مستوى من كفاءة والفعالية وهذا ما يتطلب منه لاتصال الدائم مع العاملين وشرح اهداف المنظمة لهم

¹ بشير العلاق، القيادة الإدارية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 183

² بشير العلاق، نفس المرجع، ص 185

وتذكيرهم بها باستمرار لشحنهم وتحفيزهم للتعاون وبعبارة مختصرة عليه ان يعمل الابداع روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات

التنمية الاتصالات: يكون على القائد الإداري ان يعمل على إيجاد شبكة جديدة وشاملة الاتصالات بين وحدات التنظيم وفروعه كما يجب عليه ان يعمل على ان تكون قنوات الاتصال التي تربط وحدات التنظيم بموقعه أي بمركز القيادة حتى يسهل عليه معرفة ما يدور في التنظيم كما يجب على القائد الإداري أيضا ان يمتد بقنوات الاتصال الى الخارج التنظيم أي بالمنظمات الأخرى سواء كانت في المستوى اعلى او مستوى يعادل او مستوى أدنى من مستوى وحدته اذا كانت اهداف هذه المنظمات ترتبط بأهداف التنظيم الذي يشرف على قيادته

الرقابة: الرقابة من اهم الوظائف القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم وعلى اختلاف مواقعهم اد عن طريق الرقابة يستطيع القائد التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات والبرامج التي تؤدي الى تحقيق اهداف التنظيم ويكون على القائد الإداري عند اجراء الرقابة للجوء الى استخدام معدلات موضوعية غير فردية وان يستهدف وهو يقوم بإجراء الرقابة محاولة الكشف عما قد يعتر التنظيم من أخطاء وقضاء على ما قد يكون هناك معوقات يكون لها تأثيرها في تنفيذ اهداف التنظيم كما يجب عليه ان يمس الرقابة على أساس اعتباره أداة تقويم

الفرع الثاني: الوظائف والمهام الغير الرسمية للقائد الإداري

تعتمد بشكل كبير على فرديته وافاقه واسلوبه الفردي في التعامل مع الآخرين الا ان لها الدور الكبير في تحقيق اهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم ومن هذه المهام

الاهتمام بالجمعات غير الرسمية: وهي عبارة عن الجماعات تتكون بشكل طبيعي وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري او مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيدا عن شكل الإدارة الرسمي كجمعات الاختصاص العلمي او الانتماء الإقليمي وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجمعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وافكارهم من الداخل لتدليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها

الاتصال مع الجمعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور او الطموح او المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهما لمطالبهم كما يمنع من الحسد والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع

المشاركة: قد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقية مفروضة على الواقع المنظمات اذا ارادت الانتصار في المجالات المختلفة فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحت مشكلات العمل ومعالجتها ووضع حلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة.¹

¹ صابرين عطية مرسل، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، 2014، الإسكندرية، ص66

المطلب الثاني: الاتصال وفق نوع الرسالة

يمكن تصنيف هذا النوع من الاتصالات الى الاتصالات الشفوية والاتصالات المكتوبة والاتصالات غير اللفظية والاتصالات البصرية

الاتصالات الشفوية: ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والطروحات والآراء بين المرسل والمستلم باستخدام الكلمات المنطوقة ومن امثله هذا النوع من الاتصال الاتي:

- المقابلات الشخصية التي تتم وجها لوجه
- المناقشات على اختلاف أنواعها والتي تشمل على اللقاءات والندوات والمحاضرات
- الاتصالات الهاتفية كافة

والواقع ان الاتصالات الشفوية تعد الأكثر استخداما وشيوعا بين المدراء في المنظمات المختلفة بشكل خاص وبين الناس بشكل عام.

الاتصالات المكتوبة: ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على ارسال او نقل الرسائل والمعاني المطلوبة ارسالها للأخرين كتابيا سواء بشكل تقارير او وقاتق او مستندات او ملاحظات او غير ذلك ولهذا النوع من أساليب عدة مزايا أهمها:

- سهولة التدوين والتوثيق
- إمكانية وسهولة بثها او ارسالها الى عدد كبير من الافراد والمؤسسات دون ان يحصل أي تغيير او تشويش فيها
- إمكانية الرجوع الى الوثائق والاتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل
- الافتقار الى التغذية السريعة والعكسية الفورية¹

الاتصالات الالكترونية: ان المعلومات الالكترونية تأتي اليك من مصادر مختلفة وتتضمن معلومات كثيرة جدا وتقدم الإرشادات ونصائح التالية التي تعنك على استقبال المعلومات والاتصالات الالكترونية

اعرف المصادر التي نستقبل منها المعلومات وذلك حتى تستطيع ان تحدد لاحقا كيف تتعامل مع كل مصدر ومن اهم هذه المصادر ما يلي: (برامج الكمبيوتر، فيديو، التليفزيون، البريد الالكتروني، الانترنت، أقراص وشرطة الكمبيوتر). استخدام البريد الالكتروني حديثة الاتصال واتباع النصائح الاتية في هذا الصدد:

- خصص وقت يومي لمراجعة البريد الالكتروني
- الغاء وافراغ بريدك الالكتروني من الرسائل غير الهامة
- وقم برد على بريد دفعة واحدة
- انظر بسرعة الى بريد كله الوارد الالكتروني²

¹ بشير العلاق , المرجع سبق ذكره , ص ص (190,185)

² زيد منير العبوي, فن الإدارة بالاتصال, د ط , دار دجلة, عمان, 2008, ص(77,78)

الاتصالات البصرية: ينطوي هذا النوع من الاتصالات على استخدام الصور والاشكال جرافيك المختلفة ورسوم ومخططات البيانية لصال الرسائل الى الجمهور المستهدف وتمكن هذه الوسيلة من:

- سهولة تميز الرسالة الصوتية واستيعابها وفهم مدلولها
- سهولة تجسيد الجرافيك والرسوم المتحركة عبر استخدام الصحيح للأدوات ووسائل العرض وتقديم الالكتروني بذات حتى تقليد منها
- بساطة الجرافيك المستخدم يجعل الرسالة تدخل الى الذاكرة بسرعة
- ان اختيار السليم لأي منها يعتمد على عوامل عديدة منها طبيعة الرسالة مراد ارسالها من حيث المحتوى والمعنى والجهة المستهدفة منها وتوقيتات ارسالها من حيث المحتوى والمعنى وجهات المستهدفة بها¹

المطلب الثالث: العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فعالية الاتصال منها ما يلي:

الفرع الأول مركز الفرد في التنظيم الهرمي:

لا شك ان مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم وهناك ثلاثة ابعاد لعملية الاتصال التنظيمي: الاتصال الصاعد، اتصال النازل وتدفق الاتصالات بشكل افقي في مستويات التنظيمية المختلفة

وقد نالت الاتصالات الافقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل الى أعلى اهتماماً قليلاً في أوساط الإدارة وقد نتج ذلك من نظرة الضيقة للمديرين الى عملية الاتصالات على انها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا الى تنظيمي اقل كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات وتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم ارسالها الى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا

الفرع الثاني: زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته

ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهمية عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي الان العائد له تأثير على تسيير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة

الفرع الثالث: إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تسيير وتنشيط الاتصالات:

من اهداف عملية تسيير الاتصالات وتبسيطها وتقتصر قنواتها ما يلي:

- اختصار الوقت والجهد
- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال
- تضيق نطاق الاشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج اليها العمل
- قرب الإدارات التي تتعامل مع بعضها من البعض لتسهيل الاتصال

¹ بشير العلاق, نفس المرجع سبق ذكره , ص ص (197,195)

الفرع الرابع: تطوير المهارات الاتصال بالنسبة للعاملين

مهارات التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الافراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة اثره على الاخرين

مهارات الكتابة: وهي التدريب العاملين على كتابة الادارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والاملائية وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية اسلوبهم في الكتابة

مهارات القراءة: وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ

مهارات الاتصال: اختيار العامل ما يهيمه من المعلومات والبيانات مما يصل الى سمعه

مهارات التفكير: وهي سابقة او الازمة او لاحقة لعملية الاتصال لزيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال

تطوير نظم حفظ المعلومات يجب ان يتوفر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفرة في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق امن وامانة المستندات والأوراق والاشربة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات

الاتجاه نحو الديمقراطية القيادة وهي تعني شورى والمشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وآرائهم وهي تعني أيضا اتصالات انشط، اصدق، أيسر وانخفاض في الاشاعات

تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة وذلك يؤدي الى تسيير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات وفي ضل انعدام التقه بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وافراد يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات ان هناك اتصال قد تم وإثبات موضوع الاتصال¹

¹ بلال خلف سكارنة، المرجع سبق ذكره، ص ص (395,392)

خلاصة الفصل

يعد الاتصال الإداري عملية اجتماعية وظاهرة إنسانية يحتاج اليها القائد والمرؤوسين في المنظمة وهو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص الأخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما، حيث يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات والمنظمات من اجل الرقي في عالم المنظمات الناجحة وفي هذا الفصل تم تطرق الى المباحث الآتية :

المبحث الأول تناول التعريف للاتصال اوضحنا لماذا تعددت تعريفات الاتصال عارضين الأهم تلك التعريفات كسبيل لوضع تعريف محدد للاتصال باعتباره عملية ديناميكية وتناول أيضا اهم الاشكال المختلفة للاتصال وعرض العناصر العملية الاتصالية الخمسة وما يحدث بينهما من تفاعل مؤكدين ان لكل عنصر أهمية داخل العملية الاتصالية

المبحث الثاني: عرضنا تفصيليا الأهم الأساليب للاتصال الإداري واهم الصعوبات التي يواجهها الاتصال الإداري داخل المنظمة لذا تم تطرق الى اهم التوصيات لنجاح الفعالية الاتصال لتبني نظام فعال للاتصال وتقليل درجة المخاطر المحتملة

المبحث الثالث تناولنا فيه العلاقات الموجودة بين القادة والمرؤوسين وذلك بتطبيق الاتصال الفعال بينهما فهو أساسي في تنفيذ القرارات ,حيث يعتبر الاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوبا او شفويا او رسما او غير رسمي, يكون متوجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن الأولويات عمل المؤسسة وضمن نجاحها وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة ويعد الاتصال الفعال عملية حيوية للمنظمات الحديثة الا انه مهم للقيادة الفعالة وعمليات التخطيط, التنسيق, التوجه, التدريب, اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية كافة .

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر

تمهيد الفصل

ان المؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة مستغانم -تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية وإدخال أحسن التقنيات الى المؤسسة ككل بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام احدث شبكات الاتصالات وتجهيز كافة أدوات الاتصال بين القادة والمرؤوسين لتوحيد الجهود فيما بينهم بهدف انشاء نظام معلوماتي متكامل بين الأقسام تعتبر مؤسسة الاتصالات الجزائر من المؤسسات التي اخدت مركز الصدارة نظرا لمدى اسهامها في التنمية اقتصاد الوطني

وتدعيما لما تطرقنا اليه في الفصل السابق سنقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بالتعرف اكثر على دورة القيادة الإدارية في رفع روح لتعاون بين الأعضاء الفريق ومدى تأثير القيادة الإدارية على الاتصال في المؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم حيث قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
- المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
- المبحث الثالث: نتائج الدراسة واهم التوصيات

المبحث الأول: تقديم العام لمؤسسة الاتصالات الجزائرية بمستغانم

تعتبر الجزائر من الدول التي بدأت تدرك مدى أهمية تحديث قطاع الاتصالات الجزائرية، لذلك سعت إلى أحداث مؤسسات عمومية من بينها مؤسسة البريد والمواصلات والتي تحولت فيما بعد إلى الاتصالات الجزائرية التي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية ولذلك سنحاول التحدث عن إحدى المؤسسات من بينها وكالة مستغانم ابتداء من نشأتها وتقديمها مروراً بهيكلها ومهمها وتوزيع المسؤوليات وصولاً إلى نشاطها وخدماتها

المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة للاتصالات الجزائرية

نقوم من خلال هذا المطلب بالتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم

الفرع الأول: نشأة المؤسسة وتطويرها

مرت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بمراحل تميزت كل مرحلة بخصائص معينة يمكن شرحها في النقاط التالية:

تعتبر مؤسسة الاتصالات الجزائرية حديثة من حيث نشأتها إذ كانت هذه الأخيرة مدمجة في مؤسسة البريد والمواصلات وبعد انفصالها عن بعضها البعض، أصبح القطاع البريد مستقلاً بذاته وتغيرت المواصلات إلى اتصالات حيث نشأت هذه المؤسسة بموجب قانون 2000/03 المؤرخ في 05/08/2000 وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم براس المال قدره 5000.000.00 دج مقرها الاجتماعي الطريق الوطني رقم 05 ديار الخمس محمديّة الجزائر وهي المؤسسة تشرف على وحدات إقليمية منفصلة وتهدف إلى تطوير وتحسين الحالة الاقتصادية للبلاد

- سجلها التجاري رقم 1803b02

- رقم تعريف الاحصائي: 00216290656936

- الرقم الجبائي: 000216299033049

يتمثل النشاط الأساسي للاتصالات الجزائرية في توفير الخدمات اتصال المتكاملة ابتداء من التكنولوجيا الهاتفية الثابتة السلكية واللاسلكية التي تسمح بتطوير كثافة الهاتف الثابت وكذا تحسين التغطية.

بالإضافة إلى خدمة الهاتف النقال الممثلة بفرع موبيليس الذي يعتبر أكبر الشبكات الجزائرية للهاتف النقال. بالإضافة إلى توفير مجموعة من الروابط المتخصصة الرقمية عبر كابل (شبكة المعلومات) وكذا شبكة المتعددة الخدمات ذات الشريط العرضي، وكذلك الاتصالات عبر الأقمار الصناعية بالإضافة إلى خدمة الإنترنت بصيغ تجارية وبمختلف التكنولوجيات (جواب، إيبي، فوري، شبكة الويفي)

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة الاتصالات الجزائرية

مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني للشركة مهامها تسيير البريد والمواصلات على اعتبارها مؤسسة عمومية تابعة للدولة والتي أخذت على عاتقها تطوير وتنمية الشبكة الاتصال الهاتفية من أجل تلبية الطلبات المتزايدة ولتحقيق الأهداف المسطرة في المخططات التنموية المختلفة والمتعاقبة

أسهمت في ممارسة نشاطاتها ابتداء من 01/01/2003 المقر الاجتماعي الخاص بها وسط المدينة مستغانم وهي مؤسسة تتميز بأربعة مراكز الإنتاج وتشرّف على خمس وكالات تجارية (سيدي علي، عين تادلس، مستغانم، ماسرى، عشعاشة)¹

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة العلمية

من مهام يقوم بتنسيق بين كل الوكالات التابعة لها في كل ارجاء الوطن وتسعى الدولة بالتوسيع في نشاطها ونطاقها من اجل تسيير بشكل أمثل وكفاء لوحدها دون المشورة والرجوع الى المديرية الإقليمية والان المؤسسة تعتمد على نفسها محاولة الزيادة في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، وهي تحتوي على عدة مصالح وهي كالتالي:

المدير العملي: وهو المسؤول الرئيسي والأول ومن مهامه الرقابة والمصادقة على مختلف مهام المصالح المتواجدة داخل المؤسسة

مساعد الإداري: وهو مساعد المدير الوحدة من تبليغ المراسلات لكل دائرة خاصة بها

رئيس الدائرة المالية والمحاسبية: مهما مشتركة وهي اجداد الميزانية وتسيير المالي ومحاسبي من خلال تسيير الحسابات البنكية وبيدية

رئيس الدائرة الموارد البشرية: وتتمثل مهام هديه الدائرة في تنظيم حاجيات التكوين واعداد مخطط لها كما تقوم بتسيير وتنظيم شؤون العمال كالتوظيف وتنظيم الامتحانات والمسابقات واهتمام بشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية للعمال

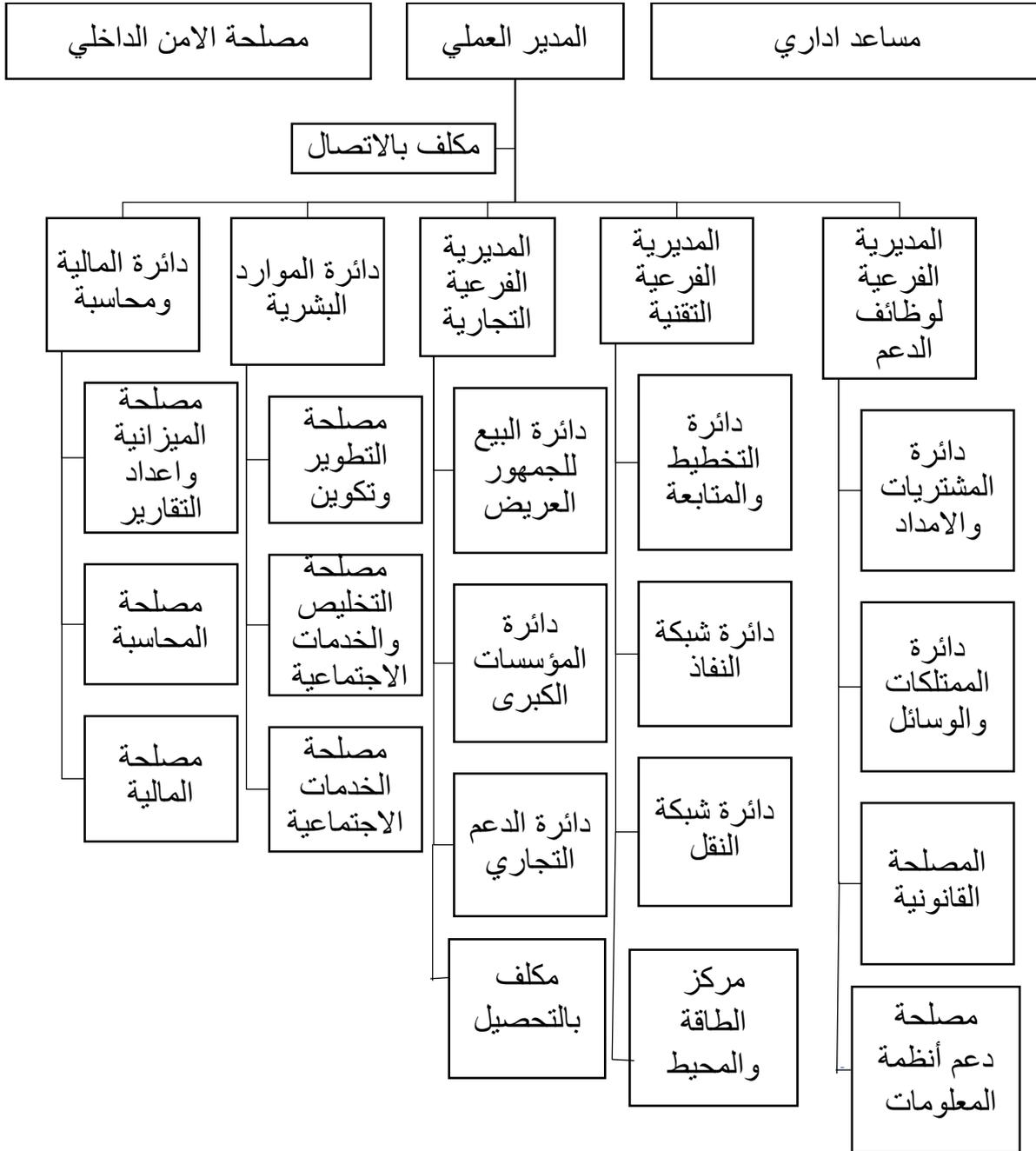
المديرية الفرعية التجارية: من مهامه متابعة التركيبات الجديدة للزبائن قبل وعند وبعد البيع وكذلك انشاء الخطوط المتخصصة والتي تتعامل مع البنوك، الشرطة، الزبائن، الحماية المدنية الخ على مستوى الولاية ويقوم هذا الأخير بإنشاء أنظمة التنبيه الإنذار للمؤسسات

رئيس المديرية التقنية: مهمتها ضمان استغلال الحسّن للشبكة وصيانتها ودراسة تطوير شبكة المشتركين وتوسيعها وتهيئة المواقع وكذلك تعمل تحديث الانترنت في الجزائر

رئيس المديرية الفرعية للوظائف الدعم: تهتم بالمشتريات وتسيير الوسائل المادية (المركبات، الأسهم، المخزونات) وقيام بعملية الجرد للوسائل ومعدات والمركبات ومحافظة على الممتلكات ومتابعتها وكذلك تهتم ب مختلف النزعات والشؤون القانونية الخاصة بالمؤسسة والمتعلقة بمختلف المؤسسات

¹ <https://www.algeriatelecom.dz>

الشكل رقم (III-1) الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للاتصالات الجزائرية



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة 2022

المطلب الثالث: مجتمع أدوات الدراسة

تعتبر العينة من اهم المحاور الأساسية في أي دراسة لذا على الباحث اختيار العينة بعناية فائقة حتى تكون ممثلة لمجتمع البحث وحتى تكون النتائج الدراسة ذات مصداقية أكثر.

العينة وطريقة اختيارها:

اعتمدنا على المبحوثين الذين تتوفر فيهم الشروط الدراسة وبعد توزيع الاستمارات التي يتراوح عددها (22) استمارة التي تم اختيار مفردتها بعناية حتى يتمكن من الحصول على المعلومات اللازمة التي تخدم البحث

أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

هي الطريقة أو أداة يستخدمها الباحث لجمع المعلومات حول المشكلة أو الإجابة عن التساؤلات أو لفحص فرضيات، ويجب على الباحث ان يقرر الطريقة المناسبة لبحته للوصول الى الحقائق أو النتائج الجيدة المراد التوصل اليها والعكس الصحيح المراد نفيها

وانطلاقا من هذا فان الدراسة الميدانية لموضوع البحث تطلبت الاعتماد على ما يلي:

الملاحظة: تعتبر الملاحظة من احدى أدوات البحث التي تؤدي الباحث نحو الاتجاه الصحيح لجمع البيانات فهي الاختبار المتنبه للظواهر أو الحوادث بقصد اكتشاف أسبابها وقوانينها.¹

تعتبر من اهم الوسائل التي يستخدمها الباحثون في جمع المعلومات ومعناها العام هو رؤية وفحص الظاهرة موضوع الدراسة مع الاستعانة بأساليب لبحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة²

وقد استخدمنا الملاحظة دون المشاركة التي يقوم فيها الباحث بالملاحظة دراسة عن الكتب دون ان يشترك في أي نشاط يقوم به الجماعة وهي التي يلعب فيها الباحث دور المتفرج أو المشاهد بالنسبة للظاهرة أو الحدث موضوع الدراسة³

وتكمن أهمية هذه الأداة في دراستنا في ملاحظة سلوك وتصرفات المبحوثين وما يطرا عليه من تأثيرات وتغيرات وتحولات نتيجة استخدامهم لوسائل الاعلام الجديدة وهذا ما دفعنا لدراسة هذا الموضوع

الاستمارة: هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي وتستعمل إزاء الافراد وتسمح باستخراجهم بطريقة موجهة للقيام بسحب كمي يهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقرنات رقمية⁴

¹ فتح موسى الريفي، على مصطفى الشيخ، مبادئ البحث التربوي مكتبة الأقصى، ط2، بدون سنة، ص 170

² احسان محمد حسن، عبد المنعم حسين، طرق البحث العلمي، دار الكتاب، بغداد، د ن، ص 120

³ جودت عربي عطوي، أساليب لبحث العلمي، د ط، دار الثقافة، عمان، 2007، ص 58

⁴ موريس انجرس، ترجمة البوزيد الصحراوي، كمال بوشرف وسعيد سبغو، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة، الجزائر، 2006، ص

فقد استعملنا أداة الاستبيان لكونها الأداة الملائمة لمنهج وموضوع دراستنا فمن خلالها يتم جمع البيانات والمعلومات من المبحوثين باستخدام وسائل الاعلام الجديدة من طرف الشباب الجامعي والتفاعل الاجتماعي الناتج عنها وما يعيق هذه الوسائل لتحقيقه

تحتوي هذه الاستمارات على 25 عبارة موزعة حسب المحاور التالية:

- المحور الأول متعلق بصفات العينة من حيث الجنس، الحالة المدنية، وتخصص الجامعي والاقدمية ينظم 04 اسالة
- المحور الثاني متعلق ب السمات القيادية لدى القادة والمرؤوسين ينظم (07) اسالة من (05 الى 11)
- المحور الثالث متعلق بمدى فعالية القيادة الإدارية لنجاح عملية الاتصال بمؤسسة ينظم (10) اسالة من (12 الى 21)

يتكون مجتمع البحث من رؤساء ومرؤوسين داخل المؤسسة اتصالات الجزائر حيث تم توزيع (22) استمارة استقصاء فكان الاستمارات التي تم الإجابة عليها هي (20) اما عدد الاستمارات الملغاة هي (02)

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

ان اهم مراحل البحث العلمي الميداني هي مرحلة عرض وتحليل البيانات التي تبني على أساسها نتائج الدراسة بعد تحديد العينة المدروسة من القادة والمرؤوسين على مستوى مؤسسة الاتصالات الجزائر يتوجب علينا التعرض لخصائص العينة على أساس عدة معايير كالجنس، مستوى التعليم، الحالة المدنية، الاقدمية تم نعالج بيانات كل محور السمات القيادية والنمط القيادي السائد وتأثير القيادة على الاتصال بهدف استخراج بعض الاستنتاجات العامة عن القادة الإداريين والمرؤوسين والاتصال الإداري والعلاقة بينهما.

المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية وتحليلها

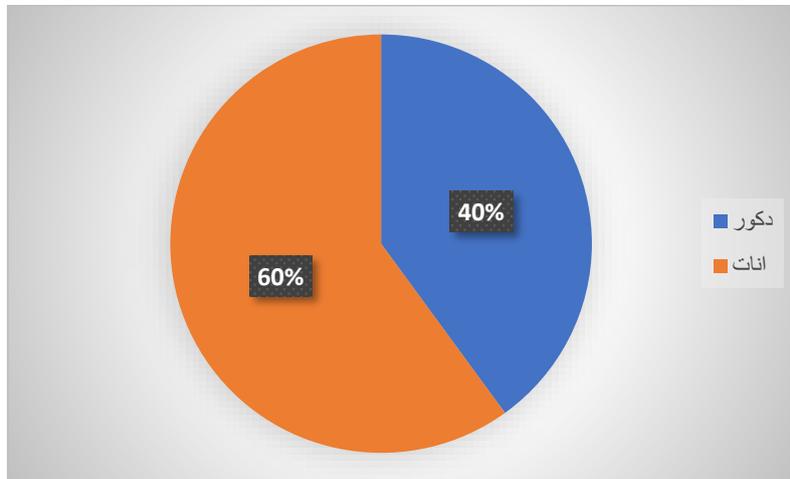
1. توزيع افراض العينة حسب الجنس

الجدول (III-1): توزيع العينة القادة والمرؤوسين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
40%	08	ذكور
60%	12	انات
100%	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتماد على معطيات الاستبيان المؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (III-2) توزيع القادة والمرؤوسين حسب الجنس



المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يهدف السؤال عن الجنس لدى عينة الدراسة الى معرفة درجة المساواة في الشغل المناصب القيادية بين الذكور والاناث على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم نلاحظ من الجدول ان (40%) من العينة الدراسة ذكور و(60%) اناات حيث نلاحظ ان نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين لطبيعة النشاط او ان هذه السنوات الأخيرة بدأت المناصب القيادية تشهد إطارات نسوية بتزايد عددهن سنويا

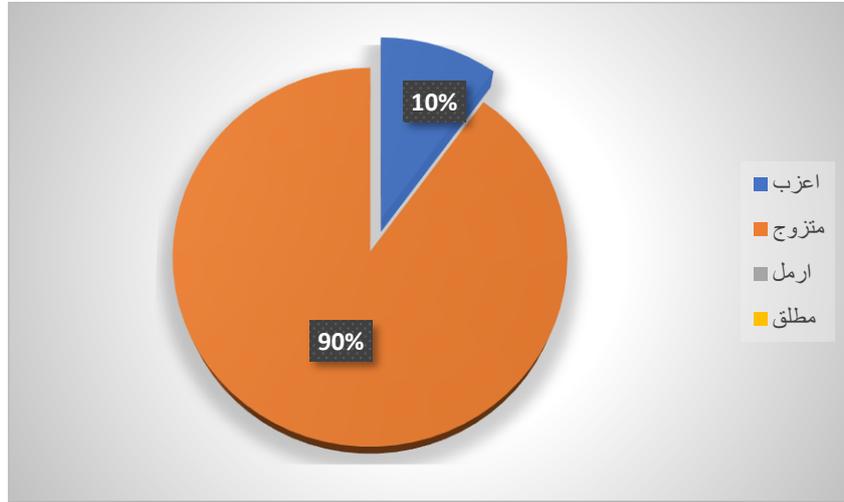
2. توزيع العينة حسب الحالة المدنية

الجدول رقم (III-2) توزيع العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة
أعزب	02	%10
متزوج	18	%90
أرمل	/	/
مطلق	/	/
المجموع	20	%100

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-3) توزيع العينة حسب الحالة المدنية



المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الافراد العازبين تتراوح ما بين (10%) اما (90%) هي نسبة العاملين متزوجين وهذا يدل على ان المتزوجين لديهم الاسبقية في العمل بالإضافة الى الشهادة التي يحملونها اضافة لسعيهم لتحقيق الرضا الوظيفي لتحلهم بروح المسؤولية

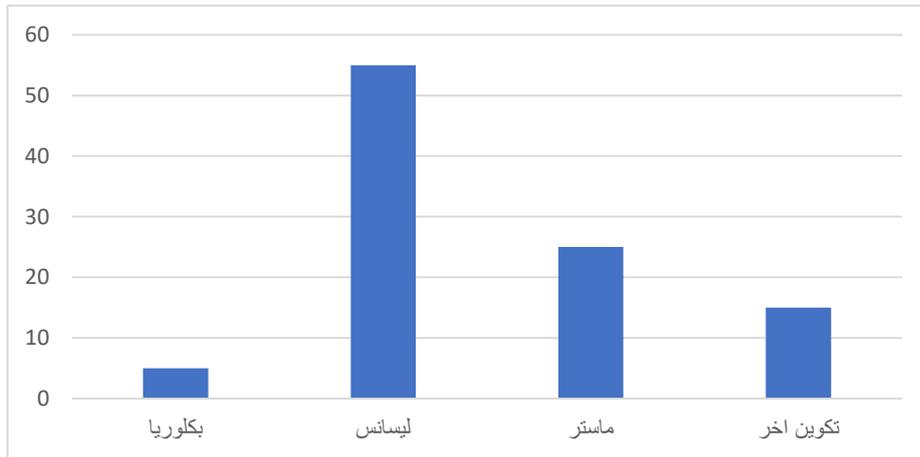
3. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (III-3) توزيع العينة حسب توزيع العينة القادة والمرؤوسين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
05%	01	بكلوريا
55%	11	ليسانس
25%	05	ماستر
15%	03	تكوين اخر
100%	20	مجموع

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-4) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان

يهدف هذا السؤال لمعرفة مدى اختلاف الإطارات العليا في سلم القيادة على مستوى المؤسسة، ونلاحظ من خلال الجدول ان شهادة البكلوريا تتراوح نسبتها (05%) وهذا يدل على انه يوجد قادة جو مستوى متوسط لكن لديهم خبرة كافية في التوظيف نتيجة الاقدمية في حين تتراوح نسبة التكوين الاخر حوالي (15%) فقط وهذا طبيعي نظرا الى ان القيادة العليا تتطلب مستوى علمي عالي يسمح باتخاذ القرارات الاستراتيجية فعالة اما شهادة الماستر تحقق نسبة (25%) وهذا يرجع الى الترقية المناصب او التوظيف نتيجة الاقدمية اما بالنسبة لشهادة ليسانس فهي التي تحقق النسبة العالية في التوظيف وتتراوح نسبتها (55%) وهي نسبة كافية تحقق الأغلبية من القادة .

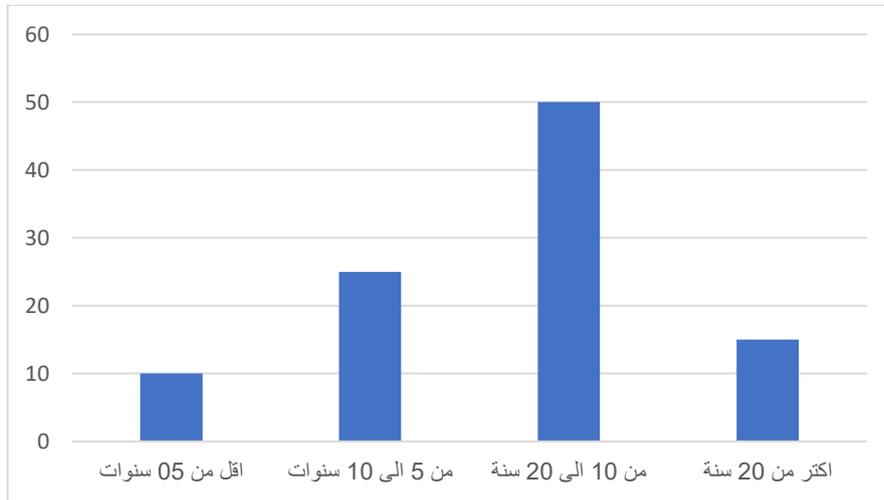
4. توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

الجدول رقم (III-4) توزيع العينة حسب المستوى سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
10	02	اقل من 5 سنوات
25	05	ما بين 5 الى 10 سنوات
50	10	من 10 الى 20 سنة
15	03	اكثر من 20 سنة
100	20	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-5) توزيع العينة حسب سنوات الخدمة



نلاحظ من الجدول ان اقل نسبة هي التي تتراوح سنوات خدمتهم اقل من 5 سنوات نسبتها (10%) لتحقيق التكافؤ وتليها افراد التي بلغت خبرتهم اكثر من (20) سنة حوالي (15%) وهي نسبة مؤهلة جدا لتولي القيادة في المؤسسة ووضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات تخدم المؤسسة وتحقيق فعالية في الاتصال بين المرؤوسين اما نسبة (25%) مثلت الافراد التي تتراوح مدة عملهم ما بين (05) الى (10) سنوات في حين ان نصف القادة الإداريين تتراوح مدة عملهم ما بين (10) الى (20) سنة في المؤسسة وهي نسبة (50%) مؤهلة جدا اد من الممكن ان تقضي على نوع من الدقة في الدراسة

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور السمات القيادية لدى القادة والمرؤوسين

نحاول من خلال هذا المطلب تقييم السمات القيادية لدى القادة المرؤوسين لدى عينة المدروسة واختبار مدى توافر السمات التي تعرضنا لها في جانب النظري من خلال دراسة الإجابات عن الأسئلة التي تضمنها الاستبيان وتحليلها في جدول ومعرفة النسبة المرجحة لكل متغيرات الاسئلة المطروحة

أولا تقييم السمات لدى القادة والمرؤوسين

تساهم توفر السمات لدى القادة في ضبط النفس وإدارة الذات وتأثير في المرؤوسين، فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على الإدارة نفسه والغير معا ومقابلة الازمات دون الانفعالات مما يزيد ثقته المرؤوسين به وهذا ما سنوضحه من خلال التحليل الإجابات التالية

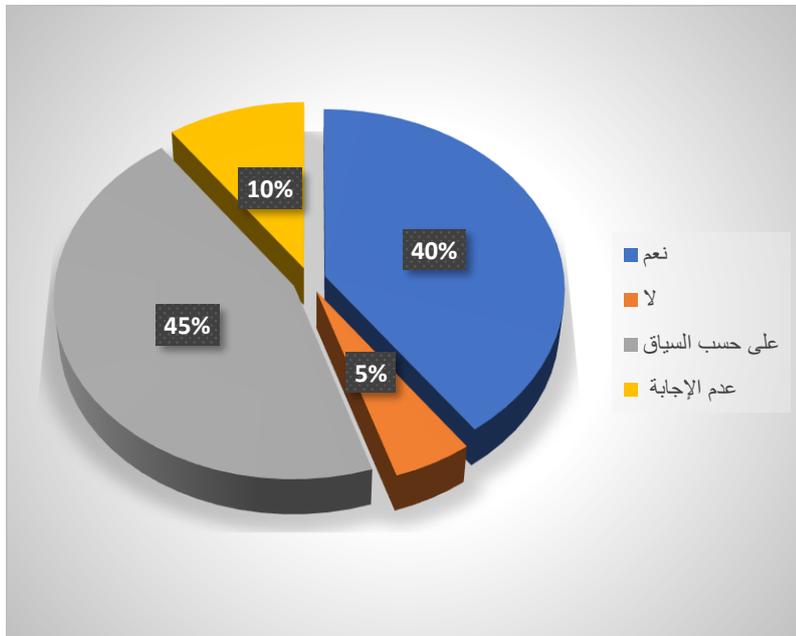
1. إجابة القيادة الإدارية على تساؤلات الاتباع

الجدول رقم (III-5) إجابة القيادة الإدارية على تساؤلات الاتباع

النسبة	التكرار	هل قيادة الإدارية تجيب على تساؤلات المطروحة من قبل الاتباع؟
40%	08	نعم
5%	01	لا
45%	09	على حسب السياق
10%	02	عدم الاجابة
100%	20	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-6) القيادة الإدارية تجيب على تساؤلات المطروحة من قبل الاتباع



المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل ان نسبة التساؤلات المطروحة وعدم القدرة القادة الإجابة عليها تتراوح بين (05%) فقط تم تليها عدم قدرة العينة الدراسة الإجابة على السؤال بنسبة (10%) ويوضح الشكل أيضا مدى إجابة القيادة الإدارية للأسئلة المطروحة وهذا ما تعبر عنه نسبة (40%) في حين ان القادة يجيبون على التساؤلات التقنية المطروحة من قبل الاتباع وهذا على حسب السياق بنسبة (45%)

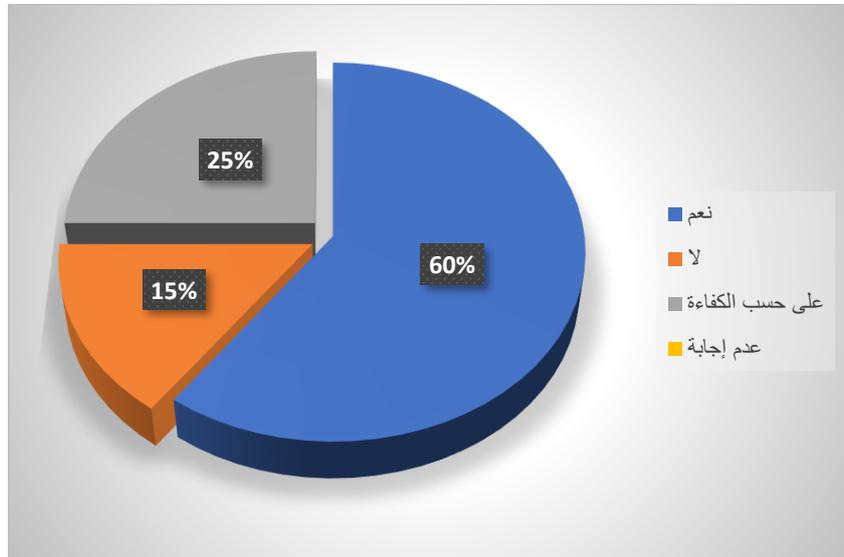
2. القيادة الإدارية تشجع المرؤوسين على روح المبادرة في تحديد اهداف الشركة

الجدول رقم (III-6) تشجع المرؤوسين على روح المبادرة في تحديد اهداف الشركة

النسبة	التكرار	هل القيادة الإدارية تشجع المرؤوسين على روح المبادرة في تحديد اهداف الشركة؟
60%	12	نعم
15%	03	لا
25%	05	على حسب الكفاءة
/	/	عدم الإجابة
100%	20	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-7) تشجع المرؤوسين على روح المبادرة في تحديد اهداف الشركة



المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال أشكال ان (15%) لا يوافقون ان القيادة تشجع المرؤوسين على روح المبادرة وهذا راجع للأسباب نجهلها ربما نتعرف عليها في اسئلة القادمة في حين يشجع القادة المرؤوسين على حسب الكفاءة بنسبة (25%) وهذا يدل على مدى أهمية كفاءة المرؤوسين في تحديد اهداف الشركة اما نسبة (60%) تمثل اغلب العينة الدراسة يوافقون على ان القيادة الإدارية تشجع المرؤوسين على روح المبادرة في تحديد اهداف الشركة

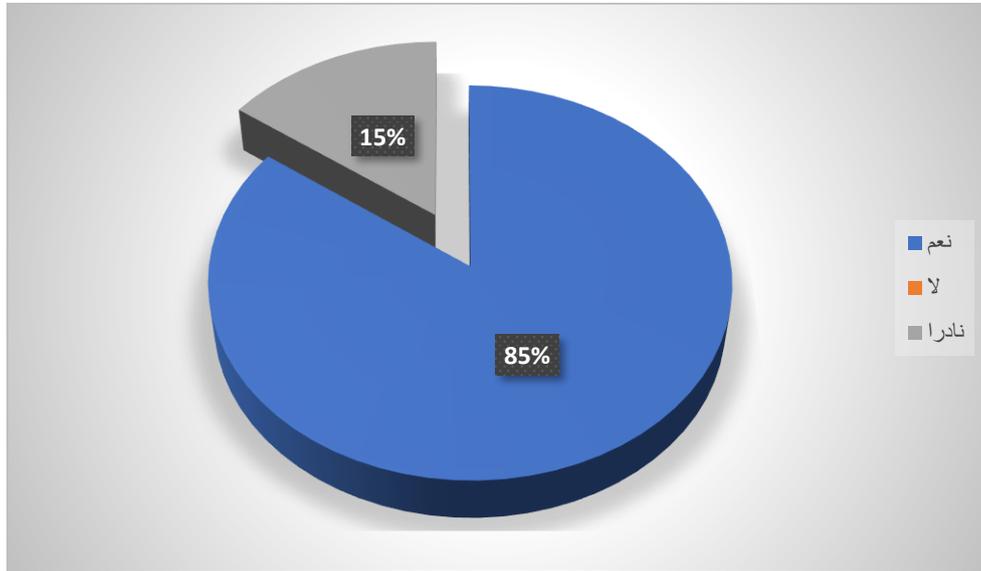
3. القيادة الإدارية تستعمل صلاحيتها من اجل الإنذار في حالة التقصير في المهنة

الجدول رقم (III-7) استعمال القيادة الإدارية صلاحيتها من اجل الإنذار في حالة التقصير في المهنة

النسبة	التكرار	هل القيادة الإدارية تستعمل صلاحيتها من اجل التحذير في حالة التقصير في المهنة؟
85%	17	نعم
/	/	لا
15%	03	نادرا
100%	20	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-8) استعمال القيادة الإدارية صلاحيتها من اجل الإنذار في حالة التقصير في المهنة



المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل ان نسبة عدم استعمال القيادة لصلاحيتها تجاه المرؤوسين لتحذير حول تقصير المهام بنسبة (15%) وهي نسبة قليلة ربما تخص طبيعة النشاط الذي يزوله ونتيجة علاقات بين الرئيس والمرؤوسين في حين القيادة التي تستعمل تقريبا صلاحيتها من اجل الإنذار في حالة التقصير في المهنة نسبة تقدر بحوالي (85%) وهي نسبة كفيفة تحمل القادة توجيه المرؤوسين نحو انجاز مهامهم على أكمل وجه

تانيا أنماط القيادة وعلاقته بالاتصال بين القادة والمرؤوسين

المباشرة اعتمادا على الملاحظة المباشرة وبالاستعانة بالاستمارة الاستبيان التي اجرينها استطعنا جمع المعلومات والاطلاع على بعض الحقائق فالملاحظة المباشرة وغير المباشرة أفادت كثيرا مثلا اكتشاف طبيعة القيادة وتقديم صورة حية لها بالإضافة الى معرفة التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين وعمق الاتصال ومدى أهميته وقد تم جمع المعلومات وتصنيفها في عنصرين للكشف عن نتائج التحليل المتوصل اليها فيما يلي

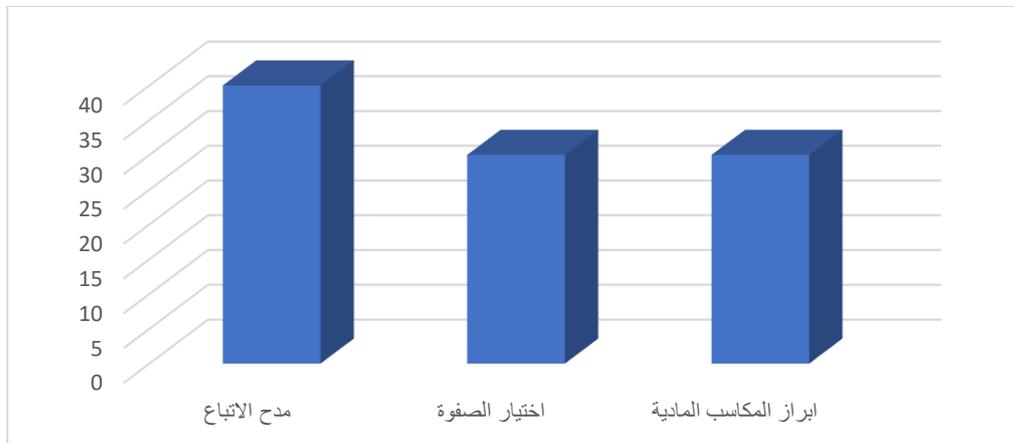
1. تعمل القيادة الإدارية على إشاعة الرضا الشخصي لتطبيق الاستراتيجية الاتصال

الجدول رقم (III-8) القيادة الإدارية تعمل على إشاعة الرضا الشخصي لتطبيق الاستراتيجية الاتصال

النسبة	التكرار	هل تعمل القيادة الإدارية على إشاعة الرضا الشخصي لتطبيق استراتيجية الاتصال؟
40%	08	مدح الاتباع
30%	06	اختيار الصفوة
30%	06	ابراز المكاسب المادية
100%	20	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-9) القيادة الإدارية تعمل على إشاعة الرضا الشخصي لتطبيق الاستراتيجية الاتصال



المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول ان اختيار الصفوة وإبراز المكاسب المادية بنسب متساوية (30%) وهذا يدل عن صعوبة الاتصال الفعال بين القادة والمرؤوسين بالدرجة الأولى نتيجة كثرة الانشغالات هم بالأعمال الإدارية داخل وخارج المكاتب مما يجعلوهم الا يجدون متسعا من الوقت للاتصال بمرؤوسهم اما نسبة (40%) تدل على ان القيادة الإدارية تعمل على إشاعة الرضا الشخصي لتطبيق استراتيجية الاتصال يتم عن طريق مدح الاتباع

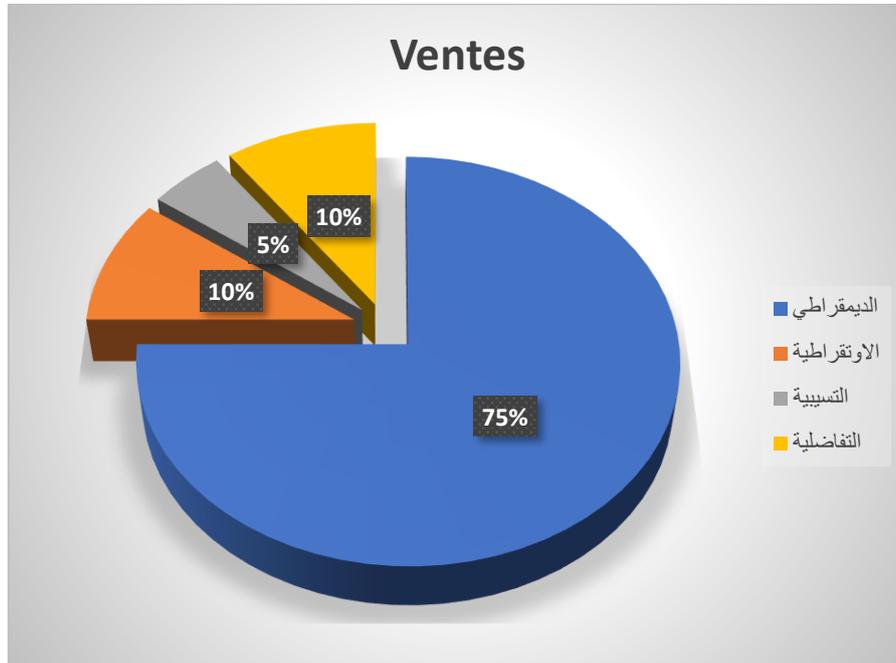
2. الأنماط التي يتصف بها القادة الإداريين

الجدول رقم (III-9) النمط القيادي السائد لدى القادة الإداريين

النسبة	التكرار	ماهي الأنماط القيادية السائدة لدى القادة الإداريين
75%	15	ديمقراطية
10%	02	الأوتوقراطية
05%	01	التسيبية
10%	02	التفاعلية
100%	20	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-10) النمط القيادي السائد لدى القادة الإداريين



المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول بعد عرض وتحليل البيانات الجدول نمط التسيبي هو اقل نسبة حوالي (5%) ويليهما النمط الأوتوقراطي والتفاضلي بنسبة (10%) في حين النمط السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي هو اكثر انتشارا لدى العينة الدراسة حيث بلغت نسبته (75%)

ثالثا سلوكيات القادة مع المرؤوسين

تعتمد فعالية القيادة بدرجة كبير على سلوكها مع المرؤوسين ويختلف سلوكيات القادة باختلاف نمط قيادته فالنمط الأوتوقراطي يعتمد على املاء الأوامر بواسطة النشرات الداخلية وحصص العمل المخططة مسبقا اما النمط الديمقراطي فيعتمد على سياسة الباب المفتوح والإدارة بالتجوال وعلى ضوء ما تم التطرق اليه النمط القيادي وهذا الصدد تم التطرق الى أسئلة استبيان لمعرفة سلوكيات القادة لدى المرؤوسين

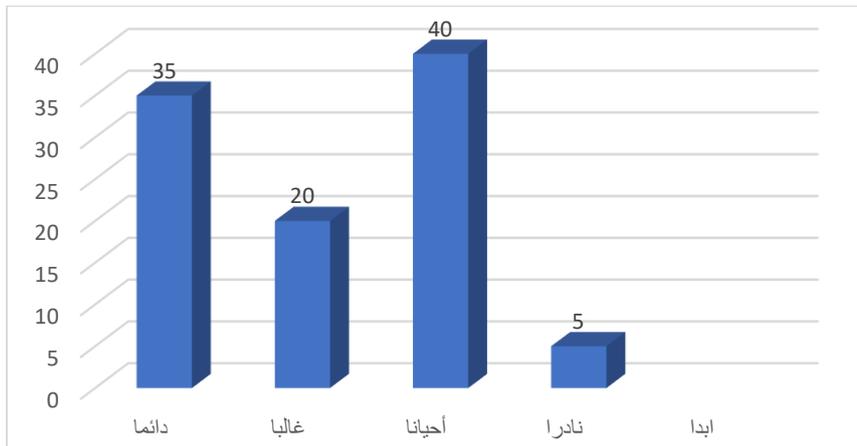
1. تمارس القيادة السلوك القيادي في كل عملها

الجدول رقم (III-10) تمارس القيادة السلوك القيادي في كل عملها

النسبة	التكرار	هل تمارس القيادة الإدارية السلوك القيادي في كل عملهم؟
35%	07	دائما
20%	04	غالبا
40%	08	أحيانا
5%	01	نادرا
/	/	ابدا
100%	20	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-11) تمارس القيادة السلوك القيادي في كل عملها



المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل ان القادة الإداريين نادرا ما يمارسون السلوك القيادي وهذا بنسبة (5%) في حين العينة الأخرى تقول غالبا ما يمارس القادة السلوك القيادي بنسبة (20%) وهذا يرجع للنمط القيادي السائد هو

النمط الديمقراطي ويثبت ان التعاملات القادة مع مرؤوسيم جيد ودو فعالية اما نسبة (35%) يقولون ان قادة الإداريين دائما ما يمرسون السلوك القيادي في عملهم اما عينة (40%) فهي نسبة متقاربة جدا من عينة الأخرى

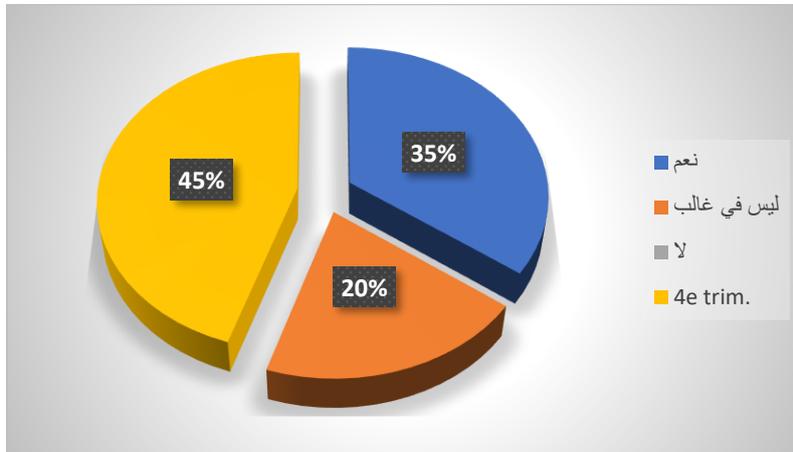
2. القيادة الإدارية لديها ثقافة السمع

الجدول رقم (III-11) القيادة الإدارية لديها ثقافة السمع

النسبة	التكرار	هل القيادة الإدارية لديها ثقافة السمع؟
35%	07	نعم
/	/	لا
20%	04	ليس في غالب
45%	09	على حسب القائد الإداري
100%	20	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-12) القيادة الإدارية لديها ثقافة السمع



المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل ان القيادة الإدارية تكون لديها ثقافة سمع على حسب القائد الإداري أي أسلوب القائد مع المرؤوسين اعتمادا على نتائج الاستبيان تبين ان لدى المؤسسة ثقافة السمع بنسبة (45%) في حين عينة أخرى ترجع ان القيادة الإدارية لديها ثقافة السمع مهما كان نوع القائد يتضح من هنا ان القيادة الإدارية تستخدم سلطتها في توجيه المرؤوسين بنسبة (35%) وفئة أخرى ترجع انه ليس في الغالب الأمور ان القيادة الإدارية تكون لها ثقافة السمع وهذا حسب نوع المرؤوسين او نوع القادة الإداريين الذين لا يمتلكون صفة القيادة بلغت نسبتها حوالى (20%)

المطلب الثالث: فعالية القيادة الإدارية لنجاح عملية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم

تتمثل فعالية القيادة الإدارية احدى الدعائم الأساسية لنجاح القائد في تأثير على مرؤوسيه وتوجيههم لتحقيق اهداف المنظمة اد انها تحدد مستوى العلاقة التي تربطهم به وقد كشف تحليلنا النظري عن اهم السمات السلوكية اللازمة للقائد مثل المشاركة في صنع القرارات والقدرة على الاتصال والقدوة الحسنة من خلال ضرب المثل والسلوك والرمز وأخيرا المهرات في بناء العلاقات مع الاخرين وسنحاول الكشف عن مدى فعالية القيادة في نجاح عملية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم من خلال الأسئلة المخصصة لذلك

أولا صفات القائد الإداري لنجاح عملية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم

تعتبر مهارات الاتصال من بين السمات الأساسية التي يتميز بها القائد عن غيره في تأثير على مرؤوسيه اد ان العديد من المشكلات بين القائد ومرؤوسيه سببها عدم فهمه لهم او فهمه له. كما ان العمل في المؤسسة يتطلب الاتصال الدائم بين القائد ومرؤوسيه اذ من خلال دخولنا في الاتصال معهم اكتشفنا مدى توفر هذه السمة وبهذا الصدد وتقدم الاستبيان أسئلة توضح لنا ذلك من خلال الجدول التالي:

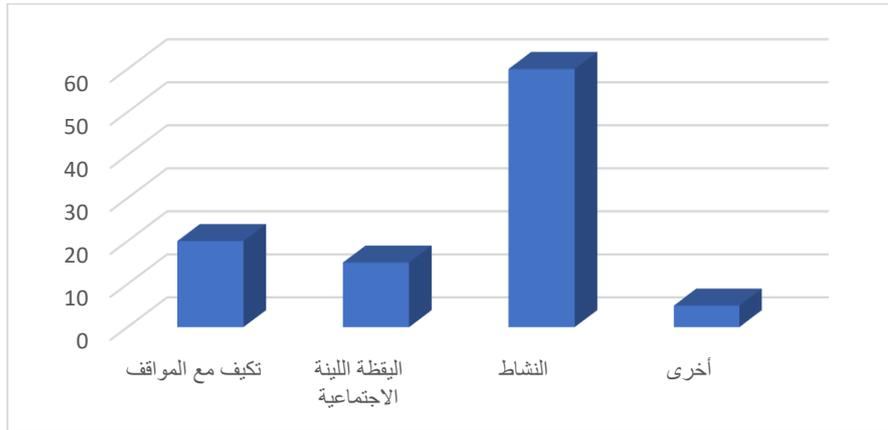
1. الصفات التي يتسم بها القائد الإداري في المؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (III- 12) الصفات التي يتسم بها القائد الإداري في المؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة	التكرار	ما هي الصفات التي يتسم بها القائد الإداري في المؤسسة اتصالات الجزائر؟
20%	04	التكيف مع المواقف
15%	03	اليقظة للبيئة الاجتماعية
60%	12	النشاط
5%	01	أخرى
100%	20	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-13) الصفات التي يتسم بها القائد الإداري في المؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل ان القادة الإداريين يتمتعون بالنشاط بلغت نسبته (60%) وهذا راجع للمسؤولية الكبيرة التي تقع على عاتقهم وخبرة المهنية التي يتميزون بها في هذه المؤسسة. ويتميزون بالتحكم في انفعالاتهم والتكيف مع المواقف الصعبة لمواجهة انفعالات المرؤوسين حيث بلغت نسبتها حوالي (20%) وكذلك يتميزون عن غيرهم بصفة اليقظة اللينة الاجتماعية حسب ما صرحت به عينة الدراسة حوالي (15%) وهذه نسبة قليلة جدا لمعرفة الظروف الاجتماعية لدى المرؤوسين التي تؤثر بشكل كبير في عملهم لذا لا بد ان يتميز القائد باليقظة اللينة الاجتماعية لمراعات إحساس المرؤوسين عند الحاجة وهذا يعزز نجاح عملية الاتصال بفعالية

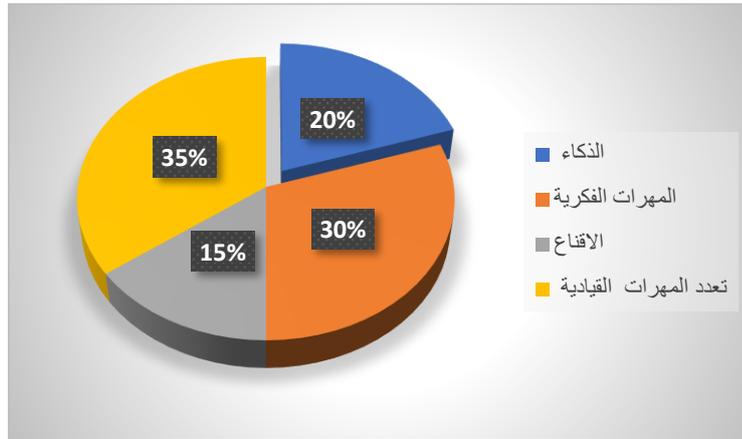
2. المهارات التي يتصف بها القائد الإداري في المؤسسة

الجدول رقم (III-13) مهارات القائد الإداري في المؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم

النسبة	التكرار	ماهي المهارات التي يتصف بها القائد الإداري في المؤسسة؟
20%	4	الذكاء
30%	6	المهارات الفكرية
15%	3	الاقناع
35%	7	تعدد المهارات القيادية
100%	20	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-14) المهارات التي يتصف بها القائد الإداري في المؤسسة



المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل ان الصفات التي يتميز بها القائد الإداري بمؤسسة هي تعدد المهارات القيادية بنسبة (35%) وهذا يوحي بمدى أهمية المهارات القيادية في سير العمل وتنظيمه وتنسيقه بشكل جيد مما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين واشباع حاجاتهم وهي تتطلب قدرة على تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة لتنفيذ الأهداف المسطرة في حين بلغت نسبة المهارات الفكرية حوالي (30%) وهذا يوضح مدى فهم القائد للمؤسسة التي يقودها ووعيه بالترابط بين اجزائها ونشاطاتها اضافة الى ادراكه بمدى علاقتها بالبيئة الخارجية لها وفئة أخرى ترجع ان المهارات التي يتصف بها القائد الإداري هي الذكاء بلغت نسبتها حوالي (20%) وهي نسبة توضح مدى أهمية الفهم لتأثير في الغير او احداث فروق فتسمح هذه الميزة للقائد بكل المشكلات التي تعترض مؤسستهم مما يزيد من تقه المرؤوسين في قياداتهم. حيث بلغت نسبة مهارات الاقناع لدى القادة حوالي (15%) لدى عينة الدراسة وهي ميزة مهمة وجدا يفتقرها القادة في حياتهم المهنية لانها مفتاح تغيير بعض سلوكيات الزبائن الذين يتعاملون معهم لذا المؤسسة دائما تتطلب قائد ذوي تفكير مرن وتفكير ابداعي

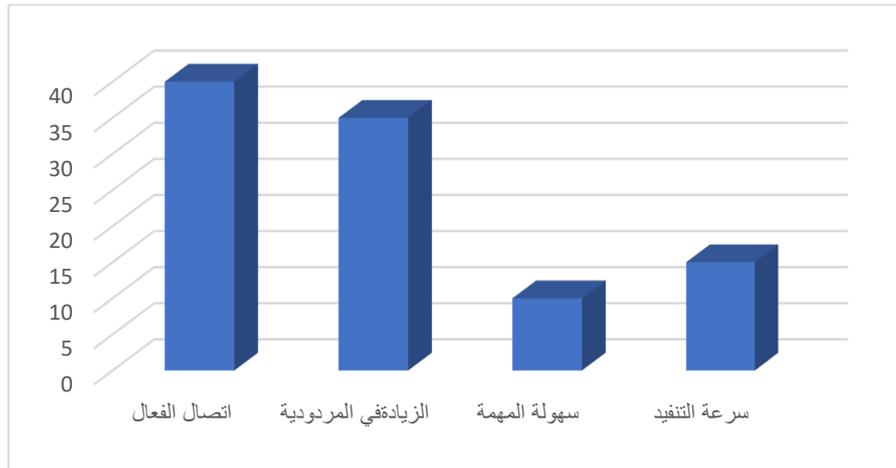
3. سمات نجاح القيادة الإدارية في مهمتها الاتصالية

الجدول رقم (III-14) سمات نجاح القيادة الإدارية في مهمتها الاتصالية

النسبة	التكرار	ماهي سمات نجاح القيادة الإدارية في مهمتها الاتصالية؟
40%	08	اتصال الفعال
35%	07	الزيادة في المردودية
10%	02	سهولة المهمة
15%	03	سرعة التنفيذ
100%	20	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-15) سمات نجاح القيادة الإدارية في مهمتها الاتصالية



المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ في الشكل ان السمات نجاح القيادة الإدارية في مهمتها الاتصالية تعتمد على مدى فعالية الاتصال القائد بمرؤوسين حيث بلغت نسبة الاتصال الفعال لدى المؤسسة حوالي (40%) في حين عينة ترجح ان نجاح القيادة في عملية الاتصال يكمن في الزيادة المردودية بلغت نسبتها (35%) , بلغت نسبة نجاح القيادة الإدارية في عمليتها الاتصالية التي تركز على سهولة المهمة (10%) وهذا راجع الى خبرة التي يمتلكها المرؤوسين تساعد القائد الإداري في نجاح عملية الاتصال مع المرؤوسين و بلغت نسبة النجاح الذي يكمن في سرعة التنفيذ المهام الموكلة الى المرؤوسين تقليصا الوقت النجاح المهمات الموكلة اليهم بدرجة كبيرة (15%)

تانيا تقييم سلوكيات القائد الإداري في المؤسسة

يعتبر سلوك القائد الإداري في المؤسسة ذوي فعالية كبيرة في رفع من أداء المرؤوسين وتحسين العملية الاتصالية فيما بينهم لذا لا بد من القائد ان يتصف بالثبات ومحاولة اقناع كل عامل انه عضو مهم في التنظيم واشعار العامل بمدى أهمية بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها يكون ذلك دافعا لتحسين أداء العمال وتسهيل عملية التواصل ما يكمن استخلاصه ان القائد فرع مهم في تسهيل وسائل الاتصال ويساعد في تفاعل العاملين فيما بينهم مما يخلق رضا وظيفي

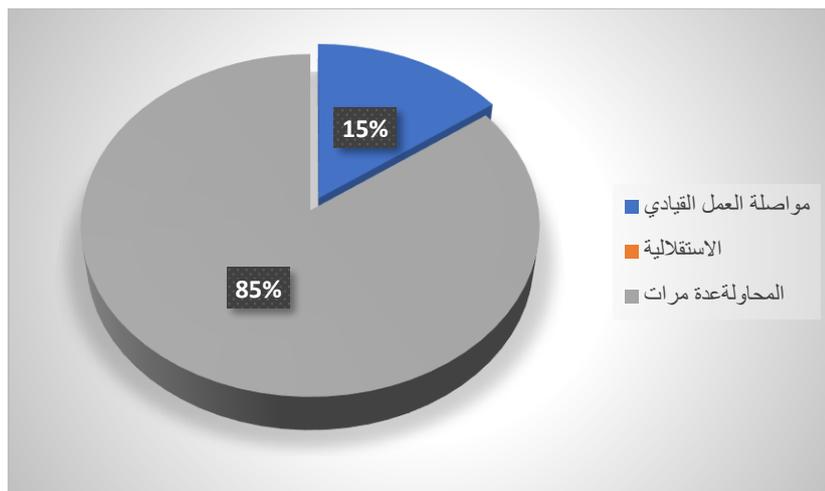
1. بين كيفية التعامل القائد الإداري في حالة غياب المظاهر والسمات الاتصالية والقيادية

الجدول رقم (III-15) كيفية تعامل القائد الإداري في حالة غياب المظاهر والسمات الاتصالية والقيادية

النسبة	التكرار	كيف يتعامل القائد الإداري في حالة غياب المظاهر والسمات الاتصالية والقيادية
15%	03	مواصلة العمل القيادي
/	/	الاستقلالية
85%	17	المحاولة عدة مرات
100%	20	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-16) تعاملات القائد الإداري في حالة غياب المظاهر والسمات الاتصالية والقيادية



المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل ان القائد الإداري يواصل عمله القيادي برغم من فشله بنسبة (15%) في حين يحاول القائد عدة مرات في إنجاح عمله وتوصيل الفكرة للمرؤوسين بمدى أهمية وضرورة في المؤسسة حيث بلغت نسبتها (85%) وهذا يدل على مدى قدرة القائد على التغيير والثقة الكبيرة في نفسه وهذا يعود بالمنفعة على مؤسسة أثبات على ثقة القادة والمرؤوسين ببعضهم البعض

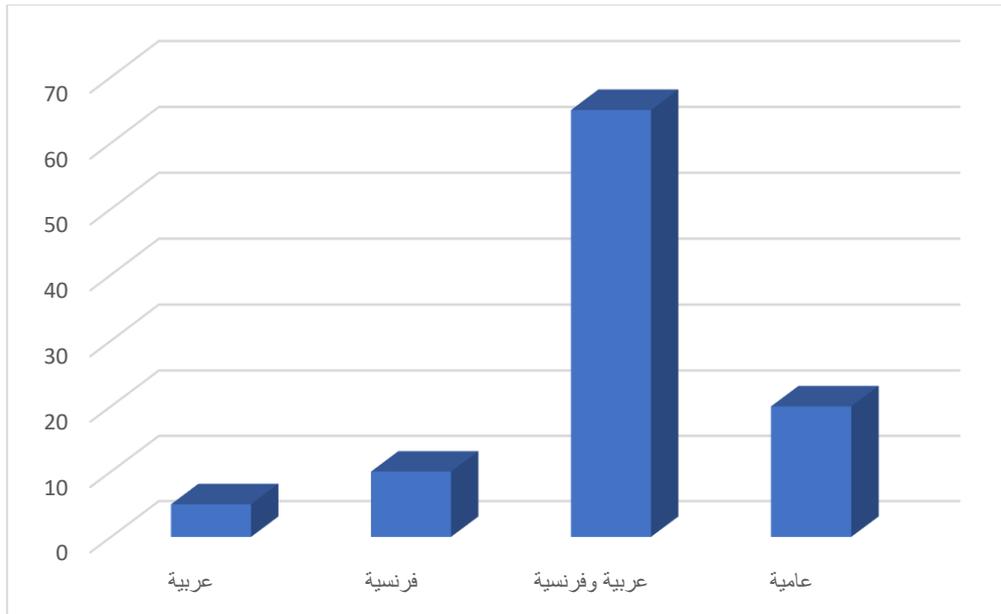
2. اللغة المستعملة لدى القادة الإداريين في العمليات الاتصالية

الجدول رقم (III-16) اللغة المستعملة لدى القادة الإداريين في العمليات الاتصالية

النسبة	التكرار	ماهي اللغة المستعملة لدى القادة الإداريين في العمليات الاتصالية
5%	01	اللغة عربية
10%	02	اللغة فرنسية
65%	13	اللغة عربية واللغة فرنسية
20%	04	العامية
100%	20	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-17) اللغة المستعملة لدى القادة الإداريين في العمليات الاتصالية



المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل انا اقل لغة مستعملة هي اللغة العربية التي بلغت نسبتها (5%) وتليها اللغة الفرنسية فقط بنسبة (10%) تم العامية بنسبة (20%) لتسهيل التواصل مع الزبائن والموظفين الجدد وهذا يعود بالمنفعة على المؤسسة ككل وتأتي اعلى نسبة وهي للغة العربية والفرنسية معا حيث بلغت (65%) هي اكثر لغتين متداولتين لدى القادة الإداريين في تواصل مع المرؤوسين

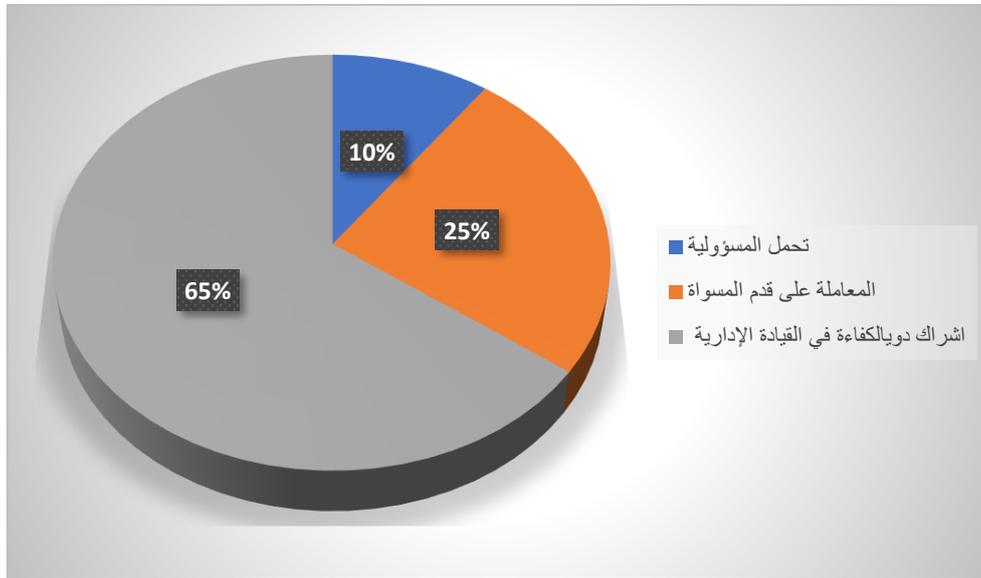
3. تكسب القيادة الإدارية ولاء المرؤوسين عن طريق

الجدول رقم (III-17) تكسب القيادة الإدارية ولاء المرؤوسين عن طريق

النسبة	التكرار	هل تكسب القيادة الإدارية ولاء المرؤوسين عن طريق:
10%	02	تحمل المسؤولية
25%	05	المعاملة على قدم المساواة
65%	13	اشراك ذوي الكفاءة في القيادة الإدارية

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-18) تكسب القيادة الإدارية ولاء المرؤوسين عن طريق



المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول ان المعاملة على قدر المساواة هي اقل نسبة تقدر ب(10%) بعض القادة لا يكتسبون ولاء المرؤوسين ويقابلونهم بالمعاملة بل مثل على حسب سمات القائد وصفاته في حين بلغت نسبة تحمل القائد المسؤولية التامة عن التصرفات الجماعة حوالي (25) وهذا لعدم قدرة القائد تحمل التصرفات المرؤوسين التي تقع على عاتقهم اما نسبة (65) تدل على ان القيادة الإدارية تكتسب ولاء المرؤوسين عن طريق اشتراك ذوي الكفاءة في القيادة الإدارية وهذا راجع الى المرؤوسين الذين يرون او القائد هو القدوة الحسنة التي تعتبر أساس التأثير الذي هو محور القيادة لذلك نستنتج ان اغلبية القادة يكتسبون ولاء المرؤوسين

اذا قارنا هذه النتيجة بما توصلنا اليه في الاستبيان ان سمة الولاء مقبولة لدى القادة من طرف المرؤوسين فان من المنطقي ان يعتبر المرؤوسين قاداتهم مثل جيد لهم اد ان هؤلاء القادة يقدمون السلوك الرمز الذي يقتدي به ولاء للمؤسسة

تالتا معاملات القادة مع المرؤوسين والعوامل التي تؤثر في فعالية القيادة الإدارية لنجاح عملية الاتصال

تهدف هذه الأسئلة لمعرفة مدى اعتقاد القادة بفعالية السلطة في توجيه المرؤوسين وتحفيزهم ومن خلال هذه الاسئلة سنتعرف على صفات والمعاملات الأكثر توافرا في القادة ونتعرف على تصنيف المرؤوسين لقاداتهم من حيث المعاملة ومعرفة مدى فعالية القائد في إنجاز عملية الاتصال وهذا ما يبينه الجدول الاتي

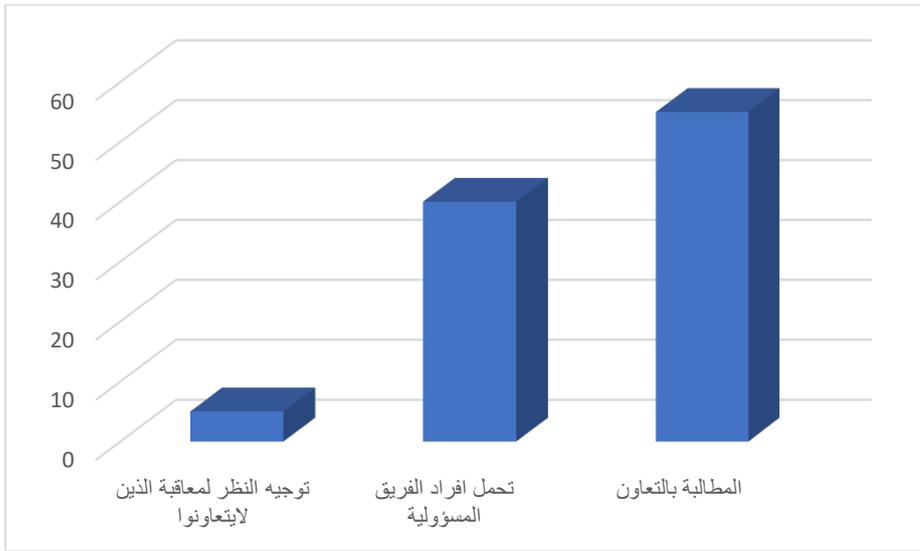
1. هل القيادة الإدارية تعمل على تجسيد التعاون مع أعضاء الفريق

الجدول رقم (III-18) القيادة الإدارية تعمل على تجسيد التعاون مع أعضاء الفريق

النسبة	التكرار	القيادة الإدارية تعمل على تجسيد التعاون مع أعضاء الفريق
5%	01	توجيه النظر لمعاقبة الذين لا يتعاونوا
40%	8	تحميل افراد الفريق المسؤولية
55%	11	المطالبة بتعاون

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-19) القيادة الإدارية تعمل على تجسيد التعاون مع أعضاء الفريق



المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول ان القائد الإداري يعمل على تجسيد التعاون بين أعضاء الفريق حيث بلغت نسبة المطالبة بالتعاون لدى عينة الدراسة حوالي (55) وهذا يشكل أهمية مقبولة لدى القادة حسب تصنيف المرؤوسين حيث ان عمل الفريق يحتل مكانة عالية الأهمية لدى القائد والمؤسسة ككل في حين بلغت نسبة تحمل أفراد الفريق المسؤولية حوالي (40) وهذا يؤكد الإهمال بعض القادة في مطالبة بالتعاون بين أعضاء الفريق وهذا لغياب التنسيق والتعاون بين المرؤوسين ويصبحون مجرد جماعة عمل اكثر منهم فريقا يساند بعضه البعض ان هذا الجهد الضعيف للقادة في بناء عمل الفريق ينعكس اتره على مناخ العمل بشكل سلبي وهو يوضحه السؤال الثاني حيث يعتبر نصف عدد المرؤوسين ان هذا المناخ يتسم بالحوار وتبادل الآراء وهذا يمكن القول وبشكل عام ان القائد الإداري يعمل على تجسيد التعاون بين أعضاء الفريق وتحملهم بعض المسؤولية

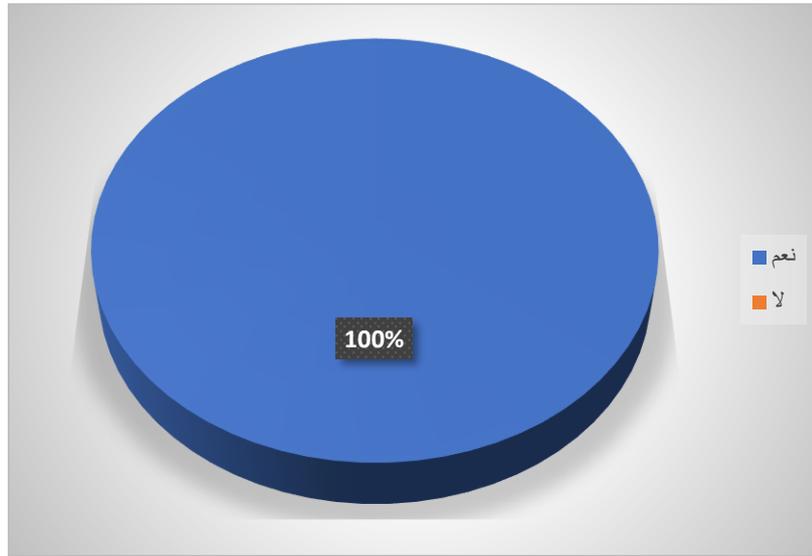
2. هناك عوامل تؤثر في فعالية القيادة الإدارية لنجاح عملية الاتصال

الجدول (III-19) هناك عوامل تؤثر في فعالية القيادة الإدارية لنجاح عملية الاتصال

النسبة	التكرار	هناك عوامل تؤثر في فعالية القيادة الإدارية لنجاح عملية الاتصال
100%	20	نعم
/	/	لا

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل (III-20) هناك عوامل تؤثر في فعالية القيادة الإدارية لنجاح عملية الاتصال



المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول ان هناك عوامل تؤثر في فعالية القيادة الإدارية لنجاح عملية الاتصال حيث بلغت نسبة (100%) من بين هذه العوامل هناك السياسة الباب المفتوح لدى القادة الإداريين والإدارة بالتجوال والاجتماعات الدورية لتعزيز العلاقة والتواصل بين المرؤوسين مما يعزز نجاح عملية الاتصال وهذا نتيجة النمط القيادي السائد لدى قادة المؤسسة اتصالات الجزائر الذي تطرقنا اليه مسبقا وإثباته وهذا يوضح مدى فعالية القيادة الإدارية في نجاح عملية الاتصال بين القادة والمرؤوسين

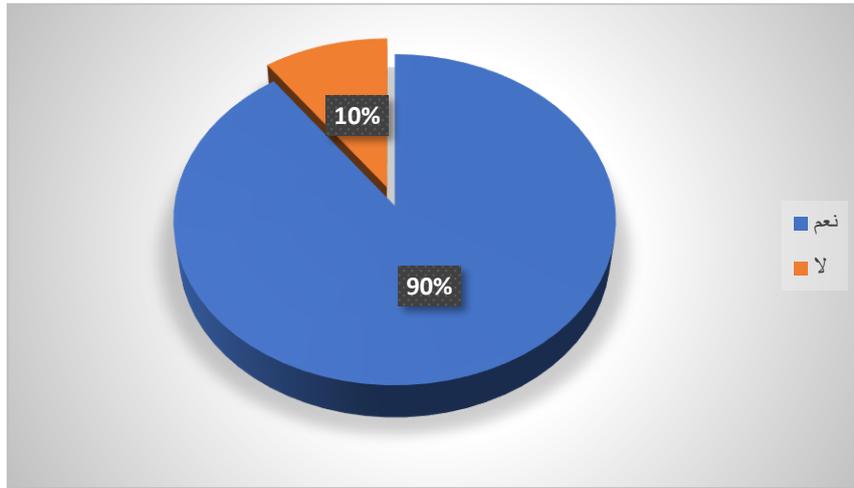
3. القيادة الإدارية تحفز المرؤوسين على العمل

الجدول (III-20) القيادة الإدارية تحفز المرؤوسين على العمل

النسبة	التكرار	القيادة الإدارية تحفز المرؤوسين على العمل
90%	18	نعم
10%	02	لا

المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل (III-21) القيادة الإدارية تحفز المرؤوسين على العمل



المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول ان القيادة الإدارية تعمل على تحفيز المرؤوسين عن طريق اشباع حاجاتهم حيث بلغت نسبتها حوالي (90%) حيث يسعى القائد الى تنفيذ ما برمجته من خطط وإجراءات ليصل الى الأهداف المسطرة ويتطلب ذلك القدرة على تعليم المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لذلك فيكتسب المرؤوسين الخبرة والمهارة في العمل وذلك نتيجة القدرة الحسنة لدى القائد في رفع معنويات المرؤوسين ويزيد من أدائهم ويظهر قدراتهم وطقمهم العملية والفنية

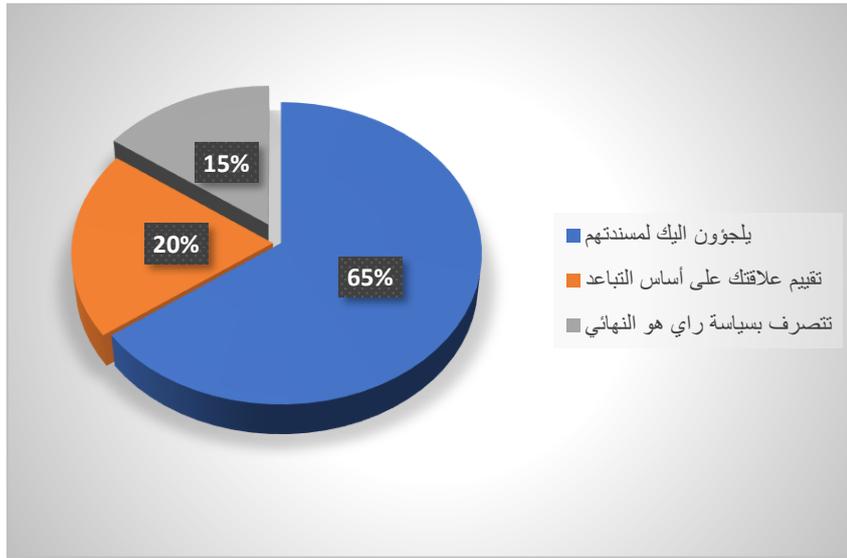
4. علاقة القيادة الإدارية بأعضاء الفريق

الجدول (III-21) علاقة القيادة الإدارية بأعضاء الفريق

النسبة	التكرار	كيف هي علاقة القيادة الإدارية بأعضاء الفريق؟
65%	13	يلجؤون اليك لمسندتهم
20%	04	تقييم علاقتك على أساس التباعد
15%	03	تتصرف بسياسة رأي هو نهائي

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل (III-22) علاقة القيادة الإدارية بأعضاء الفريق



المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل ان القادة الإداريين يعملون على التنمية روح الفريق بالمؤسسة اتصالات الجزائر حيث اتضح من الاستبيان بان القيادة الإدارية تنمي روح الفريق عن طريق إيضاح الصلة بين عمل كل عضو وهدف الفريق حيث هناك علاقة وطيدة بين القائد والمرؤوسين وهذا نتيجة السمات التي يتميز بها الطرفين حيث بلغت نسبة (65) انهم يستعطون اللجوء الى قادة ومسندتهم عندما يضلون السبيل اما القادة الذين يقيموا علاقات الشخصية على أساس التباعد وليس على أساس المودة بلغت نسبتها حوالي (20) في حين بلغت نسبة التصرف القائد بسياسة راي هو نهائي مع أعضاء فريق حوالي (15) وهذا يعود على منفعة المؤسسة لان علاقة بالمرؤوسين في غاية الأهمية لابد دراستها ووضعها في عين الاعتبار لأنها أساس الاتصال الناجح

المبحث الثالث: معوقات واهم نتائج الفرضيات

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل الى هذه الفرضيات المراد درستها وتم التحقق من صحت هذه الفرضيات من خلال إجابات الافراد العينة الممثلين في المديرية الفرعية التجارية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم بتوزيع مجموعة من الاستمارات الاستبيان وبهذا نكون قد توصلنا الى إجابة على التساؤلات الرئيسية بان الاتصال له فعالية في نجاح العملية القيادية مما يخلق لدى العمال الرضا والتعاون والتشاور بين القادة والمرؤوسين ويعمل على رفع معنويتهم وتم التطرق الى اهم التوصيات لكي يتلق الاتصال القيادي أهمية كبيرة لدى المؤسسة

المطلب الأول: المعوقات الاتصال الفعال في المؤسسة

- صعوبة تفاعله مع الآخرين
- قصور المرسل وعدم قدرته على صياغة الرسالة بوضوح
- عدم انتباه للحديث ككل والتركيز على عناصر المنتقاة مما يؤدي الى سوء تفسير الرسالة
- اصدار الاحكام المسبقة تجاه المرسل واتخاذ المواقف السلبية تجاه الرسائل الواردة اليه
- الاختيار الخاطئ للوسيلة، حيث تفشل عملية الاتصال برمتها عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة، أو غير متكاملة أو غير متجانسة
- قد تتضمن الرسالة التي تم إرسالها بعض الأخطاء بعض المواد التي تقلل من وضوح الموضوع
- ازدحام واختناق قنوات الاتصال
- الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال، وعدم الاكتراث بالنتائج المرجوة منها¹

المطلب الثاني اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى تحقيق ثلاث اهداف في عالم تكنولوجيا الاعلام والاتصال: المردودية، الفاعلية، جودة الخدمة ومن بين أهدافها الأخرى ما يلي:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف الخدمات الاتصال بأكبر عدد من الزبائن خاصة في المناطق الريفية
- زيادة في النوعية والجودة للخدمات المعروضة وجعلها اكثر تنافسية في خدمات الاتصال
- تطوير الخدمات الجديدة (بيع وشراء) عبر الشبكة العنكبوتية
- العمل على كسب السمعة الحسنة ومحافظة عليها
- وضع الإجراءات الجديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية
- استعمال مختلف التكنولوجيا وتصدر قيمة السوق

¹ <https://cte.univ-setif2.dz> 19h:07

المطلب الثالث: اثبات الفرضيات

هدف هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم وتعرف على السمات القيادية لدى القادة والمرؤوسين ومعرفة ما هو النمط القيادي السائد لدى المؤسسة ومعرفة ما اذا كانت فعالية القيادة الإدارية لها علاقة بنجاح عملية الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر

الفرضية الأولى: السمات القيادية تساهم في نجاح العملية الاتصالية

- انطلاقا من تحليل المحتوى المقابلة التي أجريت مع المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم تبين ان القيادة الإدارية تركز على الخبرة والاقدمية في العمل والمستوى التعليمي حيث يرى هذا الأخير بان السمات القيادية لديها دور كبير في نجاح عملية الاتصالية بين المرؤوسين
- ان نجاح المؤسسة وتحقيقها لأكبر الكفاءة وفعالية مرتبط بقدرتها قادتها على استخدام الأساليب القيادية المناسبة وتبنى أساليب الجديدة في ادوتهم ومن جهة اخرى يعتبر التغيير سمة أساسية للمؤسسة لنجاح عملية القيادة
- القيادة لديها دور مهم في الإجابة على كل التساؤلات المطروحة من قبل المرؤوسين وتحسين المعاملة العاملين والتقرب منهم لقراءة احتياجاتهم مما يؤدي الى الانضباط في العمل
- تحتل الإطارات العليا سلم القيادة على مستوى المؤسسة برغم من اسناد سياسة التوظيف في هذه المؤسسة واعتماد على معيار الكفاءة في التوالي القيادة الجديدة
- اغلبية القادة هم من جملة الشهادات الجامعية ذات مستوى العالي
- ان القيادة الناجحة هي التي تهيئ بيئة عمل وظروف ملائمة داخل المؤسسة وتبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة ما يحس العامل بالرضي والاحساس بالمسؤولية مما يعطيهم دافع للثقة المتبادلة وحب العمل
- استخراج الطاقة الكامنة لدى العاملين عن طريق اتاحة الفرص لهم لاستخراج القدرات والمهارات بأساليب وطرق عمل جديدة
- وهذا ما يتثبت صحة الفرضية الأولى القائلة بانه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات القيادية في نجاح عملية الاتصالية

الفرضية الثانية: كفاءة النمط القيادي مرتبط بقدره القادة على استخدام الأساليب الاتصالية المناسبة

- تتوفر المهارات الإدارية والقيادية لدى القادة والمرؤوسين مما يعزز النمط الديمقراطي السائد مما يعني ان الأهداف العاملين محددة بالشكل الذي يجعلهم يعرفون ماذا يجب ان يفعلوا وهو ما يؤثر بإيجاب على أدائهم وبالتالي إعطاء المزيد من الحرية في العمل للمسؤولين والثقة فيهم الأداء العمل

- ان خاصية الولاء عن القادة سياسة الباب المفتوح معتمدا على الغاء الحواجز بينهم وبين مرؤوسهم وإتاحة الفرصة لهم بمقابلتهم وطرح مشكلاتهم وايداع مقترحاتهم. حيث يؤكد المرؤوسين بأنهم لا يوجد لديهم أي صعوبات في الاتصال بمرؤوسهم
- كما اننا نشير الى وجود نظريات في القيادة تستعمل في العملية الاتصالية لتخلق منها اكثر تنظيم إضافة الى وجود أنماط ونماذج اتصالية منها أنماط التفسير وهذا يفسر العلاقة الموجودة ما بين عناصر العملية الاتصالية وانماط القادة بحيث يثبت الاليات التي تتحكم في العلاقة بين مضامين الرسالة والقوة الإقناعية لدى القادة، كل هذه النماذج الاتصالية للقائد بحاجة إليها لإقناع اتباعه وتغيير سلوكها من اجل تحقيق اهداف المؤسسة فهذه النماذج الاتصالية والانماط القيادية تؤثر بشكل كبير في تعزيز العلاقات بين الفرق العاملة
- تأسيسا على ما سبق يمكن القول ان المؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم يتفوق فيها النمط الديمقراطي كنمط متالي يساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي مما يخلق الاتصال الفعال بين الأعضاء الفريق حيث لا يعني ان هذا النمط القيادي يقبل بصفة عامة والأفضل في جميع المواقف هذا راجع الى نوعية المرؤوسين وسماتهم الان النمط القيادي المتالي هو الذي يتصف بالمرونة التي تساعد على تطوير النمط القيادي يلائم متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة
- وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية القائلة بان الكفاءة النمط القيادي مرتبط بقدرة القادة على استخدام الأساليب الاتصالية بمؤسسة

الفرضية الثالثة: فعالية الاتصال القيادي يعزز استراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم

- فعالية القيادة الإدارية تؤثر بشكل سلبي في نجاح عملية الاتصالية لان علاقة التعامل التي استنتجتها بين القائد واتباعه تؤثر بشكل كبير على المردودية وانتاجية المؤسسة فكلما كانت العلاقة بينهما جيدة كلما كانت النتائج مرتفعة ومردودية أكبر
- يؤكد اغلبية المرؤوسين ان القادة يشجعون اللقاءات الدورية مع الفريق العمل ويؤكدون على انهم لهم دور مهم في تشجيع العمل الجماعي في المؤسسات
- ان اللغة والسمع تمثل دافعا قويا في نجاح عملية الاتصالية وقدرة الإقناعية والاتصالية للقائد يساعد على تنفيذ الاستراتيجية المؤسسة وحل مشاكلها فنجاح او فشل هذه العملية القيادية يعتمد على كفاءة القائد وعلى وسائل الاتصالية التي تتلقى تطورات مختلفة وكبيرة مثل التكنولوجيا، الاعلام والاتصال التي تخلق من الاتصال القيادي فعالية في القيام بالمهمة التقنية بالمؤسسة وإدخال التقنيات فن الألقاء العمل القيادي بما يسعى عصرنة الاتصال القيادي وتحقيق الاستراتيجية المؤسسة
- وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالث ان فعالية الاتصال القيادي يعزز نجاح استراتيجية المؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم

الخلاصة

من خلال ما تم التوصل اليه في بحثنا الميداني من نتائج هو ان نجاح عملية الاتصال داخل المؤسسة لا يقع على عاتق الإدارة او قسم او مصلحة في حد ذاتها وانما هي مسؤولية كل رئيس ومسؤول ومشرف وعامل حيث القائد يلعب دور مهم في تعزيز عملية الاتصال سواء بين المرؤوسين او قائد بذاته والاتباع استخلص من نتائج الاستبيان انه يتجسد دور القائد في رغبة الصادقة في الخدمة المنظمة والعاملين فيها وتقديم الرعاية لهم

الخاتمة عامة

الخاتمة

ان نجاح الادارة وتحقيقها لأكبر كفاءة وفعالية مرتبط بقدرتها قداتها على استخدام الأساليب القيادية المناسبة وتبني الأساليب الجديدة في ادارتهم ومن جهة أخرى يعتبر الاتصال سمة أساسية للمؤسسات الناجحة وعملية ضرورية لجميع المؤسسات الانه جزء من العملية الإدارية وعنصر مهم لدى القائد في الاتصال مع المرؤوسين

في الفصل الأول تم التطرق الى المفاهيم العامة للقيادة الإدارية توصلنا الى وجود أنماط أساسية تعتبر كأساليب للقيادة الإدارية حيث يعتبر نجاح القائد يتوقف أساسا على استخدام النمط القيادي الملائم والمؤثر على سلوك المرؤوسين مما يؤدي الى خلق بيئته مناسبة وزيادة الكفاءة والإنتاجية في العمل واتخاذ القرارات الاستراتيجية بفعالية

وتناولنا في الفصل الثاني الاتصال وعلاقته بالقيادة الإدارية ويتضمن هذا الأخير مدى فعالية الاتصال في تعزيز العلاقة بين القائد والمرؤوسين حيث ترتبط هذه العملية من خلال علاقة وثيقة تتمثل في اشتراكهما في تأثير بمختلف الابعاد المكونة للمنظمات الإنسانية، التنظيمية، المادية والبيئية وبما يندرج تحت كل بعد من تلك الابعاد من عناصر فرعية كثيرة كما تتمثل هذه العلاقة في اشتراكهما في التأثير والتأثير بمختلف الوظائف او العمليات الإدارية كالتخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، المتابعة والتقويم، وعليه فان عملية الاتصال تمثل مسار الربط الذي يجمع بين جميع ارجاء التنظيم الإداري لذا فيمكن القول ان الاتصالات تعد احدى المهارات السلوكية الهامة التي على الرؤساء أيا كان موقعهم في المنظمة او المؤسسة استيعابها بجميع مكوناتها

اما في الجانب التطبيقي فقد تناولنا مؤسسة الاتصالات الجزائرية وكالة مستغانم وستخلصنا عدة نتائج حيث كشفت لنا المعطيات الميدانية في المؤسسة مجال الدراسة ان النمط القيادي المتبع يختلف من قائد الاخر و فكل قائد له سمعة معينة تميزه عن الاخر ونجد هذا الاختلاف موجود في نفس القسم او في نفس القسم او في مستوى قيادي اخر فالصفات الشخصية والوسائل التي يعتمدها القائد داخل الإدارة هي التي تحد نوع النمط القيادي الذي ينتجه وبالنسبة للاتصال في المؤسسة مجال الدراسة، فالقادة يسلون للمرؤوسين عملية الاتصال بهم ولا يوجد صعوبات بالحجم الذي يمكن ان يعيق هذه العملية لقد أصبحت فعالية القائد تعتمد بالدرجة الأولى على فعالية الاتصالات التي يجريها مع مرؤوسيه والتي تحدد بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين عماله حتى تصبح واضحة لكل واحد منهم ورغم ما يعترض الاتصالات الفعالة من عوائق تنظيمية ونفسية، فان القائد هو القادر على تجاوزها وذلك بإقامة علاقات إنسانية مع مرؤوسيه كما ان الاتصال يوفر للقائد كم هائل من المعلومات لتعطي لهم صورة واضحة عن المشكلات و وعلى هذا الأساس يقوم باتخاذ قرارات اكثر عقلانية الحلول المناسبة وبناء على ما سبق فقد اوصلتنا الدراسة الراهنة الى اثبات التأثير الإيجابي والسلبي للقيادة الإدارية على فعالية الاتصال الى مجموعة من النتائج والتوصيات والاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى القيادة الإدارية في تفعيل عملية الاتصال والتي نستخلصها فيما يلي

توصيات الدراسة

ان نتائج التي توصلنا اليها في هذا البحث مكنتنا من مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى القيادة الإدارية في تفعيل عملية الاتصال والتي سنلخصها فيما يلي:

- تعزيز النمط القيادي الديمقراطي السائد بالمؤسسة وحت المسؤولين على اتباعه لماله من تأثير إيجابي على مقاومة ومن تم على فعاليته
- يجب على القائد بالمؤسسة اشراك العاملين ما أمكن عند صناعة القرار لان اشراك العاملين وتقبل اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو القرار فالعاملون الذين يشاركون في صنع القرار يدركون الحاجة اليه وبذلك فانهم يكونوا اقل عرضة لرفضه
- تهيئة العاملين المشمولين بصناعة القرار من خلال تفعيل الاتصال قبل المباشرة الفعالية لتنفيذ القرار
- توفير الاتصال الفعال الهادف من خلال توفير وسائل الاتصال الازمة والحديثة لجميع افرادها والاعتناء وصيانتها الدورية
- توسيع دائرة التشاور والحوار لحل المشاكل العمال
- توفير كافة المعلومات الصحيحة لمختلف الفئات نوعية الافراد في أمور ادارتهم واقسامهم
- ضرورة تعزيز العلاقة بين القائد والمرؤوسين وتقريب صلة التواصل لتفعيل الاتصال الناجح ببعض البعض
- ضرورة عقد دورات تدريبية تنمية مهارات القيادة الاتباع أساليب إدارة الفعالة
- ضرورة تبني أساليب حديثة للتغلب على معيقات الابداع في المؤسسات المنافسة
- خلق علاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك باهتمام اكثر بالعامل وبحججته مع العمل على رفع الروح المعنوية لفريق العمل والابتعاد عن التطبيق الصارم للعقوبات
- توسيع دائرة التشاور والحوار لحل المشاكل العمال

المراجع

المؤلفات:

- احسان محمد حسن , عبد المنعم حسين , طرق البحث العلمي , دار الكتاب , بغداد
- احمد ماهر, كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال, الدار الجامعية للنشر, الإسكندرية, 2004, (بتصرف)
- بشير العلاق, القيادة الإدارية, الطبعة العربية, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2010, الأردن , 2009
- بطرس حلاق, القيادة الإدارية, بدون طبعة, الاجازة في الاعلام والاتصال BMC, الجامعة الافتراضية السورية, 2020
- بلال خلف السكارنة, القيادة الإدارية الفعالة, طبعة الأولى 2010, طبعة الثانية 2014, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الأردن, سنة 2009
- جودت عربي عطوي, أساليب لبحث العلمي, د ط, دار الثقافة, عمان, 2007
- حافظ عبد الكريم الغزالي, اتر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في الشركات التأمينات الاردنية, كلية الاعمال, جامعة الشرق الأوسط 2012
- حسن احمد الطوارنة, محمد ياسين موسى , اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمات الاعمال , الطبعة العربية, دار الأيام للنشر والتوزيع, 2014
- حسين حريم, مبادئ الإدارة الحديثة (نظريات العملياتية الإدارية, وظائف المنظمة) ط 2, دار المكتبة الحامد, 2009
- خالد تلعيشي, استراتيجيات القيادات في صنع القرارات وإدارة الازمات السياسية والإدارية وصحية, دراسة حالة في الجزائر, ط 1, للنشر الجامعي الجديد, الجزائر, 2021
- راجح سرير عبد الله, القرار الإداري, ط 1, دار الحامد للنشر والتوزيع, 2012
- زاهد محمد دبري, السلوك التنظيمي, ط 1, دار المسيرة للنشر وتوزيع, الأردن, 2011
- زيد منير العبوي, فن الإدارة بالاتصال, د ط , دار دجلة, عمان, 2008
- زيد منير عبوي, القيادة ودورها في عملية الإدارة , الطبعة الأولى 2012م, 1433هـ, دار البداية ناشرون وموزعون , عمان, 2007
- شعبان فرج, الاتصالات الإدارية, ط 1, دار اسامه للنشر والتوزيع, الأردن , 2009
- صابرين عطية مرسل, الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية , ط 1, دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر, الإسكندرية, 2014,
- ضرار العتيبي وزملائه, العملية الإدارية ومبادئ واصول وعلم وفن, الطبعة العربية, دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع , 2007
- الطاهر خرف الله, الوسيط في الدراسات الجامعية, الجزء 12 , دار هومة للنشر والتوزيع, ط 1, الجزائر 2006,

- طلال مسلط الشريف والأخرون، دورة وحدة الاتصالات الإدارية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية المشاركة في حج، جامعة ام القرى مركز الأبحاث الحج
- عبد السلام مخلوق، كمال برباوي، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ma-abdessalem@yahoo.fr
- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في الاستراتيجية التنموية، ط1 دار البداية ناشرون وموزعون، 2013
- علي السلمي إدارة الموارد البشرية، د ط، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 1996
- فح موسى الريفي، على مصطفى الشيخ، مبادئ البحث التربوي مكتبة الأقصى، ط2، بدون سنة
- فضيل دليلو، ميلود سفاري وآخرون، الاتصال في المؤسسة، ط1، قسنطينة، مخبر علو الاجتماع، جامعة منتورة، 2003
- فضيل دليلو، تاريخ وسائل الاتصال، مطبعة قسنطينة، 1426هـ، 2006
- ماهر محمد حسن والقيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1-2014، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
- محاصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية 1 الساحة المركزية الجزائر
- محمد حسن العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008
- محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007
- محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات تأثير، ط1، دار العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 94
- محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة والمهارات تحفيز الرؤوسين، ط1-2012، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012
- معن محمود عياصره، مروان محمد بني احمد، القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري، بدون طبعة، دار حامد، عمان، الأردن، 2007
- موريس انجريس، ترجمة البوزيد الصحراوي، كمال بوشرف وسعيد سبوعو، منهجية البحث العلمي العلوم الإنسانية، دار القصبة، الجزائر، 2006
- موسى عبد الناصر، واعر وسيلة، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، ولاية مستغانم
- نوري منير برك، نعيمة بوزيان، الرحمانى هاجر، الاتصالات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية والتوصيات والمتطلبات m-hdz@yahoo.fr
- هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، بدون طبعة، دار التراية، عمان، الأردن

Jean. Luc Carron, Sabine Separi , organisation et gestion de l'entreprise, dunod , paris, 2001

Yves Win King, la nouvelle communication, l'Ed, ED du seuil,1984, paris

الرسائل الجامعية

- بابا احمد سعاد، بوندارة زهية، دور الاتصال في فعالية القيادة الإدارية، شهادة الماستر في الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية 2018 , 2019
- ابو حميدة، اتر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطور أداء المؤسسة، شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2017, 2018
- بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في تنظيم الصناعي الجزائري كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، السنة 2006, 2007
- دريوش شاهيناز، اتر أنماط القيادة الإدارية على التنمية ابداع الموارد البشرية، دراسة نظرية تطبيقية مدكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراة اقتصاد مناجمت, قسنطينة 2011/2012
- عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع الاستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة نظرية وتطبيقية، مدكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، وهران، سنة 2009/2010
- نجمي عيدة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال واتها على المؤسسة الاقتصادية، مستار تخصص اقتصاد تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2016, 2017

المواقع الالكترونية:

- <https://cte.univ-setif2.dz>

- <https://www.algeriatelecom.dz>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس
كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

استبيان حول: تأثير القيادة الإدارية على الاتصال

سيدي(ة):

في إطار تحضير الأطروحة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الاسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، وهذا دون ذكر اسمكم علما ان اجابتكم لن تستخدم الا لغرض علمي، كما انها ستساهم في تطوير البحث العلمي في بلادنا
نشكركم مسبقا على تعاونكم الإنجاز هذه الدراسة

الطالبة:

بن سالم جيهان صابرية
بناصر نزيهة

تحت اشراف :

د.موزاي عبد القادر

السنة الجامعية 2021/2022

استمارة المعلومات

1. المتغيرات الشخصية:

الجنس:

ذكر انثى

الحالة المدنية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

المستوى التعليمي:

بكالوريا ليسانس ماستر تكوين آخر

التقدمية في العمل القيادي:

5-1 سنوات 10-5 سنوات 20-10 سنة 20 فأكثر

2. السمات القيادية لدى القادة والمرؤوسين

هل القيادة الإدارية تجيب على كل التساؤلات التقنية المطروحة من قبل الاتباع؟

نعم لا على حسب السياق

هل القيادة الإدارية تشجع المرؤوسين على روح المبادرة؟

نعم لا على حسب الكفاءة

هل القيادة الإدارية تستعمل صلاحيتها من اجل الإنذار في حالة التقصير في المهنة؟

نعم لا نادرا

هل تعمل القيادة الإدارية على إشاعة الرضا الشخصي لتطبيق استراتيجية الاتصال؟

مدح الاتباع اختيار الصفوة ابراز المكاسب المادية

ماهي الأنماط القيادية التي يتصف بها القادة الإداريين؟

الديمقراطية الأوتوقراطية التسيبية التفاضلية

هل تمارس القيادة الإدارية السلوك القيادي في كل عملها؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

هل القيادة الإدارية لديها ثقافة السمع؟

نعم لا ليس في الغالب على حسب القائد الإداري

3. فعالية القيادة الإدارية لنجاح عملية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر

ماهي الصفات التي تتسم بها القيادة الإدارية في المؤسسة اتصالات الجزائر؟

التكيف مع المواقف اليقظة اللينة الاجتماعية النشاط أخرى

ماهي المهارات التي يتصف بها القائد الإداري في المؤسسة؟

الدكاء المهارات الفكرية الاقناع تعدد المهارات القيادية

ماهي سمات النجاح القيادة الإدارية في مهمتها الاتصالية؟

اتصال الفعال الزيادة في المردودية

سهولة المهمة سرعة التنفيذ

كيف يتعامل القائد الإداري في حالة غياب المظاهر والسمات الاتصالية والقيادية؟

مواصلة العمل القيادي الاستقالة المحاول عدة مرات

ماهي اللغة المستعملة لدى القادة الإدارية في العمليات الاتصالية مع الاتباع؟

عربية الفرنسية

العربية والفرنسية العامية

هل تكتسب القيادة الإدارية ولاء المرؤوسين عن طريق؟

تحمل المسؤولية التامة عن تصرفات الجماعة

المعاملة على قدم المساواة

اشراك ذوي الكفاءة في القيادة الإدارية

هل القيادة الإدارية تعمل على تجسيد التعاون بين الأعضاء الفريق؟

توجيه النظر لمعاينة الذين لا يتعاونوا

تحمل افراد الفريق المسؤولية

المطالبة بالتعاون

هل هناك عوامل تؤثر في فعالية القيادة الإدارية لنجاح عملية الاتصال بمؤسسة؟

نعم لا

هل القيادة الإدارية تحفز المرؤوسين في العمل؟

نعم لا

كيف هي العلاقة الإدارية بأعضاء الفريق؟

تدعهم يدركون انهم يستطيعون ان يلجؤوا اليك لمساعدتهم عندما يضلون السبيل

تحاول ان تقيم علاقاتك الشخصية على أساس التباعد وليس على أساس المودة

تتصرف في سياستك على اعتبار رأيك هو النهائي

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر القيادة الإدارية على الاتصال في مؤسسة الاتصالات الجزائرية وكالة مستغانم وما مدي مساهمة الأساليب والسمات القيادية ووسائل الاتصال في انجاحها وقد تم اعتماد على الملاحظة والاستبيان وبها تمت معالجة البيانات وبناء على نتائج الدراسة توصلنا الى ان هناك دور وتأثير كبير للقيادة الإدارية على الاتصال في تسيير وتنظيم هيكل هذه المؤسسة واخذها الى طريق النجاح

الكلمات المفتاحية

القيادة الإدارية، قرارات الإدارية، الاتصال، الاتصال التنظيمي

Résumé

Cette étude visait à connaître l'effet du leadership administratif sur la communication au sein de la Société Algérie Télécom - Agence de Mostaganem- quelle et l'impact des techniques, Des caractéristique (style) du leadership et des moyens de communication a son succès

On s'est donc appuyé sur l'observation et le questionnaire, avec lesquels les données ont été traitées. Sur la base des résultats de l'étude, nous avons conclu qu'il existe un rôle et un impact significatifs du leadership administratif sur la communication dans la gestion et l'organisation de la structure de cette institution et dans sa conduite vers le succès.