

قسم علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

أنماط القيادة وتأثيرها على الإتصال التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية الثقافة لولاية تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

• د/ مطلاوي ربيع

من إعداد الطلبة:

• بريكة صالح

• بوخملة عفاف

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
جبلي فاتح	أستاذ محاضر - أ -	رئيس
مطلاوي ربيع	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
غرايبية فضيلة	أستاذ محاضر - أ -	عضوا ممتحنا

شكر و إمتنان

الحمد لله كثيرا على نعمة العلم ونشكر الله الذي اعاننا
ووفقنا على انجاز هذا العمل المتواضع.
نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الأستاذ الدكتور القدير
مطلاوي ربيع لقبوله الاشراف على مذكرتنا والذي لم
يخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة فلك منا اسمى
عبارات الشكر والتقدير.
كما نشكر جميع الأساتذة الذين اعانونا طيلة مشوارنا
الجامعي
للوصول الى ما نحن عليه.

إهداء

إلى من كانوا لنا سندا طيلة حياتنا الدراسية وكانوا لنا دعما لبلوغنا
هذه المرحلة من أجل سعادتنا الى الوالدين العزيزين اطال الله في عمرهما
ورزقهما طبيبات جناته في الدنيا والاخرة.
كل أساتذتنا الكرام بقسم العلوم الاجتماعية بجامعة الشهيد العربي التبسي الـ
الذين لم يبخلو علينا بغيدهم من المعرفة والعلم
الى مشرف مذكرتنا الأستاذ ربيع مطلاوي الذي رافقنا ووجهنا بصدق ، أمانة
وعملية خلال كل أطوار ومراحل إعداد هذه المذكرة
الى الأعضاء الموقرين للجنة مناقشة مذكرتنا
والى من مررنا معهم بأجمل الذكريات أصدقائنا الأعزاء
دون ان ننسى موظفي مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة
الذين قدموا لنا كل الترحيب والعون.

نزف لكم اهدائنا المتواضع هذا ونشكركم على كل ما قدمتموه

لنا.

الفهارس



فهرس المحتوى

الصفحة	العنوان
-	شكر وتقدير
-	اهداء
-	الفهارس
1	المقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة	
6	تمهيد
7	أولاً: إشكالية الدراسة
9	ثانياً: فرضيات الدراسة
10	ثالثاً: نموذج الدراسة
11	رابعاً : أسباب ودوافع اختيار الموضوع
11	خامساً: أهمية الدراسة
13	سادساً: أهداف الدراسة
13	سابعاً: مفاهيم الدراسة
22	ثامناً: الدراسات السابقة
38	خلاصة
الفصل الثاني : القيادة دراسة سوسولوجية	
40	تمهيد
41	أولاً: التطور التاريخي لمفهوم القيادة
45	ثانياً: مفاهيم ذات العلاقة بمفهوم القيادة

48	ثالثا: خصائص أنماط القيادة
49	رابعا: وظائف القيادة الإدارية

الفهارس

50	خامسا: أسس القيادة الإدارية
52	سادسا: أهمية القيادة الإدارية
53	سابعا: عناصر القيادة الإدارية
54	ثامنا: أنماط القيادة الإدارية
64	تاسعا: نظريات القيادة في الفكر التنظيمي
72	خلاصة
الفصل الثالث : الإتصال التنظيمي دراسة سوسيو تنظيمية	
74	تمهيد
75	أولا: مفاهيم ذات صلة بالإتصال التنظيمي
76	ثانيا: خصائص الإتصال التنظيمي
78	ثالثا: عناصر الإتصال التنظيمي
81	رابعا: أهمية الإتصال التنظيمي
84	خامسا: أهداف الإتصال التنظيمي
85	سادسا: وظائف الإتصال التنظيمي
87	سابعا: أنواع الإتصال التنظيمي
94	ثامنا: وسائل الإتصال التنظيمي
97	تاسعا: الإتصال التنظيمي في ظل نظريات التنظيم
114	عاشرا: معوقات الإتصال التنظيمي
119	خلاصة

الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
122	تمهيد
123	أولاً: مجالات الدراسة
123	1. المجال المكاني
127	2. المجال الزمني
130	3. المجال البشري
131	ثانياً: منهج الدراسة
131	ثالثاً: أدوات وتقنيات جمع البيانات
138	رابعاً: أساليب تحليل البيانات
139	خامساً: مجتمع الدراسة وخصائصه
146	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
148	تمهيد
149	أولاً: عرض وتحليل البيانات
149	1. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
160	2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
171	3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
179	ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، الدراسات السابقة وأهداف الدراسة
179	1. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية
182	2. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة
183	3. نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
188	4. مناقشة النتائج على ضوء أهداف الدراسة
189	5. مناقشة النتائج على ضوء النظريات

190	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة
192	الخلاصة
193	الخاتمة
195	قائمة المصادر والمراجع
208	الملاحق
221	ملخص الدراسة

II. فهرس الجداول

الصفحة	عنوين الجدول	رقم الجدول
136	اسماء المحكمين وتخصصاتهم	1.
140	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	2.
141	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن	3.
142	توزيع مجتمع الدراسة من حيث المؤهل العلمي	4.
143	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب اقدمية العمل	5.
144	توزيع افراد مجتمع الدراسة من حيث المنصب الوظيفي	6.
149	إصرار القائد على الإلتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية	7.
150	إحتفاظ القائد بجميع الصلاحيات له	8.
151	إلزام القائد للمرؤوسين بالتعليمات و القوانين بطريقة فوقية	9.
152	توجيه القائد بأسلوب النهي والأمر دون مناقشة	10.
153	ميل القائد للصرامة في العمل	11.
154	إنتقاد القائد للأعمال الناقصة و الخاطئة	12.
155	تأكيد القائد على إنجاز العمل في مدته المحددة	13.
156	حزم القائد في أوامره وعدم تقبله للنقاش	14.
157	تهديد القائد بإستعمال السلطة	15.
158	وجود إتصال من عدمه بين المرؤوسين وقائدهم في العمل	16.
159	فتح إدارة المؤسسة من عدمها لمجال نقل المعلومات وفق الإتصال التنظيمي الصاعد	17.
160	مراعاة القائد للظروف عند توزيع المسؤوليات	18.
161	إصغاء القائد لمرؤوسيه في حالة إبداء رأيهم	19.

162	تفويض القائد بعض من صلاحياته للمرؤوسين	.20
163	عمل القائد بآراء الآخرين وإقتراحاتهم لحل المشكلة	.21
164	تصرف القائد بطرق تعزز إحترام المرؤوسين له	.22
165	مساعدة القائد في تطوير نقاط قوة المرؤوسين	.23
166	التنوع في إستخدام آليات العمل بإستخدام أفكار جديدة	.24
167	تأكيد القائد لإمتلاك حس جماعي لأداء المهام المطلوب إنجازها	.25
168	إعطاء القائد الفرصة للنظر الى المشكلات من زوايا مختلفة	.26
169	مكافأة القائد لمرؤوسيه مقابل الجهود التي يبذلونها	.27
170	منح القائد الفرصة بإستمرار لمرؤوسيه للتعبير مباشرة عن إنشغالات المؤسسة	.28
171	إشراك القائد من عدمه لمرؤوسيه في وضع الأهداف المخطط لها للمؤسسة	.29
172	مراعاة القائد من عدمه لإلتزام المرؤوسين بالعمل و السماح بتأجيله	.30
173	إهتمام القائد من عدمه للمشاكل التي تواجه المؤسسة	.31
174	إهتمام القائد من عدمه للغيابات المتكررة للمرؤوسين	.32
175	طموح القائد الى تحقيق أهداف مستقبلية للمؤسسة	.33
176	تردد القائد من عدمه في إتخاذ القرارات المتعلقة بسير المؤسسة	.34
177	تدخل القائد في حل المشكلات في المؤسسة	.35

فهارس الأشكال

10	شكل يوضح نموذج الدراسة	1.
88	شكل يوضح أشكال الإتصال التنظيمي	2.
89	شكل يوضح الإتصال التنظيمي المساعد	3.
90	شكل يوضح الإتصال التنظيمي النازل	4.
91	شكل يوضح الإتصال التنظيمي الأفقي	5.
	شكل يوضح الإتصال التنظيمي القطري التقاطعي	6.
140	شكل يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	7.
141	شكل يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن	8.
142	شكل يوضح توزيع مجتمع الدراسة من حيث المؤهل العلمي	9.
143	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب اقدمية العمل	10.
144	شكل يوضح توزيع افراد مجتمع الدراسة من حيث المنصب الوظيفي	11.
149	شكل يوضح إصرار القائد على الإلتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية	12.
150	شكل يوضح إحتفاظ القائد بجميع الصلاحيات له	13.
151	شكل يوضح إلزام القائد للمرؤوسين بالتعليمات و القوانين بطريقة فوقية	14.
152	شكل يوضح توجيه القائد بأسلوب النهي والأمر دون مناقشة	15.
153	شكل يوضح شكل يوضح ميل القائد للصرامة في العمل	16.
154	شكل يوضح إنتقاد القائد للأعمال الناقصة و الخاطئة	17.
155	شكل يوضح تأكيد القائد على إنجاز العمل في مدته المحددة	18.
156	شكل يوضح حزم القائد في أوامره وعدم تقبله للنقاش	19.
157	شكل يوضح تهديد القائد بإستعمال السلطة	20.
158	شكل يوضح وجود إتصال من عدمه بين المرؤوسين وقائدهم في العمل	21.
159	شكل يوضح فتح إدارة المؤسسة من عدمها لمجال نقل المعلومات وفق الإتصال التنظيمي المساعد	22.
160	شكل يوضح مراعاة القائد للظروف عند توزيع المسؤوليات	23.
161	شكل يوضح إصغاء القائد لمرؤوسيه في حالة إبداء رأيهم	24.

162	شكل يوضح تفويض القائد بعض من صلاحياته للمرؤوسين	.25
163	شكل يوضح عمل القائد بآراء الآخرين وإقتراحاتهم لحل المشكلة	.26
164	شكل يوضح تصرف القائد بطرق تعزز إحترام المرؤوسين له	.27
165	شكل يوضح مساعدة القائد في تطوير نقاط قوة المرؤوسين	.28
166	شكل يوضح التنوع في إستخدام آليات العمل بإستخدام أفكار جديدة	.29
167	شكل يوضح تأكيد القائد لإمتلاك حس جماعي لأداء المهام المطلوب إنجازها	.30
168	شكل يوضح إعطاء القائد الفرصة للنظر الى المشكلات من زوايا مختلفة	.31
169	شكل يوضح مكافأة القائد لمرؤوسيه مقابل الجهود التي يبذلونها	.32
170	شكل يوضح منح القائد الفرصة بإستمرار لمرؤوسيه للتعبير مباشرة عن إنشغالات المؤسسة	.33
171	شكل يوضح إشراك القائد من عدمه لمرؤوسيه في وضع الأهداف المخطط لها للمؤسسة	.34
172	شكل يوضح شكل يوضح مراعاة القائد من عدمه لإلتزام المرؤوسين بالعمل و السماح بتأجيله	.35
173	شكل يوضح إهتمام القائد من عدمه للمشاكل التي تواجه المؤسسة	.36
174	شكل يوضح إهتمام القائد من عدمه للغيابات المتكررة للمرؤوسين	.37
175	شكل يوضح طموح القائد الى تحقيق أهداف مستقبلية للمؤسسة	.38
176	شكل يوضح تردد القائد من عدمه في إتخاذ القرارات المتعلقة بسير المؤسسة	.39
177	شكل يوضح تدخل القائد في حل المشكلات في المؤسسة	.40

مقدمة

تعتبر المؤسسة أداة هامة ومجالاً حيويًا في المجتمعات المعاصرة حيث يشكل العامل فيها حجر الأساس من خلال مختلف التفاعلات والنشاطات التي يقوم بها والتي تعتبر كمصدر يتم من خلاله الحكم على مدى فاعلية تلك المؤسسة، وفي إطار سعيها لمواكبة التطور والتغيير كان لا بد لها من الاستعانة بالأساليب الحديثة في الإدارة التي تعزز من قدرات المرؤوسين في تحصيل المهارة والمعرفة التي تمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة وإتاحة الفرص أمامهم من قيادتهم لإبراز أفكاره و قدراته م الإبداعية في مجاله م الوظيفي، لذلك فإن القيادة تعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة وا إستراتيجية للمنظمة التي تتبناها المؤسسات لمواجهة التطورات والتحديات المختلفة.

فالقيادة كإستراتيجية لإدارة المؤسسة تعمل على استغلال الطاقة الكامنة للمرؤوسين من خلال إستغلال مكامن قوتهم وحثهم على الإبداع الوظيفي والعمل عبر توطيد قنوات الإتصال التنظيمي، وهذا ما يعتبر من مقومات نجاح المؤسسات كونه يعد القوة المحركة لسلوك المرؤوسين، وبتيح الفرصة له م لتقديم ما لديه م من خبرات وإبداعات وظيفية تمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة .

ونتيجة لذلك فقد أردنا من خلال هذه الدراسة معرفة تأثير الأنماط القيادية على الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، وهذا من خلال القيام بدراسة ميدانية في مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة، وقد احتوت هذه الدراسة على خمسة فصول موزعة على النحو التالي:

الفصل الأول: وهو فصل خاص بالإطار المفاهيمي لدراسة ويتضمن الإشكالية، أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، نموذج الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: خصص لموضوع أنماط القيادة وتضمن المفاهيم المرتبطة بالأنماط القيادية، وأهميتها وخصائصها، أنواعا، مبادئها، عواملها، خطواتها، أساليبها ونظرياتها والابعاد والمعوقات المتعلقة به.

الفصل الثالث: خصص لموضوع الإتصال التنظيمي ويتضمن المفاهيم المرتبطة بالإتصال، أبعاده، أهمية، خصائص والمبادئ، المراحل، والمعوقات والمكونات وأهم النظريات.

الفصل الرابع: خصص لمجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، أساليب تحليل وجمع البيانات، مجتمع الدراسة وخصائصه.

الفصل الخامس: تضمن تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لِلدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: نموذج الدراسة

رابعاً: أسباب ودوافع اختيار الموضوع

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: أهداف الدراسة

سابعاً: مفاهيم الدراسة

ثامناً: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

تعتبر القيادة جوهر العمليات الإدارية والتي أخذت مكانة هامة حيث أصبحت تستدعي البحث والتقصي في أي مؤسسة أو منظمة وذلك نظرا للدور الذي تلعبه في التأثير على الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة، فالقيادة تعتبر أساس العمليات الإدارية وذلك نظرا لأنها ترتبط بمهارات القائد وما يملكه من طاقات إبداعية أثناء تأديته لمهامه وقيادته لمجموعة من العمال وتوجيههم من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

ولهذا جاءت هذه الدراسة بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة لتناول موضوع أنماط القيادة وتأثيراتها على الإتصال التنظيمي من خلال التطرق إلى عدة أبعاد، مؤشرات ومفاهيم التي تساعد على معرفة تأثير أنماط القيادة على الإتصال التنظيمي وهو ما سيتم طرحه في كل من إشكالية الدراسة وفرضياتها .

أولاً. إشكالية الدراسة:

يعد القرن الواحد والعشرون منعطف حازم في حياة المجتمعات والعديد من الأمم في مختلف المجالات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والثقافية بإعتبار هذه الميادين محتواها عدة مؤسسات وتكتلات، إذ تعتبر تنسيق عقلائي ونشاط يقوم به مجموعة من الأشخاص بغية تحقيق أهداف مسطرة ومشتركة وهذا من خلال إتباع عدة إستراتيجيات يتطلب توفر مجموعة من المدخلات، حيث تركز المؤسسات على توفير مناخ تنظيمي ملائم، ولتحقيق هذه الأهداف يبرز دور القيادة في ترشيد سلوك المرؤوسين وحشد طاقاتهم وتوجيههم والذي يتحقق من خلال إتباع وسائل اتصال تنظيمية فعالة .

فأنماط القيادة تلعب دور بالغ الأهمية داخل المؤسسة، من خلال التأثير في الآخرين

عبر عملية الإتصال والتي تعتبر عملية تفاعلية اجتماعية لا يمكن ان تتم في فراغ، بل تتطلب تواجد مجموعة من العناصر والتي من أبرزها العنصر البشري والذي بدوره يعتبر الحلقة الأبرز والاهم في العملية الإدارية مما جعل هذه العملية تكتسي أهمية بالغة . وقد أصبح جليا أن تقدم المجتمعات نتاجا لعوامل عدة ومن أبرزها طبيعة هذه القيادة من خلال أنماطها المتمثلة في القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والقيادة الفوضوية .

وبالعودة إلى التناول السوسيولوجي لموضوع القيادة عموما وأنماطها خصوصا نجد أن الموضوع قد تناولته عدة نظريات بدأ بنظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي ناد بمركزية الضبط والإشراف والرقابة الصارمة لسلوك الأفراد في العمل وتوفير الحوافز والمكافئات المادية مرورا بمدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إيلتون مايو والتي نادت بعكس ذلك حيث وجهت إهتمامها إلى العنصر البشري واعتبرته أهم العناصر لتحقيق أهداف المؤسسة وأكدت من جهة أخرى أهمية العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية داخل بيئة العمل، وعلى نفس منوال نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ونظرية العلاقات الإنسانية لإيلتون مايو تناولت أيضا نظرية التحليل الإستراتيجي لميشيل كروزيه موضوع القيادة وأنواعها وما تحويه من دراسة سلوكيات وتفاعلات

وصراعات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة سواء بقيادة مركزية أو لامركزية، فهذه النظرية وعبر مسلماتها ومبادئها الثلاثة مبدأ السلطة ومبدأ الشك ومبدأ النسق المفتوح تطرقت كلها إلى القيادة وأنماطها وانعكاسهما على الإتصال التنظيمي .

إذ يعتبر الإتصال التنظيمي معيار قوي يعكس مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، ولا يعمل الإتصال التنظيمي على نقل المعلومات والقرارات داخل المؤسسة وخارجها فحسب بل يسعى إلى تحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات وكذا التنسيق بين مختلف أجزاء المؤسسة بطريقة واضحة ومرنة، فضلا عن كونه عملية إدارية تتواصل من خلاله الأفراد أو المؤسسات ويمكن للإتصال التنظيمي أن يكون عملية إجتماعية، ذلك أنها تسمح لمجموعة من العاملين من التفاعل فيما بينهم وبين قيادتهم وتعديل إتجاهاتهم والتأثير على دوافعهم وقيمهم الإجتماعية والثقافية والعقائدية.

ولأن الإتصال التنظيمي عملية في غاية الأهمية، فليس من المغالاة في الشيء إعتبار الإتصال التنظيمي من القضايا التي جلبت اهتمام العديد من المفكرين والباحثين على إختلاف مجالات بحثهم حيث لا يكاد يخلو أي حقل معرفي من الحديث عن الإتصال التنظيمي وأهميته وأوجهه الرسمي والغير رسمي وتنوع اتجاهاته، فنجد أن الاتجاه النازل تتدفق فيه المعلومات في شكل تعليمات وأوامر من القائد إلى أتباعه مباشرة بهدف إيصال سياسة المؤسسة عموما، أما الاتجاه الصاعد فيكون من الأسفل إلى الأعلى ويعكس مدى إتباع سياسة الباب المفتوح أو المغلق من قبل القيادة، في حين يعبر الإتجاه الأفقي عن إنسياب المعلومات بين العاملين في نفس المستوى التنظيمي.

وعليه فالإتصال داخل المؤسسة ساعد في معرفة الانشغالات المختلفة للعاملين وتوجيه سلوكهم ومنحهم القوة لتحقيق أهدافهم مع إمكانية خلق مناخ تنظيمي ملائم لهم، من هنا إتجه العديد من الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية وخاصة علم الاجتماع تنظيم وعمل إلى البحث في فكرة محتواها أن الإتصال التنظيمي يتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية وينعكس بها و ينعكس عليها.

ومن خلال هذا جاءت فكرة البحث في موضوع أنماط القيادة وتأثيرها على الإتصال التنظيمي، محاولين معرفة هذا الدور في واقع المؤسسة الجزائرية التي تسعى دوماً إلى الإستمرارية في ممارسة نشاطها والوصول إلى أهدافها، وقد كان اختيارنا لمؤسسة مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة لما يحويه هيكلها التنظيمي من مصالح ومكاتب.

ومن كل ما سبق ذكره طرحنا الإشكال التالي :

-فيما تتمثل تأثيرات أنماط القيادة على الإتصال التنظيمي في مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة ؟

وقد تفرع السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما هو تأثير القيادة الأوتوقراطية على الإتصال التنظيمي الصاعد ؟
- 2- ما هو تأثير القيادة الديمقراطية على الإتصال التنظيمي النازل ؟
- 3- ما هو تأثير القيادة الفوضوية على الإتصال التنظيمي الأفقي ؟

ثانياً- فرضيات الدراسة:

مشكلة البحث تتطلب التعرف على أنماط القيادة وتأثيرها على الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الإبعاد وذلك تماشياً مع أهداف البحث. وعليه فإن فرضيات الدراسة هي:

1. الفرضية الرئيسية:

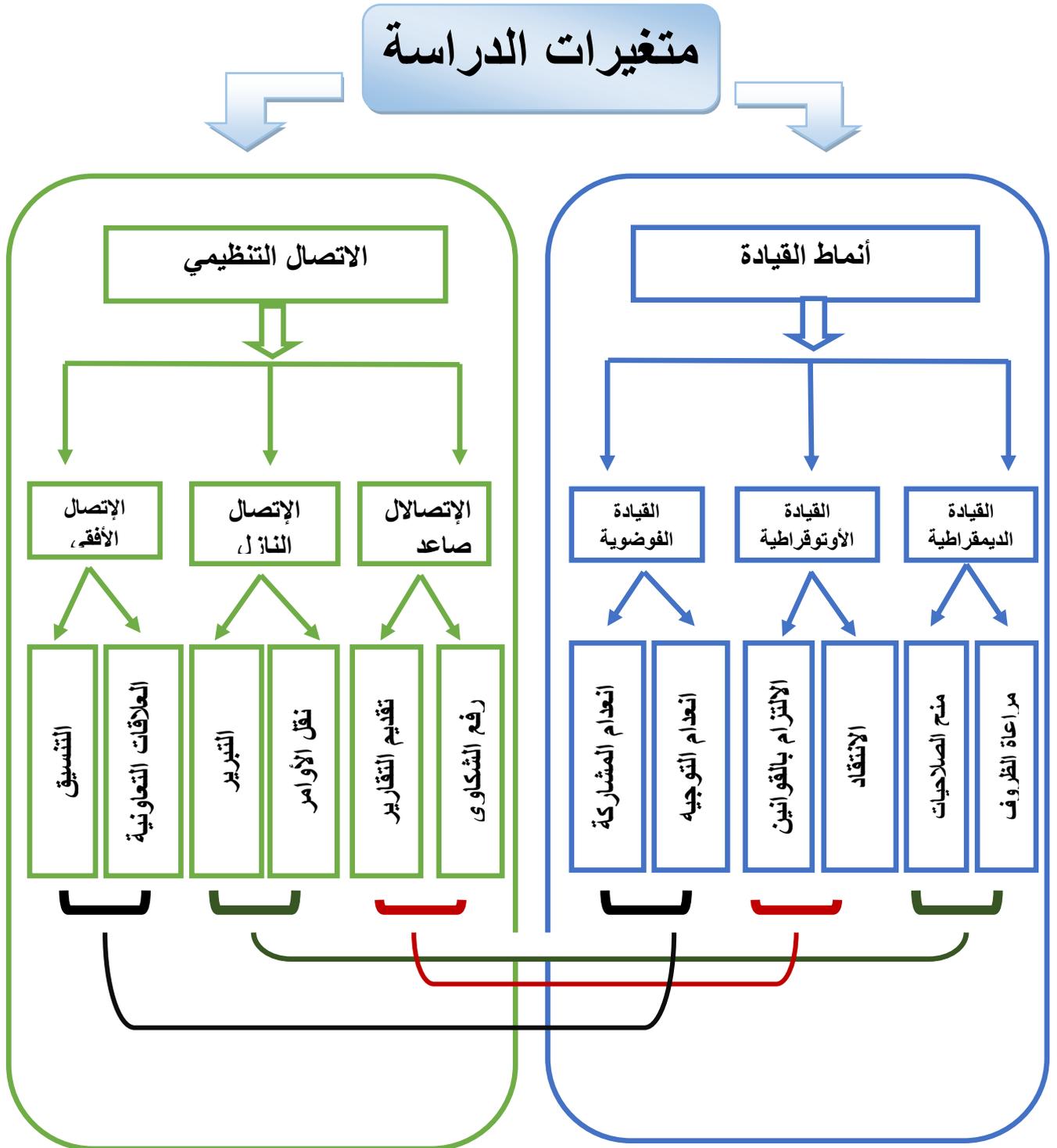
تساهم أنماط القيادة في تفعيل الإتصال التنظيمي في المؤسسة سلباً أو إيجاباً .

2. الفرضيات الفرعية:

- ❖ تؤدي القيادة الأوتوقراطية إلى تصلب قنوات الإتصال التنظيمي الصاعد .
- ❖ تعمل القيادة الديمقراطية على زيادة مرونة الإتصال التنظيمي النازل .
- ❖ تساعد القيادة الفوضوية على تحقيق فعالية الإتصال التنظيمي الأفقي .

ثالثًا. نموذج الدراسة:

شكل رقم (01): يوضح أبعاد ومؤشرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان

رابعاً. أسباب إختيار الموضوع :

لكل باحث مجموعة من الدوافع والأسباب التي تدفع به إلى تبني مشكلة بغرض دراستها والتي تعبر عن رغبته فيها للوصول إلى إجابات للتساؤلات التي طرحتها، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:

1. الأسباب الذاتية:

- ❖ الرغبة الذاتية والميل الشخصي لدراسة الموضوع.
- ❖ مدى أهمية الموضوع مما أثار الفضول العلمي لدراسته.
- ❖ الإحساس بالمشكلة موضوع الدراسة.

2. الأسباب الموضوعية:

- ❖ موضوع ضمن إطار التخصص {تنظيم وعمل}
- ❖ تسليط الضوء على أنماط القيادة وتأثيرها على الإتصال التنظيمي بالمؤسسة.
- ❖ التعرف على حقيقة العلاقة القائمة بين القائد وأتباعه بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة.
- ❖ موضوع أنماط القيادة وتأثيره على الإتصال التنظيمي حديث الانتشار داخل المؤسسات.
- ❖ أهمية الموضوع أنماط القيادة تأثيرها على الإتصال التنظيمي .
- ❖ محاولة إبراز تأثير أنماط القيادة على الإتصال التنظيمي.
- ❖ نقص الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع تأثير أنماط القيادة على الإتصال التنظيمي.

خامساً - أهمية الدراسة:

يعد مفهوم أنماط القيادة من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام المؤسسات في فترة الأخيرة لأنه يعتبر كضمان لاستمرار أي مؤسسة لما له من دور فعال في الإتصال التنظيمي بين القائد وأتباعه للانطلاق نحو الوصول إلى بلوغ أهداف المؤسسة، وما يزيد من أهمية هذه

الدراسة أنها تحاول التعرف على المفهوم الحقيقي للقيادة ومسؤولية ومهام القائد داخل مؤسسة مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة، وعليه يمكن أن نتلمس أهمية هذه الدراسة من جانبين:

1 **الأهمية العلمية:** حيث نبرز هذه الأهمية من خلال أن هذا الموضوع يمثل محورا لاهتمام الكثير من الباحثين والدارسين لما تضيفه من أثر معرفي، وعليه فان النتائج التي تصل إليها هذه الدراسة من المتوقع أن تضيف مساهمة نظرية في الدراسات المستقبلية.

2 - **الأهمية العملية:** فيمكن أن تقوم هذه الدراسة بلفت انتباه المؤسسات إلى ضرورة الإهتمام بموضوع أنماط القيادة لما له من تأثير كبير على الإتصال التنظيمي بالمؤسسة، ومنه تتضح أهمية هذه الدراسة في إبراز تأثير أنماط القيادة على الإتصال التنظيمي، حيث تهتم دراستنا بإلقاء الضوء على أنماط القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية والفوضوية على الإتصال التنظيمي الرسمي وغير رسمي سواء كان عموديا أو أفقيا في المؤسسة وإبلاء أهمية كبيرة للجانب الاجتماعي الذي أهملته مجموعة من الدراسات السابقة التي تمحورت حول الجانب الإداري، واعتبرت أنماط القيادة عنصر تقتصر مهمته على إشراف، تخطيط، تنظيم، رقابة وتوجيه المرؤوسين فقط، مغفلين أهميته الكبيرة وأنها محور المؤسسة ولفت انتباه المؤسسات حول تأثير أنماط القيادة على الإتصال التنظيمي بالمؤسسة

سادسا. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أنماط القيادة وتأثيرها على الإتصال التنظيمي داخل مؤسسة مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة، وتحقيق مجموعة من الأهداف عن طريق إختبار الفرضيات المبدئية وتمثل هذه الأهداف في:

◀ تحقيق هدف رئيسي وهو الإجابة على تساؤلات تم طرحها والتحقق من صحة الفرضيات.

◀ محاولة التعرف على مساهمة القيادة الديمقراطية في زيادة مرونة الإتصال التنظيمي النازل .

◀ محاولة التعرف على القيادة الأوتوقراطية و تأثيرها على الإتصال التنظيمي الصاعد .

◀ محاولة التعرف القيادة الفوضوية ومدى تحقيقها لفعالية الإتصال التنظيمي الأفقي .

◀ معرفة أي الأنماط القيادية السائدة بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة .

سابعا. تحديد مفاهيم الدراسة:

نظرا لأن المفاهيم التي يزخر بها الإرث النظري الإجتماعي في حاجة مستمرة إلى التوضيح لإزالة اللبس والغموض، فإنه في الدراسة الحالية سيتم صياغة المفاهيم التالية:

1 المفاهيم الرئيسية:

أ- أنماط القيادة:

✓ القيادة:

- لغة: إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة وجد أن كلمة القيادة

Leadership من الفعل اليوناني Arbien معنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق من الفعل

اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه

أو يرشد أو يهدي الآخرين، أي بمعنى أن هناك علاقة بين شخصين يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه¹.

وحسب لسان العرب لابن من ظور فالقيادة من قاد، يقود، قودا، يقود الدابة من أممها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف ، ويقال قاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع ، ومنها قادة وهو جمع قائد²، أما حسب كاروس فالقيادة عمل قائد الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى ترأسه وتدبر أمره³.

- اصطلاحا:

1- يرى تيد TEAD- أن القيادة هي مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه⁴.

2- بينما يرى جيردهام M.GUIRDHAM- أن القادة الحقيقيون يمارسون التأثير على مرؤوسيهـم، أما سبب إمتلاكهم لشيئـ من القوة أو السلطة ويعرفون كيف يستخدمونها أو بسبب نجاحهم في إقناع المرؤوسين الذين يحملون تحت إمرتهم للتصرف أو العمل أو التفكير بطريقة معينة⁵

-إجرائيا : هي الدرجة التي يتحصل عليها العامل في مقياس ما وفي بحثنا تتمثل في الدرجة التي يتحصل عليها العامل في مقياس الأنماط القيادية (ديمقراطي ، دكتاتوري ، فوضوي)، والذي يقيس درجة تأثير المسؤول (القائد) على المرؤوسين (الأتباع) ومدى إشراكهم في اتخاذ القرار وتشجيعهم على العمل الجماعي وكذا على إبداء آرائهم بهدف دفعهم إلى تحقيق هدف مشترك .

¹ نواف كنعان : القيادة الادارية ، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع ، ط1 ، الاردن ، 2006 ، ص86.87.

² ابن منصور : لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، مجلد 12، ط1، 2001 ، ص315 .

³ خليل الجر : لاروس ، المعجم العربي الحديث ، مكتبة لاروس ، باريس ، 1987 ، ص96.

⁴ محمد صاحب سلطان ، إدارة المؤسسات الإعلامية ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان ، 2011 ، ص70.

⁵ طارق عبد الحميد البدري ، علم إدارة القيادة .دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ، ص: 191 .

✓ **النمط القيادي**: وهو الأسلوب الذي يمارسه القائد والذي يسعى من خلاله إلى التأثير

في نشاطات الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهداف معينة.

- **إجرائيا** : وهو السلوك الغالب الذي يمارسه القائد أثناء تعامله وممارساته القيادية مع موظفين

بهدف تحسين نوعية الالتزام وتحقيق أهداف المؤسسة.

ب- الإتصال التنظيمي :

✓ **الاتصال:**

- **لغة:** في اللغة العربية الإتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل، الذي يحمل معنيين، الصلة

والبلوغ . فالأولى يعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين، أما الثاني

فهو البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما .

وكلمة إتصال مشتقة من الاصل اللاتيني communis بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في

اللغة الأنجليزية communism مشتركة أو إشتراكى، وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة يمكن

أن يعبر عن ما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة¹.

- **إصطلاحا** : إن الإتصال عملية إجتماعية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الآراء

بين الطرفين أو أكثر، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وبإستخدام أداة أو أكثر من أدوات

بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية .

معنى أن الإتصال حسب هذا التعريف لايمكن أن يكون بين الانسان وذاته ، وذلك بوصفه

عملية إجتماعية يتم من خلالها تبادل ونقل المعلومات ، كذلك يشير هذا التعريف إلى إستخدام

الأداة أو الوسيلة لعملية الاتصال².

الاتصال عملية إجتماعية ذات خطوات مترابطة مستمرة ، يتم فيها التفاعل بين شخصين أو

أكثر ، لتحقيق هدف واضح محدد ، وهذه العملية تتم من خلال علاقة إنسانية قد تكون ثنائية

بين فردين أو بين جماعة

¹هالة منصور :الاتصال الفعال ، مفاهيمه ، أساليبه ، مهاراته ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية 2000 ، ص11 .

²مرجع سابق: ص 14.

صغيرة أو مجتمع محلي، قومي، دولي ... ، ويتم الإتصال بوسائل وأساليب كثيرة ومتنوعة بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية .

وجاء الإتصال في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية لأحمد زكي بدوي، على أنه الاجراء الذي يتم من خلاله تبادل الفهم بين الكائنات البشرية، أو هو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان إلى آخر .

- **إجرائيا: الإتصال** عملية تفاعل إجتماعي يتم من خلال تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عبر قناة من أجل الوصول إلى التفاهم والتعاون والتعاطف¹.

✓ التنظيم:

- **لغة:** التنظيم ترجمة للمصطلح الانجليزي organization ، أما المصطلح العربي فهو من الفعل نظم، ينظم، تنظيما ومنها كلمة تنظيم، ويقصد بها ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود .

- **إصطلاحا:** يعني حسب محمد عبد الوهاب: " التنظيم عبارة عن شيئين، وظيفة وشكل الوظيفة، عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة، وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم تمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة و المعروفة لدى الجميع .

أما الشكل فهو التنظيم ويقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقة التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ومنسقة يصلو بها إلى هدف محدد .

أما براون فيرى إن التنظيم هو " العملية التي تحدد الدور الذي يرتجى ان يحققه كل عضو في المنظمة لتصبح أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف " .

كما يرى ريتشارد هال بأن التنظيم هو " تجمع له حدود واضحة نسبيا ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة إتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا

¹- غريب عبد السميع غريب : الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة الشباب الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص14 .

في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى المجتمع¹.

- إجرائيا: التنظيم هو تجمع قائم على جملة من العمليات وأسس معينة في مكان معين، يحتوي على وسائل مادية وموارد بشرية وإمكانيات مختلفة تحكمه مجموعة من القوانين التي تحدد طرق ومعايير أداء الأعمال بهدف الوصول إلى الأهداف المرسومة .

ج-الاتصال التنظيمي:

فيعرف: sanborn و redding الإتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات، وإستقبالها في منظمة أعمال كبيرة ومعقدة، ويقرر zelko و dance، أن الإتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الإتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الإتصالية بمنظمة الأعمال². ويعرف الإتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي، بأنه إتصال داخل المنظمات، والإتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معنى أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها³.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها تناولت الإتصال وتجاهلت أنماطه، إضافة إلى الوسائل التي تمر عبرها المعلومات، في حين يعرف محمد فتحي الإتصال التنظيمي بأنه تبادل البيانات والتعليمات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها، من خلال شبكة من الإتصال يتم فيها ربط الإدارة والاقسام والعاملين فيها ببعضهم البعض، وتتخذ هذه الإتصالات عدة أنماط وأشكال ، فرما تكون بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى أو ربما تكون هذه الإتصالات مقتصرة على الأعضاء والعاملين بالمؤسسة أو تكون موجهة إلى خارجها أو خليط من كل هذا⁴.

¹ -بوفلجة غياث : فعالية التنظيمات " تشخيص و تطوير " ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2003 ، ص5 .

² محمد ناجي جوهر : الاتصال التنظيمي ، دار الكتاب الجامعي ، الامارات العربية ، 2000 ، ص18 .

³ منير حجاب : المعجم الاعلامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004 ، ص13.

⁴ محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، مصر ، 2003 ، ص105.

2 المفاهيم الفرعية :

أ - المرؤوسين (الإلتباع) :

- **إصطلاحاً:** يقصد بها التابعين، وبما أن القيادة ظاهرة إجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجياتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة . والفرد الذي يملك اكبر تأثير يصبح قائداً، إذ أن على القائد أن يراعي إهتمام الجماعة إذا أراد كسب ودها وطاعتها، و أحيانا الجماعة هي التي تؤثر على القائد ليقبل قراراتها وتحقيق أهدافها¹ .

- **إجرائياً:** هم أتباع القادة يتمتعون بسلطة ونفوذ أقل من رؤسائهم ويزودون بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح، والأتباع يتأثرون عادة باتجاهات وخطابات وتوجهات قيادتهم سواء كانت القيادة فردية متمثلة في القائد، الزعيم والرئيس أو القيادة الجماعية مثل القيادات الحزبية، النقابية، الحكومية... الخ.

ب- القيادة الديمقراطية :

- **إصطلاحاً:** تعتمد القيادة الديمقراطية على لا مركزية السلطة، وإعترافها بقيمة التابعين، وتزيد من إنتمائهم للعمل ولجماعة العمل، مما يرفع من إنتاجيتهم وروحهم المعنوية، وتسمح القيادة الديمقراطية بالقدرات الخلاقة التي جعلها الله سبحانه وتعالى في كل إنسان .
والديمقراطية هي حقوق و واجبات لكل فرد نحو نفسه ونحو الآخرين ونحو المجتمع، والقيادة الديمقراطية تعمل على تحقيق ضرب من الوصال الفكري بين القائد والمرؤوسين، وهي توزع المسؤولية وتنظم دور الفرد نحو الجماعة، و واجب الجماعة نحو الفرد، ويشترك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة، وتعمل الديمقراطية على تحريك دوافع المرؤوسين، وذلك بالعمل على تحقيق حاجاتهم

¹ كنعان نواف : مرجع سبق ذكره ، ص 92/91 .

و إشباعها، كما يحاول أن يكسب ودهم وتعاونهم فيلتف حوله ويحبونه، ويتقبلون أوامره بروح رياضية ويسعون إلى تنفيذها¹ .

- **إجرائيا:** يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والمرؤوسين التي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات.

ت- القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية) :

- **إصطلاحا:** ويطلق عليها كذلك القيادة الإستبدادية أو الأوتوقراطية، ويغالى القائد في ظل القيادة الدكتاتورية في تقدير إمكاناته وقدراته، ويعتقد أنه وحده القادر على إتخاذ القرارات الهامة، وتتركز السلطة، وإتخاذ القرارات في يد القائد وحده وبصورة مطلقة دون استشارة المرؤوسين، فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع وإتخاذ القرار بنفسه، ولا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، ولا يتسامح مع أي إنحراف عن الأوامر التي يصدرها لمرؤوسيه، وهو يقوم بتنظيم أعمال الأفراد وتوزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات التي يجب إن يقوم بها على كل فرد من الافراد، ولا يعطي اي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل بل يخبر الجماعة ببساطة خطوات الحالية التي يجب عليهم اتباعها، ويبقى بعيدا عن الجماعة في معظم الأوقات وهو مصدر الثواب والعقاب، وعادة ما يكثر من العقاب ومن التلويح به، ويقلل من الثواب² .

- **إجرائيا:** ويقصد به عدم تفويض السلطة إلى المستوى الأدنى وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار لعدم ثقة القائد في مرؤوسيه وفي قدراتهم وعليهم (المرؤوسين أو الاتباع) الطاعة وتنفيذ الأوامر والرقابة الصارمة عليهم للتحقق من أن عملهم يتم وفقا للطريقة المفروضة .

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان : القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2010 ، ص125 .

² المرجع السابق : ص 132.

ث- القيادة الفوضوية (الحرّة) :

- **إصطلاحاً:** وفي هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة، وتركز القيادة الحرّة إهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة والأداء، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك، وإنما يترك الجماعة لنفسها كلياً.

وفي ظل هذا النموذج يتجه القائد إلى تفويض السلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات اليهم بطريقة عامة، وغير محددة ، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلالية في ممارسة أعمالهم¹.

- **إجرائياً :** ويقصد بها ترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ، فالجماعة هم الذين يحدون أهدافهم والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف، حيث تتصف القيادة الفوضوية بالحرية التامة.

ج- الإتصال النازل:

- **إصطلاحاً:** ويعني هذا النوع من الإتصال إنسياب وتدفق المعلومات من المستويات العملية في الهيكل التنظيمي، حيث نجد أن منافذ الإتصال الرسمية تتبع أو تتم من خلال هيكل علاقات السلطة، ويعني هذا أن المعلومات تتم من خلال سلسلة التدرج الرسمية، والبعض منها في شكل قرارات وتوجيهات أو في شكل مطالب يقوم المرؤوس التابع بنقلها إلى مؤوسيه، وهكذا تصل إلى المستقبل الأخير الذي يتوقع منه الإجابة بأسلوب ما².

¹المرجع السابق 132

²عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية

2007، ص 419.

- **إجرائيا:** وهو عملية نقل التعليمات والأوامر والتوجيهات من أعلى الهرم الإداري في المؤسسة إلى أسفل هذا الهرم أي من الرؤساء إلى المرؤوسين.

ح- الإتصال الصاعد:

- **إصطلاحا:** وهو انسياب وتدفق المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في المنظمة، أي من المرؤوسين إلى رئيسهم، وهذا الإتصال هام وضروري لكل من المرسل والمستقبل، والاتصال الصاعد يساعد الرؤساء كثيرا على القيام بمهامهم ومسؤولياتهم من خلال معرفة الرئيس بمدى إستعداد المرؤوسين لتقبل القرارات والتعليمات والتأكد من استنتاج وفهم المعنى الذي قصده الرئيس في الإتصال النازل وتشجيع المرؤوسين على تقديم مقترحاتهم لتحسين العمل والأداء¹.

- **إجرائيا:** وهو عملية نقل الرسائل والمعلومات والمعاني من ادنى السلم الإداري إلى أعلاه، أي بين المرؤوسين والمشرفين بغية تحقيق أهداف المنظمة.

خ- الإتصال الأفقي:

- **إصطلاحا:** يتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد في نفس المستوى الإداري في المنظمة سواء ضمن الدائرة الواحدة أو بين الدوائر المختلفة، وتتم هذه الإتصالات مباشرة أو بواسطة مكاتب الارتباط والتنسيق، أو فريق العمل، أو اللجان².

- **إجرائيا:** هو عملية نقل المعلومات والبيانات وإرسالها بين الإدارات والأقسام والأفراد في نفس المستوى التنظيمي الواحد، حيث يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة.

¹شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة اولى، 2010، ص 40.
²لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، دار الهدى للنشر و التوزيع، الجزائر، الطبعة الاولى، 2006، ص 219.

ثامنا. الدراسات السابقة:

1 - الدراسة الأولى:

- دراسة : شاين نوال - تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية - رسالة ماجستير - جامعة قسنطينة - 2014/2013 .
- إنطلقت الباحثة من السؤال الرئيسي وهو إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي الإشرافي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية ؟
- فرضيات الدراسة : إنطلقت الدراسة من الفرضيات التالية :
- * يفضل العمال النمط القيادي الديمقراطي للرفع من معنوياتهم.
- * يساهم النمط التسلطي أكثر من غيره في تحقيق الإستقرار لدى العمال.
- منهج الدراسة: إتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي.
- أدوات الدراسة : إتمدت الباحثة في دراستها على الملاحظة، المقابلة والإستمارة.
- العينة: إتمدت الباحثة على عينة مكونة من 383 عينة تمثلت في 383 عامل.
- نتائج الدراسة : تمثلت في أن النمط الديمقراطي المبني على المرونة في المعاملة والتعاون والإنسجام بين القادة والعمال وفسح المجال لهم للمشاركة أحيانا في إقتراح أساليب جديدة للعمل يؤدي إلى إستقرار رضاهم عن العمل، كما توصلت الدراسة إلى أن النمط التسلطي وأسلوبه إذا كان فيه عقاب وتسلطا ورقابة صارمة يؤدي إلى تدمير العمال، كما توصلت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي يزيد ويتحسن من خلال الديمقراطية في التعامل¹.

¹شاين نوال : تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2013/2012 .

2 الدراسة الثانية :

حسين مرضي الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي - رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية - الكلية التقنية بالخرج - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - السعودية 2013/2012

-السؤال الرئيسي: إنطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي ؟

-فرضيات الدراسة : إنطلقت الدراسة من الفرضيات التالية :

✓ توجد علاقة إرتباطية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي.

✓ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي .

✓ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر و الرضا الوظيفي .

- منهج الدراسة : إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

-أدوات جمع البيانات : أما أداة الدراسة فقد إعتد الباحث على الإستبيان في جمع المعطيات.
عينة البحث : تمثلت في 165 موظف.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

* أكدت الدراسة أن هناك علاقة إرتباطية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي .

* أشارت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بالنمط القيادي ويختلف نوع التأثير من نمط إلى آخر.

*النمط السائد هو النمط الديمقراطي مما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي بصورة عامة .

* ضرورة تحفيز العاملين بصورة مستمرة حتى يتوفر الرضا الوظيفي المطلوب .

* ضرورة الاهتمام برضا العامل أو الموظف يزيد من الإنتاجية¹.

¹حسين مرضي الدوسري : الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، الكلية التقنية بالخرج ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2013/2012

3 الدراسة الثالثة:

رائف شحادة، نايف شحادة: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008.¹

✓ -انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين ؟

وقد احتوت هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات تمثلت في:

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a=0.05$ في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a=0.05$ في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a=0.05$ في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العلمية.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a=0.05$ في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

¹رائف شحادة، نايف شحادة: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a=0.05$ في أنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a=0.05$ في أنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a=0.05$ في أنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العلمية.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a=0.05$ في أنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

وإعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لملائمته لإغراض الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من 1514 عضو هيئة التدريس مقسمين على مجموع الجامعات الفلسطينية، تم اخذ عدد 400 عضو كعينة من قبل الباحث حيث تمثل نسبة 26.4 بالمئة من مجتمع الدراسة الأصلي تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتم الاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة والاستمارة.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج مفادها:

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- _ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العلمية.
- _ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.
- _ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
- _ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- _ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العلمية.
- _ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة¹.

4 الدراسة الرابعة :

ميسون عبد الله أحمد، دينا مناف محمد، " الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى"، مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 109 ، 2012 .

-السؤال الرئيسي للدراسة: ما علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية وتنمية مهارات العاملين، وهل هناك تباين لتأثير الأنماط في تنمية مهارات العاملين؟ .

¹ميسون عبد الله أحمد، دينا مناف محمد: " الانماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى"، مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، العدد 109 ، 2012 .

-المنهج المتبع في الدراسة: إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة الدراسة 18 رئيس قسم من مجموع 25 رئيس، و 54 مرؤوس .

-أدوات جمع البيانات في الدراسة : تم الإعتماد على توزيع الإستمارة للمدراء وإستمارة للمرؤوسين، وقسمت إلى جزئين جزء خاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، وجزء يتعلق بمتغير الأنماط القيادية والمهارات وتم تقسيمها إلى مهارات صلبة و مهارات سلسلة.

-الأساليب الإحصائية: إتمدت الدراسة على الاساليب التالية: النسب المئوية، التكرارات، متوسط الحساب ، إنحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط بيرسون، إختبار T لقياس الفروقات وإختبار f لإختبار العلاقة التأثيرية، معامل ألفا كرونباخ .

-نتائج الدراسة :

• نتائج الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وتنمية مهارات العاملين .

• نتائج الفرضيات الفرعية:

1 توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط الإخباري وتنمية مهارات العاملين.

2 توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط الإقناعي وتنمية مهارات العاملين.

3 توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط المشارك وتنمية مهارات العاملين.

4 توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط التفويضي وتنمية مهارات العاملين.

• الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وتنمية مهارات العاملين.

- **الفرضية الرئيسية الثالثة :** يتباين تأثير الأنماط القيادية في تنمية مهارات العاملين، والنمط الاقناعي هو النمط الأكثر مساهمة في تنمية مهارات العاملين¹.

5 الدراسة الخامسة:

دراسة شاكر جار الله خشالي، بعنوان: " أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين"، في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة ميدانية للشركات الصناعية الإستراتيجية الأردنية، 2003 .

- **السؤال الرئيسي للدراسة:** وقد طرح الباحث إشكالية في السؤالين التاليين :

1 ما هي طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة التي يستخدمها المديرين (المتسلط،

الديمقراطي، المتساهل) ومقاومة العاملين في الشركات موضع الدراسة؟ .

2 ما هي طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية للعاملين من حيث (الجنس،

العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة، الراتب الشهري، والحالة الاجتماعية)

ومقاومتهم للتغيير .

-**المنهج المتبع في الدراسة :** وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد

الباحث على إستمارة قام بتوزيعها على أكبر الشركات العاملة في هذا القطاع، حيث

وزعها على 191 عامل بشكل عشوائي .

-**نتائج الدراسة:** ومن أهم نتائج التي أظهرتها الدراسة هي وجود مقومة للتغيير من قبل

العاملين ، بدرجة فوق المتوسط وبنفس المعدل يميل المديرين لإستخدام نمطي القيادة

المتسلط والمتساهل وأقل من ذلك في إستخدامهم لنمط القيادة الديمقراطي، كما بينت النتائج

وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتسلط وأبعاد مقاومة العاملين

للتغيير بما فيها التنظيمي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي، كما أشارت الدراسة إلى وجود

علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والبعد التنظيمي لمقاومة

¹ميسون عبد الله أحمد، دينا مناف محمد، " الانماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، العدد 109 ، 2012.

العاملين للتغيير، فيما لم تثمر هذه العلاقة مع الإبعاد الأخرى، كما أوضحت الدراسة انه هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل وأبعاد مقاومة العاملين للتغيير، كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات ومن أبرزها تهيئة لعاملين لعملية التغيير من خلال تسهيل عملية الإتصال بالجهة المسؤولة عن عملية التغيير وكذلك إشراك العاملين المستثمرين بعملية التغيير في التخطيط، هذه العملية لإزالة الغموض في الجوانب الفنية والإجرائية من خلال اعتماد النمط الديمقراطي في إدارة شؤون جماعات العمل وكذلك تنظيم دورات تدريبية للمديرين من أجل تمكينهم من التعرف على كيفية استخدام الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع المرؤوسين مما يزيد من انغماس العاملين في عملية التغيير وزيادة إدراكهم له¹.

6 - الدراسة السادسة:

مريم نعون، أثر الأنماط القيادية والتواصلية على الولاء التنظيمي للعمال، بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، مذكرة لنيل شهادة شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2016/2017 .

- وقد إنطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي هل تؤثر الأنماط القيادية واتجاهات الإتصال السائدة على المستوى المنظمات على درجة الولاء التنظيمي لعمالها ؟

* وتمثلت فرضيات الدراسة في :

الفرضية العامة :

-تؤثر كل من الأنماط القيادية والأساليب التواصلية السائدة داخل المنظمة على مستوى الولاء التنظيمي لعمالها.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية فرضيات الفرعية التالية :

❖ -النمط الدكتاتوري هو أكثر الأنماط القيادية السائدة على مستوى المنظمة .

¹شاكر جار الله خشالي، بعنوان: " أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين " ،فيالمملكة الأردنية الهاشمية ،دراسة ميدانية للشركات الصناعية الإستراتيجية الاردنية، 2003.

- ❖ -النمط الديمقراطي يؤثر إيجابا على الولاء التنظيمي للعمال .
- ❖ -النمط الدكتاتوري في القيادة يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي للعمال .
- ❖ -النمط الفوضوي في القيادة يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي للعمال .
- ❖ -الاتصال النازل هو الاتجاه الغالب في الإتصال على مستوى المنظمة قيد الدراسة .
- ❖ -الاتصال الصاعد يؤثر إيجابا على درجة الولاء التنظيمي للعمال .

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ الكشف عن جوهر العلاقة بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي للعمال .
- ✓ -تحديد العلاقة بين الأنماط الاتصالية والولاء التنظيمي للعمال .
- ✓ التعرف على عناصر وخصائص القيادة الفعالة التي ترضي كل الأطراف .
- ✓ الكشف عن اتجاهات الإتصال السائدة في كل نمط قيادي .
- ✓ وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي .
- ✓ وتمثلت أدوات جمع البيانات لهذه الدراسة في الملاحظة والإستبيان .
- ✓ وتم الإعتماد على عينة عشوائية قدر عدد مفرداتها ب 113 من ذوي العقود الدائمة .

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ تعدد الأنماط القيادية التي حددها الباحثين والنظريات .
- ✓ يختص كل نمط قيادي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره والتي تظهر على مستوى المناخ التنظيمي السائد، سلوك الأفراد وكذا سلوك القائد نفسه .
- ✓ ليس هناك نمط قيادي صالح لكل زمان ومكان بل هناك مجموعة من العوامل التي تتحكم اختياره نذكر من بينها طبيعة التنظيم وكذا الخصائص الإجتماعية لأفراد هذا التنظيم .
- ✓ يجب على كل قائد التحلي بمجموعة من المبادئ وامتلاك بعض المهارات الضرورية لأداء المهمة القيادية بفعالية .

✓ الإتصال عملية حيوية يمكن تعزيزها بعدة وسائل من بينها توطيد العلاقة بين العاملين من مسيرين ومرؤوسين وذلك نظرا لأهميتها ومنها إدراك مقوماتها وتبنيها وكذا معوقاتنا وتفاديها لضمان انسياب المعلومات، تعميق الروابط وزيادة الانسجام بين العمال وتجنب الصراعات¹.

7 - الدراسة السابعة :

فيروز شين، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014/2013 .

-وقد انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي: كيف تؤثر الأنماط القيادية في تنمية

المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة ؟

-وتمثلت فرضيات الدراسة في :

-الفرضية الرئيسية:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة في تنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة .

- الفرضيات الفرعية:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة .

- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في تنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

- واعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لعملية جمع البيانات .

¹مريم نعون، أثر الأنماط القيادية والتواصلية على الولاء التنظيمي للعمال، بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2017/2016 .

- يتكون مجتمع الدراسة من إطارات مؤسسة صناعة كابل فرع جنرال كابل البالغ عددهم خلال سنة 2013 ، 133 إطار .
- وتمثلت أدوات جمع البيانات في الملاحظة والإستمارة لأنها الأداة المناسبة.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- القيادة كانت لها دائما القدرة على التأثير في العاملين وفي أداء المؤسسة لذا شملتها العديد من الدراسات وطرحت في أثرها العديد من النظريات الحديثة في القيادة .
- القادة يمكنهم تنمية المهارات من خلال إتباع مجموعة من الأساليب كالتكوين والتدريب أو استراتيجيات كالتحالف والاستحواذ والتتويج .
- مستوى توفر سلوك التحفيز الإلهامي في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال بسكرة كان متوسطا .
- مستوى توفر سلوك التأثير المثالي في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة كان متوسطة .
- مستوى توفر سلوك الإعتبار الفردي في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة كان متوسطا .
- مستوى توفر نمط القيادة التحويلية في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة كان متوسطا .
- مستوى توفر القيادة التبادلية في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة كان متوسطا
- يوجد إرتباط ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة .
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة .
- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة في تنمية المهارات في مؤسسة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة .

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة في تنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة¹.

8- الدراسة الثامنة:

بوعطيط جلال الدين: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2008 2009.

- خلصت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

- وقد انطلق الباحث من مجموعة من الفرضيات تمثلت في:

_ توجد علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

_ توجد علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

_ لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.

_ لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.

- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وقد قام الباحث باختيار مؤسسة سونلغاز عنابة كميدان للدراسة والذي ضم مجتمع دراسة مكون من 210 فرد مقسمين على فئات مختلفة، تم أخذ نسبة 25 بالمئة منه، وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 عامل، اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات تمثلت في الملاحظة وإستمارة البحث.

فيروز شين: تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم

الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013/2014 .

-وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج:

✓_ تم الكشف عن وجود نمطي الإتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية في المؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.

_ تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

_ كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، وهذا يؤكد على تحقق الفرضية في وجود علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

_ اما بالنسبة للفرضيات الصفرية تم الكشف عن عدم وجود تأثير هذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضيات¹.

بوعطيط جلال الدين: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2008 2009.

9- التعليق على الدراسات السابقة :

تعددت نتائج الدراسات السابقة التي تم التطرق لها، بتعدد زوايا تناولها لظاهرتي تأثير أنماط القيادة على الإتصال التنظيمي على النحو التالي:

- ◀ شاين نوال ، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية .
 - ◀ حسين مرضي الدوسري ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
 - ◀ رائف شحادة، نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.
 - ◀ ميسون عبد الله أحمد، دينا مناف محمد، " الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين.
 - ◀ دراسة شاكر جار الله خشالي، أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين.
 - ◀ مريم نعون، أثر الأنماط القيادية والتواصلية على الولاء التنظيمي للعمال.
 - ◀ فيروز شين ،تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
 - ◀ بوعطيط جلال الدين: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.
- وقد اتفقت هذه الدراسات على:
- تتفق أغلب الدراسات على دراسة أنماط القيادة واتفقت دراسات أخرى على دراسة الإتصال التنظيمي.
 - تتفق جل الدراسات على أهداف مشتركة وهو محاولة التعرف على ظاهرتي أنماط القيادة والاتصال التنظيمي، من خلال الكشف عن خصائصها ومصادرها وإبعادها وتأثيرها .
 - وجود دراسات توافقت في المتغير منها من درس متغير أنماط القيادة وأخرى بحثت في الإتصال التنظيمي، ودراسات أخرى جمعت بين المتغيرين.
 - إستخدمت الدراسات السابقة المعتمد عليها على أداة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات، والملاحظة كأداة مساعدة.

-وقد اختلفت هذه الدراسات السابقة في إختيارها لمفرداتها من مجتمع الدراسة حيث تم تطبيقها على عينات من عاملين في مؤسسات خاصة كمؤسسة ككوابل بسكرة، ومؤسسات صناعية عمومية كمؤسسة egtt، وجامعات كالجامعة الإسلامية وعاملين بالهيئات كالاتصالات.

10- الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال تناول أهم أوجه الإتفاق وإختلاف بين الدراسات السابقة التي تم الإعتماد عليها، يمكن القول أن الدراسة الحالية تتفق مع هذه الدراسات في عدة جوانب إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب أخرى تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية وهي:

- ✓ تميزت هذه الدراسة في تناولها لأنماط القيادة وتأثيراتها على الإتصال التنظيمي حيث أنها تطرقت لدراسة كلا المتغيرين، ورغم إطلاع الباحثين على الكثير من الدراسات حول هذين المتغيرين إلا أنهما لم يصادفا دراسة جمعت بينهما.
- ✓ تنوعت أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة حيث شملت الملاحظة والمقابلة الحرة، لجمع البيانات والمعلومات بدقة أكبر.
- ✓ إعتمدت هذه الدراسة على أسلوب المسح الشامل في إختيارها للمبحوثين وذلك لتحليل الواقع بمصدقية وأكثر دقة.

11- جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة:

- بما أن الإرث النظري تراكمي فإن الدراسة الحالية إستفادت بشكل كبير من مجمل الدراسات التي تناولت موضوع البحث، حيث حاولت أن تعتمد على الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة، ومن جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة ما يلي:
- ◀ ساهم الإطلاع على هذه الدراسات في تفادي الأخطاء المنهجية وعدم الوقوع في الأخطاء الخاصة بالدراسات الأخرى.
- ◀ ساهمت في العثور على أبعاد الدراسة وتحديد المؤشرات.
- ◀ إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري.
- ◀ إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة على الإعتماد على مجموعة من المراجع التي كانت تحتويها قوائم المصادر والمراجع.
- ◀ إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف بشكل أعمق وأفضل على الموضوع والمتغيرات محل الدراسة.

خلاصة:

بناءً على ما تم ذكره من عناصر مهمة شملها هذا الفصل، ومجموعة المعطيات التي استقينها من الإطار المفاهيمي أدى إلى الوصول إلى توجه واضح مرتبط بدراستنا التي سيتم الإعتماد عليها في جمع المعلومات وتحليلها وتحديد المسار للباحثين للكشف عن مختلف الإهتمامات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: أنماط القيادة

تمهيد .

أولا - التطور التاريخي لمفهوم القيادة .

ثانيا - مفاهيم ذات علاقة بالقيادة .

ثالثا - خصائص أنماط القيادة .

رابعا - وظائف أنماط القيادة الإدارية .

خامسا - أسس القيادة الإدارية .

سادسا - أهمية القيادة الإدارية .

سابعا - عناصر الأساسية للقيادة الإدارية .

ثامنا - أنماط القيادة الإدارية .

تاسعا - نظريات القيادة في الفكر التنظيمي .

الخلاصة .

تمهيد:

يعد موضوع القيادة من أبرز المواضيع التي أخذت نطاقاً واسعاً لاسيما في الدراسات الإدارية المعاصرة وذلك نظراً لما لها من تأثيرات مهمة في كفاءة عناصر المنظمة، ومدى قدرتها على التأثير في أفرادها والعمل على تحقيق التطور في الكفاءات والمؤهلات لدى العاملين مما يحقق الأهداف المسطرة للمنظمة.

هذا ويرجع جوهر العملية الإدارية إلى القدرات الفردية ومدى تحقيق الإنتاج وبلوغ أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء العمال واختيار الأسلوب القيادي الأمثل الذي يتماشى ومتطلبات الأفراد العاملين والذي يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها فقد يدل على نجاح الإدارة وفعاليتها.

ومما سبق وبالنظر لما تمثله القيادة من أهمية بالغة وكبيرة للمنظمات سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة ماهية القيادة وتطورها ونظرياتها وأنماطها في الفكر الإداري، وهل هناك أسلوب قيادي أمثل يمكن إتباعه؟

– أولاً التطور التاريخي لمفهوم القيادة:

يلقى موضوع القيادة اهتمام كبير منذ أمد بعيد وتعاقب الحضارات، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة من حيث المحافظة على كيانها ونجاحها، وسوف نحاول عرض مفهوم القيادة في أهم الحضارات.

1- القيادة في الحضارة المصرية :

يذهب ماكس فيبر وميشال روستوفتزنف وجيمس بريستاد أن مفهوم القيادة في هذه الفترة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية، من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكاً لهم وأنها بيتهم الواسع مما أدى بهم لإتباع الأسلوب الأبوي في القيادة، كما عملت الإدارة المصرية القديمة على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما قدمت نظاماً للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين¹.

2- القيادة في الحضارة الصينية :

شهدت نظم الإدارة وضعا متطوراً في الإدارة الصينية القديمة حيث أثرت في الفكر الإداري بما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين وأوجدت أكثر الوسائل الأكثر تقدماً لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات الذي طبقته على مدى أكثر من ألفي عام إدراكاً منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية، كما عرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية وجعلت لها مستشاراً خاصاً، كما أن للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس أثراً بارزاً في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، كالحكمة، القدوة الحسنة، الإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين، الأخذ بأرائهم وتحذيره من الأسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب².

¹نواف كنعان : القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، عمان ، 1999 ، ص ص 27 28 .

²المرجع السابق ، ص ص 31 32

3- القيادة في الحضارة اليونانية :

تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط للقيادة، فالقيادة عنده تعني " مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة"، وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد وهذا قريب الشبه للمفهوم الحديث للمهارات القيادية.

أما أفلاطون فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية في كتابه الجمهورية على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، وإنما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ³.

أما سمات القائد عنده فيمكن استخلاصها في قوله في سمات السياسي " إن السياسة تحتاج إلى رجال أرهف المران العقلي إدراكهم وقوام ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة، وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين، والمفاضلة بينهما وكان الجهاز القيادي في عهده يتسم بالديمقراطية حيث قال: " إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بين الأكثرية لا بيد القلة ".

4- القيادة في الحضارة الرومانية:

شهدت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين (280 ق.م- 78 ق.م) أي في عهد الجمهورية الرومانية تركيزاً للسلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الأرستقراطية حيث كانت المؤهلات المطلوبة للانتماء لهذه الطبقة هي: الثورة والأصل النبيل، بينما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أي الفترة الممتدة من (78 ق.م حتى 306 م) أصبح شغل الوظائف القيادية قاصراً على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية، كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في عهد ديقلديانوس حيث أشرك معه ثلاثة من زملائه في ممارسة مهامه القيادية لاقتناعاً بأن قدرات الفرد الواحد أياً كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة كما قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عين على كل جزء منها حاكماً.

¹المرجع السابق ، ص 40

وبلغت الإدارة الرومانية درجة عالية من التنظيم حينما أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية، وغدت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري الكفء في تاريخ الحضارة الغربية، ومن أبرز المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة في مجال القيادة الإدارية مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية التي عرفتھا الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة⁴.

5- القيادة في الحضارة العربية الإسلامية :

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم، شهدا الإدارة العربية الإسلامية تنظيماً إدارياً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة، وأصبح للعرب المسلمين ولأول مرة في تاريخهم دولة لها أركانها الثلاثة (الأرض، الشعب، النظام) وأوجد الرسول صلى الله عليه وسلم نظاماً إدارياً خاصاً، لا علاقة له ولا تأثير عليه من أي حضارة سابقة⁵.

ففي عهده صلى الله عليه وسلم كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان صلى الله عليه وسلم هو المشرع، القائد ورئيس الإدارة كلها، فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله صلى الله عليه وسلم: " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم ".

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتھا الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم القدوة الحسنة، الإخاء، البر والرحمة والإيثار، وكان عليه الصلاة والسلام يحث أولي الأمر على أن يولوا أعمال المسلمين أصلح من أن يجدونه لذلك العمل لقوله صلى الله عليه وسلم: " من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنون"⁶، واختيار الأصلح يكون باختيار الأمثل في كل منصب بحسبه لقوته وأمانته لقوله تعالى: " إن خير من استأجرت القوي الأمين"⁷، والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام والأمانة ترجع إلى خشية الله، كما طبقت الإدارة في

¹المرجع السابق ، ص 41.

²فاروق مجدلاوي : الإدارة الإسلامية في عهد عمر ابن الخطاب ، دار روائع مجدلاوي ، ط3 ، عمان ، 2003 ، ص 51 .

³المرجع السابق ، ص 17.

⁴سورة القصص ، الآية 26 .

هذه الفترة مبدأ الأجر على قدر العمل تطبيقاً لأحكام الآية الكريمة: " ولكل درجات مما عملوا ولنوفيههم أعمالهم وهم لا يظلمون"⁸، وطبقت الإدارة كذلك مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام لقوله تعالى: " وأمرهم شورى بينهم"⁹، كما عمل الرسول صلى الله عليه وسلم بمبدأ تقسيم العمل حيث عين اثنين وأربعين كاتباً يقوم كل منهم بعمل معين، فكان الإمام علي بن أبي طالب كرم الله وجهه كاتباً للعهود إذ عاهد والصلح إذا صالح، وكان حذيفة بن سليمان صاحب سره. كما له كتاب ينظمون أموال الصدقات، المغانم، الديون، المعاملات، كما كان زيد بن ثابت ترجمانه بالفارسية والرومية والحبشية واليهودية.

وفي عهد الخلفاء الراشدين عرفت الإدارة كثيراً من المبادئ الإدارية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية، مبدأ التنظيم الإداري، مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، مبدأ المكافأة وتقدير المجهودات ومبدأ تقسيم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص.

وفي عهد الأمويين، أقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصالات لتطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاية لمباشرة سلطاتهم الشبه مطلقة في الولايات التي يشرفون عليها، كما تشدد الأمويين في توافر سمتين هامتين فيمن من يتولى المناصب القيادية هما المقدرة والأمانة.

أما في عهد العباسيين فقد شهدت الدولة نظاماً إدارياً محكماً يضم إحدى عشرة ديواناً بعد أن كان في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين، حيث أدت صعوبة الاتصالات إلى منح الولاية حق الإشراف التام على ولايتهم، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري كالرقابة الأمنية على الموظفين والتوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم، كالتروي في إصدار القرارات ومشاورة أهل الخبرة والتجربة، إنجاز العمل، حسن المقابلة للمرؤوسين والاستماع لهم و تفهم مشاكلهم¹⁰.

¹سورة الشورى ، الآية 38 .

²سورة الشورى ، الآية 38 .

³فاروق مجدلاوي : مرجع سبق ذكره ، ص 53 .

ثانياً . مفاهيم ذات علاقة بالقيادة:

1- **التخطيط** : التخطيط من أهم وظائف القائد وهو يعتبر عملية تنظيمية توافقية بعيدة عن التلقائية، وهو يجيب عن تساؤلات تدور حول ماذا يجب أن يفعل؟ أي تحديد الأهداف والسياسات القريبة والبعيدة الخاصة بكل الأنشطة التي يقوم بها القائد؟ وقد تكون توضيح وإبراز للأهداف والآمال والخطوات للوصول لتحقيق هذه الأهداف الموجودة فعلا في الجماعة وفي ضوء الإمكانيات المتاحة، وقد يحدد القائد أولاً وقبل عرضها على جماعته لمناقشتها.

2- **التنسيق**: ويعني التنسيق التنظيم أي ربط الأجزاء بعضها ببعض، وربط حركاتها وعملياتها، ومنع تضارب جهود العاملين، أو تعارضها وإزالة التناقضات بين وحدات العمل المختلفة، بحيث تسير في تناسق تام وترتيب الموارد الاقتصادية بهدف رفع كفاءة المنظمة لتحقيق أهدافها، وإنتاج أقصى إنتاج ممكن، بأقل تكاليف ويعني ذلك وضع جهود خاصة بالعاملين في المنظمة في نسق واحد لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

والتنسيق كذلك هو نشاط يوجه مختلف الأفراد، والوظائف والمتخصصين بنظرة تبادلية في العلاقات تجعلهم يساهمون بأقصى طاقاتهم لإنجاز أغراض المؤسسة¹¹.

3- **الإشراف**: الإشراف عنصر هام من عناصر القيادة، وهو إدارة مراقبة التنفيذ، والتأكد من مطابقته للخطة الموضوعية، والتحقق من أن جهود الأفراد بالمنظمة تسير في الطريق المرسوم نحو تحقيق الهدف بكفاءة عالية وفي يسر مقبول أو هو العمل الدؤوب أثناء التنفيذ لمواجهة المشكلات ولضمان أن سير العمل يتم بالمستوى المطلوب، فهو وسيلة القائد لمعاونة مرؤوسيه، وإشعارهم باشتراكهم في العمل، وإثارة اهتمامهم بما يؤدون من أعمال، وذلك بما يضمن دوماً التحقيق الجيد للأهداف.

4- **التوجيه**: يقصد بالتوجيه إصدار التوجيهات والإرشادات والتعليمات والأوامر من جانب القائد إلى معاونين والمرؤوسين الذين يعملون تحت إشرافه المباشر وذلك بما يضمن دائماً فهمهم لما هو مطلوب منهم وقيامهم به بالشكل السليم ومن ثمة تحقيق النتائج المطلوبة.

¹¹ حسين عبد الحميد، أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2012 ص 155.

ويعرف التوجيه بأنه وظيفة إدارية، تعني وضع المنظمة للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف وهو العمل الدائب أثناء التنفيذ لمواجهة المشكلات ولضمان أن سير العمل يتم بالمستوى المطلوب الذي يضمن دوماً تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

5- الرقابة: وهي تشمل المتابعة السليمة للتأكد من أن المرؤوسين يقومون بتنفيذ العمل بالطريقة التي خططتها ونظمها القائد كما تعني التأكد من أن الجهود العملية متناسقة ومنسجمة مع الخطط الموضوعة¹².

6- تفويض السلطة: يجب على القائد أن ينفذ الواجبات المفوضة إليه، كما يتأكد من تنفيذ الواجبات المفوضة منه، كما ينبغي أن يتوخى الدقة في عملية تفويض السلطة والمسؤولية وفي نفس الوقت ألا يفوض مسؤولية العمل تفويضاً مطلقاً للآخرين، وتأتي بعد ذلك خطوة صنع واتخاذ القرار.

7- القائد: في وقتنا الحالي تطلق كلمة قائد على بعض المديرين أو الرؤساء، كما تطلق على بعض السياسيين وذوي المناصب العليا في المجتمع كما تطلق على بعض الرواد الاقتصاديين أو الاجتماعيين وفي أي عمل يطلق على أحد الأفراد قائد الجماعة حتى أننا نجد وسط مجموعة الأطفال التي تلعب معا طفلاً يطلق عليه قائد المجموعة ويقدم المديرين مسمى المدير ومسمى قائد، والقائد هو الشخص الذي يحتل رتبة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع هذه المرتبة.

8- الأتباع: يرتبط ظهور القائد بضرورة تواجد أعضاء الجماعة، وهم المرؤوسون والذين يعتبرون في مراكز تابعة لهم ويشارك الأتباع في اختيار القائد وتأييده وتنفيذ قراراته كما يحاول القائد دائماً كسب ثقتهم واستمرار تأييدهم من خلال أهدافهم وإشباع حاجاتهم.

ولا يشترط أن يكون هناك صفات عامة أو خاصة سائدة بين الأتباع بل على العكس فهم أعضاء غير متجانسين من حيث القيم والمعتقدات والميول والاتجاهات ومن ثمة تبدو الفروق الفردية بين جماعة الأتباع¹³.

¹المرجع السابق ، ص 179 .

²المرجع السابق ، ص ص 183 184 .

9- **التنظيم** : يمكن تعريف التنظيم بأنه توزيع الأعمال المؤدية إلى انجاز أهداف الإدارة على عمالها مع تحديد علاقات العمل وطرقه وإجراءاته¹⁴.

أما تعريف "هنري فايول" الذي يقصد بهذه الوظيفة هي مايقوم به المدير من أنشطة بهدف تحديد الأدوات المناسبة، والمواد المناسبة والكفاءات البشرية المناسبة لتحقيق ما ينوط بالمنظمة من أعمال وتشمل هذه الوظيفة على العديد من الأنشطة نذكر منها :

-التأكد من اتفاق خطة التنظيم من حيث وضعها وتنفيذها مع القوانين واللوائح السارية.

-تطبيق نظام عادل للمرتبات والأجور والمكافآت وتطبيق نظام الجزاءات لتصحيح الأخطاء وتغلب الكفاءة في الاختبار.

-السهر على تطبيق وحدة الأمر والحرص على تشجيع التخلص من القواعد والإجراءات الروتينية التي لا لزوم لها¹⁵.

10- **التوظيف**: عرف على أنه مجموعة من الأعمال الضرورية لاختيار المترشح لمنصب معين¹⁶.

كما يعرف بأنه "تعيين المترشحين في الأماكن الشاغرة مع مراعاة المميزات المطلوبة في المترشحين من خبرة ومهارات جسدية وعقلية وثقافية"¹⁷.

كما يعرف على أنه "الدخول التعاقدى لفرد أو العديد من الأفراد في مؤسسة معينة، ومن بين هذه الشروط العمل في حاجات المؤسسة من الموظفين، وذلك من أجل الحفاظ على أهداف كل توظيف بالبحث عن كل منصب الذي يليق والكفاءة الفردية مع رؤية قدرات الأفراد على التأقلم وتحقيق كفاية مباشرة"¹⁸.

¹ ماجد راغب الحلو : علم الإدارة العامة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ص 287.

² محمد شمحات : المدخل إلى العلوم الإدارية ، أسس ومبادئ علم الإدارة العامة ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2010 الجزائر ، ص 42 ،

³ بوراس شافية : سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 10.

⁴ رفعت عبد الحليم الفاعوري : إدارة الإبداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 ،

ص 205

⁵ بين يمينة سعيد : تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015 ، ص 60.

ثالثاً . خصائص أنماط القيادة :

كما أن لكل أسرة راعيا مسؤولاً عن رعيته، يدير شؤونها ويتولى قيادتها ويعمل دائماً من أجل رفاهيتها وإسعادها ويبذل قصارى جهده لتحقيق أمالها، فإن الأهداف والصالح العام والقيادة ظاهرة اجتماعية تنشئ عن طبيعة الاجتماع البشري، فحيث تكون هناك الجماعة توجد القيادة فلا قيام لإحدهما دون الآخر.

ولا يمكن للفرد أن يصبح قائداً دون أن يكون هناك جماعة والقيادة صفة من صفات النشاط الجمعي، تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والديني والأخلاقي وتستمد سلطتها من السيطرة على الرأي العام، ففي كل جماعة يقوم فرد منها أو أكثر بدور القيادة فيها مستخدماً كل ما يستطيع من معرفة ومهارة وجهد وإرادة وذكاء ومشاعر للتأثير في سلوك أفراد جماعته أو لتوجيه ما لديهم من قدرات وميول واستعدادات أو لتدريبهم على مهارات أو لإقناعهم بآراء وأحكام بغرض تحقيق هدف معين، فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها ومساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفوق عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعل الأعضاء بطريقة تضمن تماسك الجماعة ويتحركون في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود، ويفهم في هذا أن القائد ليس الشخص الذي يفرض رغبته الخاصة لإن القيادة لا تقوم على سلطة الفرد وقدرته على التحكم بل تقوم وتبقى على أساس الترجمة الصادقة لحاجات الجماعة و الالتزام برعاية مصالحها وحل مشكلاتها ووضع المثل والمبادئ العليا التي تسير عليها والسهر على تنفيذها.

ويتضح مما سبق أن القيادة أمر ضروري تحتته التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات أو التقاليد وغاية ذلك كله الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما تصبو إليه دون العبث بالنظام أو الإخلال بأمور الآخرين.

وهذا يعني أن القيادة إذا كانت نشاطا وتأثيرا وتعاونا وهدفا حيويا فإنه يمكن حصر خصائصها في ما يلي :

- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية ن فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناءاً لا تخريباً.

- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع عن الأمر والفرص.

- القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

- القيادة هدف حيوي ومن ثمة فواجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم¹⁹.

رابعا . وظائف القيادة :

تقوم الإطارات مقام محرك القيادة داخل نظام الإتصالات بأنهم يتوسطون عملية نقل الأوامر من المستوى الأعلى إلى الأدنى وتتحمل الإطارات مسؤولية الاتصال في المؤسسة ويجب أن يتمتع بقوة الإدراك لأنهم سيجدون أنفسهم وسط تيارات رسمية وغير رسمية، وإذا كانت المؤسسة حريصة على أن تجمع العمال علاقات طيبة فالإطار دور حيوي في تحقيق ذلك فهو أداة أساسية للاتصال الداخلي وفاعل مهم في التغذية العكسية ويعتبر منظم لجهود الأفراد الذين يعملون معه للإنتاج وحسب كلود ديتارن يقتصر عمله على مهمتين.

يجب على الإطار العمل على التنظيم الداخلي للمصلحة التي يعمل بها وعليه أن يعتمد في ذلك على مهاراته في الإصغاء وقدراته في إدراك التفاعلات المتبادلة. يجب على الإطار أن يقوم بربط المصلحة التي يعمل بها بالمؤسسة حسب الإجراءات التي تتضمن معالجة المعلومات بالعمل.

¹العجمي ، محمد حسنين : القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص ص

وفي هذا الصدد يقول الباحث " لا يقوم الرئيس بتحويل ونقل المعلومات فقط وإنما مطالب بنشر كل المعلومات التي تسمح لكل فرد منهم بفهم وتحليل الوضعية التي يعملون فيها "، بمعنى يجب أن يساعد الرئيس على إعطاء مفهوم للسياق الذي تعمل فيه المجموعة، ويجب عليه أيضا أن يساعدهم على تحليل عمل المجموعة بالنسبة للآخرين الزملاء أو الرؤساء المباشرين.

يعتمد حجم التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه على حجم القوة التي يمتلكها، كما يعتمد أيضا على تصور المرؤوسين لوجود حجم القوة التي يمتلكها كما يعتمد أيضا على تصور المرؤوسين لوجود حجم القوة وقد قام " فرمش وزملائه " بالتمييز بين خمسة أنواع من القوة التي يستخدمها القائد :

1- **القوة التأديبية:** وهي القوة التي يستخدمها القائد لمعاقبة المرؤوسين إذا فشل في الامتثال لأوامر القائد.

2- **القوة الحافزة:** وهي القوة التي يستخدمها القائد لتحفيز المرؤوسين الذين يمثلون لأوامره سواء يمدحهم أو الاعتراف بأدائهم أو مكفئاتهم أو غير ذلك.

3- **القوة الرسمية :** وهي القوة التي يستمدتها القائد من مركزه في الهيكل التنظيمي.

4- **القوة التخصصية:** وهي النقطة التي تعتمد على المهارة التخصصية أو القدرة التي يمتلكها والتي يعتبرها المرؤوسين بأنها تزيد عما يمتلكونه من قدرة.

5- **القوة الكاريزمية:** وهي القوة التي يستمدتها القائد من جاذبية المرؤوسين إليه بسبب امتلاكه لسمات معينة²⁰.

خامسا . أسس القيادة :

هناك العديد من القواعد الأساسية التي ينبغي للقائد الإداري التعامل معها لتحقيق افضل النتائج ومن بين هذه القواعد ما يحدده عبد العزيز الملائكة في ما يلي:

¹بزياني زوبيدة : القيادة والاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية مؤسسة soitex نموذجا ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراء ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2013 ، ص ص 38 40 .

1- **وضع الأهداف والبرامج العلمية:** ينبغي للقائد أن تكون لديه القدرة على وضع الأهداف الممكن الوصول إليها بالموارد المتاحة قدر الإمكان مع جعل هذه الأهداف مقبولة ومرغوباً فيها من قبل الأفراد والمجموعات في التنظيم، بتوصيلها لهم بأساليب الإقناع والإحساس بأهميتها ويلي ذلك البرامج (طويلة، متوسطة، قصيرة المدى) لتحقيق هذه الأهداف بشرط أن تكون هذه البرامج في مستوى الجميع.

2- **الأوامر وتنظيم العمل:** على القائد أن يدرك كيفية إعطاء الأوامر والتي من خلالها يتم تنفيذ القرارات وما هي آثارها على الأفراد والمجموعات، وذلك بالإلمام بكيفية تنظيم العمل والمسؤوليات وتسيير العلاقات لتتلاقى تضارب المهام والمصالح والازدواجية في الصلاحيات والمسلمات.

3- **الاتصال المقنع والفعال:** القائد الفعال لا يعتمد على السلطة لإيصال الأوامر وتنفيذ البرامج ولكن يعتمد على الأسلوب المقنع والذي من خلاله يلتزم الجميع بالسير نحو تحقيق الأهداف، فالإقناع والاتصال الفعال يخلق في مجموعة الولاء للقائد ومن ثمة منحه القوة اللازمة لقيادة المجموعة، فمثلاً هذا الاتصال يجعل الأفراد مدركين لمضامين وأهداف رسالة القائد وذلك يتطلب من القائد أن يكون مدركاً بالمقابل لحاجيات العاملين كأفراد ومجموعات وماهي احتياجات المنظمة التي يقودها.

4- **التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف:** القيادي الناجح هو الذي يستطيع توظيف الأهداف والمبادئ والمصالح المشتركة التي يجتمع الأفراد عليها، مثل الاستقرار في العمل واحترام الآخرين وتقدير جهود العاملين، جمع العاملين معاً بغية خدمة أهداف المنظمة وهو ما يدفع الأفراد لمحنه ثقتهم والإعتماد عليه لقيادتهم.

5- **التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد و حوافزهم:** إن العاملين لديهم العديد من المتطلبات والحوافز التي تدفعهم للعمل والمثابرة والقيادي الناجح هو الذي يدركها ويتوقعها وفق ثلاثة محاور رئيسية :

✓ -إن الجهد يوازي الحوافز.

✓ إن العاملين لديهم القدرة على الإنجاز.

✓ إن العمل المطلوب يستحق العناء ويعود على الجميع بالمنفعة المتوقعة.²¹

6- التصرفات والأدوار حسب المتطلبات: ينبغي للقائد التصرف بدور إيجابي مع العاملين وأن يقوم بدوره كما ينبغي ووفق للحالات والظروف المختلفة بالتجاوب مع مقتضيات الظروف والأدوار بشكل صحيح وليس الالتزام بالأنظمة والتعليمات التزاماً نصياً وحرفياً، ليس مهماً التنفيذ بالطريقة الأصح ولكن الأهم تنفيذ الأمر الصحيح.

ويضيف محمد حسين العجمي على هذه القواعد وفعاليتها لعل من أهمها وجوب :

- مراعاة مستوى الجماعة: فيتعرف القائد على حاجات الجماعة وميولها وبمشكلاتها ويوجهها في اتجاهات ذات قيمة كبيرة.

- قبول المقترحات والمشروعات الإنشائية: فالقائد الناجح يكون ديمقراطياً مع جماعته، يقبل المقترحات والأدوار والمشروعات الإنشائية من أفراد جماعته ويشكل لجاناً من بين أفراد الجماعة لدراستها ويشجع على الابتكار والتجديد و يساعد على بث الحماسة في الجماعة ورفع الرغبة في الإنتاج.

- العمل على تنظيم الجماعة المفككة: على القائد أن يقوم بتنظيم جماعته تنظيمياً يؤدي إلى تماسكها، ويشعرها بأهداف محددة ترغب في تحقيقها ويشكوهم في هذا التنظيم حتى يتحمسوا له ويعمل بمقتضاها بكل دقة²².

سادساً . أهمية القيادة الإدارية :

للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط بين الأفراد والموارد المتوفرة في المؤسسات معاً لتحقيق وإنجاز أشياء من المستحيل قد يكون تحقيقها دون هذا النوع من الارتباط، وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص،

¹باشا فاتن : إتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز .بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2007 ، ص 48
²المرجع السابق ، ص 49 .

فالقائد التشاوري على سبيل المثال يخلق جواً إنسانياً في العمل حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو قائدهم وهذا يساعد القائد على تفاهم العاملين معهم وحسن قيادتهم، فالقيادة الرشيدة التي تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والتضامن والقيام بالدور القيادي السليم مهمة في حياة الأفراد والجماعات.

حيث أن المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية وتحترم المواهب الفردية المتميزة وتعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز والإبداع وتحمل المخاطر وتفويض السلطات، فإن القادة بدورهم بحاجة إلى المرؤوسين يتحمسون لتحمل المسؤولية والنضج والتطلع نحو تحقيق الأفضل وليس إلى مرؤوسين ينفذون الأوامر فقط، وهنا تتضح أهمية القيادة على اعتبارها عملية تفاعل وتفاهم بين القائد والمرؤوسين²³.

سابعا . عناصر القيادة:

تتكون عناصر القيادة من العناصر التالية :

- 1- **وجود الجماعة:** حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فمتى وجد لدينا مجتمع ما وإن كان محدوداً أصبح هناك حاجة للقيادة.
- 2- **وجود هدف مشترك:** إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على التحقيق والتوفيق بينهما.
- 3- **التناسق والانسجام:** إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح عمل مشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.
- 4- **القدرة على التأثير:** إن لب معنى القيادة هو تأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة ويشير عدد من الكتاب إلى عدد من أنواع التأثير الذي يعتبر مصدر للقوة التي يعتمد عليها القائد و تمثلت فيما يلي:

¹الحريري ، رافدة عمر : القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص ص

- **التأثير القسري:** الذي يقوم به القائد بتخويف الأتباع وتهديدهم بالعقاب أو الحرمان من بعض الميزات.
 - **التأثير بالمكافآت:** وهي قدرة القائد على التأثير على الأفراد من خلال ما يملكه من قدرة على المكافأة والتحفيز.
 - **التأثير الشرعي:** ومنبع هذا التأثير هو السلطة أو القوة التي يستمدّها القائد من شرعية المنصب الإداري الذي يشغله.
 - **التأثير المعرفي:** ومصدر قوة القائد هنا مستمدة من المهارة والخبرة والمعرفة التخصصية التي يمتلكها في موضوع أو تخصص معين.
 - **تأثير المرجعية:** وهو التأثير النابع من قدرة القائد على الحكم على الأشياء فيصبح هو المرجع الذي يملك القدرة على التشريع والفتوة.
 - **تأثير السمات:** وهو التأثير المنبعث من السمات الشخصية الحميدة والمميزة التي يملكها القائد والتي يستخدمها في توجيه المرؤوسين.
 - **تأثير القرينة:** وهو التأثير الذي يجعل القائد يتمتع بمركز قوة يستمد من دعم القيادات العليا أو من أقاربه وأصدقائه الذين هم في مناصب عليا أو من خلال مركزه الاجتماعي والسياسي.²⁴
- ثامنا . أنماط القيادة :**

1- تعريف النمط القيادي: التأثير الذي يستخدمه القائد واختلاف البيئة التي ساهمت في تشكل القائد وخلفيته الفكرية العلمية وكذلك اختلاف المناخ والخبرات، كل هذا يجعل الأنماط القيادية التي يستخدمها القادة تتباين وتختلف أيضا، وتقوم القيادة في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه وباختلاف وسائل في هذا المبحث إلى أهم الأنماط في هذه الدراسة.

¹الدوسري حسين مرضي : الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين ، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2013 ، ص ص 24 . 25 .

ويقصد بالتمط القيادي السلوك المتكرر للشخص، ونمط القائد هو السلوك المتكرر له عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته وتعليمه وتدريبه وتجدر الإشارة إلى أن نمط القائد ليس النمط الذي يراه في نفسه ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين.

ويعرفه الدكتور علي السلمي بأنه السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم.

وقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والنفس والاجتماع حول تحديد أفضل نمط قيادي، يمكن للقادة باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة حيث يصنف كل اتجاه الأنماط بناء على معايير²⁵.

ويعد النمط القيادي هو السلوك المميز لتصرفات القائد داخل التنظيم، لذلك يعرف بأنه " سلوك إنساني يميز تصرفات القادة عندما يكون أعضاء في أي تنظيم ويختلف عن تصرفاتهم خارج التنظيم ويظهر النمط القيادي فيما يتخذه القائد من إجراءات وما يصدره من تعليمات لذلك يعرف بأنه ما يتخذه القائد وما يصدره من تعليمات ينجزها آخرون حسب توجيهاته ويرتكز أي نمط قيادي على التأثير كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك يعرف بأنه الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين أفراداً وجماعات ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة²⁶.

أ- النمط القيادي الديمقراطي :

✓ **تعريف النمط القيادي الديمقراطي:** اختلفت التسميات التي أطلقها العلماء والباحثون على هذا النمط والبعض أطلق عليه القيادة الاستشارية، أو الإنسانية والبعض أطلق عليه القيادة الإيجابية أو المشاركة أو التعاونية، ويقوم نمط القيادة الديمقراطية على

¹الصيفي، وليد عبد اللطيف نوفل: الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع الإتصالات بقطاع غزة، مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2016، ص ص 36 35.

²لمطيري يوسف بن خالد، مرزوق: دور الأنماط القيادية الأعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الإدارية لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات، جامعة نايف العربية للعلوم الآلية، الرياض، 2013، ص ص 12 13.

أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إجبار، فالفائد في ظل هذا النمط يعطي للموظفين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي حتى يشعروا بأنهم أعضاء في جماعة أنهم يعملون معه وليس عنده، فهو يشركهم في صنع القرار ويفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات هذا النمط من القيادة يهتم ببعيد الإنتاج ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى اهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي وتتراوح نماذج نمط القيادة الديمقراطية على النحو التالي:

◀ نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً كبيراً من الحرية للموظفين في صنع القرار فهو يطرح المشكلة عليهم ويطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرار المناسب.

◀ نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكن يحرص على إثارة الحوار ونقاش لمعرفة مدى قبول الموظفين لهذا القرار.

◀ نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدود معينة ويطلب من الموظفين اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود.

◀ نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للموظفين لمشاركته في كيفية تنفيذ القرار.

◀ نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح للموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرار الذين يرونه بأنه مناسب وينحصر دوره في الموافقة عليه وهذا النموذج يمثل أقصى قدر من حرية التصرف للموظفين²⁷.

ومهما كانت درجة المشاركة فالقائد الديمقراطي الناجح هو الذي يشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات لأن ذلك يتيح للقائد الإطلاع على مشكلات التي تواجه المنظمة، كما تتيح الفرصة للموظفين تبادل المعلومات والآراء في ما بينهم حول المشكلات التي تواجههم في العمل مما يساعد على تحقيق الثقة المتبادلة تحسين سبل الاتصال وقبول القرارات واستخدام

¹شهادة نايف شحادة: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2008، ص ص 26 27.

هذا النمط يحقق الانسجام والتفاهم والتعاون بين القائد ومرؤوسيه ويؤدي استخدام هذا النمط إلى شعور العاملين بالأمن والاستقرار بالعمل ويؤدي لوجود رابط قوية بين القائد والعاملين ويسمح للأفراد بالتطور والتقدم بالعمل²⁸.

ويحقق استخدام هذا النمط مستوى عالي من الرضا الوظيفي وما يؤخذ على هذا النمط أن الاهتمام البالغ بالعاملين قد يؤثر سلبا علنا للإنتاجية، لأنه قد تغلب أهداف العاملين على أهداف المؤسسة وذلك يؤثر على المصلحة العامة والفكر الإداري الحديث يناهز بإحداث توازن بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.

ويتضح مما سبق أن نمط القيادة الديمقراطية هو نمط مثالي وله مزايا وآثار إيجابية على الموظفين إلا أنه هناك بعض المآخذ التي كشفت عنها التطبيقات العلمية²⁹.

✓ مزايا النمط القيادي الديمقراطي :

كشفت مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال عن مزايا القيادة الديمقراطية حيث كانت أغلبها نتائج إيجابية لمرؤوسين ومن أهم هذه المزايا:

◀ تحقيق الثقة المتبادلة من خلال المشاركة بين القيادة والعاملين من جانب وكذلك بين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه، وهذا ما من شأنه الوصول إلى علاقات إنسانية جيدة مع العاملين وعلاقات حسنة مع الجمهور.

◀ خلق المناخ الصالح لتشجيع التغيير من خلال المشاركة الديمقراطية المنظمة والعمل على تسيير سبل الاتصال بين القائد والمرؤوسين مما يساهم في أداء المهام المطلوبة على أحسن وجه.

◀ تساعد المشاركة في صنع القرار على ترشيد عملية اتخاذ القرار فهي بدورها تساعد في تحسين نوعية القرار من خلال اكتشاف القائد للآراء القيمة التي تتبع من أصحاب

¹ عليا بنت إبراهيم محمد : تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية. دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، رسالة مقدمة لإستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، كلية الإقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، 2016 ، ص ص 28 29 .

² المرجع السابق ، ص 30.

العقول الناضجة والتجارب الواسعة والتي يمكن الاختيار من بينها البديل المناسب في عملية اتخاذ القرار ويحقق ذلك قدرا من الرضا وعدم المعارضة للقرار بعد إصداره ومن ثمة الوصول إلى مرحلة الولاء لهذا القرار³⁰.

✓ **عيوب النمط القيادي الديمقراطي:** من أبرز المآخذ على النمط القيادي الديمقراطي والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في هذا الاتجاه ما يلي:

◀ ما يؤخذ على المشاركة كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية من أنها تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية.

◀ هناك الكثير من الناس لا يحبون تحمل المسؤولية وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات ويفضلون أن تصدر إليهم القرارات والأوامر والتعليمات من الرؤساء.

◀ قد يترتب عن هذا النمط بعض الظواهر السلبية مثل عدم الانضباط في العمل بين المرؤوسين وتأخرهم في الأداء وصعوبة اتخاذ القرارات السريعة في المواقف السريعة وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات³¹.

ب- النمط القيادي الأوتوقراطي (الدكتاتوري) :

✓ **تعريف النمط القيادي الأوتوقراطي :**

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفق للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده لذلك تتم الرقابة بدقة لتحقيق من أن العامل يؤدي العمل وفق للطريقة المفروضة وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر مما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي فهذا النمط الإداري يتماشى مع افتراضات النظرية (X) وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركو هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة ويتم وفق لذلك تنظيم العمل وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد، ويحدد المدير

¹الشلح بشير ، عبدالله محمد :الأنماط القيادية وعلاقتها بالإحترق الوظيفي من وجهة نظر الإطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر غزة ، 2015 ، ص 33 .

²محمد الخطيب مازن : النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظة غزة ، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على الماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2004 ، ص 45.

الأهداف الواجب إنجازها وفي ما تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم وهو وحدة الحكم ومصدر الثواب والعقاب، وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذي لا يملكون حق الاختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء وكلما امكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت إشرافه وهو يتدخل معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء بطبيعة الحال فإنه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلياً، وقد أستخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية، حيث كان ينظر للعمال كسلعة وكانوا غير مدربين ومن غير مهارة³².

✓ مزايا النمط القيادي الأوتوقراطي :

قد يكون هذا النمط ناجحاً في التطبيق العملي في ظل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه، فالقيادة الأوتوقراطية المتحكمة وإن كانت غير ملائمة لكل المواقف، إلا أنها كانت في بعض المواقف مطلوبة ومجدية إذا ما استخدمت بحكمة حيث تمثلت هذه المزايا في ما يلي:

- ◀ يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل وهو ما يسمى بالقائد المتقاني في العمل.
- ◀ قد يكون هذا النمط ناجحاً في التطبيق خلال الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة.
- ◀ يمكن استخدام هذا النمط من القيادة عندما تكون الأعمال المراد إنجازها لا يمكن أداؤها إلا بطريقة واحدة وخاصة الأعمال التي درست بمعرفة الخبراء، ذلك لأن هذه الأعمال لا يوجد فيها مجال للاجتهاد الشخصي أو الإبتكار³³.

✓ عيوب النمط القيادي الأوتوقراطي:

¹بوراس نورالدين : دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفساط جبل العنق بئر العائر تبسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013 ، ص 65 . 66 .

²الأغا راند عمر : المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري ، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في غدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، غزة ، 2008 ، ص 67 .

يتضح أنّ للقيادة المهنية الأوتوقراطية العديد من العيوب التي تجعلها من الأنماط السيئة والسلبية في العمل، وتتمثل سلبيات القيادة المهنية الأوتوقراطية من خلال ما يلي:

◀ يؤدي هذا الأسلوب من القيادة المهنية إلى انخفاض ثقة الموظفين بأنفسهم وقدراتهم ومهاراتهم المهنية، بسبب اعتمادهم الدائم وبشكل كامل على القائد المهني المسؤول عنهم.

◀ خفض الروح المعنوية للموظفين بسبب قلة التفاعل والمشاركة بين زملاء العمل، فالإنسان بطبعه اجتماعي ويرغب بالمشاركة والتعاون والاندماج مع غيره.

◀ حدوث التوتر والقلق لدى الموظفين، بسبب الإشراف المستمر عليهم، مما يؤدي إلى إلغاء عملية الابتكار والإبداع المهني لديهم.

◀ استخدام التحفيزات المهنية السلبية مثل التهديد بخصم الراتب أو الطرد من العمل إن لم ينجز الموظف مهامه المهنية.

◀ تغيير الكثير من الموظفين لمهنتهم بسبب قدرتهم على إظهار مواهبهم ومهاراتهم المهنية الخاصة بالعمل³⁴.

ج- النمط القيادي المتساهل (الفوضوي/الحر):

✓ تعريف النمط القيادي المتساهل:

يعد هذا النمط معاكساً تماماً للنمط الديمقراطي فهناك غياب قيادة حقيقية، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه و يغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشادات للعاملين إطلاقاً، إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للمرؤوسين حرية أكبر واستقلالية في أداء المهام، وهي استقلالية يشعرون بها من خلال ضعف كبير في المتابعة الصادرة من طرف القيادة حيث يشعر العاملون بعدم وجودها.

¹محمد الخطيب مازن ، مرجع سبق ذكره ، ص 73 .

وقد يتصور البعض أن هذا الأسلوب له أثر طيب في نفوس المرؤوسين حيث تكون لهم حرية العمل غير أن الدراسات العلمية أثبتت عكس ذلك، إذ كشفت معظم تلك الدراسات عن تقادم النزعة العدوانية في التنظيمات التي تأخذ بالأسلوب الفوضوي، وسبب ذلك أن الأفراد يشعرون بأنهم محرومون مما يطمحون إليه من الشعور بالأمن³⁵.

✓ **مزايا النمط القيادي المتساهل :** وتتمثل هذه المزايا فيما يلي :

◀ الأخذ بهذا النمط قد يؤدي إلى نتائج جيدة إذا تحققت الظروف المناسبة والمهارات القيادية لدى القائد، إذ يشجع ذلك على الابتكار والتميز الشخصي والحصول على الخبرة.

◀ يعتمد نجاح هذا النمط على مستوى الأفراد الذين يتعامل معهم القائد من ذوي المستويات العقلية والعلمية العالية لذلك فهو ينجح في مراكز ومؤسسات تظم ذلك النوع من الأفراد³⁶.

✓ **عيوب النمط القيادي المتساهل :** و تتمثل هذه العيوب في ما يلي :

◀ وفي القيادة المتساهلة يغيب الانسجام في بعض الأحيان لأن العلاقات التي يقوم عليها العمل بين المدير وغيره من الإداريين غير محددة تحديداً واضحاً، فكل واحد من هؤلاء يعتقد أنه هو المسؤول عن نجاح البرنامج، ويحاول أن يؤثر في الاتجاه الذي يتخذه³⁷.

◀ القائد يترك الأمور تسير كيف ما اتفق ويتصور نفسه بأنه تشاوري ويظهر مساواة نفسه بالآخرين من الأتباع، وهو بذلك يعتقد أن دوره ينحصر في توفير المناخ المناسب لمساعدة الأفراد في العمل وفي تسهيل الاتصال بينهم ودوره لا يتعدى المراقبة ويترك القائد عنان الأمور في أيدي الأتباع الذين تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطدم ببعضها،

¹برو هشام : أنماط القيادة الإدارية الساندة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى

المرؤوسين- دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات نقاوس - باتنة ، مجلة التنظيم والعمل - الجزائر ، العدد 4 ، 2021 ، ص 12.

²حسن ماهر ، محمد صالح : القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي ، عمان ، 2004 ، ص 114 .

³حامد سليمان هاشم : الإدارة التربوية المعاصرة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 52 .

وهذا النمط من القيادة ليس له أي دور في اكتشاف قدرات الأتباع وتسخيرها لخدمة الصالح العام ولا يؤدي أي دور في تقديم النتائج المثمرة³⁸.

القائد في هذا لنمط يتصف بضعف الشخصية مما يؤدي إلى ظهور شخصية أخرى قوية من المستويات الإدارية الأقل، مما يغيب شخصية القائد أو طغيان الشخصية الجديدة عليه، الأمر الذي يؤدي إلى التردد وقلّة اتخاذ القرارات، وعدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة للتسيب والفوضى التي تسود المنظمة، وقلّة التوجيه للعاملين وأحياناً التهرب من إبداء الآراء والملاحظة حول العديد من الأمور والقضايا والموضوعات التي تعرض عليه.

شعور الأتباع بالضياع والانفلات والقلق وعدم المقدرة على التصرف، وانعدام العمل بروح الفريق، وقلّة الإنتاجية قياساً بالأنماط القيادية الأخرى وضعف احترام الأتباع لهذا النمط من الإدارة³⁹.

يرى كل من خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم أن القيادة تنقسم إلى :

❖ القيادة الديمقراطية :

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض، فالقيادة تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات.

والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء

1التركي ، مصطفى أحمد : بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية ، دار التعليم ، الكويت ، 1986 ، ص 79 .

2فاروق عبده ، عبد المجيد السيد : السلوك التنظيمي ، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات ، ط 3 ، دار الشروق ، عمان ، 2009 ، ص 36 .

ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سيادتها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة يصعب عليهم التنبؤ بالخطوات التالية.

❖ القيادة الأوتوقراطية:

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر مما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، فهذا النمط الإداري يتمشى مع افتراضات النظرية (X) وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد، ويحدد المدير الأهداف الواجبة للإنجاز وفيما تتركز السلطة في يد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد، ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، وهو وحده الحكم ومصدر الثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة على تقليل الاتصال بين الأعضاء.⁴⁰

وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت إشرافه وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء وبطبيعة الحال فإنه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلية.

وكذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في نفوس المرؤوسين، ويشعر الأفراد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا، كما يؤدي انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد.

❖ القيادة الفوضوية :

¹ خليل محمد حسن الشماخ ، جعفر كاظم محمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 224

وهنا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ.

فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بانجاز هذه الأهداف، كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته اسهامه للجماعة.

ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقاً بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون أقل عدواناً وأكثر تعاوناً وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد، أما في الجو الديكتاتوري فإن الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد.

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الجبل على الغالب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك وفي أغلب الأحوال ما يكون وصل إلى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته⁴¹.

وهذا النوع من التقسيم هو الذي اعتمدها في دراستنا وفي بناء فرضيتها.

تاسعاً. نظريات القيادة في الفكر التنظيمي :

1- نظرية الرجل العظيم:

من أوائل الدعاة لهذه النظرية (فرانسيس جالطون) الذي يؤكد على الدور الجوهري الذي يؤديه العامل الوراثي في بروز القادة.

كما أكدته (رافدة) تسلط هذه النظرية الضوء على المواهب والقدرات الفذة التي يتمتع بها القائد، إذ ترى القادة مولودون بها وأن قلة من البشر هم الذين يتمتعون بهذه القدرات والمواهب على مر

¹مرجع سابق ، ص 225 .

التاريخ لذلك فهم الأحق بالقيادة، ومن ثمة فهي تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة.

غير أننا نلاحظ من هذه النظرية أنها تقتض وجود صفات يمتاز بها المدير كي يصبح قائد وهذه الصفات تكون موروثية وليست مكتسبة، فقد ثبت للكثير من الباحثين أن هذه النظرية لا تقوم على أساس علمي فتقوم على سلوك القائد في جماعات معينة⁴².

2- نظرية السمات:

ويرى أصحابها أن القيادة تتوقف على مجموعة من السمات ومفهوم هذه النظرية يقوم على أساس النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد من غيرها، كما أن توافر هذه السمات في الشخص يجعل منه قائداً ناجحاً.

لقد أسفرت نتائج البحوث والدراسات عن قوائم من سمات القائد الجيد نذكر من أهمها ما يلي :

أ- السمات الجسمية:

القادة في الغالب أطول وأثقل وزناً من الأتباع وهم أميل إلى أن يكونوا أكثر حيوية وأوفر نشاطاً.

ب- السمات العقلية المعرفية:

القادة أكثر تفوقاً من ناحية الذكاء العام من الأتباع وأغنى ثقافة وأثرى معرفة وأوسع أفق وأبعد نظراً وأنفذ بصيرة وأقدر على التنبؤ بالمفاجئات والاستعدادات لها وأحسن تصرفاً وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير وأفضل في الطلاقة اللفظية وأحكم في الحكم على الأشياء وأسرع في اتخاذ القرارات.

ج- السمات الاجتماعية⁴³ :

يتسم القادة أكثر من الأتباع بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة، وأميل إلى الانبساطية وروح التعاون والفكاهة والمرح بين الأتباع، وأقدر على

⁴²البدرى طارق عبد الحميد : الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر الاسلامي الحديث ، عمان 2001 ، 56

⁴³حربي قاسم بن عائل : علم الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، عمان 2008 ، ص 55 .

الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، مراعاة مشاعرهم وكسب ثقتهم في أنفسهم وهم أكثر أعضاء الجماعة ميلا إلى المشاركة والإسهام بشكل إيجابي في النشاط الاجتماعي وأكثر من حيث المهارة الاجتماعية، أقدر على خلق روح معنوية عالية في الجماعة ولم شملها والإبقاء عليها. ولقد أجريت دراسات وأبحاث متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقائد الناجح ومن الدراسات نذكر دراسة " كيرك باتريك " و " لوك " وقام كل منهما بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح، وتوصلا من خلالها إلى أن:

- ◀ وجود الدوافع وتتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي والإقدام.
- ◀ الصدق والاستقامة وتتمثل في الأمانة.
- ◀ الحافز إلى القيادة وتتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.
- ◀ الثقة بالنفس أي الوثوق في القدرات الشخصية.
- ◀ القدرة العقلية وتتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدرا كبيرا من المعلومات الابتكار والإبداع والإلمام بالتقنية الحديثة لإدارة الأعمال.
- ◀ المرونة وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة⁴⁴.

3- النظرية السلوكية :

نظرا لعدم الاقتناع بنظرية السمات، مع نهاية الخمسينيات من القرن العشرين، اتجه علماء السلوك وخلال الستينيات من ذلك القرن لدراسة مدى تأثير سلوك القادة على الإنتاجية فبدلا من التركيز على سمات القادة الفاعلين بدأ التركيز على سلوك القائد أي ما الذي يفعله القائد الفاعل ولا يفعله غير الفاعل؟

وكانت عدة تساؤلات حول: هل القائد الفاعل هو الديمقراطي الذي يناقش مع مرؤوسيه أم هو الأوتوقراطي؟ وهل هو المتساهل أم هو الذي يصدر الأوامر والتعليمات؟ وهناك نوعان من السلوك القيادي وهما:

أ-سلوك القائد الأوتوقراطي مقارنة بسلوك القائد المتساهل :

¹المرجع السابق ، ص 56 .

القائد الأوتوقراطي الاستبدادي هو القائد الذي يقوم باتخاذ القرارات بشكل منفرد أي لا يشرك المرؤوسين في هذه العملية، أما القائد المتساهل فيسمح لهم باتخاذ بعض القرارات، ويعطيهم الحرية في إدارة بعض الأعمال الإدارية⁴⁵.

ب- سلوك القائد المهتم بالعامل البشري مقارنة بسلوك القائد الموجه بالإنتاج :

حسب الدراسات التي أجريت في جامعة ميتشيجان و أوهايو عام 1950 ترى أن السلوك القيادي يعتد على بعدين أساسيين :

◀ **البعد الأول:** الاهتمام بالبناء والإنتاج حيث يعمل القائد على الزيادة في الإنتاجية وتحسين أداء العاملين.

◀ **البعد الثاني :** مراعاة شعور العاملين يهتم القائد بالعنصر البشري وذلك من خلال المعاملة الحسنة، حل مشاكله، مراعاة ظروفه⁴⁶.

4- النظرية الموقفية:

نظرا إلى أن نظرية السمات أو الرجل العظيم لم تستطع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصر على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها على أثر البيئة التي تؤثر في القيادة، بل اقتصر على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمولية وقد حاولت نظرية الموقف أن تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسماً في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة⁴⁷.

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد الذي قد يكون قائداً في موقف لا يكون قائداً في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم فالجانب الأساسي المركز

¹بونخلة فريد : تأثير القادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري ، دراسة ميدانية بمصنع صيدال – عنابة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007 ، ص89.

²المرجع السابق ، ص90.

³خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم محمد محمود : نظرية المنظمة ، دار الميرة ، عمان ، 2000 ، ص 224.

عليه في النظرية الموقفية هما القائد، الجماعة، الموقف، فالمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه.

أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبطان بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله، فاختلفت المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة⁴⁸.

5- النظرية الوظيفية :

إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فترى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد بما يلي:

- ◀ التخطيط للأهداف: قريبة المدى وبعيدة المدى.
- ◀ وضع السياسة: من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو من القائد نفسه⁴⁹.
- ◀ -مصادر فوقية : من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.
- ◀ مصادر تحتية: نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
- ◀ مصادر من القائد نفسه: حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
- ◀ الايديولوجيا: يعتبر مصدر لأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.
- ◀ الخبرة: القائد كخبير (خبرة إدارة وفنية ومعرفية).
- ◀ الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة
- ◀ الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط في ما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.
- ◀ الثواب والعقاب: يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.

¹ عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية المصرية ، الإسكندرية ، 1998 ، ص 533 .

² خليل عبد الرحمان المعاينة : علم النفس الاجتماعي الظاهر ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000 ، ص 221.

◀ **النموذج:** نموذج يحتذى ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.

◀ **الرمز :** رمز للجماعة واستمرارها في تأدية مهامها ورمزا مثاليا للتوحيد⁵⁰.

6- النظرية التفاعلية (مدخل توفيقى) :

يقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، نظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر على أنها عملية تفاعل إجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع متغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

وتعتبر النظرية التفاعلية من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقى وتقوم هذه النظرية على أساس التفاعل والتكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي (القائد وشخصيته وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بناؤها، علاقتها، خصائصها وأهدافها والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته)⁵¹

7- نظرية التحليل الإستراتيجي :

اهتم التحليل الإستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل إستراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وفق ضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، يبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفاذي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة مما يجعل التحليل الإستراتيجي بمثابة فحص داخلي وجوهراً للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها، مما يبين ضرورة الملحة لجعل التنظيم التدبيري

¹المرجع السابق ، ص 222

²صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 221.

للمؤسسة إمتداداً طبيعياً قدر المستطاع للبيئة⁵²، بإعتبار أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة وتغيرها وتطورها، مع التأكيد على تجزئتها وقابليتها لتوفير المفاتيح الإستراتيجية⁵³.

8- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريديريك تايلور من أشهر منظري أوائل هذا القرن في هذا المجال؛ فقد قامت دراساته العلمية للإدارة على افتراض أن الوسيلة الوحيدة لزيادة الإنتاج هي التركيز على إجراءات وطرق العمل لذا فهم مبدأ الإدارة العلمية على أنها محاولة لاستغلال طاقات الأفراد من قبل القادة والتعامل معهم كأى متغير آخر من مقومات الإنتاج من آلات، مباني، أثاث، وقت، مواد خام... إلى آخره من خلال دراسة الوقت والحركة يستطيع القائد تحديد معايير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية، فمهمة القائد إذا هي التركيز على احتياجات المنظمة وكيفية تحقيق أهدافها بدون بذل أي مجهود لمعرفة احتياجات الأشخاص.

9- نظرية العلاقات الإنسانية:

أشهر مفكري هذه الحركة إيلتون مايو وفريقه قد ابرز أهمية الجانب الإنساني كأحد المتغيرات الرئيسية التي تؤثر في كفاءة التنظيم، مراعاة الجانب الإنساني والعلاقات الاجتماعية تعتبر من المصادر الرئيسية التي يستمد القائد منها قوته وقدرته على التأثير في سلوك مرؤوسيه. فالقيادة كما يراها أولئك المنظرون نظام تعاوني مهمة القائد فيه تنحصر في تنسيق جهود كل العاملين واستثمار ما بهم من طاقات والقدرات والعمل على تنميتها، لما يخدم مصلحة التنظيم ويحقق أهدافه، إضافة إلى لتركيز على حاجات الأفراد وتوجيه سلوكهم من خلال سد هذه الحاجات⁵⁴.

10- النظرية البيروقراطية :

¹ عبد القادر خريش : التحليل الاستراتيجي عند ميشيل كروزييه ، النظرية والمفاهيم ، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية - البليدة ، العدد 16 ، جوان 2007 ، ص 239 .

² المرجع السابق ؛ ص 239.

³ ابريغم سامية ؛ بوقندورة يمينة: ماهية القيادة الادارية ؛مجلة العلوم القانونية والاجتماعية؛ المجلد الرابع؛ العدد الثاني ؛جامعة ام البواقي؛ الجزائر ؛جوان 2019؛ ص 561.

اعتبرت التدريب الفني الدقيق للموظفين على أعباء الوظيفة يؤدي إلى ارتفاع كفاءة الأداء لديهم، لذا صاغ ماكس فيبر نموذجاً يحقق درجات عالية من الكفاءة في أداء العمل، ودعا العمال إلى إتباع الإجراءات التنظيمية لتفادي العقاب وفي القيادة تعامل مع ثلاثة أنواع استناداً للأشكال المختلفة للسلطة وهي قيادات كاريزمية أي سلطة الفرد الملهم ذو القدرات الخارقة في نظر أتباعه، والقيادات التقليدية اعتماداً على سلطة المؤسس وأخيراً القيادات القانونية أو العقلانية هي بيروقراطية باعتمادها على قوانين وقواعد معلومة تسود في الإدارة العلمية.⁵⁵

ورغم اعترافه بالقيادة الشخصية غير أنه لا يمكن الاستغناء عن القيادة البيروقراطية في المجتمع المعاصر، لأن تنظيم المناصب يقوم على مبدأ خضوع المنصب الأقل لإشراف المنصب الأعلى منه، وتدريب الموظف الذي يشغله أتباع نظام الإشراف المنظم في القيام به، فيؤثر ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسن الأداء ورغم أنها مبادئ لا تتعرض للقيادة مباشرة لكن السلطة مبدأ منها داخل التنظيم مما يؤكد أنها الركيزة الأساسية لأي تنظيم كان.⁵⁶

¹شاين نوال : تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري ،

2012 ، ص 50

²المرجع السابق ، ص 51.

خلاصة :

من خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة هي فن التأثير في سلوك الأفراد داخل المنظمة وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل تحقيق أهدافها، ولهذا فإن للقيادة فعالية متوقفة على متغيرات متعددة متعلقة أساساً بالقائد والمنظمة والجماعة والموقف ومن أجل تحقيق كل هذه الفعالية يجب أن يوفر القائد المناخ الملائم لعمله وأن يتميز بتصرفات وخصائص تحقق طموحات المحيطين به ويجب على القائد أن ينظر على أنه قادر على قيادة المنظمة نحو التغيير والتطور المستمر وتحقيق أهداف المنظمة المنتمي إليها.

الفصل الثالث: الإتصال التنظيمي

تمهيد.

1. أولا - مفاهيم ذات صلة بالإتصال التنظيمي .
 2. ثانيا - خصائص الإتصال التنظيمي .
 3. ثالثا - عناصر الإتصال التنظيمي .
 4. رابعا - أهمية الإتصال التنظيمي .
 5. خامسا - أهداف الإتصال التنظيمي .
 6. سادسا - وظائف الاتصال التنظيمي
 7. سابعا - أنواع الإتصال التنظيمي .
 8. ثامنا - وسائل الإتصال التنظيمي.
 9. تاسعا - الإتصال التنظيمي في ظل نظريات التنظيم
 10. عاشرا - معوقات الإتصال التنظيمي .
- خلاصة .

تمهيد:

يعتبر الإتصال التنظيمي من المفاهيم التي اكتسحت المنظمات في الآونة الأخيرة وأضحى عامل أساسي فيها، حيث يعتبر الإتصال التنظيمي جوهر المؤسسة ومحور التميز الذي يعمل على تنمية وتطوير العمل الإداري في أي مؤسسة ويعد الإتصال التنظيمي محور العملية الإدارية، فهو يؤدي إلي تحسين المناخ العام للمؤسسة وعنصر لاستئارة الأفكار الجديدة والمفيدة والمتقدمة وإيجاد أنسب الحلول والتخلص من التفكير التقليدي وإنتاج أفكار جديدة غير مألوفة، حيث يحرص على استخدام آليات جديدة و يجعل المؤسسات تواكب المتغيرات والتطورات التي تحصل في مختلف الأوقات.

أولاً- مفاهيم ذات صلة بالاتصال التنظيمي:

يرى كل من شافي وبيرجي أن علم الإتصال يسعى إلى فهم الإنتاج ومعالجة مفاعيل الرموز وأنساق المعلومات بواسطة نظريات قابلة للتحليل تحتوي على تعميمات مشروعة تتيح تفسير الظواهر المطروحة للدراسة، ويعتمد مجال الإتصال على ميادين العلوم الأخرى أهمها علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع فضلا عن العلوم السياسية، ويتخذ هذا العلم عدة أشكال كالدعاية والإعلام والإقناع الفني ويستخدم وسائل متنوعة أهمها الإذاعة والتلفاز والصحافة وغيرها، والتي عرفها لازرسفيلد أنها فن تغيير الاتجاهات وتعتمد عملية الإتصال على مجموعة منظومات متفاعلة يختلف فيها الإتصال وفقا لمقومات كل منظومة، فقد تتوازن بعض المكونات مع بعضها وقد تتنافر ويمكن حصر هذه المنظومات بمكوناتها وفروعها في ما يلي:

- ◀ _ نظام الأسرة في المجتمع وما يتضمنه من مكونات كالعادات كحجم الأسرة وعاداتها وتركيباتها ومستواها الاقتصادي والاجتماعي.
- ◀ _ نوع النظام الاقتصادي السائد كنوع الملكية، نظام الخدمات، تقسيم العمل السائد، قوى الإنتاج السائدة، مستويات الأجور...
- ◀ _ نوع المنظومة التشريعية والقضائية.
- ◀ _ شكل المنظومة الدينية القائمة.
- ◀ _ نوع المنظومة التربوية القائمة¹.

والاتصال عملية ديناميكية في جوهرها تتطلب مهارات شخصية وإجراءات وهيكل تنظيمية لنجاحها، ولا تتوقف أثار الإتصال على مستوى العلاقات الشخصية بين الأفراد والجماعات أو بين المشرفين والمنفذين بل يتعدى كل ذلك ليشمل الوظيفة الإنتاجية وفعالية التنظيم ككل وبخصوص مفهوم الإتصال فهو ليس حديثا في علم الاجتماع،² فقد استخدمه علماء الاجتماع

¹مداس أحمد : الإتصال التنظيمي حقل معرفي متميز، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 86.

²المرجع نفسه: 87.

الأوائل وخاصة شارلز كولي وجون ديوي حيث ركزوا على انه عملية اجتماعية بواسطتها يتم نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد، وعرف الإتصال بكونه عملية تفاعل بين الطرفين وضرورة لاستمرارية الحياة الاجتماعية ويعرف أيضا بكونه عملية اشتراك في فهم المعاني والرموز ويقصد بالاتصال التنظيمي عموما تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات والبيانات اللازمة لاستمرار سير العمل الإداري داخل المنظمة أو المؤسسة وذلك عن طريق التجميع أو النقل إلى مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه: ويرى بعض الباحثين مثل كلود هيبير وبورترز ويتسن ولزنيك 1978 بان البحوث الميدانية أثبتت إسهام الإتصال التنظيمي فيحل مشكلات التنسيق و التخطيط إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمنظمات و بذلك فإن الإتصال التنظيمي على رأي خيضر كا ظم محمود وسيلة فعالة على مستوى التنظيم يستخدم لتحقيق الأهداف على اعتبار أن أفراد التنظيم تربطهم شبكة اتصال داخل حيز المنظمة أو المؤسسة لتسيير نشاطات التنظيم.

وإذا كان الإتصال التنظيمي يشمل كافة الأعمال التي تتخذ المؤسسة محورا لها سواء بداخلها أو خارجها فان مطلب العولمة أو الشمولية جعل الكثير من المختصين يتناولون علاقات المنظمة بأعضائها ضمن مفهوم شمولي تتجه فيه العلاقات العامة نحو الإتصال التنظيمي أي أنها تشمل كافة الوسائل والعمليات المستخدمة التي يمكن لن تقوم به مؤسسة ما للتعريف بذاتها وخلق صورة إيجابية عن نفسها لدى جماهير مختلفة خارج هذه المؤسسة وداخلها³.

ثانيا- خصائص الإتصال التنظيمي :

1 -**الإتصال عملية ديناميكية** : الإتصال عملية يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس، فنحن نتأثر بالرسائل الإتصالية الواصلة إلينا من الناس فنغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكنا، وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدم التأثير على معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكهم، فعملية الإتصال بصفاتها عملية تفاعل اجتماعي

³مداس أحمد : مرجع سبق ذكره، ص87.

تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم مما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة، فعملية الإتصال تعني التغيير.

2 +**الإتصال عملية مستمرة:** الإتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة للأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها، فالإتصال مستمر ما إستمرت الحياة الدنيا والحياة الآخرة⁴.

3 +**الاتصال عملية دائرية:** لا تسير عملية الإتصال في خط واحد ومن شخص لآخر فقط، بل تسير في شكل دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل.

4 +**الاتصال عملية لا تعاد:** تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الأزمان والأوقات والجمهور المستقبل، فرسائل أمس ليست كرسائل اليوم أو الغد، فمن غير المحتمل أن ينتج الناس رسائل متشابهة، في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة⁵.

5 -**لا يمكن إلغاء الاتصال:** ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية وإن كان غير مقصود كزلة اللسان أو خطأ في تخيير الزمان والمكان أو الموقف الاجتماعي ففي هذا الحال نقول " سبق السيف العدل " قد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ما أتم توزيعها.

6 +**الاتصال عملية معقدة:** الإتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الإتصال وإلا سيفشل الاتصال، فهناك العشرات من الأمور يجب أخذها في الحسبان قبل القيام بالاتصال⁶.

⁴مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص141.

⁵المرجع السابق، ص 441.

⁶إبراهيم أحمد أبو عرقوب : الإتصال الإنساني ودوره في الفاعل الاجتماعي، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993، ص49.

ثالثاً- عناصر الإتصال التنظيمي:

يمكن الحديث عن الإتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الإتصال من ثلاثة عناصر أساسية كحد أدنى وهي : المرسل، رسالة ومستقبل الرسالة، هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الإتصال أكثر تعقيداً وصعوبة حيث تتضمن العناصر التالية :

1. **المرسل أو مصدر المعلومات :** يعرف بأنه " الشخص الذي يمتلك فكرة أو معلومات يريد نقلها إلى شخص آخر من خلال وسيلة اتصال، كما يمكن تعريفه بأنه مصدر رسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات الإتصال المختلفة⁷ "

فالمرسل هو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره، يقوم بإرسال الرسالة عبر قنوات الإتصال لتصل إلى المستقبل.

ويتحدد مصدر الإتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم ويكون لهذا العضو أهداف محددة عند قيامه بعملية الاتصال⁸.

2. **المستقبل:** المستقبل هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها.

ويتوقف نجاح عملية الإتصال على مدى قدرة المستقبل على فهم محتوى الرسالة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المستقبل قد لا يستطيع تفسير الرسالة الموجه إليه بنفس المعنى الذي أراد المرسل إيصالها له، وبصفة عامة بالمستقبل هو الذي يقوم بتسليم الرسالة، ويمكن أن يصبح مرسلًا لو قام هو ذاته بإرسال الرد أو الجواب على الرسالة نفسها، فكلما كان تفهم المرسل إليه بمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وهداف المرسل كلما إنعكس ذلك على نجاح عملية الإتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفعالية.

⁷مي العبد الله : نظريات الإتصال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2006، ص ص 30. 31.
⁸عبد الفتاح خواجه : الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص106.

يتضح من خلال ما سبق أن المستقبل هو الطرف الذي يتلقى المادة الاتصالية، حيث يقوم بتنظيم العمليات المرسله إليه ويحاول تفسيره وإعطائها معاني ودلالات وهناك عدة عوامل تؤثر في فهم الرسالة من بينها الحالة النفسية للمستقبل، دوافعه، إدراكه، إجهته، أهدافه، نمط شخصيته⁹.

3.الرسالة: هو موضوع الإتصال المراد إبلاغه في إطاره الزماني والمكاني المحدد دون أي

تدخل أو تعديل في القيم التي تحملها، وقد تأخذ الرسالة صوراً متعددة، وقد تنطوي على موضوع سري أو علني وقد يغلب عليها الطابع التنظيمي أو مطلب شخصي بحيث تكون ذات علاقة بطرفي عملية الإتصال وتعبر عن المقصود¹⁰.

ويتضح أن الرسالة: " عبارة عن كلمة ذات مضمون يتم تناولها بين كل من المرسل والمستقبل عبر وسائط، وهي الطريقة التي تنقل بها الرسالة بما يتضمنه من معلومات أو بيانات أو خطة العمل فإما أن تكون شفاهية عن طريق التوجيه في المقابلة الشخصية أو المواجهة المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.. الخ، وإما أن تكون كتابية عن طريق إصدار قرار أو إعداد نشرة أو كتابة التقارير... الخ، وإما أن تكون مسموعة عن طريق الانتظام في اجتماع أو لقاء أو ندوة أو مؤتمر.

وعموماً يجب أن تتصف هذه الرسالة بوضوح العبارات المستعملة أو الحركات، المصادقية والربط المنطقي، شمولية الإتصال وخلوها من الخطأ والتكرار الغير مبرر، وأن لا تكون طويلة ومملة¹¹

4.الوسيلة: الوسيلة هي عبارة عن حلقة وصل بين شخصين أو أكثر يتم من خلالها نقل المعرفة والمعلومات التي يتطلبها العمل، حيث تلعب وسيلة الإتصال بين المرسل والمرسل إليه دوراً بارزاً في فهم الرسالة المرسله، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية في المرسل إليه.

⁹ محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي : السلوك الإداري -مدخل نفسي إجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 267. 268.

¹⁰ عبد الفتاح خواجه، مرجع سبق ذكره، ص7

¹¹ محمد علي شمس الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 267 268.

وبصفة عامة وسيلة الإتصال هي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين، وترتبط الرسالة موضوع الإتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من

المرسل إلى المستقبل، ويمكن أن تكون الرسالة الرسمية التي تمر عبر القنوات التنظيمية الرسمية كالتقارير، الخطابات، المنشورات، وهناك اتصالات غير رسمية فهي تمر عبر قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية، الإشاعات، مناقشات في فترات الراحة وجميع هذه الوسائل سواء منها الرسمية أو الغير رسمية هي ذات أهمية بالغة وضرورية في عمليات الإتصال الإنساني داخل المؤسسة¹².

5. **التغذية الرجعية:** تتم التغذية الرجعية حينما يعترف المستقبل بتسلم الرسالة ويستجيب لها، وفي هذه الخطوة يتحول المستقبل إلى مرسل، حيث يقوم ببلورة رده وإرساله إلى المصدر الأصلي، والذي يقوم بدوره بترجمة وتغيير الرد فالتغذية الرجعية هي " عملية تبين جدوى التعليمات، ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الإتصال " ¹³ ولا يقتصر قياس أثر الاتصالات على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد إلى البيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن يتم رصدها لمعرفة ردود فعلها اتجاه ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا، بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية، ويتم البحث عن طريق تصويبها والتعرف عن الجوانب الإيجابية وتعزيزها، وعليه يمكن القول أن التغذية الرجعية الأداة التي يتم من خلالها التعبير عن فهم المستقبل لرسالة المرسل فقبولها أو رفضها أي أن التغذية الرجعية تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل ويقصد بها جميع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، وهذه العملية تبين مدى فعالية التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة من الإتصال داخل التنظيم.

¹² صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص258.

¹³ محمد قاسم القريوطي : السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2000، ص204.

الضوضاء/التشويش: وهي العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود والمدلول في الرسالة وقد تعلق هذه بالمرسل وإدراكه وإتجاهاته وشخصيته وأثرها أثناء الصياغة أو بالمرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة أو بقناة الاتصال، أو المؤثرات البيئية ومتغيراتها الأخرى والمتمثلة بأنظمة الرقابة أو أنظمة الاتصال¹⁴، إن بيئة الإتصال هي المناخ المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي الذي يتم فيه عملية الإتصال داخل التنظيم، فقد كون هذا المناخ مناسب وملائم على نحو يساعد على العمل وعلى إتتمام عملية الإتصال وبلوغ الهدف وأيضا قد يتضمن التشويش ومشتتات تعيق وتؤثر سلبا على فعالية الإتصال التنظيمي¹⁵.

رابعا - أهمية الإتصال التنظيمي:

إذا كان الإتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرة وكبيرة، ذلك أن الإتصال يلعب دورا كبيرا في جميع العمليات الإدارية من تنظيم، تخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار، وهو بذلك هام لكل من العاملين والقادة والمسيرين، لذلك إعتبرت الاتصالات الفعالة حياة أي تنظيم، فالإتصال التنظيمي يسعى لتحقيق النجاح الإداري والفعالية التنظيمية، وبذلك يمكن إيجاز أهميته في ما يلي :

- ◀ يساعد الإتصال التنظيمي في فهم أهداف وواجبات المؤسسة وتحقيق التعاون في بين العاملين.
- ◀ تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض داخل المنظمة وإنجاز الخطط في مواعيدها.
- ◀ يعد الإتصال التنظيمي وسيلة لتنظيم الموارد البشرية واختيار العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم، وعليه يمكن القول أن الإتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة وضمان التفاعل والتبادل

¹⁴ خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص359.

¹⁵ حسين حريم : مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 17.

المشترك بين مختلف الأنشطة، وذلك من خلال التعرف على مدى التقدم في إنجاز الأعمال¹⁶.

◀ التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، حيث يوفر الإتصال في المنظمة فرصة للعاملين لإبراز مواهبهم وأفكارهم و اقتراحاتهم التي تلعب دورا كبيرا في تطوير منظماتهم و الرقي بها.

◀ يلعب الإتصال في المنظمة دورا مهما في توجيه العاملين، نصحهم وإرشادهم، ومنه يعتبر الإتصال المفتاح الذي تستخدمه المنظمة لتنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات بشكل كفؤ فضلا عن اعتباره ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة على نحو فعال¹⁷.

◀ يعمل الإتصال التنظيمي على تحسين أداء العاملين وحصولهم على الرضا في مكان العمل، مما يساهم في ارتباط العاملين بالمنظمة وتعزيز ولائهم لها.

◀ يؤدي الإتصال التنظيمي إلى تنمية مهارات العاملين من خلال الاحتكاك ببعضهم وزيادة قدرتهم على مواجهة المشاكل والتعرف على العقوبات التي تعيق تنفيذ الأعمال من أجل التغلب عليها، وكذا مواكبة ما يستجد من تطورات، إذا الإتصال ضروري لنقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم التي تبنى عليها القرارات داخل التنظيم حيث يتم من خلال عملية الإتصال وإطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه وتحفيزهم من أجل زيادة الإنتاجية وتحسن الأداء المقترن بها من حيث الفعالية والكفاءة، فالإتصال وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين¹⁸.

¹⁶ محمد الصيرفي : تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة مورش الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص231.

¹⁷ أحمد ماهر : السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط8، 2002، ص357.

¹⁸ سعيد السيد علي : العملية الإدارية. التخطيط. التنظيم. القيادة. التنسيق. الرقابة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع القاهرة، 2007، ص 338.

◀ يحقق الإتصال التنظيمي التكامل والتوازن بين مختلف وحدات ومستويات البناء التنظيمي، من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها، إضافة إلى الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

◀ تعتبر الاتصالات التنظيمية أمر ضروري وحتمي للتنسيق بين أنشطة واختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة لتحقيق الترابط والإنسجام وإزالة التعارض والتناقض بينها، مما يؤدي إلى تكوين علاقات عمل طيبة داخل هذه الوحدات وتحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ ومنع التكرار أو الازدواجية في الاختصاص¹⁹.

¹⁹المرجع السابق، ص339

خامسا- أهداف الإتصال التنظيمي:

يعتبر الإتصال عملية اجتماعية لا يمكن أن تعيش بدونها أي جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية، فالهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أهداف المنظمة، وتختلف أهداف عملية الإتصال التنظيمي تبعا لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية، لذلك تتمثل أهداف الإتصال التنظيمي عموما في ما يلي :

- ◀ يعمل الإتصال التنظيمي على تحديد أهداف المنظمة حيث تتم بواسطته تحديد الأعمال وكيفية إنجازها، ووضع الأفكار في صياغة رسالة وفي وسيلة مناسبة يمكن أن يفهمها الآخر ويتصرف بشكل مطلوب.
- ◀ إعلام المرؤوسين بتعليمات خاصة بتنفيذ الأعمال أو الامتناع عن تنفيذها بشكل معين وفي وقت معين، وهذا يعني تسهيل سير المعلومات وتبادلها.
- إعلام الرؤساء بما تم أو يتم أو المشكلات التي ظهرت في التنفي ذ أو الاقتراحات ومشكلات المرؤوسين بصفة عامة²⁰، وعليه فإن الإتصال التنظيمي يساعد على تبليغ المرؤوسين بالأعمال الواجب القيام بها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها، كما يمكن الرؤساء الإلمام بما يدور داخل المنظمة من أحداث ونشاطات وبالتالي التعرف على نقاط الضعف لتجنب المشاكل قبل حدوثها²¹.

◀ يهدف الإتصال التنظيمي إلى التنسيق بين الأفعال والتصرفات للمشاركة في المعلومات حيث يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية و إتخاذ القرارات²². وهذا يعني أن الإتصال يقوم بالتنسيق بين الأفعال والتصرفات بين أقسام المنظمة المختلفة فبدون الإتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي

²⁰مدحت أبو النصر : مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، القاهرة، 2009، ص 59.

²¹راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003. ص 223

²²المرجع السابق، ص 223.

تفقد التصرفات التنسيق وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف على حساب أهدافها العامة.

◀ تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم من أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل الإنجاز والتنسيق والرضا عن الأعمال وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية

◀ ومنه يسمح الإتصال بتحقيق التنسيق والترابط والتعاون بين وحدات المنظمة والوصول، وبالتالي إلى تفاعل جماعي ومشاركة فعالة.

◀ نقل الآراء ووجهات نظر العاملين في الإدارة الدنيا (التنفيذية) وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم والتعبير عن المشاعر الوجدانية، حيث تكمن الفكرة الأساسية للاتصال في تشجيع العاملين على التعبير عن أحزانهم ومخاوفهم وثقتهم في الآخرين، كما يساعد المدير على الإتصال بالموظفين في جميع المستويات التنظيمية، بهذا يتغلغل الإتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وكفاءتهم الإنتاجية²³.

وبشكل عام يساعد الإتصال على أداء الأعمال بطريقة أفضل حيث يجعل الأفكار والتعليمات مفهومة وواضحة، ويتيح للأفراد العاملين الاستعلام عن مختلف المعلومات للحصول على أدق التفاصيل الخاصة بهذا الموضوع.

- زيادة درجة قبول الأدوار التنظيمية من خلال معالجة الصراع وتخفيف التوتر، كما يهدف الإتصال داخل المنظمة أساسا إلى الإقناع.

- توفير المناخ الإيجابي للعاملين وتنظيم وقيادة وتوجيه الوارد البشرية والفنية والمالية²⁴.

سادسا - وظائف الإتصال التنظيمي:

²³ عدي عطاء حمادي : القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 52.

²⁴ ثروت مشهور : إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 51.42.

يؤدي الإتصال التنظيمي داخل المنظمة دورا هاما وأساسيا، لذا لا بد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي يؤديها ويقصد بوظيفة الإتصال مدى استعماله في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثيره في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناء على ذلك يمكن عرض أهم وظائف الإتصال في المنظمة من حيث أنها شكل التنظيم والإدارة.

وقد حدد (سكوت وميشيل) الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الإتصال داخل المنظمة في ما يلي:²⁵

1 - **الانفعالات والعواطف:** تعتبر شبكات الإتصال من ابتكار الناس وأن كثير مما يتصل به الناس مع بعضهم، يحتوي على مضمون عاطفي انفعالي، إذ من خلال عملية الإتصال سواء كان رسمي أو غير رسمي يستطيع العاملون عن التعبير عن إحب اطاتهم وقناعتهم للإدارة ولبعضهم البعض، من شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد، بالإضافة إلى ذلك عن طريق الإتصال يستطيع الأفراد مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم والأدوار التي يقومون بها، وكذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات، فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضيا عن أجره فإنه غالبا ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي.

2 - **الدافعية:** إن الوظيفة الرئيسية الثانية هي تحفيز، توجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المنظمة، ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم، وبعد الإتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة إلى الرؤساء، وأن جميع الأنشطة والممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء والتقويم وتقديم المهمات وتدريب المرؤوسين تتضمن جميعا القيام بعملية الاتصال²⁶.

3 - **المعلومات :** إلى جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية يؤدي الإتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير

²⁵ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل : الإتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص25.

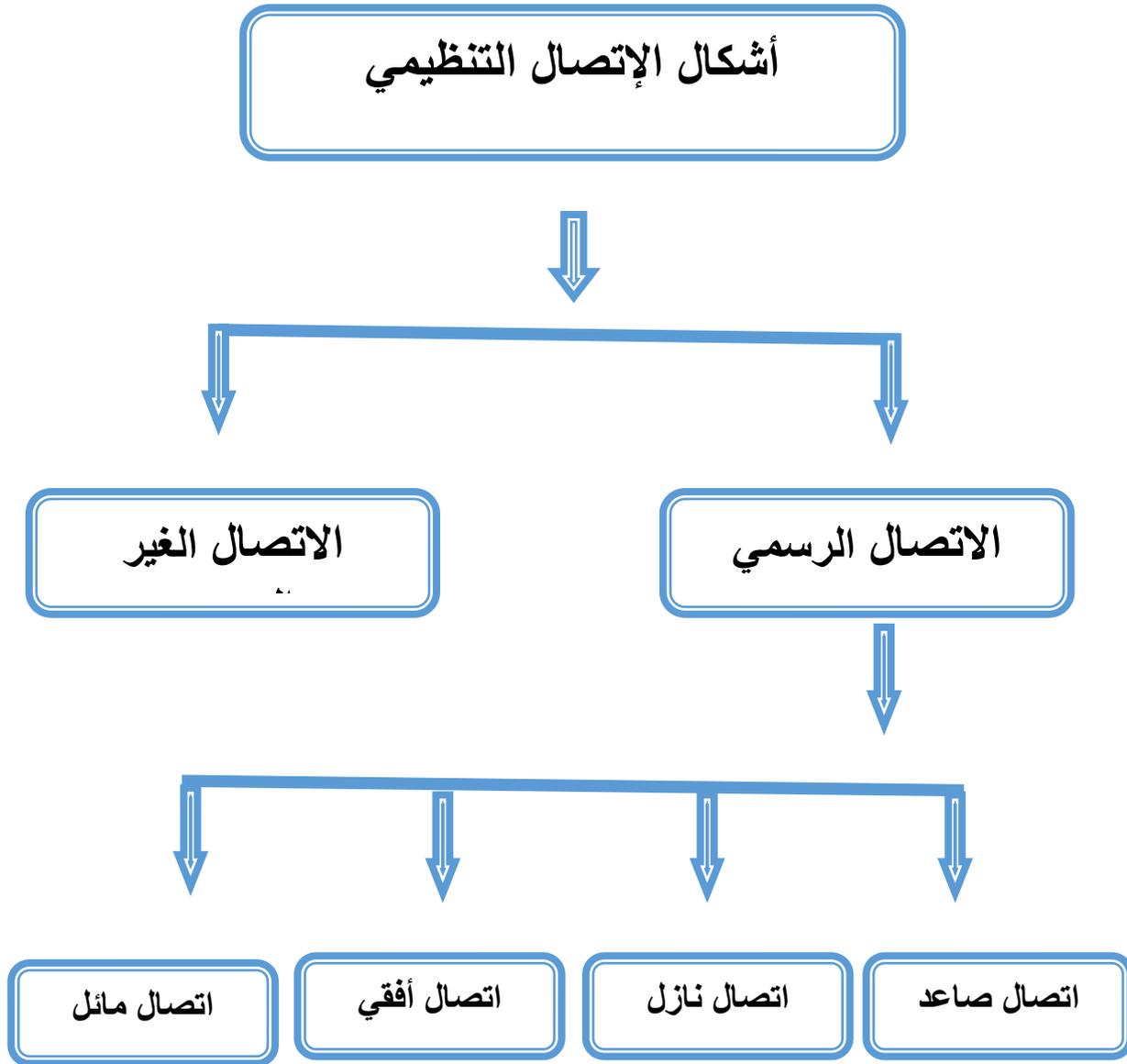
²⁶ معن محمود عياصرة، مروان محمد با أحمد : القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص164 .

المعلومات للأفراد والجماعات على اختلاف المشاعر، والتأثير في الإتصال في هذه الحالة توجيه تقني حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الإتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل أو طرق تحسين دقة قنوات الإتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات التنظيمية.

4 - الرقابة: يرتبط الإتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطا وثيقا، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الإتصال الرسمي على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج و أن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزء أساسيا من الإتصال الواسع لهذه البرامج، حيث يرى (مارش وسيمون) أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الإتصال الرسمي، وأن نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الإتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات²⁷.

سابعا - أنواع الإتصال التنظيمي:

²⁷المرجع السابق، ص165



الشكل رقم (02) أشكال الإتصال التنظيمي²⁸

1- **الاتصال الرسمي:** هو الإتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة ومؤسسة بطرق رسمية المتفق عليها في نظمها وتقليدها، ويعد من أهم الوظائف الإدارية ويلاحظ تنوع المادة التي تنتقل عبر شبكات الإتصال الرسمي، إذ يتضمن البيانات أو الحقائق الخاصة بوضع الجاري ومشكلات الأهداف، الآراء والمقترحات والخبرات والتجارب، المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث.

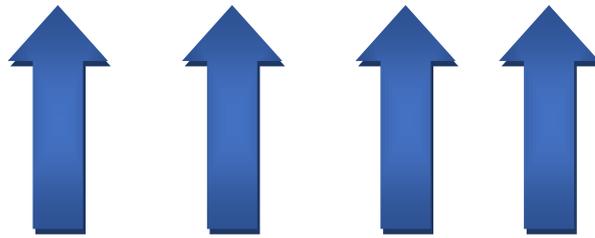
²⁸فاتن عوض : القيادة والإشراف الإداري، دار سامة، عمان، 2010، ص254.

أما عن الحوافز والعواطف نذكر منها: مشاعر التأييد أو التقدير أو رفض الأهداف والأغراض ومن أشكال الإتصال الرسمي ما يلي:²⁹

أ - **الإتصال الصاعد:** وهو الإتصال الذي يتمثل في إرسال الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤسائهم و يتضمن تقديم معلومات حول ما يريد الشخص قوله عن نفسه وأدائه ومشكلة ما يريد الشخص قوله عن الآخرين ومشاكلهم وما يريد الشخص قوله حول ممارسة المؤسسة وسياسته، وما يريد الشخص قوله حول ما يجب عمله.

ويرى ليفزي أن الاتصالات الصاعدة تنضوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح إلى المستويات الإدارية أدنى حرية الإتصال و التواصل مع المستويات الإدارية العالية ضمن الهرم التنظيمي.³⁰

-الرؤساء (الإدارة العليا)



-المرؤوسين "

الشكل رقم (03) أشكال الإتصال التنظيمي الصاعد³¹.

ب - **الإتصال النازل:** يتم هذا النوع من الإتصال بين الإدارة العليا في مشروع وأعضاء الإدارة الوسطى وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين وبين الآخرين والعاملين في مستوى التنفيذ وهذا يتم الإتصال متفق مع خطة السلطة وأخذ هذا الإتصال في شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم توجيه الأعمال بمشروع ويتوقف على هذا الإتصال حياة المنشأة فبدونه تتوقف عن أداء وظيفتها.

²⁹ أحمد بخوش : الإتصال والعولمة، دار الفجر، الجزائر، 2008، ص18.

³⁰ بشير العلاق : الإتصال في المنظمات بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 17 .

³¹ مصطفى عليان : ربحي محمد الطوباسي : الإتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2005، ص104.

ويؤخذ على هذا النوع من الاتصالات على أنه :

← - يكون بعيدا عن العلاقات الإنسانية.

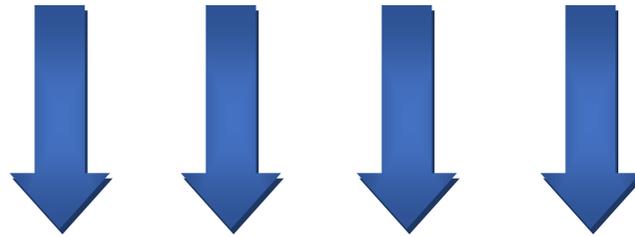
← - يعمل على عزل القيادة عن المرؤوسين.

← - عدم المرونة.

← - تعرض المعلومات من الأعلى إلى الأسفل إلى التحريف.

ولذلك على القائد عندما يصدر معلومات يجب أن يتأكد من سلامتها ودقتها لتكون واضحة ومعلومة لمن طبقها، وكذلك على القائد أن يهدئ المرؤوسين لفهم وتقبل أي تغيير قد يطرأ، والاتصال معهم وسماع وجهة نظرهم، ويعد هذا النوع من أكثر أنواع الإتصال شيوعا حيث تتناسب المعاني والرسائل مثل الأوامر والتعليمات، والمكونات الداخلية³².

-الرؤساء (الإدارة العليا)



-المرؤوسين "

الشكل رقم (04) أشكال الإتصال التنظيمي النازل³³

ج- الإتصال الأفقي (الجانبية) : وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد في نفس المستوى التنظيمي، وينطوي هذا النوع من حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة والأقسام في نفس المستوى الإداري للهيكل التنظيمي.

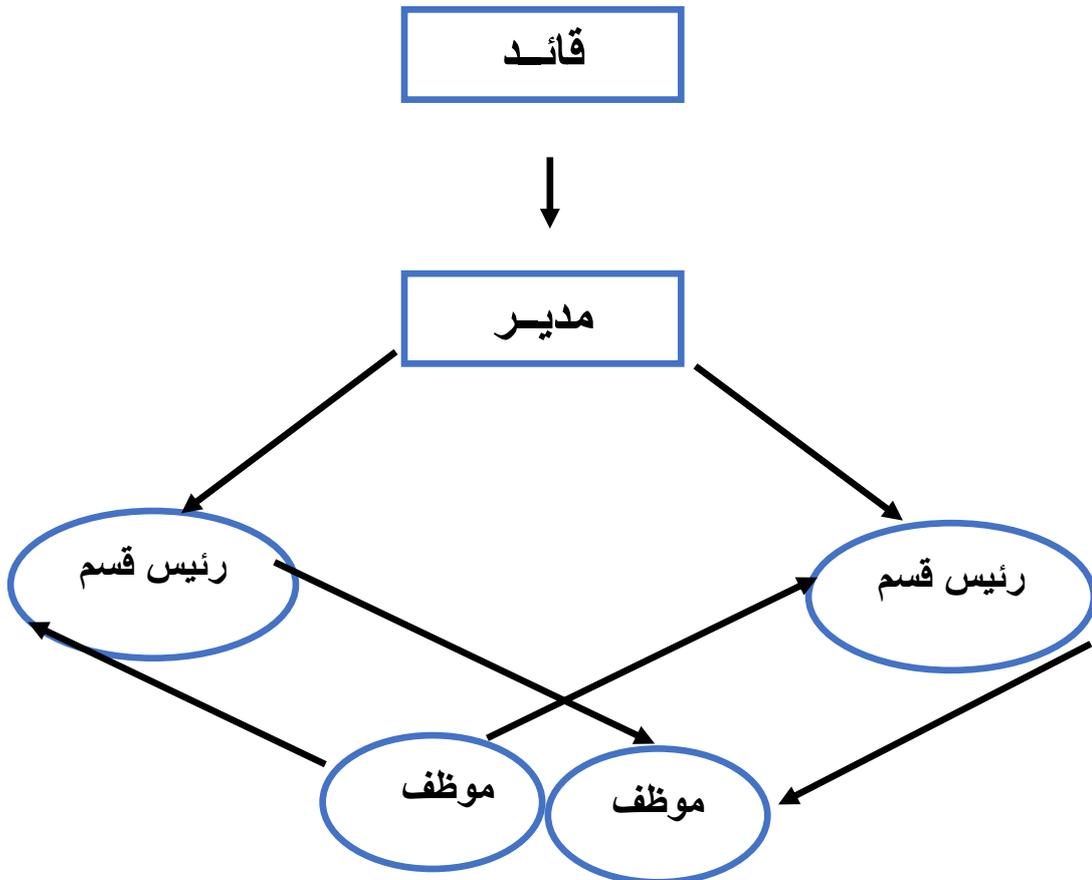
³²فاتن عوض : مرجع سبق ذكره، ص256.

³³مصطفى عليان ربحي : محمد الطوباسي، مرجع سبق ذكره، ص105 .

وشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات لاعتباره يساهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات والحد من مشكلات الصراع، وللاتصالات الأفقية دورا حاسما في توطيد علاقات التعاون بين العاملين وإدارة أقسام المنظمة.



الشكل رقم (05) شكل الإتصال الأفقي³⁴



الشكل رقم (6) شكل الإتصال القطري التقاطعي³⁵

2 الإتصال الغير رسمي: وهو الإتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل لمعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، فتبادل المعلومات هنا يتم من خارج من قبل الاتصالات الرسمية أو بعيد عن خطوط تحددتها وتدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم،

³⁴ مصطفى عليان ربحي : محمد الطوباسي، المرجع نفسه، ص296.

³⁵ فائق عوض: مرجع سبق ذكره، ص 25.

وذلك مثلا للقاءات غير رسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص³⁶.

وتعرف أيضا على أنها أكثر أنواع الإتصال شيوعا، فهي لا تخضع للتنظيم الرسمي حيث تناسب المعلومات والمعاني خارج نطاق التنظيم الرسمي، أي تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة بفعل اللقاءات العفوية في المقاهي أو قاعات الإنترنت وتعتمد في الغالب على الوسائل الشفوية وكذا الوسائل التحريرية³⁷.

أ- مميزات الإتصال الغير رسمي :

- ◀ يكمل مسيرة الإتصال الرسمي، ويزيد من سرعة إنتقال المعلومات ويخفف من عبئ التعطيل عن الرئيس المدير العام للمشروع.
 - ◀ يدعم إلى إستكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الإتصال الرسمي
 - ◀ يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.
 - ◀ يزيد الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل.
 - ◀ يساعد على تسيير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى³⁸.
- ويصنف كاتز وكاهن الإتصال التنظيمي إلى ثلاثة أنواع :

❖ -الاتصال النازل:

-ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال ،وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي ويقسم كاتز وكوهان العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الإتصال إلى :

³⁶خيري خليل الجميل : الإتصال و وسائل الخدمة الإجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985، ص24.

³⁷بشير العلاق : الإتصال في المنظمات بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص 105

³⁸سليمان محمد الطماوي : مبادئ علم الإدارة العامة، الطبعة 7، جامعة عين شمس، الإسكندرية، 1987، ص271.

- **تعليمات الوظيفة:** وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.
- **التبرير:** ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيهم ومدى تلاحم وتكامل مختلف أنشطة المؤسسة ككل، وله دور مهم في عملية الإقناع وتحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة وغيرها.
- **الأيدولوجية:** وهي تكمل ما قبلها، بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة وفلسفتها وتفسير تصرفات الرؤساء اتجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.
- **المعلومات:** وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة وإستراتيجيتها وإحتمالات نموها وواجبات العمال وغيرها، وهي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر، والانضمام إلى المؤسسة بعد إطلاعها على أسباب ووسائل ترتبط بحياته.
- **الرد:** وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل جهد معتبرا.³⁹

❖ -الاتصال الصاعد :

-يرى روزنفيلد أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الإتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي.

ومن هنا تبدأ عملية التفاعل بين المرؤوسين والمشرفين، حيث أن المرؤوسين يقدمون اقتراحات أو الشكاوى إلى الرؤساء الذي يستدعي التدخل لحل المشكل أو توضيح بعض اللوائح والقرارات ويتلخص الإتصال الصاعد فيما يلي:

- ◀ تقديم تقارير عند الأداء وظروف العمل.
- ◀ تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- ◀ الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى.
- ◀ رفع شكاوي عن مشاكل ومعاناة المرؤوسين.

³⁹ طباش ميلود: الإتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علم جتماع الإتصال في المظلمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010 2011، ص 58.

❖ -الاتصال الأفقي:

إن الإتصال التنظيمي الأفقي هو إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارات والأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد، وهذا البعد يعتبر أمراً حيوياً لنجاح الأداة في المنظمة، إذ من طريقها يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة.

الاتصال ضروري لفعالية العمليات، فهو يمر عبر الإدارات والمصالح أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري وغيرها، التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، كما أن هذا النوع يستعمله الفاعلون داخل التنظيم أحيانا للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها

بواسطة الإتصال النازل، وخاصة المنشآت التي يسودها التسلط، الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا من مصادر القوة والسلطة.⁴⁰ وقد إعتمدت دراستنا على هذا التصنيف في بناء الفرضيات.

ثامنا - وسائل الإتصال التنظيمي :

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال لكن استعمال أيها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة وعلى التعامل السائد بها بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، يتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الإتصال وهي الإتصال الشفوي، الإتصال الكتابي، الإتصال المصور.

1 -الاتصال الكتابي: إن الإتصال الذي يتم بخصوص أمور دائما تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة وكثيرة التفضيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها سحرها لدى الموظفين ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة ويأخذ الإتصال المكتوب صور عديدة مثل المذكرات، الخطابات المتبادلة، الأوامر المصلحية، اللوائح والأوامر الفردية.

أ- طرق الإتصال الكتابي: منها

⁴⁰مرجع سابق، ص59.

- ◀ **التقارير :** ويمكن تعريفها على أنها عرض للحقائق الخاصة وتحليلها بطريقة متسلسلة.
- ◀ **النشرات الدورية الخاصة:** وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة.
- ◀ **الكتابات والدليل:** وهي إحدى وسائل الإتصال الجماعي.
- ◀ **الشكاوى:** حيث تساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوى وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات.
- ◀ **ملصقات الحائط:** وتنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة، داخل الورشات وتحتوي على قسمين، القسم الأول للتعليقات الدائمة والأخرى للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى مدة ثمانية أيام معلقة تقريبا وهي عبارة عن إرشادات توضح إجراءات العمل⁴¹.

2. الإتصال الشفوي: يتم الإتصال الشفوي عن طريق النقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجه لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة مما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر المستقبل للرسالة وموقع استجابته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

أ- طرق الإتصال الشفوي:

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

✓ **الأحاديث الشفهية أو الإتصال الشخصي:** هو اتصال الشخص المباشر وجه لوجه بين المرسل والمستمع أو اللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوسين⁴².

ب- مزايا الإتصال الشفوي :

⁴¹ محمد سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، وائل للنشر، عمان، 2005، ص241.

⁴² طارق المجذوب : الإدارة العامة العلمية الإدارية والوظيفة العامة والاصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت 2000، ص521.

- ◀ يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه انفعالات المستمع.
 - ◀ تقوي الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمان.
 - ◀ يحافظ على قدر كبير من السرية ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب فيه المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.
- ج- عيوب الإتصال الشفوي :**

- ◀ لاتصالات الشفوية لا تسجل غالبا مما يهيئ الفرصة للأخلاق كما أنها لا تكفل فهما موحدا لجميع المسائل.
- ◀ صعوبة استخدامهم مع الأعداد الكبيرة.
- ◀ قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا من المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة⁴³.

⁴³ محمد غبراهم الدعيبس : الإتصال والسلوك الإنساني، السلسلة 18، البيطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص297.

تاسعا - الإتصال التنظيمي في ظل نظريات التنظيم:

1 حركة الإدارة العلمية :

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن التاسع عشر على يد فريديريك تايلور وزملائه جيلبرت، جانت، ايميرسون الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي، بدلا من التجربة والتخمين الخطأ، لكن الأب الشرعي والروحي لهذه المدرسة هو فريديريك تايلور. حيث كان تايلور يعمل في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية وكان يلاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية كما لاحظ بأنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاجية المتوقعة للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجر، ونتيجة لملاحظاته المكثفة والمركزة أراد الوصول إلى طرق وأساليب علمية لتحسين الأداء حيث قام بتجارب خلال سنوات فقسم العمل إلى مجموعة عناصر، وقاس الوقت لكل عنصر كما قام بتحليل الأعمال ونتيجة لاهتمامه بدراسة الحركة والزمن تمكن من زيادة إنتاجية العمال مما كانت عليه قبل دراسته واستطاع أن يحقق أهدافه والتي تتمثل في زيادة الأجر، رفع الإنتاجية، تخفيض التكلفة.

وقد توصل تايلور إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية :

◀ إحلال التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين اللذان كانا يستخدمان في مجال الأداء والعمل.

◀ اختيار وتعليم وتدريب العاملين بطريقة علمية تحسن أداءهم بدلا من الطريقة القديمة التي تعتمد على قيام الملاحظ لهذا الدور.

◀ التعاون بين الإدارة والعمال حتى يتم تطبيق الأعمال بأسلوب علمي.

◀ تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويتولى العمال مهمة التنفيذ.

◀ بالرغم من أن تايلور عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة إلا أنه اهتم

بعناصر الكفاية الإنتاجية وعامل الفرد على أساس أنه آلة ميكانيكية لها مهام تؤديها

دون نقاش حيث رأى أن سلوك العامل يجب أن يتلائم مع متطلبات الوظيفة وما يعاب على هذه النظرية أيضا أنها ركزت على الحافز الاقتصادي بلعبت به الدافع الوحيد لتحفيز العمال وأغفلت الجانب الإنساني في الاتصالات الإدارية، وأن الاتصالات في ظلها تأخذ طريف ذو اتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرار)، فهي تفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ - رئيس ومرؤوس - وبذلك قطبي الإتصال يكون مقتصر على وثائق مكتوبة عن طريق المسير، والمنفذ يستلم الأوامر دون إجراء تعديل أو استغلال لخبرته، فالإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية، وكما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها وأهدافها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية، فالتيلوريين رأوا الاتصالات باتجاه واحد ورأى من الأعلى إلى الأسفل، ومرتبطة بالعمل فقط التنازل الوحيد عندهم هو من أجل التغذية الراجعة المتمثلة في التقارير الدورية التي يجب تزويد المركز بها من خلال وسائل مكتوبة ترتفع إلى أعلى الهرم عن طريق ضيق في الوقت الذي تنزل من رأس الهرم خلال سلسلة قوية من الأصوات العالية⁴⁴.

2 - نظرية الإدارة التنظيمية - التقسيمات الإدارية - :

تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي هنري فايول حيث اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الإدارية من حيث الوصف وتحليل الوظائف وتحديد مبادئ التنظيم، ويركز فايول في كتاباته على جانبين، مبادئ الإدارة و وظائفها، فوضع فايول أربعة عشرة مبدأ وذلك من خلال معالجته للعملية الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات الكبيرة وهذه المبادئ هي:

أ - تقسيم العمل: حسب فايول التخصص أمر طبيعي أي أن كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل تسمح له بالتمرن عليها بشكل جيد و بالتالي إتقانها.

⁴⁴ناصر محمد لعديلي : السلوك الانساني والتنظيمي، معهد الادارة الوطنية للبحوث، الرياض، 1995، ص 27.

- ب - **السلطة والمسؤولية:** عرفها بأنها حق إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة وميز فايول بين نوعين من السلطة، السلطة المستمدة من مراكز الشخص في البناء التنظيمي، السلطة القانونية، السلطة المستمدة من شخص الفرد نفسه و خبرته، - السلطة الكاريزماتية - كما يرى بأن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة، لذا لا بد من إحداث توازن بينهما.
- ت- **الانضباط:** ويتجلى في شكل اتفاقات تحترم وتسمح بتجديد العلاقات بين مختلف الفئات والأقسام داخل المؤسسة، وبأخذ النظام شكل قواعد وإجراءات تحكم هذه العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية، ولكي تحترم يجب أن تكون مدونة و واضحة.
- وحدة الأمر:** وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات بين الأفراد والأقسام.
- ت - **وحدة التوجيه:** وهي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد.
- ث **إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:** وهذا يعني عند تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعية فيجب تقديم الأهداف العامة عن الأهداف الخاصة.
- ج **تعويض أو مكافأة الأفراد:** تعويضهم على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث تحقق لهم الرضى الوظيفي.
- ح **المركزية:** إن المركزية في نظر فايول لتقسيم العمل أمرا يتطلبه منطق الطبيعة هذا المبدأ يتعلق بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا لإدارة المنظمة، ودائما حسب فايول يجب الأخذ بها.
- خ- **تدرج السلطة:** اعتمد فايول على مبدأ تدرج السلطة في تنظيم المؤسسة وإدارتها لوضع الأسس العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة في المؤسسة.
- د- **الترتيب:** يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية، والغاية من وراء ذلك هو تحقيق وفرة في المدخلات المادية، وكذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ذ- **المساواة والعدالة**: تطبيق مختلف القواعد والقوانين والإجراءات التي تسنها المنظمة على أساس المساواة بين جميع العاملين.

ر- **الاستقرار الوظيفي للعاملين**: وذلك بتوثيق العلاقة بين العاملين، المديرين والمنظمة لمدة طويلة.

ز- **المبادرة**: تعتبر إحدى الصفات الضرورية التي يجب أن تترسخ في ذهنية العامل ويعني ذلك القدرة على الإبداع والإبتكار.

س- **الروح الجماعية**: و تعني توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح والأهداف وذلك عن طريق تبني سياسة وحدة الأمر وسياسة الاتصالات الشفوية⁴⁵.

وقد تابع نشاطات فايول كل من موني ورايلي وأرويك، فجيمس ووني وآلان رايلي اهتمام بمبادئ التنظيم وسعيا إلى إيجاد مبادئ وأسس له، وقد لاحظ أنه في جميع المنظمات يوجد مبدأ التدرج الخاص بالتسلسل الهرمي للعمل التنظيمي، حتى وإن اختلف الهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخرى فإن هذا المبدأ يوجد فيها كلها بفرعيها: الأول وهو التسلسل الهرمي للسلطة، والثاني هو توزيع العمل وتقسيمه، وأن هدف الإدارة الأساسي هو توزيع الأعمال والسلطات بين العامل في المنظمة، بهدف الوصول إلى أقصى حد من الإنتاجية.

كما تحدث موني عن بعض المبادئ الأساسية للتنظيم مثل التنظيم الرقابة ولكل مرحلة مبدأ خاص بها، حيث يوجه التخطيط بمبدأ التنبؤ ويوجه التنظيم بمبدأ التنسيق، وتوجه الرقابة بمبدأ الأمر، كما قام بتحديد عدد من الوظائف الفرعية المرتبطة بوظيفته الرقابية وهي: الوظيف، الإختبار، التعيين، وأكد أن النتائج المباشرة من قيام المديرين بوظائفهم هي التوصل إلى: النظام والاستقرار والمبادرة... إلخ

ترى هذه النظرية أنه توجد طريقة مثلى لتنظيم العمل عن طريق التوفيق بين الموارد البشرية والمادية، مراعاة العلاقة التي تربط أفراد المنظمة غير أنها هي الأخرى أهملت جانب الإتصال في المؤسسة لأنها تعتمد في قراراتها

⁴⁵ محمد بهجت جادالله كشك : المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص 65.

على السلطة والأوامر المباشرة من المدير فقط لتنفيذ الخطط، حيث تعتمد على الاتجاه ذو الرسمية المباشرة، والبيروقراطية، فالعلاقات داخل المؤسسة تكون بين المراكز وليس بين شاغليها وهذا ما يجعل المؤسسة تفتقر عنصر الإتصال وأداءه الفعال داخلها⁴⁶.

3 - النظرية البيروقراطية :

يرجع نسب هذه النظرية إلى المفكر الألماني ماكس فيبر حيث قسم المراحل التي يتميز بها

المجتمع إلى ثلاث مراحل هي :

◀ مرحلة السلطة التقليدية.

◀ مرحلة السلطة الكاريزماتية.

◀ مرحلة السلطة القانونية.

ولقد حدد أهداف المنظمة بتقديم خدمات نافعة للمتعاملين، وأكدت على مجموعة مبادئ أساسية: مثل تقسيم العمل والتخصص لضبط سلوك العمال وزيادة مستوى الأداء ووضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي، فكلما كانت واضحة زادت الفعالية التنظيمية، إتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين، وجود تعليمات وقواعد محددة لسير العمل، الاهتمام بتوثيق وتنظيم السجلات والمستندات، الاهتمام بدفع الأجور وتعويضات للعاملين. بالرغم من أن فيبر ساهم في بناء إحدى الأسس الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ألا وهي الهيكل التنظيمي، وغم تركيزه على المسار المهني للعاملين، حيث أن التنظيم الهرمي يخلق عددا من المراكز الوظيفية التي يمكن للفرد الإرتقاء إليها، وأن يحصل على أجور أعلى، وأن يتحمل مسؤوليات أكبر مما يحفره ويدفعه إلى تحسين أدائه، إلا أن البيروقراطية تجرد الفرد من مكوناته النفسية والاجتماعية والفكرية، حيث ترى أن سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر.

وعيب على هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهها في معظم المجالات، الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في

⁴⁶ناصر محمد العديلي : مرجع سبق ذكره، ص 31 .

المستويات الإدارية العليا، ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد، وتهتم هذه النظرية بالقنوات الرسمية للاتصال والتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة وما تؤديه من دور هام في عملية الأرشيف والتوثيق عمل المنظمة⁴⁷.

4 نظريات المدرسة السلوكية :

وقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر الإنساني، وبأت هذه الحركة بدراسات هاوثورن التي أجراها التون مايو ورفقائه والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية التي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات الغير الرسمية والمؤثرات الفردية كمحددات للرضا والإنتاجية، وركزت على قنوات الإتصال الغير رسمية وبشكل خاص ركزت على استخدام الإتصال وجها لوجه كوسيلة من الوسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة، غير أن هذه المدرسة ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية الشيء الذي جعلها تبالغ في ذلك وتعقل الجوانب الإدارية في العمل الإداري.

ويمكن القول أن الطريقة الحديثة في الاتصالات تعزى إلى حركة العلاقات الإنسانية والتي تبعت تجارب هاوثورن في الثلاثينيات، ففي حركة العلاقات الإنسانية، وخاصة احتوت النظرية الاجتماعية الاهتمام تحول إلى الأشياء غير رسمية وقليلاً بالأشياء الرسمية وفيما يتعلق بنموذج الإتصال فالمجهودات تركزت على فهم سبب التشويش والفجوة التي تظهر باستمرار بين المرسل والمستقبل، وكذلك ركزت الدراسات على صفات المرسل والمستقبل مثل الدافعية والاتجاه والتلميحات والقولبة وما إذا كانت الصفات غير الرسمية تؤثر في المرسل والمستقبل، وبحيث لاحظ روجرز أن الإتصال ليس عملية فعل ورد فعل، ولكنها عملية تبادل بين اثنين أو أكثر ولذلك يمكن تعريف الإتصال أنه عملية تبادل المعاني⁴⁸.

⁴⁷ محمد قاسم القريوطي : مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وايل عمان، ط3، 2006، ص ص 58 59.
⁴⁸ علي عياصرة، محمد محمود العودة: الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حمد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 52.

5 نظرية الفلسفة الإدارية : (ماك غريغور).

انطلق ماك غريغور في دراسته من فكرة أساسية تعتبر أن أي سلوك تنظيمي، وإنما يميز نظرية تنظيمية معينة، ومنه فكل مدير داخل المنظمة له نظرتة الخاصة، والتي يحاول أن يسقطها على باقي أفراد التنظيم، هذه المعتقدات الفلسفية تعتبر إحدى المحددات الأساسية للسلوك التنظيمية، وفي نفس الوقت فإن سلوك أعضاء التنظيم لا يعتبر سوى استجابة للسلوك التنظيمي القائم على فلسفة أو نظرة معينة تؤثر وتصيغ مختلف السلوكات، نقطة الارتكاز الثانية التي اعتمدها غريغور هي الجانب السلبي الذي يميز نظريات التنظيم الكلاسيكية فيما يخص تفسير السلوك التنظيمي، ومحاولة تفهم الطبيعة الإنسانية، وهذا من خلال المبادئ التي نادى بها والتي اعتبرها البعض كقوانين طبيعية.

تنظر النظرية الكلاسيكية للمشاكل التنظيمية على أنها نظام مغلق وبالتالي تهمل تأثير البيئة الخارجية بمختلف مكوناتها ومالها من تأثير على السلوك التنظيمي. لذا اهتم غريغور بهذا النوع من المواضيع وقرر بالدراسة والبحث عن الدور الذي يلعبه المدير داخل المنظمة، ومن هذا بعث غريغور تصوراته في شكل نظريتين إحداهما سميت بنظرية (X) والأخرى سميت بنظرية (y):

6 نظرية x :

تقوم هذه النظرية على مجموعة الافتراضات حول طبيعة السلوك الانساني مستمدة من الفكر الكلاسيكي في مجالي الرقابة والتوجيه وتتلخص في العناصر الآتية:

◀ يكره الإنسان العادي بطبيعته العمل ويعمل جاهدا على تجنبه كلما أمكن ذلك، وهذه الفكرة مغروسة في ذهن العامل منذ القدم، وهذا ما جعل معظم المسيرين يؤمنون بهذه الفكرة ويعتبرونها حقيقة لا جدال فيها.

◀ بناء على هذه الفرضية ونتيجة للكراهية المتأصلة للعمل، فإنه يجب دفع وإجبار أغلب الأفراد على العمل ومراقبتهم وتوجيههم وإخضاعهم لأسلوب إدارة تسلطي بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة، هذا يتطلب وجود نظام تحفيز يساهم في توجيه مختلف الجهود

لتحقيق الأهداف المسطرة، لكنه رغم قساوة المعاملة، إلا أنه تبقى التشجيعات والمكافآت غير كافية لزيادة الإنتاج، لأنه كلما زادت المكافأة زاد الطلب عليها أكثر، وبالتالي التهديد بالطرد والتسلط هو الحل للمشكلة والتسيير العادي يتهرب الإنسان العادي من المسؤولية ويفضل أن يتلقى التوجيه من قبل الآخرين، كما أنه قليل الطموح، محدود الإمكانيات، يبحث عن الأمان والاستقرار قبل كل شيء.

أ- تحليل الفرضيات الخاصة بنظرية X

◀ اعتبار الفرد عقلاني في تصرفاته، يعمل بدافع اقتصادي أساسي قائما على تعظيم الدخل المادي

تقدم تفسيراً خاطئاً لسلوك الفرد ودوافع العمل، لذا قدم غريغور صورة مخالفة للدوافع الإنسانية تعتمد على هرم الحاجات التي قدمها عالم النفس أبراهام ماسلو، هذه الحاجات صنفها في كل هرم قاعدته الحاجة الفيزيولوجية وقيمتها الحاجة الذاتية.

◀ التنظيم الرسمي القائم على فروض نظرية X يمنح للفرد فرصاً محدودة لإشباع حاجاته الاجتماعية والذاتية والإشارة فإن الحاجة التي يتم إشباعها ينتقى دورها كدافع للسلوك لذا فإن زيادة الأجور لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاج، الأمر الذي يحتم على الإدارة إلى تحديد الحاجات الأخرى التي يتم إشباعها، وهنا نجد دعوة صريحة للاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم الرسمي بما يكفل للإنسان فرصاً أفضل لتحقيق رغباته.

◀ يمكن القول كذلك أن نظرية X لا تصف الطبيعة الإنسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ التنظيم الكلاسيكية وافترضاها عن الدوافع الإنسانية.

◀ تمكن من خلال نظرية X وضع الإطار الذي يسمح بالتوقع ومراقبة أفضل تصرف إنساني داخل المنظمة الصناعية.

7 - نظرية (y):

لخص غريغور نتائج دراسات وأبعاد مدرسة العلاقات الإنسانية، والتطور الذي عرفته برامج وسياسات إدارة الأفراد وعلاقات العمل في في نظرية أطلق عليها نظرية **y** هذه النظرية تحاول أن تجد التنسيق المفقود بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية تعاكس افتراضات نظرية **x**.

- ◀ الإنسان بطبيعته لا يكره العمل، وأكثر من ذلك يسعى إليه، فله القدرة على الابتكار والإبداع، ويجب تحمل المسؤولية، وهنا تتوقف قدرة التنظيم القائم على إمكانية توفير جو عمل ملائم.
- ◀ إن أسلوب الرقابة التسلطي والتهديد بالعقاب لا يشكلان الوسيلة الوحيدة لضمان التوجيه الجيد لجهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف، فالإنسان يمكن أن يمارس الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لتحقيق الأهداف التي التزم بها.
- ◀ التزام الأفراد بالأهداف المسطرة يتوقف على مدى مصداقية نظام المكافآت المطبق وارتباطه بمدى تحقيق الأهداف والعائد المتوقع بعد تحقيقها.
- ◀ إن الهياكل التنظيمية الحالية هي المسؤولة عن الاستخدام الجزئي للطاقات الإبداعية الكامنة لدى الفرد، ومنه عدم القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية لا يعود في الكثير من الأحيان إلى قصور في طبيعة الأفراد وتكاملهم عن العمل، بل يعود إلى القصور في البناء التنظيمي وعدم استطاعته الكشف عن هذه الطاقات الكامنة.

أ - تحليل الفرضيات الخاصة بنظرية **y** :

- ◀ يعتبر مبدأ التكامل شيء مثالي ليس من السهل استيعاب أو التحكم فيه في الأجل القصير، لكن على المدى الطويل يصبح عملية ممكنة، على سبيل المثال أصبحت فرضية المراقبة والتسيير الذاتي سمة الأنظمة الإدارية الحديثة، لأن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بصفة فعالة.
- ◀ ترى هذه النظرية أن التحكم في الإدارة من طرف المديرين يعتبر في حد ذاته الاستغلال الجيد للطاقات الإبداعية للإنسان، ومنه التحكم الجيد في المنظمة بصفة إيجابية

ونستنتج من ذلك أن السلوك البشري ما هو إلا تعبيراً عن طريقة ومنهجية التنظيم المعتمدة داخلها⁴⁹.

8- نظرية النظام التعاوني لشستر بيرنارد :

يعتبر الكثير من الباحثين أن بيرنارد هو صاحب النظرية الأساسية للاتصال، ذلك أنه من أوائل الذين تعرضوا بالشرح والنقد والتمحيص لطبيعة الإتصال ومكوناته وخصائصه، وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية والغير الرسمية، ويعرض برنارد في كتابه وظائف المدير مجموعة من الأفكار ذات العلاقة بموضوع الإتصال وهي :

أ - **التنظيم الرسمي**: يعرف برنارد التنظيم الرسمي بأنه جملة من المكونات المعقدة الفيزيائية والبيولوجية والشخصية، بالإضافة إلى المكونات الاجتماعية والتي تربطها علاقة خاصة، وعلى هذا الأساس فإن برنارد لم يحصر المنظمة في مجموعة من القواعد والإجراءات بل أعطاها طبيعة تعاونية وربطها بالمضمون الاجتماعي وهي وفقاً لهذا تربط بمكونات أساسية هي :

- ✓ الجانب المادي الملموس.
- ✓ الجانب الاجتماعي.
- ✓ خصائص الأفراد.
- ✓ متغيرات أخرى.

ب- **المنظمة الغير رسمية**: إن المنظمة غير الرسمية تتضمن أشياء غير مدركة، وقد تتعارض مع أعمال المنظمة الرسمية، وهي تؤدي دورين من التأثيرات:

◀ تأسيس بعض السلوكات والعادات والتقاليد.

◀ قد تساهم في خلق أجواء يمكن للمنظمة الرسمية أن تستغلها في العمل.

ومما سبق يتضح أن بيرنارد يؤمن بأن الإتصال غير الرسمي مساهم فعال في خلق أجواء جديدة قد تستغلها المنظمة لرفع أدائها مستقبلاً.

⁴⁹ محمد قاسم القربوطي : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2000، ص 71.

ويعتبر بيرنارد أن المنظمات الغير الرسمية قد تكون سببا في ظهور المنظمات الرسمية، وأن هذه الأخيرة هي ضرورية إلى تنظيم غير الرسمي وأي تنظيم اجتماعي كبير، بل إنه يعتبرها وسيلة للاتصال ومساهمة في تعاون الأفراد.

ج- دور التقنية في الاتصال: يرى بيرنارد أن غياب تقنية ملائمة للاتصال قد تلغي إمكانية تبني وتحقيق بعض الأهداف التي تعتبر الغرض من تأسيس المنظمة أصلا.

د- أهمية صيانة نظام الاتصالات لأداء المنظمة: ومن هنا يجب أن تتولى هذا العمل الهيئة التنفيذية باعتباره عملا إستراتيجيا، وذلك عن طريق اختيار موظفين يتولون مهام تقنيات الرقابة. وبشكل عام يعتبر بيرنارد بأن التنظيمات الغير رسمية قد تساهم بشمل ما في حماية كرامة الفرد وضمان حقوقه من تعسفات المنظمة الرسمية⁵⁰.

ويؤكد بيرنارد أن المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تمنح العاملين فيها قدرا مناسباً من إشباع وتلبية الدوافع العامة التالية التي تدفع الفرد للالتحاق بالمنظمة و أهمها :

◀ الاتصال المتبادل.

◀ الانسجام مع الزملاء.

◀ المشاركة.

◀ تكيف ظروف العمل مع عادات وسلوك الفرد.

هذا ويشار إلى أن بيرنارد أسهب وأسهم في الحديث عن الإتصال خاصة الغير رسمي باعتباره جزء لا يتجزأ من الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للموظف، والذي لا بد أن يتواجد داخل أي منظمة، كما ربط بيرنارد بين طبيعة الاتصالات وعلاقتها باتخاذ القرارات من حيث طبيعتها سواء كانت اتصالات صاعدة أو نازلة⁵¹.

9- نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي (هيربيت سيمون) :

انطلق في دراسته للتنظيم من زاوية تقوم أساسا على مفهوم اتخاذ القرارات، بمعنى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، وبصفة أخرى

⁵⁰المرجع السابق، ص 73

⁵¹علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1975، ص 171.

تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها، ولإشارة فإن سيمون انطلق في دراسته من فكرة الرجل الاقتصادي - الفكر الكلاسيكي - أي صفة الرشد التي يجب أن تتوفر، لكنها أدخل على مفهوم الرشد تعديلاً يقوم أساساً على الفصل بين : من جهة الرشد موضوعي باعتباره سلوكاً صحيحاً وقائماً على معلومات كاملة عن البدائل المطروحة للمفاضلة و نتائجها المتوقعة، و من جهة أخرى الرشد الشخصي القائم على السلوك المبني على المعلومات المتاحة للفرد، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود المختلفة التي قد تقف عائق أمام قدرة الإنسان على الاختيار الأمثل.

يمكن القول أن نظرية سيمون تعطي صياغة جديدة للرضا الذي يمكن أن يتحقق بأقل من الحد الأقصى، عوض الحصول على الحد الأقصى كما في الفكر الكلاسيكي وبذلك فهو يعطي نموذج للرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي هدفه الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناء على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بالمشاكل المطروحة، ويمكن حصر أفكار سيمون في :

◀ تعتبر كل السلوكيات التنظيمية قبل أن تتحول إلى أفعال على أنها عملية اختيار، ويعني القرار اختيار البديل الأفضل من بين مجموع البدائل المتاحة.

◀ إن طبيعة الهيكل التنظيمي قائمة على أساس وجود مستويين: مستوى أدنى منفذي، ومستوى أعلى

متخذي القرارات، وفي هذه الحالة تتسع الفجوة بين متخذي القرارات ومنفذيها، نتيجة لتعدد المستويات التنظيمية، ومنه تتجلى القدرة في التأثير على المستويات التنفيذية.

◀ إن القرار ما هو إلا اختيار بين مجموعة من البدائل تتطلب عملية طويلة من التخطيط والإعداد ترمي هذه العملية في الأخير إلى تحقيق هدف الذي يعتبره في حد ذاته وسيلة لتحقيق هدف آخر، وهنا نلاحظ أن البديل المختار ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى

تحقيق الهدف بشكل تام لكنه يكون أفضل البدائل بناء على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة⁵².

10- النظرية المعدلة ليكارت :

تنطلق هذه النظرية أساساً من التأكيد على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وتأثير السلوك الإنساني داخل التنظيم على إنجازاته وفعاليتها، وتتمثل فرضيته في أن انخفاض إنتاجية بعض المنظمات تعود أساساً إلى تطبيق مبادئ التنظيم الكلاسيكي عكس المنظمات التي تحقق إنتاجية عالية فإنها تعتمد على أفكار تنظيمية مختلفة، هذه الأفكار استفاد منها فقدم نظرية معدلة لا تنفي المساهمات السابقة وإنما عدلها وطورها بناء على الأسس والتي من بينها هو القضاء على الإشراف وانخفاض الإنتاجية باستخدام الأسلوب الوظيفي.

كما أن هذه النظرية ركزت على عنصر التنسيق والتجانس بين نشاطات أعضاء المنظمة، من خلال التفاعل المستمر والتأثير المتبادل بينهم، هذا التفاعل يتوقف على تدفق المعلومات وشبكة الإتصال بين كل المستويات الإدارية، وإتاحة الفرصة للالتقاء بين أعضاء المنظمة واتخاذ القرارات بناء على استخدام المعلومات المتاحة بشكل كامل.

وتوصل ليكارت من خلال الدراسات التي قام بها إلى تحديد الإطار النظري العام لنظريته، هي أن المرؤوسين في المنظمات المختلفة يستجيبون بطريقة إيجابية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتي يحصلون منها على شعور بأهميتهم وقيمتهم الشخصية كذلك فإن الأفراد يستجيبون بطريقة سلبية في المواقف التي تهددهم أو التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية ومن هذا نستنتج :

◀ تتوقف كفاءة التنظيم في أداء مهامه على كفاءة الجماعات وأي تقصير من جماعة ما يؤثر على التنظيم.

⁵² علي السلمي : مرجع سبق ذكره، ص 184.

◀ تخصص لكل من وظيفتي الإتصال والقيادة أهمية قصوى داخل المنظمة، بمعنى الانتقال الجيد للمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية وفي نفس الوقت أساليب إشراف أكثر إنسانية، نمط قيادي ديمقراطي يعطي للفرد مجال أكثر للتصرف والمبادرة. وتتكون عناصر التنظيم الأساسية لدى ليكارت من :

أ - طبيعة العمل :

- **التنظيم:** نظام متكامل يتشكل من مجموعة أنشطة كالاختيار والتدريب والاتصال واتخاذ القرارات والإشراف.
- **الهيكل التنظيمي :** حجر الزاوية فيه هي الجماعة، يسهل عملية التفاعل بين الأفراد، ومنه قيامهم بالأنشطة المطلوبة منهم.
- **جماعة العمل :** كإطار ينفق الفرد فيه أكبر جزء من وقته في علاقات مباشرة، ومنه فإن التنظيم يعمل على جعل الفرد عضو في جماعة يستفيد من تفاعله الإيجابي بما يسمح للمنظمة من تحقيق أهدافها.
- **القيادة :** يتوقف نجاح التنظيم على نمط الإشراف المعتمد لما له من تأثير على كفاية العملية التنظيمية.
- **ظروف العمل :** فالتنظيم مسؤول عن توفير المناخ الملائم والذي يحفز على الأداء ويقوي روح الانتماء لدى الفرد بالجماعة.
- **علاقات العمل :** حيث تعتبر من العلاقات الهامة والمؤثرة في السلوك التنظيمي والفردية، فالتنظيم يعمل على إيجاد تعاون بين الجماعات، لا علاقات الصراع.
- **مؤشرات قياس :** لابد من توفر مؤشرات تسمح بقياس النتائج المحققة وبالتالي اتخاذ الإجراءات الضرورية لدى الحاجة من تعديل وتطوير لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

ب- طبيعة العمليات و الإجراءات :

تعتبر وظيفة الاتصالات داخل المنظمة من الشروط الأساسية لنجاح نظرية ليكارت، لأنها تسمح بانتقال المعلومات بين جميع أجزاء الهيكل التنظيمي، بما يسمح باتخاذ القرارات الفعالة

والتي تسمح بتحقيق أهداف الجماعات ومنه أهداف المنظمة في نفس الوقت يتجلى عنصر المشاركة في العملية الإدارية من قبل أعضاء التنظيم، مما يكون الدافع على تحقيق أهداف المنظمة لارتباطها بتحقيق أهدافهم الخاصة⁵³.

ج- الأداء العام للتنظيم :

قدم ليكارت إطار نظرية تنظيمية تتمحور أساسا حول عدد من المتغيرات التنظيمية تتمثل في القيادة، الدافعية، الاتصالات، التفاعلات، كيفية اتخاذ القرارات، كيفية تحديد وترتيب الأهداف، كيفية وطبيعة المراقبة.

تعتبر تلك المتغيرات حسب ليكارت أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، كما يتبنى مفهوم النظام، حيث يعتبر أن هذه المتغيرات هي عناصر من نظام متكامل تتفاعل فيما بينها لتحقيق نتيجة النهائية للتنظيم⁵⁴.

11- النظرية الحديثة:

بعد تعرضنا للنظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية نتناول النظرية الحديثة التي تعتمد مفهوم النظم للإجابة عن التساؤلات التي تطرح على مستوى تنظيم المؤسسات وهذه الأسئلة يمكن إدراجها في النقاط التالية:

❖ ما هي الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ؟

❖ ما هي الأجزاء الإستراتيجية في النظام ؟

❖ وما هي طبيعة التفاعلات والترابطات بين عناصر النظام ؟

❖ ما هي العناصر الرئيسية داخل التنظيم ؟

❖ و ما هي طبيعة العلاقة بين المؤسسة والبيئة الخارجية ؟

إن المنظمة وفق لهذا المدخل عبارة عن نظام داخلي يتفاعل مع البيئة المحيطة، وهو نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية متصلة ببعضها البعض⁵⁵.

⁵³ محمد قاسم القريوطي : مرجع سبق ذكره 82.

⁵⁴ علي السلمي : مرجع سبق ذكره، ص 196.

⁵⁵ علي عياصرة : مرجع سبق ذكره، ص 56.

وأثبت التيار الحديث أن النظرة الكلاسيكية لم تعد قادرة على مواكبة التغيرات التي تعرفها المؤسسة في مختلف نشاطاتها و ذلك للأسباب التالية :

يقوم التنظيم الكلاسيكي على إحتواء الموارد البشرية والمادية في إدارات متخصصة طبقاً لمبدأ تقسيم العمل ويتم التركيز على الأنشطة والإجراءات بغرض أداء المؤسسة لمهامها، لكن لا يتم مراعاة مراكز المسؤولية عن تحقيق النتائج كذلك سيطرت النظرة الجزئية على النظرة الكلية مما يؤثر على التكامل والإعتماد على العلاقات السلمية عوض العلاقات العضوية المستمدة من منطق النتائج كما يؤدي إلى تقييد الأعمال الابتكارية.

الإعتماد فقط على الاتصالات التي تخضع لمنطق التسلسل الهرمي بين بينما المنظمات الحديثة أولت عناية للاتصالات الأفقية بين الإدارات داخل نفس المستوى التنظيمي.

الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية في المستويات الحديثة لما لها علاقة مباشرة مع عملية اتخاذ القرارات، على العكس في التنظيم الكلاسيكي يبحث كل مسؤول أن يكون لديه نظام معلومات خاص به إذا ما يؤدي إلى مركزية القرارات.

أدى كبر حجم المؤسسات وإرتفاع عدد العاملين بها والخبرات والمؤهلات العالية إلى خلق الكثير من الوظائف الجديدة والتي تطلب إعادة النظر في صياغة الهياكل التنظيمية بكيفية تتماشى والمعطيات الجديدة والعوامل التي أدت إلى إعادة النظر في صياغة الكثير من المفاهيم الكلاسيكية مثل التفرقة بين التنفيذ والاستشارة، المركزية واللامركزية، مبدأ وحدة السلطة الآمرة...

ومن رواد هذا الاتجاه (اتجاه النظم) قد اهتم (weick. kahuk. Katz) وقد اهتم weick

بكيفية وصول المعلومات إلى المنظمة وإنتقالها وتوصيلها داخل المنظمات أما simon.

march فقد نظر إلى المنظمة كعضو يعمل على فهم وإستيعاب المعلومات مركزاً على كيفية توصيلها ونقلها وأمر طبيعي أن المنظمة مفتحة بين أجزائها وبين بيئتها يسهل عليها إنسياب المعلومات وتحقيق التغذية العكسية، كما يمكنها التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي.

ونظرية النظم تهتم بالترابط والتبعية في العمليات والوظائف بين النظم الفرعية في المنظمة، ونظرية النظم المفتوحة وسعت هذه النظرية لتشمل الميكانيكية المعقدة لتبادل المعلومات مع بيئة المنظمة من أجل التعامل مع عدم التأكد.

ويمكن تعريف الإتصال ضمن هذه النظرية أنه تبادل للرسائل والمعاني بين المنظمة وبين بيئتها كما هو بين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية.

والإتصال هو الغراء الذي يمسك المنظمة ببعضها ويحقق الإنسجام والتوفيق بين أجزائها، ونظرية النظم المفتوحة اهتمت بالتكيف وكما أشار كان وكاتز بأن الإتصال لا يمكن فهمه على أنه عملية نقل رسائل بين المرسل والمستقبل، ولكن يمكن فهمه بارتباطه بالنظام الاجتماعي الذي يظهر فيه، فالإتصال خلال النظام الاجتماعي يعتبر صعبا ولكن لين و كورويين وموناهان حذروا من زيادة المخاطر في الإتصال بين الأنظمة الاجتماعية حيث أن الناس من فئات اجتماعية مختلفة فقد تعلموا التكيف المختلف مع المادة والوقت ولكنهم من لغات مختلفة وتتشأ مختلفة إضافة إلى اختلاف الرسائل و المعنويات، فالإتصال الحر مع بعض الناس يعاق بالعرق والفئة الاجتماعية الخاصة به وهذه الأشياء يمكن أن تؤثر على إضافة المعاني في المجتمعات المختلفة⁵⁶.

12- نظرية الاتصالات:

إن جودة نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر، بالإضافة إلى حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم فالإتصال هو العصب الحساس في حياة الأفراد والمنظمات، إذ لا يمكن أن يكون هناك عالم بدون اتصالات بين الأفراد فيما بينهم أو بين الأفراد والمؤسسات وأكثر من ذلك فإن تقدم أي مجتمع مرتبط بإيصال المعلومات إلى أفرادها وتقاسم المعرفة وإثراء الثقافة والت عمق في فهم الفنيات التقنية.

⁵⁶ حامد أحمد رمضان بدر : إدارة المنظمات، إتجاه شرطي، دار الفيلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1982، ص ص 29 30.

ويمكن القول بأن مصير المنظمات الاجتماعية والأفراد يتوقف على نوعية المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين لاتخاذ القرارات الصائبة والحقيقة تكشف لنا جانب مهم في الإدارة والتنظيم وهو أن جودة العمل وسلامة القرار على أي مستوى تتوقف على قنوات الإتصال التي تقام بين العاملين وقاداتهم، فإذا كانت الهياكل متماسكة ويسودها الإنسجام فإن دور القائد يسهل لأنه يمارس سلطاته من خلال الاتصالات التي تقام بينه وبين مساعديه من جهة وبينه وبين البيئة الخارجية من جهة أخرى.

إن أكبر عيب يوجد في المنظمات والإدارات الحديثة هو سوء توصيل المعلومات واتخاذ القرارات بصفة إرتجالية، فعلى سبيل المثال: تبين من خلال دراسات ميدانية أن الاتصالات المباشرة بين المسؤولين ومساعديهم تعتبر من أهم العوامل التي تساعد الموظفين في النجاح في أعمالهم، وتحسين أوضاعهم الإدارية والمالية، فعن طريق إيصال المعلومات بدقة واختيار الأهم و الجيد منها يتسنى للعديد من العاملين في المؤسسات أن يحصلوا على ترقية و يصعد بسرعة في السلم الإداري، كما إتضح أن الاتصالات تساهم إلى حد كبير في تحسين سلوك الأفراد في النقاش الذي يدور بين مجموعة من الناس قد ينتج عنه تغير العمليات وحل المشاكل، ولهذا فالمجموعات التي يتناقش أفرادها في قضايا تهمهم يستفيد أعضاؤها من ذلك الحوار بكيفية لا يمكن مقارنتها بنتائج الإستماع إلى محاضرة، لأن الإتصال المتبادل بطريقة مباشرة يكون أكثر جدوى من الإتصال الآتي من اتجاه واحد، ولعل المشكل الأساسي بالنسبة لنظرية الاتصالات هو أن كفاءات تمرير المعلومات من جهة إلى أخرى تتعرض إلى عمليات غريبة وتحويل وتأويل في كل مراحل إيصال المعلومات إلى الجهة المقصودة⁵⁷.

عاشرا - معوقات الإتصال التنظيمي:

يعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن الإتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل والبناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها⁵⁸، غير أن هذه العملية الاتصالية داخل

⁵⁷ عمار بوحوش : الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 41.

⁵⁸ خضير كاظم حمود : السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 16.

المنظمات تواجه العديد من العوائق والعراقيل والتي تحد من فعاليتها، وتؤدي في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، لذا لابد لنا من الوقوف أو التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الإتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويمكن توضيحها من خلال النقاط التالية :

1- معوقات شخصية: ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي تتعلق بالفرد ذاته سواء كان مرسل أو مستقبلاً حيث أن الفروقات الفردية تلعب دوراً أساسياً في عملية الإتصال وأهم هذه المعوقات ما يلي:

أ- **التباين في الإدراك:** إن هذا التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني بصورة مختلفة، ومن ثمة إن الأحكام التي يصدرونها للأشياء مختلفة.

ب- **الاختلافات الثقافية:** إن التمايز والتباين بين الثقافات والفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ويكون الترميز فيما بينهم مختلف، وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة والتعقيد، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء عاداته وخبراته و تقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها⁵⁹.

ومنه يمكن أن الأفراد يتباينون فيما قابليتهم و إستعدادهم الذاتي في الإدراك والإستيعاب الفكري والذهني، لذا فإن تحقيق الإتصال لا يتم بنجاح إلا إذا أخذت بعين الاعتبار الفروقات الفردية والاستعدادات الإدراكية والذهنية للأفراد، فالذكاء والثقافة العامة والخبرة المتراكمة وغيرها من المتغيرات ذات أثر كبير

في نجاح الإتصال بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها.

- الإنطواء وعدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

- حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها للزملاء لكي يظهر بمظهر المتميز.

⁵⁹ كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 3، 2004، ص242.

-المبالغة في الإتصال : وهي عكس حبس المعلومات أي الإفراط في نقل المعلومات.
 -سوء العلاقات الفردية بين العاملين يعمل على عدم التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة وهذا بدوره يؤدي إلى صعوبة الاتصال⁶⁰.

وعليه يمكن القول أن اختلاف الأهداف وعدم تجانسها بين الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة يعد من العمليات المعرّقة للاتصال وإنسياب المعلومات وتبادلها.

-تشويه المعلومات سواء كان ذلك عن قصد أو عن غير قصد فإن ذلك يؤدي بدوره إلى إنحراف عملية الإتصال عن مسارها، ومن ثمة عدم تحقيق الهدف من ورائها.

2- معوقات تنظيمية: قد تكون عوائق الاتصالات تنظيمية ويمكن حصرها في ما يلي :

◀ اختلاف المكانة: إن اختلاف مكانة الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات نتيجة ما قد ينجر عن ذلك من آثار نفسية في خوف العامل من رئيسه مثلا أو الخجل منه أو عدم فهم أوامره ونواهيه نتيجة اختلاف الدرجة العلمية ومدى قدرة العامل البسيط على إستيعاب محتوى الاتصالات.

◀ حجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الإتصال أو فشلها، إذا كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية استقبالي الإستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

◀ مكان تواجد المستقبل أثر على مدى إستيعابه للمعلومات، إذ أن العامل وسط ورشة الإنتاج قد لا يسمع محتوى الرسالة بتفاصيلها، كما أن العامل الذي يشتغل بمركز الشركة يكون سهل الإتصال عن طريق مختلف القنوات، بينما يصعب الإتصال بأفراد آخرين منعزلين، حيث قد تتعدم بعض وسائل الإتصال الضرورية⁶¹.

◀ غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو الإشراف يؤدي إلى تشويش الاتصالات المركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات رغم

⁶⁰ محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005، 252.
⁶¹ بوفلجة غياث : مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006، ص 41.42.

بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وصحتها.

◀ كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية، مما يعرض هذه المعلومات لعملية تحريف وحذف ذهابا وإيابا من القاعدة للقمة⁶².

◀ عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من خلال الإنتقاء الإدراكي والذي يمثل اتجاه الأفراد إلى إنتقاء جزئيات من المعلومات التي تعطى لهم، وليس كل هذه المعلومات التي ينقلها الأفراد هي تلك التي تتفق مع أهدافهم أو تلك تلك التي تتفق مع معتقداتهم ومدرجاتهم السابقة ويتوقف مقدار المعلومات المنتقاة أيضا على قدرات الأفراد على إدراج وإستيعاب المعلومات المتاحة⁶³.

4- معوقات بيئية: تتمثل تلك المعوقات بالأثار الناجمة عن البيئة التي يعيش فيها الفرد سواء كانت داخل العمل أو خارجه ومن هذه المعوقات ما يلي :

◀ مشكلة اللغة و مدلولاتها، حيث أن الكلمة قد يكون لها أكثر من معنى ومفهوم ومن هنا تكون عائق أمام عملية الاتصال، حيث أن كل من المرسل والمستقبل يفهما بشكل مختلف.

إذا يمكن القول أنه عند كتابة أي رسالة اتصالية بلغة معقدة واستخدام المصطلحات الفنية يؤدي إلى تشويش عملية الاتصال، لأن المفاهيم والمصطلحات يمكن أن تحمل أكثر من معنى، مما يؤدي إلى تفسيرها وإعطاءها معاني أخرى.

5- التشتت الجغرافي: حيث أن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات وموقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الإتصال بينها في الوقت المناسب.

⁶² جمال الدين العويسات : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هوما للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 3، 2009، ص52.
⁶³ أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 273.

إذا يلعب بعد المسافة جغرافيا بين المرسل والمستقبل دورا في الإخفاق في تحقيق نتائج الإتصال إذ أن المسافة الجغرافية البعيدة غالبا ما تشكل الأداة القاهرة تحد من إمكانية إستيعاب مدلولات الرسالة ومعانيها الضمنية الصحيحة.

- ◀ عدم كفاءة أدوات الاتصال، حيث أنها لا تستطيع التغلب على مشكلة التشتت الجغرافي.
- ◀ الإفراط في طلب البيانات و المعلومات من قبل أجهزة الرقابة، مما يؤدي إلى اختناق قنوات الإتصال في المنظمة مما يؤثر على تحقيق الأهداف.
- ◀ عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة، مما يؤدي إلى تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والعاملين في المنظمة وهذا بدوره يؤدي إلى الحد من عملية الاتصالات الفعالة⁶⁴

⁶⁴محمود سلمان العميان : مرجع سبق ذكره، ص253 .

الخلاصة:

إن الإتصال التنظيمي داخل المؤسسات عملية ذات أهمية، حيث يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على المؤسسات أن تعطي أهمية بالغة للاتصال باعتباره مفتاح النجاح وضمان السير الحسن لأعمال المؤسسة وتحقيق أهداف الأفراد و أهدافها ككل.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: أساليب تحليل البيانات

خامساً: مجتمع الدراسة وخصائصه

خلاصة

تمهيد:

بعد ان يتمكن الباحث من انجاز ما تعلق من الفصول التي بنى عليها طرحه المفاهيمي والعلمي التي ترسم له مسارا منطقيا وفق تسلسل غير واضح نظرا لأنه لا يتم إثبات مختلف التصورات النظرية إلا عندما يتم إسقاطها ميدانيا بالاعتماد على منهج يقود الباحث إلى المسار الصحيح ومجموعة من الأدوات والمجالات ومجتمع دراسة محدد للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة.

أولاً. مجالات الدراسة:

من الخطوات المنهجية التي يتم الاعتماد عليها في البحوث الاجتماعية هي تحديد مجالات الدراسة، حيث تعتبر من أهم الخطوات نظراً لما تحمله من أهمية بإجماع من العديد من الباحثين والمختصين في هذا المجال.

ووفق هذا التوجه قام الطالبان بتحديد ثلاث مجالات رئيسية تحملها الدراسة تمثلت في:

1. المجال المكاني للدراسة:

ويقصد بهذا المجال الحيز الجغرافي أو المكاني الذي ستجرى فيه الدراسة الميدانية الخاصة بهذا البحث الاجتماعي، وقد اختير من قبل الطالبان مؤسسة مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة كنطاق لها وسيتم إعطاء صورة موجزة عنها كما يلي:

أ -التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة:

تعتبر مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة من بين المؤسسات العمومية التي تسعى إلى ترقية الثقافة بالولاية وكذا تشجيع الفنون والإبداع وتطوير المسرح والفنون بكل أنواعها وأشكالها وكذا الترفيه والمطالعة بالإضافة إلى حماية والتعريف بالموروث المادي واللامادي لولاية تبسة . وهي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم -414/94 المؤرخ في 23 نوفمبر 1994 المتضمن أحداث مديريات الثقافة في الولايات وتنظيمها وتشتمل على أربعة مصالح هي:

❖ مصلحة التراث الثقافي.

❖ مصلحة الفنون والآداب.

❖ مصلحة النشاطات الثقافية.

❖ مصلحة الإدارة والتكوين والتخطيط.

ويمكن أن تضم كل مصلحة 03 مكاتب على الأكثر تبعا لجسامة المهام التي تضلع بها.

ويبلغ عدد موظفي مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة 35 موظفا لمختلف الأسلاك والرتب

بالإضافة إلى خمسة موظفين متعاقدين وعدد من العاملين في إطار عقود ما قبل التشغيل.

ب- الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة والفنون:

طبقا لأحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 94-414 المؤرخ في 23 نوفمبر 1994 يحدد

التنظيم الداخلي لمديرية الثقافة والفنون كما يلي:

❖ الأمانة

* مصلحة الإدارة والتكوين والتخطيط:

◀ تقوم هذه المصلحة بإدارة ومتابعة شؤون المستخدمين في مساهم المهني وتضم المكاتب

التالية:

● مكتب الإدارة والوسائل.

● مكتب التخطيط والتكوين.

❖ مصلحة النشاطات الثقافية:

◀ تقوم هذه المصلحة بإعداد ومتابعة النشاطات الثقافية والفنية وكذا اعتماد الجمعيات

ومتابعة نشاطاتها وتضم المكاتب التالية:

- مكتب الجمعيات والمؤسسات الثقافية.
- مكتب ترقية الانتاج السمعي البصري.
- مكتب النشاطات والتظاهرات الثقافية.

❖ مصلحة الآداب والفنون:

◀ تقوم هذه المصلحة بتشجيع العمل الأدبي والفني والمسرحي وكذا العمل على ترقية

المطالعة العمومية ودعم نشر الكتاب، وتضم المكاتب التالية:

- مكتب المطالعة العمومية والكتاب.
- مكتب ترقية المسرح والفنون الايقاعية.
- مكتب دعم الابداع والفنون الثقافية.

❖ مصلحة التراث الثقافي:

◀ تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على الممتلكات الثقافية المادية وغير المادية وكذا إعادة

الإعتبار للتراث الثقافي وتضم المكاتب التالية:

- مكتب المعالم والمواقع التاريخية.
- مكتب المتاحف والفنون التقليدية.
- مكتب ترقية التراث.

كما يحظى القطاع بأربع مؤسسات ذات طابع إداري وإقتصادي تحت الوصاية وهي:

❖ دار الثقافة لولاية تبسة.

❖ المتحف الوطني العمومي.

❖ المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية.

❖ إدارة المتاحف والمواقع الأثرية لولاية تبسة.

وتعمل هذه المؤسسات في ظل المهام المنوطة بها كل في إطار القوانين السارية المفعول التي تحكمها وفي حدود إختصاصها.

كما تتوزع العديد من المراكز الثقافية عبر تراب الولاية في عدة هياكل ثقافية حيث وجهت السلطات المحلية جل اهتمامها لإعادة بعث هذه المراكز للوجود وهذه المراكز هي:
-مركزين ثقافيين على مستوى بلدية العوينات والعقلة تابعين لمديرية الثقافة والفنون.

ج- مهام مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة:

تقوم مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة بالمهام التالية:

- ◀ تشجع العمل المحلي في ميدان الإبداع والترقية والتنشيط الثقافي والفني.
- ◀ تنشيط الجمعيات ذات الطابع الثقافي وتنسيقها وتمسك بطاقة خاصة بها وتبدي رأيها في طلبات الإعانة التي تقدمها الجمعيات المذكورة.
- ◀ تقترح وتساعد بالاتصال مع السلطات والهيئات المحلية المعنية أي مشروع لإنشاء هياكل جديدة ذات طابع ثقافي وتاريخي وإقامتها.
- ◀ تتابع وتدعم الأنشطة والمؤسسات المحلية والجهوية في التكوين والبحث المتصلين

بالثقافة.

◀ تعد وتقتراح بالتشاور مع المؤسسات والجمعيات الثقافية والشخصيات التي تمثل عالم

الثقافة برامج العمل الثقافي المتعددة.

◀ تعمل على ترقية المطالعة العمومية وتطوير شبكة المكتبات.

◀ تسهر على حماية التراث والمعالم التاريخية أو الطبيعية وعلى صيانتها والحفاظ عليها.

◀ . تسهر على تطبيق التشريع في مجال المعالم والآثار التاريخية والطبيعية.

◀ تتابع عمليات استرجاع التراث الثقافي والتاريخي وترميمه.

◀ تشارك في عمليات ترقية الصناعة التقليدية والمحلية وتسهر على المحافظة عليها.

◀ تسهر على حسن سير المؤسسات والهيئات الثقافية الموجودة وتقتراح أي إجراء يرمي

لتحسين تسييرها وعملها.

◀ تقيم دوريا الأنشطة الثقافية المنتشرة في الولاية وتعد البرامج والحصائل المرتبطة بها.

◀ تتخذ أي إجراء يتصل بالأنشطة الثقافية.

2. المجال الزمني للدراسة:

تحقيقا للأهداف المنشودة اقتضى ذلك توافق المجال الزمني والذي يمثل الفترة الزمنية التي تم

اجراء الدراسة فيها مع طبيعتها ومجالها البشري، وقد استغرقت هذه الدراسة طيلة الموسم

الجامعي 2022-2023 وقد قسمت إلي قسمين أساسيين هما:

أ -القسم النظري: إمتد هذا القسم من شهر ديسمبر 2022 إلى غاية شهر أفريل 2023، حيث تم فيه بناء الإشكالية صياغة المفاهيم والفرضيات والدراسات السابقة وتحديد نموذج الدراسة وكل ما يتعلق بالمتغيرين الأساسيين محل البحث

ب - القسم التطبيقي الميداني : وقد توزع هذا القسم على عدة مراحل كالتالي :

✓ المرحلة الإستطلاعية : وتتمثل في الإتصال المبدئي أو الأولي بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة، وكان ذلك في أواخر شهر ديسمبر 2022 إلى غاية بداية شهر جانفي 2023، فبعد التأكد من توافق إشكالية الدراسة مع هذه المؤسسة، تم الإتصال بها وكان ذلك في يوم 10 ديسمبر 2022 للحصول على الموافقة المبدئية من قبلها وبعد الحصول عليه وذلك بمساعدة رئيس مصلحة النشاطات الثقافية والطالب بريقة صالح الذي يشتغل بهذه المؤسسة منذ سنة 2008 تدرج فيها وظيفيا بعدد المناصب والرتب إنطلاقا من فئة العمال المهنيين و صرولا إلى العمال الإداريين والتي آخرها توليه اليوم مسؤولية تسيير مكتب الجمعيات الثقافية، وبعد الحصول على الترخيص بإجراء الدراسة الميدانية من جامعة الشيخ العربي التبسي بتبسة يوم 09 فيفري 2023، وتم إيداع الطلب لدى امانة المؤسسة في نفس اليوم، وتم الحصول على الموافقة من قبلها يوم 25 فيفري 2023، وبعد هذا التاريخ قام الطالبان بمجموعة من الزيارات إلى المؤسسة تم فيها التعرف عليها و أخذ صورة أولية عنها وعن محيطها والعلاقات السائدة فيها بين الموظفين في مختلف الأسلاك الرتب، وقد تلقى الطالبان ترحيبا واسعا من قبل مدير

الثقافة والفنون ومسؤولي وموظفي المؤسسة، اللذين ابدوا كل استعدادهم للمساعدة في سير الدراسة مع إبداء إعجابهم بموضوعها المتمثل في أنماط القيادة وتأثيرها على الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

✓ **مرحلة الإعداد التطبيقي:** إمتدت هذه المرحلة من شهر فيفري 2023 إلى غاية أبريل

2023، حيث قام فيها الطالبان بإجراء جولات في محيط المؤسسة وتم ذلك بعد تعيين مؤطر من قبلها لمرافقة الطالبان في خطوات دراستهما الميدانية في المؤسسة، حيث تم التعرف على مختلف المصالح والمكاتب التي تتضمنها بالإضافة إلى مقابلة الموظفين والتحاور معهم حول وظائفهم وسلطاتهم والمبادرات التي يقومون بها في إطار العمل والإضافات التي يقومون بتقديمها في وظائفهم وكانت المقابلات معهم مقابلات حرة تم فيها جمع العديد من المعلومات والمعطيات المفيدة للدراسة، وأخذ نظرة عن الظروف السائدة في المؤسسة وأخذ نظرة على بيئة العمل والموظفين.

✓ **مرحلة تفريغ البيانات وتحليلها وتفسيرها:** تمت هذه المرحلة في الفترة الممتدة من

أواخر شهر أبريل 2023 إلى غاية بدايات شهر ماي 2023، وقد خصصت هذه المرحلة للقيام بمقابلات فردية مع كل الموظفين الذين يشغلون مناصب قيادية بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة حسب الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي للمؤسسة والموزعين في المناصب القيادية المذكورة تاليا:

- المدير الولائي للثقافة والفنون .

- رؤساء المصالح الأربعة رؤساء .

- المنسقين العامين بالمؤسسة .

بالإضافة إلي توزيع الاستبيانات على كل المرؤوسين بالمؤسسة والموزعين في مختلف الأسلاك والرتب وهذا بعد عرضها على المشرف للوصول إلي شكلها النهائي وتحكيمها من قبل أساتذة في جامعة الشيخ العربي التبسي بتبسة، وقام بعدها الطالبان بتفريغ بياناتها وتحليلها ثم عرض النتائج ومناقشتها على ضوء تساؤلات وفرضيات الدراسة.

3. المجال البشري للدراسة:

ويقصد به تحديد مجتمع الدراسة أو مجموعة الأشخاص أو الافراد الذين ستجرى عليهم الدراسة، حيث تتمثل في مجموع موظفي مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة والتي تضم 55 موظف في مختلف الرتب والأسلاك موزعين على مجموعة من المصالح (حسب آخر إحصائيات تمت إلي غاية 31 ديسمبر 2022) والمتحصل عليها من قبل مصلحة المستخدمين لمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة .

ثانيا. منهج الدراسة:

يمثل منهج البحث العلمي أحد أساليب التفكير التي تساعد الباحث على تنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وذلك بعد الحصول على عليها من شتى المصادر وذلك من أجل الوصول إلي نتائج للبحث العلمي الذي يتناول ظاهرة أو مشكلة معينة كان قد اتخذها الباحث سببا رئيسيا للإقدام على القيام بالدراسة.

وقد عرف على أنه الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج المشكلة البحث.¹

وقد إعتد الطالبان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني بوصف وتحليل وتفسير مختلف الظواهر للوصول إلي أسبابها وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، اي أنها" محاولة الوصول إلي المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها".

ويعد المنهج الوصفي عملية تهدف إلي تشخيص الواقع كما هو قائم، وقد إستفاد الطالبان من آليات هذا المنهج في رصد دور تأثير أنماط القيادة على الإتصال التنظيمي، من خلال جمع مختلف الآراء والمعلومات والمعطيات من مجتمع البحث المعني بالدراسة حول أبعادها من أجل الإجابة على تساؤلات هذه الدراسة للوصول إلي مجموعة من الاستنتاجات التي تساعد على تقديم أدق نتائج ممكن أن تصل إليها هذه الدراسة.

ثالثا. أدوات وتقنيات جمع البيانات:

من المستحيل أن يتم ضمان أي دراسة دون الإعتماد على تقنيات بحث علمي دقيقة تسهل على الباحث جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة بشكل دقيق. وتعتبر من أهم المراحل التي يمر عليها أي بحث علمي كونها تضيف قيمة كبيرة للبحث ودقة للبيانات والنتائج المتوصل إليها من قبل الباحث، ولكن لا يتم ذلك إلا بالاختيار الجيد للأدوات

¹محمد بابا عمي، مقارنة في فهم البحث العلمي، دار وحي القلم، طبعة الأولى، سوريا، 2014، ص52.

التي تتماشى مع موضوع وطبيعة الدراسة، ونظرا لصعوبة فهم تغيرات الواقع فقد يلجأ الباحثين إلى الاعتماد على أكثر من أداة لتحقيق الدقة العلمية وتجنب التحيز.

ومن هذا المنطلق فقد اعتمدت هذه الدراسة على الأدوات التالية:

1. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة أحد أهم أدوات الدراسة التي تمكن الباحث من الحصول على بيانات التي يحتاج إليها في دراسته، كما أنها تعتبر من أقدم أدوات الدراسة التي تم الاعتماد عليها من قبل الباحثين في الحصول على البيانات، وتعتمد الملاحظة على مشاهدة الباحث للظاهرة التي يقوم بدراستها وتسجيل ما يقوم بملاحظته.

وقد تم تعريفها على أنها "عبارة عن عملية مشاهدة، أو متابعة لسلوك ظواهر محددة، أو أفراد محددين خلال فترة أو فترات زمنية محددة، وضمن ترتيبات بيئية تضمن الحياد أو الموضوعية لما يتم جمعه من بيانات أو معلومات".²

وقد ركز الطالبان خلال استخدامهما لهذه الأداة على ملاحظة سلوك الموظفين داخل مؤسسة مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة بالمشاركة في نشاطهم، للتعرف على سلوكياتهم وبيئة العمل السائدة ونظم الاتصالات المعتمد عليها ومختلف المبادرات والمقترحات التي يتم تقديمها من طرف الموظفين، وقد قدمت الزيارة التي قامت بها الطالبة عفاف بوخملة لمختلف المصالح من ملاحظة سلوك الموظفين بشكل طبيعي خلال عملهم اليومي كما اعتمدت الدراسة على

² مفهوم الملاحظة: www.manaraa.com بتاريخ 03 - 05 - 2023، على الساعة 21:10.

ملاحظة الطالب بريكة صالح بالملاحظة بالمشاركة بصفته موظف بالذات المؤسسة منذ سنة

2008 وقد تم تدوين ما تم التحصل عليه من مشاهدات في شبكة الملاحظة.

2. الإستمارة:

-وهي من أبرز الأدوات المستخدمة في الأبحاث العلمية، وعلى وجه الخصوص في البحوث الاجتماعية، فهي سبيل الباحث للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بمفردات الدراسة، وتستخدم لاكتشاف معلومات مهمة حول أبعاد المشكلة محل الدراسة.

-وقد عرفت على أنها مجموعة من الأسئلة والإستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعضها الأخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه.³

-أما نوع الاستمارة المستخدمة من طرف الباحثين فهي من الاستمارات نصف المفتوحة، وهي الاستمارة التي تتضمن فقرات تتطلب إجابات محددة وفقرات أخرى تتطلب من المبحوث الاجابة عليها كتابة.

³محمد سرحان علي المحمودي:مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الطبعة الثالثة، اليمن، 2019، ص126.

-أما توزيع الاستمارة من قبل الباحثين فقد تم مباشرة بينهم وبين موظفي مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة، كما منح الوقت الكافي للمبحوثين الذين يمثلون مجتمع البحث للإجابة عن مختلف الأسئلة واسترجاع الاستمارة.

-تم توزيع 46 إستمارة على مجموع فئة المرؤوسين بمؤسسة مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة وشملت هذه الفئة موظفين من عدة مكاتب ومصالح و من عدة تخصصات .

-وتم تقسيم إستمارة البحث المعنونة بأنماط القيادة و تأثيرها على الإتصال التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة إلى 4 محاور كالتالي:

أ- **المحور الأول :** البيانات الأولية والتي من خلالها تعرف الطالبان على الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة وقد ضم هذا المحور 5 أسئلة.

ب **المحور الثاني:** بيانات تتعلق بتأثير القيادة الأوتوقراطية على الإتصال التنظيمي النازل، وضم هذا المحور 12 سؤال.

ج- **المحور الثالث:** بيانات تتعلق بتأثير القيادة الديمقراطية على الإتصال التنظيمي الصاعد، وضم هذا المحور 12 سؤال.

د- **المحور الرابع:** بيانات تتعلق بتأثير القيادة الفوضوية على الإتصال التنظيمي المائل، وضم هذا المحور 13 سؤال.

وتم الاعتماد على المقابلة كأداة ثانوية للدراسة.

3. المقابلة:

وتعتبر المقابلة من أهم أدوات البحث العلمي لمساهمتها في توفير معلومات عميقة وكثيرة حول موضوع والظاهرة المراد دراستها، وتمتاز المقابلة بأنها من أكثر الأدوات دقة وذلك لقدرة الباحث على مناقشة المبحوث حول الإجابات التي يعمد إلي تقديمها.

حيث تعتبر من أهم طرق جمع البيانات والمعلومات وأكثرها صدقا، حيث يستطيع الباحث التعرف على مشاعر وانفعالات المبحوث، وكذلك اتجاهاته وميوله، وهذا ما لا يستطيع الوصول إليه إلا من خلال المقابلة، وهي عملية تتيح الفرصة للمبحوث التعبير الحر عن الآراء والأفكار والمعلومات ومنها وصول الباحث إلي المعلومات التي يريد الحصول عليها.⁴

وإعتمدنا في دراستنا على المقابلة الحرة حيث يتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على توجيه أسئلة حول الموضوع وغير محددة مسبقا في المقابل ومن خلال الإجابة تكون يتسلسل بعد طرح الأسئلة حيث تتيح للباحثين الحصول على معلومات أكثر عمقا عن الاتجاهات والدوافع وبالتالي يتوفر في هذا النوع من المقابلات المرونة في المقابلة".

وقد تم إجراء تسعة مقابلات (يحتوي الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي بمؤسسة مديرية الثقافة لولاية تبسة على تسعة مناصب قيادية) من قبل الباحثين في إطار البحث الميداني وذلك للحصول على أكثر تفصيل عن أبعاد الدراسة واستخدامها في التحليل.

4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

الصدق: ويقصد به قدرة الأداة على قياس ما تم وضعها لقياسه، وقد إعتد الطالبان على صدق المحكمين كونها تعتبر من أكثر الطرق استخداما، وقد قمنا بعرض الاستمارة الأولية

⁴محمد سرحان علي المحمودي: مرجع سابق، ص149.

على الأستاذ المشرف لمنحنا موافقته ثم تم تسليمها إلي المحكمين حيث قمنا باستعادتها بعد فترة قصيرة من تاريخ تسليمها، كما أن الأساتذة المحكمين ضمن إطار التخصص ومن ذوي الخبرة، وطلبنا منهم إعطاء رأيهم في الاستمارة من حيث أن الفقرات تقيس أو لا تقيس ومن حيث سلامتها اللغوية ووضوحها وبساطتها ومدى خدمتها لموضوع البحث.

وهذا الجدول أدناه يبين فيه أسماء المحكمين وتخصصاتهم.

جدول رقم (1) : يبين أسماء المحكمين وتخصصاتهم.

المحكمين	التخصص	الجامعة
د.المولدي عاشور	علم اجتماع	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
د.بوزيان عبد الغني	علم اجتماع	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
د.شارف عماد	علم اجتماع	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
د.جفال منال	علم اجتماع	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
د.سيدي دريس عمار	علم اجتماع	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

المصدر: من إعداد الطالبان

واخيرا تم الرد من قبل الأساتذة المحكمين على جميع الإستمارات التي تم تسليمها والتي تم إستلامها بشكل شخصي من طرف الباحثين، وبناءا على ذلك قام الطالبان بحساب صدق الاستبيان للتأكد من ملاءمتها مستخدمين لذلك معادلة لاوشي كالتالي:

$$\text{مستوى صدق البند} = \frac{N-N'}{Y}$$

حيث أن:

N = عدد المحكمين الذين اعتبروا البند يقيس

N' = عدد المحكمين الذين اعتبروا البند لا يقيس

Y = مجموع عدد المحكمين

ومنه فإن:

مستوى صدق الإستبيان = مجموع صدق البنود

$100 \times$

عدد البنود

وبذلك يكون:

$$\frac{36}{38} \times 100 = 94.73\%$$

38

وبعد جمع القيم المتحصل عليها في البنود وتقسيمها على عدد البنود فالقيمة المتحصل عليها هي التي تعبر عن الصدق.

إذن فمستوى الصدق الظاهري للاستبيان بعد تحكيمه من قبل الأساتذة معتمدين على معادلة لاوشي فقد تحصلنا على مستوى صدق بلغت نسبته % 94.73 ، وهو يعتبر مستوى مرتفع مما أشار إلي أن الاستبيان حسب خبرة الأساتذة المحكمين يقيس لما أعد لقياسه وجاهز للتطبيق إمبريقيا.

رابعاً. أساليب تحليل البيانات:

✓ بعد القيام بعملية جمع البيانات باستخدام الأدوات المذكورة سابقاً، ومن أجل تحويلها إلي مدلولات علمية سوسيولوجية، فقد إعتمدت الدراسة الحالية في عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها على الأسلوب الكيفي والأسلوب الكمي.

✓ وقد اعتمدنا في دراستنا على معادلة لاوشي لحساب صدق الإستبيان، وتم الاعتماد أيضا على برنامج spss في معالجة البيانات إحصائياً وفي بناء الجداول وعرض الرسومات البيانية.

✓ إعتد الطالبان من اجل استخلاص النتائج المحصل عليها على الاساليب الاستدلالية الوصفية والاساليب الوصفية التي تمثلت في التكرارات والنسب المئوية والجداول البسيطة، والتمثيلات البيانية وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة.

✓ كما استخدمنا في الأسلوب الكمي التكرارات والنسب المئوية، أما الأسلوب الكيفي فقد

تمثل في تحويل الأرقام والنسب إلي مدلولات كيفية علمية وتحليل النتائج وتفسيرها

بالإعتماد على النظريات المفسرة للدراسة والدراسات السابقة.

خامسا. مجتمع الدراسة وخصائصه:

يجب على الباحث مراعاة أهمية إختيار مجتمع الدراسة لأنه يساعده على إنشاء دراسته بصورة

دقيقة وبالأخص حول ما يتعلق بما قد لا يتمكن الباحث من جمع المعلومات حوله.

وقد عرف مجتمع البحث على أنه جميع الأفراد أو الأحداث أو المنظمات أو أي شيء آخر

يمثل موضوع البحث.

1- تحديد حجم (أفراد) مجتمع الدراسة:

يتم إختيار مجتمع البحث الذي يتوافق مع مشكلة الدراسة ويفي بشروطها ومتطلباتها وذلك من

أجل الوصول إلي نتائج يمكن تفسيرها، ومنه فإن مجتمع البحث الذي إعتمدت عليه الدراسة

الراهنة يتكون من مجموع موظفي مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة باختلاف رتبهم ومستوياتهم

المهنية الذي عددهم 55 موظف حسب إحصائيات سنة ديسمبر 2022، موزعين على مختلف

المستويات الإدارية في المؤسسة والمتحصل عليها من قبل رئيس مصلحة المستخدمين

بالمؤسسة، وقد إعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، تم توزيع 46

إستمارة عليهم وتم استرجاعها كاملة، 44 إستمارة مستوفية للشروط وقابلة للتحليل وإستمارتين

(02) شاردين، وهذا ما سيعتمده الطالبان كحجم لمجتمع الدراسة عند القيام بالتحليل والتفسير.

2- خصائص مجتمع الدراسة:

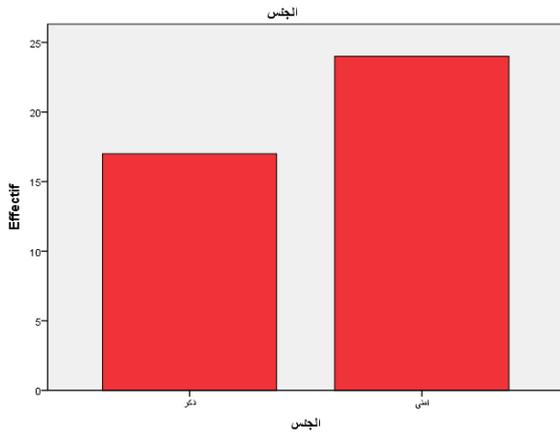
تم التحصل على خصائص مجتمع الدراسة من خلال جمع البيانات والمعلومات بالإعتماد على الإستبانة، والتي احتوت على البيانات العامة والمهنية للمبحوثين.

عرض النتائج الخاصة بالبيانات الأولية وتفسيرها:

جدول رقم (2) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير (الجنس) شكل رقم (7) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير

الجنس

(الجنس)



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	45,05%
انثى	24	54,5%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (2) والشكل رقم (7) أعلاه كشفت معطيات الدراسة الميدانية ان أغلبية

مجتمع الدراسة إناث حيث قدرت نسبتهم ب 54,5% في المقابل بلغت نسبة الذكور 45,5%

ومن خلال هذه المعطيات يتضح أن عدد الإناث في عالم الشغل والتوظيف العمومي بالجزائر

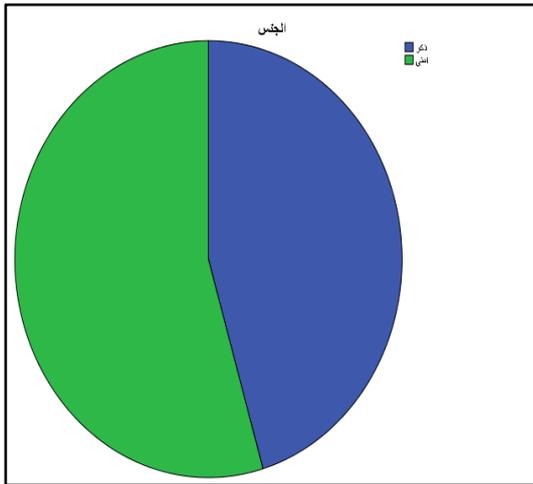
أكبر من نظيره بنسبة للذكور في المؤسسات الرسمية وهذا ما يفسر بالرجوع إلي عدة أسباب

منها انخفاض معدلات الأمية في الجزائر، وإقبال المرأة الجزائرية على عالم الشغل في كل الميادين والاندماج فيه من تجارة وإدارة وتسويق ... ، بالإضافة إلى سياسات التشغيل في الجزائر التي تدعم تشغيل المرأة في مناصب وظيفية مختلفة، وخروج المرأة من قوقعة ودائرة الجمود والروتين متخفية عن التقاليد والعادات المتعارف عليها والمتوارثة والتي تلزم المرأة بالمكوث في البيت وتحدي المجتمع واثبات ذاتها.

شكل رقم (8) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن

جدول رقم (3) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب

متغير السن.



السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى أقل من 30	3	6.8%
من 30 إلى أقل من 40	24	54.5%
من 40 إلى أقل من 50	14	31.8%
من 50 إلى 60	3	6.8%
المجموع	44	100%

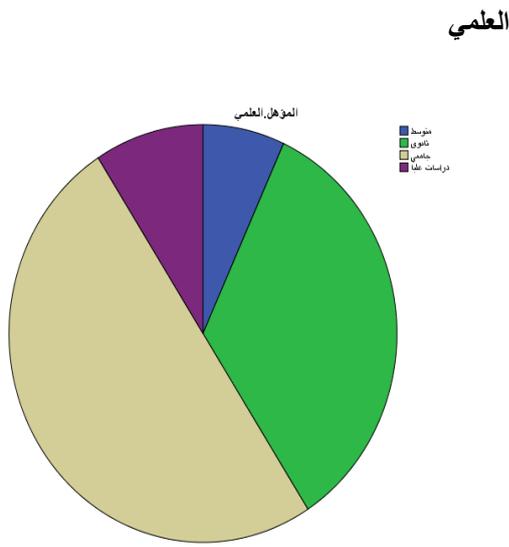
المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (3) والشكل رقم (8) أعلاه أوضحت معطيات الدراسة الميدانية أن جل مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة وهذا بنسبة 54.5% تليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 31.8%، تليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة، التي تمثل نسبة 6.8% من مجتمع الدراسة، و الفئة العمرية من 50 إلى 60 سنة نفس النسبة 6.8%.

ومن خلال هذه المعطيات تبين ان الفئة الشبابية هي الفئة الغالبة في مجتمع الدراسة وهذا ما يفسر بان المؤسسة تعتمد بقوة في توظيفها على العنصر الشبابي كونه يعتبر أفضل استثمار لها للرفع من جودة العمل فيها وذلك كون المؤسسة تقوم بالاستفادة من قدراتهم فكرية كانت أو بدنية واستغلالهم الاستغلال الأمثل الذي يضمن تحقيق أهدافها المستقبلية.

شكل رقم (9) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل

جدول رقم (4) يوضح توزيع مجتمع الدراسة من حيث المؤهل



النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
6.9%	03	متوسط
34.09%	15	ثانوي
54.56%	24	جامعي
4.54%	02	دراسات عليا
%100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (4) والشكل رقم (9) أعلاه، بينت المعطيات المتحصل عليها أن نسبة 54.56% من مجتمع الدراسة يمتلكون مؤهل جامعي، تليها المؤهل الثانوي بنسبة 34.09%، ثم يليها المستوى المتوسط بنسبة 6.9% وأخيرا الدراسات العليا بنسبة 4.54%.

ومن خلال هذه المعطيات تبين أن أغلبية مجتمع الدراسة من ذوي المؤهلات العليا وهذا ما يفسر بأن سياسة التوظيف التي تعتمدها المؤسسة قائمة على شغل المناصب لمن هم ذات مستوى علمي يرقى لتحمل كافة المسؤوليات المترتبة عنها من صلاحيات وسلطات وعلم

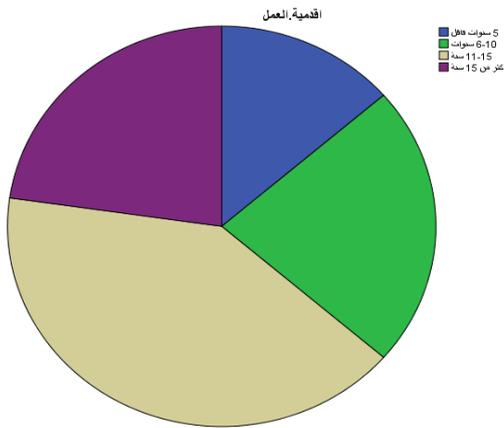
بالآليات والمناهج التي تسير بها مثل هذه الوظائف، بالإضافة إلى إمتلاك المؤسسة كافة المناصب التي لا تحتاج إلى مؤهلات دنيا، وإعتمادها في التشغيل على كافة المؤهلات العلمية باختلاف أنواعها.

شكل رقم (10) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب اقدمية

العمل

جدول رقم (5) يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب اقدمية

العمل



القدمية العمل	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	06	13.6%
من 6 إلى 10	10	22.7%
من 11 إلى 15	18	40.9%
أكثر من 15	10	22.7%
المجموع	44	%100

المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (5) والشكل رقم (10) أعلاه، إتضح من خلال المعطيات المتوفرة أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة يتمتعون بخبرة تتراوح بين 11 إلى 15 سنة حيث بلغت نسبتهم 40.9%، يليهم ذوي الأقدمية العمل من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 22.7%، ثم يليها بنفس النسبة من لديهم أقدمية أكثر من 15 سنة بنسبة 22.7% أيضا، وأخيرا من تقل أقدميتهم عن 5 سنوات بنسبة 13.6%.

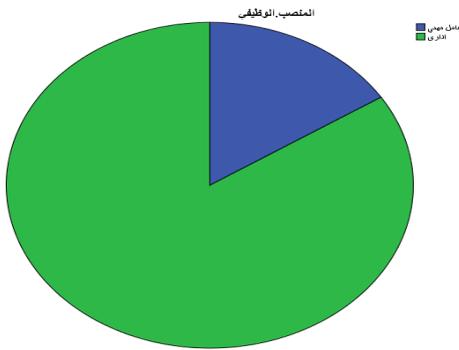
ومن خلال هذه المعطيات تبين أن جل مجتمع الدراسة يمتلك أقدمية كبيرة في مجال عملهم، وهذا راجع إلى تمسك الموارد البشرية ببيئة عملهم في المؤسسة نظرا لطول مدة عملهم فيها، مما جعلها مجال لخلق جو عملي حيوي يسوده الإنسجام بين الموارد البشرية للمؤسسة، وتوفير رصيد معتبر من الكفاءات والمهارات لأداء المهام، واستفادة العنصر الشبابي الذي تقل أقدميتهم في العمل عن 10 سنوات من خبرة من يفوقونهم أقدمية في هذا المجال العملي.

. شكل رقم (611) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب

جدول رقم (6) يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة من حيث

المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي



المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عامل مهني	07	15.9%
إداري	37	84.1%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (6) والشكل رقم (11) أعلاه، تبين من خلال معطيات الجدول ان نسبة 84.1% من موارد المؤسسة البشرية يشغلون منصب إداري، تليها نسبة 15.9% التي تمثل نسبة الموظفين فيها كالعمال المهنيين من حراس و سائقين وعمال نظافة وغيرهم.

هذه النسب راجعة إلى بنية الهيكل التنظيمي والتسلسل الإداري الذي تعتمد عليه المؤسسة وتقيدها بالقواعد والقوانين التنظيمية من حيث تصميم العمل وتعدد المهام، بالإضافة إلى طبيعة المناصب التي يعتمد في من يشغلها على مؤهلات وقدرات معينة متوافقة معها فكريا وعمليا بحيث تعتمد شبه كليا على العامل الإداري في مختلف المكاتب والمصالح للمؤسسة .

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل والذي تم فيه تحديد مجموع الإجراءات المنهجية التي يتوجب على كل باحث الإعتماد عليها ليتبين له مختلف الركائز التي قام عليها مجاله النظري والتي تمهد له الطريق نحو اختباره الميدانية بالاعتماد على أدوات منهجية تمكنه من الوصول إلى هدفه العلمي كالاعتماد على المنهج المناسب والأدوات المناسبة والمجالات التي قام عليها البحث الميداني وهذا عبر الإعتماد أولاً على المعلومات السيكمترية للعامل البشري للمؤسسة والتي أظهرت لنا اعتمادها بشكل كبير على العنصر الشبابي الحامل لمستوى تعليمي ممتاز، متمثلاً في الفئة الجامعية، كما أظهرت لنا هذه النتائج أن مجتمع الدراسة تحوز النسبة الأكبر منه على خبرة مهنية تتجاوز العشرة سنوات.

كما أظهرت لنا المقابلات المباشرة مع مختلف رؤساء المصالح والمنسقين ومدير المؤسسة نفس نتائج الإحصائيات حيث عبر كل المبحوثين عن ضرورة إعتماد المؤسسة على العنصر الشبابي من أصحاب المستوى الجامعي المتخصص، كما أكدوا جميعاً على ضرورة إكتساب الخبرة المهنية للمضي مستقبلاً في تحقيق أهداف المؤسسة .

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات

- 1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الاولى
- 2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
- 3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

ثانياً: مناقشة النتائج

- 1- مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة
- 2- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

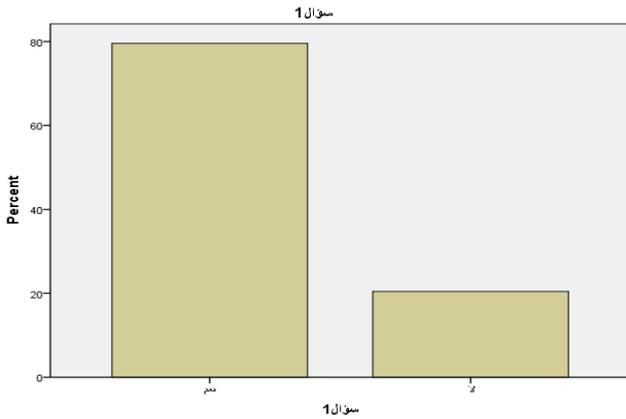
بعد إستكمالنا عملية تحليل نتائج الاستبيان قمنا بعرض وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها ميدانيا وذلك لمعرفة تأثير الأنماط القيادية على الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة للتأكد من صدق الفرضيات والاجابة على التساؤلات التي تم طرحها من قبل الباحثان لإستكمال مشوار بحثهما وصولا إلى عرض مجموعة من النتائج التي توج بها موضوع الدراسة ومن ثم مناقشتها على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة و النظريات السوسيوتنظيمية.

أولاً. عرض وتحليل البيانات:

1. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

شكل رقم (12) يمثل إصرار القائد بالالتزام
بالأنظمة والقوانين الرسمية.

جدول رقم (7) يمثل إصرار القائد على الالتزام.
بالأنظمة والقوانين الرسمية .



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	79.5%
لا	09	20.5%
المجموع	44	%100

المصدر: من إعداد الطالبان

تكشف المعطيات المبينة في الجدول رقم (7) والشكل رقم (12) أعلاه، ان نسبة 79.5% من
مجموع مجتمع الدراسة يؤكدون إصرار القائد في المؤسسة على الالتزام بالأنظمة والقوانين
الرسمية، في حين أن نسبة 20.5% صرحوا بعدم وجود إصرار من القائد في الإلتزام
بالأنظمة والقوانين الرسمية للمؤسسة.

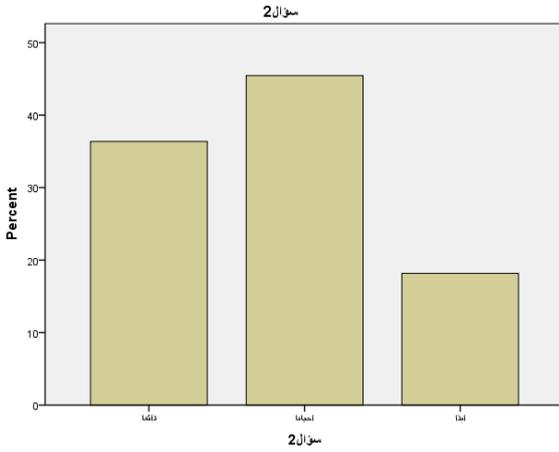
وهذا راجع إلى طبيعة النمط القيادي الذي ينتهجه القائد في تسيير المؤسسة بحيث يصر
على تطبيق كل القوانين والالتزام بالأنظمة الرسمية، مستغلا في هذا مجموع الصلاحيات التي
يتمتع بها .

جدول رقم (8) يمثل إحتفاظ القائد بجميع

شكل رقم (13) يمثل إحتفاظ القائد بجميع

الصلاحيات له .

الصلاحيات له



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	16	36.4%
أحيانا	20	45.5%
أبدا	08	18.2%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبان.

من خلال الجدول رقم (8) والشكل رقم (13) أعلاه، تبين من المعطيات ان نسبة 46.5% من

أفراد مجتمع الدراسة أكدوا ان القائد أحيانا ما يحتفظ بجميع الصلاحيات له، في حين ان نسبة

36.4% من مجتمع الدراسة أكدت ان القائد دائما ما يحتفظ بجميع الصلاحيات له، أما الفئة

المتبقية من مجتمع الدراسة والبالغ نسبتهم 18.2%. وهي النسبة الأقل في مجتمع الدراسة

عبروا عن عدم إحتفاظ القائد للصلاحيات المفوضة له.

وبالجمع بين النسب أحيانا ودائما المذكورتين سابقا يتضح أن أغلبية أفراد المجتمع المدروس

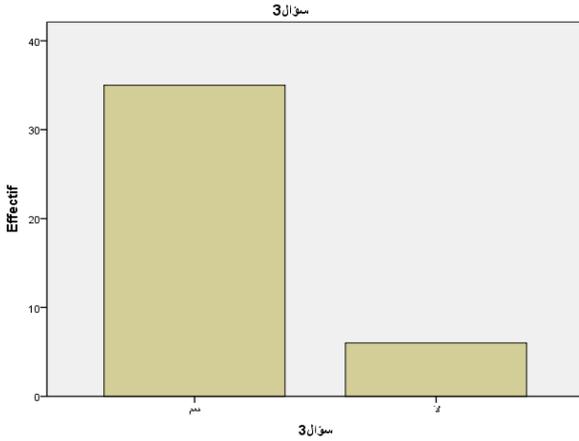
يرون أن القائد يحتفظ بالصلاحيات له دون منح جزء منها للمرؤوسين، وفي هذا إنتقاد للقيادة

الأوتوقراطية التي يرون فيها إنفراد كلي بالقيادة وعدم إشراك رأيهم أو اشراكهم في قيادة المؤسسة

للوصول بها إلى أهدافها المسطرة .

شكل (14) يمثل إلزام القائد للموظفين بالتعليمات والقوانين بطريقة فوقية .

جدول رقم (9) يمثل إلزام القائد للمرؤوسين بالتعليمات والقوانين بطريقة فوقية.



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	56.8%
لا	19	43.2%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال ما توضح في الجدول رقم (9) والشكل رقم (14) أعلاه، فإن نسبة 56.8% من مجموع مجتمع الدراسة يرون بأن القائد يلزم المرؤوسين بالتعليمات والقوانين بطريقة فوقية في حين ان نسبة 43.2% يرون عكس زملائهم بحيث عبروا عن عدم إلزام القائد لهم بالتعليمات والقوانين بطريقة فوقية .

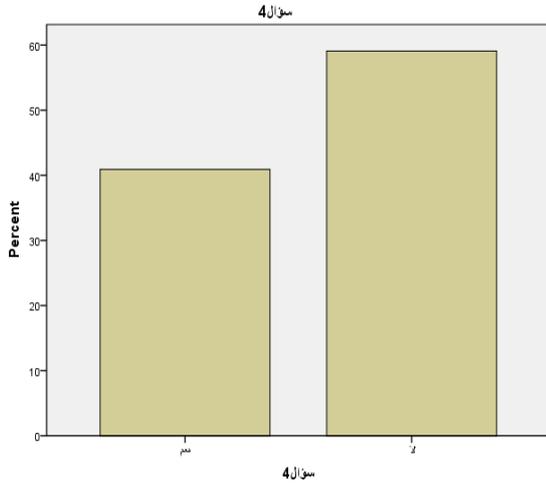
هذه المعطيات وهذه النسب المتقاربة تبين لنا أن القائد يتعامل مع مرؤوسيه في إلزامهم بالتعليمات والقوانين بطريقة فوقية بنوع من الإزدواجية بحيث يكون تعامل بطريقة فوقية مع الفئة الأولى في حين يكون التعامل بعكس الفئة الأولى مع الفئة الثانية ومن كل هذا يتبين لنا ان القيادة احيانا تفرض التعامل بنمطين مختلفين مع المرؤوسين وهذا حسب طبيعة المرؤوس .

جدول رقم (10) يمثل توجيه القائد

. شكل رقم (15) يمثل توجيه القائد بأسلوب

بأسلوب النهي والأمر دون مناقشة

. النهي و الأمر دون مناقشة .



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	40.9%
لا	26	59.1%
المجموع	44	%100

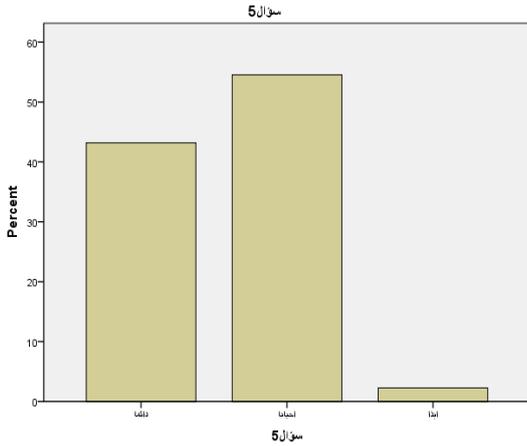
المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول (10) والشكل (15) أعلاه، تبين ان نسبة 59.1% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة أقرروا بعدم وجود توجيه قيادي لهم بأسلوب النهي والأمر دون مناقشة، في حين أن نسبة 40.9% من مجموع المعبرين أقرروا بأن قيادتهم لا توجههم بأسلوب النهي والأمر دون مناقشة. من خلال هذه النسب نستطيع القول أن القائد يتعامل مع الفئة الأكبر من مجتمع الدراسة بنمط قيادي ديمقراطي ولا يستعمل ضدهم أي تعالي ولا يتعامل معهم بطريقة فضة لكن و في المقابل نجد الفئة الأصغر من مجتمع الدراسة يتعامل معها بطريقة أوتوقراطية وهذا حفاظا على توازن المؤسسة مما يجعلهم يبذلون جهدا أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة .

جدول رقم (11) يمثل ميل القائد للصرامة في العمل .

العمل

شكل رقم (16) يمثل ميل القائد للصرامة في العمل



الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	19	43.2%
احيانا	24	54.5%
ابدا	01	2.3%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبان

مما تبين في الجدول رقم (11) والشكل رقم (16) المبين أعلاه، فإن نسبة 43.2% من

مجموع أفراد المجتمع المدروس تقر أن القائد يميل أحيانا للصرامة في العمل، في حين أن نسبة

54.5% ترى بأن القائد يتعامل ولا يميل أحيانا للصرامة في العمل مع مرؤوسيه، أما ما نسبة

2.3% من مجتمع الدراسة فتؤكد عدم ميل القائد إلى التعامل بصرامة مع مرؤوسيه.

وبالجمع بين النسب المذكورة في الجدول أعلاه (أحيانا ودائما) فإنها تمثل أغلبية مجتمع

الدراسة بنسبة ساحقة تقدر ب 97.7% نجد أن القائد يميل للصرامة في العمل وذلك رغبة منه

لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة وزيادة أداء مرؤوسيه والرفع من جودة الخدمات التي تقدمها

المؤسسة، ويشجع مرؤوسيه على بذل جهد أكبر عن طريق إنتهاج النمط الأوتوقراطي الذي

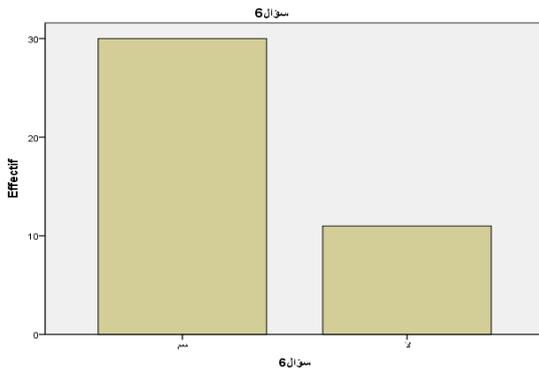
يقلص من عمل قناة الإتصال التنظيمي الصاعد .

جدول رقم (12) يمثل إنتقاد القائد للأعمال

شكل رقم (17) يمثل إنتقاد القائد للأعمال

الناقصة والخاطئة.

الناقصة والخاطئة.



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	93.2%
لا	03	6.8%
المجموع	44	%100

المصدر: من اعداد الطالبين

توضح معطيات الجدول (12) والشكل (17) أعلاه، ان نسبة 93.2% من افراد المجتمع

المعني بالدراسة يؤكدون إنتقاد القائد للأعمال الناقصة والخاطئة، في حين ان نسبة 6.8%

يرون العكس من هذا بحيث يرون ان القائد لا ينتقد الاعمال الناقصة والخاطئة لمرؤوسيه.

هذه النسب تدل وبوضوح أن القائد لا يسمح نهائيا بالتهاون أثناء أداء المهام بحيث يسهر على

كل كبيرة وصغيرة لأنه يعلم انه بإنتهاجه لهذا النهج في المراقبة وإنتقاد الأعمال الناقصة

والموجه فإنه يقلل من إعادة تكرارها وبهذا يعمل على تحسين أداء المرؤوسين وهذا النهج في

التسيير يدخل ضمن النمط الأوتوقراطي الذي يعيق الإتصال التنظيمي الصاعد بينما يقوي

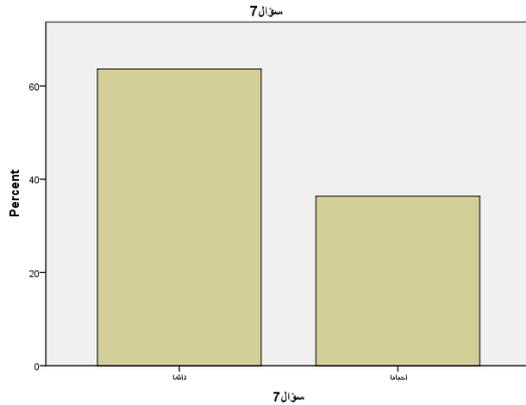
الإتصال التنظيمي النازل عبر الأوامر، اللوائح، الملاحظات .. .

جدول رقم (13) يمثل تأكيد القائد على إنجاز

العمل في مدته المحددة .

شكل رقم (18) يمثل تأكيد القائد على إنجاز

العمل في مدته المحددة .



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	28	63.6%
أحيانا	16	36.4%
المجموع	44	%100

المصدر: من اعداد الطالبان

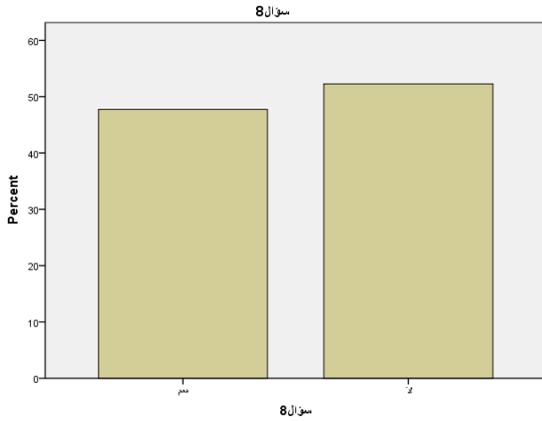
تكشف المعطيات المبينة في الجدول رقم (13) والشكل رقم (18) أعلاه، ان نسبة 63.6% من مجموع افراد مجتمع الدراسة تؤكد على أن القائد يؤكد على إنجاز العمل في مدته المحددة، في حين أن نسبة 36.4% منهم يؤكدون على أن قائدهم أحيانا ما يؤكد على إنجاز المهام في مدته المحددة.

وبالعودة إلى ما جاء من نسب في الجدول أعلاه نجد دوما أن القائد هنا يسهر شخصيا على كل كبيرة وصغيرة في مؤسسته بما فيها تأكيده الدائم على إنجاز العمل في مدته المحددة . هذه المعطيات تدل على أن القائد هنا لا ينتهج أبدا النمط الفوضوي بل يقف شخصيا على أداء مهام مرؤوسيه بالعمل على تحسين جودة العمل بها والسرعة في تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية وأداء جيد أثناء القيام بها .

جدول رقم (14) يمثل حزم القائد في أوامره وعدم شكل رقم (19) يمثل حزم القائد في أوامره وعدم

تقبله للنقاش .

تقبله للنقاش



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	47.7%
لا	23	52.3%
المجموع	44	%100

المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (19) الموضح أعلاه، يبين ان نسبة 47.7% من

أفراد المجتمع المعني بالدراسة يقرون بحزم القائد في أوامره وعدم تقبله للنقاش، في حين أن

نسبة 52.3% فإنها ترى عكس أقرانها من الفئة الأولى و تقر بأن القائد ليس حازم في أوامره

ويقبل النقاش .

هذه النتائج توضح لنا إنتهاج القائد لنمطين مختلفين في تسييره للمؤسسة وهذا حسب نوعية

وأداء و طبيعة مجتمع الدراسة، بحيث يكون حازم ولا يتقبل النقاش مع فئة، فيما يكون

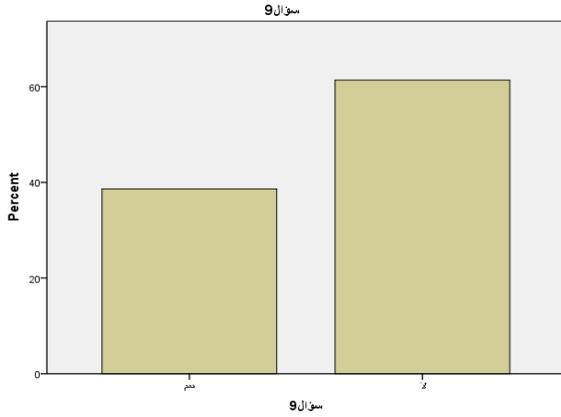
ديمقراطيا مع فئة أخرى بتسامحه معها وتقبله للنقاش وكل هذا خدمة لمصالح المؤسسة والعمل

على ترقيتها للوصول بها الة تحقيق اهدافها .

جدول رقم (15) يمثل تهديد القائد بإستعمال

السلطة.

السلطة .



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	38.6%
لا	27	61.4%
المجموع	44	%100

المصدر: من اعداد الطالبان

توضح معطيات الجدول رقم (15) والشكل رقم (20) أعلاه، ان نسبة 61.4% من مجموع

افراد مجتمع الدراسة يقرون بعدم تهديد القائد لمروؤسيه بإستعمال السلطة بينما ما نسبته

38.6% فهي ترى عكس ذلك وتؤكد أن القائد يهدد بإستعمال السلطة ضد مروؤسيه .

وهذا يعني ان القائد لا يستخدم أسلوب التهديد بإستعمال السلطة ويفضل تبني الخيار السلمي

بعدم معاقبة مروؤسيه لأنه يعلم أن سياسة العقاب ستعود بالسلب على الإتصال التنظيمي

الصاعد والنازل بالمؤسسة وبتقويضها وتخفيضها لأداء المرؤوسين وقتل الابداع لديهم وكل هذا

يؤدي إلى عدم تحقيق المؤسسة إلى أهدافها وهذا يؤكد ان القائد يتبع أسلوب آلا تهديد

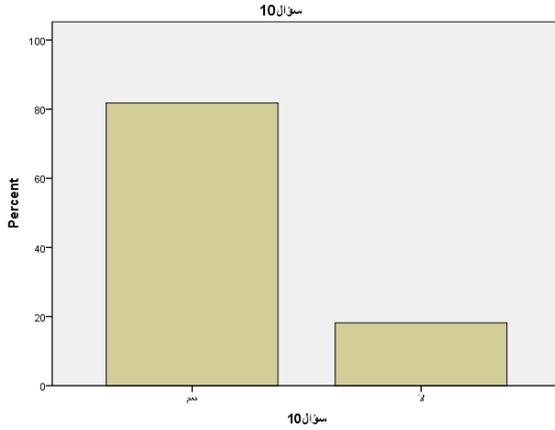
لمروؤسيه لكي لا يختل النظام الداخلي للمؤسسة .

جدول رقم (16) يمثل وجود إتصال من عدمه

شكل رقم (21) يمثل وجود إتصال من عدمه

بين المرؤوسين وقائدهم في العمل.

بين المرؤوسين وقائدهم في العمل



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	81.8%
لا	8	18.2%
المجموع	44	%100

المصدر: من اعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (21) أعلاه، توضح أن نسبة 81.8% من مجموع

أفراد مجتمع المعني بالدراسة يؤكدون وجود إتصال بين المرؤوسين وقائدهم، في حين ان نسبة

18.2 من مجتمع الدراسة فأكدت بعدم وجود إتصال بين المرؤوسين وقائدهم في العمل %

هذه النسبة الساحقة من المعبرين بنعم حول وجود إتصال بين القيادة ومرؤوسيه تؤكد إنتهاج

القائد للنمط الديمقراطي الذي يدفع المرؤوسين للبقاء في المؤسسة والاثر الإيجابي الذي يتركه

التفاعل والتواصل بين القائد والمرؤوسين في نفسية المرؤوس، مما يؤثر إيجابا على أدائه في

العمل وهو ما يساعد المؤسسة على بلوغ اهدافها، كما يعمل الإتصال القائم بين القائد

ومرؤوسيه على رفع الروح المعنوية وتعميق إنتمائهم للمؤسسة، مما يزيد من دافعيتهم نحو

العمل .

جدول رقم (17) يمثل فتح إدارة المؤسسة من

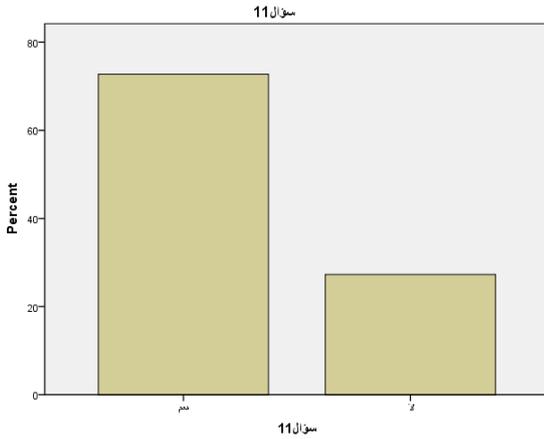
شكل رقم (22) يمثل فتح إدارة المؤسسة من

عدمها لمجال نقل المعلومات وفق الإتصال

عدمها لمجال نقل المعلومات وفق الإتصال

التنظيمي الصاعد

التنظيمي الصاعد



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	72.7%
لا	12	27.3%
المجموع	44	100%

كشفت معطيات الجدول رقم (17) والشكل رقم (22) أعلاه، ان نسبة 72.7% من مجموع

افراد مجتمع الدراسة أحيانا أكدت فتح إدارة المؤسسة مجال لنقل المعلومات وفق الإتصال

التنظيمي الصاعد، في حين أن نسبة 27.3% أكدت عكس ذلك وأقرت بعدم فتح المؤسسة

لنقل المعلومات وفق الإتصال التنظيمي الصاعد.

هذه النتائج المتباينة في في الإجابة عن سؤال هذا الإستبيان تؤكد وجود مجال أمام إنتقال

المعلومات وفق الإتصال الصاعد، هذا الأخير الذي يعتبر أداة مهمة في تكوين علاقة وطيدة

بين القائد ومرؤوسيه، فإنتقال وتبادل المعلومات وإستماع القائد لمرؤوسيه لمختلف آرائهم

واقترحاتهم وطلباتهم وحتى شكاويهم من شأنه أن يشكل مزايا عديدة في نظر المرؤوسين

ويدفعهم إلى الإرتباط بالعمل بشكل وثيق، وهذا ما نلمسه من خلال إجابات المبحوثين من أفراد

عينة البحث .

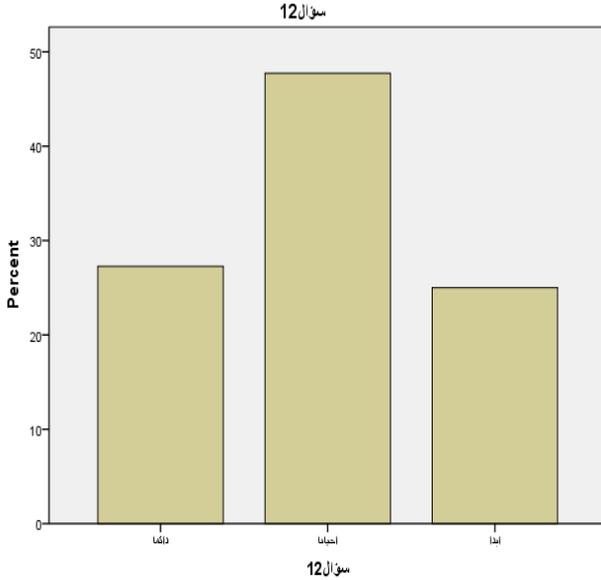
2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

شكل رقم (23) يمثل مراعاة القائد للظروف عند

جدول رقم (18) يمثل مراعاة القائد للظروف عند

توزيع المسؤوليات .

توزيع المسؤوليات .



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	12	27.3%
أحيانا	21	47.7%
أبدا	11	25.0%
المجموع	44	100%

المصدر: من اعداد الطالبان

وفق معطيات الجدول (18) والشكل رقم (23) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 47.7% من

مجموع مجتمع الدراسة أكد وان القائد يراعي أحيانا للظروف عند توزيع المسؤوليات، أما ما

نسبته 27.3% أكدت مراعاة القائد للظروف عند توزيع المسؤوليات في حين ان نسبة 25.0%

أكدت عكس ما صرحت به الفئة الثانية وأقرت بعدم مراعاة القائد للظروف عند توزيع

المسؤوليات.

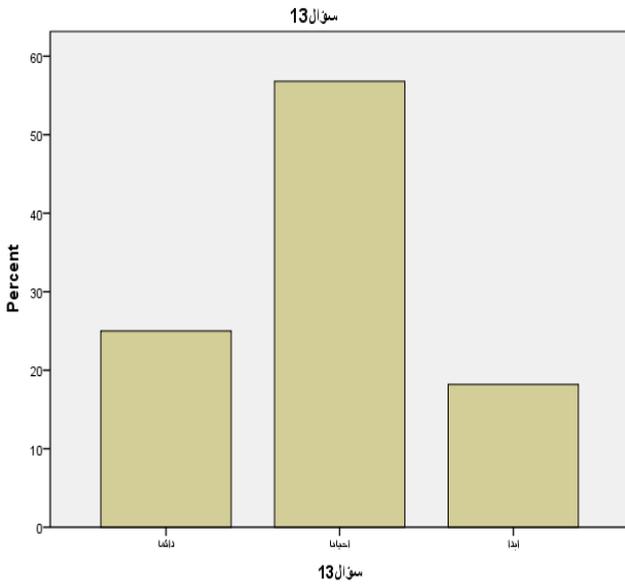
وبحسب هذه النسب فإن القائد يراعي ظروف المرؤوسين وهذا يعني أن المرؤوسين يجدون

الاهتمام من طرف القائد والذي يدفع بهم نحو القيام بمهامهم ويشعرهم بالإنتماء للمؤسسة كما

تؤكد ان هذا النتائج وجود إتصال تنظيمي رسمي نازل بالمؤسسة ، هذا النوع من التسيير المتبع

في مراعاة الظروف عند توزيع المهام يدخل ضمن النمط القيادي الديمقراطي الباحث على الإهتمام بشؤون المرؤوسين، مما يبعث الرغبة في العمل والابداع و يزيد من مرونة الإتصال التنظيمي الرسمي بالمؤسسة .

جدول رقم (19) يمثل إصغاء القائد لمرؤوسيه في حالة إبداء رأيهم .
شكل رقم (24) يمثل إصغاء القائد لمرؤوسيه في حالة إبداء رأيهم .



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	11	25.0%
احيانا	25	56.8%
ابدا	08	18.2%
المجموع	44	100%

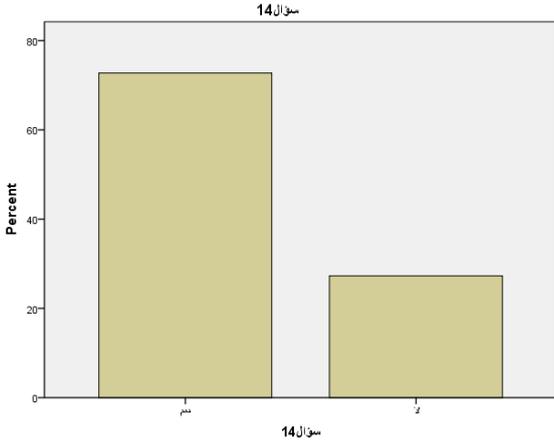
المصدر: من اعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (24) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 56.8% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون إصغاء القائد أحيانا لمرؤوسيه في حين ان ما نسبته 25.0% من مجتمع الدراسة أكدت الاصغاء الدائم للقائد لمرؤوسيه في حالة إبداء رأيهم ، أما ما نسبته 18.2% فأكدوا على عدم إصغاء القائد لمرؤوسيه في حالة إبداء رأيهم.

هذا النتائج تؤكد وجود إتصال تنظيمي صاعد بالمؤسسة وتعني أن القائد يصغي للعمال أثناء إبدائهم لأرائهم ويشاركهم في عملية إتخاذ القرار، الأمر الذي يرفع من إلتزام المرؤوسين وزيادة

الإبداع الوظيفي لديهم والرفع من معنوياتهم والعمل بفعالية أكثر وهذا من شأنه زيادة مرونة الإتصال التنظيمي الرسمي بالمؤسسة .

جدول رقم (20) يمثل تفويض القائد بعض من
صلاحياته للمرؤوسين .
شكل رقم (25) يمثل تفويض القائد بعض من
صلاحياته للمرؤوسين .



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	72.7%
لا	12	27.3%
المجموع	44	%100

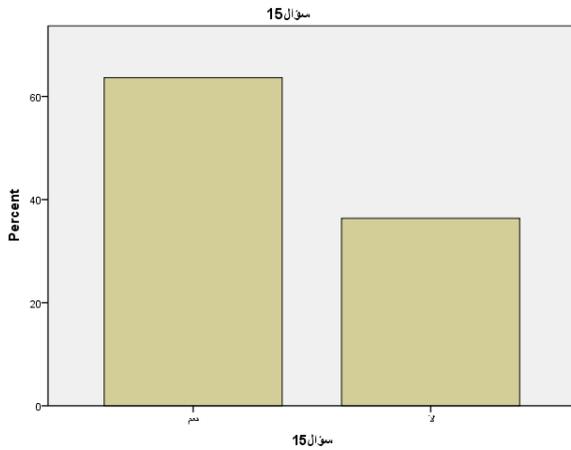
المصدر: من اعداد الطالبان

كشفت معطيات الجدول رقم (20) والشكل رقم (25) الموضح أعلاه، ان نسبة 72.7% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن قائدهم يفوض لمرؤوسيه جزء من صلاحياته، في حين ان نسبة 27.3% يرون عكس ذلك وأقروا بعدم تفويض القائد لبعض من صلاحياته للمرؤوسين.

ويتضح لنا من خلال هذه النسب أن القائد يخول بعض من السلطة ويفوض بعض من صلاحياته للمرؤوسين بالمؤسسة وفي هذا دلالة صريحة على إنتهاج القائد للنمط الديمقراطي في تسيريه للمؤسسة، كما أن هذه النتائج تؤكد وجود إتصال تنظيمي صاعد بالمؤسسة وهذا تقاديا لوجود إغتراب وظيفي بالمؤسسة حيث يعمل القائد عبر تفويض بعض من صلاحياته

على إشراك المرؤوسين في إدارة وتسيير المؤسسة وفي كل هذا عمل على خلق إنتماء وظيفي للمرؤوس في المؤسسة وزيادة الثقة التنظيمية لديه.

شكل رقم (26) يمثل عمل القائد بأراء الآخرين وإقتراحاتهم لحل المشكلة.



جدول رقم (21) يمثل عمل القائد بأراء الآخرين وإقتراحاتهم لحل المشكلة .

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	63.6%
لا	16	36.4%
المجموع	44	%100

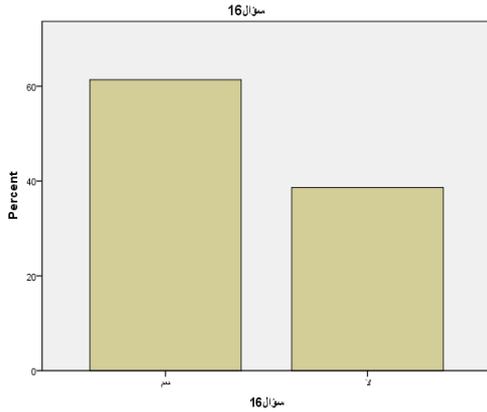
المصدر: من اعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (26) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 63.6% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون عمل القائد بأراء الآخرين وإقتراحاتهم لحل المشاكل داخل المؤسسة، عكس مجموع من الأفراد والتي تقدر نسبتهم ب 36.4% الذين يقرون بعدم عمل القائد بأراء الآخرين وإقتراحاتهم لحل المشكلة،

هذه النتائج تعني أن القائد يأخذ بأراء وإقتراحات المرؤوسين خلال حل المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسة ويعني كل هذا أن المرؤوسين عندما يشركون في إبداء رأيهم حول مهام

المؤسسة بروح الفريق الواحد تكون لديهم نتائج إيجابية التي تفجع بهم نحو تقديم أداء وظيفي واحسن .

جدول رقم (22) يمثل تصرف القائد بطرق تعزز إحترام المرؤوسين له .
شكل رقم (27) يمثل تصرف القائد بطرق تعزز إحترام المرؤوسين له .



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	61.4%
لا	17	38.6%
المجموع	44	%100

المصدر: من اعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (27) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 61.4% من مجموع أفراد المجتمع المعني بالدراسة تؤكد وتقر بتصرف القائد بطرق تعزز إحترام المرؤوسين له، في حين ان نسبة 38.6% ترى عكس ذلك وتؤكد عدم تصرف القائد بطرق تعزز إحترام المرؤوسين له.

هذه النتائج المتباينة جدا تؤكد على وجود إتصال تنظيمي نازل بالمؤسسة مدفوعة بتبني وإنتهاج

القائد للنمط الديمقراطي في المؤسسة بحيث يمنح هذا النمط صلاحيات للمرؤوسين ويفتح

أمامهم قنوات الإتصال والإصغاء خدمة للمؤسسة، وكل هذا يزيد روح الإحترام عند المرؤوسين

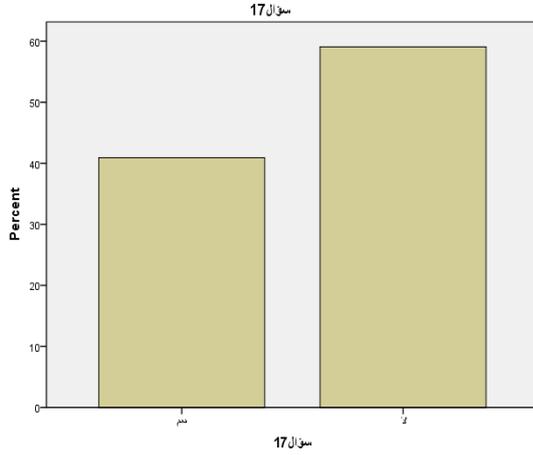
لقائدهم وبضيف ويعزز لديهم الانتماء الوظيفي خدمة لأهداف المؤسسة .

جدول رقم (23) يمثل مساعدة القائد في تطوير

شكل رقم (28) يمثل مساعدة القائد في تطوير

نقاط قوة المرؤوسين .

نقاط قوة المرؤوسين .



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	40.9%
لا	26	59.1%
المجموع	44	%100

من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (28) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 59.1% من

مجموع مجتمع المعني بالدراسة تؤكد عدم مساعدة القائد في تطوير نقاط قوة المرؤوسين، في

حين أن نسبة 40.9% أكدت مساعدة القائد في تطوير نقاط قوة المرؤوسين.

هذه النتائج تؤكد وجود فئتين متعاكستين في إبداء رأيهم، إتجاه ترى وتقر أن قائدهم يقوم

بالمساعدة في ما يتعلق بتطوير عبر إستثمار نقاط قوة المرؤوسين بالمؤسسة وهذا راجع إلى

تعدد الفئات وتنوعها من المرؤوسين بين عمال مهنيين كالحراس، عمال النظافة والسائقين

وإداريين من الأسلاك المشتركة كأعوان الإدارة إلى المتصرفين والمحاسبين... وإداريين تقنيين

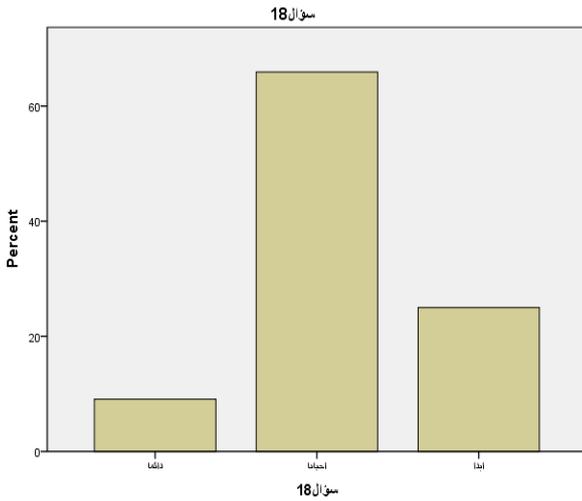
أمثال المستشارين الثقافيين، المختصين الآثريين، المكتبيين...، هذه الفئة الاخيرة ونظرا

لنوعية وخصوصية المؤسسة وأهدافها فهي تحظى عادة بإهتمام اكبر من القادة ومحل بحث

دائم عن افضل السبل لتطوير نقاط قوتهم .

جدول رقم (24) يمثل التنوع في استخدام آليات العمل باستخدام أفكار جديدة .

جدول رقم (29) يمثل التنوع في استخدام آليات العمل باستخدام أفكار جديدة .



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	04	09.1%
احيانا	29	65.9%
ابدا	11	25.0%
المجموع	44	100%

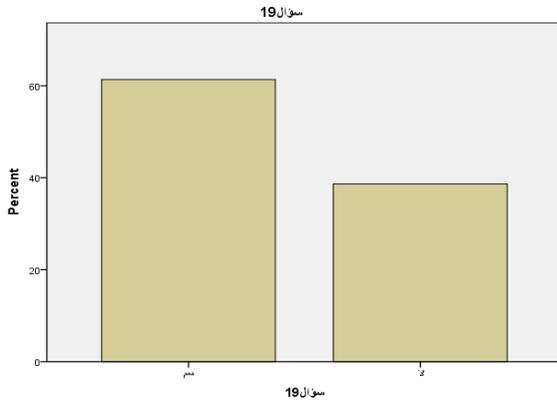
المصدر: من اعداد الطالبان

وفق الجدول رقم (24) والشكل رقم (29) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 65.6% من مجموع المجتمع المعني بالدراسة يؤكدون على استخدام أحيانا لآليات العمل باستخدام أفكار جديدة، أما ما نسبته 25.0% من مجتمع الدراسة فأكدت عدم استخدام آليات العمل باستخدام أفكار جديدة في حين ان ما نسبته 09.1% من مجتمع الدراسة فأكدت على الاستخدام لآليات عمل باستخدام أفكار جديدة.

هذه النتائج تؤكد وبشكل واضح أن المرؤوسين يقومون بالتنوع في استخدام آليات عمل بالإعتماد على آليات عمل جديدة وذلك لمواكبة مختلف التغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة عملهم الداخلية وكذا التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية لمؤسستهم سواء كانت تتعلق

بالتغيرات الوطنية أو الدولية، هذا الإستعمال لآليات العمل بإستخدام أفكار جديدة من شأنه إكسابهم الكثير من الخبرات والسرعة في الاداء الوظيفي التي تؤهلهم إلى مواكبة التطورات والتغيرات بصفة مستمرة وتدفعهم إلى عدم الخوف من مواجهة التغيير الذي يعرضهم في بيئة العمل .

جدول رقم (25) يمثل تأكيد القائد لإمتلاك حس جماعي لأداء المهام المطلوب إنجازها .
شكل رقم (30) يمثل تأكيد القائد لإمتلاك حس جماعي لأداء المهام المطلوب إنجازها .



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	61.4%
لا	17	38.6%
المجموع	44	100%

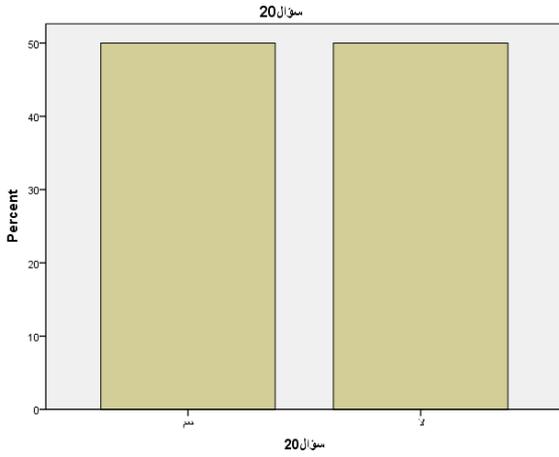
المصدر: من اعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (25) والشكل رقم (30) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 61.4% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة تؤكد على أن لدى القائد إمتلاك حس جماعي لأداء المهام المطلوب إنجازها، في حين أن نسبة 38.6% من مجتمع الدراسة فتؤكد على عدم إمتلاك القائد لحس جماعي لأداء المهام المطلوب إنجازها.

هذه النتائج تؤكد أنه يوجد حس جماعي بين المرؤوسين أثناء لقيام بالمهام المطلوب إنجازها، أي خلق نوع من المشاركة والتعاون وبيئة عمل تسودها علاقات إنسانية ورفع جودة الأداء وزيادة

فعالية الإتصال التنظيمي وطرح أفكار جديدة نابعة من تواصلهم بين بعضهم لتسيير العمل وجعله أكثر سلاسة ومرونة وهذا يدخل ضمن النمط الديمقراطي الذي يتبعه القائد .

جدول رقم (26) يمثل إعطاء القائد للفرصة
شكل رقم (31) يمثل إعطاء القائد للفرصة للنظر
إلى المشكلات من زوايا مختلفة .
للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة .



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	50.0%
لا	22	50.0%
المجموع	44	%100

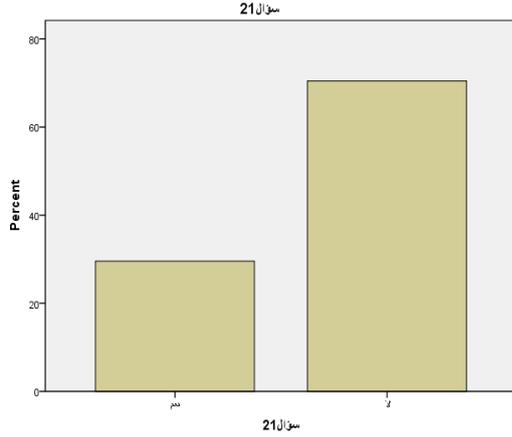
المصدر: من اعداد الطالبان

يوضح الجدول رقم (26) والشكل رقم (31) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 50،0% من مجموع افراد مجتمع الدراسة يرون بأن القائد يمنحهم الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة، في حين أن نسبة 50،0% أيضا يروا بأن القائد لا يعطيهم الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة .

هذه النتائج تدل على أن القائد يعطي الفرصة لحل المشكلات من زوايا مختلفة حسب نوع وطبيعة المشكل الذي يواجه المؤسسة فإذا رأى القائد أن هذه المشكلة تحتاج إلى المشاركة مع المرؤوسين فهو يسمح لهم بالنظر إليها من زوايا مختلفة ويأخذ بإقتراحاتهم ويشجعهم على حلها بروح الفريق الواحد، أما إذا رأى القائد أن هذه المشكلة لا تحتاج إلى المشاركة مع المرؤوسين فإنه يكتفي بحلها مباشرة دون الرجوع إليهم وهذا ما صرح به أحد القادة أثناء المقابلة، وهذا

الأسلوب يدخل ضمن النمط الديمقراطي الذي يعمل على زيادة مرونة الإتصال التنظيمي
النازل.

جدول رقم (27) يمثل مكافئة القائد لمروسيه مقابل الجهود التي يبذلونها .
شكل رقم (32) يمثل مكافئة القائد لمروسيه مقابل الجهود التي يبذلونها .



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	29.5%
لا	31	70.5%
المجموع	44	%100

المصدر: من اعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (27) والشكل رقم (32) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 70,5% من
مجموع أفراد مجتمع الدراسة لا يكافئهم القائد مقابل الجهود التي يبذلونها، في حين أن نسبة
29,5% ترى أن القائد يكافئهم مقابل جهودهم .

وهذه النتائج تبين أن القائد لا يكافئ مروسيه مقابل آدائهم لوظائفهم فهو يرى بأنها من واجباتهم
القيام بالمهام لتحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على سير العمل وهذا ما قد يؤدي إلى تقلص
قنوات الإتصال ويقلل من رغبة المرؤوسين للقيام بعملهم .

وفي هذه النتيجة تأكيد على أن القائد يتبع نمط قيادي ديمقراطي في التسير يحترم على ضوءه
حقوق المرؤوسين و يطالبهم بتقديم واجباتهم إتجاه المؤسسة كاملة .

جدول رقم (28) يمثل منح القائد الفرصة

بإستمرار لمؤوسيه للتعبير مباشرة عن

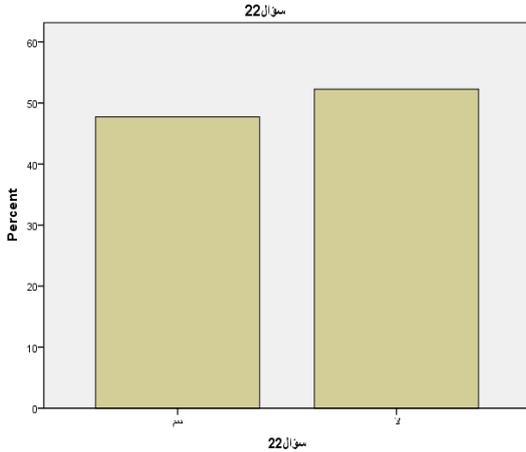
انشغالات المؤسسة.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	47.7%
لا	23	52.3%
المجموع	44	%100

شكل رقم (33) يمثل منح القائد الفرصة

بإستمرار لمؤوسيه للتعبير مباشرة عن

انشغالات المؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (28) والشكل (33) الموضح أعلاه، تبين أن ما نسبته % 52.3 من

مجتمع الدراسة عبرت عن منح القائد الفرصة بإستمرار لمؤوسيه فيما عبرت ما نسبته

47.7% من مجتمع الدراسة عن عكس ما عبرت عنه الفئة الأولى .

هذه النتائج المتقاربة من النسب تؤكد مرة أخرى إنتهاج القائد للنمط الديمقراطي وإتباعه لسياسة

تسييرية تعتمد على منح الفرصة بإستمرار لفئة معينة من مؤوسيه للتعبير مباشرة عن

إنشغالات المؤسسة، وهذا وفق خصوصية المؤسسة وأهدافها وتعدد فئات العمال وتخصصاتهم

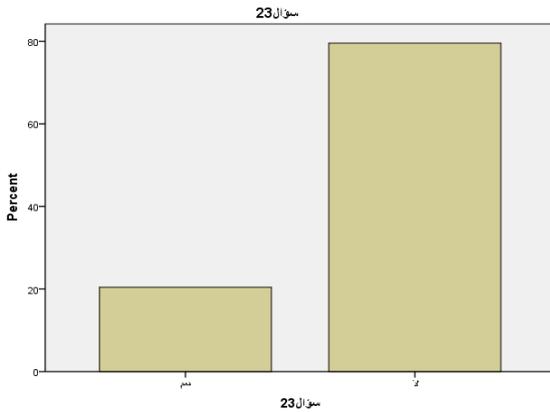
بها، هذه المنح للفرص للتعبير المباشر عن إنشغالات المؤسسة من شأنه الدفع بها نحو تحقيق

اهدافها المستقبلية بالاعتماد على هيكلها البشري وأرائه و طرح انشغالاته .

3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة:

شكل رقم (34) يمثل إشراك القائد من عدمه
لمرؤوسيه في وضع الاهداف المخطط لها
بالمؤسسة.

جدول رقم (29) يمثل إشراك القائد من عدمه
لمرؤوسيه في وضع الاهداف المخطط لها
للمؤسسة .



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	09	20.5%
لا	35	79.5%
المجموع	44	100%

المصدر: من اعداد الطالبان.

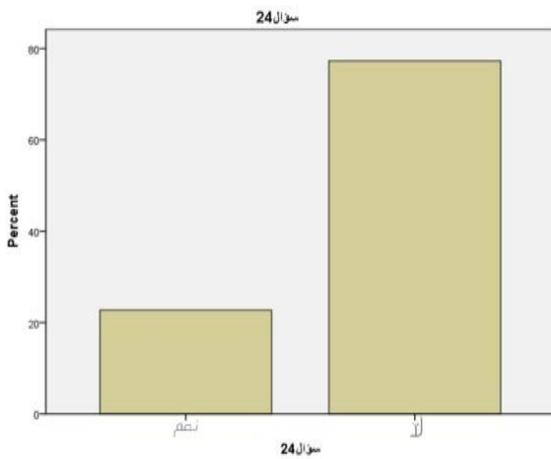
كشفت معطيات الجدول رقم (29) والشكل رقم (34) الموضح أعلاه، ان نسبة 79.5% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة عبرت عن إشراك القائد لمرؤوسيه في وضع الأهداف المخطط لها بالمؤسسة، في حين أن نسبة 20.5% عبرت عن عدم إشراك القائد لمرؤوسيه في وضع الاهداف المخطط لها للمؤسسة .

هذه النسبة الساحقة من المعبرين عن عدم إشراك القائد لمرؤوسيه في وضع الاهداف المخطط لها بالمؤسسة. تدل بوضوح على أن القائد لا يشرك مرؤوسيه في وضع الأهداف المخطط لها للمؤسسة سواء كانت هذه الاهداف طويلة او قصيرة المدى وهذا راجع لطبيعة المؤسسة التي

تعتبر رأس تنفيذي لقطاع الثقافة والفنون بولاية تبسة و التي عادة ما تكون مخطاطتها جزء من المخططات الوزارية .

جدول رقم (30) يمثل مراعاة القائد من عدمه
 لإلتزام المرؤوسين بالعمل والسماح بتأجيله .

شكل رقم (35) يمثل مراعاة القائد من عدمه
 لإلتزام المرؤوسين بالعمل والسماح بتأجيله .



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	22.7%
لا	34	77.3%
المجموع	44	%100

المصدر: من اعداد الطالبان

كشفت المعطيات في الجدول رقم (30) والشكل رقم (35) الموضح أعلاه، أن نسبة 77.3% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة عبرت عن عدم مراعاة القائد لإلتزام المرؤوسين بالعمل

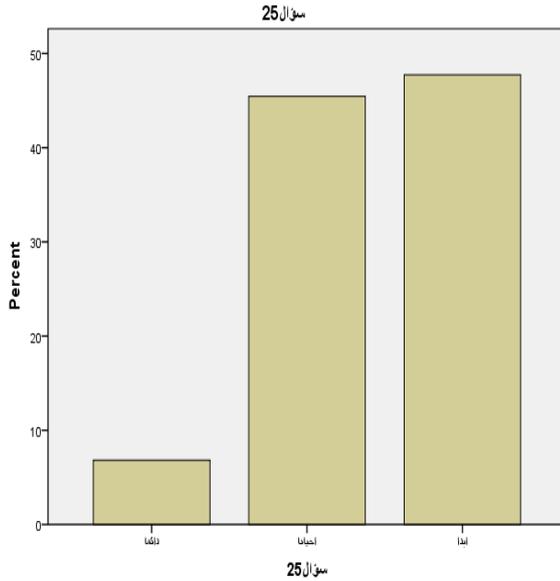
والسماح بتأجيله بينما رأت ما نسبته 22.7% ان القائد يراعي لإلتزام المرؤوسين بالعمل والسماح لهم بتأجيله .

هذه المعطيات تؤكد في ما لا يدعي للشك أن القائد لا يراعي لإلتزامات المرؤوسين ويسمح لهم بتأجيل الاعمال المنوطة لهم بها وفي هذا تأكيد على أن القائد يتبع النمط القيادي وبعيدا كل البعد عن إعتقاد النمط الفوضوي في التسيير وهو النمط الذي يهتم كثيرا بالعمل وظروف

تطبيق المرؤوسين لكل واجباتهم اتجاه عملهم بعيدا عن إلتزاماتهم خارج العمل، خدمة للمؤسسة

وتحقيقاً لأهدافها سواء كانت أهداف قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى وجعلها لا تتعدى تفكيرهم الشخصي.

جدول رقم (31) يمثل إهتمام القائد من عدمه
بالمشاكل التي تواجه المؤسسة .
شكل رقم (36) يمثل إهتمام القائد من عدمه
بالمشاكل التي تواجه المؤسسة.



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	03	6.8%
أحياناً	20	45.5%
أبداً	21	47.7%
المجموع	44	100%

المصدر: من اعداد الطالبان

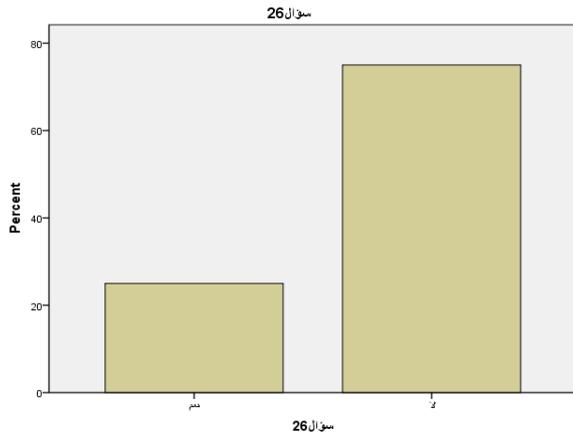
يوضح الجدول رقم (31) والشكل رقم (36) الموضح أعلاه، ان نسبة 47.7% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة عبروا عن عدم إهتمام القائد بالمشاكل التي تواجه المؤسسة ، في حين أن نسبة 45.5% من مجموع مجتمع الدراسة عبروا ان القائد يهتم أحياناً بالمشاكل التي تواجه المؤسسة، فيما عبرت ما نسبته 6.8% من مجموع مجتمع الدراسة عن إهتمام القائد بالمشاكل التي تواجه المؤسسة.

ومن خلال هذه النتائج وبالجمع بين نسبتي أحياناً وأبداً اللتان تقدر مجموعهما 93.2% من مجموع مجتمع الدراسة وهي نسبة ساحقة نستنتج بأن القائد هنا يتبع ويسير بالنمط الفوضوي

في الاهتمام بالمشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسة وهذا النمط نجد فيه اعتماد المرؤوسين على الإتصال التنظيمي الافقي لإتصال والتنسيق الافقي خدمة لمصالح المؤسسة واهدافها .

جدول رقم (37) يمثل إهتمام القائد من عدمه

للغيابات المتكررة للمرؤوسين.



جدول رقم (32) يمثل إهتمام القائد من عدمه

للغيابات المتكررة للمرؤوسين .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	25.0%
لا	33	75.0%
المجموع	44	%100

المصدر: من اعداد الطالبان

وفق معطيات الجدول (32) والشكل رقم (37) الموضح أعلاه، يتبين ان نسبة 75.0% من

مجموع أفراد المجتمع المعني بالدراسة عبروا عن عدم إهتمام القائد للغيابات المتكررة

للمرؤوسين، في حين أن نسبة 25.0 % من مجتمع الدراسة عبروا عن إهتمام القائد بالغيابات المتكررة .

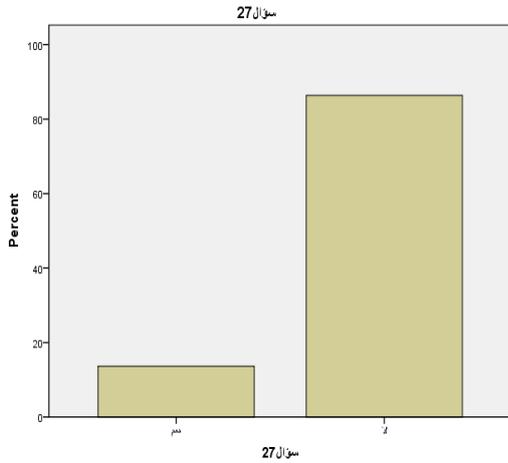
هذه النسب مردها عدة ظروف بالمؤسسة أولها نسبة الإناث بمجتمع الدراسة خاصة منهم

المتزوجات، حيث وبحكم ظروف تربية الأبناء تجد إحتياجاتهم للتغيب والاهتمام بشؤون البيت

والابناء أكبر من نظيرتها للرجل،

كما أن خصوصية المؤسسة ونوع نشاطاتها خاصة بالنسبة للمصالح التقنية كالتراث، النشاطات والآداب والفنون تحتم على موظفيها العمل في العادة بالميدان خارج المؤسسة وحتى خارج أوقات العمل المعتادة مثل العمل في التظاهرات الثقافية الفنية، حماية الآثار، حماية وتدوين التراث الآمادي ... وهذا كله يدفع الموظف للتغيب وأخذ اجازات وهي كلها ظروف تدفع القائد إلى عدم الإهتمام بتغيب المرؤوسين تكرارا .

شكل رقم (38) يمثل طموح القائد إلى تحقيق أهداف مستقبلية للمؤسسة .



جدول رقم (33) يمثل طموح القائد إلى تحقيق أهداف مستقبلية للمؤسسة .

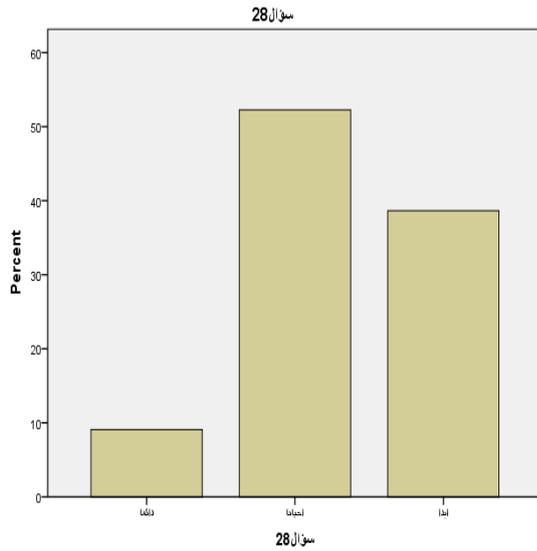
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	13.6%
لا	38	86.4%
المجموع	44	%100

المصدر: من اعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (33) والشكل رقم (38) الموضح أعلاه، يتبين ان نسبة 48% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة عبروا عن عدم طموح القائد إلى تحقيق أهداف مستقبلية للمؤسسة، في حين ان نسبة 13.6% من مجموع مجتمع الدراسة عبروا عكس زملائهم و أقروا بوجود طموح للقائد في تحقيق أهداف مستقبلية للمؤسسة.

من خلال هذه النتائج المتباينة في النسب يتضح لنا ان المرؤوسين قد فندوا عدم طموح المدير في تحقيق اهداف مستقبلية للمؤسسة وهذا يعني ان القائد يدعم العمل الجماعي وتبادل المهام والافكار في تحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة عن طريق الإتصال التنظيمي الرسمي الافقي من خلال التنسيق بين المرؤوسين .

جدول رقم (34) يمثل تردد القائد من عدمه في إتخاذ القرارات المتعلقة بسير المؤسسة.
شكل رقم (39) يمثل تردد القائد من عدمه في إتخاذ القرارات المتعلقة بسير المؤسسة.



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	4	9.1%
أحيانا	23	52.3%
أبدا	17	38.6%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبان

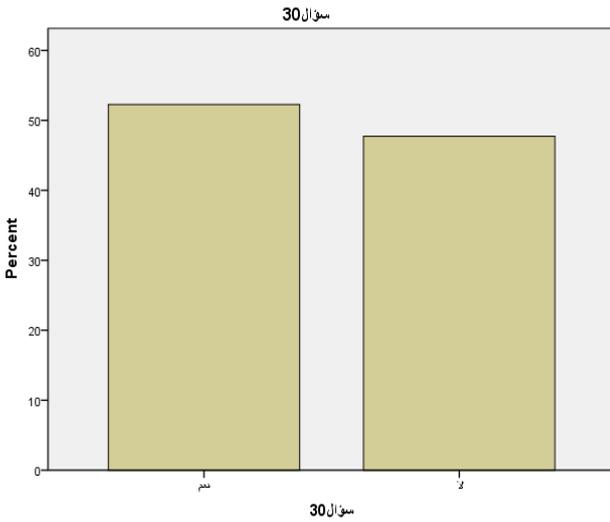
من خلال الجدول رقم (34) والشكل رقم (39) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 52.3% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة أحيانا أكد وأن القائد يتردد أحيانا في إتخاذ القرارات المتعلقة بسير المؤسسة، في حين أن نسبة 38.6% بالمئة من مجتمع الدراسة أكدت أن القائد لا يتردد في

إتخاذ القرارات المتعلقة بسير المؤسسة، أما ما نسبته 09.1% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة فقد عبروا عن أن القائد يتردد في إتخاذ قرارات متعلقة بسير المؤسسة.

وبالجمع بين نسبتي أحيانا وأبدا المذكورتين سابقا فان أغلبية مجتمع الدراسة تؤكد على ان القائد لا يتردد في إتخاذ قرارات متعلقة بسير المؤسسة وفي هذا تأكيد على إتباع القائد لنمط تسيير ديمقراطي المبني على ضرورة مراعاة سير المؤسسة ونجاحها عبر اشراك آراء الجميع ومنح الفرصة للأكثر كفاءة بين مرؤوسيه .

شكل رقم (40) يمثل تدخل القائد في حل المشكلات في المؤسسة.

جدول رقم (35) يمثل تدخل القائد في حل المشكلات في المؤسسة.



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	52.3%
لا	21	47.7%
المجموع	44	100%

من خلال الجدول رقم (35) والشكل رقم (40) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 52.3% من افراد المجتمع المعني بالدراسة أكدوا أن القائد يتدخل في حل المشكلات بالمؤسسة، في حين ان

نسبة 47.7% من مجتمع الدراسة لا ترى عكس زملائها في مجتمع الدراسة، وتؤكد أن القائد لا يتدخل في حل المشكلات في المؤسسة.

من خلال هذه النتائج والنسب نستخلص ان عدم تدخل القائد في حل مشكلات المؤسسة يعود اساسا إلى مجموعة القوانين التي تنظم الهيكل التنظيمي والبشري للمؤسسة وتوضح المسؤوليات الموكلة لكل المرؤوسين وهنا نجد أن عديد المشاكل بالمؤسسة تحل دون الرجوع إلى القائد لثقة هذا الاخير في مورده البشري من رؤوسين نظرا لعدة عناصر وأسباب أهمها التخصص والخبرة في الميدان للمرؤوسين وثقة القائد بمرؤوسيه.

كما تؤكد لنا ومن خلال المقابلات الحرة التي اجريتها مع عدد من رؤساء المصالح ومدير المؤسسة أنه ونظرا لتخصص وخبرة جل المرؤوسين خاصة منهم فئة الاطارات من رؤساء مصالح ومكاتب ومنسقين ولاتيين فإن أغلب المشاكل التي تعترض التسيير الحسن للمؤسسة يتم حلها على مستوى المصالح دون العودة إلى المدير او القائد الاعلى للمؤسسة .

ثانيا. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، الدراسات السابقة وأهداف الدراسة :

1. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية:

أ - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى :

حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج التالية:

◀ تؤدي القيادة الأوتوقراطية إلى تصلب قنوات الإتصال التنظيمي الصاعد.

◀ إن إتباع أي نوع من القيادة مع الاجبارية وممارسة الصرامة تؤثر سلبا على قنوات

الإتصال التنظيمي الصاعد .

◀ القائد الأوتوقراطي وبالرغم من نمطه الدكتاتوري يحقق نوعا من الإستقرار داخل مؤسسته

ويشجع على أداء عالي، حيث يستخدم نوعا من الصرامة والحزم في القيادة والمرونة على

حد سواء التي تسهم بدورها في مرونة الإتصال التنظيمي.

◀ الاختلاف في الثقافة التنظيمية للمرؤوسين يجعل القائد يستعمل أكثر من نمط قيادي وهذا

حسب تعدد فئات العمال في المؤسسة.

◀ إستعمال القائد لنمطين مختلفين أو أكثر داخل المؤسسة يجعل المرؤوسين يشعرون بالإرتياح

ونوع من الإستقرار والرضا رغم طريقة التسلط والمرونة في آن واحد وهذا من خلال إستعمال

وسائل بسيطة لاردعية .

◀ إن إستعمال النمط القيادي الأوتوقراطي وحده في المرسسة يؤدي إلى تصلب قناة الإتصال

التنظيمي الصاعد .

ب- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

◀ من خلال دراستنا هذه توصلنا إلى أن القيادة الديمقراطية تعمل على زيادة مرونة الإتصال التنظيمي النازل وكلما كان التعامل أو النمط تسلطيا وقاسيا أدى إلى تصلب قناة الإتصال التنظيمي الصاعد .

◀ كلما كانت المعاملة بين القائد ومرؤوسيه يغلب فيها الإحترام والتفاهم والثقة المتبادلة كان مستوى الأداء أعلى والعكس صحيح، حيث أن الأسلوب الديمقراطي العادل يساهم في الرفع من الروح المعنوية للمرؤوس وتحققها في المؤسسة محل الدراسة (مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة) وفي كل هذا استنتاج واستخلاص في أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين علاقة جيدة مبنية على التفاهم والثقة المتبادلة بين الطرفين، كما أن العلاقات بينهما قائمة على أساس المشاركة في وضع خطط العمل و طريقة الاداء الوظيفي للقائد وتتمين القائد لأداء المرؤوسين وتشجيعهم ودفعهم لإنجاز مهامهم الوظيفية بكفاءة، وهو ما يجعل المرؤوسين يرفعون ويحسنون من مستوى أدائهم .

◀ إن منح القائد الحرية للمرؤوسين من شأنه جعلهم يشعرون بالإستقرار والرضا الوظيفي فيشجع هذا القائد المرؤوسين على إبداء آرائهم ووضع مخططات للعمل وتنفيذها تجعلهم يصلون إلى مستوى عالي من الرضا الوظيفي مما يدفعهم إلى الرفع من كفاءة الأداء الوظيفي وتزيد من رضا المرؤوسين على قاداتهم خاصة عند تدخلهم في حل المشاكل المرتبطة بالمؤسسة والمساهمة في القضاء على ما يعانون به من صعوبات و نزاعات في العمل .

◀ إن القائد في المؤسسة الذي يقوم بممارسة النمط الديمقراطي ينمي ويساعد في تطوير العلاقات وتطويرها بينه وبين المرؤوسين وهذا يعتبر تقوية لقنوات الإتصال التنظيمي

الصاعد والنازل، كما من شأنه هذا الاسلوب يقضي على العراقيل داخل المؤسسة وهو ما يمثل ويكشف خبرته وكفاءته في ممارسة مهامه، هذا من جهة ومن جهة أخرى يساعد هذا الاسلوب في التزام المرؤوسين بأداء واجباتهم .

◀ كل ما كان القائد يقوم باستخدام وسائل بسيطة وواضحة كلما أدى هذا إلى زيادة مرونة الإتصال التنظيمي النازل بالمؤسسة والعكس صحيح تماما، بحيث انه كلما كان إتباع القائد لأسلوب قيادي تسلطي ودكتاتوري كلما انعكس ذلك سلبا على الإتصال التنظيمي الصاعد الذي يضيعه ويحد من سيره الطبيعي وفي كل هذا تتأثر المؤسسة سلبيا في أداء مهامها .

ج- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

◀ من خلال دراستنا هذه توصلنا إلى أن القيادة الفوضوية لا تساعد تماما في تحقيق فعالية الإتصال التنظيمي الافقي بالمؤسسة وهذا لأنها تخلق نوع من الفوضى في تحديد المسؤوليات الوظيفية بين المرؤوسين وهو ما ينعكس سلبا على سير المؤسسة وهذا يظهر جليا في كثرة وتعدد المشاكل والصراعات بين المرؤوسين وشكاويهم المكتوبة والشفهية وهذا لتحديد مسؤولياتهم واجباتهم الوظيفية أو صراعهم للفوز بالترقيات والعلاوات والمكافآت، وتصل هذه الصراعات أحيانا إلى حد تنظيم إضرابات أو تأسيس نقابات .

◀ كلما كان النمط القيادي المعتمد داخل المؤسسة متسامح ومتساهل قلت الرقابة الوظيفية وزاد التساهل اتجاه تاخير المرؤوسين لواجباتهم الوظيفية .

◀ إن إنتهاج القائد لنمط قيادي فوضوي زاد هذا من عدم الرقابة الوظيفية على تكرار الغيابات للمرؤوسين وزاد معها تقبل مبررات تغييبهم عن العمل .

« إن القيادة المتساهلة تخلق نوعا من الارتياح لدى فئة معينة من المرؤوسين وتشعرهم بعدم الريبة وعدم الالتزام الوظيفي وبذلك يخلق تصلبا داخل قناتي الإتصال الوظيفي الصاعد والنازل عكس الافقي بين المرؤوسين ، هذه الفئة بين المرؤوسين هي نفسها من أطلق عليها العالم الجزائري جمال غريد العامل الشائع.

وبالتالي فإن القيادة الفوضوية لا تساعد على تحقيق فعالية الإتصال التنظيمي الافقي بالمؤسسة.

2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية العامة:

تتأثر أنماط القيادة على فعالية الإتصال التنظيمي بالمؤسسة.

انطلاقا مما توصلت اليه الدراسة الحالية من نتائج فقد تم اثبات صدق فرضياتها الثلاث والمتعلقة اساسا بأن القيادة الأوتوقراطية تؤدي إلى تصلب قنوات الإتصال التنظيمي الصاعد بالمؤسسة كفرضية أولى، وأن القيادة الديمقراطية تعمل على زيادة مرونة الإتصال التنظيمي النازل داخل المؤسسة كفرضية ثانية، وكفرضية ثالثة اثبتت الدراسة ان القيادة الفوضوية لا تساعد على تحقيق فعالية الإتصال التنظيمي الافقي داخل المؤسسة.

وعلى إعتبار أن صدق وتحقق هذه الفرضيات يؤكد على ان أنماط القيادة تنعكس على الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، ويمكن ان نفسر ذلك بأنه كلما كان هناك نمط تسيري أوتقراطي في مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة كلما أثر ذلك سلبا على الإتصال التنظيمي الصاعد بتصلب هذه القناة وصعوبة الإتصال الكتابي والشفهي بين القائد والمرؤوس،

بينما كلما كان هناك نمط قيادي ديمقراطي في تسيير هذه المؤسسة كلما أثر هذا ايجابا سواء على الإتصال التنظيمي النازل او ببقية القنوات وكل هذا ينعكس بالايجاب على مردودية المرؤوسن والسير الحسن للمؤسسة لتحقيق اهدافها المرجوة القريبة، المتوسطة والبعيدة، والعكس من القيادة الديمقراطية فالقيادة الفوضوية إن وجدت في مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة فإنها تعمل على تصلب قنوات الإتصال التنظيمي الافقي وتخلق نوعا من الفوضى والصراع في تحديد المسؤوليات بين المرؤوسين ، وأمام كل هذا ومع ملاحظة ضرورة ومطالبة تسيير بعض مصالح المؤسسة عن طريق قيادة تكنوقراطية يكون فيها القائد أكاديمي متخصص لتقنيا في المصلحة أو المؤسسة ككل.

وكخلاصة للفرضية العامة نستطيع القول أن أفضل نمط قيادي تأثيرا بالإيجاب على الإتصال التنظيمي الرسمي بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة هو النمط القيادي الديمقراطي الذي يعمل على توطيد العلاقة بين القائد والمرؤوسين ويعمل على تشجيعهم وعلى بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة وخلق فعالية تنظيمية داخلها في أجواء عملية ملؤها الاحترام بين كل العنصر البشري للمؤسسة .

3- نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

ومن خلال ما توصلنا اليه من نتائج تم إعداد مقارنة مع الدراسات السابقة حول أنماط القيادة وتأثيرها على الإتصال التنظيمي وعلى الرغم من الاستفادة التي تمت بالاعتماد على عدة جوانب من هذه الدراسات إلا أن هناك عدة أوجه للتشابه والاختلاف والتي تمثلت في:

- تشابهت الدراسة مع دراسة شاين نوال في تناول موضوع القيادة كمتغير وإختلفت في المتغير الثاني الذي ربطته بموضوع أداء العمال في المؤسسة، بحيث كانت نتائج الدراسة الخاصة شاين نوال خلصت نتيجة دراستها والمعنونة بتأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى أن النمط القيادي الديمقراطي المبني على المرونة في المعاملة والتعاون والانسجام بين القادة والمرؤوسين وفسح المجال لهم للإتصال التنظيمي الرسمي سواء كان إتصال تنظيمي أفقي أو إتصال تنظيمي صاعد وكل هذا يؤدي إلى مرونة الإتصال التنظيمي وبهذا تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا.

-وعند مقارنة دراستنا مع دراسة حسين مرضى الدوسري تبين أن هناك تشابه بين الدراستين في تناول متغير واحد وهو الانماط القيادية، وإختلفت في تناول ها للمتغير الثاني حيث إعتمدت دراستنا على دراسة أبعاد الأنماط القيادية الثلاثة الأوت وقراطية، الديمقراطية، الفوضوية وربها بأبعاد الإتصال التنظيمي الصاعد النازل والأفقي كأبعاد للإتصال التنظيمي، فيما ربط حسين مرضى الدوسري متغير أنماط القيادة بالرضى الوظيفي، بحيث كانت نتائج الدراسة الخاصة به والمعنونة بأنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي خلصت إلى أنه هناك علاقة إرتباطية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي وأن النمط القيادي السائد هو النمط القيادي الديمقراطي مما ينعكس إيجابا على الاداء الوظيفي، كما توصلت ذات الدراسة إلى ضرورة تحفيز العاملين بصورة مستمرة حتى يتوفر الرضا الوظيفي المطلوب وضرورة الاهتمام برضا العامل أو الموظف ليزيد من الانتاجية وفي كل هذا تشابه مع دراستنا في أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأنسب لزيادة المرونة الإتصال التنظيمي في المؤسسة .

-أما مقارنة دراسة رائف شحادة، نايف شحادة مع دراستنا فقد تطابقت في التطرق إلى متغيري

دراستنا انماط القيادة وأبعاده وربطه ب الإتصال التنظيمي وأبعاده، وفي نتيجة هذه الدراسة

المعنونة بالعلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الإتصال فقد تطابقت مع دراستنا في أنه

هناك علاقة تأثير بين النمط القيادي المتبع ونمط الإتصال التنظيمي في المؤسسة .

-من خلال مقارنة دراستنا مع دراسة ميسون عبدالله أحمد ودينا مناف محمد والتي كانت حول

الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، توصلنا إلى تشابه في متغير من متغيرات

الدراسة وهو أنماط القيادة، في حين أنها اختلفت في المتغير الثاني الذي ربطته دراسة ميسون

عبدالله أحمد ودينا مناف محمد بتنمية مهارات العاملين، بحيث كانت نتائج الدراسة الخاصة به

خلصت إلى وجود درجة مرتفعة من تأثير النمط القيادي في التسيير على تنمية مهارات

العاملين الذي ربطه بأبعاد عديدة تمثلت في النمط الاخباري والنمط الاقناعي والنمط المشارك

والنمط التفويضي وهذا ما تشابه مع دراستنا في كون النمط القيادي الديمقراطي يساهم بشكل

كبير في زيادة مرونة الإتصال التنظيمي الذي بدوره ينعكس ايجابا على سيرورة المؤسسة و

الدفح بها إلى تحقيق اهدافها.

-تشابهت دراستنا مع دراسة شاكر جارالله خشالي في تناول النمط القيادي كمتغير رئيسي

لِلدراسة، في حين انها اختلفت في المتغير الثاني من دراستنا والتي ربطها بمقاومة التغيير لدى

العاملين، بحيث كانت نتائج هذه الدراسة الخاصة بشاكر جارالله خشالي المعنونة بأثر أنماط

القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين مختلفة كليا مع نتائج دراستنا في كونها خلصت إلى

أن النمط القيادي الأوتقراطي يؤثر إيجابا على سير المؤسسة ككل في تحقيق أهدافها بما فيها

الإتصال التنظيمي ومقاومة التغيير من قبل العاملين وهو نفس الاختلاف مع دراستنا حول النمط القيادي الديمقراطي الذي توصلت فيه نتائج دراسته أنه يؤثر سلبا على مقاومة التغيير لدى العاملين ومن كل هذا نستخلص إلى أن هذه الدراسة إختلفت نتائجها كليا مع دراستنا التي أوجدت إنعكاس سلبى للنمط القيادي الأوتقراطي على الإتصال التنظيمي وإنعكاس إيجابي للنمط الديمقراطي على الإتصال التنظيمي.

- أما مقارنة دراستنا بدراسة مريم نعون المتعلقة بأثر الأنماط القيادية والتواصلية على الولاء التنظيمي للعمال، تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في تبني متغير الأنماط القيادية كمتغير رئيسي للدراسة، في حين انها إختلفت في المتغير الثاني وتشابهت في بعدي الإتصال (الإتصال الصاعد والإتصال النازل)، بحيث خلصت نتائج دراسة مريم نعون المعنونة بأثر الانماط القيادية والتواصلية على الولاء التنظيمي للعمال إلى انه ليس هناك نمط قيادي صالح لكل زمان ومكان بل هناك مجموعة من العوامل التي تتحكم في إختياره والتي نذكر من بينها طبيعة التنظيم وكذا الخصائص الإجتماعية لأفراد هذا التنظيم وفي كل هذا اختلاف مع نتائج دراستنا التي أوجدت علاقة ايجابية لتاثير النمط القيادة الديمقراطي على الإتصال التنظيمي بالمؤسسة، فيما توافقت نتائج دراسة مريم نعون مع نتائج دراستنا في كون الإتصال التنظيمي عملية حيوية يمكن تعزيزها بعدة وسائل من بينها توطيد العلاقة بين العاملين من المسيرين والمرؤوسين، وذلك نظرا لأهمية هذه الوسائل في إدراك مقومات هذه الوسائل وكذا معوقاتهما و كيفية تفاديها ضمانا لانسياب المعلومات وتعميق الروابط وزيادة الانسجام بين العمال وتجنب

الصراعات فيما بينهم يؤثر سلبا على الإتصال التنظيمي وهو ماثشابه مع نتيجة دراستنا في أن النمط القيادي الفوضوي لايساعد على فعالية الإتصال التنظيمي بالمؤسسة .

- في مقارنة دراستنا بدراسة فيروز شين المتعلقة بتأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة نجد تشابه في هذه الدراسة مع متغير دراستنا المستقل (الأنماط القيادية) فيما اختلفت في المتغير التابع (تنمية المهارات) .

هذه الدراسة ورغم تطابقها في معالجة أبعاد المتغير المستقل مع دراستنا والتي أكدت على تأثير أنماط القيادة على تنمية المهارات الوظيفية للعمال وذلك من خلال إتباع مجموعة من الأساليب كالتكوين، التدريب وإتباع إستراتيجيات كالتحالف والاستحواد والتنويع والتحفيز داخل المؤسسة، إلا أن هذه الدراسة اختلفت مع بعض من نتائج دراستنا كأن إتباع القائد لأساليب التكوين، التدريب، الرقابة، التحفيز يكون له الاثر الإيجابي على المؤسسة بغض النظر عن نوع و نمط القيادة المتبع فيها.

-من خلال مقارنة دراستنا بدراسة بوعطيط جلال الدين نجد تشابه مع دراستنا في المتغير التابع وابعاده والمتمثل في الإتصال التنظيمي فيما كان الاختلاف في هذه المقارنة مع المتغير المستقل الذي ربطه بوعطيط جلال الدين في هذه الدراسة المعنونة بالإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وهذا عبر ربطه للاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي ، فيما كانت نتائج دراسته متشابهة مع نتائج دراستنا في كون ان الإتصال التنظيمي النازل يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي بالمؤسسة التي وجدنا وتوصلنا في نتائج دراستنا إلى ان النمط القيادي الديمقراطي يزيد من مرونة الإتصال التنظيمي النازل في المؤسسة .

4- مناقشة النتائج على ضوء أهداف الدراسة:

على ضوء النتائج الميدانية التي توصلنا إليها حول موضوع دراستنا فإنه يمكن القول أن الدراسة قد حققت الأهداف التي حددناها سلفا من إختبار الفرضيات مبدئيا والوصول إلى تحليل التأثير بين أنماط القيادة و الإتصال التنظيمي .

تم التوصل والتعرف في دراستنا على كيفية مساهمة القيادة الديمقراطية في زيادة مرونة الإتصال التنظيمي النازل بالمؤسسة تأثيرها الإيجابي على مردودية المرؤوسين من رفع لمعنوياتهم وزيادة أدائهم الوظيفي .

كما تمكنت هذه الدراسة من التعرف على التأثير السلبي الذي تلعبه القيادة الأوتوقراطية على الإتصال التنظيمي الصاعد والمتمثل في تصلب قنواته وضعف الإتصال بين القائد ومرؤوسيه . كما توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة الفوضوية في المؤسسة لا تحقق فعالية للاتصال التنظيمي الأفقي بالمؤسسة إذ تنمي هذه القيادة من حالة الفوضى بين المرؤوسين وتزيد من الإحتقان لديهم نتيجة تداخل المسؤوليات وكثرة الصراع بينهم .

كما توصلت دراستنا إلى معرفة ان النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر الانماط مناسبة للهيكل البشري لمؤسسة مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة من عمال مهنيين وإداريين نتيجة منح الصلاحيات لهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإبداع الوظيفي مما ينعكس على مردوديتهم بالمؤسسة وفي كل هذا إنعكاس إيجابي على مهام المؤسسة .

كما توصلت دراستنا إلى رغبة ومطالبة عدد من قيادي المؤسسة متمثلا في رؤساء عدد من المصالح إلى ضرورة فرض قيادة تكنوقراطية على بعض المصالح في مديرية الثقافة والفنون

لولاية تبسة، هذه المصالح ذات خصوصية تقنية مثل مصلحتي التراث الثقافي والنشاط الثقافي لكونهما وحسب ماجاء في المقابلات الحرة مع رئيسيهما يجب أن يكون رئيس كل مصلحة منهما مختص ومتخرج اكاديمي في ذات التخصص .

5- مناقشة النتائج على ضوء النظريات :

على ضوء النتائج الميدانية لدراستنا توصلنا إلى عدة نتائج تتفق كليا على ماجاء في عديد النظريات السوسيوتنظيمية حيث أن من بين نتائج دراستنا بينت لنا التأثير السلبي الذي تلعبه القيادة الأوتوقراطية على الإتصال التنظيمي الصاعد بالمؤسسة والمتمثل في تصلب قنواته وضعف الإتصال بين القائد ومرؤسيه وهذا ماجائت به مدرسة العلاقات الإنسانية لإيلتين مايو التي أبرزت أن عدم الإهتمام بالجانب الانساني للمرؤوس والتعامل معه على أنه آلة ومورد مالي فقط يؤثر سلبا على مردود المرؤوس ويؤدي هذا إلى تعطل وتصلب قنوات الإتصال التنظيمي خاصة منها الصاعد .

-فيما توصلت نتائج دراستنا الميدانية هذه إلى توافق تام مع ما نادت به النظرية الوظيفية لتالكوت بارسونس وروبيرت ميرتون حول القيادة الديمقراطية بالمؤسسة حيث أن هذه النظرية ركزت على القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها والتي من بينها التخطيط، وضع السياسة العامة للتنظيم أو المؤسسة من خلال المصادر الفوقية والتحتية أو من القائد نفسه بالإضافة إلى إشراك المرؤوس في صناعة قرار المؤسسة عبر الاستشارة في التنفيذ وتحريك التفاعل الاجتماعي بين المرؤوسين والتنسيق في بينهم كما نصت ونادت هذه النظرية

على ضرورة تطبيق الثواب والعقاب حيث يكون القائد هو مصر القرار فيه وهو ما توصلت اليه نتائج دراستنا في أن النمط الديمقراطي يؤدي إلى زيادة مرونة الإتصال التنظيمي النازل داخل المؤسسة .

كما توصلت نتائج دراستنا الميدانية أن القيادة الفوضوية بالمؤسسة لا تؤدي إلى فعالية الإتصال التنظيمي الأفقي وهذا ما يتوافق مع نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزي التي تقر بأنه يجب توضيح الإختيارات الأساسية للإدارة العامة ونقادي الأخطاء التي قد تخلق منطقة الشك والإرتياب والتي قد تهدد السير الحسن للمؤسسة .

ثالثا - النتائج العامة للدراسة:

◀ . تؤثر أنماط القيادة على فعالية الإتصال التنظيمي بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة وذلك حسب النمط القيادي المتبع للقائد على مرؤوسيه، بحيث يؤثر النمط القيادي الأوتقراطي سلبا على الإتصال التنظيمي الصاعد، ويؤثر النمط القيادي الديمقراطي إيجابا على الإتصال التنظيمي النازل، بينما يؤثر النمط القيادي الفوضوي سلبا على الإتصال التنظيمي الأفقي .

◀ إن القيادة الأوتوقراطية بالمؤسسة تعمل على تقويض وتصلب قناة الإتصال التنظيمي الصاعد بالمؤسسة وهذا يعني أن إستخدام النمط التسلطي الحازم والمبالغة في إستعمال الصرامة ضد المرؤوسين يؤثر سلبا على مستوى أدائهم ومردوديتهم.

◀ إن القيادة الديمقراطية بالمؤسسة لها تأثير إيجابي على المرؤوسين بحيث كلما كانت العلاقة بينهم وبين قائدهم يسودها الإحترام والتفاهم والثقة المتبادلة، ساهم هذا في الرفع من الروح المعنوية لديهم ويشجعهم لإنجاز مهامهم بكفاءة وبالتالي زيادة مرونة الإتصال التنظيمي النازل .

◀ إن القيادة الفوضوية بالمؤسسة لاتؤدي إلى فعالية الإتصال التنظيمي الأفقي بل تؤدي إلى عدم الثقة المتبادلة وغياب الإلتزام من طرف المرؤوسين وبالتالي فهي تخلق عراقيل وتصبح عملية الإتصال الأفقي .

الخلاصة:

خلص هذا الفصل إلى إبراز ما يجب معرفته بعد التحقيق الميداني الذي قام به الباحثين في إطار دراستهما وذلك باختبار فرضيات الدراسة على شكل جداول مرفقة برسوم بيانية وتم ترجمة هذه الجداول والبيانات إلى مجموعة من التحليلات السوسيوتنظيمية بالإضافة إلى اعتمادهما على شبكة الملاحظة وإجراء مقابلات حرة مع عدد من أفراد مجتمع الدراسة مكنت كلها من المساهمة في الوصول إلى عرض مفصل للنتائج التي خلص إليها هذا البحث، والذي مكن من إصدار حكم علمي حول تأثير الأنماط القيادية على الإتصال التنظيمي .

الغائمة



الخاتمة :

إن إهتمام مختلف المنظمات أصبح منصبا أكثر على العنصر البشري بإعتباره المحرك الرئيسي والأساسي لكل العمليات وحتى تتحقق هذه الأخيرة لابد أن تعطيه قدرا من الحرية في إنجاز العمل، وكذلك تشجع أسلوب العمل الجماعي وتتجنب إصدار الأوامر ودفعه لتنفيذها، أو تقييده لأي إنجاز المهام وذلك لتحديد ما يجب عليه أن يؤديه حتى لا تعمل على قتل روح الإبداع والإبتكار فيه، ويتم كل هذا من خلال أنماط قيادية التي يمكن للقائد أن يطلقها على مرؤوسيه، ولهذه الأنماط تأثير كبير على الإتصال التنظيمي ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حول موضوع أنماط القيادة و تأثيرها على الإتصال التنظيمي بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة وتأكيذا للمعطيات والمعلومات التي جاءت في القسم النظري والبيانات والإحصائيات التي جمعت من ميدان الدراسة أثبتت لنا وجود علاقة تأثير قوية للنمط القيادي المتبع على الإتصال التنظيمي بالمؤسسة، ويمكن القول أن نتائج دراستنا هذه بحاجة مستقبلية لتأكيد قيمتها وتدعيم نتائجها، وهذا من خلال إجراء بحوث علمية أخرى أكثر شمولية تغني البحث العلمي من جهة وتثري علم الاجتماع تنظيم وعمل بدراسات أكثر من جهة أخرى .

قائمة
المصادر
والمراجع



أولاً. المعاجم والقواميس:

- 1- ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، مجلد 12، ط1، 2001 .
- 2- خليل الجر: لاروس، المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، 1987 .

ثانياً. الكتب:

1. إبراهيم أحمد أبو عرقوب: الإتصال الإنساني ودوره في الفاعل الإجتماعي ، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993 .
2. أحمد بخوش: الإتصال والعولمة، دار الفجر، الجزائر، 2008 .
3. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005 .
4. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي . مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط8 ، 2002.
5. البديري طارق عبد الحميد: الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر الاسلامي الحديث، عمان 2001 .
6. بشير العلق : الإتصال في المنظمات بين النظرية والتطبيق ، دار اليازوري ، الأردن، 2009.
7. بشير العلق : الاتصال في المنظمات بين النظرية والتطبيق ، دار اليازوري ، الاردن ، 2009 .
8. بن يمينة سعيد : تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
9. بوفلجة غياث : مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع ، الجزائر، ط2 ، 2006 .
10. بوفلجة غياث: فعالية التنظيمات " تشخيص و تطوير "، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر، ط1 ، 2003 .

11. التركي مصطفى أحمد: **بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية** ، دار التعليم، الكويت، 1986.
12. ثروت مشهور : **إستراتيجيات التطوير الإداري** ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 .
13. جمال الدين العويسات : **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري** ، دار هوما للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط3 ، 2009 .
14. جيري جرار : **الإشراف** ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة ، مركز البحوث ، السعودية ، 1988.
15. حامد أحمد رمضان بدر : **إدارة المنظمات ، إتجاه شرطي** ، دار الفيلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1982.
16. حامد سليمان هاشم: **الإدارة التربوية المعاصرة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
17. حربي قاسم بن عائل: **علم الإدارة العامة**، الدار الجامعية، عمان 2008 .
18. الحريري، رافدة عمر: **القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 .
19. حسن ماهر ، محمد صالح : **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم** ، دار الكندي، عمان، 2004 .
20. حسين حريم: **مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال** ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
21. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: **القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010 .
22. حسين عبد الحميد، أحمد رشوان: **القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي**، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2012 .
23. خضير كاظم حمود: **السلوك التنظيمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002 .

24. خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: **مبادئ إدارة الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، 2008.
25. خليل عبد الرحمان المعاينة: **علم النفس الاجتماعي الظاهر** ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2000 .
26. خليل محمد حسن الشماخ، جعفر كاظم محمود: **نظرية المنظمة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000 .
27. خيرى خليل الجميل: **الاتصال و وسائل الخدمة الإجتماعية** ، دار الكتاب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985 .
28. راوية حسن: **السلوك التنظيمي المعاصر** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2003 .
29. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سينان كاضم الموسوي: **الإدارة لامحات معاصرة** ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
30. رفعت عبد الحليم الفاعوري : **إدارة الابداع التنظيمي** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 .
31. سعيد السيد علي : **العملية الإدارية . التخطيط . التنظيم . القيادة . التنسيق . الرقابة** ، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع القاهرة، 2007 .
32. سليمان محمد الطماوي : **مبادئ علم الإدارة العامة** ، الطبعة 7 ، جامعة عين شمس ، الإسكندرية ، 1987 .
33. سيزلاقي وولاس: **السلوك التنظيمي والاداء** ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الادارة العامة، السعودية، 1991.
34. شوقي ناجي جواد: **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال** ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة اولى، 2010.

35. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة اولى، 2010.
36. صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2002 .
37. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2002 .
38. طارق المجذوب : الادارة العامة العلمية الإدارية والوظيفة العامة والاصلاح الإداري ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت 2000 .
39. طارق عبد الحميد البدرى، علم إدارة القيادة .دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 191 .
40. عامر مصباح : خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم ، دار هوما ، الجزائر ، 2003 . 16
41. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، 1998 .
42. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، طبعة اولى، 2007.
43. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، طبعة اولى، 2007.
44. عبد الفتاح خواجه : الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية ، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 .
45. عبد القادر خريش : التحليل الاستراتيجي عند ميشيل كروزييه، النظرية والمفاهيم ، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية - البليدة ، العدد 16 ، جوان 2007 .

46. العجمي، محمد حسنين: القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2008.
47. عدي عطاء حمادي : القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية ، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .
48. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة .
49. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: الإتصال القيادي في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
50. علي عياصرة، محمد محمود العودة: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار حمد للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
51. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الادارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984 .
52. غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة الشباب الجامعية، الاسكندرية .
53. فاتن عوض: القيادة والإشراف الإداري، دار سامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 .
54. فاروق عبده ، عبد المجيد السيد : السلوك التنظيمي ، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات، ط 3، دار الشروق، عمان، 2009 .
55. فاروق مجدلاوي: الإدارة الإسلامية في عهد عمر ابن الخطاب، دار روائع مجدلاوي، ط3، عمان، 2003 .
56. فضيل ديليو: الاتصال نظرياته، وسائله ،دار الفجر، القاهرة، 1996 .
57. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2004 .
58. لوكيا الهاشم: السلوك التنظيمي، ج 2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائ، الطبعة الاولى، 2006.

59. لوكيا الهاشمي: **السلوك التنظيمي**، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الاولى، 2006.
60. ماجد راغب الحلو: **علم الإدارة العامة**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية .
61. محمد الصيرفي : **تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد** ، مؤسسة مورش الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2009 .
62. محمد بابا عمي، **مقاربة في فهم البحث العلمي** ، دار وحي القلم، طبعة الأولى، سوريا، 2014
63. محمد بهجت جادالله كشك: **المنظمات وأسس إدارتها** ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
64. محمد سرحان علي المحمودي: **مناهج البحث العلمي** ، دار الكتب، الطبعة الثالثة، اليمن، 2019.
65. محمد سليمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3 ، وائل للنشر، عمان، 2005.
66. محمد شمحات: **المدخل الى العلوم الإدارية، أسس ومبادئ علم الادارة العامة** ، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2010 الجزائر.
67. محمد صاحب سلطان، **إدارة المؤسسات الإعلامية**، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2011 .
68. محمد علي شمس الدين، **إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري** ، مدخل نفسي إجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان ، 2007 .
69. محمد غبراهم الدعيبس : **الاتصال والسلوك الإنساني** ، السلسلة 18 ، البيطاش للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1999 .
70. محمد فتحي : **766 مصطلح إداري** ، دار التوزيع والنشر الاسلامية، مصر، 2003، ص105.

71. محمد قاسم القريوطي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2000 .
72. محمد قاسم القريوطي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف ، دار وايل عمان، ط3، 2006 .
73. محمد قاسم القريوطي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن .
74. محمد منير حجاب: الموسوعة الاعلامية ، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 .
75. محمد ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية، 2000 .
76. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3 ، 2005.
77. مدحت أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين ، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، القاهرة، 2009 .
78. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 .
79. مصطفى عليان: ربحي محمد الطوباسي: الإتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
80. معن محمود عياصرة، مروان محمد با أحمد: القيادة والرقابة والإتصال الإداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
81. منير حجاب: المعجم الاعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 1 ، 2004 .
82. مي العبد لله : نظريات الإتصال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2006 .
83. ناصر محمد العديلي: السلوك الانساني والتنظيم في الادارة ، معهد الادارة العامة، السعودية، 1995 .

84. ناصر محمد لعديلي: السلوك الانساني والتنظيمي ، معهد الادارة الوطنية للبحوث، الرياض، 1995

85. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 1999، ص ص 27 28 .

86. نواف كنعان: القيادة الادارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الاردن ، 2006 .

87. نواف كنعان: القيادة الادارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2006 .

88. هالة منصور:الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهارته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية 2000

ثالثا. المذكرات والاطروحات الجامعية:

15 حسين مرضي الدوسري : الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، الكلية التقنية بالخرج ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2013/2012.

16 بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2008 2009.

16 شاين نوال : تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جماعة منتوري ، قسنطينة ، 2013/2012 .

17 رائف شحادة، نايف شحادة: العلاقة بين انماط السلوك القيادي وانماط الاتصال لدى الاداريين الاكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة تربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008.

18 شاكر جار الله خشالي، بعنوان: " أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين " ، سنة في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة ميدانية للشركات الصناعية الإستراتيجية الاردنية. 2003.

- 19 فيروز شين، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، 2014/2013 .
- 20 مريم نعون، أثر الأنماط القيادية والتواصلية على الولاء التنظيمي للعمال، بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية ، مذكرة لنيل شهادة شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2017/2016 .
- 20 ميسون عبد الله أحمد، دينا مناف محمد: " الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الادارة والإقتصاد، العدد 109 ، 2012.
1. الآغا رائد عمر: المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الإتصالات الخلية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري ، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، غزة، 2008 .
2. باشا فاتن: إتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الإجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز . بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007 .
3. بزياني زبيدة: القيادة والاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية مؤسسة soitex نموذجاً، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013 .
4. بوراس شافية: سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجوائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008 .
5. بوراس نورالدين: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفسفاط جبل العنق بئر العائر تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 .

6. بونخلة فريد: تأثير القادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري ، دراسة ميدانية بمصنع صيدال ، عنابة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007 .
7. الدوسري حسين مرضي : الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين ، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013 .
8. شاين نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، 2012
9. شحادة نايف شحادة: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2008.
10. الشلح بشير، عبدالله محمد: الأنماط القيادية وعلاقتها بالإحترق الوظيفي من وجهة نظر الإطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2015 .
11. الصيفي، وليد عبداللطيف نوفل: الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي ، دراسة ميدانية على قطاع الإتصالات بقطاع غزة، مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2016 .
12. طباش ميلود: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة ، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علم جتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010 2011.

13. عليا بنت إبراهيم محمد: تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة لإستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2016.

14. لمطيري يوسف بن خالد، مرزوق: دور الأنماط القيادية الأعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الإدارية لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية ، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات، جامعة نايف العربية للعلوم الآلية، الرياض، 2013 .

15. محمد الخطيب مازن: النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظة غزة ، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2004.

رابعاً المصادر:

1- القرآن الكريم - قراءة ورش ، سورة القصص ، الآية 26 .

2- القرآن الكريم - قراءة ورش ، سورة الشورى ، الآية 38 .

3- القرآن الكريم - قراءة ورش ، سورة الشورى ، الآية 38 .

خامساً -المجلات:

1. ابرييم سامية ، بوقندورة يمينة: ماهية القيادة الادارية ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الثاني ، جامعة ام البواقي، الجزائر ، جوان 2019.

2. ابرييم سامية؛ بوقندورة يمينة: ماهية القيادة الادارية ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الثاني ،جامعة ام البواقي، الجزائر ، جوان 2019.

3. برو هشام: أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين - دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات نقاوس - باتنة، مجلة التنظيم والعمل - الجزائر، العدد 4، 2021.

سادسا - المواقع الإلكترونية:

1. مفهوم الملاحظة : [www .manaraa. com](http://www.manaraa.com) بتاريخ 2023/03/05 على الساعة

. 10:21

قائمة
الملاحق



01-ملحق واحد :

شبكة الملاحظة :

الملاحظات	المكان	التاريخ والتوقيت	الرقم
تم ملاحظة مؤشر مراعاة ظروف المرؤوسين داخل المؤسسة و تم ملاحظة مؤشر منح القائد للصلاحيات للمرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات	مصلحة النشاطات الثقافية	05 مارس 2023 10:00	01
ملاحظة مؤشر التوجيه من طرف القائد للمرؤوسين	مصلحة النشاطات الثقافية	12 مارس 2023 11:00	02
عدم ملاحظة مؤشر إنعدام المشاركة من المرؤوسين عكس القائد الذي شارك في إتخاذ القرار	مصلحة النشاطات الثقافية	28 مارس 2023 14:30	03
كلما كان أسلوب القائد ديمقراطي تنقص عملية رفع الشكاوى وبالتالي زيادة مرونة الإتصال النازل	مصلحة التراث الثقافي	04 افريل 2023 09:00	04
كل ما كان القائد أوتوقراطي زاد ذلك من عملية تقديم التقارير	الأمانة	16 افريل 2023 11:00	05
كلما كان القائد فوضوي وبعيد من مرؤوسيه كانت هناك حالة ألالاستقرار وعدم التنسيق في المهام بين المرؤوسين	مصلحة الأداب والفنون	23 افريل 2023 10:30	06

القيادة الديمقراطية تسهل عملية نقل الأوامر	مصلحة النشاطات الثقافية	30 افريل 2023 10:30	07
القائد الديمقراطي يبرر المهام للمرؤوسين بأسلوب إقناعي لخلق بيئة عمل تساعد على عملية زيادة الإلتصال التنظيمي النازل	مصلحة النشاطات الثقافية	02 ماي 2023 10:00	08
القيادة الفوضوية لا تخلق العلاقات التعاونية بل تسبب عراقيل في الإلتصال التنظيمي الأفقي	مصلحة الآداب والفنون	07 ماي 2023 09:30	09
كلما كان القائد الأوتقراطي أدى ذلك الى تصلب قنوات الإلتصال الصاعد	مصلحة الإدارة والوسائل	17 ماي 2023 09:30	10

الإستمارة :

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

موضوع الاستبيان:



أنماط القيادة وتأثيرها على الإتصال التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة -

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع

تخصص تنظيم وعمل

اشراف الاستاذ

- مطلاوي ربيع

من إعداد الطلبة:

. بريكة صالح

. بوخملة عفاف

السنة الجامعية: 2022-2023

أخي الموظف/ أختي الموظفة:

في إطار إستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص "علم إجتماع تنظيم وعمل" صممت هذه الإستبانة التي بين أيديكم بغرض الحصول على مجموعة من المعطيات التي ستساهم في بحثنا العلمي.

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان المرفق، بعد قراءة كل عبارة من عباراته قراءة متأنية ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها، علما أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا بغرض البحث العلمي فقط، ونشكركم سلفا على تفهمكم وحسن تعاونكم باستكمال بيانات هذا الاستبيان وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

. المحور الأول: البيانات السوسيوديموغرافية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن: 20. 30 سنة 30. 40 سنة 40. 50 سنة 50. 60 سنة

3. المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

أخرى.....

4. أقدمية العمل: 5 سنوات فأقل 6. 10 سنوات 11. 15 سنة أكثر من 15

سنة

5. المنصب الوظيفي: عامل مهني إداري

. المحور الثاني: تأثير القيادة الاوتوقراطية والاتصال الصاعد.

6. هل قائدك يصر على الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية ؟
 نعم لا
7. هل قائدك يحتفظ بجميع الصلاحيات له ؟
 دائما أحيانا ابدا
8. هل قائدك يلزم الموظفين بالتعليمات والقوانين بطريقة فورية ؟
 نعم لا
9. هل قائدك يوجهك بأسلوب النهي والأمر دون مناقشة ؟
 نعم لا
10. هل قائدك يميل للصرامة في العمل؟
 دائما أحيانا ابدا
11. هل قائدك ينتقد الاعمال الناقصة والخاطئة ؟
 نعم لا
12. هل قائدك يؤكد على إنجاز العمل في مدته المحددة؟
 دائما أحيانا ابدا
13. هل قائدك حازم في أوامره ولا يقبل النقاش؟
 نعم لا
14. هل قائدك يهدد باستعمال السلطة ؟
 نعم لا
15. هل يوجد إتصال بين العمال و قائدهم في العمل ؟
 نعم لا

-في حالة الإجابة ب لا

لماذا.....

16. هل تفتح إدارة المؤسسة مجالاً لنقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد؟ دائماً نعم لا

17. حسب رأيك كيف يؤثر النمط القيادي الاوتوقراطي (الدكتاتوري . المتسلط) على الاتصال التنظيمي الصاعد بالمؤسسة؟
.....

.....
المحور

الثالث: تأثير القيادة الديمقراطية على الاتصال التنظيمي النازل.

18. هل يراعي قائدك الظروف عند توزيع المسؤوليات؟ نعم أحياناً لا

19. هل يصغي قائدك لك في حالة إبداء رأيك؟ دائماً أحياناً أبداً

20. هل قائدك يفوض بعض من صلاحياته للموظفين؟ نعم لا

21. هل قائدك يعمل بآراء الآخرين و إقتراحاتهم خلال حل المشكلة؟ نعم لا

22. هل قائدك يتصرف بطرق تعزز إحترامك له؟ نعم لا

-في حالة الإجابة ب لا لماذا؟. هل قائدك يساعدك في تطوير نقاط قوتك؟ نعم لا

24. هل تتوع في استخدام آليات العمل باستخدام أفكار جديدة؟ دائماً أحياناً أبداً

25. هل قائدك يؤكد على إمتلاك حس جماعي بالمهمة المطلوب إنجازها؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة ب لا لماذا؟.....

26. هل قائدك يعطيك الفرصة للنظر الى المشكلات من زوايا مختلفة؟ نعم لا

27. هل قائدك يكافؤك مقابل الجهود التي تبذلها؟ نعم لا

28. هل قائدك يمنحك الفرصة بإستمرار للتعبير مباشرة إنشغلتك في المؤسسة؟ نعم لا

29. حسب رأيك كيف يعمل القائد الديمقراطي ليجعل الاتصال التنظيمي النازل بالمؤسسة فعال

.....؟

. المحور الرابع: تأثير القيادة الفوضوية على الإتصال التنظيمي الأفقي

30. هل قائدك لا يشارك في وضع الاهداف المخطط لها للمؤسسة؟ نعم لا

31. هل قائدك لا يراعي التزامك بالعمل ويسمح بتأجيله؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم لماذا ؟

.....

32. هل قائدك لا يهتم بالمشاكل التي تواجه المؤسسة؟دائماً أحيانا ابدا

33. هل قائدك لا يهتم بالغياب المتكرر للموظفين ؟ نعم لا

34. هل قائدك لا يطمح الى تحقيق أهداف المستقبلية للمؤسسة؟ نعم لا

35. هل قائدك يتردد في إتخاذ القرارات المتعلقة بسير المؤسسة ؟ دائماً أحيانا ابدا

36. هل قائدك لا يتدخل في حل الخلافات بالمؤسسة إلا إذا اصبحت مشكلات جدية ؟

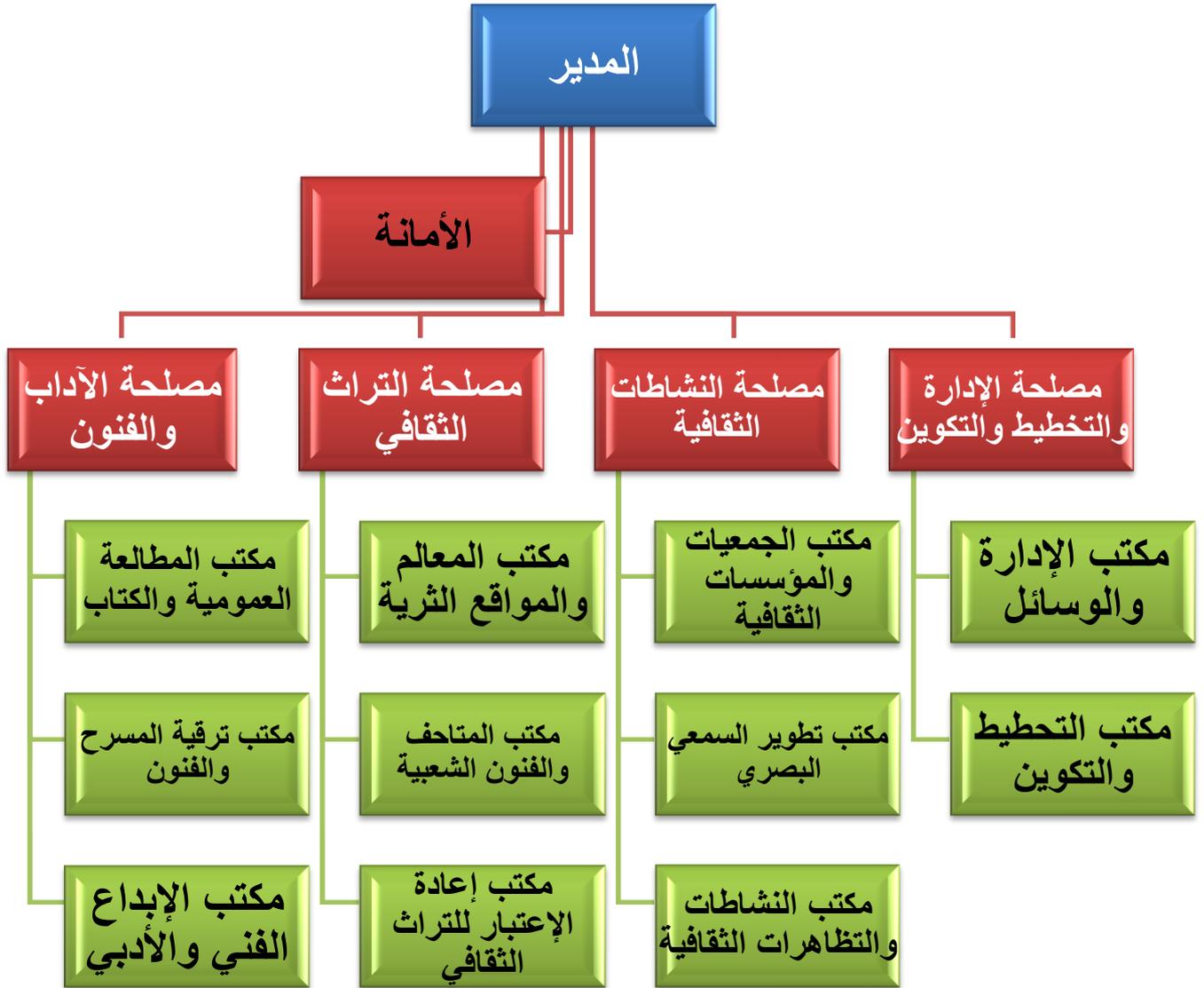
نعم لا

37. حسب رأيك كيف يساهم القائد الفوضوي في وجود وتفعيل الاتصال التنظيمي الأفقي

بالمؤسسة ؟

.....

الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة والفنون تبسة



4-الملحق أربعة

إذن بالدخول :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تلمسان
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
المرجع رقم: / ق ع إ ج 2023

إلى السيد (ة) : **مدير الثقافة والفنون
لولاية تبسة**

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلاب
بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية لمذكرة الماستر.

الطالب 1 : **صالح بريك** التخصص : سنة ثانية ماستر علم اجتماع تنظيم و عمل

الطالب 2 : **عفاف بوجملة** التخصص : سنة ثانية ماستر علم اجتماع تنظيم و عمل

موضوع البحث :

**دراسة ميدانية
لإعداد مذكرة تخرج ماستر علم اجتماع تنظيم و عمل
بعنوان " أنماط القيادة و انعكاساتها على الإتصال التنظيمي "**

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في : 2023/09/05

الأستاذ المشرف
رئيس القسم

المستقبل

عبدالمجيد بن عبدالمجيد
مدير الثقافة والفنون لولاية تبسة
عبدالمجيد بن عبدالمجيد

دليل المقابلة :



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع

دليل مقابلة حرة لمذكرة شهادة الماستر المعنونة بـ :

أنماط القيادة وتأثيرها على الإتصال التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع

تخصص تنظيم وعمل

* إعداد الطلبة :

*إشراف الأستاذ:

- بريكة صالح

- مطلاوي ربيع

- بوخملة عفاف

السنة الجامعية: 2022-2023

في إطار إستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص "علم اجتماع تنظيم وعمل" صمم هذا الدليل الذي بين أيديكم بغرض الحصول على مجموعة من المعطيات التي ستساهم في بحثنا العلمي.

يرجى منكم التكرم بالإجابة عن كل أسئلتنا و إعطائنا كل المعلومات المطلوبة حول بحثنا العلمي هذا، علما أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا بغرض البحث العلمي فقط، ونشكركم سلفا على تفهمكم وحسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

المقابلة الحرة إعتدنا فيها على مجموعة من النقاط المرتبة تبعا وهي :

1- المقابلة تكون بمكان عمل المبحوث (مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة) في توقيت يختاره المبحوث شخصيا وتشمل القيادة بالإضافة الى مدير المؤسسة كل رؤساء المصالح والمنسقين لما لهم من دور قيادي بالمؤسسة وكذا بقطاع الثقافة والفنون وعددهم جميعها ثمانية (08) قياديين .

2- كل المقابلات يتم تسجيلها بالصوت بعد أخذ الإذن المسبق من المبحوث .

3- في بادئ المقابلة نقوم بتقديم موجز للمبحوث، وظيفته وعلاقته بموضوع مذكرتنا.

4- تقديم مبسط وموجز لموضوع مذكرتنا (أنماط القيادة وتأثيرها على الاتصال

التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة) والأهداف التي نرجوها من مقابلة المبحوث خدمة لمذكرتنا .

5- طرح أسئلة مباشرة وغير مباشرة للمبحوث تتعلق أساسا برأيه وتجربته المهنية

بالمؤسسة في أنماط القيادة (القيادة الديمقراطية، الدكتاتورية، الحرة) وتأثيرها على الإتصال التنظيمي بالمؤسسة سواء كان (إتصال تنظيمي صاعد أو إتصال تنظيمي نازل أو إتصال تنظيمي أفقي).

6- شكر المبحوث على ما قدمه لنا في المقابلة مع التأكيد له كل المعلومات المقدمة

لن تستعمل إلا لخدمة البحث العلمي .

6- الملحق رقم 6

صور توضيحية عن المقابلات الحرة :



صورة توضيحية لمقابلة السيد مدير الثقافة والفنون لولاية تبسة



صورة توضيحية لمقابلة السيد رئيس مصلحة النشاطات الثقافية



صورة توضيحية لمقابلة السيد منسق التراث الثقافي



صورة توضيحية لمقابلة السيد رئيس مصلحة المستخدمين . صورة توضيحية لمقابلة السيد منسق شبكة الكتاب والمطالعة

ملخص الدراسة



ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية والموسومة بأنماط القيادة وتأثيرها على الإتصال التنظيمي بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة، إلى محاولة الكشف على تأثير هذه الأنماط والمتمثلة في النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الفوضوي على الإتصال التنظيمي (الصاعد، النازل والأفقي)، من خلال الإحاطة بجميع جوانب هذين المتغيرين وعليه فقد تمحورت الدراسة حول تساؤل رئيسي كالآتي:

. فيما يتمثل تأثير أنماط القيادة على الإتصال التنظيمي بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة؟
وقد تفرع السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو تأثير القيادة الأوتوقراطية على الإتصال التنظيمي الصاعد ؟

- ما هو تأثير القيادة الديمقراطية على الإتصال التنظيمي النازل ؟

- ما هو تأثير القيادة الفوضوية على الإتصال التنظيمي الأفقي ؟

وبناء على تساؤلات الدراسة وأهدافها فقد تم صياغة فرضية رئيسية كالآتي:

* تتأثر أنماط القيادة على فعالية الاتصال التنظيمي المؤسسة .

وقد تفرع عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية :

1. تؤدي القيادة الأوتوقراطية إلى تصلب قنوات الإتصال التنظيمي الصاعد .

2. تعمل القيادة الديمقراطية على زيادة مرونة الإتصال التنظيمي النازل .

3. تساعد القيادة الفوضوية على تحقيق فعالية الإتصال التنظيمي الأفقي.

وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتبني أسلوب المسح الشامل كون مجتمع الدراسة محدود، (قدر بـ 55 موظف بين عامل مهني وإداري) يعملون بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع مختلف البيانات والمعطيات المتعلقة بموضوع الدراسة كالاستبيان والملاحظة والمقابلة، وبعد عرض

وتحليل مختلف المعلومات والبيانات الميدانية ومناقشتها، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

. تؤثر أنماط القيادة على فعالية الإتصال التنظيمي بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة وذلك حسب النمط القيادي المتبع للقائد على مرؤوسيه، بحيث يؤثر النمط القيادي الأوت وقراطي سلبيا على الإتصال التنظيمي الصاعد ويؤثر النمط القيادي الديمقراطي إيجابا على الإتصال التنظيمي النازل بينما يؤثر النمط القيادي الفوضوي سلبا على الإتصال التنظيمي الأفقي .

. إن القيادة الأوتوقراطية بالمؤسسة تعمل على تقويض وتصلب قناة الاتصال التنظيمي الصاعد بالمؤسسة وهذا يعني أن إستخدام النمط التسلطي الحازم والمبالغة في إستعمال الصرامة ضد المرؤوسين يؤثر سلبا على مستوى أدائهم و مردوديتهم.

. إن القيادة الديمقراطية بالمؤسسة لها تأثير إيجابي على المرؤوسين بحيث كلما كانت العلاقة بينهم وبين قائدهم يسودها الإحترام والتفاهم والثقة المتبادلة ساهم هذا في الرفع من الروح المعنوية لديهم ويشجعهم لإنجاز مهامهم بكفاءة، وبالتالي زيادة مرونة الإتصال التنظيمي النازل .

إن القيادة الفوضوية بالمؤسسة لاتؤدي إلى فعالية الإتصال التنظيمي الأفقي بل تؤدي إلى عدم الثقة المتبادلة وغياب الإلتزام من طرف المرؤوسين وبالتالي فهي تخلق عراقيل وتصعب عملية الإتصال الأفقي .

الكلمات المفتاحية:

أنماط القيادة، الإتصال التنظيمي، التأثير . القائد ، المرؤوسين .

Résumé de l'étude

Notre recherche vise à déceler l'implication des modèles autocratique, démocratique et chaotique sur la communication organisationnelle : ascendante, descendante et horizontale, au sein de la Direction de la Culture et des Arts de la Wilaya de Tébessa.

L'étude prend en considération tous les aspects de ces deux variables, et par conséquent, elle s'est concentrée sur une question centrale : quelles sont les implications des différents modèles de leadership sur la communication organisationnelle au niveau de la Direction de la Culture et des Arts de la wilaya de Tébessa ?

La question principale s'est articulée autour des sous-questions suivantes :

- Quelle est l'implication du leadership autocratique sur la communication organisationnelle ascendante ?
- Quelle est l'implication du leadership autocratique sur la communication organisationnelle descendante ?
- Quelle est l'implication du leadership autocratique sur la communication organisationnelle horizontale ?

Sur la base de la problématique de cette recherche et ses objectifs, une hypothèse principale a été formulée comme suit :

* Les modèles de leadership se manifestent dans l'efficacité de la communication organisationnelle de l'entreprise.

L'hypothèse principale se subdivise en trois sous-hypothèses :

- 1- Un leadership autocratique conduit au durcissement des canaux de communication organisationnelle.
- 2- Un leadership démocratique augmente la flexibilité de la communication organisationnelle descendante.
- 3- Un leadership chaotique aide à atteindre une communication organisationnelle horizontale efficace.

et un ensemble d'outils ont été utilisés pour le collecte de diverses données et informations liées au sujet de l'étude comme le questionnaire, l'observation et l'entretien, et après avoir présenté et analysé les différentes informations et données de terrain et les avoir discutées, l'étude est arrivée à plusieurs résultats, dont les plus importants sont :

Les modèles de leadership s'impliquent sur l'efficacité de la communication organisationnelle au niveau de la Direction de la Culture et des Arts de la wilaya de Tébessa, selon le modèle de leadership suivi par le leader sur ses subordonnés, de sorte que :

- le modèle de leadership autocratique se reflète négativement sur la communication organisationnelle ascendante et le modèle de leadership démocratique se reflète positivement sur la communication organisationnelle descendante, tandis que le modèle de leadership chaotique se reflète négativement sur la communication organisationnelle horizontale.

- Le leadership autocratique de l'entreprise conduit à saper et durcir le canal de communication organisationnel ascendant de l'entreprise, ce qui signifie qu'un recours au modèle autoritaire résolu et l'excès de rigueur contre les subordonnés affectent négativement leur niveau de performance et de rentabilité.

- Le leadership démocratique de l'entreprise a un impact positif sur les subordonnés, de sorte que chaque fois que la relation entre eux et leur chef est dominée par le respect, la compréhension et la confiance mutuelle, cela contribue à remonter leur moral et les encourager à accomplir leurs tâches efficacement et à augmenter ainsi la flexibilité de la communication organisationnelle descendante.

- Le leadership chaotique de l'entreprise ne conduit pas à l'efficacité de la communication organisationnelle horizontale, mais conduit plutôt à la méfiance mutuelle et au manque d'engagement de la part des subordonnés et crée ainsi des obstacles et rend difficile la communication horizontale.

Mots-clés :

Modèles de leadership, communication organisationnelle, implication, leader, subordonnés.

Summary of the study

Our research aims to detect the involvement of autocratic, democratic and chaotic models on organizational communication: ascending, descending and horizontal, within the Department of Culture and Arts of the Wilaya of Tébessa.

The study considers all aspects of these two variables, and therefore, it focused on a central question: what are the implications of different leadership models on organizational communication at the level of the Directorate of Culture and of the Arts of the wilaya of Tébessa?

The main question was structured around the following sub-questions:

- What is the implication of autocratic leadership on bottom-up organizational communication?
- What is the implication of autocratic leadership on top-down organizational communication?
- What is the implication of autocratic leadership on horizontal organizational communication?

Based on the problem of this research and its objectives, a main hypothesis was formulated as follows:

* Patterns of leadership are manifested in the effectiveness of corporate organizational communication.

The main hypothesis is divided into three sub-hypotheses:

- 1- Autocratic leadership leads to the hardening of organizational communication channels.
- 2- A democratic leadership increases the flexibility of the top-down organizational communication.
- 3- Chaotic leadership helps achieve communication effective horizontal organizational structure.

and a set of tools were used for the collection

of various data and information related to the subject of the study like questionnaire, observation and interview, and after presenting and analyzing the various field information and data and discussing them, the study came to several results , the most important of which are:

The leadership models involve the effectiveness of organizational communication at the level of the Department of Culture and Arts of the wilaya of Tébéssa, according to the leadership model followed by the leader on his subordinates, so that:

-the autocratic leadership model reflects negatively on bottom-up organizational communication and the democratic leadership model reflects positively on top-down organizational communication, while the chaotic leadership model reflects negatively on horizontal organizational communication.

- The autocratic leadership of the company leads to undermining and hardening the upward organizational communication channel of the company, which means that a recourse to the resolute authoritarian model and the excess of rigor against the subordinates negatively affects their level of performance and profitability.

- The democratic leadership of the company has a positive impact on the subordinates, so that whenever the relationship between them and their leader is dominated by respect, understanding and mutual trust, it helps to boost their morale and the encourage them to perform their tasks efficiently and thus increase the flexibility of top-down organizational communication.

- Chaotic corporate leadership does not lead to effective horizontal organizational communication, but rather leads to mutual distrust and lack of commitment on the part of subordinates and thus creates obstacles and makes horizontal communication difficult

Key words :

Leadership models, organizational communication, involvement, leader, subordinates.