

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

شعبة علوم اعلام و اتصال

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم اعلام واتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

الاتصال والقيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع بشار -

من إعداد الطالبتين:

- لعموري امينة-

- زوقاغ شهيرة

أمام لجنة المناقشة

الصفة

الرتبة

اللقب والاسم

رئيسا

أستاذ محاضر (..)

د. مرواني مروان

مشارفا ومقررا

أستاذ محاضر (..)

د. رقاد حليلة

ممتحنا

أستاذ محاضر (..)

د. صفاح أمال



السنة الجامعية: 2019-2020



# التشكرات

نحمد الله أولاً ولا ننثي عليه لا نحصي ثناء ، كما أثنى هو على نفسه بما امدنا من قوة وعزيمة ووفقتنا لإتمام هذا العمل المتواضع ، ونحتسبه خالصاً لوجهه الكريم ، ونصلي ونسلم على نبي الرحمة محمد عليه أزكى الصلوات والتسليم

كما نتقدم بالشكر وأسمى عبارات التقدير إلى الأستاذة التي تكرمت علينا بقبولها الإشراف على هذه الدراسة الدكتوراة **رقاد حليلة**

كما نتشكرها على النصائح و الإرشادات القيمة التي لم تبخل بها علينا طوال إنجاز هذا العمل .

فقد يسرت لنا الطريق الصحيح جزاها الله كل خير

كما نتقدم بخالص شكرنا إلى عمال وإطارات مؤسسة سون لغاز لتوزيع الكهرباء والغاز ببشار على تعاونهم ودعمهم لنا

بالإضافة نتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة بقبولهم قراءة هذا البحث

كما نشكر دليلة بن زعمة على مسانبتها لنا

كما نشكر فتحي كمال يونس وعبد الرحيم لوقوفهم معنا طول إنجاز مذكرة

وإلى كل من ساهم من قريب وبعيد في دعم هذا الجهد العلمي المتواضع

# الأهداء

أحمدك ربي يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك أنه لا يسعني

في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة

جهدي إلى من قال فيهما الله عزوجل "...وبالوالدين احساناً".

إلى أول شعاع نور أضاء لي درب حياتي إلى أعلى دموع سألت من أجلي إلى

من وقعت عليها أول نظرة في حياتي وإلى من دعت لي سرا وجهراً إلى التي مهما

قلت فيها وفعلت التي لم أجد كلمة توفيقها حقها سوى كلمة **أمي**

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشممني بالعطف والحنان، وكان لي درع الأمان

أحتمي به من نائبات الزمان والذي تحمل عبئ الحياة لأجلي إلى من كلله الله بالهبة والوقار

من أحمل اسمه بكل افتخار ، أمد الله في عمره إلى القلب الكبير **أبي**

إلى رفيقة الدرب وحببية القلب من بوجودها ومحبتها أكتسب القوة مع تمنياتي لها بالنجاح

والتوفيق مريم

إلى قرة عيني وسندي في الحياة أخي العزيز عبد القادر وزوجته الغالية فاطمة

إلى الكتكتوتين حبيبتي قلبي خليفة بدر الدين ومحمد رياض

إلى جدتي الحبيبة التي لطالما غمرني عطفها ووفقتي الله بفضل دعائها

إلى روح جدي الطاهرة ، أن يتغمد الله روحه ويسكنه فسيح جناته

إلى كل أفراد عائلتي كبيرها وصغيرها أخص بالذكر خالي عامر وميلود الذي لم يبخل علي بالدعاء

إلى صديقتي العزيزة أمينة وعائلتها المحترمة

إلى أحب الناس إلى الذين قيل فيهم رب أخ لك لم تلده أمك : عائشة ، ويسام ، فاطمة

الزهراء

صورية ، سليمة ، صليحة

كل أساتذتي في كل المراحل

إلى من جمعنا بهم قسم واحد ومدرج واحد

إلى كل من همه أمري وأسعده نجاحي إلى كل هؤلاء

وفي الختام أهدي أحلى سلام إلى من كرمهم الإسلام أساتذتي الكرام أساتذة علوم الإعلام والاتصال

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

# شهادة

# الإهداء

أهدي عملي هذا:

إلى التي لا يطيب خاطر إلا بشكرها، و لا يهنأ الفؤاد إلا  
بمرضاتها إلى ينبوع الرحمة و العطاء أطل الله فب عمرها و أبقاها مادامت  
الجنة تحت أقدامها إلى من حملتني وهنا على وهن و من سايرتني  
في السراء و الضراء دون كلل أو ملل و دعت لي سرا و جهرا إلى التي  
مهما قلت و مهما فعلت لن أوفيهما حقها. "أمي الغالية"

إلى من كلله الله بالهبة و الوقار من أحمل اسمه بكل إفتخار إلى من أمضى وقته  
فا الكد و العمل ليرسم لنا طريقا ممهدا نحالمستقبل أدعو الله أن يمد في عمرك  
لترى ثمارا قد حان قطفها. "إليك يا أبتى الغالي"

إلى رياحين حياتي و من أنروني عن أنفسهم إخوتي " فاروق، أحلام و باديس"  
الذين كان لهم بالغ الأثر في تخطي الكثير من العقبات و الصعاب.

إلى أخواتي التي لم تلهن أمي : إلى ينابيع الصداقة الصافية، إلى أخواتي بالروح "شهرزاده أمال،  
حفيظة، زبيدة، حنان، مريم" و كل من جمعني بهم الدراسة.

و لا ينبغي أن أنسى من كان لهم الدور الأكبر في مساندتي ومدى بالمعلومات القيمة أساتذتنا الكرام  
"أساتذة علوم الإعلام و الإتصال"

المنينة

المُلخَص

الملخص:

وتناولت هذه الدراسة موضوع الإتصال و القيادة الإدارية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و هي عبارة عن دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز - فرع بشار - باعتبارها من بين المؤسسات الوطنية التي تحتل الريادة على مستوى التراب الوطني، أجريت على عينة قصدية تتكون من 10موظفين يشغلون مناصب رؤساء الأقسام والمصالح، حيث إعتمدت منهج دراسة حالة الذي يساعد على التعمق في الدراسة للوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة، و سعت إلى معرفة أهداف و معوقات الإتصال المؤسسي، و كذا نظريات القيادة و أنماطها كنظرية السمات و التعرف على العلاقة التي تربط بين الإتصال و القيادة بالمؤسسة. و إنطلقت دراستنا من التساؤل التالي: هل تساهم الآليات الإتصالية في تفعيل القيادة الإدارية

داخل مؤسسة سونلغاز - فرع بشار-؟

و من بين أهم النتائج التي توصلنا إليها:

- بروز مكانة الإتصال الداخلي في المؤسسات العمومية.
- و توصلنا إلى التعرف على مختلف المهارات القيادية بالمؤسسة.
- معرفة مساهمة آليات الإتصال في تفعيل القيادة الإدارية داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

الإتصال - الإتصال المؤسسي - القيادة الإدارية - المؤسسة الإقتصادية.

---

## ***The summary***

Algerian economic corporation ,it is a field study at the Sonelgaz corporation for Electricity and Gas distribution –bechar branch – as one of the national institutions that occupy the leadership at the national level ,it was conducted on an intentional sample contains of 10 employees occupThis study dealt with the topic of communication and administrative leadership in the positions of heads of departments and services . where it relied on the case study method that helps to delve deeper into the study ,to access generalizations related to the studied unit ,and it sought to know the goals and the obstacles of institutional communication as well as leadership theories and its patterns , As a theory of features and identification of the relationship that connect between communication and leadership in the corporation .

so our study started from the following question :

Do communication mechanisms contribute to the activation of administrative leadership inside the Sonelegaz corporation –bechar branch– ?

and among the most results we have achieved :

- the emergence of internal communication position in the public

institutions

– we have reach to get to know the various leadership skills of the corporation .

– knowing the contribution of communication mechanisms in activation the administrative leadership within the corporation .

Keywords : Institutional communication – administrative leadership – communication–economical institution.

الفهرس

## فهرس المحتويات

	التشكر
	الإهداء
	الملخص
أ	مقدمة عامة
	<b>الإطار المنهجي</b>
6	الدراسة الإستطلاعية
8	الإشكالية
8	التساؤلات الفرعية
9	الفرضيات
9	أهداف الدراسة
10	أهمية الدراسة
10	دوافع الدراسة (أسباب )
11	حدود الدراسة (الإطار الزمني والمكاني)
12	مجتمع البحث
12	عينة البحث

## فهرس المحتويات

13	تحديد المفاهيم
18	المنهج المتبع
21	أدوات جمع البيانات
23	الدراسات السابقة
26	التعقيب عن الدراسة
<b>الجانب النظري</b>	
الفصل التمهيدي العملية الاتصالية بين المفهوم والخصائص	
29	تمهيد
30	مفهوم العملية الاتصالية
30	خصائص العملية الاتصالية
33	أهداف الاتصال المؤسسي
34	معيقات الاتصال المؤسسي
37	خاتمة الفصل
الفصل الأول القيادة الإدارية في المنظمات	
41	تمهيد
42	العملية القيادية وطبيعتها

## فهرس المحتويات

43	علاقة القيادة بالإدارة
45	نظريات ودراسات القيادة
61	هيكل عمل القيادة وأنماطها
67	مصادر قوة القائد
71	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني الاتصال والقيادة دراسة في العلاقة
73	تمهيد
74	مفهوم الاتصال في القيادة
74	الاتصال القيادي في المؤسسة
77	احتياجات القيادات في مجال الاتصال
82	مهارات الاتصال في القيادة الإدارية
85	خاتمة الفصل
	<b>الجانب الميداني</b>
87	نشأة مؤسسة سونلغاز
92	تقديم بطاقة فنية حول المؤسسة (مؤسسة سون لغاز لتوزيع الكهرباء والغاز)
97	تحليل جدول السمات

## فهرس المحتويات

98	تحليل المقابلات
119	التأكد من صحة الفرضيات
126	النتائج العامة للدراسة
ج	خاتمة عامة
	المراجع
	الملاحق

# مقدمة عامة

## مقدمة

إن الاتصال ضروري في كل مجالات الحياة إذ يعتبر من أقدم الاهتمامات الفكرية ، الاجتماعية تعود أصولها إلى قدم الوجود البشري لأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه ،وهي فطرة فطره الله عليها ليحقق ذاته وكيونته ،من أجل التفاهم والتعاون وبناء العلاقات مع أقرانه ، إذ يعد سلوك يتم بواسطته تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد بشتى الطرق سواء كانت لفظية أو كتابية أو عن طريق الإشارات ومن خلال هذه العملية يتم تحقيق الأهداف المرغوبة ، حيث يساهم في عملية التفاعل داخل المؤسسة.

إن الاتصال كان ولا يزال يمثل مشكلة جوهرية في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، حيث يعتبر من العمليات الاجتماعية ذات الأهمية القصوى في تنظيم المؤسسات الاقتصادية والثقافية في تحسين أدائها وتحقيق الرفاهية لأعضائها باختلاف فئاتهم ومكانتهم المهنية ، كما لا يمكن تصور أي عمل بدون اتصال ، أو قيام شخص لتحقيق هدف بدون اتصال ،فالحديث و إلقاء التعليمات والاجتماعات والتقارير ، ولو نظرنا إلى كمية الاتصالات التي يقوم بها كل مسؤول أو موظف في مؤسسة ما في اليوم الواحد لوجدناها تستغرق معظم وقت العمل اليومي .

حيث إن التفاهم والتنسيق الجيد بين وحدات المؤسسة الواحدة ، أو بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى ، يعتمد كثيرا على سهولة الاتصال وفعاليتها مع تنوع أساليبه ووضوحها ،حيث يعد

الاتصال بمثابة إحدى المهارات الأساسية التي يجب أن يتزود بها كل مسؤول من أجل تحقيق التكامل الوظيفي والبنائي اللازم بين أوجه نشاط المؤسسة وأعمال أفرادها، لهذا يبقى الاتصال إحدى الدعائم الهامة التي يركز عليها البناء التنظيمي ، ويحدد النشاط التعاوني في الجماعات والمؤسسات .

ونظرا لهذه الأهمية التي يكتسبها الاتصال عامة واتصال المؤسسات على وجه الخصوص ، اتجهت مختلف الدول والمؤسسات الكبيرة إلى وضع أنظمة وشبكات الاتصال والمعلومات متطورة ومتنوعة مدعمة بأنظمة وتكنولوجيات للإعلام والمعلومات داخلية وخارجية تحقق للعاملين داخل المؤسسة شروط العمل والإدارة الجيدة والمتوازنة ، مع تنمية علاقات التفاعل والتعاون بدل التفكك والصراع .

لقد نالت القيادة عموما والإدارية على وجه الخصوص باهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم منذ أقدم العصور عبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية ، يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أكثر المواضيع التي كتب عنها و بحث فيها في ميدان الإدارة و أكثرها إثارة للجدل، فهي تمثل إحدى وظائف القائد و هي التي تميز القائد الفعال عن غيره، فالمعروف أن وظيفة القادة هي صنع القرارات فعالة، كما أن إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار سيزيد من فعالية القرارات، كونها تشكل محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسة وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة ، فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات ،سواء كانت في القطاع

العام أو القطاع الخاص لما لها من دور تحقيق التميز والنجاح ، والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات تمر بمرحلة حرجة في ظل الإصلاحات التي تقوم بها في الميادين الاقتصادية والاجتماعية المختلفة التي ترتبط في مجموعها بأدائها حيث ركزت مختلف محاولات الإصلاح وتغير شروط وقواعد التسيير فيها على هدف تحسين هذا الأداء وهو ما جعل الاهتمام أكثر بالاتصال والقيادة من اجل التأثير على فعاليتها ضروريا ومفيدا ،حيث كان لزاما على القيادة الإدارية أن تعي أهمية الاتصال الفعال وكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بخدمات إدارتها ومن ثم الإلمام بأنواع الاتصال الناجح لاستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة التي تتعامل معها.

فمن بين المؤسسات التي أجرينا عليها دراستنا هي المؤسسة الاقتصادية التي تعتبر من بين المؤسسات والتنظيمات الفعالة في البلاد ،فإخترنا منهج دراسة حالة لمؤسسة من المؤسسات العمومية الاقتصادية وحتى يكون هناك إلمام بمختلف أقسام الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة .

### تقسيمات البحث :

للإحاطة التامة والمختصرة بالموضوع وللإجابة عن الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم البحث على ثلاثة أقسام : جانب منهجي عالجا فيه الخطوات المنهجية للدراسة المتمثلة في الإشكالية ، الفرضيات ، التساؤلات ، أهمية و أهداف البحث وأسباب اختيار الموضوع ، والدراسة الاستطلاعية والمنهج بالإضافة الى الدراسات السابقة والمفاهيم الإجرائية في الدراسة ثم صعوبات البحث ،أما فيما يخص الجانب النظري فقد كان على شكل فصول تتخللها

عناصر :الفصل التمهيدي للعملية الاتصالية بين المفهوم والخصائص ،أهداف الاتصال  
المؤسساتي ومعيقاته.

والفصل الأول : تطرقنا فيه إلى مفهوم القيادة الإدارية وعلاقتها بالإدارة و وسوف نعرض  
فيه كذلك نظريات وأنماط القيادة الإدارية وهيكل عمل القيادة ثم صفات القائد الإداري.

الفصل الثاني : سوف نتطرق فيه إلى مفهوم الإتصال القيادي في المؤسسة ، واحتياجات  
القيادات في مجال الاتصال و إلى دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والإتصال في  
المؤسسة.

أما الجانب التطبيقي فهو يتكون من فصل واحد يضم دراسة ميدانية لحالة مؤسسة سونلغاز  
وسوف نتطرق إلى تعريف المؤسسة بصفة مختصرة وكذلك توضيح هيكلها التنظيمي  
وأهدافها ، بالإضافة إلى دراسة علاقه القيادة الإدارية و الاتصال في المؤسسة كل منهما  
على حدا وكذلك دراسة العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية والاتصال وذلك من خلال  
تحليل المقابلات الموجهة إلى القياديين بالمؤسسة.

## الاطار المنهجي

## الدراسة الاستطلاعية

لقد اعتمدنا في هذه الخطوة على الاحتكاك بالميدان والقيام بالدراسة ميدانية على مستوى مديرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لبشار لا خذ معلومات مبدئية لدراستنا توجهنا مرتين إلى المديرية من 22 ديسمبر 2019 و2 جانفي 2020 من اجل التعرف على مدى اعتماد المديرية على الاتصال والقيادة الإدارية وذلك من خلال مقابلات تمت مع عدد من الموظفين على مستوى المديرية فطرحنا أسئلة من بينها:

- ماهي وسائل الاتصال على المستوى الداخلي أكثر استخداما ؟
- ماهي المهارات التي يتصف بها القائد الإداري في مؤسسة سونلغاز؟
- هل هناك عوامل تؤثر في فعالية القيادة الإدارية لنجاح العملية الاتصالية

بمؤسسة سونلغاز؟

بعد انتهائنا من الدراسة الاستطلاعية على مستوى مديرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز ببشار استنتجنا مايلي :

- وسائل الاتصال على المستوى الداخلي أكثر استخداما :الهاتف، البريد الإلكتروني، الإنترنت، اتصال شفهي، كتابي.
- المهارات التي يتصف بها القائد الإداري في مؤسسة سونلغاز :يتميز بالكفاءة

والخبرة ،وان تكون لديه المعرفة التامة في مجال تخصصه ولأن يكون قادرا على اتخاذ القرارات المناسبة وفهم العوامل المؤثرة في العمل والبحث عن حلول للمشكلات.

• العوامل المؤثرة في فعالية القيادة الإدارية لنجاح العملية الاتصالية بمؤسسة

سونلغاز :

- عوامل تتعلق بالقائد نفسه هو مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية .

- عوامل تتعلق بالمرؤوسين كما يختلف القادة في قيمهم وميولهم واتجاهاتهم

وإدراكهم ،كذلك يتفاوت المرؤوسون في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم ،وميولهم

للاستقلالية والاستعداد لتحمل المسؤولية واهتمامهم بالمشكلة قيد البحث ومدى التزامهم بأهداف المنظمة .

## الإشكالية :

أصبح الاتصال اليوم سلاحا مهما بالنسبة للبلدان مثلما للمؤسسات، لذلك صناعة الاتصال تعتبر رهانا اقتصاديا هاما، يسمح للمجتمع بالحركة و التبادل في الحياة اليومية. ومن بين أنواع الاتصال ، الاتصال المؤسساتي فهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء و التأثير في المواقف و الاتجاهات فهو بهذا أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسة التي تتكون من مجموعة الوحدات و المستويات المختلفة والتي بدورها تشكل هيكل المؤسسة أو النظام الإداري الذي يحدد بصفة رسمية مكانة و وظيفة كل فرد في المؤسسة.

إذ يسمح لنا هذا الدور بمعرفة القائد الإداري و ذلك من خلال تصرفاته و سلوكه الذي يحفز الأفراد و يدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.

و ذلك باتخاذ القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين، و كل هذا يندرج ضمن إطار واحد ألا و هو القيادة الإدارية الذي تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و إستهالتهم للتعاون لتحقيق هدف معين. ومن هنا فصيافة التوجهات الحاضرة و المستقبلية لأي منظمة مرتبط بعنصر القيادة عامة و القيادة الفعالة و الإيجابية خاصة . فنتاولنا في دراستنا مؤسسة سونلغاز التي هي بدورها تعتبر مؤسسة اقتصادية عمومية تجارية جزائرية مجا نشاطها إنتاج و نقل الطاقة و الغاز، قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة

ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج ،ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي:

-هل تساهم آليات الاتصال في تفعيل القيادة الإدارية داخل مؤسسة سونلغاز - فرع بشار-؟

وتتفرع من السؤال الجوهري عدة تساؤلات من بينها :

- ماهي آليات الاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة ؟
- فيما تتمثل مؤشرات القيادة الإدارية بمؤسسة شركة سونلغاز؟
- ماهي العلاقة التي تربط القيادة الإدارية والاتصال؟

### الفرضيات :

- للقيادة عدة مؤشرات تجعلها فعالة وناجحة .
- العلاقة التي تربط القيادة الإدارية والاتصال علاقة تأثير وتؤثر.

### أهداف الدراسة :

- تحديد المفهوم الدقيق للقيادة الإدارية وأهميتها.
- إبراز فعالية القيادة الإدارية وأسسها ومبادئها.
- معرفة التقنيات الحديثة لقيادة التنظيم التي تساهم في نجاح القائد.
- تحديد صفات القائد الناجح.

- تبيان واقع دور القيادة في نجاح إستراتيجية الاتصال واتخاذ القرارات في تسيير المؤسسة .

- الوصول إلى العلاقة بين الاتصال والقيادة الإدارية في المؤسسة.

### أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال في مؤسسة سونلغاز لدى مديري المنظمات عدة عوامل منها :

- باعتبار القيادة الإدارية القلب النابض للإدارة , حيث تخدم جميع الجوانب العلمية للإدارة فتجعلها فعالة في تحقيق الأهداف المسطرة .
- معرفة أهمية القيادة الإدارية في المؤسسة .
- معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على عملية الاتصال سواءا بالإيجاب أو السلب.
- أصبح للاتصال دور كبير ووسيلة فعالة في مساعدة الرؤساء والقادة الإداريين في إدارة المنظمة وهذا من خلال تبني اتصال فعال ونمط قيادي لتحقيق أهداف المنظمة.

### دوافع الدراسة :

#### ❖ دوافع شخصية:

- ميولنا لمثل هذه المواضيع والدراسات.

- الرغبة في التعمق أكثر في مجال القيادة الإدارية.
- السعي إلى معالجة العلاقة بين متغيرات أنية في تخصص الاتصال تنظيمي.

#### ❖ دوافع موضوعية :

- قلة الاهتمام بهذا النوع من المواضيع باعتباره جديد في المسار الجامعي في مرحلة الماجستير.
- التعرف على كيفية تجسيد تقنيات القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية الحديثة.
- إبراز القيادة الإدارية ودورها الفعال الذي تلعبه في مشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسات.

#### حدود الدراسة :

#### ❖ الإطار المكاني :

اخترنا مؤسسة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية بشار لقربها من مكان إقامتنا، كما انه من خلال معطيات الدراسة الأولية التي إفادتنا بها المؤسسة وجدنا أنها مناسبة لإجراء دراستنا الميدانية ومن بين هاته المعطيات وجود قسم المكلف بالاتصال بالمؤسسة يهتم بمختلف النشاطات والبرامج من تنظيم أيام تحسيسية وتوعوية... الخ.

الموجود مقرها طريق القائد مدوني رشيد بشار.

## ❖ الإطار الزمني :

تمت دراستنا حول الاتصال والقيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز ببشار نموذجا فقمنا بضبط عنوان الدراسة والنزول إلى الميدان وإجراء دراسة استطلاعية من 13 ديسمبر إلى غاية 22 ديسمبر 2019 على الساعة 10 صباحا إلى غاية منتصف النهار و 02 جانفي 2020 لآخذ لمحة عامة عن مديرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز ببشار. إلى غاية 20 فيفري 2020.

❖ **العنصر البشري:** الجمهور الداخلي لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز ببشار.

## مجتمع البحث :

للقيام بدراسة ميدانية لا بد من تحديد مجتمع الدراسة لإجراء البحث . وفي دراستنا هذه يتكون مجتمع البحث الذي قمنا بإجراء دراستنا عنه من جميع أفراد مؤسسة سونلغاز ببشار العاملين بها على اختلاف مراكزهم الوظيفية والبالغ عددهم تقريبا حوالي 500 موظف.

**عينة الدراسة:** بعد تحديدنا لمجتمع البحث والذي يمثل أفراد مؤسسة سونلغاز ببشار تعرف

العينة أنها كل مجموعة من الأفراد يمكن أن تعمم على نتائج أي دراسة ،ولكي يتحقق هذا

التعميم يجب أن تكون العينة ممثلة لهؤلاء الأفراد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -محمد الغريب عبد الكريم ،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ،ديوان المطبوعات الجامعية ،ط2،الجزائر ،1999،ص19.

إن العينة التي قمنا باختيارها هي عينة قصدية، فتمثلت عينة بحثنا في موظفي مؤسسة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية بشار والتي شملت على 10 موظفين الذين هم رؤساء المصالح والأقسام .

### تحديد المفاهيم:

### الاتصال:

**لغة :** هي كلمة **communication** (بمعنى نقل و أوصل وبلغ ) وتعود جذورها إلى الكلمة اللاتينية **comminus** التي تعني الشيء المشترك ، وما تجدر إليه الإشارة أن كلمة اتصال باللغات الأجنبية تؤدي معاني كثيرة نعبر عنها باللغة العربية بكلمات مختلفة نكتفي بذكر ثلاثة منها وهي "المواصلات " و"البلاغ " و "الاتصال"<sup>1</sup>.

▪ **اصطلاحا :** فنجد العديد من التعاريف التي سعى فيها أصحابها إلى عرض معنى

الاتصال نذكر منها:

تعرفه **رحيمة الطيب عيساني** : "هو انتقال المعلومات و الأفكار والاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز ، والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي فهو يمكننا من نقل معارفنا ويسير التفاهم بين الأفراد."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رضوان بلخيري ،مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال - نشأتها وتطورها- ،المحمدية ،الجزائر، ط1، 2014 ،ص15.

<sup>2</sup> - عبد العزيز ،خليفة شعبان ،قاموس البنهاوي الموسوعي في مصطلحات المكتبات والمعلومات ،القاهرة ،دار الفكر

العربي للنشر والتوزيع ،1991،ص244.

يستعمل لفظ الاتصال للدلالة على عملية نقل وتبادل أو تحويل المعلومات والرسائل والخبرات والآراء بين المرسل والمستقبل.

- **إجرائيا** : هو عملية يتم التفاعل فيها بين المرسل والمستقبل، وفي هذا التفاعل يتم تبادل ونقل الأفكار أو تحويل المعلومات والرسائل والخبرات والآراء .

### -الاتصال المؤسسي :

- **اصطلاحا** : يعرفه إبراهيم عرقوب بأنه:"عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.وكما هو معروف فهو إما اتصال رسميا (هابطا، صاعدا، أفقيا)، أو غير رسمي.<sup>1</sup>
- **إجرائيا** هو نقل وتبادل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة يعني الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة مع جمهورها الداخلي .

### -القيادة :

- **لغة** : (قاد، يقود، قودا و قيادة)<sup>2</sup>.

(القائد جمع قواد و قادة) رئيس الجيش، أنف الجبل.

القيادة: مهنة القائد، المكان الذي يكون فيه القائد و منها القيادة العامة أي مركز القائد العام.

<sup>1</sup> - فضيل دليو ،اتصال المؤسسة ،إشهار ،علاقات عامة ،علاقات مع الصحافة ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،2003،ص28.

<sup>2</sup> - القاموس الكافي عربي ، دار الأصالة للنشر والتوزيع والاستيراد ،الجزائر ، ط3 ، 2009،ص390.

▪ اصطلاحاً: تعددت تعريفات القيادة فمن بينها:

تعريف **محمد فتحي**: عملية تأثير في نشاط الأفراد و الجماعات و توجيه ذلك النشاط نحو

تحقيق غاية معينة و التنسيق بين جهودهم بما يكفل كفاءة إنتاجية مرتفعة.<sup>1</sup>

أما **محي الدين مختار** يعرفها على أنها: سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف

الجماعة و تحريك الجماعة نحو هذه الأهداف و تحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء

و الحفاظ على تماسك الجماعة و تسيير مواردها.<sup>2</sup>

و حسب **الدكتورة سهيلة عباس**: القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين

القائد و مرؤوسيه أو تابعيه.<sup>3</sup>

وتعرف أيضا بأنها :عملية تأثير متبادلة بين القائد و مرؤوسيه للوصول إلى تحقيق الأهداف

المشتركة ويمكن القول بأنها عملية توجيه وتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد

الجماعة.<sup>4</sup>

▪ **إجرائياً**: القيادة هي التأثير الفعال في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها،

كما أنها القدرة على إقناع الآخرين للعمل بحماس و محاولة تحقيق أهداف محددة.

<sup>1</sup> - محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص158.

<sup>2</sup> - محي الدين مختار، علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص117.

<sup>3</sup> - سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص14.

<sup>4</sup> - علامة محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان الأردن

، 2010، ص14-15.

- الإدارة :

- لغة : "إدارة شركة أو مدرسة أو مؤسسة " :الجهاز الذي ييسر أمورها ويشرف على أعمالها.
- اصطلاحا :يعرفها علي السلمي بأنها"ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج مرغوبة ومحددة باستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما<sup>1</sup>.
- إجرائيا : هي وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية على بيئة العمل.

- القيادة الإدارية: تعددت التعاريف من بينها

عرف كنتونر و أدونال **KOONTZ,ODONNEL** ،القيادة على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-علي السلمي ،الإدارة المصرية :رؤية جديدة ،الهيئة المصرية العامة للكتاب ،القاهرة ،1979،ص75.  
<sup>2</sup> - نعيم نصير ،القيادة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة ،ط1،المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،عمان ،الأردن ،1986،ص90. علي السلمي ،الإدارة المصرية :رؤية جديدة ،الهيئة المصرية العامة للكتاب ،القاهرة ،1979،ص75.

ويعرفها كذلك "أنور ارسلان" بأنها :القدرة على التوجيه و التنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين ،وذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة<sup>1</sup>.

- **إجرائيا :** هي قدرة شخص ما في التأثير على سلوك الآخرين بحيث يتم قبول قيادته دون التزام قانوني، تهدف إلى تحقيق أهداف معينة للمنظمة.

### -المؤسسة :

- **اصطلاحا :**تعرف أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا ودو إطار قانوني واجتماعي ،يهدف إلى إنتاج أو تبادل سلع وخدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج (مالية ،بشرية ،مادية ،أساليب إدارية ) وهذا بالتعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق نتيجة معينة وفق شروط اقتصادية معينة تبعا لحجم ونوع النشاط<sup>2</sup>.

### ▪ إجرائيا :

هي مؤسسة اقتصادية لتوزيع الكهرباء والغاز،تتكون من عدة مصالح ، تقدم خدمات للجمهور الخارجي المتمثل في (الزبائن ،المقاولين ،العملاء..).

<sup>1</sup>-احمد صقر عاشور ،إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت ،1983،ص52.

<sup>2</sup> -ناصر دادي عدون ،دار المحمدية العامة ،الجزائر ،1998،ص8.

المؤسسة الاقتصادية: أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المالية ( الطبيعية كانت أو المادية أو غيرها )والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين ومحدد قصد انجاز أو أداء مهام بها من طرف المجتمع .<sup>1</sup>

### المنهج المتبع :

طبيعة الموضوع ونوع المعلومات التي يريد الباحث الوصول إليها ،تقرض عليه المنهج الذي يتبعه ، وبما أن هدف الدراسة هو الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والاتصال ، فمن خلال دراستنا ارتأينا إلى اختيار المنهج دراسة الحالة على اعتبار أنه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة.

### ❖ منهج دراسة حالة

-لغويا : تعني كلمة " حالة " في اللغة العربية ،حال الشيء ،سواء كان شخصا أو حيوانا أو جمادا أو تنظيميا ...

وهي تنفيذ كينونة هذا الشيء ،أي ماهو عليه من وضع ،من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - احمد طرطار ،تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1999 ،ص15.

<sup>2</sup> - الفيروز أبادي ،مجد الدين محمد بن يعقوب ،قاموس المحيط ، ج3،مؤسسة الرسالة ،بيروت ،ص346.

تقابل هذه الكلمة في اللغة الفرنسية كلمة "le cas" التي تشير إلى الوضعية **situation**

التي عليها الشيء، لذا فإن دراسة الحالة في اللغة العربية يقابلها في اللغة الفرنسية مفهوم **de**

**étude cas** المستخدم في البحث العلمي للدلالة على تلك الدراسة المتعمقة لحالة فردية

معينة سواء كان فردا أو جماعة، هيئة سياسية أو اقتصادية أو مؤسسة إعلامية<sup>1</sup>.

-اصطلاحا: إن أبرز العلماء الذين اهتموا بمنهج دراسة الحالة في البحوث

الاجتماعية هم **Rivlin** و **جونز وماكلستر Mccallster**، و **ستران ووارترز warters**

، وهناك من العلماء من يرى أن دراسة الحالة شبيهة بالدراسة التاريخية لحالة والمجتمع

، بحيث أن دراسة الحالة هي دراسة معمقة للعوامل المتشابهة التي تمثل جذور الحالة

ومحتوياتها<sup>2</sup>، يعرف دراسة حالة بأنها: "منهج يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية

وحدة، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، و هو يقوم على أساس التعمق في

دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها و ذلك بقصد

الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة و غيرها من الوحدات المتشابهة<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> -احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص301-ص302.

<sup>2</sup> - عطوف محمد ياسين، مدخل في علم النفس الاجتماعي، دار النهار للنشر، بيروت، لبنان، 1981، ص51.

<sup>3</sup> - عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص114.

يعرف بأنه: بأنها عبارة عن دراسة متعمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار<sup>1</sup>.

فاستعمال هذا المنهج في الدراسة للمؤسسة الجزائرية يساهم في الوصول إلى تعميمات خاصة.

### • خصائص منهج دراسة الحالة:

يمكن تحديد هذه الخصائص في النقاط التالية:

-الخاصية الأولى لمنهج دراسة حالة هي التركيز و التعمق في حالة واحدة و تناولها

من كل الجوانب بمعنى أن الباحث يركز جهده الفكري و البدني حول حالة واحدة يدرسها دراسة جيدة، ولا يحقق هذه الخاصية إلا إذا تناول جميع جوانب الظاهرة.

-كذلك يتميز منهج دراسة الحالة بوجود حالة واحدة، و ليس مجتمع الدراسة و نختار

منه عينة، كما هو الحال في المناهج الأخرى كالمنهج الوصفي و المسح الاجتماعي، و هذه الخاصية سوف توفر الجهد و تزيد من التركيز، وتحول دون تشتت جهود الباحث، مما يؤثر على نوعية البحث و نوعية النتائج.

<sup>1</sup> - عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص114.

- إن الخاصيتين السابقتين يؤديان إلى الخاصية الثالثة و هي المتعلقة بدرجة مصداقية و موثوقية نتائج البحث، فعملية التركيز و التعمق في دراسة الحالة يكسب النتائج المتوصل إليها من خلال البحث على المصداقية و القيمة العلمية و القابلية للتعميم، و نستطيع القول أن هذه المزايا هي ثمرة أي بحث اجتماعي.

-الخاصية الرابعة لمنهج دراسة حالة هي المرونة التي يتمتع بها الباحث أثناء تطبيقه لهذا المنهج، بحيث أنه يستطيع أن يعدل و يزيد و يحذف بناءا على تطور البحث حول الحالة، وبناءا على المعلومات الجديدة التي يحصل عليها. بذلك يمكن القول أن الباحث يملك دائرة واسعة من التصرف عند تطبيقه لهذا المنهج<sup>1</sup>.

## أدوات جمع البيانات :

### ❖ الملاحظة :

هي الخطوة الأولى في البحث العلمي وهي من أهم عناصر البحث التجريبي، وأكثرها أهمية وحيوية ،لأنها المحرك الأساسي لبقية عناصر المنهج التجريبي ،حيث أن الملاحظة هي التي تقود إلى وضع الفرضيات وحتمية إجراء عملية التجريب على الفرضيات، لاستخراج القوانين والنظريات العلمية التي تفسر الظواهر والوقائع ،و الملاحظة العلمية هي المشاهدة

<sup>1</sup> - عامر مصباح ، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2008،ص114.

الحسية المقصودة والمنظمة والدقيقة للحوادث والأمور والظواهر ، بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها ونظرياتها، عن طريق القيام بعملية النظر في هذه الأشياء والأمور والوقائع، وتعرفها وتوصيفها وتصنيفها في اسر وفصائل ،ودلك قبل تحريك عمليتي وضع الفرضيات والتجريب.<sup>1</sup>

استخدمنا الملاحظة من خلال الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة في محاولة لتحديد العلاقات السائدة بين المرؤوسين ورؤسائهم في مجال العمل.

### ❖ المقابلة:

و تعد أداة هامة للحصول على المعلومات و تستخدم في مجالات متعددة، نظرا لميزتها ومرونتها حيث يعرفها أنجلس- "بأنها المحادثة الموجهة يقوم بها فرد آخر أو مع مجموعة من الأفراد الآخرين، بهدف حصوله على معلومات لاستخدامها في البحث العلمي". استخدمت المقابلة في محاولة لجمع معلومات و معطيات عامة حول المؤسسة محل الدراسة مثل(تاريخ الإنشاء، طبيعة العمل، عدد العمال) إلخ. كما تعرف ايضا : بأنها الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.

<sup>1</sup> -موريس أنجلس ،ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ،دار القصبية للنشر ،ب-ط 2004،ص197.

تضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة، والتي كانت تصب في موضوع الدراسة ومحاولة إسقاطها على حالة المؤسسة العمومية للكهرباء والغاز، وقد كانت كل الأسئلة مفتوحة وذلك من أجل الحصول على القدر الكافي من المعلومات وفتح المجال لهم للتعبير بكل حرية وذلك من أجل أن تكون المقابلة ثرية بالمعلومات.

### الدراسات السابقة :

❖ **الدراسة الأولى:** دراسة تحت عنوان مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية

الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الأكياس و الصناديق لوادي السمار

(1999-2000) رسالة ماجستير جامعة الجزائر قسم علوم الإعلام و الاتصال سنة

2001.

كانت الإشكالية الخاصة بها كالتالي: ما مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية

الجزائرية؟ وماهي طبيعة الرسائل الموزعة؟ و احتوت على التساؤلات التالية:

- ما نوع الاتصال السائد في المؤسسة العمومية الجزائرية (رسمي، غير رسمي) و ما هي

أهم اتجاهاته (نازل، أفقي، صاعد)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سلطان نادية، ديدى فاطمة الزهراء ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، سياحي، اتصال، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات السياحية، المشرف صالح فلاق شيرة، جامعة مستغانم، السنة الجامعية 2015/2016.

ما طبيعة الوسائل المستعملة لنقل الرسائل في المؤسسة العمومية الجزائرية (شفهية، كتابية، سمعية، بصرية، تكنولوجية).

❖ **الدراسة الثانية** : يحي عبد الرزاق الصوصاع: -أنماط القيادة و علاقتها بالأداء

الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي - جامعة الشهيد حمه

لخضر ، الوادي ، الجزائر .

كانت إشكاليته: ما هو نمط القيادة السائد و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة

الخدمات الصحية بمدينة بنغازي؟ بحيث اتبع المنهج الوصفي التحليلي و أداة الاستبيان، و

أهم نتائج هذه الدراسة المتوصل إليها: وجود علاقة طردية بين نمط القيادة الديمقراطي و

الأداء الوظيفي، و علاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي و نمط القيادة الحر و الأداء

الوظيفي.

و بناء على النتائج التي تم التوصل إليها قام صاحب الدراسة بتقديم توصيات أهمها:

-إثراء معرفة القيادات الإدارية بمكتب الخدمات الصحية بماهية القيادة، و دورها في التأثير

على الجماعة، بالشكل الذي يساعدهم في قراءة العوامل الموقفية قبل اختيار النمط القيادي

المناسب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- يحي عبد الرزاق الصوصاع ، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي ليبيا ،قسم الإدارة الصحية جامعة بنغازي -ليبيا-،مجلة المهل الاقتصادي ،جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ،ص110-106،ص120-121.

❖ **الدراسة الثالثة** : "عبد الله ثاني محمد النذير : القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع

إستراتيجية الاتصال " فإشكاليته كانت كالتالي

• هل نجاح إستراتيجية الاتصال يتوقف على فعالية القيادة الإدارية مشروع

بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفضال ( نموذجاً)؟

واعتمد في الدراسة على المنهج الوصفي ، ومن أهم ما توصل إليه في هذه الدراسة مايلي:

العلاقة بين القائد والأتباع وتأثيرها على المردودية الإنتاجية التي تعبر عن العمل الجدية

والقوة الاقتصادية وأن هذه الدراسة لا تزال تحتاج إلى تعمق وتدقيق وانجاز بحوث د ول

القيادة في المؤسسة الوطنية بهدف الاستفادة من نتائجها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- عبد الله ثاني محمد النذير،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال، المشرف بشير محمد ،جامعة السانبة وهران ، السنة الجامعية 2009-2010.

## التعقيب على الدراسات:

من خلال ما تناولته من الدراسات السابقة فإنها تتشابه مع دراستنا من حيث تناولها لبعض مفاهيم القيادة الإدارية . وأنماط القيادة الإدارية والاتصال المؤسستي مما تتشابه دراستنا في إبراز الاتصال وفعاليته في المؤسسة كمتغير أساسي وهذا ما اكسب هذه الدراسة أهمية بالغة تشخيص الدور الذي يؤديه الاتصال في جميع الاتجاهات بين الإدارة والجمهور الداخلي والخارجي بالإضافة إلى اعتماد هذه الدراسات على المؤسسة الاقتصادية واتفق كذلك هذه الدراسات مع دراستنا في المتغير المستقل إلا هو الاتصال اعتمدت هذه الدراسات بالدرجة الأولى على أداة الاستبيان كأداة أساسية .

وتختلف دراستنا مع الدراسات السابقة في أهداف وأسباب من حيث موضوع الدراسة وأخافت أيضا من حيث مجتمع البحث وعينة الدراسة ومكان الدراسة فدراستنا كانت على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بشار عكس الدراسات السابقة بحيث الأولى كانت على مستوى شركة الأكياس والصناديق بوادي السمار أما الدراسة الثانية كانت على مستوى إدارة الخدمات الصحية بمدينة بغازي . والدراسة الأخيرة كانت بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفظال.

# الإطار النظري

# الفصل التمهيدي العملية الاتصالية بين المفهوم و الخصائص

**تمهيد الفصل :**

الاتصال اداة ضرورية و اساسية في تنظيم وسير العلاقات الانسانية ،حيث يتجلى دوره في صياغة واصدار القرارات وتكوين علاقات وطيدة وودية ،هو الاداة التي تسمح بتبادل الافكار والمعلومات ومنه تم تحقيق التفاعل بين المجموعات الاجتماعية باختلاف مكانتها ورتبتها،وعلى هذا الاساس اصبح الاهتمام واسعا وكبيرا من قبل المنظمات ،ففي هذا الفصل سنتطرق الى مفهوم العملية الاتصالية بين المفهوم والخصائص ،واهداف وعوائق العملية الاتصالية.

**1/- مفهوم العملية الاتصالية:**

العديد يعتقد بأن عملية الإتصال تتوقف بمجرد وصول الرسالة من المرسل إلى المستقبل، و لكن هذا الإعتقاد خاطئ فهناك الكثير من العوامل الموجودة و التي تشكل وسيطا ما بين الرسالة و متلقيها، وهذا يقلل من تأثير الإتصال، كما أن الرسالة مجموعة الرسائل التي تتحدث عن موضوع أو مجموعة من المواضيع متنوعة يتأثر بالكثير من الأمور، و التي تتضمن القيم و المعتقدات الخاصة بالطرفين و كذلك الإنتماءات الإجتماعية و الثقافية، لأنها سوف تنشئ ردود أفعال معينة إتجاه كل ما يصدر عنه أو حتى يتلقاه، ومن جاء ما يعرف بعناصر العملية الاتصالية (المصدر، الرسالة، الوسيلة، المتلقي، رجع الصدى).<sup>1</sup>

**2/- خصائص العملية الاتصالية:**

الإتصال عملية متداخلة العناصر حيث أنها تمتلئ بالرموز الكلامية و غير الكلامية التي يتبادلها المرسل و المستقبل في ظل الخبرات الشخصية و الخفيات و التصورات و الثقافة السائدة لكل منها. ولا يمكن أن تتطابق عمليتا الإتصال تطابقا تاما لأن كل حالة إتصال فريدة و مستقلة بذاتها و ظروفها و سياقها. و لذلك لا بد من معرفة خصائص الإتصال التي تعبر عن ديناميكيته أو حركته النشطة التفاعلية الدائمة.<sup>2</sup>

**❖ الإتصال عملية مستمرة (continuous process):**

نظرا لأن الإتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس بداية أو نهاية محددة، فإنه دائم التغيير و الحركة.

1- <http://mawdoo3.com/11:16>، الساعة 2020، يوم 29 فيفري

2 -Bethami, A.Dobkin and Roger C.Pace.Communication in a changing world.

USA: Mc Graw Hill Higer Education,2006 Edition, P102.

و لذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي إتصال و يوفقه و يقوم بدراسته، و لو أراد أن يفعل ذلك لتغير الإتصال. إن الإتصال لا يمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات مستمرة بين الناس و بيئات الإتصال و المهارات و المواقف و التجارب و المشاعر التي تعزز الإتصال في وقت محدد و بشكل محدد.

### ❖ الإتصال يشكل نظاما متكاملًا (complete system):

يتكون الإتصال من وحدات مترابطة، و تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل و مستقبل و رسائل و رجوع صدى و بيئة إتصالية. و إذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الإتصال يتعطل و لا يحقق النتائج المرجوة منه.

### ❖ الإتصال تفاعلي و آني و متغير (interactive timely and ever-changing):

الإتصال نشاط يتبنى على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بإرسال و إستقبال الرسائل في الوقت نفسه، بل إننا عادة ما نبدأ في إرسال رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا<sup>1</sup>. فمثلا يحدثك شخص عن حصول حادث سير لصديق لكما، و إذا بك قبل أن يكمل قصة حدوث الحادث تظهر علامات الحزن عليك، وهو مازال مستمرا في حديثه. و بالتالي يستجيب هو لتأثرك فيختصر القصة، و قد يبدأ بتطمينك عليه و أنه بخير و هكذا تتداخل الرسائل و تتفاعل و تتغير بسرعة و آنية.

<sup>1</sup> - Bethami, A.Dobkin and Roger C.Pace.Communication in a changing world.

USA: Mc Graw Hill Higer Education,2006 Edition, P102.

## ❖ الإتصال غير القابل للتراجع أو التفادي غالبا (mostly irrevsible):

إذا أراد شخص ما أن يتراجع عن الإتصال بعد حدوثه، فإنه لا يستطيع ذلك. قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الإتصال. و لكن لا يمكن مسحه أو الظن بأنه لم يحدث. و بما أن الإتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه ينبني على التفاعلات السابقة و التاريخ المشترك بين أطراف الإتصال. إذا إتصلت بأحد المطاعم عدة مرات للحصول على نوع معين من الطعام و لم تجده، فإنك غالبا لن تعيد الإتصال بهذا المطعم لطلب نفس الطعام.<sup>1</sup>

و كما أن التراجع عن الإتصال غير ممكن، فإنه لا يمكن تفاديه خاصة في الإتصال الشخصي. إذا ما تفادى أحدنا الإتصال بأحد أصدقائه على سبيل المثال فإن ذلك يؤثر سلبا على هذه الصداقة.

## ❖ الإتصال قد يكون قصديا و قد لا يكون (intentional or unintentional):

هذا يتمثل في اربعة حالات:

- قد يرسل شخص الى اخر رسالة بقصد ويستقبلها الاخر بقصد، وبالتالي فان الاتصال

يكون غالبا مؤثرا.

-وقد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد ممن يتتصت على

محادثة خاصة بين اثنين.

<sup>1</sup> -Dimbleby,Richard and Greame Burton. Mor than Words: An Introduction to communication. New York: Routledge, Third Edition, 1998, P56.

- وقد يرسل شخص رسالة عن قصد الى اخر غير منتبه لها فلا يتفاعل معها .
- وقد يرسل شخصان رسائل ويستقبلانها بدون قصد منهما بذلك ،ويتمثل هذا بشكلى كبير في السائل غير كلامية كنوع من ملابسنا ولونها ومظهرها العام وملاحنا .

### ❖ الاتصال ذو الأبعاد متعددة (multi-divectiond)

بالرغم ان الانسان يقوم بالاتصال بصفة مكثفة ويؤديه بعفوية الا ان الاتصال له اهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني -وقد تداعب احد اصدقائك فنقول له،"يا أخي الحبيب لم اراك اليوم في المسجد لا بد انك ارهقت نفسك بالدراسة ليلة البارحة " في هذه السالة اكثر من هدف اذا انك تريد ان تقول له انك لم تصل مع الجماعة لصلاة الفجر ،كما انك لست مجدا في دراستك ولا تسهر من اجلها،ولكنك توحى له بأنك تحبه بقولك له : "يا أخي الحبيب".<sup>1</sup>

كل الرسائل فيها على الاقل بعدان من المعاني: معنى ظاهر يبرز من خلاله محتوى الرسالة ، و معنى باطن آخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الإتصال كطريقة حديثك و التوكيد على بعض مقاطع الكلام وما يصاحب اللغة اللفظية من إيماءات وإشارات.

#### 4- أهداف الإتصال المؤسساتي:

إن الغرض الأساسي من عملية الإتصال هو إحداث تغيير في البيئة أو في الآخرين، فالمرسل يقصد من إرسال أي رسالة في التأثير في مستقبل معين لذلك يجب التمييز بين المستقبل المقصود وغير المقصود في عملية الإتصال، إذ يجب أن تصل الرسالة إلى

<sup>1</sup> – Dimbleby,Richard and Greame Burton. Mor than Words: An Introduction to communication. New York: Routledge, Third Edition, 1998. P58.

الطرف المقصود وليس إلى غيره حتى تؤدي الرسالة غرضها، فالغرض و المستقبل لا ينفصلان فكل إتصال له غرض، ألا وهو الحصول على إستجابة معينة من شخص معين أو مجموعة معينة من الأشخاص فقد لا يستجيب المستقبل بالشكل الذي يقصده المرسل، لذا فعملية الإتصال هي عملية تبادل المعلومات بين الرئيس و موظفيه مثلا عن طريق إستخدام الألفاظ و الرسوم و الصور و الأفلام و المواد... إلخ<sup>1</sup>، كما يهدف الإتصال إلى خلق قاعدة من المعلومات لمستويات العاملين في المؤسسة و فهم نظام العمل و تسيير العلاقات الإجتماعية.<sup>2</sup>

#### 4/- معيقات الإتصال المؤسساتي:

يقصد بمعيقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتيت المعلومات، وتشويشها فتقلل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في التقليل من الوصول الى أهدافها المنشودة فيواجه أي تنظيم مهما كانت طبيعته عوائق إتصال باستمرار يمكن أن ترجع إلى النسق الداخلي أو النسق الخارجي أو كلاهما، ويمكن أن ترجع إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة ويمكن الإشارة إلى الصعوبات الآتية:

<sup>1</sup> - محمد محمود حلية، تصميم و إنتاج الوسائل التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان 2000، ص51.

<sup>2</sup> - خيرى جليل الجملي، الإتصال و وسائله و الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للإسكندرية، 1985،

- ❖ الرغبات والميول أو الاستيعاب: ينجذب الفرد في كثير من الأحيان إلى المعلومات التي تتوافق مع رغباته، وميوله ويتجاهل المعلومات التي تتعارض معها.<sup>1</sup>
- ❖ غموض الرسالة بسبب عدم الدقة و المصطلحات المستعملة.
- ❖ تضمين الرسالة عدة تأويلات في نفس الوقت.
- ❖ تأخر الرسالة.
- ❖ عدم إحترام السلمية في إصدار الرسائل.
- ❖ غموض المهام الذي يؤدي أحيانا إلى كثرة الرسائل الواردة و إلى تناقضها.
- ❖ إذا نقلت الرسائل شفويا يمكن أن تتعرض للتحريف.
- ❖ الكتابة غير الواضحة لأسباب تقنية.
- ❖ تعطل أو قدم وسائل الإتصال.
- ❖ تعمد أطراف في التنظيم غير الرسمي تعطيل الرسائل أو تحريف مضمونها بأي طريقة.<sup>2</sup>
- ❖ النسيان أو الإهمال يؤدي إلى تحريف الرسالة أو فوات أوانها.
- ❖ سوء العلاقات الإنسانية يمكن أن يؤثر في العملية الإتصالية.
- ❖ ضعف الثقة في علاقات العمل خاصة بين الرؤساء و المرؤوسين.
- ❖ ضعف أو إنعدام الديمقراطية في علاقات العمل.
- ❖ إنتشار الشائعات كبديل للإتصال الجيد بسبب عدم الثقة و السرية في التفسير.
- ❖ التسرع في الفهم و في الرد و في التنفيذ.

<sup>1</sup> - اميمة عناب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة وتسيير في التربية، معوقات الاتصال

التنظيمي في جامعة من وجهة نظر الاساتذة، المشرف فتيحة بن زروال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي

،2013/2014، ص94.

<sup>2</sup> - ناصر قاسيمي، الإتصال في المؤسسة (دراسة نظرية و تطبيقية)، بن عنون، الجزائر، ط، 2011، ص70.

- ❖ ضغط القيادة و الوقت و ضغط السوق و المنافس.
  - ❖ كثافة المعلومات الواردة من النسقين الداخلي و الخارجي.
  - ❖ كثرة الدرجات السلمية و تعقد الإجراءات.
  - ❖ إحتكار المعلومات.
  - ❖ غياب التفاصيل التي يمكن أن تتضمنها الرسالة مثل الدعوة إلى حضور الإجتماع
- دون ذكر جدول الأعمال أو أي تفاصيل أخرى و هذا يؤدي إلى:
- عدم تحضير الملفات و المعلومات الضرورية لتسيير الإجتماع.
  - صعوبات مصدرها فارق السن بين الرؤساء و المرؤوسين و بين الزملاء.
  - عدم المقدرة على التعبير عن الأفكار كتابيا و شفويا.
  - عدم المقدرة على إستعمال مهارات الإتصال.
  - الخبرات السابقة تؤثر في العملية الاتصالية سلبا أو إيجابا، بمعنى الخبرة مع الرؤساء السابقين، و كيفية التعامل مع نفس الرسالة في مواقف مختلفة.
  - طلب السرعة في الرد على الرسائل من الجهات العليا بحيث ترد الرسالة في آخر لحظة تحت ملاحظة مستعجلة، و نظرا لضغط الوقت و الأوامر فإن الرد على الرسائل يكون غامضا و ناقصا.<sup>1</sup>
- ❖ معوقات سببها الإختلافات الفردية بين العاملين.
  - ❖ معوقات مصدرها طبيعة المؤسسة و أساليب العمل فيها.
  - ❖ معوقات مصدرها نقص الإمكانيات و التسهيلات الخاصة بالإتصال.

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة (دراسة نظرية و تطبيقية)، بن عكنون، الجزائر، ط، 2011، ص71.

- ❖ المعوقات النفسية المرتبطة بميول الأفراد و عواطفهم و خصائصهم الشخصية و إستعداداتهم و مستوى إدراكهم.
- ❖ عدم التخطيط الجيد للعملية الإتصالية و عدم تهيئة عوامل نجاحه.
- ❖ سوء إدراك المرسل و فهمه للمعلومات التي يرسلها.
- ❖ يمكن أن تؤثر دوافع المرسل في مضمون الرسالة و الإلتزام بها، كما يمكن تؤثر على ميوله و إتجاهاته النفسية في شكل معلومات.
- ❖ و يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى أربع فئات تتدرج تحت كل العديد من الحالات، فهناك معوقات نفسية، و معوقات تقنية، و معوقات تنظيمية تحيط بها جميعا معوقات إجتماعية ثقافية.
- ❖ عدم ملائمة ظروف المستقبل لإستقبال المعلومات.
- ❖ سوء إلتقاط الرسائل و سوء الرجوع.
- ❖ قلة الصبر على الإصغاء.
- ❖ معوقات في الرسالة و هو كل ما يتعلق بسوء فهمها و إدراك معانيها أو عدم إتفاق المرسل و المرسل إليه و عدم إنسجام الرموز التي يتعاملون بها نظرا لقلة الخبرة أو غيرها.<sup>1</sup>
- يمكن أن يكون الإتصال غير الرسمي أحد عوائق الإتصال الرسمي إما بطريقة مقصودة أو بطريقة عفوية، ففي حالة عمل التنظيم غير الرسمي ضد التنظيم الرسمي بسبب تناقض المصالح أو بسبب حالة الصراع فإن التنظيم غير الرسمي يتخذ جملة من الإجراءات منها العمل على تعطيل شبكة الإتصال الرسمي، أما الطريقة العفوية فتكون من خلال عدم تنسيق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي مما يؤدي إلى تعطيل شبكة الإتصال، خاصة و أن

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة (دراسة نظرية و تطبيقية)، بن عكنون، الجزائر، ط، 2011، ص72.

تقنيات الإتصال غير الرسمي تختلف عن الإتصال الرسمي منها السرعة و عدم إحترام السلمية و العمل خارج المجال الرسمي الزماني و المكاني.

**خلاصة الفصل :**

من خلال ما تطرقنا اليه نستنتج أن العملية الاتصالية يعتمد نجاحها في الغالب على مدى ارتباطه بالجهود التي تعمل بها المؤسسة من خلال الخطة المناسبة التي تطبق السير الحسن، لمهامها ووظائفها وتوفير المنظومة الاتصالية للوصول الى احسن النتائج وبلوغ الاهداف المرجوة.

## الفصل الأول القيادة الإدارية في المنظمات

**تمهيد :**

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك الى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة ،والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى العملية القيادية وطبيعتها ،علاقة القيادة بالإدارة ،والى نظريات ودراسات القيادة ،وكذلك إلى هيكل عمل القيادة وانماطها ،مصادر قوة القاء

د

## 1- العملية القيادية وطبيعتها :

القيادة هي عملية تأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف، يحتوي هذا التعريف على مفهومين أساسيين، التأثير والقوة ويوزع هذين المفهومين بشكل غير متكافئ بين فردين أو أكثر وهذا التعريف يفرق بين القائد للجماعة أي المصمم للجماعة والفرد المسؤول عن الجماعة والذي أعطي السلطة يؤثر على سلوك الجماعة القائد الغير معين هو الذي يمارس السلوك القيادي عندما يكون عضوا مؤثرا في أجماعه، أما المفهوم للتعريف هو ان القادة لا يوجدون بشكل منعزل فيكونوا مندمجون في الجماعة، فانا لأفراد معرفه مدى ممارستهم للقيادة عليهم أن ينظروا خلفهم، هل يتبعهم احد ؟.

<لا يستطيع الأفراد في غالب الأحيان أن يكره الآخرين على السلوك بطريقه معينه ولهذا تتطلب القيادة قبول إتباع لهذا التأثير فعند قبول الأتباع بالتنازل طوعا عن بعض حرياتهم في صنع القرارات بغرض تحقيق الأهداف والفرد الذي يجد صعوبة في التنازل عن بعض حريته في صنع القرارات الآخرين سيصبح عضوا غير راض في الجماعة.>

وتعرف القيادة على أنها العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة وهذه العملية التي تحمل في جوهرها مخزون الفرد المعرفي والعقائدي والتي تشمل:

معتقدات، قيم، أخلاق، سلوك، معرفه، مهارات، ونلاحظ أن تعاريف القيادة جميعها تؤكد على عناصر مهمة في العملية القيادية تعدد كل منها يؤكد عناصر معينه يمكن إجمالها بمايلي:

-قائد- موقف- قرار .

-قائد- موقف- أتباع.

-أتباع- قائد- اتصال- موقف.

-قائد- مهمة- إتباع- موقف<sup>1</sup>.

حيث تمخضت القائد في طرح بعض الاسئلة عن السلوك القيادي منها: كيف استطيع أن أنجز عملي بفعالية ؟ ماهو أفضل أسلوب قيادي؟ متى يجب أن أصغي لإتباعي؟ متى علي أن اصدر أوامر ؟ إذا أصبحت أكثر صداقة لإتباعي هل سأكسب احترامهم؟كيف استخدم سلطتي لمكافئه ومعاقبه الأتباع؟<sup>2</sup>.

## 2/- علاقة القيادة بالإدارة:

### ❖ الإدارة جزء من القيادة:

القيادة ليست فطرية في البشر ولهذا يمكن للقائد أن يطورها، فقد سقطت "نظرية المولود" أو القيادة المولودة بالفطرة فأصبحت القيادة لها منظريها و نظرياتها ووسائلها و أدواتها و يمكن أيضا تنميتها بالخبرة و الممارسة على إعتبار أنها مكتسبة فالقيادة دائما تكون في قمة

<sup>1</sup>- نعيم نصير ،دراسة مقارنة بين القيادة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة ،ط1،المنظمة العربية للعلوم الادارية ،عمان ،الاردن ،ص 43.

<sup>2</sup>- نعيم نصير،نفس المرجع السابق ،ص 43.

الهرم و ميدانها هو التعامل مع المواقع الإدارية و القيادة حسب تسلسلها الهرمي القيادي، فالإدارة ترتبط إرتباطا مباشرا و قويا بالسلطة فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة و قوانين، بينما القيادة تهتم بالإشراف و التوجيه و تشجيع العاملين و خلق جو ملائم و خلق الحوافز لديهم و إقناعهم لا إكراههم، إن الإداري يحافظ على الوضع الذي يقوم به التنظيم، وليس له دور في تغييره لأنه يوظف الوسائل و الأساليب القائمة بالفعل لتحقيق الأهداف المرجوة، وينظر على أنه عنصر من عناصر الإلتزان و الإستقرار، أما القائد هو داعية تغيير في البناء و التنظيم ومن هنا ينظر إليه على أنه عامل مقلق للأوضاع الراهنة.<sup>1</sup>

#### ❖ القيادة جزء من الإدارة:

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير الإداري أينما كان موقعه في التنظيم الهرمي هو أيضا قائد و أن وظيفة القيادة هي واحد من المسؤوليات و الواجبات المتعددة و التي يطلع بها المدير و هناك من يعتقد أن جوهر الإدارة هو فرع صناعة القرار في جميع الإتجاهات و يشمل كل شيء في التنظيم بالإضافة لتوجيه الأتباع للتعرف على أفضل السبل لتحقيق المهام و القيام بالتنسيق و التنظيم و التخطيط، ولعل كل من كيليك و أيرويك QULICK and URWICK أهم ما ذكروا في هذا المجال هو ما كتبوه تحت عنوان " أوراق في علم الإدارة" حيث تم تلخيص واجبات المدير التنفيذي و التي تعني بكلمة "POSDCORB":

<sup>1</sup>-محمد المرسي، الإدارة التعليمية ، مطبعة العالم العربي، القاهرة، مصر، ط1984، 1، ص141.

P التخطيط، O التنظيم، S الهيئة، D التوجيه، C التنسيق، R الإبلاغ، B الموازنة.

### 3- نظريات القيادة و دراسات القيادة :

#### ❖ نظريات القيادة الادارية

##### - نظرية السمات :

تركزت هذه النظرية على فعالية القيادة الإدارية ناجمة من مميزات وخصائص القائد التي تجعل منه قادرا على تسيير شؤون الجماعة وقياداتها لتحقيق أهداف وتنطلق هذه النظرية من منطلق أن القادة ، يولدون ولا يصنعون عدة وإثبات ذلك قامت عدة دراسات في هذا المجال منها دراسة التي قام بها ليبيت ووايب 1939 على مجموعة من الأطفال القادة وبينت الدراسة أن القادة ينفردون بصفات جسمية وعقلية وبدن صحي ومظهر حسن وأكثر ذكاء من باقي أفراد الجماعة كذلك أن القادة أكثر ثقة بأنفسهم وأكثر انخراطا في الأنشطة الاجتماعية ولديهم عزيمة قوية ، كما أنهم أقدر على المبادرة ، والمثابرة وأكثر ميلا للسيطرة<sup>1</sup>، وتعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات لتفسير ، ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين.

ولقد حدد بعض الكتاب في مجال الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع مجموعة من السمات الضرورية للقادة الإداريين الناجحين من خلال الدراسات التي أقيمت في هذا

<sup>1</sup> -مصباح عامر ،خصائص القيادة عند الرسول ﷺ ،دار هومة ،الجزائر ،2003،ص96.

المجال حيث كان محاول الكشف ومقارنة بين نجاح المؤسسة والجماعة ومدى السمات التي يتوفر عليها قادتها حيث كان الافتراض أن سمات القائد يساهم في نجاح المؤسسة التي يديرون شؤونها ومن السمات التي توصلت إليها الدراسات في تحديد سمات القدرة ما يلي<sup>1</sup> :

#### ✚ المقدره :

وتتضمن الذكاء والقدرة والعلم والمعرفة الواسعة والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط مستمر وطلاقة لسان واليقظة والعدالة.

#### ✚ مهارة الإنجاز:

روح الماركة والقدرة على التعاون وإقامة علاقات إنسانية والقدرة على التكيف.

#### ✚ القدرة على تفهم الموقف:

وهذا ما يتطلب مستوى ذهني واسع ومهارة في تلبية الحاجات للمرؤوسين ومصالحهم والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

#### ✚ القدرة على التصور و التخطيط المبادرة والتنظيم والتقرير واختيار التابعين

والتدريب والإقناع والقدرة على إثارة وتحفيز العمال والتابعين للقيام بما يطلبه منهم.

<sup>1</sup>-نواف كنعان، القيادة الادارية ،مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان الاردن ،ط 6، 1999 ، ص23.

وهناك صفات أخرى ضرورية لتوفرها حسب هذه النظرية كالأمانة والصدق وحسن المعاملة واللطف واللين بحيث لا يسمح له لطفه في إعفاء العمال من القيام بالمهام المطلوبة منهم أو عدم معاقبة المتهاونين في العمل عن قصد.

وما يؤخذ على هذه النظرية أنه يصعب إيجاد شخص تتوفر فيه كل السمات المطلوبة للقيادة الإدارية كما فشلت هذه النظرية في تحديد أنماط وسمات مشتركة لإنجاز المهام بفعالية عند الممارسة العملية للإدارية والجماعات في الواقع مختلفة من حيث الهدف والتكوين والمعتقد والثقافة ولهذا فالقائد الناجح في جماعة أو مؤسسة معينة ليس بالضرورة أنه ينجح في موقف وجماعة تختلف عن الأخرى من حيث التكوين والهدف فالمؤسسة الدينية تختلف عن المدرسة وعن المستشفى ، وثقافتها وعن المؤسسات ولهذا أثبتت عدة دراسات أن للموقف وثقافة الجماعة وهدفها دور في ، الاقتصادية وهكذا تحديد نمط القيادة والسمات التي يجب توافرها في القائد.

وكذلك نمط القيادة معقد فقد ينجح القائد لحسن خلقه وأمانته وقد ينجح آخر لقوته الشخصية وشجاعته وآخر لعلمه وسلامه حكمه على الأشياء وقدرته على التنبؤ ولهذا يصعب إيجاد سمات عامة لكل المواقف والجماعات.

-النظرية الوظيفية<sup>1</sup>:

القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة فتساعد على تحقيق أهدافها وتحريكها وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسكها وعلى ذلك فليس من الضروري أن يقوم بمهمة القيادة الإدارية شخص واحد ، بل يتعدى إلى مجموعة أشخاص ،إذا تطلب الأمر كذلك خاصة إذا كانت الجماعة كبيرة وتعد الأقسام والفروع في المؤسسة.

فالقيادة من وجهة نظر هذه النظرية تركز على الوظائف التي تقوم بها فهي هنا وظيفة تنظيمية غايتها القيام بمجموعة من الوظائف التي تحقق أهداف الجماعة.

فالقيادة وفق هذه النظرية ليست مرتبطة بشخصية القائد ، وإنما مرتبطة بالوظيفة التي يقوم بها هذا الشخص في إدارة المؤسسة والتي قد تتكون من مجموعة من أشخاص تسند لهم مهمة القيادة<sup>2</sup>.

وما يؤخذ على هذه النظرية هو أنها أهملت الخصائص الشخصية للقائد ودوره في تحفيز الجماعة على تحقيق الأهداف، كما لم تهتم برضا العمال والتابعين لطريقة القيادة ولم تجد الوظائف بدقة التي يكون على أساسها تحقيق هدف المنظمة ولهذا شبهها العلماء بالنظرية البيروقراطية ، للإدارة والنظرية العلمية لتايلور.

<sup>1</sup>-مصباح عامر ، خصائص القيادة عند الرسول ﷺ ، دار هومة ، الجزائر ، 2003 ، ص99.

<sup>2</sup>-مصطفى ابو زيد فهمي ، علم النفس الصناعي ، مكتبة انجلو مصرية ، القاهرة ، ص142.

## - النظرية الموقفية :

يرى أنصار هذه النظرية أنه ليس هناك سمات مشتركة للقائد ولكن تتميز القيادة بالقدرة على تحقيق فعالية أفضل في مواقف معينة، كما ينظر للقيادة على أنها دالة للموقف الاجتماعي الذي توجد فيه بمعنى أنها خاصة بموقف معين وبالبيئة الاجتماعية الذي يوجد فيها ذلك الموقف والجماعة فإذا كان مثلاً موقف يتطلب قيادة عسكرية يتطلب هنا اختيار وتعيين أشخاص القادرين على معالجة الموقف وقيادة الجماعة في ذلك الظرف كالحروب مثلاً.

وإذا كان الموقف يتطلب توجيه جهود جماعية لمعالجة بعض المشكلات الاجتماعية يتطلب الموقف هنا اختيار القادة القادرين على معالجة هذه المشاكل. ولهذا كانت تتطلب الخبرة المتخصصة في المجال المتخصص حيث أن الكثير من القادة برزوا نتيجة تخصصهم وخبرتهم في مجال عملهم وتخصصهم، كما أن ظروف المجتمع تختلف من مجتمع لآخر ، ولهذا فربما ينجح نمط قيادة معين في مجتمع وبيئة معينة ولا ينجح في مجتمع وبيئة أخرى.

فالقائد يختلف باختلاف الجماعة التي ينتمي إليها وهدفها ومعتقداتها وقيمتها ومعاييرها أو حتى في نفس الجماعة من موقف لآخر ومن زمن لآخر.

ولهذا نجد ماري فوليت التي أطلقت مقولتها المشهورة حيث قالت: "يتوجب على الرؤساء ، الابتعاد عن النزعة إلى السيطرة ولن يجب أن يكون الأمر صادرا من مقتضيات الموقف ومتطلباته الذي يتطلب خصائص محددة لكل موقف"<sup>1</sup>

ويرى فيدلر أنه قد يصلح شخص شغل منصب قيادي في موقف معين ولا يصلح لشغل هذا المنصب في موقف آخر، وحدد فيدلر ثلاث متغيرات للنظرية الموقفية وهي:

✚ وجود علاقة بين القائد والأتباع.

✚ درجة وضوح مهمة العمل

✚ القوة الكامنة في مركز القائد.

وتوصف القيادة من خلال هذه النظرية أنها عملية تفاعل اجتماعي بين القائد والجماعة يشاركها مشكلاتها وأهدافها ومعاييرها ويوطد الصلة بين أعضائها، ويزيد من مستوى الدافع لديهم للعمل وتحسين مستواهم الأدائي للعمال ومعارفهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات كما يخلق روح الفريق ويدعم تنمية استعدادات الأفراد لتقبل التغيير والاختيار ، للقائد يكون على أساس الأصلح في ذلك الموقف والظرف، فالقيادة وفق هذه النظرية تتوقف على شخصية القائد وقوته وقدراته وعلى الموقف الاجتماعي وعلى الجماعة والتفاعل بينهما.

<sup>1</sup> - نواف كنعان، القيادة الادارية، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، ط 6، 1999 ، ص 345.

والموقف بالنسبة للمؤسسة يختلف حسب التدرج الهرمي للمسؤوليات، فموقف القائد في المستوى الأول الأدنى يختلف عن الموقف في المستويات الوسطى وعن الموقف في المستويات العليا، فكل مستوى يحدد نوعية القيادة التي يتبعها القائد في إدارته للوظيفة والمركز والسلطات الممنوحة له ففي كل المستويات الدنيا مثلاً يتطلب من القائد المعرفة والمهارة الفنية التنفيذية للعمل والإشراف أما في المستويات العليا فيتطلب من القائد أن يكون على قدر عالٍ من الذاكرة والذكاء والمعرفة التخطيطية البعيدة المدى وهكذا.

حقيقة أن للموقف دور فعال في تحديد نمط القيادة ولكن الإشكال المطروح هو أنه أغلب الإدارات وخاصة الحكومية في الوقت الحالي لا يراعى فيها ظروف الموقف وتعيين القادة القادرين على معالجة ذلك الموقف بطريقة فعالة، وان تعيين المدراء القياديين يكون على أساس الافتراض انه قادرا على القيادة في الموقف معين ولكنه في الواقع غير اهل لذلك، وهذا ما لم تتطرق اليه النظرية الموقفية في تحديد المواقف وماهي الشروط الضرورية التي يجب أن يتوفر عليها القائد لمعالجة المشكلات في كل موقف على حدا.

#### - نظرية المسار والهدف :

يرى أنصار هذه النظرية أن فعالية القيادة الإدارية تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمطه القيادي على دافعية المرؤوسين للأداء وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية ولتحقيق التأثير على أداء المرؤوسين تبين هذه النظرية أن الطريقة الفعالة لتحقيق هذا التأثير يجب إتباع أسلوب التوجيه والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والماركة في اتخاذ

القرارات تماشياً مع الاهتمام بالإنجاز وتتحدد فعالية القائد في التوفيق بين هذه الأساليب لتحقيق الهدف والمواقف الداعية إلى إتباعها،<sup>1</sup> وتقدم نظرية المسار والهدف فرضيتين لتحقيق الفعالية :

➤ الفرض الأول: يتوقف على قبول المرؤوسين لسلوك القائد وعلى درجة

تحقيق هذا السلوك لرضاهم ومصدره الحالي والمستقبلي.

➤ الفرض الثاني : يتوقف أثر سلوك القائد على تحريك دافعية المرؤوسين لبذل الجهد على:

▪ درجة توقف سلوك القائد المشبع لحاجات المرؤوسين القائد على فعالية أدائهم، المرؤوسين.

▪ درجة كون سلوك القائد مكملًا لبيئة عمل المرؤوسين، وذلك بتقديم التدريب

والتوجيه، العون والثواب اللازم لتحقيق أداء فعال في حالة نقص المعلومات في بيئة

المرؤوسين أو حالة نقص لدى المرؤوس ذاته. من خلال هذين الفرضين يتبين

أن المهام الإستراتيجية للقائد أن يستثير دافعية المرؤوسين للاداء ويزيد من رضاهم عن

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2003، ص121.

العمل ومن قبولهم له،حتى يتسنى تحقيق الفعالية للوصول الى الهدف وهدف الاستراتيجية للقائد يحددها هاوس وتتمثل في<sup>1</sup> :

✓ التعرف على حاجات المرؤوسين وإثارته حتى يكون للقائد بعض السيطرة على

وسائل إشباعها.

✓ زيادة عوائد ومسارات الوصول إلى العوائد المرتبطة بالأداء التي يمكن للمرؤوس

الحصول عليها من خلال إرشادات وتوجيهات القائد.

✓ توضيح وبيان ما يمكن أن يساهم في تحديد توقعات المرؤوسين عن عوائد العمل.

✓ إزالة العقبات التي تعترض المرؤوسين وتحبط مشاعرهم.

✓ زيادة فرص الإشباع والرضا للمرؤوسين المتوقعة والمشروطة بالأداء الفعال.

من خلال هذا التقديم لنظرية المسار والهدف التي قدمها هاوس وميتشل يتضح أنه رغم

تحقيقها لنتائج فعالة عند تطبيق مبادئها وفروضها إلا أنه في حالات أخرى أثبتت نتائج

عكسية لأنها أهملت جانب العلاقات الإنسانية وقيم وثقافة ومرجعية العمال خارج

المؤسسة بالإضافة إلى اختلاف القيم والمعايير لكل من القائد والأتباع وهناك عوامل

أخرى كالانتماء الحزبي والديني سواء بالنسبة للعمال او القادة، فغالبا ما نجد أن العمال لا

<sup>1</sup>- محمد المصرفي، اصول التنظيم والادارة للمدير والمبدع وظائف المديرين التوجيه الابداعي، ط1، مؤسسة حورس الدولية، 2005، ص183.

يهتمون بتوجيهات قائدهم الإداري بقدر ما يهتمون بتوجيهات قادة الأحزاب التي ينتمون إليها أو أي جماعة أخرى لها مصلحة من إفشال تلك المؤسسة.

### - النظرية المعيارية :

تقدم هذه النظرية ما ينبغي أن يسلكه القائد الإداري أي تقدم أنماط قيادية للتصرفات القيادية في الإدارة وصاحبها هذه النظرية فيكتور فروم وفيليب يتون وقصد على الاختيار بين البدائل القيادية حسب طبيعة المواقف التي يواجهها القائد وطبيعة المشكلات التي يوضع القرار بشأنها.

فالنظرية المعيارية تحد ما ينبغي أن يقوم به القائد من تصرفات وبصفة محددة في كل موقف يواجهه القائد وتستخدم هذه النظرية معايير وأنماط للقيادة وتحدد المواقف ونوع المشكلات التي يصنع بشأنها القرار وتحدد قواعد لتحديد نمط القيادة المناسب أو الواجب اتباعه.

وعلى هذا يمكن تحديد هذه العناصر على النحو التالي :

➤ **المعايير<sup>1</sup>** :تحدد هذه النظرية معيارين لقياس فعالية نمط القيادة وهي:

➤ **معيار كفاءة الحل** : ويتعلق باعتبارات موضوعية مثل التكلفة الإنتاجية ، الوقت

<sup>1</sup>- نواف كنعان، القيادة الادارية، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، ط6، 1999، ص23.

الابتكار....الخ.

✚ قبول الأفراد للحل : ويتعلق بدرجة رضاهم عن القرار المتخذ أو درجة حماسهم له

أو درجة الاشباع الذي يحققه القرار لهم ، او درجة الوثام الذي يترتب على القرار في ،علاقتهم بالمنظمة أو بالمشرف أو ببعضهم البعض.

ولهذا يكون معيار نجاح القرار المتخذ من طرف القائد أو الجماعة مرتبط أحيانا بالكفاءة وأحيانا أخرى بقبول المرؤوسين له وأحيانا أخرى بالمزج بينهما لأن تحقيق أحدهما يتوقف على تحقيق الآخر.

وهناك نوع آخر من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة سنذكر البعض منه<sup>1</sup>:

### - نظريات التأثير على المرؤوسين:

و تتعلق بالأسباب و الأساليب إلى تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه بغض النظر عن فعاليته كعائد، وهي من أوائل النظريات القيادية و منها:

✚ السمات القيادية: وهي صفات شخصية يمتلكها القائد مثل: القوة الجسدية و الذكاء، و قوة الشخصية، مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كقائد و يتأثروا به.

<sup>1</sup> بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2010، ص39.

✚ **القدوة:** حيث يقوم المرؤوسون بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجاً لتصرفهم، وعندما

لا يكون تصرف القائد قدوة، فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه.

✚ **الحزم و الإصرار:** يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه في طلبه و إصرار عليه،

و يكون هذا القائد صريحا و واضحا في طلبه.

✚ **التبرير المنطقي:** القائد هنا يحمل على الأداء المطلوب عن طريق تبريره لهم.

✚ **التودد للمرؤوسين و الثناء عليهم بعد ذلك يطلب منهم ما يراد أداؤه.**

✚ **نظريات سلوك القائد و قدراته:**

تطورت هذه النظريات عن سابقتها، حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل الرؤوسين على

أداء المهمة فحسب، و إنما المهم هو فعالية هذا الأداء و من هذه النظريات <sup>1</sup>:

✚ **القائد السلطوي:** هو القائد الذي لديه تصميم على إستخدام سلطته للتأثير على تفكير

و سلوك مرؤوسيه، و أن يظهر دائماً أمامهم بمظهر القوة.

✚ **القائد الميال للإنجاز :** بحيث يميل القائد للإنجاز و الشروع بمشاريع جديدة يتم

إنجازها تحت بصره.

<sup>1</sup>-بشير العلاق، القيادة الإدارية، ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1، 2010 ،ص40.

✚ **القدرة على حل المشاكل :** فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل، و مثل

هذا القائد يكون ذكيا و قادرا على وضع الخطط و الإستراتيجيات و صنع القرار.

✚ **القدرة على المبادرة:** فالقائد الفعال هو القائد القادر على الشروع بعمل جديد من تلقاء

نفسه.

✚ **القدرة الفنية :** فبالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر القائد الذي يمتلك قدرات فنية

أكثر كفاءة و فعالية مقارنة مع القائد الذي لا يمتلك قدرات فنية.

✚ **دعم المرؤوسين:** فالمدير الذي يشجع مرؤوسيه و يثني عليهم يمدهم بشكل يساعد

على رفع معنوياتهم و دفعهم لمزيد من العطاء يكون أكثر فعالية من غيره.

✚ **التغذية الراجعة:** و هي خاصية مهمة لا بد من توافرها لدى القائد ليكون فعالا، بحيث

تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم و بعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها، كما أنهم

تمكنهم من معرفة أدائهم الفعال.

### - منهجية إعداد و صناعة القادة:

✚ أن يكون الأمر من إستراتيجية المنظمة و أهدافها الرئيسية.

✚ إعتداد برامج و مناسبات خاصة لتدريب القادة و تعليم القيادة.

✚ توفير المناهج القيادية اللازمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2010، ص41.

- + تشجيع النقاش و الحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصا لهذا الأمر.
- + إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية و تحمل المسؤولية و الشعور بها عمليا.
- + تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.
- + الصبر على القائد فإن المعاناة اليومية و نظرية التراكم بإكمال الصناعة و تحسين الصياغة.

الزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.<sup>1</sup>

### ❖ دراسات القيادة :

-**المدخل الوظيفي** : يقصد بالمدخل الوظيفي المعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية" القدرة على التحليل" هناك بعدين هامين فهناك نوع من القادة يستخدم موقعه الوظيفي لغرض سلطته الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام، وهناك نوع من القادة والذي يتعمق في مجال اختصاصه الوظيفي ويحاول أن يفرض احترامه على العاملين من خلال إبداعاته ومهاراته وقدراته في مجال العمل بحيث يواجه العاملين بأسلوب عقلي منطقي علمي وينمي مهاراتهم ويبرمج لهم برامج للتدريب والتأهيل ويحاول أن يثني

<sup>1</sup> - بشير العلاق، القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1، 2010 ص40-41.

ويدعم القرارات والإبداعات الفردية ويعززها حسب الصلاحيات المخولة له بحكم مركزه الوظيفي.<sup>1</sup>

**مدخل المزايا:** هذا المدخل في القيادة يعتمد على عوامل كثيرة وصفات ومزايا

يجب أن يتجلى بها القائد بنفسه لممارسة القيادة، وهي بالتأكيد تختلف من قائد إلى آخر يمكن تلخيصها بمايلي:

القائد المولود هناك اتجاه تقول انه ليس هناك قائد مولود ولقد حاولت أبحاث

ودراسات كثيرة أن تعرف المميزات والصفات التي تجتمع في القيادة الناجحة مثل: الشخصية، المميزات الجسدية، القدرة العقلية، الذكاء، الأصالة، القدرة على الحكم واتخاذ القرار السريع، وهناك القدرات والملكات وهي تتعلق بعده نواحي منها: الذكاء، الاستعدادية، المهارات اللفظية، الحكم، التحصيل العلمي والأكاديمي، المسؤولية، المشاركة في اتخاذ القرارات، قدره القائد على التكيف مع الظروف والمواقف المختلفة تسهل من مهمته في قيادة الآخرين.

**- المدخل السلوكي:** هذا المدخل يؤكد على التصنيفات للسلوك وان هناك أنواع مختلفة

ولكل قائد له سلوك يوصف به : القائد الأوتوقراطي والديمقراطي، أن المدخل السلوكي المداخل المهمة في القيادة وقد كان احد مظاهر الإدارة في الخمسينات

<sup>1</sup>-بوفلجة غياث ، علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر ، 1992، ص20.

والستينات ولا يزال علماء النفس الإداري يؤكدون على أهمية الإحساس بالمسؤولية والإيمان بالأهداف والعمل على تحقيقها، وكل سلوك يعمل به القائد، بالإضافة للثقة بالنفس.

-مدخل المهمة والعلاقات الإنسانية : هناك بعض الدراسات تؤكد على أن القائد يجب

عليه أن يعطي أولوية لتنفيذ المهمة أو الإنتاج وبالإضافة إلى هذين العنصرين المهمين أكدت على عنصر اخرهما في ممارسه القيادة وهي العلاقات وهذا المبدأ هو أحد مزايا مدرسة العلاقات الإنسانية والتي ظهرت في الثلاثينات من هذا القرن بزعامة **مايو و مورينو Mayo and Morino** والتي تؤمن بالمشاركة في إطار أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

-المدخل الموقفي: القيادة هنا تعتمد على الموقف، حيث أن الظروف المختلفة و

السلوكات والعوامل المختلفة هي التي تساهم في ظهور القائد لأن المهام كذلك متغيرة والموقف متغير، حسب **فيدلر fiedler** بالقيادة موقف يعقبه سلوك أو قرار بحيث لا يوجد هناك مفتاح واحد للقيادة الناجحة أو الصحيحة وهناك آراء كثيرة، حيث قسم القيادة إلى نوعين حيث تقوم نظريته على متغيرين س، ع، بحيث هناك القيادة المهمة بالمهمة ( الإنتاج) والقيادة المهمة بالعلاقات، وقال إن هناك ثلاث تصنيفات لموقف الجماعة، علاقة القائد بالأعضاء)

<sup>1</sup>-محمد مرسي، الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها، ط1، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 2005، ص141.

الأتباع) ،بناء المهمة في التنظيم، قوة الموقف الوظيفي، بالقيادة تعتمد على عوامل مثل موقف الجماعة.<sup>1</sup>

#### 4- هيكـل عمل القيادة و أنماطها

❖ هيكـل عمل القيادة هو أشبه بالهيكـل التنظيمي *farme organisation* الذي يركز

عليها البيت كما قال الشاعر:

البيت لا يبنى إلا له عمدا  
ولا عمادا إذ لم ترسى أوتادا

هناك ثلاثة عوامل رئيسيه تلعب دورا كبيرا في القيادة يجب على القائد أن يدركها وهي ما يجب أن يكون عليه القائد *savoir être*، وما يجب أن يعرفه القائد *savoir*، وما يجب أن يفعله القائد *savoir faire*، أن المعتقدات، القيم و الأخلاقيات هي الأساس لكفاءة القائد فالمعتقدات هي عبارة عن افتراضات يمكن أن تكون صحيحة أو خاطئة، بينما القيم هي أفكار حول أهمية الأشياء والمبادئ وهي تأتي من معتقدات وتؤثر على سلوك القائد، ترتب أهمية البدائل حسب نظام القيم، القيم تؤثر على الأولويات فعل القائد أن يكون عارفا بعوامل تأثير القيادة على الآخرين وان يبحث بشكل متواصل على المعرفة في هذا المجال عليه أن يعرف مايلي:

❖ معرفه البعد الإنساني ( كيف تحفز، نقاط القوه والضعف في المرؤوسين، كيف يتم

<sup>1</sup>-محمود كلالده، القيادة الادارية، عمان، دار الزهران، ط1، 1997، ص115..

تطوير السلوك، كيف يتصل مع الآخرين بشكل يؤدي الثقة المتبادلة والاحترام والفهم، كيف يعلم الآخرين، كيف ينمي المعنويات، التماسك، الانضباط) .

❖ الحصول على المعرفة الضرورية لتحقيق الأهداف، هناك ثلاث أشياء لا بد على

القائد تطبيقها (اتجاه القيادة أو توضيح الأهداف، تطبيقات القيادة، الاتصال، التنسيق، التوجيه، التقسيم).<sup>1</sup>

❖ أنماطها :

### - النمط الاوتوقراطي

يطلق عليه أيضا نمط تسلطي حيث يتميز هذا النمط بتركيز السلطات في يدي القائد دون

إفساح المجال إلى الإلتباع للمشاركة في القرار ويعتمد في تحفيز العمال على التهديد

والعقاب<sup>2</sup>، ويمين القائد هنا إلى إصدار التعليمات بصورة مكثفه وبصوره واضحة ويعمل على

متابعه أداء العاملين عن قرب فالقائد في هذا النوع يركز على الأداء والعمل بدل التركيز

على العمال<sup>3</sup>.

كما يتميز هذا النوع على تنفيذ عمل معين كما أن القائد الأوتوقراطي مستبد ومتحكم في كل

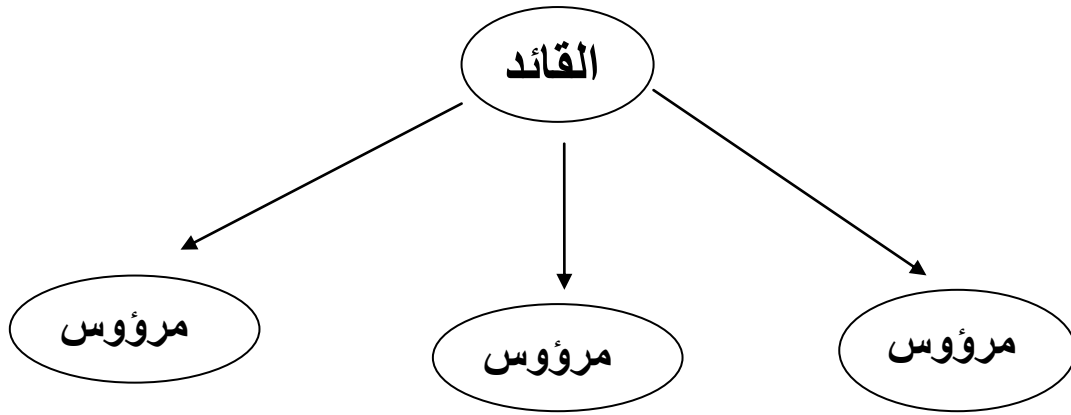
القرارات عكس القائد الديمقراطي وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم في

<sup>1</sup>-محمود كلالده، القيادة الادارية، دار الزهران،، عمان، ط1، 1997، ص176.

<sup>2</sup>- مصباح عامر، منهجية البحث العلمي في العلوم السياسية والاعلام، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص90.

<sup>3</sup>- احمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وانشطة، النمطمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ط1، 1997، ص193.

زرع روح الشك والريبة في العاملين وبالتالي يعكس هذا الأمر على المنظمة التوتر والقلق ،  
 تما يعبر القائد الأوتوقراطي أن نجاح المؤسسة راجع إلى شخصه أسلوبه القيادي وكأنه وحده  
 دون الآخرين وفي حالة الفشل يرجع ذلك للمرؤوسين في تهاونهم وعدم وكفاءتهم العملية<sup>1</sup>.  
 ومما لعب على هذا النمط اهتمامه بالعمل على حساب العاملين مما يخلق لديهم التوتر  
 والقلق والذي يؤدي إلى بروز جماعات غير رسميه تعمل على إعاقة سير المؤسسة على  
 النحو المرغوب والتقليل من مستوى الأداء و الإنتاج، كما يعمل هذا النوع من القيادة إلى  
 كثره دوران العمالة وكثره الغيابات اهتمام العمال بالعمل على القدر الذي يسمح البقاء في  
 المؤسسة وتجنب عقاب المدير.



القائد يعطي الاوامر ولا يتجاوز مع مرؤوسيه.

<sup>1</sup>- مصباح عامر، منهجية البحث العلمي في العلوم السياسية والاعلام، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص91.

## -النمط الديمقراطي

كما يطلق عليه أيضا اسم القيادة المشارك أو القائد التكاملي<sup>1</sup> ويطلق عليه أيضا اسم

الإقناعي ويركز هذا النمط إلى تفويض بعض سلطاته إلى المرؤوسين وتتميز القيادة الديمقراطية بأنها تهتم بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القرار كما يعمل القائد هنا على إشباع حاجات المرؤوسين مما يخلق إيجاد التعاون بين الأفراد وخلق روح الفريق الجماعي

وان تفهم القائد الديمقراطي لمشاعر مرؤوسيه تعتبر من الأسس الهامة التي تقيم علاقات سليمة بينهم واتخاذ القرار بالماركة، التسيير بالمشاركة ، يساعد على اتخاذ القرار الرشيد ما يساعد على التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب خبرات و التقنيين ولا يمكن من خلالها اختيار القرار الملائم والحل المناسب، وهذا ما يؤدي إلى تقبل التابعين للقرارات لأنهم ساهموا في وضعها مما يدعوهم الى العمل على إنجاز ما قرروه وحددوه كهدف للوصول إليه وهنا ما ينعكس على فعالية المؤسسة، والتي أصبح يطلق عليها الآن الإدارة بالأهداف إي ترك المرؤوسين تحديد هدف يريدون الوصول إليه الأمر الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية عدم إنجاز وتحقيق الأهداف , كما تعمل القيادة الديمقراطية إلى جانب اهتمام الجماعات غير الرسمية وكسبي ولأنها أزاله مقاومتها لقرارات الإدارة، ويصلح هذا النمط عندما يكون المرؤوسون قادرين على أداء مهامهم بفعالية عاليه لكنهم يفتقرون إلى

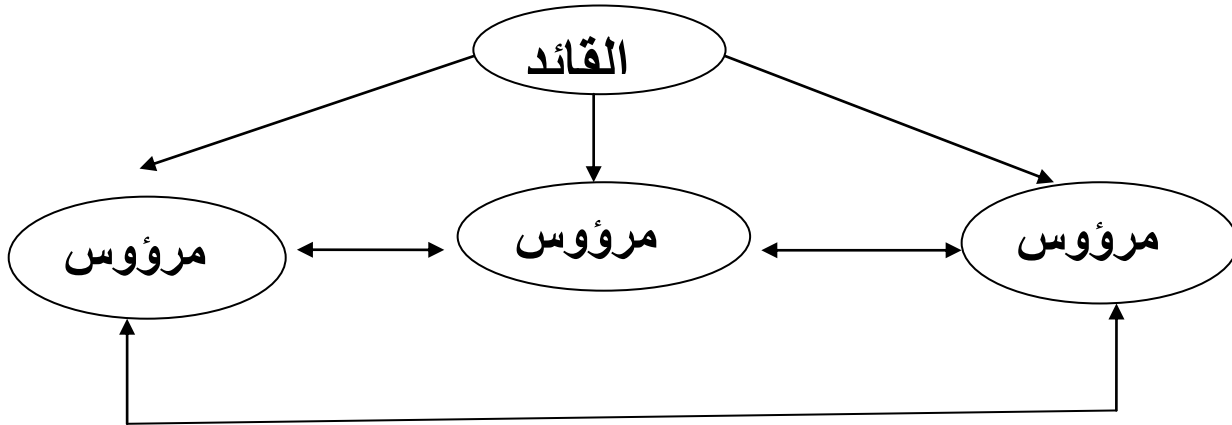
<sup>1</sup>- مصباح عامر ، منهجية البحث العلمي في العلوم السياسية والاعلام، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،ص92.

الدافع الداخلي للأداء، فهم يتمتعون بالنضج الوظيفي اللازم للعمل لكن ينقصهم النضج النفسي للقيام بأعمالهم، فهذا النمط يساعد على خلق الروح المعنوية للأفراد كما يمكنهم مواجهه المشكلات وحلها ويقلد من الإشراف إلى أدنى احد ممكن رغم انه قد يتدخل لتوضيح بعض الظروف الاستثنائية، كما يعمل على تنميه عمليه الرقابة الذاتية وإعطاء مزيد من المسؤولية للعمال، كما يقوم بتدريب العمال المستوى الضعيف في الأداء .

ويؤخذ على هذا النمط إن هناك بعض الحالات التي تتخذ الجماعة فيها تكون من اجل تحقيق مصالحها ، ولا يهتمها مصلحة المؤسسة، كما يقوم بعض العمال على مقاومه القرار اذ لم يتوافق مع طموحاتهم، ولذلك نجدهم يقومون بإنشاء جماعه غير رسميه تعمل على مقاومه التنظيم الرسمي والتقليل من أهمية القرارات المتخذة.<sup>1</sup>

ولهذا فلا بد من حسن استعمال هذا النمط من طرف القيادات الرسمية مراعاة حسن اختيار الأشخاص الذين يفوض لهم بعض سلطاته من العمال ذوي الأمانة و الإخلاص والذين يحضنون بالقبول من طرف الجماعة، إلا انه يعتبر حسبه كثير من الباحثين علماء الإدارة علماء الاجتماع أن أحسن طريقه لتحقيق الفعالية في القيادة الإدارية.

<sup>1</sup> - مصباح عامر، منهجية البحث العلمي في العلوم السياسية والاعلام، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، ص182.



القائد يتحاور مع مرؤوسيه يشجعهم على الاتصال والحوار وتبادل المعلومات.

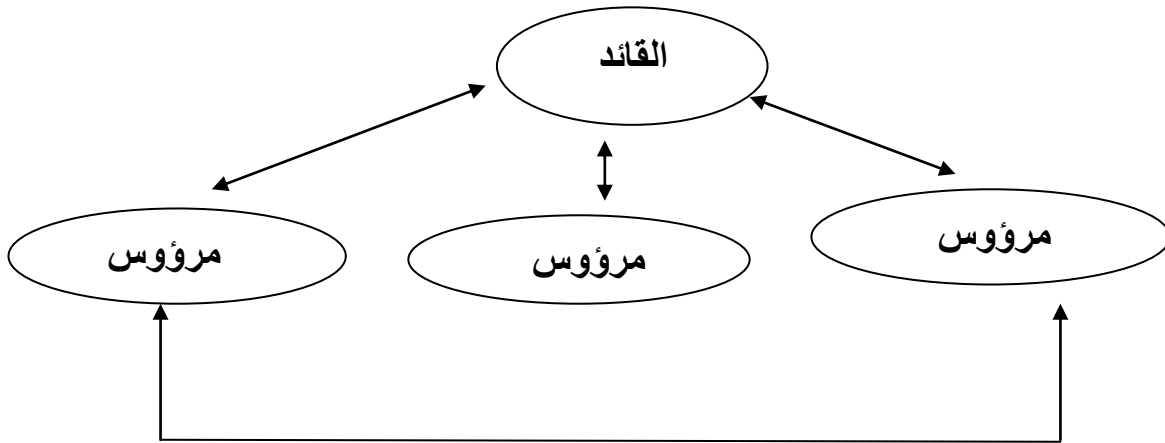
### -النمط الإطلاقي

ولها اسم آخر ما هي القيادة الشكلية أو نمط التفويضي<sup>1</sup>، حيث يطلق القائد هنا الحرية للمرؤوسين ولا يتدخل في كيفية أدائهم العمل، حيث يقوم من وقت لآخر بتفقد سير العمل الاطمئنان، ويتبادل المعلومات مع المرؤوسين، لكنه لا يتدخل مباشرة .

ويصلح هذا النمط لقيادته المرؤوسين الذين يتمتعون بمعنويات عالية، وبقدر كبير من الخبرة والمهارات لكنه لا يصلح الحالات العادية،<sup>2</sup> كما يقوم هذا النمط على تفويض السلطات كاملة للمرؤوسين والتأثير في سلوكهم وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق الهدف المنشود، فالقيادة الإطلاقيه (الشكلية) تركيز على إعطاء الحرية الكاملة في العمل ما تفويض السلطات الكاملة لهم وبالتالي تحملهم المسؤوليات كاملة وهنا يكون دور القائد حيادي إلا جانب كبير لأنه

<sup>1</sup> - عبد الفتاح دياب حسين ،طريقك الى الإدارة الفعالة ،المؤسسة الفنية للطباعة والنشر ،القااهرة ،1998،ص208.  
<sup>2</sup> -محمد رفيق الطيب ،مدخل للتسيير ،أساسيات وظائف وتقنيات ،ج2، ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون ،الجزائر ،1995،ص190.

لايسهم في نشاط المنظمة في أي قدر وان القرارات في أيدي المرؤوسين من أجل وضع الحلول اللازمة والوصول إلى الهدف ويبقى دوره في تقديم الدعم عند الحاجة إليه، ويصلح كما قلت عندما يتوفر للأفراد مستوى النضج الوظيفي والنفسي القدرة والاستعداد لأداء المهام المسندة اليهم<sup>1</sup>.



العلاقة بين القائد والأتباع متقطعة وتدخله في أعمالهم.

## 5- مصادر قوة القائد:

❖ لأن القوة الكامنة للتأثير على سلوك الآخرين وهنا لابد الإمعان في كلمة "كامنة" فهي

تقترح أن باستطاعة الفرد أن يمتلك قوة دون ممارسة فعلا يستطيع مدرب كرة القدم أن يطلب

من أحد اللاعبين مغادرة الملعب و الجلوس جانبا بسبب تدني مستوى لعبه فقلما يمارس

المدرب هذه القوة لأن اللاعبين يعرفون مسبقا بوجود هذه القوة و يعملون جاهدين للمحافظة

<sup>1</sup> -احمد صقر، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ط1، 1997، ص183.

على مكانتهم لتجنب حدوث ذلك أما الآن فنقوم بذكر خمسة أسباب لأتباع المرؤوسين لقيادتهم أو ما يسمى بمصادر قوة القائد ومن الجدير بالذكر أنه يمكن للقائد أن يمتلك نوع واحد أو أكثر من القوة.

### ❖ القوة الشرعية Ligitimate power:

هي قوة التي منح من خلالها التسلسل الرئاسي للمنظمة ولهذا تكون القوة التي تحتوي أي مركز وظيفي بالطريقة التي تم فيها تلك الوظيفة فباستطاعة الرئيس الشرعية المعرفة و الممنوحة له من المنظمة و لهذا تشبه القوة الشرعية السلطة يمتلك جميع المديرين القوة الشرعية على مرؤوسيهم لكن بمجرد تملك السلطة الشرعية لا يكفي ليصبح الفرد قائدا ففي الكثير من الأحيان يتبع المرؤوسون تلك الأمور التي تقع ضمن التفسير الحرفي للقواعد، السياسات التنظيمية المكتوبة وإذا طلب منهم القيام بأعمال القيام بأعمال خارجية عن نطاق اختصاصهم فأنهم سيرفضون أو سيقومون بذلك بمستوى متدن و في الحالة فإن المدير يمارس السلطة وليس القادة.

### ❖ القوة المكافأة Reward power:

وهي قوة منح أو منع المكافأة يمتلك الكثير من المديرين القوة على زيادة الرواتب التوصية بالترقية و المدح و الاعتراف و إعطاء فرص العمل الجيدة و العلاوات الإضافية و بشكل عام القول بأنه كلما زادت أهمية المكافأة زادت قوة المدير.

## ❖ قوة الإكراه Coercive power :

وهي قوة فرض الإذعان على المرؤوسين عن طريق التهديد النفسي و العاطفي أو الجسمي و يتخذ الإكراه في بعض الحالات شكل العقاب الجسمي و تتضمن هذه الحالات الوحدات العسكرية و السجون و أحواض السفن حيث يقوم المشرفون بضرب المرؤوسين حتى يذعنوا للأنظمة و التعليمات السرية لكن تقتصر وسائل الإكراه في معظم المنظمات على التوبيخ الشفوي أو المكتوب و الفصل التأديبي و دفع الغرامات و التنزيل و إنهاء الخدمة و يتجاوز بعض المديرين هذه الوسائل إلى استخدام الشتائم اللفظية و الإذلال و الإكراه للمدير و من جهة أخرى كلما زاد استخدام المدير لإكراه كلما زادت إمكانية نزوع المرؤوسين للعنف و التذمر .

## ❖ القوة المرجعية Reference power :

تعتبر القوى الشرعية و المكافأة و الإكراه يحدده نسبيا و ظاهرة في مراحل موضوعية من حياة المنظمة بعكس القوة المرجعية فهي ميالة إلى التجريد، فهي تعتمد على التماثل و التقليد و القدرة الخارقة بمعنى أنه قد يتجاوب المرؤوسون بشكل إيجابي مع قائد ما لأنه يندمجون معه بطريقة معينة كونه يشبههم في الشخصية و الخلفية و الاتجاهات و في حالات أخرى قد يختار الأتباع أن يقلدوا قائد يتميز بقوة مرجعية عن طريق اختيار نفس أنواع ملبسه أو عمل نفس عدد ساعات عمله أو إتباع نفس فلسفة عملية يمكن أن تتخذ القوة المرجعية شكل

القيادة الخارقة Charisme والتي ينتج عنها غير ملموسة في شخصية القائد توحى بالولاء و الحماس لطاعة أوامره.

### ❖ قوة الخبرة Expert power:

وهي مشتقة من المعلومات و الخبرة فالمدير الذي يعرف كيفية التعامل مع الزبائن الهامين و العالم الذي يستطيع أن يحقق نجاحا تكنولوجيا لم تحققه منظمات أخرى و الموظف الذي يجد طريقة للتخلص من الروتين البيروقراطي في سير المعاملات يتميزون بقوة الخبرات على جميع الأفراد المطلعون على هذه المعلومات كلما زادت درجة الخبرة للفرد.<sup>1</sup>

تلخيص القوة و أنواعها:

- القوة الشرعية: قوة يمنحها التسلسل للسلطة في المنظمة.
- القوة المكافئة: قوة منح أو منع المكافآت.
- قوة الإكراه: القوة على فرض العقوبة.
- القوة المرجعية: قوة ناتجة عن تبادل المبادرة (القوة الخارقة Charisme).
- قوة الخبرة: ناتجة عن امتلاك المعلومات و الخبرة في العمل.

<sup>1</sup>- جوزيفس، نايجر، عبد القادر عثمان فاروق منصف ، حتمية القيادة المتغيرة للقوة الأمريكية، ط1، مركز الكتاب الأردني، عمان، الأردن، 1985، ص169 .

## خلاصة الفصل :

أخيرا يمكننا القول أنه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم ، فالعالم متغير فهي بحاجة ماسة إلى قيادة فعالة بمعنى كل الكلمة قادرة على صنع القرار بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة في المؤسسات.

## الفصل الثاني

### الاتصال القيادية دراسة العلاقة

**تمهيد :**

المؤسسة في تسييرها تحتاج الى خطة او اسلوب وهذا من اجل التصدي للعوامل الخارجية والداخلية وفي اغلب الاحيان يكون اعدادها من طرف القائد .وتكون هذه الخطة تحتوي على اساليب اتخاذ القرارات ،او مايسمى بالاتصال القيادي ويعتبر من اهم الطرق وله اهمية بالغة في التواصل ما بين القياديين والموظفين في المؤسسة في هذا الفصل حاولنا تسليط الضوء على مفهوم الاتصال في القيادة و مفهوم الاتصال القيادي في المؤسسة ،واحتياجات القيادات في مجال الاتصال والمهارات الاتصالية في القيادة الادارية.

**1- مفهوم الاتصال في القيادة**

يناط كل قائد سلطه رسميه تمكنه من تسيير العمل في الوحده التنظيميه وهذه السلطه تقتدي بعض العلاقات بينه وبين الاتباع كما تزوده الصلاحيه للحصول على انواع من المعلومات الضروريه لتسيير مهمته، وتخوله ايضا حقا اتخاذ القرارات اللازمه لهذا التسيير وهذه الواجه الاساسيه الثلاث لعمل القائد (المعلومات، والعلاقات الانسانيه، واتخاذ القرارات)، تتطلب استخداما مناسباً لمهارات الاتصال الملائمه اذا ما اراد القائد أن يكون فعالاً<sup>1</sup>.

فالالاتصال في العمليه القياديه هو الطريقه التي تنتقل بها الافكار والمعلومات بين الاتباع في نسق اجتماعي انساني.

**2- الاتصال القيادي في المؤسسة**

عرفت منال ( طلعت محمود ) ".... فهو عمليه نقل وتبادل المعلومات الخاصه بالمنظمه داخلها وخارجها، وهو وسيله تبادل الافكار والاتجاهات والرغبات بين اعضاء التنظيم وذلك الذي يساعد على الارتباط والتماسك،ومن خلال يحقق الرئيس الاعلى ومعاونه

التاثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، وكما ان الاتصال هامه لاحداث التغيير في السلوك البشري ...."<sup>1</sup>

عرف **R.ARCAND ,N.BOURBEAU** ريتشارد اركاند وبوربو من جهتهما الاتصال في المؤسسة بانه "...على المستوى الانساني ،بمقدورنا تحديد مفهوم الاتصال على انه نظام ديناميكي ،والذي بواسطته يستطيع الانسان تكوين علاقات مع انسان اخر بغية نقل وتبادل الافكار او المعلومات والعواطف والاحاسيس ،وذلك بواسطة اللغة الشفوية او المكتوبة عن طريق نظام من الرموز والاشارات ،كالحركات والايماءات او الموسيقى والسم وغيرها ،فالالاتصال اذن من شأنه تكوين علاقات التي بواسطتها توجد المؤسسات وتواصل اداء وظائفها ..."<sup>2</sup>

فلا توجد جماعه دون اتصال ولاحياء اجتماعيه دون تبادل ،حركه العمال والاحوال والمعلومات هي التي تشترط مجموعه العلاقات بين الافراد ومتى انعدم التبادل بين اعضاء جماعه ما ، فانهم يضلون منعزلين نفسيا ، كانت الشروط الماديه ، من التواصل من حيث هونقل المعلومات يعني تحويل الخبر من مركزياعت الى مركز المستقبل وهذا يتضمن معقده في

<sup>1</sup> - عبد الله ثاني محمد النذير، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال، المشرف بشير محمد ،جامعة السانية وهران ، السنة الجامعية 2009-2010.

<sup>2</sup> - فضيل دليو، اتصال في المؤسسة، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع ،جامعة منتوري ،ط1 ، 2003، ص83.

الترميز وفك الرموز في مختلف مستويات التواصل. وعندما يكون هذا التراسل بين اشخاص فهم لا يسمون انفسهم باعثا ومستقبلا وانما يفضلون أن يدعوا متكلمين ومستمعين ،وعناصر السلوك ،التي يتكون من مجموعها سلوك التواصل ،مرتبطة باستعمال رمزها ،فهي التي تمكن بتتابعها الزمني من تبادل المعلومات ،ولكي يتم النقل يكفي أن يتوصل المستقبل الى فهم الرسالة وان يتعرف على غرض الباعث من المراسلة .<sup>1</sup>

أن الباعث (المرسل) يصوغ الرسالة ،حسب الهدف الذي يرمي اليه ويسعى بها الى التأثير في الغير ،والرسالة تسير في القناة (سمعية بصرية )وتستقبل من طرف المرسل اليه وتحدث فيه تأثيرا مدركا الى حد ما،وذلك حسب فهمه للرسالة ولل فكرة التي يكونها عن الهدف المنشود من طرف المرسل.<sup>2</sup>

فعندما نحاول أن نتصل او نتواصل نحاول أن نؤسس اشتراكا آخر او مجموعه من (الأشخاص القائد و أتباعه) اشتراكا في المعلومات الأفكار او بتفسيره الاتصال على أنها لاتجاهات،فيذهب تشارل كولي تعريفه للاتصال لانه"..... ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الانسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان وهي تتضمن الوجه والايماءات، والاشارات ونغمات الصوت

<sup>1</sup> - فضيل دليو، اتصال في المؤسسة، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع، جامعة منتوري ،ط1، 2003، ص84.

<sup>2</sup> -بوعلام غلام الله ،مبادئ علم النفس الاجتماعي ،ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1983، ص25.

والكلمات والخطوط الحديدية والبرق والتيليفزيون وكل وسائل الاتصال التي تقهر البعدي  
الزماني والمكاني.....".

### 3/- احتياجات القيادات في مجال الاتصال :

من أهم المهارات التي يحتاجها القيادي الناجح تلك المهارات السلوكية المرتبطة بعمليات  
الاتصال وهي المهارات الخاصة في التعامل مع الناس وفهم سلوكياتهم، ودوافعهم، وإبعاد  
شخصياتهم، وطبيعة العلاقات التي تربط بينهم حيث يتمكن من فهم سلوك مرؤوسين والتنبؤ  
به، والتحكم فيه، حيث تساهم المهارات التي يمكنها القائد في مجال الاتصال في تحسين  
مستوى أدائه لأن كلما يؤديه من الأعمال يدخل ضمن دائرة الاتصال، وإعطاء الأوامر،  
وإصدار التعليمات، ومقابلة المرؤوسين والرؤساء، وإدارة الاجتماعات، والمكثبات وغيرها من  
الأعمال، كلها تتضمن نوع من الاتصال، وتتطلب امتلاك مهارات عالية في مجال الاتصال  
ومن الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في مجال الاتصال التعرف على مبدأ الاتصال  
الجيد، التي يمكن تطبيقها في جميع الأحوال ومع جميع الأشخاص وهذه المبادئ<sup>1</sup> هي:

❖ التخطيط الجيد للاتصال .

❖ تحديد الهدف الحقيقي من الاتصال .

❖ التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصال .

<sup>1</sup> - عبد الله ثاني محمد النذير، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، القيادة الإدارية وعلاقتها  
بمشروع إستراتيجية الاتصال، المشرف بشير محمد، جامعة السانبة وهران ، السنة الجامعية 2009-2010.

## ❖ إشراك الآخرين في تخطيط الاتصال .

وبالنظر الى طبيعة عمليات الاتصال في المؤسسة فإنه يمكن تحديد خمسة مهارات أساسيه يجب أن يتمتع القائد، وكل مهارة من هذه المهارات تتطلب امتلاك مجموعه من المهارات والسلوكيات التي تتحقق من خلال المهارات الأساسية، وهذه المهارات يمكن عرضها وفق التقسيم التالي<sup>1</sup>:

- مهارتان خاصتان بتكوين وتقل الرسالة وهما :

+ مهارات التحدث .

+ مهارة الكتابة .

- مهارتان خاصتان بوظيفة تلقي الرسالة وهما :

+ مهارة الاستماع .

+ مهارة القراءة .

أما المهارات الخمسة فإذا تتعلق بوظيفتي إرسال الرسالة، وهي مهارات الاتصال غير الملفوظة<sup>2</sup> (تعابير الوجه، والمظهر، والصوت الحركة ) ومما يدل على اهمية هذه المهارات أن

<sup>1</sup>- كامل محمد "السلوك التنظيمي"، ب ط ،دار الفكر ،عمان ،2004،ص244

<sup>2</sup>- بختي امال ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ، القيادة الادارية والاتصال في المؤسسة الاقتصادية

،مغنية ،2016/2015،ص45.

إحدى الدراسات التي أجريت تحت إشراف جامعه "أوهايو " الأمريكية قد أكدت على أن الوقت الذي يقضي القادة في اتصالاتهم الكتابية والشفوية هو على النحو التالي 10% في الكتابة و 15% في القراءة، و 45% في الحديث، 30% في الاستماع وفيما يلي توضيح لطبيعة المهارات<sup>1</sup> السابقة، ومتطلبات كل منها.

### ▪ مهارة التحدث

وحتى يتمكن القائد من إتقان هذه المهارة عليه أن يرعى في حديثه الأمور التالية :

▪ **الموضوعية:** وتعنى قدرة المتحدث على السلوك والتصرف، وإصدار أحكام غير

متحيزة لعنصر أو رأي أو سياسة والعدالة في الحكم على الأشياء والتحدث بلسان مصالح المستحقين وليس المصالح الخاصة .

▪ **الصدق:** ويعني أن ينعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث وأفكار هو أرائه، كما

يعنى أن تتطابق أقوال المتحدث مع أفعاله وتصرفاته .

▪ **الوضوح:** يعنى القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح، منخل اللغة البسيطة

والمادة و المنظمة والمتسلسلة منطقيا .

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات ،ب ط ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2004، 404.

▪ سلامة الصوت: وتعنى النطق بطريقة صحيحة، ووضوح الصوت ومراعاة السرعة

الملائمة في النطق .

▪ القدرة على الإقناع: وتتضمن القدرة على الإقناع مجموعة من المهارات المتمثلة في

القدرة على التحليل، والابتكار، والقدرة على العرض، والقدرة على الضبط الانفعالي، والقدرة على

تقبل النقد .

▪ وضع المتحدث للمستمعين نصب عينيه ، وذلك بهدف معرفة أثر حديثه عليهم

، ومدى استيعابهم له وهل اقتنعوا به ، وتشجيعهم على طرح الأسئلة في حالة غموض أية

فكرة<sup>1</sup>.

### ✚ مهارات الاستماع (الإصغاء) :

ومن الأمور المساعدة على اكتساب هذه المهارة مايلي :

▪ الصبر على ما يقوله الشخص الآخر حتى لو كان قوله غير صحيح أو ليس له

علاقة بالمشكلة .

<sup>1</sup> - اميمة عناب ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة وتسيير في التربية ، معوقات الاتصال

التنظيمي في جامعة من وجهة نظر الاساتذة ، المشرف فتيحة بن زروال ، جامعة العربي بن مهدي ، ام البواقي

، 2013/2014، ص94.

- محاولة تفهم المشاعر التي يريد الشخص الثاني التعبير عنها
- تجنب الجدل.<sup>1</sup>

✚ مهارات الكتابة :

- مبادئ الكتابة الصحيحة
- مهارات تنظيم الكتابة .

ومن مهارات التي يحتاجها القائد في اتصالاته بالعاملين وإدارة الاجتماعات والحوارات

مايلي :

- ✓ إتاحة فرصة النقاش الآخرين .
- ✓ إظهارات وإشارات وحركات الموافقة .
- ✓ إظهار الاحترام الآراء للآخرين .
- ✓ تقييم اقتراحات بناءة .
- ✓ التوفيق بين الآراء عند الضرورة .
- ✓ الثقة في الآخرين .

<sup>1</sup> - عبد الله ثاني محمد النذير، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، القيادة الإدارية وعلاقتها

بمشروع إستراتيجية الاتصال، المشرف بشير محمد، جامعة السانبة وهران ، السنة الجامعية 2009-2010.

✓ المرونة في النقاش.

#### 4/- مهارات الاتصال في القيادة الإدارية:

##### ❖ الاتصال الإقناعي في القيادة الإدارية :

إذا كان الاتصال في عملية نقل رسالة من مصدر الى متلقي عبر قناة مهنية - كما سبق ذكره - وستهدف إحداث اشتراك الحصول لمعرفة، فالإقناع هو عملية تأثيرية قصدية على سلوكيات وافكار شخص او جماعة معينة، فهذا يقودنا إلى القول بان هناك تكاملا بين المفهومين يعني الإقناع هو إحدى وظائف الاتصال إلى جانب وظائف أخرى كالأخبار ونقل المعلومات أو التعبير التي يضمن استمرارية الحياة الاجتماعية ولعله أهمها لأنه " ليس نوع كباقي أنواع الاتصال وليس حتى الأكثر أهمية أو لإفادة بل لأنه الاتصال الذي يأخذ بعين الاعتبار كلية وهذا بالنظر إلى طابعه العملي<sup>1</sup> وكذلك إلى فعاليته.

فالالاتصال الإقناعي في ميدان القيادة، يكون بين القائد والإتباع كما يقول ووايزمان Huisman في الحياة المهنية الحاجة إلى التعبير تضمن استمرارية نشاط الأفراد ولكن في النهاية الاجتماعية النشاط تضع في أول السلم، الوظيفة الإقناعية الاتصال، فالقائد الإداري يظهر كمحترف في الاتصال الإقناعي الذي يبحث عن إقناع أتباعه حسب رأي وهذا يقودنا

<sup>1</sup> - محمد بركان، الاتصال الإقناعي في وقت الخطابة، ط1، مجلة الإبداع والعلوم الانسانية، كتابات معاصرة، بيروت

،الناشرون للتوزيع /العدد 2005.58، ص24.

الى القول كتعريف الإقناع القيادي، بأنه توجيه (القائد) مرسل رسالة إلى إتباعه (مستقبلين بغرض إحداث تأثير واضح على اتجاهاتهم أو سلوكياتهم واستهداف إقناعهم، وكسب تأييده لرأي معين أو فكر مقترحة والتي تدخل في إطار إما نقل هذه الفكرة وإثبات أو تغييرها وحمل أخرى على مرحلة الفعل أو تجديدها وبعث الروح فيه وهذا يتوقف على تلاحم 03 تقنيات الإقناع :

- الإقناع عن طريق تقديم صورة حسنة عن ذات القائد وتدعي ethes.

- الإقناع عن طريق التأثير على العواطف والأحاسيس الأتباع (المتلقى) وتدعى

استمالة النفوس باللاتينية . Pathes وأخيرا استهداف عقل الأتباع (المخاطبين) وتفكيرهم عن طريق الحجج والبراهين ونسمى .logos

### ❖ فعالية الكلام القيادة الإدارية :

إن المقدره على التحدث إلى الأتباع لاتقل أهمية عن المقدره على الاقناع بل تزيد عنها لدى القائد،فهو في حاجة إلى أن يكون حديثه جذابا مفهوم يحدث الأثر المطلوب لدى الأتباع سواء كان تابعا أو الأتباع كلهم. وقد أقر الله وتعالى في القرآن الكريم دعاء سيدنا موسى بأن يحل له عقدة من <sup>±±</sup>لسانه ليكون قادرا على عملية التخاطب فقال تعالى على لسان موسى

عليه السلام « واجعل لي وزيرا من أهلي \* هارون أخي \* اشدد به أزرى واشركه في أمري \* كي نسبحك كثيرا \* ونذكرك كثيرا \* انك كنت بنا بصيرا<sup>1</sup> » .

كما اقرا أيضا بالفصاحة اعتراف سيدنا موسى (عليه السلام) بأن أخاه هارون هو أقدر منه في عملية التخاطب فقال تعالى « سنشد عضدك بأخيك ونجعل لكما سلطانا فلا يصلون إليكما بآياتنا أنتما ومن اتبعكما الغالبون<sup>2</sup> » .

وإذا عرض الكلام عن طريق الإلقاء تجذب للسامعين أكثر إلى الملتقى وتسهيل عملية التواصل، من خلال عملية الإلقاء من استخدامات للجوارح عن فكرة ما، إن كانت هي بدورها تمثل تعبيرات خاصة لا يتيسر استخدامها أثناء القراءة.

التشويق وهو من العناصر المهمة لدعم العملية الاتصالية بين القائد وأتباعه، وهو مهما كان طول الإلقاء أو قصوه فإن إدخال التشويق كمتنفس لشعور المستمع ويجعله في وضعية مريحة ليستقبل ويقبل المزيد من الرسائل مثل التشويق بالنكت والمضحكات وهو أهم عنصر في العملية الاتصالية.

<sup>1</sup> - سورة طه الاية 27-28.

<sup>2</sup> - سورة القصص، الاية 34-35.

## خلاصة الفصل :

وفي الختام يمكننا القول أنه لا يمكن فصل القيادة عن العملية الاتصالية فهي الجانب الديناميكي لها، فركود القائد يعني ركود المرؤوسين ونشاطه الاتصالي يزيد من حيوية العاملين، ويتوقف سلوك القائد الاتصالي على عدة عوامل منها الشخصية القيادية، فالاتصال يؤثر ويتأثر أيضا بمختلف المتغيرات داخل المؤسسة التي منها متغير القيادة فكل وضعية قيادية وكل نموذج قيادي وكل سلوك يسلكه القائد يؤثر ويتأثر بالعملية الاتصالية يعني هناك علاقة وطيدة ومرتبطة بين الاتصال والقيادة الإدارية في المؤسسة، أي لا اتصال ناجح بدون قيادة والعكس صحيح، فنجاح المؤسسة متوقف على نجاح هاته العلاقة.

# الاطار الميداني

## 1/- نبذة تاريخية عن المؤسسة:

سونلغاز مؤسسة عمومية للكهرباء و الغاز، تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية، و تزويد المواطنين بالطاقة الكهربائية بحيث تقدم لهم كل الخدمات المتاحة و أيضا توعيتهم و إرشادهم عن طريق الإعلانات والإشهارات لتفادي وقوع الحوادث، و كذا تجنب الإفراط في استهلاك الغاز و الكهرباء، و لقد مرت بعدة مراحل و تطورت في مجال إنتاج الغاز و الكهرباء.

فقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ سنة 1929 التي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1929 و 1947 بمجموع طول قدره 6000 كلم، و هذا الخط بين متوسط التوتر العالي و المنخفض "BT"، "HT".

سنة 1947 تم إنشاء كهرباء الجزائر (EGA)، رقم 47.1002 المؤرخ في 1947/06/05 هذه الأخيرة مكلفة بالإنتاج لنقل و توزيع الكهرباء و الغاز.

بعد الاستقلال استمرت المؤسسة في العمل إلى غاية 1969، حيث تحولت EGA إلى

سونلغاز "المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز" لتعوض مؤسسة كهرباء و غاز بعد حلها وبإنشائها تعزز لها احتكار عمليات إنتاج و نقل و توزيع الطاقة الكهربائية، ما لبثت أن أصبحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العمال نحو 6000 عون و كان الهدف المقصود من تحويل المؤسسة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة و مساندة التنمية الاقتصادية للبلاد و المقصود بوجه الخصوص هو التنمية

الصناعية و حصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية و هو مشروع يندرج ضمن مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية و قد أوكلت لها المهام التالية:

- احتكار و إنتاج و نقل و توزيع الطاقة الكهربائية.
  - نقل الغاز الطبيعي عن طريق قنوات عبر كامل التراب الوطني.
  - توزيع الغاز الطبيعي للإستعمال المنزلي و الصناعي عبر كامل تراب الوطن.
- بقيت سونلغاز تمارس و تحتكر السوق في إنتاج الطاقة الكهربائية إلى غاية 1983 إلا أن تم إعادة هيكلتها ضمن عملية إعادة الهيكلة المالية و العضوية الشاملة لكل المؤسسات العمومية، تمخضت عن هذه العملية تحويل وحدات سونلغاز لأشغال و صنع المعدات إلى مؤسسات مستقلة تابعة لمؤسسات تسيير مساهمتها الدولة و هي:
- كهريف KARIFE للأعمال المولدة للكهرباء أو الأشغال الكهربائية.
  - كهركيب KAHRAKIB لتكوين البنية التحتية و المنشآت الكهربائية.
  - كناغاز KANAGAZ لإعداد و انجاز قنوات نقل و توزيع الغاز.
  - انرقا INERGA لأشغال الهندسة المدنية.
  - التركيب ETTEEERKIB للتركيب الصناعي.
  - أم س AMC لصناعة العدادات و آلات القياس و المراقبة.

في 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري ( EPIC )  
و تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز .

إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية، فإنه يطرح  
ضرورة التسيير الاقتصادي و التكفل بالجانب التجاري و قد تم تأكيد هذا القرار في سنة  
1995، و من ثم وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة و صارت تتمتع  
بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي و أصبحت سونلغاز من خلال هذا القرار تمارس  
مجموعة من المهام كتأمين الإنتاج و التوزيع العمومي للغاز و النقل و توزيع الطاقة  
الكهربائية. ثم استكمال إنشاء كل فروع سونلغاز في سنة 1998 في إطار التركيز على  
المهام الأساسية التي تسمح لها بإخراج النشاطات المحيطة من أجل ترشيد وسائل الإنتاج  
الموكلة لها بالتفتح على أسواق بخلاف أسواقها و تحقيق الإستقلالية المالية.

في عام 2002 تغيرت الصفة و أصبحت سونلغاز مساهمة ( شركة ذات أسهم SPA ) بقرار  
رئاسي، رأس مالها 150 مليار دج، موزع 150000 سهم بقيمة 1 مليون للسهم الواحد  
مكتتب و محرر كلياً من الدولة و تمارس سونلغاز من خلال إكتسابها صفة شركة مساهمة  
المهام التالية: - نقل الغاز لتلبية إحتياجات السوق الوطنية.

- توزيع و تسويق الغاز داخل و خارج الوطن.

- تطوير و توفير كل الخدمات في المجال الطاقوي.

- دراسة و تمويل كل أشكال الطاقة.

عرفت سونلغاز في 2004 إحداث فروع لبعض النشاطات مثل : صحة العمال، البحث و التطوير، كما أنشئت في سنة 2005 مديرية مراكز التكوين لتحضير فرع في هذا النشاط انطلاق مشروع تنظيم وظيفة الإعلام الآلي لسونلغاز و تطورت خلال الفترة 2004-2006 من مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي إلى شركة قابضة ( HOLDING ) من شركات ذات الأسهم مسماة سونلغاز SPA، حيث الدولة المساهم بالأغلبية فيها و عليه تم إنشاء ثلاث فروع بنشاطاتها الأساسية :

- سونلغاز و إنتاج الكهرباء.

- تسيير شبكة نقل الكهرباء.

- تسيير شبكة نقل الغاز.

كما شهدت سنة 2005 التنصيب الرسمي للجنة ضبط الكهرباء و الغاز ( CREG ) و إيصال مؤسسات بجمع سونلغاز بقرار من السلطات العمومية، من أجل تحقيق فعالية في انجاز المشاريع الطاقية، كما تم في سنة 2006 إعادة هيكلة وظيفة التوزيع بإدماج فروع الأشغال في مجمع سونلغاز و هي أربعة فروع للتوزيع:

- الجزائر العاصمة.

- منطقة الوسط.

- منطقة الشرق.

- منطقة الغرب.

رغم كل التطورات تبقى المهمة الأساسية لسون لغاز هي ضمان الخدمة الأساسية لها بتوسيع نشاطاتها و تطوير التسيير الاقتصادي، في سنة 2007 عرف مجمع سونلغاز إنشاء معهد تكوين في الكهرباء و الغاز و شركة مشتركة في الاتصالات بين سونلغاز و سونطراك و هي شركة الطاقة و الاتصالات الجزائرية،فهي عبارة عن مؤسسة اقتصادية تجارية تقوم بعملياتي البيع والشراء،وهي مطالبة في إطار برامجها التنموية بانجاز برامجها القصيرة وطويلة المدى،بغية التكفل بتمويل السوق الوطنية بهذا المنتج .

## 2/- مؤسسة سونلغاز - فرع بشار - :

هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها ،قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج .

تقوم المديرية بجملة من الوظائف الاعتيادية والمتمثلة أساسا في:

- تسيير ومتابعة منشآت توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

- ضمان استمرارية توزيع الكهرباء والغاز .

- تطبيق السياسة التجارية للشركة.

- إيصال الزبائن الجدد.

### 3/- بطاقة فنية لمديرية سون لغاز :

هي مؤسسة ذات طابع اقتصادي تجاري .

موقع : وسط المدينة ، 127 شارع مدوني رشيد 01

71-21-23-049 رقم الهاتف :

الفاكس : 049-21-90-94

عدد العمال : بلغ حوالي 500 عامل موزعين عبر المصلحة الاقتصادية التجارية.

التغطية الإقليمية لولاية بشار

عدد البلديات : 21 بلدية.

عدد الوكالات التجارية : 7 وكالات.

عدد الزبائن الموصولون بالكهرباء : 78666.

عدد الزبائن الموصولون بالغاز : 24133.

التغطية بالكهرباء : 1844 كم.

التغطية بالغاز : 675.853 .

مصدر : قسم الموارد البشرية.

#### 4/- عرض الهيكل التنظيمي ومهامه للمديرية الجهوية للتوزيع لولاية بشار

يتميزا لهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بشار بالتنظيم الوظيفي، والاستقلالية بين الأنظمة الفرعية التي يكون على رأس كل منها مدير مسؤول عن نتائجها وطرائق تحقيقها ضمن إطار الاستراتيجية الكلية، كما يتميز بتوفير الوسائل الكافية لمتابعة أداء رؤساء المصالح وذلك بتوفير نظام معلومات جد منظم.

تكمن مهمة المديرية الجهوية للتوزيع بشار بوضع البرامج المخططات ومتابعة تنفيذها، يترأسها مدير عام معين والإدارة العامة مكلفة بقيادة المؤسسة الى تحقيق هدفها المنشود، وسنقوم فيما يلي بعرض عام للأقسام التي يتشكل منها الهيكل التنظيمي لهذه المديرية الجهوية :

**المدير العام و من أهم مهامه:**

العمل على ضمان السير الجيد للمؤسسة .

السهر على التطبيق الجيد لنشاطات المؤسسة وقوانينها مع الحفاظ على مصالحها.

ضمان التسيير الإداري و المالي للمؤسسة.

- **سكرتيرة المدير** : وتشرف عليها كاتبة تقوم بعمل السكرتارية، حيث تستقبل المكالمات

الهاتفية والبريد الخاص ،كما تتولى مهمة الرد على مختلف الرسائل والبرقيات المسجلة.

**ملحق قانوني** : ويهتم بتنظيم وتسيير كلما يخص الجوانب القانونية وتوفير وإعداد الوثائق

الضرورية لها.

- **مكلف بالاتصال** : ويتكفل بتنظيم وتسيير كلما يخص عمليات الاتصال.

**مهندس الوقاية والأمن :** يعمل على المحافظة على سلامة الأشخاص والأماكن داخل المديرية ويتكفل بالحراسة والوقاية من الحوادث.

**مصلحة الأمن الداخلي :** ويتمثل في شركة أمنية خاصة أبرمت عقدا مع مؤسسة سونلغاز بهدف حمايتها..، فتعمل المصلحة على التنسيق مع المدير فيما يخص القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي وتسهر على حماية للبنى التحتية للمديرية وحماية العمال واستعمال وسائل الأمن والوقاية الضرورية .

كما تضم عدة أقسام نذكر فيما يلي:

- **قسم العلاقات التجارية :** لها أهمية بالغة لقيامها بالمهام التسييرية وكذا التقنية و تتدرج تحتها مصلحتين:

· مصلحة الزبون

· مصلحة تقنيي تجاري.

- **قسم دراسات الانجاز والأشغال :** يستقبل طلبات الدراسة برفقة ملف من طرف قسم العلاقات التجارية، فيقوم بمعاينة الموقع وانجاز الدراسات، ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية، ويتكون من ثلاثة مصالح:

· مصلحة دراسة الغاز.

· مصلحة دراسة الكهرباء.

· مصلحة تسيير الاستثمارات.

**القسم التقني للغاز:** يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز وصيانة الشبكة ويتكون من :

· مصلحة استغلال الغاز . التي تقوم بها المديرية إضافة إلى تسيير الميزانية ويتكون من ثلاثة مصالح هي:

· مصلحة المالية.

· مصلحة تسيير ومراقبة الميزانية: مصلحة الاستغلال.

- قسم الموارد البشرية: هو قسم يهتم بكل ما يخص العنصر البشري من توظيف وتكوين وتقييم. ويتكون من ثلاثة مصالح هي:

· مصلحة تنمية الموارد البشرية وتتضمن عون تسيير رئيسي للعمال.

· مصلحة التكوين وتتضمن مكلف بالدراسات.

· مصلحة الإدارة وتتضمن عون تسيير رئيسي للعمال وعون تسيير للعمال.

- مصلحة الشؤون العامة: تعتبر مصلحة مستقلة عن الأقسام وتهتم بدراسة الشؤون العامة للمؤسسة.

القسم التقني للكهرباء: يقوم بدراسات أولية لتوصيل الكهرباء وصيانة الشبكة ويتكون من :

· مصلحة استغلال الكهرباء.

مصلحة صيانة الشبكة.

- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية : يقوم بتسيير كل من يخص الأنظمة المعلوماتية وكذا أجهزة الإعلام الآلي بالمؤسسة.

قسم المالية والمحاسبة : يقوم بمراقبة الوضعية المالية والمحاسبية بإعداد كل الوثائق

الخاصة بالعمليات .

المبحوثين	الجنس	السن	التخصص	الرتبة	الأقدمية
1- ف/ش	أنثى.	40 سنة	ماجستير في علوم التسيير ليسانس حقوق.	رئيس مصلحة.	13 سنة.
2- بن ب/ر	أنثى.	45 سنة.	Electronique شعبة إتصالات.	رئيس شعبة.	20 سنة.
3- ج/ب	ذكر.	45 سنة.	ليسانس مالية.	رئيس قسم المالية و المحاسبة.	20 سنة.
4- م/ل.	أنثى.	40 سنة.	ليسانس حقوق/ليسانس NTC. في علم المكتبات	مكلفة بالإتصال في مؤسسة سونلغاز.	17 سنة.
5- ب/ف	أنثى.	44 سنة.	ماجستير إلكترونيك.	رئيسة مصلحة.	20 سنة.
6- ل/س .	أنثى.	33 سنة.	ماجستير Hydraulique(الري).	مهندس دراسات (مصلحة إستغلال الغاز).	08 سنوات.
7- ز/ب	ذكر.	50 سنة.	ماجستير قانون إداري.	رئيس حماية موقع.	22 سنة.
8- ك/ك .	أنثى.	33 سنة.	Electro- technique.	مهندسة دراسات و تنفيذ الأشغال.	07 سنوات.
9- إ/ع.	ذكر.	45 سنة.	Ingenieur إلكترونيك.	رئيس مصلحة قسم العلاقات التجارية.	19 سنة.
10- ب/ق.	ذكر.	50 سنة.	ماجستير موارد بشرية.	رئيس قسم الموارد البشرية.	22 سنة.

جدول يمثل السمات العامة للموظفين

## 5- تحليل جدول السمات العامة

سنتعرض في هذا الجزء إلى بعض النتائج الأولية التي تبرز الخصائص العامة المميزة لعينة الدراسة المتمثلة في موظفي مؤسسة سونلغاز - فرع بشار -

لعل أول ملاحظة لفتت إنتباهنا هي التواجد الكبير للعنصر النسوي خلافا للذكور.

أما بالنسبة لعامل السن، فالنتائج أظهرت أن المديرية تعتمد بشكل كبير على فئة الشباب لا سيما العمل الميداني و هذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة فيما يخص تسيير مهامها و شؤونها. فالموظفون تنحصر أعمارهم بين 33 - 50 سنة.

أما فيما يخص المستوى التعليمي، نلاحظ أن جميع المبحوثين متحصلين على دراسات عليا، مثلا المبحوثة ( 04) متحصلة على شهادة ليسانس في الحقوق و شهادة ليسانس في علم المكتبات و العلوم الوثائقية NTC options، و البحوث ( 09) المتحصل على شهادة مهندس في الإلكترونيك، نستنتج أن مديرية التوزيع تعتمد بشكل كبير على توظيف خريجي الجامعات الذين يتمتعون بمهارات و كفاءات علمية.

حسب سنوات الأقدمية أو الخبرة المهنية المحصورة بين 07 إلى 22 سنة، ومن خلال المقابلات التي أجريت على عينة الدراسة، فإن المديرية تستند على الأفراد الذين يتمتعون بسنوات خبرة تصل إلى 22 سنة، دون أن تهمل أصحاب سنوات الخبرة الأقل من 13 سنة لإكتساب خبرتهم و كفاءاتهم المهنية من أصحاب الأكثر أقدمية.

و نجد أغلب المبحوثين الذين تم إستجوابهم يشغلون مناصب رؤساء المصالح و الأقسام و يتمتعون بنفوذ و سلطة في إتخاذ القرار.

ناهيك عن الدورات التكوينية المكثفة لمستخدميها التي تجري على مستوى العاصمة (المدرسة العليا لسونلغاز).

## 6- تحليل المقابلات

من خلال المقابلات التي أجريت على مستوى مؤسسة سونلغاز ،لاحظنا تجاوب الموظفين مع الأسئلة الموجهة لهم رغم انشغالهم أحيانا بمهامهم مما جعلنا نتردد أيا ما معدودات . ما لفت انتباهنا أن الموظفين المستجوبون يجيدون اللغة الفرنسية أكثر من اللغة العربية ، وذلك يعود إلى طبيعة لغة عمل المؤسسة التي تستعمل اللغة الفرنسية الى حد كبير، وهذا ما لاحظناه ايضا على مستوى المؤسسة أن أغلبية الموظفين حاصلين على شهادات ليسانس وماستر في المحاسبة،تقني ميكانيك ،تسيير واقتصاد وهذا ما جعلهم متمكنين في مجال اللغة الفرنسية والإنجليزية الى جانب اللغة العربية .

تعتبر مناقشة المحاور خطوة أساسية في كل بحث علمي وذلك بالارتكاز على تفسير النتائج العامة المحصل عليها عن طريق تقنية المقابلة .وبما أن دارستنا جاءت من خلال الإشكالية التالية :

-هل تساهم آليات الإتصال في تفعيل القيادة الإدارية داخل مؤسسة سونلغاز - فرع بشار-؟

يتم تنظيم العمل في مؤسسة سونلغاز حسب المهام المخصصة أو المسطرة لكل فرد داخل المؤسسة وهذا وفقا للهيكل التنظيمي وهذا ما أكده المدير في قوله " :يتم تنظيم العمل داخل المؤسسة حسب المهام المخصصة لكل موظف داخل الشركة كذلك حسب النظام أو القانون الداخلي للمؤسسة".

تطرقنا إلى تقسيم المقابلة إلى ثلاثة محاور أساسية أولها :

1/- المحور الأول :الاتصال المؤسسياتي :فاندرجت تحته مجموعة من الأسئلة من بينها :

إجابة السؤال الأول :ماهي وسائل الاتصال على المستوى الداخلي الأكثر استخداما ؟

بعد استجواب المبحوثين ثبت لنا أن الكل أجمعوا أن وسائل الاتصال الأكثر استخداما

بمؤسستهم هي :الهاتف -الفاكس - البريد الالكتروني - الانترنت - Intranet-التتسيق

،وهذا ما صرحت به المبحوثة ( 01 ) ش/ف ،أنثى ، 40 سنة، ماستر في علوم التسيير

و ليسانس حقوق ، رئيسة مصلحة تسيير الاستثمارات ،الأقدمية 13 سنة قائلة : "عندنا

مجموعة من وسائل الاتصال ،عندنا مجموعة من الوسائل المكتوبة ، boite messagerie

l'envoi des notes entre service ،وكاين الهاتف هادوا ثلاثة أكثر استخداما "

- ترجمة قول المبحوثة ( 01 ) : "هناك مجموعة من وسائل الاتصال ،فتوجد مجموعة من

الرسائل المكتوبة ،علبة الرسائل وإرسال المذكرات والتعليمات بين المصالح .أما ما أدلى به

المبحوث ( 03 ) :ج/ب ،ذكر ، 45سنة ،ليسانس مالية ،رئيس قسم المالية والمحاسبة ،الاقدمية ،21 سنة قائلا : " la messagrie ،ايمائلات .

ترجمة قول المبحوث (03) :البريد الإلكتروني ،والمراسلات الإلكترونية.

تفسير فقد توصلنا إلى أن الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة نجدها متنوعة و متعددة بين الشفهي والكتابي ،فإن وضوح الرسالة، يعكس حرص المؤسسة على تبليغ الرسائل كما ينبغي وفي الوقت المناسب وامكانية فهمها بسرعة وسهولتها يزيد من حيوية الاتصال وديناميكيته داخل المؤسسة وبالتالي فالوسائل هي التي تتحكم وبدرجة عالية في عملية وطريقة الاتصال ،أما بالنسبة لعملية الاتصال فإنها تتم بينهم بطريقة مرنة ، فنوعية الاتصال السائد هو اتصال مباشر، تتم بطريقة متمسة بالاحترام والتقدير والشفافية لا تتجاوز حدود العمل وهذا ما أكده جل المبحوثين أما شكل الاتصال الأكثر استعمالا هو ، وهو أحد أهم وسائل الاتصال بين العمال اتصال هابط (النازل)،وأما الاتصال الأفقي يتم بين عمال الأقسام .

إجابة السؤال الثاني :ماهي الأهداف التي يسعى الاتصال المؤسساتي لتحقيقها ؟

من خلال استجوابنا للمبحوثين في المؤسسة ،ارتأينا إلى إجراء مقابلة مع المكلفة بالاتصال للمديرية ، السيدة م/ل ،أنثى ،البالغة من العمر 39 سنة ،الحاصلة على شهادة ليسانس في الحقوق ،وليسانس علم المكتبات NTC ،الاقدمية 17 سنة ،قائلة : " شوفي الاتصال

المؤسساتي، أي اتصال في أي بلاصة الهدف نتاعه هو أنه يعرف الشريحة لي غادي يخدمها راهي تتجاوب مع السياسة نتاعه ال feed back نتاع الناس هادو، هنا الشركة، عندها سياسة اتصال حنا الهدف نتاعنا انا نطبقو هاد السياسة باش نرضو الزبون هدا مكان وباش نتقربوله ."

ترجمت قول المبحوثة :

إن الإتصال في أي مكان الهدف منه معرفة الشريحة التي سوف يخدمها هل هي تتجاوب مع سياسته، لمعرفة ردة فعل ( الزبائن ، المقاولين ، الإدارات ) وحتى العمال فيما بينهم ،فمؤسسة سونلغاز غايتها إرضاء الزبائن والتقرب منهم .

أما فيما يخص المبحوثة (09) إ/ع، ذكر ،45سنة ،مهندس الكترولنيك ،رئيس مصلحة قسم العلاقات التجارية ،الأقدمية 19 سنة ، قائلا : "تسهيل التواصل بين المصالح والعمال ، تسريع المهام ،الاتصال الكتابي يكون أكثر مصداقية ،تحقيق التنظيم في المؤسسة ."

**تفسير :** إن أي عملية اتصالية داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى من أجل تحقيقه ،فتكمن أهداف الاتصال في التنسيق ، وجمع المعلومات ، أو من أجل الرقابة والتحسين والمتابعة أو من أجل نشاطات مبرمجة أو طارئة أو من أجل تسيير النشاط اليومي للمؤسسة ، و وضع الاستراتيجيات وتنفيذها ، ويمكن أن يكون هذا الاتصال

داخل المؤسسة أو خارجها حسب متطلبات الموقف. ومن أهم أهداف الاتصال البحث عن آليات تنشيط المديرية وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة.

فيعمل الاتصال لتحقيق هاته الأهداف على تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل المشكلات الاتصال في أوانها ، كما يهدف إلى إشراك العاملين في كل مايجرى داخل المؤسسة واستشارتهم بطريقة تبني علاقات الثقة والتفاهم ،وهناك أهداف عديدة للاتصال منها متابعة ومراقبة سير العمل واحترام وتنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة.

إجابة عن السؤال الثالث :

-هل تعتمدون على شبكات اتصال رسمية أو غير رسمية؟

أنهم يعتمدون على شبكات اتصال رسمية أكثر من غير رسمية وهذا ما أكده المبحوث (10) ب/ق ،50سنة ،الأقدمية 22 سنة ،التخصص ماستر موارد بشرية ، "علاقات غير رسمية كيما نقولولها باللغة الفرنسية relation non officiel أي علاقات ودية غير رسمية نريقلو فيه عدة أمور ورسمية عندنا شغل حاجة ورقية فرسمية ماشي أي واحد يقدر يتواصل مع المدير ، نخدمو بيهم في زوج ،يعني الرسمية هي مهمة تمشي مع التنفيذية ،مهم قاع ليجي من فوق يعتبر رسمي زعما أي ورقة فيها caché،تعتبر رسمية".

ترجمة قول المبحوث ( 10 ) : "علاقات غير رسمية أي علاقات ودية نعدل بها عدة أمور  
والرسمية عبارة عن وثيقة صادرة عن الرئيس فيها ختم ، ويعملون بالرسمية وغير الرسمية  
في آن واحد ."

وهذا ما صرح به أغلب المبحوثين بأنهم يعتمدون على العلاقات الرسمية وغير الرسمية في  
آن واحد ، إلا أنه هناك من خالفهم الرأي ، المبحوثة ( 06 ) : ل/س ، أنثى ، 33سنة ، ماستر  
hydraulique (الري) ، مهندسة دراسات مصلحة استغلال الغاز ، الاقدمية 08سنوات ، التي  
أدلت بـ " bien sur ، رسمية حنا ، un courrier ،مثلا ماشي للولاية حنا نرسلوه ف  
fax فيه un talent لي يكون فيه la date ، ok ،número de fax ،الساعة هادي حاجة  
رسمية باش كي يقولو موصلناش ،حنا عندنا talent نتاعنا الحاجة 12الارسلنا fax à  
main كي نحطوه يديرونا l'accusé de reception يعني بيناتنا و كايين الرسميات  
les entre service et entre divisions ،فالتنسيق اكثر حاجة رسمية ، يشدك  
messages تتاع 5 سنين والفوق ."

ترجمة قول المبحوثة ( 06 ) : "رسمية بالطبع ، يوجد بريد مرسل إلى الولاية نرسله عبر  
الفاكس فيه بيان إرسال يحمل رقم الفاكس ، التاريخ ، الساعة والموافقة ، يعتبر رسمي ،  
الشيء الثاني إذا ارسلنا الفاكس يدوي عندما يتم تسليمه للإدارة أو مؤسسة ما تضع لنا فيه  
وصل الاستلام ، وفي مؤسستا بين الأقسام ، المصالح والتنسيق هو أكثر شيء رسمي لأنه  
يحافظ على الرسائل لخمس سنوات وما فوق ."

**تفسير:** في أي مؤسسة شبكات اتصال هناك نوعان من الاتصال هما الاتصال الرسمي ، والاتصال غير الرسمي بحيث يمكن أن يكون كلاهما معبرا عنه ، و يكون كلاهما في المؤسسة الواحدة ويتماشيان في آن واحد ، فالالاتصال الرسمي فهو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام الهرمي في شكل تعليمات و أوامر وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا وفي شكل تقارير وبيانات من خلال الاجتماعات متعددة الأهداف والتي تتحدد بناء على جدول الأعمال ،وأما الاتصال غير الرسمي فهو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة.

### خلاصة المحور الأول :

مما سبق يتضح لنا أن الإتصال ليس وسيلة للتواصل فقط بل هو أي أيضا وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التأثير على أنشطة الأفراد و توجيهها لما فيه من مصلحة للمؤسسة أي أنه يعتبر وسيلة من أجل تعديل سلوك الأفراد و إحداث التغيير فيه. فمن الوسائل التي يتم إستخدامها في مؤسسة سونلغاز -فرع بشار- ( الإتصال الشخصي" محادثات، لقاءات، مقابلات، مؤتمرات، إجتماعات دورية و إستثنائية، الهاتف ملصقات إدارية، الأنترنت، الشبكة الداخلية Intranet (التنسيق)، الفاكس و وسائل الإعلام كالإذاعة مثلا.

لذا تعتبر عملية الإتصال عملية هادفة أي يوجد غرض أو هدف للإتصال ومن بين أهداف الإتصال المؤسسي تسهيل التواصل بين المصالح و العمال، تسريع المهام و تحقيق التنظيم داخل المؤسسة.

أما فيما يخص الإتصالات التنظيمية الرسمية و التي تكون ضمن إطار رسمي ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح و القوانين و الهياكل التنظيمية، فتأخذ هذه الأخيرة عدة أشكال و التي نخص بالذكو منها:

#### 1- الإتصالات الرسمية:

أ- الإتصالات الهابطة : وهي التي تكون من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى منه.

ب- الإتصالات الصاعدة: و هي التي تكون من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى منه.

ج- الإتصالات الأفقية: وهي التي تكون بين الموظفين من نفس المستوى الإداري.

#### 2- الإتصالات غير الرسمية:

هي الإتصالات التي تحدث بشكل غير رسمي بين الموظفين داخل المؤسسة، و تحكم هذه الإتصالات العلاقات الشخصية، الأخوة، الإحترام.

كما أن الاتصال المؤسسي يساعد على ربط علاقات مع الزبائن مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز. وهنا كانت المبادرة لإعطاء فكرة عن نوع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة فوجدناها تنحصر بين القيام بحملات تحسيسية وكذا القيام بتجمعات كما كان أيضا هناك نشاط وهو وجود أبواب مفتوحة في المؤسسة.

أما فيما يخص المحور الثاني، فتناول خمسة أسئلة تتمحور حول القيادة الإدارية

**إجابة السؤال الأول ما طبيعة العلاقة التي تربط بينك وبين قائدك؟**

إن الباحثين مختلفون في الإجابة عن هذا السؤال ولكن الأغلبية يجمع على أن العلاقة بين المرؤوس ورئيسه علاقة ودية وأخوية، كأنهم عائلة واحدة، وهذا ما أشارت إليه الباحثة (08) ك/ك، أنثى، 33 سنة، electro technique، مهندسة دراسات، الأقدمية 07 سنوات: "علاقتي أخوية بيني وبين القائد نتاعي و إحترام و ود فيما بيناتنا و تكون علاقة رسمية كي تكون بيناتنا خدمة".

ترجمة قول الباحثة (08): "علاقتي بقائدي علاقة أخوية و إحترام و ود و تكون علاقة رسمية في إطار العمل".

أما الباحثة (02) بن /ر، أنثى، السن 47 سنة، التخصص إلكترونيك شعبة إتصالات، رئيس شعبة، الأقدمية 20 سنة تؤكد لنا على طبيعة العلاقة بينها وبين قائدها: " طبيعة العلاقة التي

تربط بيني وبينه علاقة رسمية فقط". فكان موقفها مخالفا لما توصلنا إليه مع المبحوثة ( 08 ) المذكورة أعلاه .

**التفسير:** أما بخصوص طبيعة العلاقات بين المرؤوسين مع رؤسائهم فنجدها أحيانا تخضع لقوانين رسمية وهذا عندما يتعلق الأمر بأوضاع مهنية وهو ما يتضمن التوجيهات والتعليمات والأوامر الى المرؤوسين حول أداء العمل وتحقيق الفهم بالمهام والسياسات والقوانين الخاصة بالمديرية ، ونجدها أحيانا أخرى غير رسمية عندما تقوم على أساس محادثات شخصية.

إن العلاقة بين العمال تتميز بالاستمرارية ما توحى بنوع من الاتفاق والتجانس والتضامن والتعاون فيما بينهم حيث تتسم بالحميمية ،وتعزيز الصداقات القائمة على مبدأ الصراحة،الثقة والاحترام للرأي الآخر وهذا ما يؤدي إلى الرفع من مردودية المؤسسة ويزيد من فعالية التشاور والحوار.

**إجابة السؤال الثاني :-هل ينتقد القائد الضعيف وكيف يتم معالجته ؟**

فيما يخص هذا السؤال تجلت إجابة أغلب المبحوثين على أن القائد لا ينتقد الأداء الضعيف وإنما يعالجه و هذا ما إدعته المبحوثة ( 05 ) ، ب/ف ، أنثى ، 44 سنة ، ماستر إلكترونيك ،رئيسة مصلحة ، الأقدمية 20 سنة : " لا ينتقد القائد الأداء الضعيف ، وإنما يعالجه بإدخاله الى المدرسة التكوينية التابعة الى مديرية سونلغاز المتواجدة بالجزائر

العاصمة ". وهذا ما ادلت به كذلك المبحوثة ( 06 ) : "الأداء الضعيف، خاصك تكوني عارفة بلي كاين notation chaque trimestre ، chef نتاعنا chaque trimestre ، تمد لقسم الموارد البشرية ف la date الفلانية عطيتي rendement للشركة كان عندك مردود تنتقطي مليح ماكانش عندك مردود ما تنتقطيش مليح c'est normal هادي هي المعالجة، كان الواحد عنده ظروف خاصة هاديك cas exceptionnel ، كان chef متفهم قادر يعاونك بصح ما يكون والو و ما تخدمش ما تنتقش هادي logique ، و هاد la notation منبعد تساعدك في الترقية نتاعك ف un poste ف الشركة، فيها فايذة ماشي التنقيط غير هاك".

ترجمة قول المبحوثة(06): " يجب أن يكون لديك دراية بأن هناك ما يسمى بالتنقيط الثلاثي، القائد يعطي لقسم الموارد البشرية كل ثلاثي في تاريخ ما مثلا أعطيتي مردود للشركة يتم تنقيطك بشكل جيد و هذا أمر طبيعي هذه هي المعالجة، أما إذا كان الشخص عنده ظروف هذا ظرف إستثنائي، إذا كان القائد متفهم هنا قادر على مساعدة هذا الموظف، و هذا التنقيط يساعد في ترقية الموظف.

**التفسير :** فكل مؤسسة تقوم بدورات تكوينية من بينها مؤسسة سونلغاز التي تعمل جاهدة بالمحافظة على موظفيها ولكسبهم وتحسين قدراتهم العملية وتزيد من قدراتهم في مجال عمل آخر غير مجال عمله فالأداء الضعيف لا ينتقد وإنما يؤهل ويوجه في مجال عمله ويعمل

على حسب قدراته ومؤهلاته العملية لكسب رضائه ليزيد في مردودية المؤسسة وتحسين صورته.

### إجابة عن السؤال الثالث :

لاحظنا من خلال استجوابنا للمبحوثين عن السؤال - ماهي المهارات التي يتصف بها القائد

الإداري في مؤسسة سونلغاز ؟ .تضاربت إجاباتهم واختلفت فمن بين هذه الإجابة قول

المبحوثة (02) : "حسن التنظيم والتسيير -إعطاء القدوة لفريق العمل -العمل لروح الفريق -

الرئيس يستطيع استخلاف مرؤوسيه في مهامهم - حل المشاكل المهنية بكل موضوعية -

استغلال كفاءة الفريق لرفع المردودية -توفير ظروف ملائمة للعمل ."

أما ما ذكره المبحوث ( 07) ز/ب ،ذكر ،50 سنة،ماستر قانون إداري ، رئيس حماية موقع

، الأقدمية 22 سنة : "الكفاءة و الخبرة - التحكم في تسيير الفريق - التنسيق بين الموظفين

- صاحب شهادة جامعية ( ماستر -ماجستير - دكتوراه ...)."

**التفسير :** تتعدد وتتنوع المهارات التي يجب أن يتحلى ويتصف بها القائد الإداري بمؤسسة

سونلغاز ،فهذا ما لاحظناه من خلال إجرائنا للمقابلات مع الموظفين المستجيبين التي هي

عبارة عن جملة من الصفات - أن يكون على دراية بالاعلام الآلي والتحكم به -أن يكون

متقن لعملية الاتصال والتواصل ، ويتقن كل اللغات الأساسية - أن يكون إجتماعي ويتميز

بروح الفريق ولين في تعامله مع الموظفين .

إجابة عن السؤال الرابع :

تركزت أغلب إجابات المبحوثين على أن المسؤول أو القائد لا يتقدمهم بشكل دائم ويومي ، وإنما يتقدمهم دوريا إما شهريا أو سنويا ،كقول المبحوثة (06) : "شوفي هي خدمتك تبان ف la notation ، المسؤول ما راهش فارغ شغل، حنا ما راناش مسؤولين أنا وحدة ما رانيش مسؤولة و ما عنديش الوقت ، ف la notation ، تما يتفدك و كاين la notation نتاع العام يجمعولك قاع les notes نتاع العام و يمدوهم ل chef نتاعك يكتب واش تستاهلي حاجة زيادة، هذا عنده le travail en groupe ، تما يشرك ولا يذمك. يكتب الحوايج لي ناقصينك مثلا les formations ، les études ، l'informatique ، هادي motivation و فائدة للشركة باش يعرف كل واحد فاش ناقص."

ترجمة قول المبحوثة(06):"عملك يظهر في ما يعرف بالتنقيط ، فالمسؤول ليس لديه وقت لينفقدني، في التنقيط يتم التفقد لأنه يوجد تنقيط سنوي يتم فيه جمع نقاطك و يقدمونها لرئيسك لينظر إذا كنت تستحقين شئ أفضل، عندها يتم شكرك أو ذمك، و تكتب الأشياء التي تنقصك مثلا الدورات التكوينية، الدراسات، دروس في الإعلام الآلي هذا تشجيع لك و فائدة للشركة لإدراك النقائص التي يعاني منها كل عامل. "

إلا أن هناك من خالفهم الرأي، تصريحه نفى كل ما عبر عنه جل الباحثين، قال الباحث

(09) مصرحا: "دائما يتفقدني مديري، أو رئيس من حين لآخر ويقوم بتشجيعي على أدائي

المهني ، بمبالغ رمزية بترقية في المناصب ، المرود الشخصي بالتقيد كل 3 أشهر ."

التفسير: وما لوحظ من خلال سؤالنا السالف أن القائد في المؤسسة لا يتفقد مرؤوسيه بشكل

يومي نظرا لإنشغالاته المختلفة سواء داخل الشركة أو خارجها، لأن كل موظف هو أدرى

بمهامه و عليه تأديتها على أكمل وجه دون إحتياجه للتفقد من طرف رئيسه.

أما بخصوص التشجيعات أو التحفيزات فإنه يوجد التقيد الثلاثي و السنوي فيوجد واحد

للدور و الآخر للأداء و هنا يتم تشجيع كل موظف على حسب عمله.

إجابة عن السؤال الخامس: بالنسبة إليك هل القيادة الإدارية تسمح بتطوير المؤسسة

إيجابا أم سلبا ؟

اجمع جل الباحثين على أن القيادة الإدارية تسمح بتطوير المؤسسة إيجابا وهذا ما أدلت به

المبحوثة (02): "بالنسبة لي ، القيادة الإدارية تسمح بتطوير المؤسسة إيجابا ، لان شخصية

القائد من تسمح بذلك وتزرع روح المبادرة في المرؤوسين". أما المبحوثة (08): "بالنسبة لي ،

القيادة الإدارية طاولة مستديرة لحل النقاشات والاستفسارات وتسمح بتطوير المؤسسة إيجابا".

**التفسير:** لاحظنا من خلال طرحنا للسؤال المذكور أعلاه، أن القيادة الإدارية تسمح بتطوير ورفع من مردودية المؤسسة وتحسين صورتها لدى جمهورها الداخلي الإيجاب، وهذا ما أكده أغلب المبحوثون على أن شخصية القائد الإداري وكفاءاته وقدراته المهنية هي أيضا تسمح بتطوير المؤسسة، فإن عمل القادة مهم وجد حساس الهدف منه تحقيق النجاح والتقدم والوصول إلى إحداث تغييرات عديدة داخل المؤسسة، من أجل الوصول إلى أعلى المراتب وتحقيق معدلات عالية من النجاح والريادة على مستوى سوق العمل والمنافسة المؤسساتية .

### خلاصة المحور الثاني :

تعتبر القيادة الإدارية في أي مؤسسة كانت اقتصادية خدماتية أو تجارية لها دور كبير في تسيير واتخاذ القرارات التي يخدم أهدافها المؤسسة وأنها تعمل على تشجيع المرؤوسين على روح المبادرة وهذا يعود إلى الخبرات والقدرات والمؤهلات والصفات الشخصية التي يتسم بها القائد الإداري بمؤسسة سونلغاز التكيف مع المواقف هو الصفة المتداولة لدى القادة الإداريين إضافة إلى مهارة الدكاء والإقناع والتعامل مع الموظفين، ويسعى دائما أن يخلق عن موقف أو مشكلات تقع فيها المنظمة، حل يتفاعل إيجابي ينعكس على نجاح القيادة الإدارية وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي ويساهم في تطويرها وازدهارها و تقدمها إلى الأفضل .

### المحور الثالث :علاقة الاتصال بالقيادة الإدارية

إجابة عن السؤال الأول :هل القيادة الإدارية تنمي روح الفريق ؟

قول المبحوث (03):"هاذي تبقى على القائد إذا كان القائد متسلط تما غير رايه لي يفوت  
بصح إذا كان قائد يقبل الإنتقاد تقدر تنمي روح الفريق".

ترجمة قول المبحوث(03): "هنا تبقى على القائد، فإذا كان متسلطا فرأيه فقط هو الذي ينفذ  
أما إذا كان يقبل الإنتقاد هنا القيادة تساهم و بشكل كبير في تنمية روح الفريق".

قول المبحوثة(06):" Bien sur le travail en groupe c'est vraiment

nécessaire ف هاد الوقت علاه،حنا مثلا إلى ما خدمناش en groupe ما يكونش

rendement أنا مثلا عندي صيانة الغاز و واحد آخر عنده إستغلال الغاز حاجة باينة

هو راه يستغل بصح أنا راني ندير الصيانة ل réseau نتاعه يعني أنا ال matériel لي

يخدمو بيه خصه يكون toujours جديد و حاجة qualité باش ما نعييهش، هنا القائد

بسييف عليه خصه ينمي روح الفريق par ce que إلى ما نماش روح الفريق حنا نولو

contre و ما يوليش le travail en collaboration .

ترجمة قول المبحوثة(06):" أكيد، العمل الجماعي شيء ضروري في وقتنا الحالي، لأن

مثلا في مصلحتنا إذا لم نعمل بشكل جماعي لن تكون هناك مردودية، أنا مثلا مسؤولة عن

صيانة الغاز عامل آخر مسؤول عن إستغلاله أنا دوري أن أقوم بصيانة الشبكة المختصة

لنقل الغاز ، يعني المعدات التي يعملون بها يجب أن تكون دائما جديدة و ذات جودة لتسهيل عمله، هنا القائد عليه أن ينمي روح الفريق رغما عنه و إذا حدث عكس ذلك فحتما لن يكون هناك عمل بالتنسيق."

جاء تصريح المبحوث (07) نافيا لكل ما صرح به أغلب المبحوثين قائلا : "منكذبش عليكم ، القيادة الإدارية لا تنمي روح الفريق ."

ترجمة قول المبحوث (07) : "لا أكذب عليكم ، القيادة الإدارية لا تنمي روح الفريق ."

تفسير : لاحظنا مدى اهتمام القيادة الإدارية بتنمية روح الفريق بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق إيضاح الصلة بين عمل كل عضو ، وهدف الفريق وبتضافر جهود كل فريق .

لاحظنا كذلك كيف يعمل كل عامل أو عضو ، باختلاف المصالح ، وهذا ما خلق بينهم روح الفريق وشخصية القائد الإداري وتعامله مع رؤوسيه وتشجع على روح المبادرة بين الأعضاء باختلاف مصالحهم .

إجابة عن السؤال الثاني: إن أغلب المبحوثون أكدوا من خلال الإجابة عن السؤال المطروح - هل القيادة الإدارية تعمل على تجسيد التعاون بين أعضاء الفريق ؟.

قالت المبحوثة ( 08 ) : "بطبيعة الحال ، القيادة الإدارية تعمل تجسيد التعاون بين أعضاء الفريق ، للخروج بعمل واحد لأنهم يمثلون شركة سونلغاز " . أما المبحوثة (01) صرحت قائلا :

خلينا من الكلاسيكيات نتاع أنا قائد و هادو مرؤوسين نخدمو كامل كيف كيف هي صح لازم لكل واحد قائد بصرح ما يديرش السلطة نتاعه باش يرهب العمال.

ترجمة قول المبحوثة ( 01): "بعيدا عن كلاسيكيات القائد و المرؤوسين نعمل جميعنا مع بعضنا البعض، صحيح يجب أن يكون لكل موظف قائد لكن من دون فرض سلطته لترهيب العمال.

**تفسير :** لاحظنا من خلال استجوابنا للمبحوثين أن في المديرية هناك تعاون بين الرئيس و مرؤوسيه للنهوض بالمؤسسة و تطويرها نحو الأفضل، فالقائد هو بمثابة قائد السفينة فوجوده يسمح بتسيير الشركة على أحسن وجه و التعاون أمر لا بد منه و هو بالطبع موجود في أي عمل خاصة عندما يتعلق الأمر بالتسيير فهذه النقطة يجب أن تكون فيها الدقة للغاية و يستلزم الإستشارة و المشاورة من أجل الحفاظ على سير العمل بطريقة جديدة و التنسيق بين الأعمال و بالأساس بين الإدارة و الموظفين من الضروريات التي يجب مراعاتها و إكسابها من الأهمية القدر الكبير و بصفة أن العمل الإداري يتطلب الحركة و الدقة و كثرة الإنشغالات من طرف كل موظف إداري لذلك التنسيق بينهم مهم من أجل إحداث التكامل بين الأعمال و تحقيق النتائج المطلوبة.

إجابة السؤال الثالث :

المبحوثة (02) : "هناك عوامل تؤثر في فعالية القيادة الإدارية لنجاح العملية الإتصالية ،عوامل سلبية أكثر من الإيجابية ،من بين العوامل -عدم تجاوب المرؤوسين مع مرؤوسيهـم ، -صعوبة تطبيق بعض القوانين للمؤسسة ،- القيادة ليست لها الحرية التامة في التصرف ، وذلك لخضوعها إلى قيادة عليا تكبح طموحها " .

أما ما أدلى به المبحوث ( 10 ) : "هوما كابينين ،ماشبي مكانش باش تكون هناك عوامل اتصال يآثر وتحسن فيه هي :التكوين في المجال ،يكونو les agents يستخدموا التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات ،التواصل ،كي يكونو خدامين برا ،أيا أحد عمال يتصل بواحد يكون لداخل في المؤسسة باش يقطع لكورا ،يقطعها من عنده بلميكرو ،هدى حاجة ،والحاجة douxieme شخصية القائد الإداري كي يكون متسلط يؤثر على نجاح العملية الاتصالية ويكون تواصل والتعامل معاه شوية صعب " .

ترجمة قول المبحوث ( 10 ) : "يوجد عوامل لنجاح العملية الاتصالية ،تأثر و تؤثر فيها هي :التكوين في المجال ،يكونو الأعوان ،يستعملون التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات ،التواصل ،عندما يكون العامل خارج المؤسسة ،يقوم بالاتصال بأحد الأعوان داخل المؤسسة ،لقطع الكهرباء من الحاسوب ، الحاجة 2 شخصية القائد عندما يكون متسلط يؤثر على نجاح العملية الاتصالية ،فيكون التواصل معه صعب " .

**تفسير:** هذا يعني أن بدون الاتصالات عملية القيادة تصبح من العمليات غير الممكن استخدامها أو الاستفادة منها، خصوصاً إذا طبق فيها ما يعرف بفرض سلطة القائد لأن استعمال هذه الأخيرة يزيد في استنفار الموظفين وعدم ارتياحهم لتقديم ما لديهم من أفكار وابداعات في مجالات عملهم .

ومن بين العوامل التي تؤثر في فعالية القيادة الإدارية لنجاح العملية الاتصالية بمؤسسة شركة توزيع الكهرباء والغاز قد تكون عوامل سلبية أو ايجابية، لكن أكثرها سلبية كصعوبة تطبيق بعض القوانين للمؤسسة أي أن هناك قوانين صارمة في حق الموظفين، إضافة إلى شخصية القائد الإداري عندما يكون متسلط على مرؤوسيه تؤثر في عملية الاتصال وفعاليتها تعيقها وتؤدي إلى فشلها.

### خلاصة المحور الثالث:

تتطلب عملية التغيير وجود نمط قيادي له القدرة على الإتصال بفعالية و كفاءة لإحداث التغيير و هذا يتطلب:

- تفهم هؤلاء القادة أثر هذا التغيير على الأفراد العاملين.

- حسن استخدام مهارات الإتصال المتوفرة لديهم للتخفيف من القوى المقيدة للتغيير و

المقاومة له و هذا مثل: استخدام اللغة المناسبة، القدرة على الإستماع للآخرين، التغذية

العكسية.

- تشجيع العاملين من خلال إشراكهم في المعلومات التي تخص التغيير مثل تحديد أسبابه و الحاجة إليه، النواحي التي تتطلب التغيير.

- توضيح الرؤية المستقبلية التي تطمح المنظمة للوصول إليها.

- و تعتبر الإتصالات الشخصية أفضل طريقة لتسهيل عملية التغيير و التغلب على المخاوف الذاتية للأفراد، أي أن يتم الإتصال بين القيادة و الأفراد وجها لوجه و بشكل متكرر و رسمي.

ولعل من أهم وسائل الإتصال التي يلجأ إليها القائد لإيصال و إشراك العاملين في المعلومة هي المؤتمرات، الندوات العملية، الورشات العملية و ورشات العمل.

## التأكد من صحة الفرضيات:

### الفرضية الأولى:

- للقيادة عدة مؤشرات تجعلها فعالة و ناجحة.

إن الفرضية صحيحة و ما يثبت صحتها السؤال الثالث في المحور الثاني "القيادة الإدارية" (أنظر دليل المقابلة).

قمنا بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز و من خلال إستجوابنا لمجموعة من الموظفين، إستنتجنا وجود مؤشرات القيادة الإدارية التي تساهم في نجاحها و فعاليتها و ذلك لضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة، و من بين أهم هذه المؤشرات التي يتسم بها القائد الناجح لإثبات مكانته التي تتعلق بتجويد القائد و إتقانه لعمله و إمامه بعمل المرؤوسين و قدرته على معالجة المعلومات و إستعمالها و تحليلها و إدراكه و معرفته للطرق و الوسائل المتاحة و الكفيلة بإنجاز العمل بإتقان و لذا يجب على القائد أن يكون لديه المعرفة التامة في مجال تخصصه و يتم إكتساب المهارات بالدراسة و الخبرة و التدريب.

كما هي المعرفة و الفهم لنوع العمل الذي تقوم به هذه المؤسسة بحيث يصبح مميزا بمعرفته و خبرته بين العاملين في المؤسسة و يمكن إكتساب هذه المعرفة عن طريق الخبرة أو قبل إلتحاقه بالوظيفة.

و عليه يجب أن يتصف القائد بقوة التصور و الإدراك بالمهارات و القدرة على تحليل  
المواقف و فهم العوامل المؤثرة في العمل و البحث عن حلول للمشكلات و لكي يستطيع  
القائد أن يمارس هذه المهارات بكفاءة و إقتدار لابد من الوعي ببعض العناصر الجوهرية  
اللازمة لعملية القيادة الإدارية كتوجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم و التنسيق بينهم في  
توسيع مسؤوليات العمل.

إن إدراك القائد لميول و اتجاهات مرؤوسيه و فهمه لمشاعرهم و ثقته فيهم، و تقبله  
لإقتراحاتهم و إفساح المجال لهم لإظهار روح الإبتكار فيما يقومون به من أعمال، و خلق  
الإحساس لديهم بالإطمئنان و الإستقرار في العمل و التفاعل مع الآخرين و تحسين  
مشكلاتهم و هذا ما تأكد لنا من خلال أجوبة جل المبحوثين على عقد الإجتماعات سواء  
كانت دورية أو إستثنائية تطرح فيها إنشغالاتهم، إقتراحاتهم و أفكارهم نأخذ على سبيل  
المثال: مشكلة مواقيت العمل في فترة فصل الصيف و هذا راجع إلى إرتفاع درجة الحرارة  
التي تشهده المنطقة بحكم موقعها، و أيضا على القائد أن يكون متقبلا للنقد الموجه إليه  
و الآراء المخالفة و توفير المناخ الديمقراطي الذي يشجع على المشاركة و التعبير عن  
الأفكار و الآراء، و يعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة.

## الفرضية الثانية :

علاقة التي تربط بين القيادة الادارية والاتصال علاقة تأثير وتؤثر

أن الفرضية صحيحة وما يثبت صحتها أسئلة المحور الثالث العلاقة بين القيادة الإدارية

والاتصال أسئلة المحور الثالث (أنظر دليل المقابلة) - الملحق (02) -.

يعتبر الاتصال همزة وصل ، والمحرك الأساسي في المنظمة وهو عملية نقل المعلومات

وتبادل الأفكار ، وقد تكون بشكل عمودي في الاتجاهين الأعلى والأدنى للمؤسسة كما يمكن

أن تكون أفقية بين رؤساء المصالح أو الوحدات التنظيمية من نفس المستوى ، وهذا

يمكن أن تعبر عنه بالاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم للمؤسسة والذي يتولد داخله تنظيم

رسمي بين الهيئات والأفراد المختلفة.

فمن بين أنواع الاتصال نجد :

الاتصال الرسمي ، والاتصال الرسمي الذي نحن بصدد الحديث عنه يكون مؤثر بالدرجة

التي يكون فيها مقبول لدى جميع العاملين فالمؤسسة ، ووجود هذا القبول داخل الوحدات

المختلفة ، وهذا النوع من الاتصالات الرسمية يسير في الاتجاهات التالية :

الاتصال النازل (الهابط) :من الأعلى إلى الأسفل (من رئيس إلى عامل الإنتاج أو المدير

إلى الموظفين).

الاتصال الصاعد: من أسفل إلى أعلى (من عمال الإنتاج إلى رئيس مجلس الإدارة).

الاتصال الأفقي: (الذي يحدث مع العاملين من نفس المستوى).

إن الاتصال غير الرسمي هو اتصال عفوي تلقائي ويعبر عن انشغالات واهتمامات الأفراد

، وهو ناتج عن العلاقات الإجتماعية وعلاقة الصداقة بحيث من خلاله والمشاعر حيث

يؤدي إلى تكوين جماعات غير رسمية داخل التنظيم ، وباعتباره عملية معقدة يجب أن

نجعل منه وسيلة إيجابية داخل المؤسسة .

أما القيادة تعد لب الإدارة وقلبها النابض ، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب

العملية الإدارية . والاتصال عملية نقل رسالة من مصدر إلى متلقي عبر قناة معينة وهو

كذلك عملية تأثيرية وقصدية على سلوكيات و أفكار شخص أو جماعة معينة .

تعتبر القيادة عملية تأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة ،

فالالاتصال في ميدان القيادة يكون بين القائد و الأتباع (المرؤوسين) . وإن عملية اتصال القائد

بأعضائه تتوقف أيضا على طريقة الكلام والإلقاء والاستماع إليهم، لأن القيادي له قدرات

اقناعية اتصالية بإمكانه تسيير الصراعات داخل المؤسسة في فعالية القيادة الإدارية

بالمؤسسة، فالالاتصال في العملية القيادية هو الطريقة و الخطة أو الإستراتيجية التي تنقل بها

الأفكار والمعلومات بين الأتباع (المرؤوسين) في نسق اجتماعي إنساني .

فالمؤسسة تسعى إلى تكوين إطاراتها في الجانب الاتصالي والقيادي نظرا لفيزياء (هيكل المؤسسة الذي يعتمد نشاطها بالدرجة الأولى ، إلا أن الإشراف عليها من قبل القيادة الإدارية .

اهتمام القيادة الإدارية بتشجيع المرؤوسين على روح المبادرة، فأغلب المبحوثين أجمعوا على ذلك ، فاستنتجنا أن روح المبادرة موجودة بمديرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز موجودة باعتبارها سمة قيادية واتصالية تكتسب ولاء المرؤوسين ، فيمكن القول بأنها تستثمر روح الفريق في ولاء المرؤوسين.

استنتجنا أنه يوجد عوامل تعيق فعالية القيادة الإدارية لنجاح العملية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز وهذا ما أكده جل المبحوثين في السؤال ( 03 ) المندرج في المحور ( 03 ) الاتصال وعلاقته بالقيادة الإدارية من بينها :

إذا كان نقص العمل الجماعي في وضعيات العمل قد يعتبر عقبة اتصالية من قبل المسير أو القائد فإنها تعيق وتؤثر في فعالية القيادة الإدارية العملية، فأظهرت النتائج أن دور القيادة الإدارية في التسيير وفعاليتها لنجاح العملية الاتصالية هي التي تتجح وتؤثر على الأفكار والاتجاهات والسلوك أي لابد أن تتميز بعوامل لتخلق اتصال فعال منها المتعلقة بالمرسل (القائد) كالمصداقية ووجود مهارات اتصالية.

والعلاقة بين القائد والمرؤوسين هي علاقة تأثير وتأثر، أما فيما يخص العوامل المتعلقة بالمستقبل (الأتباع) كالإدراك الحسي ورجع الصدى من قبلهم، لأن في المؤسسة هناك مستويات وعقليات متفاوتة .

فنجاح أو فشل العملية القيادية يعتمد على كفاءة القائد وتكوينه الجيد في المجال الاتصالي والقيادي .

كما أن العلاقة التفاعلية بين القائد وأتباعه (المرؤوسين) عامل يؤثر على المردودية و الإنتاجية للمؤسسة، فكلما كانت العلاقة بينهما جيدة كلما كانت النتائج مرتفعة ومردودية أكبر، والعكس صحيح .

فالعوامل هي التي تقلل أو ترفع (تأثير وتأثر) من فعالية الاتصال القيادي، أو بالأحرى العلاقة التفاعلية بين الاتصال والقيادية.

يمكننا أن نقول أن هناك علاقة وطيدة ومرتبطة بين الاتصال والقيادة الادارية في المؤسسة، أي لا اتصال ناجح بدون قيادة والعكس صحيح، فنجاح المؤسسة متوقف على نجاح هاته العلاقة.

كما علمنا أن المؤسسة تعتمد على تنظيم حملات تحسيسية خاصة في فصلين الشتاء (مخاطر الغاز) والصيف من مخاطر الاحترق والاقتصاد في الطاقة كما لاحظنا أن المبحوثين لديهم علم بالنشاطات التي يقوم بها القائد بمؤسسة سونلغاز في الإذاعة الجهوية

لولاية بشار مع العلم أن المؤسسة تبذل مجهودات في الإذاعة في بث حصتها على الإذاعة الجهوية يوم في الأسبوع ، لذلك يجب على المؤسسة القيام بالنشر في الوسائل الاتصالية المختلفة (كمواقع التواصل الاجتماعي و القنوات التلفزيونية الجرائد الورقية والإلكترونية ) للفت نظر الجماهير الخارجية بتلك الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين صورتها لدى جماهيرها الخارجية وحتى الداخلية من خلال جذب انتباهه و إثارة الاهتمام به وذلك من خلال خلق اقناع الزبون بكل رغبة و كل ما تقدمه المؤسسة.

## 7/- النتائج العامة :

من خلال إجرائنا للدراسة الميدانية التي سعينا من خلالها إلى معرفة دور الإتصال في تفعيل القيادة الإدارية بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، فكانت دراستنا بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز - فرع بشار- و التي إتخذنا نموذجاً لذلك.

فمن النتائج التي توصلنا إليها نذكر ما يلي:

1. وسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة الإتصال الشخصي (الاجتماعات،

الندوات، اللقاءات) الكتابي (ملصقات إدارية، وثائق رسمية، مستندات) إلكتروني ( الشبكة الداخلية "التنسيق")، الأنترنت، الموقع الرسمي للجمهور الخارجي و وسائل أخرى كالهاتف و الفاكس.

2. للاتصال وظيفة أساسية وأهمية بالغة في المؤسسات المعاصرة، حيث

تولي هذه المؤسسات اهتماماً كبيراً به، وذلك نظراً للدور الذي يلعبه في نجاح أي مؤسسة، سواء كان على المستوى الإعلامي والخدماتي والاقتصادي.

3. ويعتبر الإتصال من الدعائم الأساسية للتعبير الجيد والفعال للمؤسسة

وهذا على الصعيدين الداخلي والخارجي، فعلى الصعيد الداخلي يعمل على خلق

الروابط الإنسانية وتبادل المعارف وإعطائهم الفرصة للإدلاء بأرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات.

4. يساعد على التقارب والتعاون بين العمال ورفع معنوياتهم ليشعروا

بانتمائهم للمؤسسة. ويعتمدون على شبكات اتصال رسمية وغير رسمية.

5. يعد الاتصال ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة، نظرا لما يمثله من أهمية

بالغة على مختلف الأصعدة، وباعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالمنظمة التي يوجد بها.

6. تعتبر القيادة القلب النابض للإدارة في أي مؤسسة كانت إقتصادية، خدماتية أو

تجارية لها دور كبير لتسيير و إتخاذ القرارات التي تخدم أهداف هته المؤسسة.

7. دعوة القيادة الإدارية إلى الإطلاع و مسايرة التطورات الحديثة في مجال القيادة

والإهتمام بعلوم الإعلام و الإتصال و هذا من أجل سهولة المهمة.

8. و من القدرات التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري نذكر: التمتع بالكفاءة العالية

في العمل و التعامل، عدم تجاهل ردود الفعل و شكاوي العاملين، القدرة على الإقناع و

كسب الآخرين.

9. العلاقة بين القائد والمرؤوسين هي علاقة تأثير، فنجاح أو فشل العملية القيادية

يعتمد على كفاءة القائد وتكوينه الجيد في المجال.

10. العوامل هي التي تقلل أو ترفع (تأثير وتأثر) من فعالية الاتصال القيادي، أو

بالأحرى العلاقة التفاعلية بين الاتصال والقيادية.

11. هناك علاقة وطيدة ومرتبطة بين الاتصال والقيادة الإدارية في المؤسسة، أي

لا اتصال ناجح بدون قيادة والعكس صحيح.

خاتمة

## خاتمة :

تبين من خلال الدراسة التي قمنا بها، بأن آليات الاتصال تساهم في تفعيل القيادة الإدارية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز فرع بشار، إذ تعتمد المؤسسة في نجاحها على مجموعة من الميكانيزمات و التي تحاول من خلالها أن تحقق التفوق و التميز عن باقي المؤسسات .حيث تعمل القيادة في المؤسسة على تطويرها و تتميتها و هذا لا يتأتى إلا من خلال قيادة حكيمة و رشيدة تعمل على تحكيم الرؤى و توحيد الجهود و إرساء أرضية ملائمة يتم من خلالها تناول مفردات و قيم المؤسسة و العمل على تقدمها.

كما تأكدنا من خلال معاينة حالة الدراسة أن الدور الأساسي للقيادة هو تهيئة المحيط المناسب، و الإهتمام بالعامل، و تحفيزه و تدريبه ليبذل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المنظمة، و ذلك يكون بفضل إستعمال سياسات و تقنيات في الإتصال بين القيادة الإدارية و مختلف الموظفين و هذا كله بغرض الوصول إلى أحسن نتيجة و تحقيق أهداف المنظمة.

ونضيف في هذا السياق، بناء على نتائج الأدوات الموظفة في الدراسة المنهجية أن نجاح المؤسسة و تحقيقها لأكبر كفاءة، و فعالية مرتبط بقدرة قادتها على إستخدام المهارات القيادية المناسبة، و إكتساب مهارات جديدة في مؤسستهم ومن جهة أخرى يعتبر الإتصال سمة أساسية للمؤسسات الناجحة و عملية ضرورية في جميع المؤسسات لأنه جزء من العملية

الإدارية و وظيفة مهمة من وظائف القائد الناجح، فبنجاح القيادة الإدارية تنجح المؤسسة و بفسادها تفسد المؤسسة.

كما يمكننا تلخيص ما توصلنا إليه من خلال دراستنا لموضوع: " الإتصال و القيادة الإدارية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- من بين آليات الإتصال المستخدمة في المؤسسة نجد: الإتصال الشفهي كعقد

الإجتماعات و الندوات، و الإتصال الكتابي كالمستندات الإدارية .

- تتمثل مؤشرات القيادة الإدارية التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في بناء الرسالة

الإتصالية و هذه المؤشرات تتجسد في مهارات فنية، مهارات فكرية و عقلية ، مهارة

الكلام و التحدث ، مهارة الإستماع و الإنصات.

- القيادة الإدارية و الإتصال هما فن التوجيه و التنسيق .

- العلاقة بين الإتصال و القيادة الإدارية علاقة تكاملية.

بناء على النتائج السالفة الذكر، و دراستنا التطبيقية ككل سنقوم بتقديم مجموعة من

التوصيات عسى أن تستفيد منها مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ببشار و نوجز هذه

التوصيات و الإقتراحات فيما يلي:

- على المؤسسات الجزائرية أن تختار قادة يتصفون بالديمقراطية كمشروع مستقبلي.

- من أجل تطوير و إنجاح أي مؤسسة لا بد من تفعيل خاصية القيادة بالأسلوب

الصحيح من الإتصال.

- يجب على القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز بإعادة النظر في مسألة التحفيز و التشجيع لعمالها لبلوغ الأهداف بنجاح.
- التعميم من عملية نزع الأسلاك الكهربائية و دفنها تحت الأرض من أجل تحسين صورة المدينة.
- إشراك العمال في إتخاذ القرارات و تشجيعهم على طرح الأفكار خاصة العمال التنفيذيون بإعتبارهم العنصر المهم على مستوى مديرية التوزيع من أجل تنمية روح الإلتناء لديهم.
- أخيراً، يمكن القول أن هذه الدراسة حققت قدراً كبيراً من الأهداف التي رسمناها لدراسة هذا الموضوع حيث بدلنا كل ما أمكننا من الجهد في البحث و التقصي في الوصول إلى العلاقة بين الإتصال و القيادة الإدارية في المؤسسة في الدراسة الميدانية.
- لا شك أنه عند قراءة هذا العمل قد يتم إكتشاف أفكار جديدة أخرى من خلالها تطوير هذا العمل أو البداية في عمل آخر.
- و لا نقول أننا أحطنا بكل جوانب الموضوع حيث أن لكل دراسة و كل نتيجة متوصل إليها تبقى نسبية و سيكون محل دراسة بصفة معمقة و دقيقة مستقبلاً عند تحضيرنا لشهادة الدكتوراه إنشاء الله.

# المراجع

مراجع باللغة العربية :

1. احمد بن مرسلې ،مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ،ط1،الجزائر .
2. احمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية ،تدريبات وانشطة ،المنظمة العربية للتنمية الادارية ،جامعة الدول العربية ،القاهرة ،ط1، 1997.
3. بشير العلاق، القيادة الإدارية، ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، الاردن ، 2010 .
4. بوعلام غلام الله ،مبادئ علم النفس الاجتماعي ،ديوان المطبوعات الجامعية ،ط1،الجزائر،1986.
5. بوفلجة غياث ،علم النفس التنظيمي،ديوان المطبوعات الجامعية ،ط 1،الجزائر 1992،
6. جمال الدين لعويسات ،مبادئ الادارة ،دار هومة ، ب ط ،الجزائر ،2003.
7. جوزيفس، ترناي ،عبد القادر عثمان فاروق منصف ، حتمية القيادة المتغيرة للقوة الأمريكية، مركز الكتاب الأردني، عمان،ط1، الأردن، 1985.
8. خيرى جليل الجملي، الإتصال و وسائله و الخدمة الإجتماعية، ط 1 ،المكتب الجامعي الحديث للإسكندرية، 1985.

9. سهيلة عباس ،القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ،دار وائل للنشر والتوزيع ،ط1،الأردن ،2014.
10. صلاح الدين محمد،السلوك الفعال في المنظمات ،ب ط ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2004.
11. عادل عبد الرزاق ،القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،ب ط ،عمان ،الأردن ،2010.
12. عبد الغفور يونس ،دراسات في الادارة العامة ،المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر ،ط1،الاسكندرية ،مصر ،1966.
13. عبد الفتاح دياب حسين ،طريقك الى الادارة الفعالة ،المؤسسة الفنية للطباعة والنشر ،القاهرة ،1998.
14. عطوف محمد ياسين ،مدخل في علم النفس الاجتماعي ،دار النهار للنشر ،بيروت ،ب ط ،لبنان ،1981.
15. علامة محمد سيد قنديل ،القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ،دار الفكر ناشرون وموزعون ،عمان،ط1، الأردن ،2010.
16. علي السلمي ،الإدارة المصرية :رؤية جديدة ،الهيئة المصرية العامة للكتاب ،القاهرة ،1979.

17. فضيل دليو ،اتصال المؤسسة ،إشهار ،علاقات عامة ،علاقات مع الصحافة ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،ط1،قسنطينة ،2003.
18. كامل محمد "السلوك التنظيمي ، دار الفكر،ط ب ،عمان ،2004.
19. محمد المرسي، الإدارة التعليمية ، مطبعة العالم العربي، القاهرة،ط1، مصر،1984.
20. محمد المصرفي ،اصول التنظيم والادارة للمدير والمبدع وظائف المديرين التوجيه الابداعي ،ط1،مؤسسة حورس الدولية ،2005.
21. محمد رفيق الطيب ،مذخل للتسيير ،اساسيات ووظائف وتقنيات ،ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون ،الجزائر ،1995.
22. محمد صاحب سلطان ،إدارة المؤسسات الإعلامية أنماط وأساليب الاعلامية،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،ط1،عمان ،2011.
23. محمد صاحب سلطان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،ط 1 ،2011،ط2، 2015،عمان
24. محمد فتحي ، 766 مصطلح إداري ،دار التوزيع والنشر الإسلامية ،القاهرة ،2003،
25. محمد مرسي،الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها،ط 1،دار الكتاب،القاهرة ،مصر،2005.

26. محمد محمود حلية، تصميم و إنتاج الوسائل التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان 2000.
27. مصباح عامر ،خصائص القيادة عند الرسول ﷺ ،دار هومة ،ب ط،الجزائر ،2003.
28. مصطفى ابو زيد فهمي ،علم النفس الصناعي ،مكتبة انجلو مصرية ،القاهرة.
29. محي الدين مختار ،علم النفس الاجتماعي ،ديوان المطبوعات الجامعية،ب ط ،الجزائر ،1998.
30. ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة،ب ط، الجزائر ،1998.
31. ناصر قاسيمي، الإتصال في المؤسسة (دراسة نظرية و تطبيقية)، بن عكنون، الجزائر،ب ط،2011 .
32. نعيم نصير ،دراسة مقارنة بين القيادة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة ،ط1،المنظمة العربية للعلوم الادارية ،عمان ،ب ط،الاردن 1986.
33. نواف كنعان،القيادة الادارية ،مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان الاردن ،ط 6،1999 .
34. هاشم حمدي رضا ،تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، ط1،2010.

الاطروحات والمذكرات :

1. اميمة عناب ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة وتسيير في التربية ،معوقات الاتصال التنظيمي في جامعة من وجهة نظر الاساتذة ،المشرف فتيحة بن زروال ،جامعة العربي بن مهدي ،ام البواقي ،2013/2014.
2. بابا أحمد سعاد ،بوتدارة زهية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال ،مشرف بايشي عبد الحميد ،جامعة احمد دراية ،ادرار 2018 ،/2019.
3. بختي امال ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ، القيادة الادارية والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ،مغنية ،2015/2016.
4. عبد الله ثاني محمد النذير،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال، المشرف بشير محمد ،جامعة السانية وهران ، السنة الجامعية 2009-2010.
5. سلطان نادية ،ديدي فاطمة الزهراء ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، سياحي ،اتصال ،واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات السياحية ،المشرف صالح فلاق شبرة ،جامعة مستغانم ،السنة الجامعية 2015/2016.
6. هبال عبد المالك ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي ،المشرف دروش زين الدين ،جامعة فرحات عباس ،سطيف ،2015/2016.

7. وانيس ايمان ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، إدارة و تسيير المنشآت الرياضية ، دور المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية ، المشرف بوعروري جعفر ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2018/2019.

### المجلات باللغة العربية :

1. محمد برقان ،الاتصال الاقناعي في وقت الخطابة ،ط 1،مجلة الابداع والعلوم الانسانية ،كتابات معاصرة ،بيروت ،الناشرون للتوزيع /العدد 58،.2005
2. يحي عبد الرزاق الصوصاع ، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي ليبيا ،قسم الإدارة الصحية جامعة بنغازي -ليبيا- ،مجلة المهل الاقتصادي ،جامعة الشهيد حمه لخضر ،الوادي ، الجزائر .

## قواميس باللغة العربية :

1. الفيروز أبادي ،مجد الدين محمد بن يعقوب ،قاموس المحيط ، ج 3 ،مؤسسة الرسالة ،بيروت .
2. القاموس الكافي عربي ، دار الأصاله للنشر والتوزيع والاستيراد ،الجزائر ، ط 3 ،2009.
3. عبد العزيز ،خليفة شعبان ،قاموس البنهاوي الموسوعي في مصطلحات المكتبات والمعلومات ،القاهرة ،دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ،1991.
4. علي بن مختار ، قاموس المبسط الصغير ، دار المعرفة.
5. فؤاد افرام البستاني ، منجد الطلاب ، معاجم دار المشرق ،ط 45،بيروت .

## المصادر :

1. سورة طه 27-28.
2. سورة القصص ،الاية 34-35

**مراجع باللغة الأجنبية :**

1. Bethami, A.Dobkin and Roger C.Pace.Communication in a changing world. USA: Mc Graw Hill Higer Education,2006 Edition, P102.5
2. Dimbleby,Richard and Greame Burton. Mor than Words: An Introduction to communication. New York: Routledge, Third Edition, 1998, P56.

**مجلات باللغة الاجنبية :**

1. Elliot(J) cité par MEZOUAR B. culture d'entreprise en Algérie in revue de culture populaire, Tlemcen n°5.

**المواقع الالكترونية :**

- 1.<http://mawdoo3.com>.

الملاحق

## دليل المقابلة

السمات العامة

الإسم:

اللقب:

الجنس:

السن:

التخصص:

الرتبة:

الأقدمية:

المحور الأول: الإتصال المؤسساتي:

1- ماهي وسائل الإتصال على المستوى الداخلي الأكثر إستخداما؟

2- ماهي الأهداف التي يسعى التنسيق المؤسساتي لتحقيقها؟

3- هل تعتمدون على شبكات إتصال رسمية أو غير رسمية؟

المحور الثاني: القيادة الإدارية:

1- ما طبيعة العلاقة التي تربط بينك و بين قائدك؟

2- هل ينتقد القائد الأداء الضعيف و كيف يتم معالجته؟

3- ماهي المهارات التي يتصف بها القائد الإداري في مؤسسة سونلغاز؟

4- هل يتفقدك المسؤول من حين لآخر و يقوم بتشجيعك؟

5- هل بالنسبة إليك القيادة الإدارية تسمح بتطوير المؤسسة إيجابا أو تؤثر سلبا؟

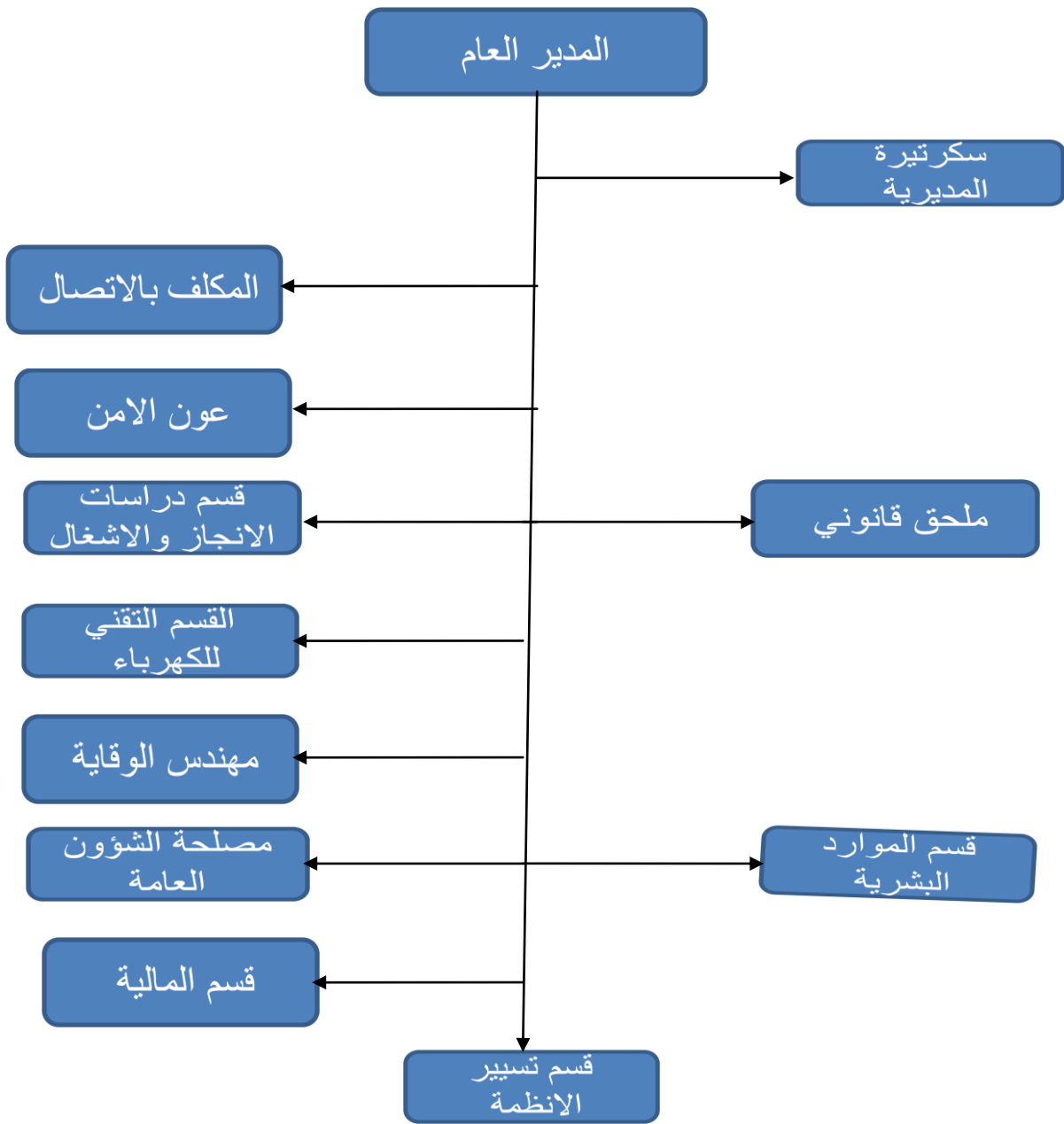
المحور الثالث: علاقة الإتصال بالقيادة الإدارية:

1- هل القيادة الإدارية تنمي روح الفريق؟

2- هل القيادة الإدارية تعمل على تجسيد التعاون بين أعضاء الفريق؟

3- هل هناك عوامل تؤثر في فعالية القيادة الإدارية لنجاح العملية الإتصالية بمؤسسة

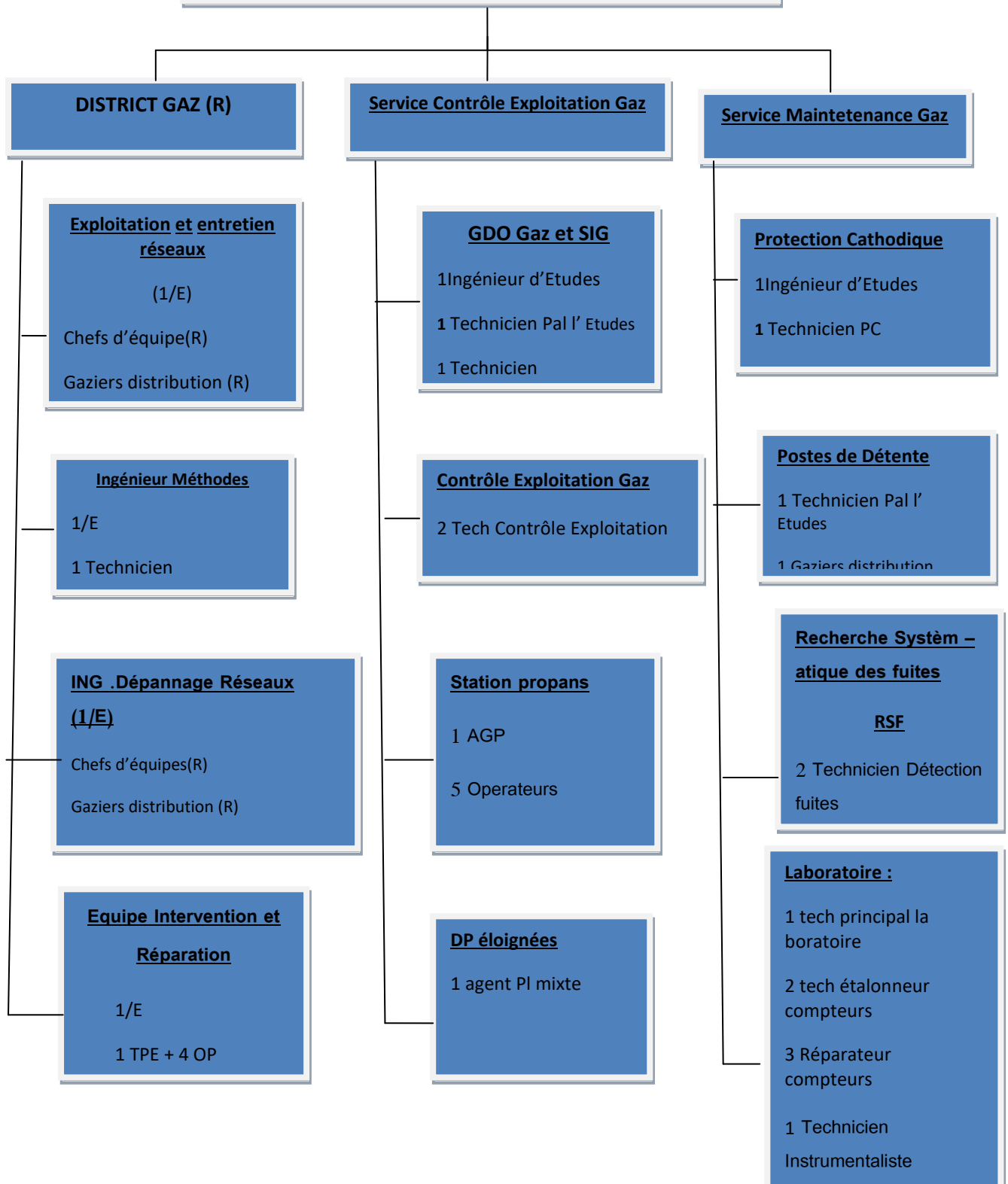
سونلغاز



رسم توضيحي يبين الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز -بشار-

## PRESENTATION DE L'ORGANIGRAMME DE LA DIVISION TECHNIQUE GAZ

## DIVISION TECHNIQUE GAZ



شعار سون لغاز "logo"

سونلغاز



sonelgaz

## عداد كهربائي



أحد العمال أثناء قيامه بأعماله خارج المؤسسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

شعبة علوم الاعلام والاتصال

مستغانم في: .....

رخصة بحث ميداني

اسم الأستاذ المؤطر: رقاد جليوية

اسم و لقب الطالب الباحث:

1- العمري أمينة

2- تروكاغ بسطمة

3- .....

4- .....

عنوان البحث: الإقبال والتفكير الإيجابي لدى الشباب في ظل أزمة كورونا في المؤسسات الإعلامية الجزائرية

المؤسسة: مؤسسة نسوية نسوية بنغازي بيشمار

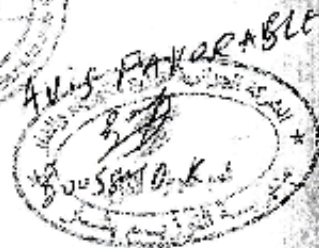
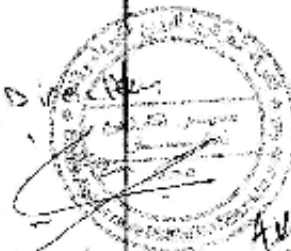
امضاء الأستاذ المؤطر:

Abir's D

رئيس الشعبة



شعبة علوم الاعلام والاتصال  
د. العربي بوشماطة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

تربية العمادة المكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالتربية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال

السنة الجامعية 2020/2019

رقم: .....

حرر في مستغانم.....

اتفاقية تربص

بين :

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم / كلية العلوم الاجتماعية

الممثلة من طرف : رئيس مصلحة التربصات من جهة و بين :

المؤسسة : ..... مؤسسة التكوين والتأهيل التربوي .....

الممثلة من طرفنا السيد مديرها من جهة أخرى

تم الاتفاق على مايلي :

المادة الأولى : تهدف هذه الاتفاقية الى تنظيم تربص تطلبة الآتية أسماؤهم:

الإسم والتلقب	تاريخ ومكان الأزيد	الشهادة المحضرة لها / مستر في تخصص :
الغوري أمينة	13 - 02 - 1994	بكالوريا / مستر في تخصص : .....
زوغ سارة	28 - 02 - 1994	بكالوريا / مستر في تخصص : .....

المادة الثانية: يهدف هذا التربص الى تجسيد التروس المقدمة من طرف جامعة مستغانم ميدانيا.

المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم: 02/03/2019 الى 02/04/2019 .....

المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص لتنظيم الداخلي للمؤسسة المستقبلة و بناءا عليه تشعرد بقوانينها الداخلية و إجراءاتها الوقتية و الأمنية.

المادة الخامسة: في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة ان تتخذ الإجراءات

الازمة طبقا للقانون و تشعرد ابتداء الجامعة بذلك.

ممثل الكلية



شعبة علوم الاتصال والتربية  
د. العربي بو عمار



عطاء الله سيد أحمد