

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University - Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم اجتماع
تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

المهارات الإتصالية للقائد ودورها في إتخاذ
القرار دراسة ميدانية بوكالة الضمان
الإجتماعي لغير الأجراء - ولاية تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ

• جبلي فاتح

من إعداد الطلبة

• جدواني سمر

• صميذة راضية

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حاتي كريمة	أستاذ محاضر - أ	رئيسا
جبلي فاتح	أستاذ محاضر - أ	مشرفا ومقررا
شبايكي حاتم	أستاذ محاضر - ب	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

اللهم ارزقنا حرك و حبه من يحرك و حبه عمل يقربنا الى حرك

اللهم ظلنا تحت عرشك يوم لا ظل إلا ظلك

رب اوزعني ان اشكر نعمتك علي و علي والدي و ان اعلم حالنا ترضاه

رب اغفر لي و لوالدي ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا

اللهم اغفر لي ما لا يعلمون

ولا تؤاخذني بما يقولون

و اجعلني خيرا مما يظنون

شكر و عرفان

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل
صالحا ترضاه وأدخطني برحمتك في عبادة الصالحين «

النمل الآية 19

الحمد لله و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين حبيب الله محمد صلى الله
عليه و سلم.

بأدي ذي بدء نشكر الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا لإنجاز
هذا العمل المتواضع والذي يعد قطرة من بحر.

جزيل الشكر و التقدير إلى من أعطى وأجزى عطائه... إلى من سقانا و
روانا علما وثقافة... إلى الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته السديدة ونصائحه
القيمة الذي أثار لنا سبيل الوصول إلى إنهاء هذا العمل... إليك أستاذي
الفاضل جبلي فاتح... لك كل الشكر والتقدير منك تعلمنا أن للنجاح قيمة و
معنى... ومنك تعلمنا كيف يكون التفاني والإخلاص في العمل... ومعك
أمننا أنه لا مستحيل في سبيل الإبداع والرقى... نسأل الله العلي القدير أن
يجعل الجهود التي بذلتها في ميزان حسناتك و أن يجزيك خير جزاء و أن
يمتلك بالصحة و العافية... و أن يطيل في عمرك لتبقى نبأنا متألنا في نور
العلم والعلماء.

كما يسرني أن أتقدم بشكري و امتناني إلى أستاذي الفاضل " داوود
بلقاسم " الذي قدم لنا توجيهاته في هذا العمل فجزاه الله خير جزاء و

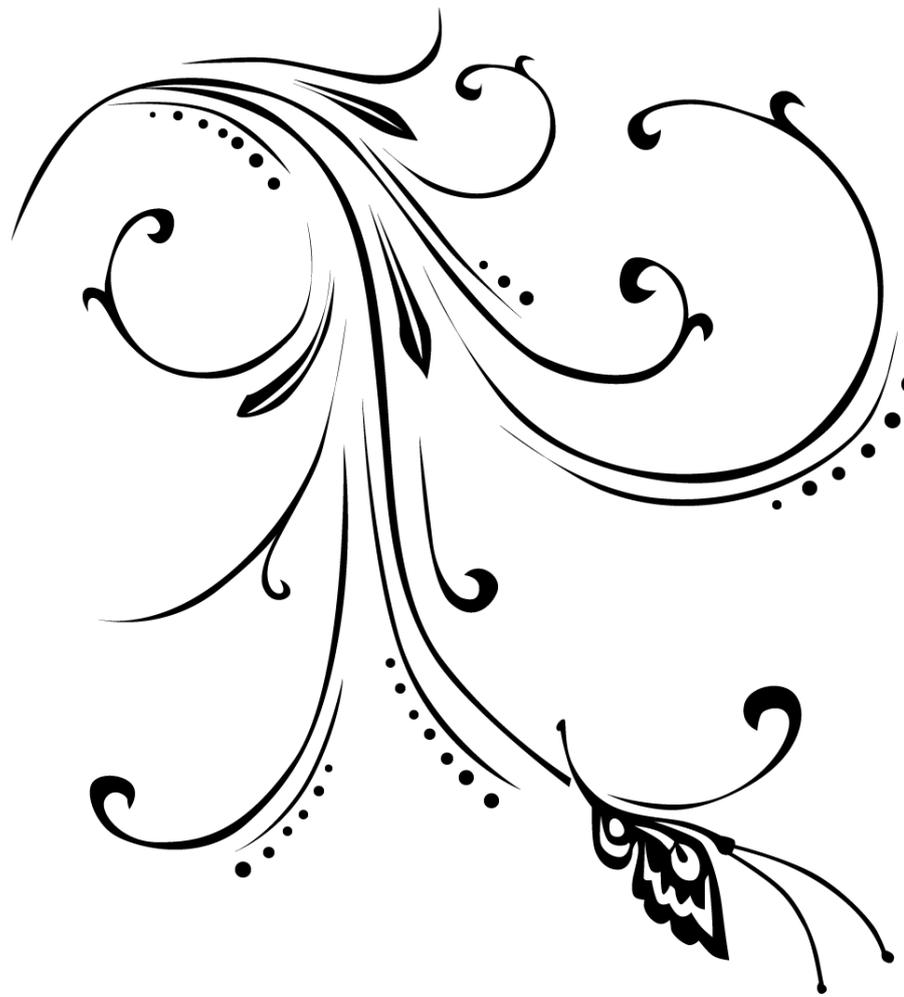
أدامه الله ذخرا لنا



و لا يفوتنا أن نتقدم بخالص الشكر و التقدير لجميع موظفي وكالة الضمان
الاجتماعي لغير الاجراء ، إيماننا وعرفانا لما بذلوه من جهد و تقدير و لما
قدموه لنا من تشجيع لإكمال هذا العمل فجزاهم الله خير جزاء.
وكل من ساعدنا وشجعنا ماديا ومعنويا على إتمام هذا العمل.



فهرس الموضوعات



فهرس المحتويات:

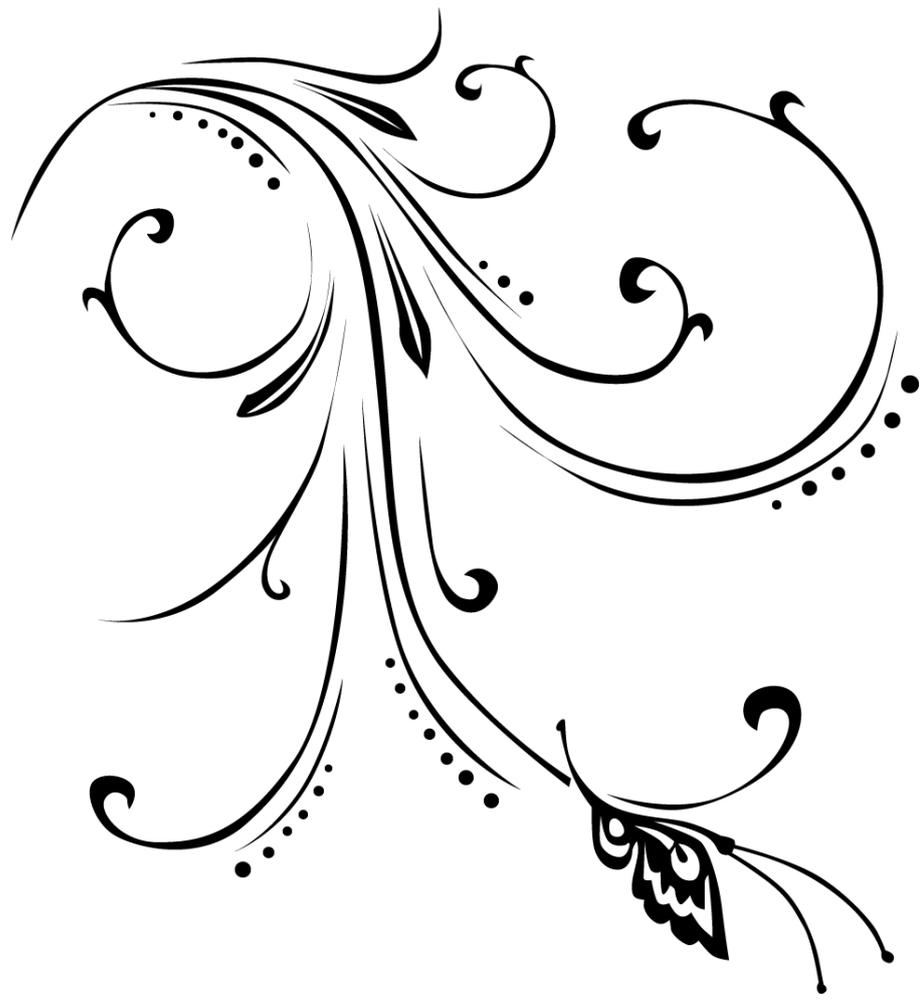
العنوان.	الصفحة.
شكروعرفان.	
فهرس الموضوعات.	
فهرس الجداول.	
فهرس الملاحق.	
المقدمة العامة.	أ- ب
الإطار النظري للدراسة.	1
الفصل الاول: الاطار التصوري والمفاهيمي للدراسة.	22 - 2
1- الإشكالية.	4 - 3
2- أسباب وأهمية الدراسة.	6 - 5
3- أهداف الدراسة.	6
4- بناء المفاهيم.	17 - 6
5- الدراسات السابقة.	22 - 17
6- المقاربة النظرية.	22
الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي.	41 - 23
تمهيد.	24
1- أهمية الإتصال التنظيمي.	25
2- أنواع ووظائف الإتصال التنظيمي.	29 - 26
3- وسائل الإتصال التنظيمي.	31 - 30
4- أهداف الإتصال التنظيمي.	32
5- معوقات الإتصال التنظيمي.	35 - 33
6- نظريات الإتصال التنظيمي.	40 - 36
خلاصة الفصل.	41
الفصل الثالث: المهارات الإتصالية للقائد ودورها في إتخاذ القرار.	72 - 42
تمهيد.	43
أولا: المهارات الإتصالية للقائد.	54 - 44

45-44	1- صفات القائد الإداري.
47-45	2- أدوار ومهام القائد الإداري.
48-47	3- أساليب تعليم مهارات الإتصال.
49-48	4- وسائل التأثير القيادي.
54-49	5- المهارات القيادية.
72-54	ثانيا: إتخاذ القرار.
55-54	1- أهمية إتخاذ القرار.
55	2- خصائص إتخاذ القرار.
58-56	3- أنواع إتخاذ القرار.
61-58	4- مراحل وأساليب إتخاذ القرار.
63-61	5- طرق إتخاذ القرار والعوامل المؤثرة عليه.
68-64	6- نظريات إتخاذ القرار.
71-69	7- دور الإتصال الإداري في إتخاذ القرار.
72	خلاصة الفصل.
73	الإطار الميداني للدراسة.
87-74	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
80-75	أولا: مجالات الدراسة.
79-75	1- المجال المكاني.
80	2- المجال الزمني.
80	3- المجال البشري.
86-80	ثانيا: مجتمع الدراسة وخصائصه.
86	ثالثا: منهج الدراسة.
87	رابعا: أدوات جمع البيانات.
120-88	الفصل الخامس: تحليل وتفسير المعطيات الميدانية ونتائج الدراسة.
119-90	أولا: تحليل وتفسير المعطيات الميدانية ونتائج الدراسة.
104-90	1- تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بالمحور الأول.
117-105	2- تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بالمحور الثاني.
118-117	ثانيا: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

118-117	1-2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الاولى.
119-118	2-2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية.
119	ثالثا: نتائج الدراسة العامة.
121-120	رابعا: التوصيات والمقترحات.
123	الخاتمة.
	قائمة المراجع.
	الملاحق.
	ملخص الدراسة.



فهرس الجداول



فهرس الجداول:

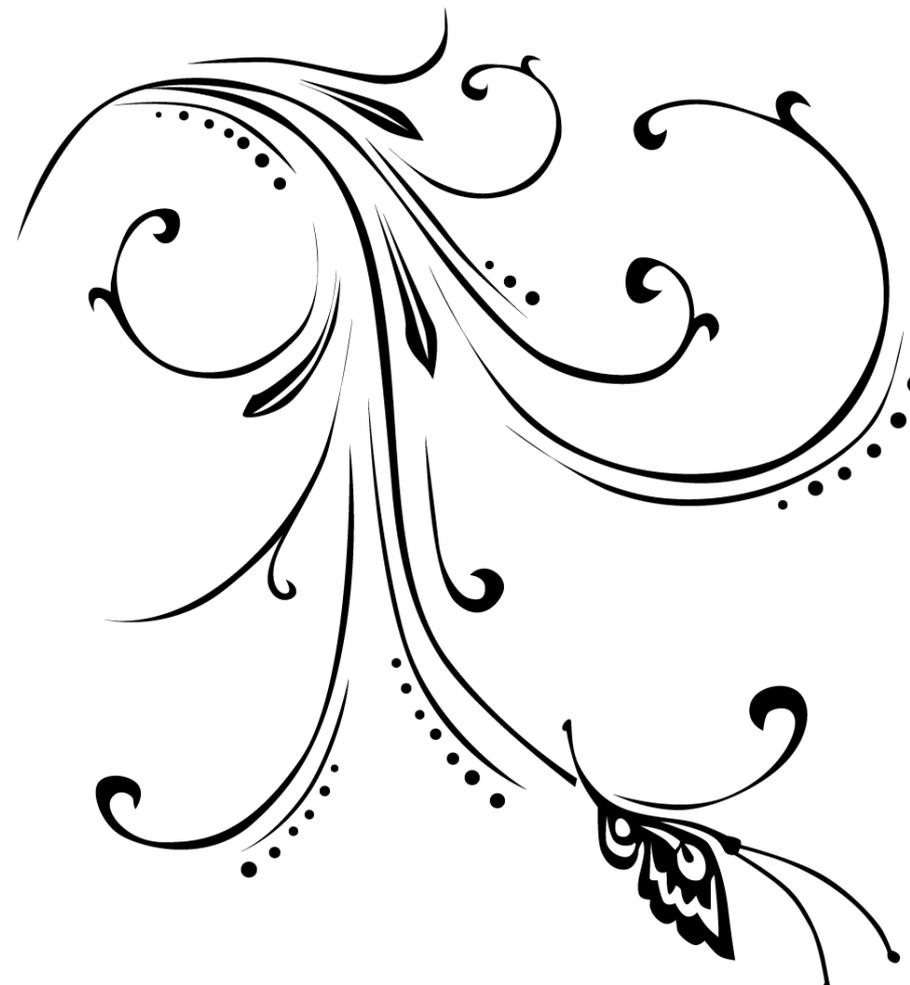
رقم الجدول	عنوان الجدول.	الصفحة.
01	يبين توزيع أفراد العينة حسب النوع.	81
02	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية.	82
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.	83
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي.	83
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.	84
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة.	85
07	يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركة القائد لهم في عملية إتخاذ القرار.	90
08	يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد المهارات اللازمة لحل المشكلات.	90
09	يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركة القائد لهم في جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة القائمة.	91
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركة القائد لهم في إيجاد الحلول الممكنة عند اتخاذ القرار.	92
11	يبين توزيع أفراد العينة حسب استفادة القائد من مشاركة خبراتهم في تحليل البدائل لمعالجة المشكلة.	93
12	يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركة القائد لهم في طرح الأسئلة والتعبير عن رأيهم أثناء الإجتماع.	93
13	يبين توزيع أفراد العينة حسب تمتع القائد بالقدرة على ضبط النقاش أثناء الإجتماع.	94
14	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان للقائد القدرة والمهارة على إدارة الإجتماع.	95
15	يبين توزيع أفراد العينة حسب قدرة القائد على إدارة الصراع بشكل جيد بين المرؤوسين.	96
16	يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على توفير خطط بديلة لمواجهة الأزمات.	96
17	يبين توزيع أفراد العينة حسب تجنب القائد للنمط التسلطي أثناء إتخاذ القرار.	97
18	يبين توزيع أفراد العينة حسب تمتع القائد بمهارة التخطيط المسبق لتنفيذ	98

	أعمال المنظمة.	
98	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يتحلى بمهارة تنظيم الوقت وحسن استغلاله.	19
99	يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد مهارة إمتلاك الأولويات الأساسية على الثانوية.	20
100	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في السلطة.	21
101	يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على تشجيع العاملين ماديا ومعنويا.	22
101	يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على تطوير السياسات اللازمة لإدارة الموارد البشرية.	23
102	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان المبحوث قدم إقتراحات عند اتخاذ القرار بالمؤسسة.	24
103	يبين توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب موقف الإدارة من مقترحاتهم.	25
103	يبين توزيع أفراد العينة حسب استعدادهم لمناقشة القرارات التي تصدرها المؤسسة.	26
104	يبين توزيع أفراد العينة حسب استجابة العاملين بناء على السؤال الذي يسبقه.	27
105	يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على تعزيز الثقة بينه وبينهم للتوصل إلى قرار رشيد.	28
106	يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على تمتين العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه.	29
106	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت علاقة القائد مع مرؤوسيه تزيد من قوة رشادة قراره.	30
107	يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد القدرة على حل الخلافات بين المرؤوسين.	31
108	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يتقبل الإقتراحات والانتقادات للوصول إلى قرار مناسب.	32
108	يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على ترشيدهم وتوجيههم والتنسيق بين مناقشاتهم للوصول إلى قرار رشيد.	33

109	يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على خلق جو من التنافس بينهم وبين زملائهم.	34
110	يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد فن التعاون والتواصل مع المرؤوسين.	35
111	يبين توزيع أفراد العينة حسب سعي القائد إلى تخفيف ضغوط المرؤوسين النفسية.	36
111	يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد قدرة تنمية مهارات المرؤوسين.	37
112	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يقدم لهم عبارات الثناء الشفوية.	38
113	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يأخذ مواهبهم بعين الإعتبار.	39
113	يبين توزيع أفراد العينة حسب دور التحفيز الايجابي في تبني قرار رشيد.	40
114	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت تواجههم صعوبات في فهم قرارات المؤسسة.	41
115	يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع الصعوبات التي تواجههم.	42
115	يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة المهارات الإنسانية في زيادة فعالية العمل بالمؤسسة.	43
116	يبين توزيع أفراد العينة حسب استجابة العاملين للسؤال الذي يسبقه.	44



فهرس الأشكال



فهرس الأشكال:

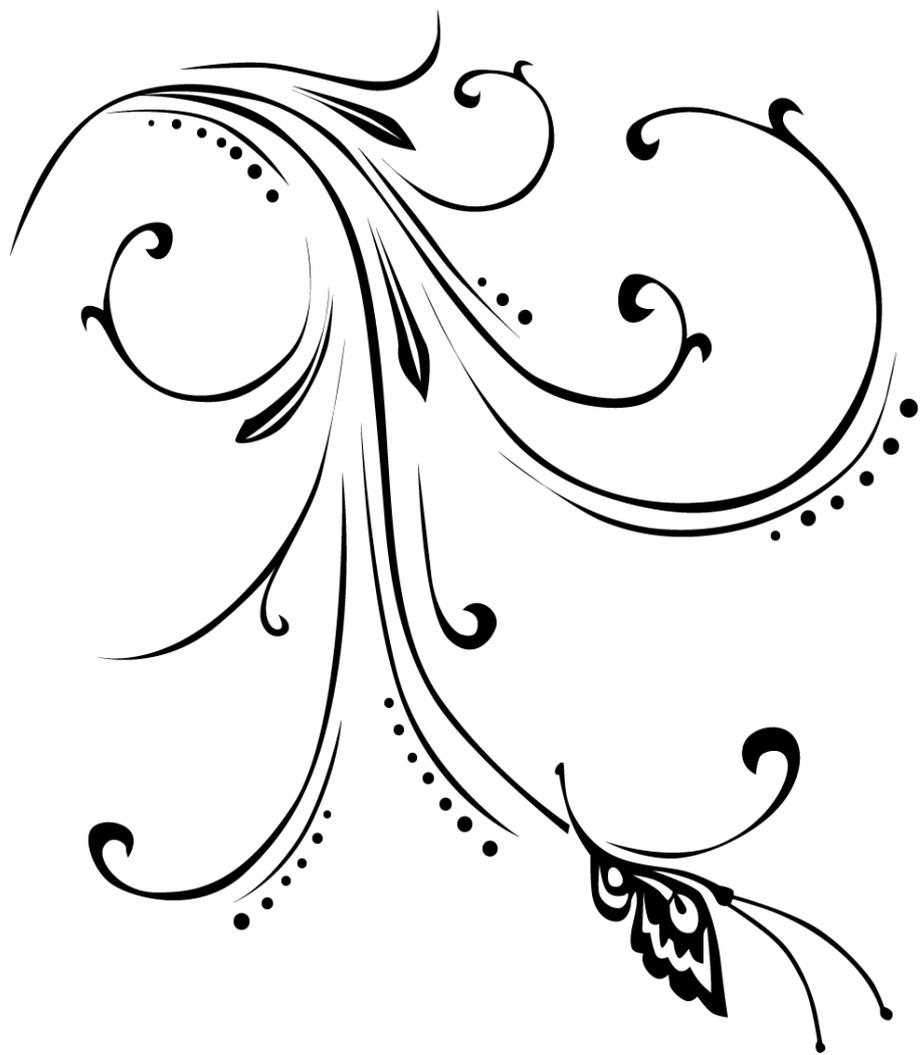
رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل الشبابيك الجوارية لولاية تبسة.	79
02	يبين توزيع أفراد العينة حسب النوع.	82
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية.	82
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.	83
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي.	84
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.	85
07	يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة.	86
08	يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركة القائد لهم في عملية إتخاذ القرار.	90
09	يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد المهارات اللازمة لحل المشكلات.	91
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركة القائد لهم في جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة القائمة.	92
11	يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركة القائد لهم في إيجاد الحلول الممكنة عند اتخاذ القرار.	92
12	يبين توزيع أفراد العينة حسب استفادة القائد من مشاركة خبراتهم في تحليل البدائل لمعالجة المشكلة.	93
13	يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركة القائد لهم في طرح الأسئلة والتعبير عن رأيهم أثناء الإجتماع.	94
14	يبين توزيع أفراد العينة حسب تمتع القائد بالقدرة على ضبط النقاش أثناء الإجتماع.	95
15	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان للقائد القدرة والمهارة على إدارة الإجتماع.	95
16	يبين توزيع أفراد العينة حسب قدرة القائد على إدارة الصراع بشكل جيد بين المرؤوسين.	96
17	يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على توفير خطط بديلة لمواجهة الأزمات.	97
18	يبين توزيع أفراد العينة حسب تجنب القائد للنمط التسلطي أثناء إتخاذ القرار.	97

98	يبين توزيع أفراد العينة حسب تمتع القائد بمهارة التخطيط المسبق لتنفيذ أعمال المنظمة.	19
99	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يتحلى بمهارة تنظيم الوقت وحسن استغلاله.	20
100	يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد مهارة إمتلاك الأولويات الأساسية على الثانوية.	21
100	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في السلطة.	22
101	يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على تشجيع العاملين ماديا ومعنويا.	23
102	يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على تطوير السياسات اللازمة لإدارة الموارد البشرية.	24
102	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان المبحوث قدم إقتراحات عند اتخاذ القرار بالمؤسسة.	25
103	يبين توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب موقف الإدارة من مقترحاتهم.	26
104	يبين توزيع أفراد العينة حسب استعدادهم لمناقشة القرارات التي تصدرها المؤسسة.	27
104	يبين توزيع أفراد العينة حسب استجابة العاملين بناء على السؤال الذي يسبقه.	28
105	يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على تعزيز الثقة بينه وبينهم للتوصل إلى قرار رشيد.	29
106	يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على تمتين العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه.	30
107	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت علاقة القائد مع مرؤوسيه تزيد من قوة رشادة قراره.	31
107	يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد القدرة على حل الخلافات بين المرؤوسين.	32
108	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يتقبل الإقتراحات والانتقادات للوصول إلى قرار مناسب.	33
109	يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على ترشيدهم وتوجيههم والتنسيق بين مناقشاتهم للوصول إلى قرار رشيد.	34

110	يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على خلق جو من التنافس بينهم وبين زملائهم.	35
110	يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد فن التعاون والتواصل مع المرؤوسين.	36
111	يبين توزيع أفراد العينة حسب سعي القائد إلى تخفيف ضغوط المرؤوسين النفسية.	37
112	يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد قدرة تنمية مهارات المرؤوسين.	38
112	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يقدم لهم عبارات الثناء الشفوية.	39
113	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يأخذ مواهبهم بعين الإعتبار.	40
114	يبين توزيع أفراد العينة حسب دور التحفيز الايجابي في تبني قرار رشيد.	41
114	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت تواجههم صعوبات في فهم قرارات المؤسسة.	42
115	يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع الصعوبات التي تواجههم.	43
116	يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة المهارات الإنسانية في زيادة فعالية العمل بالمؤسسة.	44
117	يبين توزيع أفراد العينة حسب استجابة العاملين للسؤال الذي يسبقه.	45



فهرس الملاحق

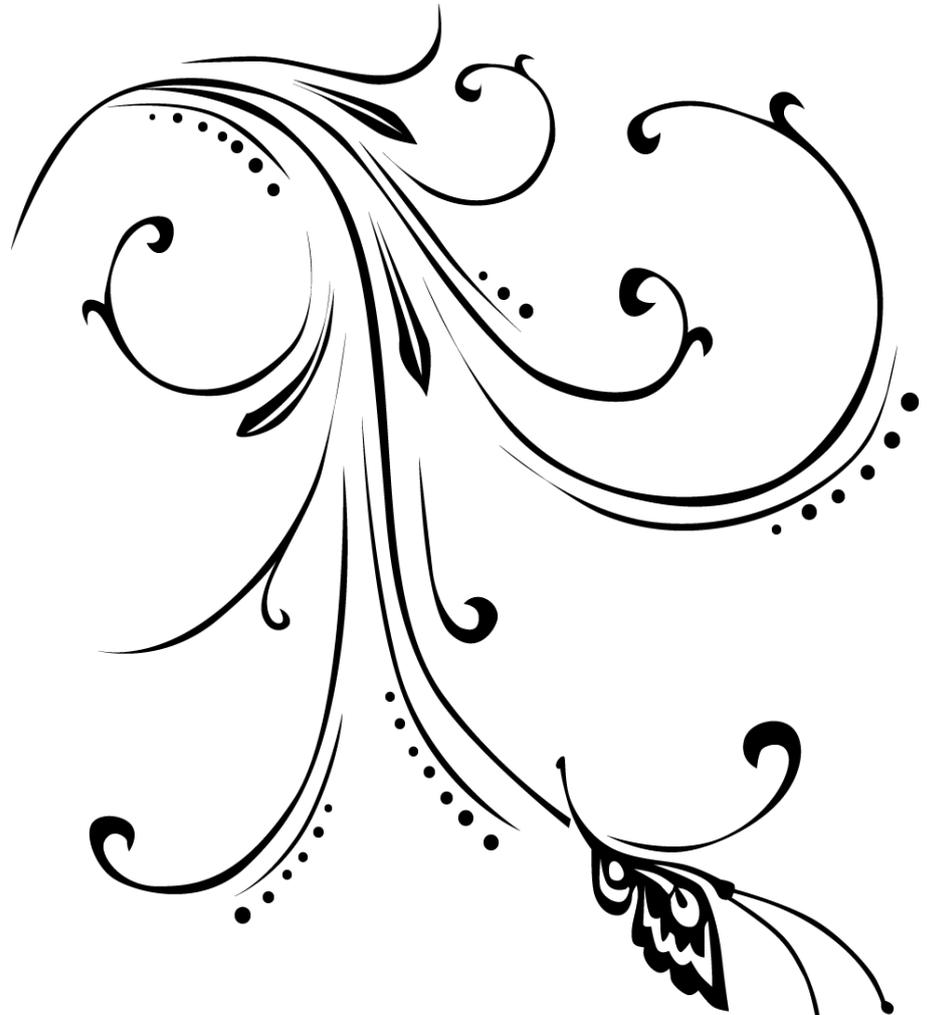


فهرس الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق.
01	إستمارة إستبيان.
02	الهيكمل التنظيمي لوكالة الضمان الإجماعلي لغير الأجراء.
03	إذن بالدخول.



مقدمة



يعتبر موضوع الإتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة وهذا في جميع الميادين العلمية، نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الإجتماعية، فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها وفي أي مكان سواء داخل الأسرة أو في المدرسة أو في المصنع أو في أي مكان يوجد فيه أفراد، فلا بد أن يكون هناك إتصال بينهم، وهذا فيما يخص الإتصال بصفة عامة، ولكن ما يهمنا نحن هنا هو الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

فالإتصال التنظيمي داخل المؤسسة أمر ضروري وأساسي جدا، لأنه يرتبط بأعضاء المنظمة أو المؤسسة فيما بينهم لينشر بينهم المعلومات والأفكار والحقائق، حتى يتمكنوا من أن يؤديوا أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد أيضا على التعاون في العمل ويوجه ويحفز الأفراد في أداء مهامهم على أكمل وجه، ويعمل كذلك على تجميع وجهات النظر والمعتقدات لإقناع العاملين والتأثير في سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه.

فالإتصال التنظيمي الفعال يساهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين، ويساعد على بلورة فهم مشترك للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويلعب الإتصال التنظيمي دورا مهما جدا داخل المؤسسات فهو يعتبر من أهم الدعائم التي تقوم عليها أي مؤسسة، ودوره يظهر جليا من خلال تأثيره الكبير على أداء العاملين، فهو يعتبر السبيل الذي من خلاله يمكن الفرد من معرفة ما يطلب منه تأديته بدقة، وذلك يقلص من حالات إختلاف المفاهيم وتعدد وجهات النظر بين العاملين في المنظمة حول أنسب الطرق لتحقيق أهداف تلك المنظمة وهو الأمر الذي ينعكس إيجابيا على الفاعلية الإنتاجية للمنظمة نفسها.

وتعد القيادة الإدارية قضية محورية لأي منظمة في جميع مستوياتها التنظيمية، حيث أصبحت مهارات التعامل مع الآخرين جزءا لا يتجزأ من المهارات المطلوبة للقيادة الفاعلة، في حين كان ينظر إلى القادة في الماضي على أنهم أداة للضبط والسيطرة والرقابة المحكمة فحسب، إلا أنه في منظمات اليوم أصبح الدور التحفيزي والملهم للقادة مرتكزا محوريا في دورهم القيادي، وقد فرض هذا الدور المتطور للقادة على المنظمات المعاصرة التركيز على تطوير هذه المهارات لدى القادة الحاليين والتأكد من وجود هذه المهارات لدى المرشحين للمواقع القيادية لمواكبة متطلبات العصر، وإنطلاقا من مكانة القائد الإداري في المنظمات الرائدة، ونظرا للأدوار التي يقوم بها القائد الإداري في هذه المنظمات، وعلاقته بالعاملين فيها، إذ تعتمد القيادة الإدارية على درجة التفاعل بين القائد وغيره من الأفراد من خلال مجموعة من المهارات السلوكية: ذاتية، فنية، إنسانية وتنظيمية ولما لها من أثار إيجابية على العاملين كرفع مستوى الأداء، الإبداع، الكفاءة، وتحقيق الرضا الوظيفي وغيرها.....، وبما أن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها، فإن دور القادة الإداريين هو العمل على إتخاذ قرارات ذات جودة حتى تبقى مؤسساتهم جديرة بحق التواجد مستقبلا، إن إتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية داخل المؤسسة وهي محور العملية الإدارية، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين، وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب إتخاذها، وبما

لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها وتدرك أهمية وضوحها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها، إن عملية إتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل إداري، كما أنها تتصل إتصالا مباشرا بالوظائف الإدارية الأخرى، بل يمكن القول أنها أكثر أهمية من باقي العمليات الأخرى، حيث تشكل عاملا مشتركا بين كل الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، رقابة، توجيه،..... إلخ)، وبناءا على ذلك تعتبر عملية إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية وقلب الإدارة ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة.

ونظرا لأهمية الموضوع خاصة في محاولة إثراء الحقل المعرفي في مجال المهارات الإتصالية للقائد وكذا إتخاذ القرارات الإدارية.

إن دراسة الدور بين المهارات الإتصالية للقائد وإتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الخدمائية، ينبغي أولا معرفة المهارات الإتصالية الممارسة من طرف القادة الإداريين من جهة، ومن جهة أخرى دور هاته المهارات في إتخاذ القرار، ومن ثم البحث في العلاقة الترابطية بين المهارات الإتصالية لدى القائد الإداري والعاملين في المنظمة ودورها في إتخاذ القرار، وكخلاصة أن إزدياد ممارسة المهارات الإتصالية من طرف القادة يزيد من ولاء العاملين في المنظمة ويشجعهم على المشاركة في إتخاذ القرارات، وكل ذلك بطبيعة الحال يؤثر تأثيرا إيجابيا على فاعلية المنظمة.

إن إختيارنا لهذا الموضوع جاء بعد تيقننا بأن للمهارات الإتصالية للقائد الإداري دور في إتخاذ القرارات في المنظمة.

وقد عملنا على تحديد هذه الإهتمامات الدراسية ضمن حيز مضبوط من التساؤلات تتعكس من خلالها محاور البحث انطلاقا من فرضيات الدراسة، تناولنا في بحثنا هذا خمسة فصول، وينقسم محتوى البحث إلى جانبين أحدهما نظري والثاني ميداني تطبيقي، أما النظري فهو قاعدة ينطلق منها البحث لتوسيع الرؤية حول مؤشراتته وهو تمهيد للميدان ويضم هذا البحث ثلاث فصول:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة أما الفصل الثاني: فقد خصص لدراسة الإتصال التنظيمي من حيث أهميته وأنواعه ووظائفه ومرورا بوسائله وأهدافه وصولا إلى معوقاته وأبرز نظرياته، والفصل الثالث: فقد عنون بالمهارات الإتصالية للقائد ودورها في إتخاذ القرار الذي قسم إلى جزئين: الجزء الأول خصص لدراسة المهارات الإتصالية للقائد من حيث صفات ومهام القائد الإداري مرورا بوسائل التأثير القيادي وصولا إلى أبرز المهارات القيادية للقائد الإداري، أما الجزء الثاني فقد تم فيه دراسة إتخاذ القرار من كل جوانبه التي تتمثل في أهميته وخصائصه ومرورا بأنواعه ومراحلته ونظرياته وصولا إلى إبراز دور المهارات الإتصالية للقائد في إتخاذ القرار في المؤسسة.

أما الجانب التطبيقي فيضم فصلين:

الفصل الرابع: تم التركيز فيه على المجال الجغرافي والبشري ومنهجية البحث وكيفية توظيف أدوات البحث، أما الفصل الخامس: فقد احتوى على تحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها لينتهي بالإقتراحات وأخيرا الخاتمة.



الإطار النظري للدراسة.





الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة.

1- الإشكالية.

2- أسباب وأهمية الدراسة.

3- أهداف الدراسة.

4- بناء المفاهيم.

5- الدراسات السابقة.

6- المقاربة النظرية.



1- الإشكالية:

يعتبر الإتصال بصفة عامة والإتصال التنظيمي بصفة خاصة محور إهتمام الباحثين والدراسات في مختلف التخصصات، حيث يمكننا وصف الإتصال بالنشاط الإنساني على جانب كبير من الأهمية، قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية، وهذا إنطلاقاً من مسلمة أن الإنسان كائن إجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح المعمورة، وإن اختلفت الطرق والوسائل التي إستخدامها الإنسان في إتصاله كالرقص على الطبول والإشارات أو في تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله كالدخان والنار، وهذا كله من أجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق الإستقرار والأمن.

فالإتصال ضرورة حضارية، إنسانية وإجتماعية، لذلك يعتبر هذا الأخير القوة الدافعة في أية علاقة، وهو لبنة الحياة بالنسبة للمجتمع إذ يتواصل الأفراد بشكل مستمر في المنزل والعمل والمدرسة من خلال إرسال واستقبال الرسائل التي تمكنهم من المعلومات والمعارف والمواقف والمهارة، فالحاجة إلى الإتصال ضرورة نفسية وإجتماعية أساسية لا غنى عنها، لذلك فإن الإتصال يعني توافر إمكانات الحياة والأفكار والأمال، فالحياة اليومية مبنية على الإتصال وذلك عبر مؤسساتها المختلفة.

فيحظى الإتصال كونه ضرورة إجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع المختلفة، فبقاء هذه الأخيرة أو إستمرارها مرهون بفعالية الإتصال الذي يساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين، كما لا يمكن لأي جماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون إتصال بين أعضائها، فهو يحقق تقارب بين وجهات نظر العاملين المختلفة، مما يساهم في تحديد رؤية شاملة لكل جوانب العملية الإدارية، فالإتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها دون إتصال أو أنظمة جيدة، فبواسطة الإتصالات التنظيمية تؤدي الإدارة مختلف وظائفها كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

حيث يعد الإتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، بل إنه من الصعب أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون أشكال من الإتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها، فالإتصال التنظيمي بمثابة المحور الذي تدور حوله المؤسسة، فإن كل من يود المنافسة والإستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستثمر في عالم الإتصال والإتصالات، ومن الواضح أن الهدف العام لهذا الأخير هو توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، من خلال القيادة الفاعلة التي يتمتع بها القائد الناجح والذي يعد المسؤول الأول عن تسيير جميع العاملين في المنظمة، حيث لا بد أن يتمتع بصفات ومهارات لازمة تمكنه من إنجاز مهامه الوظيفية بكفاءة عالية لتوصيل رؤيته بشكل سليم إلى العاملين، إن تعلم وإتقان المهارات الإتصالية

لدى القائد تساعده على زيادة في كفاءته المهنية من جهة وعلى تحقيق ذاته في تكوين شخصيته المتكاملة من جهة أخرى، التي تساهم في تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج وتقديم الخدمات، وبالإضافة إلى إحداث التغيير المطلوب، وكذلك في تنمية قدرات ومواهب وإكساب العامل معلومات ومعارف تفيدهم في مساهمهم المهني وتعطيهم الإمكانات التي تحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة، لذلك يمكن القول أن إمتلاك مهارات الإتصال أصبح إحدى المتطلبات الأساسية للنمو الشخصي والمؤسسي للوصول إلى الأهداف التي عادة ما توضع من خلال تخطيط مسبق ورؤية واضحة المعالم، لذا كان لزاما أن يمتلك القائم على المؤسسة هاته المهارات الإتصالية لتوصيل المعلومات والأفكار والآراء وإتخاذ القرارات الصائبة بطريقة واضحة ومفهومة للموظفين على إختلاف مستوياتهم خاصة تلك القرارات المتعلقة بالتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتفويض.

إذ يعد إتخاذ القرار من أبرز وأهم نشاطات المنظمة، ويرجع ذلك لكون القرار يعد مظهرا مباشرا لممارسة الإدارة أعمالها، حيث يعمل على تسهيل السير والإنسجام والتنسيق بين إدارتها، فلا يستطيع متخذ القرار القيام بعمله ما لم تتوفر له معلومات أو ما لم يتم بإتصالاته، بمعنى لا يمكن أن تكون هناك قرارات صائبة وصحيحة دون وجود إتصالات جيدة داخل المؤسسة، فالإتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات لإتخاذ القرارات، لذلك يعتبر من المحركات الحقيقية لأداء المؤسسة.

إنطلاقا مما سبق لا يمكن تحقيق غاية الدراسة الموسومة المعنونة بـ: "المهارات الإتصالية للقائد ودورها في إتخاذ القرار"، إلا من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور المهارات الإتصالية للقائد في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الجزائرية بوكالة الضمان الإجتماعي لغير الأجراء بولاية تبسة؟.

من خلال التساؤل المحوري والبناء بالأسئلة الفرعية التالية:

1- هل للمهارات التنظيمية للقائد في المؤسسة دور في المشاركة في إتخاذ القرار؟.

2- هل للمهارات الإنسانية للقائد في المؤسسة دور في ترشيد قراراته؟.

الفرضيات:

1- للمهارات التنظيمية للقائد في المؤسسة دور في المشاركة في إتخاذ القرار.

2- للمهارات الإنسانية للقائد في المؤسسة دور في ترشيد قراراته.

2- أسباب وأهمية الدراسة :

2-1- أسباب الدراسة:

إن إختيارنا لموضوع دراستنا لم يكن إعتباطيا وإنما نتج من الإنتقاء لعدة أسباب منها ما موضوعي ومنها ما هو ذاتي وتتمثل في ما يلي:

أ: الأسباب الذاتية:

- ميولنا الشخصي لهاته الدراسة والمواضيع المتعلقة به.
 - بإعتبار أننا ندرس تخصص تنظيم وعمل فهذا يخلق لدينا الرغبة لتناول هذه الدراسة واليقين بالأهمية التي تحتلها المهارات الإتصالية للقائد داخل المؤسسة في إتخاذ القرار.
- ب: الأسباب الموضوعية:

- إبراز المهارات الإتصالية للقائد و علاقتها بإتخاذ القرار في الأبحاث والدراسات الحالية.
- المكانة التي أصبحت تحتلها المهارات الإتصالية في مختلف المؤسسات.

2-2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هاته الدراسة من الناحية العلمية في إمكانية الإفادة من الموضوع بإيجاد رؤية جديدة عند إجراء دراسات علمية أخرى في نفس المجال، وقد يساعد هذا البحث في إيجاد إطار فكري مبسط لمضمون متغيري الدراسة " المهارات الإتصالية للقائد في إتخاذ القرار"، أما أهميته من الناحية العملية فتكمن في التعرف على إتجاهات القائد وما يمتلكه من مهارات وعن مستوى أدائه في المؤسسة، مع العلم أن متغير المهارات الإتصالية للقائد هو من أهم المتغيرات المؤثرة في إتخاذ القرارات في المؤسسة حسب الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها.

كما يمكن تحديد أهمية هاته الدراسة في بضع نقاط أهمها:

- تسليط الضوء على أهم المهارات الإتصالية للقائد.
- معرفة دور المهارات الإتصالية للقائد في توفير المعلومات والبيانات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها من خلال إتخاذ قرارات رشيدة.
- معرفة تأثير المهارات الإتصالية للقائد في إتخاذ قرارات رشيدة.
- دور المهارات الإتصالية في التطوير والتغيير.
- إظهار مدى مساهمة المهارات الإتصالية في خلق جو من الإبداع والمبادرة والتحفيز.

- كما قد تشكل هاته الدراسة فائدة علمية لمختلف قادة المؤسسات وخاصة في ظل قلة الدراسات التي تعرضت لهذا الجانب.

3- أهداف الدراسة:

إن أي دراسة علمية إلا وتهدف إلى أن تصل إلى حقيقة معينة، أو إلى إكتشاف حالة ما أو التأكد من صحة فرضية ما، أما دراستنا تهدف إلى ما يلي:

- التعرف على دور المهارات الإتصالية للقائد في المؤسسة وتأثيرها على عملية إتخاذ القرار.
- التعرف على المهارات الإتصالية للقائد الإداري (تنظيمية، إنسانية، فنية، فكرية).
- إبراز أهمية المهارات الإتصالية للقائد في إتخاذ قرارات المؤسسة.

4- بناء المفاهيم:

4-1- تعريف المهارة:

لغة:

مهارة من الكلمة مهر، مهور ومهار بمعنى حذق، ويقول ابن منظور في لسان العرب، كما نقل محمود عليان: الماهر، السابح، ويقال فلان مهر في العلم أي كان حاذقا عالما به متقنا له¹.

إصطلاحا:

- التمكن من إنجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ².
- وثمة اتجاهات مختلفة في النظر إلى مفهوم المهارة، فهناك فريق من العلماء والباحثين ينظر إليها على أنها القدرة على قيام الفرد بأداء أعمال مختلفة قد تكون عقلية أو انفعالية أو حركية، وفريق آخر يرى أنها أداء الفرد لعمل ما، وسيتم هذا الأداء بالسرعة والدقة والإتقان والفاعلية، وفريق ثالث ينظر إليها على أنها نشاط يقوم به الفرد ويستهدف تحقيق هدف معين³.

- وتعرف "أسماء الجبري"، ومحمد الديب "المهارة" بأنها: نظام متناسق من النشاط الذي يستهدف تحقيق هدف معين.

¹ - سعاد مصطفى فرحات: أهمية تنمية المهارات الإجتماعية في تعديل السلوك العدواني للطفل من ذوي الإعاقة

البصرية، المجلة الجامعة، جامعة الزاوية، العدد السادس عشر، المجلد الأول، فبراير-2014م، ص 108.

² - عاطف عبد المجيد: تنمية المراحل - المهارات جوانبها وكيفية قياسها، نشرة دورية، القاهرة، العدد 101، أوت 2018م، ص 02.

³ - حاتم حسين البصيص: تنمية مهارات القراءة والكتابة، استراتيجيات متعددة للتدريس والتقييم، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2011م، ص 18.

- ويعرفها "كلوب" بأنها: "القدرة على استخدام المعرفة في تحقيق هدف معين بدقة وسهولة وسرعة وسلامة وأمان، حيث أن المهارة لا تكتسب لفظياً، وتظهر أثناء العمل والممارسة أو أثناء أداء المسؤوليات المكلف بها الفرد"¹.

كما يمكن أيضاً تعريف المهارة بأنها:

- القدرة على القيام بالأعمال الحركية المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكييف الأداء للظروف

المتغيرة، وهناك درجات مختلفة للمهارة degree of skill ويمكن التعرف عليها عن طريق إختيارات

المهارة skill tests التي تمكن من معرفة مدى إكتساب المهارات اللازمة لممارسة مهنة معينة، والعامل

الماهر skilled worker هو الذي حصل على جميع المؤهلات اللازمة لأداء مهنة أو حرفة ما².

- قدرة فائقة تمكن الإنسان من القيام بنشاط معين على نحو متقن في أقل وقت وبأقل جهد، وقد تكون حركية، أو لفظية، أو عقلية³.

- كما تعرف أيضاً بأنها: قدرة المتعلم على تنفيذ أمر ما بدرجة إتقان مقبولة ويعني بدرجة الإتقان المقبولة أن تؤدي تلك المهارة على وفق المستوى التعليمي⁴.

التعريف الإجرائي:

المهارة هي مجموعة من المعارف والخبرات والقدرات الشخصية التي من المهم توفرها عند أي

شخص حتى يستطيع إنجاز عمل ما، ومن أهم المهارات التي يمكن أن تتوفر في ذلك الشخص هي

البحث والتقصي عن المعلومة بشكل مستمر، التخطيط، بناء الكثير من العلاقات مع الآخرين، القيادية،

الإلمام بمهارات الحاسوب والإدارة.

4-2- تعريف الإتصال:

لغة:

كلمة مشتقة من الأصل اللاتيني لكلمة "communis" والتي تعني عام أو شائع أو يذيع عن طريق مشاركة طرفين أو أكثر في العملية الإتصالية⁵.

¹- سعاد مصطفى فرحات: المرجع سابق، ص 108.

²- أحمد زكي بدوي: **معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية**، مكتبة لبنان، ساحة رياض الصلح، بيروت، د.س، ص 378.

³- العجيلي سرکز: **معجم مصطلحات العلوم التربوية والنفسية**، منشورات جامعة السابع من أبريل، ط1، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية، الزاوية، 1426هـ، ص 193.

⁴- مجدي عزيز: **الإبداع وتطوير التعليم والتعلم**، عالم الكتب، القاهرة، 2009م، ص 66.

⁵- محمد صاحب سلطان: **مبادئ الإتصال الأسس والمفاهيم**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014م، ص

- ويعرف الإتصال لغة أيضا أنه: الإتصال والصلة والترابط والإلتئام، فالإتصال في اللغة لا يخرج عن معنى القرب وبلوغ الغاية¹.

أما في القرآن الكريم فإن لفظة "اتصال" لم ترد على هذا النحو إلا في آية واحدة في قوله تعالى في "سورة النساء": ﴿إِلَّا الَّذِينَ يَصِلُونَ إِلَى قَوْمٍ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ مِيثَاقٌ أَوْ جَاءُوكُمْ حَصِرَتْ صُدُورُهُمْ أَنْ يُقَاتِلُوكُمْ أَوْ يُقَاتِلُوا قَوْمَهُمْ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَسَلَّطَهُمْ عَلَيْكُمْ فَلَقَاتِلُوكُمْ فَإِنْ اعْتَزَلْتُمُوهُمْ فَلَمْ يُقَاتِلُوكُمْ وَالْقَوْلُ الْيَكْمُ السَّلْمَ فَمَا جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ عَلَيْهِمْ سَبِيلًا﴾².

وقوله تعالى في "سورة القصص": ﴿وَلَقَدْ وَصَلْنَا لَهُمُ الْقَوْلَ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ﴾³.

فيه تأكيد منه سبحانه أنه أنزل عليهم القرآن متوصلا متتابعًا يتبع بعضه بعضًا وهذا هو معنى الآية في ظاهرها.

إصطلاحاً:

- يقصد بالإتصال هو العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد أو بغير قصد على مدركات شخص آخر أو الآخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بأشكال وطرق رمزية⁴.

- يقصد بالإتصال جملة من الأشكال الرمزية مستمدة من الثقافة التي يرتبط بها الفرد أو يتعلمها بالخبرة الشخصية، فالطفل حينما يتعلم كلمة معينة فإنها ترتبط في ذهنه بمعنى محدد الصلاة مثلاً.

- يعرف على أنه: عملية تحدد الوسائل والهدف الذي يتصل أو يرتبط بالآخرين، ويكون من الضروري إعتبره تطبيقاً لثلاثة عناصر: العملية، الوسيلة، الهدف⁵.

- هو عملية تبادل المعلومات باستخدام كل الطرق التي يمكن للمعلومات من خلالها أن تنتقل وتستقبل، ولكي تتم عملية الإتصال فلا بد من توافر عناصر معينة ومن أهمها: المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة التي تنتقل عن طريقها الرسالة، والإتصال قد يكون صاعداً من أسفل التنظيم إلى أعلاه، كما قد يأخذ إتجاهاً هابطاً من الأعلى إلى الأسفل⁶.

¹ - سناء محمد سليمان: سيكولوجية الإتصال الإنساني ومهاراته، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2014م، ص 24.

² - سورة النساء الآية [90].

³ - سورة القصص الآية [51].

⁴ - وفاء محمد الزبيدي: أنماط الإتصال وعلاقته بإتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر، المملكة العربية السعودية، 2018م، ص 230.

⁵ - محمد صاحب سلطان: المرجع سابق، ص 162.

⁶ - عبد العزيز عبد الله الدخيل: معجم مصطلحات الخدمة الإجتماعية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان،

2013م، ص 08.

- إن الإتصال يتخلل كل شيء نفعله فهو مادة أو نسيج العلاقات الإنسانية التي نصنعها، إنه التيار الذي يسري خلال تاريخ الإنسان كله ليوسع بإستمرار من مدركاته وقنواته للمعلومات، بل إن الاتصال هو أعظم مهارة عند الإنسان، فالشخص يدخل في علاقات اتصالية مع غيره، لأنه يريد أن ينتسب إلى البيئة أو بالأخص البيئة الإنسانية من حوله، وليس هذا فقط بل إن المجتمع عبارة عن شبكة معقدة من العلاقات التي يحافظ عليها الإتصال.¹

- هو تبادل المعلومات، ويشمل كل الطرق التي يتم بها نقل واستقبال المعلومات.²

- وقد تعددت التعريفات للإتصال من قبل علماء الإدارة والتربية وعلم النفس والإجتماع، من أهم تلك التعريفات مايلي:

- حيث عرفه روس ROSS على أنه: العملية التي تتضمن ترتيب وإختيار وإرسال الرموز بالطريقة التي تساعد المستمع على الاستقبال وإعادة تكوين المعاني داخل عقله لنتناسب مع المعاني التي قصدها المرسل.³

- وعرفه جورج لندبرج بأن: كلمة الاتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة تعمل كمنبه للسلوك، أي أن الإتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز.

- ويذهب الدكتور محمد علي البدوي إلى تعريف الإتصال بأنه: خلق جو من الإتفاق بين الأفراد والجماعات، بهدف تبادل المعلومات والأفكار والإتجاهات.⁴

التعريف الإجرائي:

الاتصال هو عملية تبادل الأفكار والمشاعر والمعلومات بين الأطراف المختلفة بهدف تأمين الوصول لفهم مشترك حول موضوع معين، وهو ذو أهمية كبيرة في استمرارية الحياة البشرية.

¹ - طارق سيد أحمد الخلفي: **معجم مصطلحات الإعلام**، دار المعرفة الجامعية، ط1، القاهرة، 2008م، ص 70.

² - أحمد شفيق السكري: **قاموس الخدمات الإجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2000م، ص 99.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان البريدي: **الإتصال الفعال**، الدار الجامعية، المملكة العربية السعودية، 2007 - 2008م، ص 4.

⁴ - منال هلال المزاهرة: **نظريات الإتصال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012م، ص 36.

4-3- تعريف الاتصال التنظيمي:

- يعد الإتصال التنظيمي نشاط إداري، إجتماعي ونفسي داخل المؤسسة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المؤسسة.
- يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.¹
- هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والأفكار داخل المنظمة من شخص إلى آخر للوصول إلى تحقيق أهدافها فهم يتفاعلون باستخدامهم وسائل الإتصال المتعددة.
- وعرفه محمد منير حجاب بأنه: "العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الإتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية، وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي."²
- الاتصال التنظيمي يشمل كل العمليات المتعلقة بنقل المعلومات بين أعضاء التنظيم سواء كانت داخل تنظيمات رسمية أو غير رسمية، فهو ضروري في عملية التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة فهو بمثابة الركيزة الأساسية داخل التنظيمات الحديثة.³
- الاتصال هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطان، ويشارك في تفسير الأفراد، بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الإجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.⁴
- الإتصال التنظيمي هو عملية إدارية إجتماعية نفسية تتم داخل المنظمة وتهتم بنقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات المشروع ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.⁵

¹- رجب الطاهر مسعود الخنروشي: أهمية الإتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الآداب، العدد الرابع والعشرون، الجزء الثاني، الزاوية، ديسمبر 2017م، ص 340.

²- علي حامد هارون حامد: معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، كلية الفنون والإعلام، جامعة مصراتة، A. Hamid @ media.misuratan.edu.ly، ص 63.

³- برقية سهيلة: أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 24، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جوان 2016م، ص 217.

⁴- بشار حزي: الإتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020م، ص 14.

⁵- مرتضى البشير الأمين: الإتصال التنظيمي، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016م، ص 90.

التعريف الإجرائي:

الاتصال التنظيمي هو عملية نقل، تبادل المعلومات والأفكار عن طريق وسائل تستخدمها المنظمة أو المدراء أو العمال لتوفير هذه المعلومات لباقي الأطراف الأخرى، قصد الوصول إلى النتائج المخطط لها.

4-4- تعريف مهارات الاتصال:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم مهارات الاتصال فنجد من بينهم: "صبري" يعرفها بأنها: عملية يقوم المعلم فيها بتبسيط المهارات والخبرات لطلابه مستخدماً الوسائل المتاحة لتعنيه على ذلك وتجعل المتعلمين مشاركين للمعلم في غرفة الدراسة، فهي عملية تفاعل لفظي أو غير لفظي بين معلم ومتعلم أو بين معلم ومتعلمين أو بين متعلم ومتعلم....، بهدف نقل المعارف والخبرات التعليمية عبر قنوات معينة للعمل على تحقيق أهداف تعليمية محددة. ويعرفها "أبو عظمة" بأنها: عملية أو طريقة تتم باستخدام وسيلة تعليمية لنقل رسالة من شخص لآخر أو لمجموعة من الأشخاص لتصبح هذه الرسالة معروفة بينهم يستطيعون فهمها ومناقشة محتواها. في حين يعرفها "الشهران" بأنها: العملية التي يتم فيها توصيل أو نقل معرفة أو فكرة أو مفهوم أو خبرة أو رأي أو مهارة من شخص لآخر... حيث تؤدي في النهاية إلى مشاركة في المعلومات والخبرات والأفكار والمهارات بين الأفراد ومن ثم يحدث تغيير مرغوب أو غير مرغوب في سلوك الفرد أو الجماعات ويتم ذلك من خلال الاتصال المباشر أو غير المباشر أو الاستعانة بأجهزة الاتصالات المتنوعة كالمذياع والتلفاز....، وغير ذلك.¹

- كما أنها: تعد نشاط عضوي إرادي مرتبط باليد أو اللسان أو العين أو الأذن ويتوقف الاتصال الفعال على مدى اتقان مهاراته والتحكم فيها، ويكتسب أهمية من القدر الزمني المبذول في مزاولته كنشاط رئيسي من جهة وكظاهرة إجتماعية من جهة أخرى، وإذا كانت الطريقة تعني وسيلة عمل شيء فالمهارة تعني القدرة على عمل شيء، وهي درجة الكفاءة والجودة في الأداء ومنها القدرة على استخدام المعلومات بفاعلية والتنفيذ والأداء بسهولة ويسر كما أنها نشاط هادف يتطلب تدريباً وممارسة منظمة.²

¹ - محمود فتوح محمد سعادات: مهارات الاتصال الفعال، www.alukah.net، ص 8-9.

² - أسعد زغبى: مهارات الاتصال، مطبوعة الجامعة الأردنية، ج2، الجمهورية العربية السورية، د.س، ص 21.

التعريف الإجرائي:

هي أحد المقومات والخصائص الذاتية لشخصية القائد وهي مجموعة من السلوكيات التي تظهر في المناسبات الرسمية وغير الرسمية، حيث تتسم هذه السلوكيات بالدقة والسهولة، وهي قابلة للاكتساب عن طريق التعلم والتدريب.

4-5- تعريف القائد:

لغة:

القول في اللغة نقيض السوق يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد.¹

إصطلاحاً:

توجد عدة تعريفات للقائد نذكر منها ما يلي:

- يعرف بأنه: يعمل على تحفيز المرؤوسين وتوجيههم بإتجاه إنجازهم للمهام المطلوبة وإيجاد حالة من الإتفاق والترابط بين حاجاتهم وأهداف المنظمة.²

- كما يعرف أيضاً: الشخص الذي يتولى إرشاد الآخرين وتحفيزهم، وقيادتهم بالإتجاه الذي يخدم المصلحة العامة.³

- هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته وكل ما أوتي من سلطان ليؤثر في سلوك وإتجاهات الأفراد بغية إنجاز أهداف محددة.⁴

- القائد: هو عبارة عن شخصية تتميز بصفات خاصة ضمن الجماعة التي تقبل الإنقياد لأوامره والتحاور معه، في مختلف الأساليب والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.⁵

التعريف الإجرائي:

القائد شخصية تتميز عن غيره من أفراد جماعته بصفات تجعله يؤثر فيهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

¹ - أحمد بن عبد المحسن العساف: مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض، السعودية، 1423هـ، ص 4.

² - فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص 25.

³ - صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م، ص 139.

⁴ - فوزية صالح بن محمد الخليلي: الصفات القيادية الناجحة في القرآن الكريم، دار الأندلس للطباعة، الرياض،

السعودية، 2014م، ص 11.

⁵ - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أو قحف: أساسيات وتنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003

- 2004م، ص 530.

4-6- تعريف الدور:

لغة:

يشير الدور لغة إلى الإضطلاع بمهمة، أي بالوظيفة التي ينبغي أن يقوم بها الشخص في موقف معين. وتعود جذور كلمة الدور إلى اللفظ الفرنسي ROLL الذي يعني لفافة الورق التي كان الممثل المسرحي يقرأ منها دوره، وقد وردت كلمة الدور ROLLE أيضا عند نيتشه في كتابه المعنون " العلم البهيج " بمعنى الأداء المسرحي.¹

اصطلاحا:

يستخدم مصطلح الدور في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، والأنثروبولوجيا بمعاني مختلفة، فينطلق كمظهر للبناء الاجتماعي على وضع اجتماعي معين يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة، تخضع لتقييم معياري إلى حد ما قبل أولئك الذين يكونون في الموقف ومن قبل الآخرين ويعرف الدور من ناحية أخرى كعنصر في التفاعل الاجتماعي، وهو ما يشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف تفاعل.²

ويرى البعض أن الدور هو: " مجموعة توقعات تخص مكانة نسقية بنائية يشغلها الفرد، أو أنه سلوك يعكس متطلبات المكانة التي يشغلها الفرد ".

ويعرف الدور في علم الاجتماع بأنه: " ما يتوقعه المجتمع من فرد يشغل مركزا معيناً في مجموعة ما، وفي حال إتباع الفرد لسلوكيات متوافقة من المتوقع منه وفقا لمركزه فإنه يكون للمركز دوره في تشكيل سلوكيات الفرد.

ويعرف أيضا بأنه: " ممارسات سلوكية تعكس مستلزمات وشروط خاصة به، مصاغة ومفروضة عليه من قبل المجتمع.³

¹ - حبيبة زلاقي: نظرية الدور بين الأصول الاجتماعية والتوظيف في التحليل السياسي، مجلة العلوم القانونية والسياسية - عدد 17 -، جامعة باتنة 02، الجزائر، جانفي 2018م، ص 773.

² - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997م، ص 390.

³ - خالد خميس السحاتي: الدور المدني للجامعات: قراءة أولية في الأدبيات، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية السياسية والإقتصادية، كلية الإقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2017م، ص 09.

وقد عرف الدور بأنه: السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الديناميكي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى أنموذج السلوك الذي يتطلبه المركز.¹

التعريف الاجرائي:

الدور هو نمط من الأفعال والتصرفات التي يتم تعلمها اما بشكل مقصود أو غير مقصود والتي يقوم بها شخص أو مؤسسة ما في موقف يتضمن تفاعله.

4-7- تعريف القرار:

لغة:

القرار في اللغة المستقر من الأرض، والقرار في أي مكان ما هو الإستقرار فيه وقرر الشيء أي جعل منه إقرار، وقر عنده الخبر حتى إستقر.²

ويمكننا كذلك أن نسوق بشأن ضبط المعنى اللغوي للقرار ذلك التعريف الذي ذهب إلى أن القرار يقصد به: إختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل، من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة، كما يعني القرار كذلك الوصول إلى الغاية أو تحقيق الهدف.³

إصطلاحا:

القرار: "هو الاختيار الواعي والدقيق لأحد البدائل المتاحة في موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة". كما يعرف القرار على أنه "اختيار قائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر".⁴

_ القرار: منتج تعتمد نوعيته على نوعية الدلائل والمعطيات التي اعتمد عليها المسير في اتخاذه ومدى كفاءته من خلال تحويل معارفه العلمية، العملية، السلوكية، إلى تطبيق وفعل يخدم المؤسسة والذي يمثل العائد الفعلي لتكوينه، في حين أن وضعيات العمل تعرض على المسيرين فرص لوضع نقاط استدلال بناء على نماذج مرجعية، كما يمثل تخصصات التسيير المعبرة عن امتلاك الكفاءة القرارية المتطلع عليها. ومن هنا يمكن اعتبار القرار كفرصة لتدريب المسير بل وحتى كإستراتيجية لذلك تتدرج كإمكانية أكثر اتساعا لبناء هوية المسير.⁵

¹ - المأمون سر كرار: دور المؤسسات والجمعيات الخيرية في المسؤولية الإجتماعية، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، المجلد 05، العدد 02، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2020م، ص 323.

² - حنان أحمد عبد الله علي: معوقات صنع القرار واتخاذه لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد الحادي عشر، ج 05، مصر، د.س، ص 197.

³ - عمار عوابدي: نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1988م، ص ص 17-18.

⁴ - أكرم رضا: كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال، دار التوزيع الإسلامية، بور سعيد، القاهرة، 2000م، ص 16.

⁵ - على نورية: اتخاذ القرار وتكوين المسيرين (ما الذي يحدثه المسير في القرار؟، وما الذي يحدثه القرار في المسير؟)، جامعة مصطفى، د.س، ص 1.

- وتعني كلمة القرار البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة و نهائية.
- _ ويعرف "روسو" القرار بأنه: بديل من البدائل المتاحة.
- _ ويعرفه "بيرجرون" بأنه: عملية تسمح بالاختيار بين عدة بدائل.
- _ ويعرفه كل من: "فرانكلين، وتيري" بأنه: اختيار انطلاقاً من بعض المعايير لكيفية التصرف بين سلوكين أو عدة سلوكيات ممكنة.¹
- التعريف الإجرائي:

القرار هو اختيار أفضل بديل من البدائل المعروضة للوصول إلى أحسن قرار بشأنه.

4-8- تعريف اتخاذ القرار:

لغة:

في المعجم الوسيط: قرر المسألة أو الرأي أي وضحه وحققه وقرر الأمر، أي إستقر وثبت الرأي أو الحكم.

وإذا نظرنا إلى المعاجم الأجنبية نجد أن قاموس إكسفورد يتناول المفهوم مقسم إلى شطرين: "إتخاذ" و"القرار"، فيعرف إتخاذ: هو الفعل يأخذ، وهو تأليف واسع الخيال وطريقة التفكير، والقرار: هو الحدث المتخذ في مناقشة الأسئلة ونتيجة محددة ومستقرة للحكم، وإتخاذ القرار هو عملية الإدراك للتوصل إلى قرار.²

إتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاث: البحث SEARCH والمفاضلة أو المقارنة بين البدائل COMPARISON، والإختيار SELECTION.³

إصطلاحاً:

هو المحور الأساس للعملية الإدارية ووظائفها، وجوهر عمل القادة الذي يعني إدارة وممارسة وظائف الإدارة ووظائف المنظمة، إذ تنطوي كل عملية إدارية وكل قرار على جمع المعلومات والبحث عن البدائل، والإختيار من بين البدائل لينتهي الأمر بإتخاذ القرار الرشيد والمقبول والذي يحقق الهدف.⁴

¹ - طاهر حسن: مقرر إتخاذ وإدارة الأزمات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة السورية الخاصة، سورية، 28/02/2019م، ص 02.

² - رجاء محمود أبو علام وآخرون: إتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى القادات التربوية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث - ج1، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، يوليو 2014م، ص 540.

³ - علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، د.س، ص 255.

⁴ - حسن علي معنوق: برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية إتخاذ القرارات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، لبنان، 2016م، ص 100.

اتخاذ القرار : " هو العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي الإختيار والتفضيل للبدائل أو الإمكانيات المتاحة حيث أن أساس إتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي بدورها إلى ايجاد مشكلة تتمثل في الاختيار بين تلك البدائل ¹ ."

يستخدم مصطلح "صانع القرار" للإشارة إلى شخص له مسؤوليات رسمية تتعلق بصياغة سياسة التنظيم، أو الهيئة الحكومية، أما اتخاذ القرار فهو مصطلح يشير إلى عملية ديناميكية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة، ومن الممكن تحديد نطاق عملية اتخاذ القرار واقعياً، عن طريق حصر عدد المشاركين الذين يستطيعون التأثير في تشكيل طبيعة القرار، وترتكز دراسات اتخاذ القرارات على كافة العوامل الملائمة لما يعرف باختيار السياسة، لا على تحليل العلاقات الرسمية القانونية، للذين يتولون مهمة اتخاذ القرارات، وهكذا تحاول هذه الدراسات أن تأخذ في اعتبارها العلاقات الاجتماعية غير الرسمية بين القائمين على اتخاذ القرارات، ودور الفاعلين خارج التنظيم، وكافة الاعتبارات الرشيدة وغير الرشيدة، التي تؤثر في سلوك كل الذين تنظمهم عملية اتخاذ القرار. ²

ويمكن القول أن عملية إتخاذ القرار هي مرحلة من مراحل صنع القرار، توصف بأنها المرحلة الحاسمة في القضاء على التردد بإختيار بديل من مجموعة بدائل، يوصف البديل المختار بأنه يمتلك درجة عالية من الرشاد في ظل ظروف يحيط بها الشك والغموض، والخوف من المستقبل. ³

التعريف الإجرائي:

عملية مركبة، تهدف إلى صياغة حلول متاحة في موقف معين، ويتم اتخاذ القرارات بشكل اعتباطي، يتضمن الالتزام بخطوات مدروسة ومرتجة وتستخدم فيه معايير كمية ونوعية للحكم على البدائل التي قد يكون من بينها أكثر من بديل مقبول.

4-9- تعريف المؤسسة:

كان علماء الاجتماع التابعون لمدرسة دوركهايم أول من سعى إلى إعطاء كلمة مؤسسة معنى محددًا، إن مؤسسات مثل العائلة والملكية كانت قد درست من قبل الأنتولوجيين بمنظور تواريخي ومقارن ساذج إلى

¹ - بلحاج فتيحة: الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الإقتصادية، جامعة الجزائر-03، العدد 7، 2016م، ص 270.

² - محمد عاطف غيث: المرجع السابق، ص ص 118_119.

³ - رايح سرير عبد الله: القرار الإداري، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، جامعة العلوم التطبيقية، ط1، عمان، الأردن، 2012م، ص 27.

- حد ما، وقد سعى أتباع دوركهايم إلى حصرها وتكوين مفهومها، إن المؤسسات هي أساليب للعمل والإحساس والتفكير، وإلى حد ما ثابتة ملزمة ومميزة لمجموعة إجتماعية معينة.¹
- يعرف ستيفان روبن المؤسسة بأنها: كيان إجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.
- ويعرف فرنسو بيرو المؤسسة على أنها: منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي تباع بسعر أعلى مما تكلفه.²
- هي وحدة قانونية سواء كانت شخص طبيعي أو معنوي، تتمتع بإستقلال مالي وحرية في صنع القرار وتنتج سلع وخدمات.
- يعرف ناصر داداي عدون المؤسسة بأنها عبارة عن تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج وتبادل سلع وخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين.³

التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن مجموعة أنظمة متداخلة فيما بينها تسعى لتقديم مجموع الخدمات للمستفيدين لتحقيق الهدف العام ومجموع الأهداف الإجتماعية.

5- الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة هي خطوة ضرورية يقوم بها الباحث قبل الشروع في أي بحث لأن معرفة الباحث ما توصل إليه الآخرون تمكنه من تحديد الزاوية التي سينطلق منها في تناول الموضوع، وهذا بهدف الإستفادة منها من حيث التصميم الهيكلي المتوصل إليه على مستوى أساليب الإنجاز، وكذا الإطلاع على النتائج المتوصل إليها من الدراسة، ومن بين هاته الدراسات التي تناولناها في موضوع دراستنا:

- ¹ - ريمون بودون وفرانسوا بوريكو: المعجم النقدي لعلم الإجتماع، تر: سليم حداد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986م، ص 479.
- ² - تريكي حسان: مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة، تخصص علم الإجتماع تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف، 2014 - 2015م، ص 9 - 10.
- ³ - كوديد سفيان: مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم إقتصادية وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبية، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، 2018-2019م، ص 3.

5-1- الدراسات العربية:

دراسة: (رائف شحادة نايف شحادة، 2008م).

قدمت هذه الدراسة من طرف " رائف شحادة نايف شحادة " بعنوان: " العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية "، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس- فلسطين، 2008 م. وتندرج عن هاته الدراسة مجموعة من الأسئلة:

1- ما أنماط السلوك القيادي السائد لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية؟

2- ما أنماط الإتصال السائدة لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية؟

وتتجلى الفرضيات الصفرية لهذه الدراسة فيما يلي:

1- 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، المؤهل، الخبرة العلمية، الجامعة).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a: 0.05)، في أنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل، الخبرة العلمية، الجامعة).

وقد إعتد الباحث من أجل الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي لملائمة أغراض الدراسة.¹

وتكونت عينة الدراسة من (400) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية المحددة بالدراسة، والذي يقدر عددهم الكلي (1514) عضوا، وتشكل هذه العينة نسبة (26.4%) من مجتمع الدراسة، وقد تم إختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

¹ - رائف شحادة نايف شحادة: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2008م.

- وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي والدرجة الكلية لأنماط الإلتصال، وكان النمط الديمقراطي الأعلى إرتباطا بين أنماط السلوك القيادي.
- وجود فروق دالة إحصائية في كل من أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.
- وجود فروق دالة إحصائية في أنماط الإلتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.
- وجود علاقة إرتباطية بين القائد ومروؤسيه يؤدي إلى إلتخاذ قرارات سليمة كما أن توطيد العلاقة معهم وتعزيز الثقة بينهم وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم تؤدي إلى الرضا الوظيفي ومن ثم فاعلية في العمل وبالتالي تحقيق الأهداف التي خططت لها المنظمة مسبقا.

5-2- الدراسة المحلية:

5-2-1- الدراسة الأولى: (شريط الشريف محمد، 2008 - 2009 م).

- قدمت هذه الدراسة من طرف " شريط الشريف محمد " بعنوان: " الإلتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي "، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، في جامعة منتوري محمود- قسنطينة، 2008 - 2009 م.
- وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:
- هل هناك علاقة بين الإلتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة " سونلغاز " لدى فئة الإطارات الوسطى؟
- ويندرج عن هذا الإشكال مجموعة من الأسئلة:
- 1- ما نوع الإلتصال السائد في مؤسسة البحث؟
 - 2- هل يتأثر الولاء التنظيمي بالحالة الإجتماعية للإطارات الوسطى؟
- وتتجلى الفرضيات لهاته الدراسة فيما يلي:
- 1- كلما كان الإلتصال شفويا أو كتابيا بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة كلما أدى إلى تحقيق الولاء لدى الإطارات الوسطى.
 - 2- كلما إلتسم الإلتصال بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة بالمرونة كلما أدى ذلك إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.¹
- وقد إعتد الباحث من أجل الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي لملائمة أغراض الدراسة.

¹ - شريط الشريف محمد: الإلتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008 - 2009م.

وتكونت عينة الدراسة من 83 إطاراً، فقد تم المسح الشامل من أجل جمع المعلومات من جميع الإطارات الموجودة في المؤسسة.

وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- 1- أن الإتصال الشفوي يستخدم في الغالب بين الإطارات الوسطى ومرؤوسيهما مما يسهل العملية الإتصالية ويزيد من فاعليتها.
- 2- وفيما يخص الإتصال الكتابي فتوجد فيه نسبة كبيرة من الموافقة، لأن الإتصالات الكتابية تمثل أحد أهم المحاور الرئيسية في العملية الإتصالية التي تعتمدها مؤسسة سونلغاز.
- 5-2-2- الدراسة الثانية: (بونخلة فريد، 2006-2007 م).

قدمت هذه الدراسة من طرف "بونخلة فريد" بجامعة منتوري بقسنطينة (2006_2007) وقد جاءت هذه الدراسة بعنوان: "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري". وانطلقت من طرح مشكلة هامة جدا وجوهرية لدراسة هذا الموضوع وهي: ما مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري؟.

وكانت فرضياتها كالتالي:

الفرضية العامة: هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وعملية ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية العامة، فرضيات أخرى فرعية:

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: يؤدي إتباع النمط القيادي الديمقراطي إلى ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.

مؤشرات الفرضية الأولى:

_ القائد الناجح.

_ اهتمام القادة بحل مشكلات العمال "المهنية، الاجتماعية، النفسية".

_ اشتراك القادة للعمال في عملية اتخاذ القرارات.

_ طبيعة العلاقة الموجودة بين القادة والمرؤوسين.

_ الاعتماد على أسلوب المراقبة لضمان عدم تضييع الوقت.

_ سماح القادة للمرؤوسين بالتحدث إليهم في أمور شخصية.

_ استماع القادة لاقتراحات المرؤوسين و أخذها بعين الاعتبار.

_ أهمية مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ومدى رضاهم عنها.

الفرضية الثانية: كلما كان الاتصال ايجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرار أكثر عقلانية.
مؤشرات الفرضية الثانية:

- _ الوسائل المستخدمة في إيصال المعلومات بين القادة والمرؤوسين.
 - _ تسهيل القادة عملية اتصال المرؤوسين بهم.
 - _ أنواع الاتصالات الموجودة.
 - _ طبيعة الرسائل التي تصل للقادة من قبل المرؤوسين.
 - _ الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال.
 - _ أهداف عملية الاتصال.
- الفرضية الثالثة: تؤثر عملية تفويض السلطة ايجابيا في ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي.
مؤشرات الفرضية الثالثة:

- _ درجة الثقة الموجودة بين القائد والعمال.
 - _ مدى اعتراف القادة بكفاءة مرؤوسيهم.
 - _ حدوث سوء تفاهم بين القادة ومرؤوسيهم حول اتخاذ بعض القرارات.
 - _ مدى عقلانية القرارات ومستوى تأثيرها.
- وقد اعتمدت الباحثة من أجل الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي لملائمة أغراض الدراسة.
وتكونت عينة الدراسة من 20 جماعة عمل هذا ما يجعل هذه الدراسة أقرب إلى المسح الاجتماعي منها إلى الدراسة بالعينة.
وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- _ التعرف على واقع القيادة ومدى تأثيرها على ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي.
- _ تفعيل الدور القيادي في مؤسساتنا وتكوين نماذج قيادية قادرة على التنافس مع العالم الغربي والتفوق عليه سواء في عملية التسيير أو الابتكار والتجديد.¹

¹ - بونخلة فريد: "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006_2007م.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: إستفدنا عند إطلاعنا على الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، وفي بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات، والإستفادة من الأدوات التي تم تطبيقها، وكذلك إستفدنا كيف يتم تحديد خطة إجراء الدراسة الحالية.

* الإلمام الجيد بموضوع البحث وتحديد الإشكالية، ووضع فروض الدراسة وتحديد المجتمع الأصلي للدراسة.

* تجنب بعض جوانب القصور في الدراسات السابقة التي تناولت بعض أبعاد الدراسة الحالية.

* أتاحت الدراسات السابقة الفرصة للباحث في إختيار المنهج الملائم للدراسة حيث إستخدم المنهج الوصفي الذي يعتبر أنسب المناهج لإجراء مثل هذا البحث.

6- المقاربة النظرية:

تعتبر المقاربة السيوسولوجية المنطلق الأساسي الذي تعتمد عليه العديد من الدراسات والبحوث في ميدان العلوم الإجتماعية، ويعتبر الإطار النظري الذي من خلاله يتم تحديد الزاوية الفكرية لمعالجة موضوع الدراسة أو البحث وكون الظاهرة الإجتماعية يمكن دراستها من زوايا فكرية ونظرية مختلفة، وجب علينا تبيان أهم النظريات الإجتماعية المتعلقة بموضوع الدراسة الراهنة، ونظرا لتعدد النظريات المختلفة والمفسرة لموضوعنا إلا أننا سنركز على نظرية أساسية وهي "نظرية العلاقات الإنسانية".

* نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إلتون مايو (1926م)، لتخطو خطوة إيجابية وترتكز على الإهتمام بالعامل الإنساني، واكتشفت أهمية العلاقات النفسية الإجتماعية وكذا العلاقات غير الرسمية، كما أنها ترى أن قدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات، يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال وقد تميزت مدرسة العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز العاملين، وترتكز هذه الأساليب على ثلاث نشاطات إدارية رئيسية تتمثل في:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية وتحسين تدفق الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.

لقد إستطاعت مدرسة العلاقات الإنسانية أن تثبت من خلال تجاربها أن للإتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الإجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت إحدى تجارب هذه المدرسة أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الإجتماعية، وعلى هذا إنقلب مفهوم الإتصالات في هذه النظرية إلى كونها وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد، وكوسيلة لتنميتهم، ورفع كفاءة الأداء والرضا عنه.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي.

تمهيد.

- 1- أهمية الإتصال التنظيمي.
- 2- أنواع ووظائف الإتصال التنظيمي.
- 3- وسائل الإتصال التنظيمي.
- 4- أهداف الإتصال التنظيمي.
- 5- معوقات الإتصال التنظيمي.
- 6- نظريات الإتصال التنظيمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الإتصال التنظيمي أمر ضروري وأساسي داخل أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها، فهو يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما أنه يساهم في تطوير وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الأفراد، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة إتصالية إدارية خاصة بها، بل أنه من الصعب أن يتصور الانسان وجود أي تنظيم دون وجود اتصال تنتقل من خلاله المعلومات بين الموظفين.

ومن هذا الطرح سنقوم في هذا الفصل بتسليط الضوء على عملية الإتصال التنظيمي من مختلف جوانبه.

1_ أهمية الإتصال التنظيمي:

- تعد الإتصالات بشكل عام و بأي صورة كانت، رسمية أو غير رسمية، على درجة عالية من الأهمية في المنظمات والمؤسسات مهما كان شكلها ونشاطها، ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي الإتصالات في المنظمات أو المؤسسات بما يلي:
- _ الإتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث يسهم في نقل المفاهيم و الآراء و الأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها.
 - _ يؤدي الإتصال دورا مهما في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
 - _ الإتصال وسيلة أساسية لانجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة للمنظمة.
 - _ يقوم الإتصال بإبلاغ التعليمات والتوجيهات و الأوامر إلى العاملين من مرؤوسيهم والتعرف على ردات الفعل (رجع الصدى) وبمعنى أوضح فإن الإتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية.
 - _ الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
 - _ يعمل الإتصال على نشر الإبداع الفني والثقافي، مما يؤدي إلى توسيع آفاق الفرد المعرفية.
 - _ يقوم الإتصال بإعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.¹

¹ - رجب الطاهر مسعود الختروشي: المرجع سابق، ص 340.

2- أنواع ووظائف الإتصال التنظيمي:

2-1- أنواع الإتصال التنظيمي:

ينقسم الإتصال التنظيمي أو الإداري إلى إتصال تنظيمي رسمي وإتصال تنظيمي غير رسمي، حيث ينقسم الإتصال التنظيمي الرسمي إلى أربعة إتجاهات هي:

2-1-1- الإتصال التنظيمي الرسمي:

وهو الإتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقا في محيط العمل، أي أنه يقوم على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنشأة، وهو أيضا "الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي"، والإتصالات الرسمية تأخذ أربعة إتجاهات:

- اتصالات رأسية هابطة يطلق عليها الإتصال من أعلى إلى أسفل.
- إتصالات رأسية صاعدة يطلق عليها الإتصال من أسفل إلى أعلى.
- اتصالات أفقية تتم بين وحدات المستوى الإداري الواحد.
- إتصالات متعددة الإتجاهات.

* وفيما يلي عرض مبين لكل اتصال رسمي على حدا:

أ: الإتصال التنظيمي النازل (من أعلى إلى أسفل):

يتمثل هذا الإتصال في نقل المعلومات والمفاهيم بين مستويين مختلفين في الإدارة، بحيث تنساب السلطة

من أعلى إلى أسفل، أي من المستويات الإدارية العليا إلى مستويات التنفيذ عبر مختلف المستويات

الفاصلة بينهما، ويتم ذلك في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات.¹

وقد حدد كاتز وكان (Katz. Kahn) أغراض الإتصال الهابطة فيمايلي:

- توفير التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام والمهن.
- توفير المعلومات اللازمة عن المهمة.
- توفير المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية.
- تقديم معلومات ذات طبيعة أيديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الأذهان.²

¹ - محمد يسري إبراهيم عبس: الإتصال والسلوك الإنساني، البطاش سر للنشر والتوزيع، سلسلة 18، الإسكندرية،

1999م، ص 183.

² - شريط الشريف محمد: المرجع سابق، ص 53.

والمعلومات التي تنساب من أعلى إلى أسفل غالباً ما تكون عرضة للتحريف وسوء الفهم، كما يشير إلى ذلك نيويورك وآخرون (Newport)، ولهذا يجب دائماً متابعة هذه المعلومات والحصول على ردود فعل معينة على شكل تغذية عكسية للتأكد من وصول هذه التعليمات وفهمها بشكل صحيح.

ب: الإتصال التنظيمي الصاعد (من أسفل إلى أعلى):

ويتجلى هذا النوع من الإتصال في منطق الإتصال من العمال إلى الإدارة، ليستهدف عملية الأخذ بعين الإعتبار إهتمامات وإنشغالات العمال، فهي الإتصالات التي تصدر عن فئة العمال والمنفذين المتواجدين بأدنى السلم الإداري في إتجاه المسؤولين والأطر داخل التنظيم، وتحتوي هذه الإتصالات الصاعدة عادة على إنشغالات العمال ومشاكلهم المهنية والتطبيقية، فهو بالتالي يهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، ومنه زيادة دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية.¹ ولقد أكد كل من برنارد وفوليت (Bornard- Follet) على أهمية هذا النوع من الإتصالات لأنه يتيح للعاملين فرصة توضيح أفكارهم وطرح مشاكلهم للقيادات الإدارية العليا قصد اتخاذ القرارات المناسبة.

ج: الإتصال التنظيمي الأفقي (في نفس المستوى):

وهي الإتصالات التي تتم بين الأفراد في المنظمة، يكونون في نفس المستوى الإداري درجة، مثلما يحدث بين الإطارات أو بين المشرفين أو بين العاملين كل على حدا، وهذا النوع من الإتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والإنتاجية. ويؤكد هنري فايول (Henri Fayol) على أهمية هذا النوع من الإتصال نظراً لدوره الفعال في إختصار الوقت شريطة أن يتم ذلك بناء على سياسة موضوعية وأن يخطر الرؤساء بالنتائج التي تسفر عنها الإتصالات الأفقية فيما بينهم وبين إداراتهم والإدارات الأخرى.

د: الإتصال التنظيمي متعدد الإتجاهات:

وهو الذي يكون في صورة معقدة ويمكن تشبيهه بنجمة متشابكة، بحيث تكون الإتصالات في مختلف الإتجاهات، أي رأسية، أفقية، ومائلة، وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيم الحديث، "وبذلك تعمل وتساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الإتجاهات وعلى كل المستويات".²

¹ طريق شوقي فرج وآخرون: علم النفس والمشكلات الصناعية، دار غربي، القاهرة، د.س، ص 289.

² محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2005م، ص

ويناسب هذا النوع من الإتصالات التنظيمات الصغيرة ذات العلاقة الديمقراطية والتي تقوم على وجود قنوات مقننة ولكن مفتوحة بين مختلفة المستويات، إذ أنه هناك حرية مضبوطة لإنسياب المعلومات بين الأطراف المختلفة طبقا لمقتضيات العمل.

2-1-2- الإتصال التنظيمي الغير رسمي:

إذا كان الوجه الأول للإتصال هو الإتصال الرسمي فإن الوجه الثاني هو الإتصال غير الرسمي، الذي يتم بين الزملاء في العمل بعيدا عن القيود والتعقيدات التي يفرضها التنظيم والمسارات التي يرسمها، ويحدث ذلك عندما يدور بين الأفراد أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم، وخير ذلك من الأخبار والمعلومات.

وتشتمل طرق الإتصال غير الرسمي على شبكة لا نهاية لها من الإتصالات الشخصية التي تحدث أثناء العمل وخارجه طول اليوم.

وعادة ما يزيد إعتقاد العاملين على الإتصال غير الرسمي في حالة ما إذا كان الإتصال الرسمي لا يشبع حاجاتهم من المعلومات الصحيحة، إلا أنه جدير بالذكر أن الإتصال غير الرسمي إذا زود بأكبر قدر من المعلومات وأقل قدر من الإشاعات، فإنه يساعد الإتصال الرسمي في نشر روح التفاهم والتعاون بين العاملين، كمل يعمل على رفع روحهم المعنوية، وعلى زيادة شعورهم بالإنتماء للتنظيم الذي يعملون فيه.¹

¹ - شريط الشريف محمد: المرجع سابق، ص 55.

2-2- وظائف الإتصال التنظيمي:

- نقل البيانات والمعلومات والحقائق من مستوى إداري إلى آخر ومن وحدة تنظيمية أو شخص إلى آخر، مما يحقق التنسيق والتكامل.

- الإتصال وسيلة للمدير في توجيه وتحفيز الأفراد على العمل والإنتاج.

- يؤثر في سلوك العاملين بتجميع وجهات النظر والآراء والمعتقدات وإقناعهم وتوجيههم الوجهة المرغوبة.

- يساعد العاملين على التعرف على البيئة الإجتماعية والمادية التي يعملون فيها (سياسات، قواعد، قوانين، إجراءات).

- يحفظ العلاقات الإجتماعية ووسيلة للترفيه والتسلية.

- يعتبر وسيلة العاملين لتقديم شكاوهم ومقترحاتهم للإدارة فيما يختص بالعمل ورد الإدارة على ذلك.

وقد لاحظ ثير (L. thayer) أن للإتصالات أربعة مهام بالمنظمة هي:

1: المهمة الإعلامية: حيث تتدفق المعلومات على المستويات الإدارية فنجاح القرار يعتمد على

المعلومات السليمة في الوقت المناسب كما يعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الإتصال.¹

2: المهمة الإنضباطية: تتحكم الإدارة في نقل المعلومات حيث تمثل مركز السلطة.

3: المهمة الإقناعية: أكد تطور الفكر الإداري أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي وتتمثل المهمة الإقناعية

في الإتصال ذي الإتجاهين.

4: المهمة التكاملية: تعتمد الإدارة على الإتصال لربط أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وطموحاتهم وخلق

مناخ للتعامل وتخفيف النزاعات.

* وأيضا يقوم الإتصال بالوظائف الآتية:

- نقل الرسالة من طرف إلى آخر.

- إستقبال البيانات والإحتفاظ بها.

- تحليل البيانات وإشتقاق المعلومات.

- التأثير في العمليات الفيسيولوجية للجسم وتعديلها.

¹ - مرتضى البشير الأمين: المرجع سابق، ص ص 116-117.

3- وسائل الإتصال التنظيمي:

أ: الهاتف:

الهاتف كوسيلة إتصال غير مباشر بين المرسل والمتلقي عند مزاوله عملية الإتصال، تقتصر من حيث الفعالية إلى عدم مشاهدة طرف الإتصال عند إجراء المكالمه التليفونية، ويلزم توافر مهارات معينة لتحسين وسيلة الإتصال بإستخدام الهاتف حتى يمكن معه الإستفادة من الهاتف في توصيل المعلومات إلى العاملين بطريقة سريعة وسهلة يمكن من خلاله الإجابة عن إستفسارات الجمهور وحل مشكلاتهم وبذلك يمكن تذليل الصعاب على العاملين.

ب: الدعوات والخطابات وبطاقة البريد:

هو أسلوب شائع الإستخدام في مجال الإدارة فهو يقوم على إرسال الدعوات في المناسبات المختلفة والرسائل المطبوعة تتضمن دعوة لحضور أو المشاركة في نشاط معين، أو يضم بيانات ومعلومات محددة توضح موقف المنظمة في نشاط معين. ويمكن إرسال خطابات دورية ذات صفة إعلامية للجمهور لإطلاعهم على أبرز الأعمال والخدمات والمستجدات التي يهتم بالتعرف عليها.

ج: المقابلة الإشرافية:

تعقد المنشآت مقابلات إشرافية لأكثر من مرة في السنة ترمي بها إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقة الإتصالية بين العاملين وخط الإدارة، ويعتمد نجاح المقابلة على المهارات التي يتمتع بها القائم بالإتصال ومدى قدرته على إقامة علاقات سهلة مع الشخص الآخر، ولذلك يجب تدريب القائمين على هذا الأمر وتعريفهم بالفنون الإتصالية المختلفة، ففرص النجاح تتحسن عندما:

- يعقد المشرف المقابلة على أرض محايدة بعيدا عن مكتبه.

- يحرص على عدم إظهار السلطة.

- يشجع العاملين على الأساليب الفعالة في الحوار.¹

د: المجالات:

هي إحدى الوسائل الإتصالية المهمة التي يتم إصدارها أسبوعيا أو شهريا أو ربع سنويا أو حتى سنويا، حيث تتميز بجودة الطباعة وإمكانية إستخدام الألوان مما يدعم نجاح الإعلانات من خلالها وكذلك إتاحة إصدار مجلات متخصصة تستهدف جماهير نوعية معينة، كما تتميز الموضوعات فيها بطول العمر ويطلع عليها القارئ في ظروف نفسية مريحة، إلا أنه يعاب عليها تكلفتها العالية وعدم إمكانية تكرار موضوعاتها التي تحتاج لذلك.

¹ - المرجع السابق، ص ص 125-127.

هـ: النشرات:

جاءت أهمية النشرات من حاجة العاملين إلى توفير معلومات وبيانات سريعة ومبسطة عن المنظمة وأخبارها وتحتوي النشرات على صور ومعلومات تهم العاملين، وتعتبر النشرة أداة طيبة لإكتساب ثقة العاملين لما تتضمنه من معلومات مفيدة واخبار مهمة فهي تهيئ الفرص للسؤال والإستفسار عما يدور في أذهان المتعامل معها، وتفضل بعض المنظمات إرسال النشرات إلى العملاء في منازلهم عن طريق البريد العادي أو الإلكتروني.¹

و: المؤتمرات:

هي مناقشة وتبادل فكري بين الأعضاء المشتركين في قضية أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة تهمهم لإرتباطها بظروفهم، بقصد التوصل إلى توصيات أو قرارات مناسبة أو العمل بها.

- أنواعها:

* مؤتمرات دينية * مؤتمرات إقتصادية * مؤتمرات سياسية * مؤتمرات إجتماعية * مؤتمرات حقوقية
* مؤتمرات علمية * مؤتمرات زراعية * مؤتمرات إدارية * مؤتمرات صناعية وغيرها.

- مستوياتها:

* محلية * إقليمية * دولية.

- أهداف المؤتمرات:

- خلق إهتمام الرأي العام بموضوع معين.
- تساعد المشاركين على التفكير والبحث في موضوعات معينة.
- رفع الروح المعنوية بين العاملين في ميدان العمل.
- تشجيع التعاون حول القضايا المعينة من جانب كافة المجتمعات.
- تحقيق وحدة الفكر والرأي بين المهتمين بهذه الموضوعات.²

¹- المرجع السابق، ص ص 130-131.

²- المرجع السابق، ص 128.

4- أهداف الإتصال التنظيمي:

- تختلف أهداف عملية الإتصالات تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية، إلا أن هناك أهدافاً أساسية في أغلب عملية الإتصال وهي:
- إن الهدف من أي عملية إتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط، إنما الهدف هو الإقناع، فأبي عملية إتصالية لابد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما أو بطريقة أو بأخرى.
 - إطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوبة تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.
 - مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية، مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.
 - توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز، وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.
 - ربط المديرات والدوائر والأقسام مع بعضها، وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة¹.

¹ - برقية سهيلة: المرجع سابق، ص 219.

5_ معوقات الاتصال التنظيمي:

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المخططة، وهي:

➤ معوقات نفسية.

➤ معوقات اجتماعية _ ثقافية.

➤ معوقات تنظيمية.

5_1_1_5_ المعوقات النفسية:

وهي معوقات تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال ومن أهم هذه العوائق تتمثل في الآتي:

_تباين الإدراك: وهي تتمثل في عملية إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر. وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

_تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.

_مدى تناسب المثبرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.

_مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.

_درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه.

_الإدراك الانتقائي: حيث يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآراءه والعمل على

إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

_الانطواء: يتمثل في عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم، تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

_اللغة: وهي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد

تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص.

_الانفعالات: إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني

الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.¹

¹ - رجب الطاهر مسعود الختروشي: المرجع السابق، ص 347.

_الاختلافات الوراثية: إن المقصود بالاختلافات الوراثية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا ولا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه.

_تنقية وغريبة المعلومات: تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق ايجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، ويكمن السبب في اللجوء لتقنية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.

_التجريد: عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الإتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.

5_2_ معوقات اجتماعية ثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم. ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

_التباعد الاجتماعي: ويقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الإتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشمل هاته النقطة على الفوارق أمام الإتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير إذ تتعدد الاتصالات فيه.

وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية، ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

-الاختلافات الثقافية: إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليد المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها. وفي هذا الصدد يرى كل من "كوشار وكاس" أن الإتصال فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم) فإنه يكون صعبا جدا.¹

ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الإتصال داخل التنظيم حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

¹ - المرجع السابق، ص ص 347_348 .

5_3_ المعوقات التنظيمية:

- الهيكل التنظيمي للتنظيم للعلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال.¹
- ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:
- _ صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:** حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك:
- _ بالتأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.
- _ إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم، وذلك لعدة أسباب: كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.
- _ إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.
- _ صعوبات انطلاقا من التخصص في العمل:** بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقا في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الاتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.²
- _ مشاكل مترتبة عن الإجراءات الرسمية:** حيث أن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات:
- _ غالبا ما يكون غير محفز.
- _ الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
- _ عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
- _ احتمالات التحريف الكبيرة.

¹ - بشار حزي: المرجع السابق، ص 35.

² - رجب الطاهر مسعود الختروشي: المرجع السابق، ص 348.

6_ نظريات الإتصال التنظيمي:

أسهمت عدة مدارس في تطوير نظريات الإتصال التنظيمي سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، وأهم عوامل تطويرها كان عن طريق الجهود الأنثروبولوجية في دراسة الإتصال في مختلف المجتمعات البدائية، ويرى أن الإتصال عملية معقدة في هذه المجتمعات، فهي مندمجة في النظام الاجتماعي ونابعة من الخصائص الثقافية لتلك المجتمعات داخل الجماعات القرابية التي تنتمي إليها باعتبارها مصدر حركية الإتصال. وتتمثل هذه النظريات في :

6_1_ المدرسة الكلاسيكية:

لاحظت المدرسة الكلاسيكية أن بعض مشاكل المؤسسة ترجع إلى الخلل في الهيكل التنظيمي المعتمد، والذي منه توزيع المهام وأنماط الإتصال التي يتجسد من خلالها تطبيق الهيكل التنظيمي، وأن المشاكل التي كان يواجهها المدير كانت ترجع في الغالب إلى العملية الاتصالية والانفعال والعاطفة بدلا من العقلانية والموضوعية في التسيير، لذا حاولت التركيز على نشر ثقافة التسيير الرسمي بدلا من التسيير الغير رسمي، أي التحول من العلاقات القرابية إلى العلاقات الصناعية ومن الإتصال غير الرسمي إلى الإتصال الرسمي.

تتظر المدرسة الكلاسيكية للإتصال نظرة ضيقة فهو مرتبط بطبيعة نمط التسيير الذي انتهجه، والذي يقوم على إصداره الأوامر من الجهات العليا إلى العاملين ولا تنتظر منهم إلا الامتثال لها، وبالتالي فإن مفهوم الإتصال لديها يقوم على إرسال الرسائل إلى العاملين في شكل أوامر ولا تنتظر الرجوع من طرفها، إنما فقط تطبيق ما يرد في الرسائل الفوقية، وبالتالي فإن فرصة الرجوع والاستماع إلى العاملين ضعيف جدا سواء من حيث الرسائل الخاصة بمشكلات التسيير أو من حيث المشاكل المتعلقة بالجانب الإنساني.

6_2_ المدرسة السلوكية:

جاءت هذه المدرسة كرد فعل علة المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر الإنساني وبدأت هذه الحركة بدراسات "هاوثورن" التي أجراها "إلتون مايو" ورفاقه والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية كمحددات للرضا والإنتاجية، وركزت على قنوات الإتصال غير الرسمية، وبشكل خاص ركزت استخدام الإتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة، غير أن هذه المدرسة ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الإتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية الشيء الذي جعلها تبالغ في ذلك وتعقل الجوانب الإدارية في العمل الإداري.¹

¹ ناصر قاسمي: الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016م، ص ص

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

ومثل هذا التبادل يتطلب معرفة بالتكوين النفسي الاجتماعي للمستقبل والمرسل على السواء، فالمستقبل كما هو المرسل يتكون من خليط معقد من الأمنيات والتوقعات والأسس والقيم والمشاكل.¹ والكلمات المراد تبادلها تعطي رموز معينة، ولكي يتم الاتصال بالفرد يجب أن يقوم بإعطاء صورة عقلية للشيء وإعطاءه اسم وتطوير شعور نحوه، والشخص الآخر على الجهة المقابلة يجب أن ينبه إلى ذلك الاسم أو الفكرة ويجب أن يشعر بها إذا أراد للاتصال أن يكون فعالاً.

6_3_ مدرسة النظام الاجتماعي:

كثيراً ما يحدث خلط بين هذه المدرسة ومدرسة السلوك الإنساني، نظراً لأن المدرستين نتجتا من تطور الفكر الإداري القائم على أساس علوم السلوك، ويمثل هذا المدخل نظاماً للعلاقات الثقافية المتداخلة، بمعنى أن هذا النظام الاجتماعي يضم بين جوانبه حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية والحضارية للأفراد، لذلك فإن المطلوب هو كشف التجمعات الحضارية في المنظمة أي المجموعات المتشابهة في الثقافة والحضارة والعمل على توحيد هذه المعلومات في بوتقة واحدة أو نظام اجتماعي متكامل.

6_4_ مدرسة النظم:

إن المنظمة وفقاً لهذا المدخل عبارة عن نظام اجتماعي يضم أفراداً وأهدافاً واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد، فنرى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية، ومن رواد هذا الاتجاه "تاتز" و "كان وويك"، وترى نظرية النظم:

_ أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به.

_ أن الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى.

¹ - العربي بن داود: "فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007_2008م، ص ص 112_113.

_ يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات، الذي يربط أجزائه وأفراده.

_ أنه باختلاف الظروف يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال.

ومن أهم المداخل في هذا الاتجاه، نجد المدخل الظرفي الذي يفترض عدم وجود قانون ثابت يحكم كل المنظمات، فلا توجد طريقة واحدة في تنظيم المنظمة أو في إدارتها، حيث أن الفرصة الأساسية لهذا المدخل هي وجوب وجود حالة الانسجام بين المنظمة وبيئتها من أجل تحقيق النجاح للمنظمة، و بذلك تؤكد أهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال.¹

ومن هنا فإن العامل الأساسي لإنجاح أي منظمة هو مدى استطاعتها على التكيف مع بيئتها، ومدى مرونة التصميم الداخلي، والمستوى الهيكلي لها.

وإزاء ذلك لابد لإدارة المنظمة من أن تفكر بمدى إمكانية تطوير أساليبها الرقابية والإشرافية والتغذية العكسية لتحديد متطلبات البيئة والإحساس بتغيراتها من أجل التكيف معها عند الضرورة.

فقد لوحظ أن للبيئة الخارجية تأثير على تغيير النمط الهيكلي للمنظمة حيث وجدت "برتر" و "ستولكر" أن هناك نمطين من الهياكل التنظيمية هما: _ الهيكل الميكانيكي أو الآلي.

_ الهيكل العضوي.

فحسب نوع البيئة يكون اختيار الهيكل التنظيمي، والتنظيم الآلي للمنظمة في البيئة المستقرة، والتنظيم العضوي يكون في البيئة الديناميكية.

6_5_ المدرسة الموقفية:

ويعطي هذا الاتجاه مرونة كبيرة في التعامل مع العاملين داخل المنظمة، أو مع المتعاملين مع البيئة التي تعمل خلالها، وتؤكد المدرسة الموقفية على أنه لا يوجد طريقة مثلى للتنظيم وذلك من خلال ملاحظة أن المنظمة هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير حسب متطلبات البيئة والضغوط الممارسة عليها.

وقد تطور هذا الاتجاه منذ بداية السبعينات بعد تعدد الدراسات و الأبحاث، ومما دعت إليه هذه المدرسة هو وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها المنظمة بمعنى أنه يجب اختيار المنهج الذي يتلاءم وطبيعة المرحلة والحالة التي تمر بها المنظمة.

_ أسلوب الإدارة بالأهداف: الإدارة بالأهداف أو كما يطلق عليها الإدارة بالمشاركة وضعها أستاذ العلوم الاجتماعية "بيتر دركر" وقصد منها تعزيز المشاركة، ومن أهم مبادئ "دركر" لتطبيق هذا الأسلوب ما يلي:²

¹ - المرجع السابق، ص 117.

² - بلملاوي بدر الدين: محاضرات مقياس الإتصال التنظيمي، تخصص العلاقات العامة سنة ثالثة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014م، ص 10.

- _ يتفق الرئيس والمرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها من خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي يتم التوصل إليها.
- _ يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاوراته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ.
- _ بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمرؤوس لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات.
- _ الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه.
- ولقد استطاع "دركر" تحقيق النجاح في ترويج أسلوبه _ الإدارة بالأهداف _ معتمدا على خبرته الإعلامية عندما كان مراسلا صحفيا في إحدى المجلات البريطانية، واشترط "دركر" لنجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في أي شركة أو مؤسسة مهما كان حجمها ما يلي:
- _ أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي لمرؤوسيه لتمكينه من إنجاز الأهداف المتفق عليها، ويجب أن يبتعد الرئيس عن المركزية والهيمنة والإملاءات.
- _ تشجيع المرؤوس على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.
- _ تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات بحرية تامة.
- _ التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوس.
- _ عيوب الإدارة بالأهداف: ينظر إلى هذا الأسلوب على أنه مكلفا من الناحية الاقتصادية، بالنظر إلى الوقت الطويل الذي يحتاجه كل من الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف إضافة إلى كمية الأوراق التي يحتاجها لكتابة الأهداف... الخ.¹
- يفترض "دركر" أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة، وهو أمر يصعب تحقيقه.
- وكما يفترض أن كل من الرئيس والمرؤوسين لديهم كفاءة علمية وخبرة إدارية كافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة.
- وتعتبر الإدارة بالاستثناء جزءا من الإدارة بالأهداف، فالإدارة بالاستثناء هي تعبير عام يستخدم في وصف عملية تزويد الإدارة بالمعلومات التي لا تراجع فيها سوى الانحرافات الهامة عن الميزانيات أو الخطط، كأساس لاتخاذ الإجراءات الإصلاحية بشأنها.
- ويتضح مما سبق أن أسلوب الإدارة بالأهداف يشير إلى أسلوب اتصال ناضج ومتطور من الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، فالتخطيط المشترك وما يتطلبه من تغذية راجعة مستمرة وتقويم مستمر يتطلب اتصال دائم ومستمر بين الرئيس والمرؤوسين.

¹ - المرجع السابق، ص 11.

6_6_ نظرية المعلومات:

يعتبر الإتصال عملية لمعالجة المعلومات يقوم بها الإنسان، وفي هذا الحال فإن الاهتمام الأول يكمن في القياس الكمي لأي رسالة، وتعتبر هذه النظرية أن كافة المسائل أو الموضوعات الغامضة يمكن خفض درجة الغموض فيها وذلك بتحويلها إلى سلسلة من الأسئلة المطلوبة لحل المشكلة، هذه الأسئلة تشكل القياس الكمي الضروري الذي يمكن من استخدام هذه النظرية في تحليل عملية الإتصال، ونظرية المعلومات على هذا الأساس ليست نموذجاً أو نظرية للسلوك الاتصالي ولكن هذه النظرية لها تأثير فعال في صياغة المسائل أو المشاكل وصياغة النماذج لدراسة عمليات الإتصال.

وتنشأ الصعوبة هنا عن بعض المواقف الاتصالية مثل الإتصال المعارض أو الإتصال الخاص بين الأشخاص، فقد يكون هذا الإتصال غير هادف أو قد يؤدي إلى إحداث معاني جديدة.

وبالرغم من إمكانية التعبير عن أي رسالة باستخدام مصطلحات (نظرية المعلومات)، وذلك من أجل تحليل هذه العملية يمكن أن تكون عرضة للتدمير أو الاعتداء على فهم المشاركين لما يحدث على توجهات كل منهم نحو الآخر، وتقوم نظرية المعلومات على أساس أن العلاقة بين المرسل والمستقبل هي أساساً علاقة وسائلية.¹

¹ - ناصر قاسيمي: المرجع السابق، ص ص 53_54.

خلاصة الفصل:

من خلال عرض ودراسة هذا الفصل تبين لنا أن للإتصال التنظيمي دور فعال ولا يمكن نقل وتمرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين في المؤسسة إلا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب.

فهو يساعد العاملين على استيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المناطة بهم مما يزيد من إنتاجية وفاعلية هذه المؤسسة.

الفصل الثالث: المهارات الإتصالية للقائد ودورها في إتخاذ القرار.

تمهيد.

أولاً: المهارات الإتصالية للقائد.

- 1- صفات القائد الإداري.
- 2- أدوار ومهام القائد الإداري.
- 3- أساليب تعليم مهارات الإتصال.
- 4- وسائل التأثير القيادي.
- 5- الممارات القيادية.

ثانياً: إتخاذ القرار.

- 1- أهمية إتخاذ القرار.
- 2- خصائص إتخاذ القرار.
- 3- أنواع إتخاذ القرار.
- 4- مراحل وأساليب إتخاذ القرار.
- 5- طرق إتخاذ القرار والعوامل المؤثرة عليه.
- 6- نظريات إتخاذ القرار.
- 7- دور الإتصال الإداري في إتخاذ القرار.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يرتبط أداء المنظمة بالمهارات الإتصالية الفعالة للقائد، إذ يمكن للمهارات أن تحول المنظمة إلى منظمة قوية وناجحة، فالقائد يعتمد على مهاراته في إدارة المنظمة ووضع خطط لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال أن تتوفر فيه الخبرات الضرورية في مجال عمله ويتمتع بقدرات تمكنه من التعامل مع مرؤوسيه من أجل توصيل المعلومات والأفكار وإتخاذ القرارات الصائبة بطريقة واضحة ومتقنة خاصة تلك القرارات المتعلقة بالتنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة.

وهذا ما سنتطرق إلى تناوله في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى جزئين، الجزء الأول تضمن مدخل إلى المهارات الإتصالية للقائد من مختلف جوانبه، أما الجزء الثاني فقمنا بتسليط الضوء على إتخاذ القرار من كافة جوانبه.

أولاً: المهارات الإتصالية للقائد:

1- صفات القائد الإداري:

هناك عدة صفات يجب توافرها في القائد الإداري وأهمها:

* الصفات العلمية:

- لا يقف القائد عند الحد الأدنى من المعرفة والعلم، بل يجب عليه أن يبحث ويتعلم لكي يساير ويواكب العصر.

- تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار وتنمية القيادة الفعالة وإشارة الرغبة في التقدم والنمو.

- الإعتراف بالجهود البناءة وتوفير الفرص لتبادل مسؤوليات القادة وتشجيع النشاط الخلاق.

- أن ينجح في حساب وقته، فإستخدام الوقت هو فن البشرية العظيم.

- أن تكون غايته تحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه في جو يسوده الإحترام والتقدير لكل العاملين.

- البحث دائماً عن الخبرات الجديدة والإهتمام بتنمية قدراته، والسعي لتدريب مرؤوسيه.

- البحث عما ينقص مرؤوسيه ومساعدتهم على تفهم أخطائهم وعلاجها.

* الصفات الخلقية الإنسانية:

- أن يساير الأفراد ويتصرف حسب المواقف المختلفة وليس على نمط واحد، ويفتح الأبواب أمام أفرادهم للمناقشة والحوار.

- خلق الإحترام والثقة المتبادلة والتعاون في التفكير، وتقبل وجهات النظر المعارضة بصدق ورحب.

- أن يكون حاسم وعازم ذا عزم وعزيمة، غير متردد، أمين وقوي، قادر على رد الشبهات.

- قادر على تحليل وفهم نفسيات أفرادهم ويستخدم العقل في حل المشاكل مع تحمل المسؤولية الكاملة.

- أن يتفقد زملائه ومرؤوسيه ويتحسس مشاكلهم ويعرف أحوالهم ويشعر بشعورهم.

- يقبل النصح والنقد والمراجعة والمناقشة بقلب رحب دون ضجر وملل وضيق.

- التحلي بالهدوء وأخذ الإنطباع الصحيح عن الأمور وعدم الإنفعال.¹

* الصفات القيادية والإدارية:

- القائد هو المثل الذي يحتذى به، لذا فإن واجبه يحتم عليه التمسك بالمبادئ والقوانين والأنظمة والعمل بها قبل أن يدعو غيره إليها.

- الإتصال الفعال وإتاحة الفرص لمناقشة الأنظمة والقوانين والإعتراف بقيمة الفرد وإحترامه.

¹ - قاسم شاهين برسيم العمري: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، كلية

الإدارة والإقتصاد، العراق، 2009م، ص 20.

- يصغي إلى مستشاريه ويستخدمهم ويتبعهم إذا لزم الأمر دون أن يؤثر ذلك على حرية القرار الذي يملك حق إتخاذه بفضل مستواه ومسؤوليته.
 - أن يحقق أهدافه وأهداف الجماعة وأهداف المنظمة بطريقة إقتصادية وفي جو ودي يسوده الحماس.
 - أن يتلائم مع الأحداث بصورة مستمرة ويعطي للخطط دفعة خلاقية ويقوم بإصدار قرار جديد أو تعديل القرار السابق عند اللزوم.
 - أن يحسن الإستماع، وذلك أن يستمع أكثر مما يتكلم ويشعر المتحدث أنه يصغي إليه.
- 2- أدوار ومهام القائد:**
- 2-1- أدوار القائد:**

إن دور القائد الإداري عبارة عن سلوك يأتي به القائد لأنه يحتل مركزا محددًا ضمن الدائرة العاملة، وأن هذا المركز ينطوي على توقعات ينظر إليها وكأنها واجبات تم فرضها على هؤلاء الذين يحتلون تلك المراكز، فالقائد الإداري بمجرد إحتلاله ذلك المركز الوظيفي، سواء مفروضا عليه أو أنه يحتله طواعية، فهو مطالب بإنجاز واجبات تعتبر كأنها الوجوه الحركية لتوقعات المجتمع من تلك الوظيفة، وهنا لابد من الإستئثار إلى الأدوار التي يمكن أن توكل إلى القائد الإداري.

إن القائد الفعال هو الذي يؤدي كل الأدوار المطلوبة منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي تخلفها الظروف والمتغيرات فهو الزعيم "قدوة ونموذج يحتذى به" وهو القائد "يؤثر في سلوك الآخرين بفعاليته" وهو المراقب " يتابع ويراقب الأداء لتقويمه" وهو فعال "ينظر إلى كم وكيفية الأداء بإعتبارهما وجهين لعملة التميز"، ومن بين أدوار القائد هي:

- توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المالية، الثناء والتقدير، بالإضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق مما يجعلهم يزيدون من العمل الجماعي للحصول على كل من الحوافز الفردية والجماعية.
- منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة عالية من الإستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في إيجادها، وذلك ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير همة الفريق¹.
- الإعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته، وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء، إلا أنه لكي يتبع الفريق هذه القواعد فعلى القائد أن يخصص الوقت الكافي لمناقشتها مع الفريق وتقرير ما سيتم إتباعه منها.
- وضع قواعد السلوك والتصرف بإعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي.

¹ - المرجع السابق، ص 22.

2-2- مهام القائد الإداري:

للقائد مهام معينة لابد من الإشارة إليها من بينها:

1: توكل إلى القائد مهام رسمية عليه القيام بها لقيادة مرؤوسيه لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة ولكنه عليه أن لا يغفل المهام الغير رسمية.

- مهام رسمية تنظيمية: تشمل التخطيط والتنظيم، والتنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه جميع الموظفين للسير باتجاه هدف المنشأة الأساسي، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وتشكيل شبكة من الإتصالات العمودية والأفقية، والمتابعة والإشراف.

- مهام غير رسمية: تشمل الحماس والإتصالات الدائمة بالأطراف الفاعلة في المنشأة، ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة، وتمثل القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل، ومعالجة المشكلات الإدارية، والمهارة في تنظيم الوقت وإدارته على القائد الإداري الناجح أن يبدأ بتحفيز الآخرين عن طريق الإحترام، وعندها سيجد أن رغباته قد تحققت فالمدبر الذي يشجع المرؤوسين، ويكون أكثر فاعلية وبذلك يحصل على أتباع جيدين الذين يديرون أنفسهم بصورة حسنة حيث يحافظون على المنظمة وغيرها.

2: إن المهمة الأساسية للقائد هو وضع مطالب الحكم خصوصا عن الناس والإستراتيجية ومراحل الخطر، ويجب أن يمتلك القائد الناجح شخصية قوية وأن يكون معلما جيدا صانعا للمعرفة ويحتوي الأفكار والقيم وطرق توليد النشاط العاطفي للمنظمة، إن الحكم يعتبر أكثر أهمية من الخبرة، كما أن الخبرة المعالجة بحكمة تساعد على الحكم لكن الخبرة الماضية يمكن أن تحول دون الحكم الواعي، ومن غيرها يمكن للقائد أن يتطور من خلال البصيرة المتجددة من الخبرة المتحررة.

يتضح مما تقدم بأن أدوار ومهام القيادة الإدارية تتجسد في العديد من الجوانب يمكن إجمالها في مايلي:

- **صنع القرار:** وهو ذو صلة مباشرة بسلوك القائد الإداري وعمله، إذ يعد المرآة التي تتعكس عليها أعماله، وهو يؤثر تأثيرا سلبيا وإيجابيا في تماسك المنظمة العاملة ونشاط موظفيها، لذلك إهتم علم الإدارة العامة بهذا الأمر إهتماما بارزا، وتكاثرت حوله النظريات والنماذج التي عالجه العلماء في العلوم الأخرى.¹

- **تقييم الأداء:** وهو يعد أسلوبا رشيدا لقياس تدرج وجدوى التنمية الإدارية، ولذلك أخذت العديد من النظم السياسية التباهي بإعتمادها وسيلة ديمقراطية لإكتشاف المواهب وإعطاء كل ذي حق حقه ووضع القائد

¹ - ناصر المعيلي: أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، مجلة عالم الإقتصاد، العدد 19، 2007م، ص

الملائم بمفاصل صنع القرار، فهو عبارة عن وسيلة إدارية تتضمن معنى السيطرة على العلاقات الوظيفية داخل الدائرة العاملة.

- **مواجهة الأزمة:** حيث أن مواجهة القائد الإداري للضغوط الداخلية والخارجية "الأزمة" تتطلب قدرات لقابليات جبارة من أهمها القدرة على الصمود، والشجاعة، والتعمق في بواطن الحدث، وعدم الهروب لمجرد الإشاعات إلى غير ذلك من الصفات التي يجب توافرها رغم علمنا بأن سردها يسير، إلا أن معرفة توافرها في الأداء الإداري من أعرس الأمور.¹

3- أساليب تعليم مهارات الإتصال:

إن لتعليم مهارات الإتصال لأي عامل في المنظمة أو المؤسسة فيجب على المدير برمجة دورات تكوينية متخصصة للعاملين، لتعليم الأساليب التي تحقق أهداف المؤسسة، وكفاءتها وتحسن من عملية إنتاجها من أهمها:

- **التعليم بإستخدام المحاضرات:**

تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تكوينية أو تدريبية للعاملين في قاعات المحاضرات، ويقوم المدير بتشجيع المدربين على ممارسة المهارة بالإضافة إلى عرض بعض النماذج التطبيقية لإستخدام هذه المهارة.

- **إستخدام القاعات التدريبية المتخصصة:**

يتم تنظيم القاعات التي تستخدم لتدريب العاملين في المؤسسة على المهارات وهذا من خلال توفير بعض الأجهزة والوسائل الإتصالية السمعية البصرية، كما تنظم المقاعد على شكل دائري لكل مدرب أو عامل، ويتم في نفس الوقت مهارة المناقشة الجماعية ومهارة إدارة الإجتماعات بين المدرب والمتدربين.²

- **إعداد البرنامج المهني للتدريب على المهارة:**

يقوم المدرب بالتعاون مع المتدربين بإعداد برنامج تدريبي يشتمل على المهارات المهنية ويتم ممارستها واقعياً لتعليمهم من خلال هذا الأسلوب وكيفية تحضير أو إعداد البرنامج.

وأيضاً يحتاج لتعليم أساليب مهارات الإتصال إل تدريس المهارات العملية إلى ثلاث مراحل وهي كالاتي: التخطيط، التنظيم، التقييم.

- **التخطيط:**

* تحديد نوعية المهارة الأدائية المستهدفة.

¹ - المرجع السابق، ص 24.

² - نجلاء محمد صالح: مهارات الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012م، ص 122.

- * تحليل المهارة بالتفصيل وتسجيل العمليات الخاصة بها وتسلسلها.
- * تحديد نواتج التعلم المتوقعة وصياغتها في صورة أهداف سلوكية.
- * تحديد أساليب تقييم المهارة المتعلمة وإعداد وسائل التقييم المناسبة.

- التدريب:

- * تركيز الإنتباه على النقاط الأساسية والأجزاء الأكثر صعوبة في الأداء.
- * إتاحة الفرص للتدريب على المهارة كلية أو جزئية مع الإشراف.
- * موائمة المكان المناسب مع طبيعة المهارات المطلوبة للتدريب عليها.

- التقييم:

يتم التقييم أثناء مراحل التدريب، وفي نهاية التدريب، ثم التعزيز وتناسبه مع الأداء، من خلال الحكم النهائي عليه في ضوء المعايير المناسبة، بما في ذلك سرعة الأداء ودقته، وهذا ما يراعي المتعلم على تقييم ذاته، وتقييم زملاؤه.

ويرى "جابر عبد الحميد" أن تدريس المهارة يتطلب دفع المتعلم لعمل أشياء وينبغي أن يسهم بما يلي:

- عرض بياني عملي بالمهارة على المتعلمين في صورة دورة كاملة من العمليات والإجراءات.
- تجزئة المهارة إلى أعمال فرعية متصلة ولكنها متميزة مع عرضها على النحو المثالي.
- إتاحة فرص للتدريب المستمر على الأعمال الفرعية حيث يتم تعلم المهارة بإتقان وبما يساعد على تثبيت التعلم.¹

4- وسائل التأثير القيادي:

يستخدم القادة عددا من الوسائل للتأثير على مرؤوسيه، وذلك حسب الموقف وحسب طبيعة المرؤوسين أو التابعين وإتجاهاتهم نحو عملهم، ومن وسائل وأدوات التأثير القيادي التي يمكن للقائد التأثير في مرؤوسيه كمايلي:

- * **قوة الشرعية:** وهي ما يسمى بسلطة المنصب ومصدرها والدور الرسمي الذي يشغله صاحب القوة الشرعية، والذي يؤهله لأن يصدر الأوامر، في حدود السلطة المفوضة له، وأن يطلب من مرؤوسيه الإلتزام بها، فالقوة هنا لا تكمن في العلاقات ولكن في المركز الذي يشغله.
- * **قوة المعرفة والخبرة:** وهي القوة التي يمتلكها بعض الأشخاص نتيجة معرفتهم وخبرتهم المتميزة في مجال أو أكثر من مجالات العمل، والتي تؤهلهم للتعامل بطريقة سليمة مع المواقف التنظيمية المختلفة

¹ - المرجع السابق، ص 123.

وتكسيهم بالتالي قوة على الآخرين، فتزداد قدرة القائد على التأثير كلما كان على دراية كبيرة بالنشاط الذي يعمل فيه.

* **قوة المكافأة:** وتشير هذه القوة إلى قدرة القائد على مكافأة المرؤوس وعقابه بحسب نتائج الأعمال التي يقوم بها، فكلما زادت إمكانية القائد في توزيع المكافآت، زادت قدرته على التأثير على الأفراد.

* **قوة الإعجاب والانتماء الشخصي:** يعتمد القائد على إعجاب التابعين وانتمائهم لشخصيته، ومحاكاتهم للسلوك الذي يسعى إليه، وتعتمد صورة المحاكاة أساسا على كون التابعين يتأثرون بصفات القائد بسبب إعجابهم بشخصيته وصفاته، وقد يستثمر القائد هذه الظاهرة في تنمية أنماط سلوكية معينة بإتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

* **قوة الإقناع:** يستطيع القائد التأثير في التابعين من خلال إقناعهم بأن السلوك المطلوب أدائه يمثل أفضل الوسائل الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم وطموحاتهم، ويعتمد هذا الأسلوب على القدرة التي يمتلكها القائد في إيضاح سبل إشباع حاجات التابعين وقدرته على الإقناع.

* **المشاركة في إتخاذ القرار:** يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها، ومن شأن المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والإلتزام به، كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الإتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة.¹

5- المهارات القيادية:

نظرا لتعدد تصنيفات المهارات القيادية، لذلك من بين المهارات المطلوب إكتسابها وممارستها من طرف القادة الإداريين، والمعتمدة في دراستنا الحالية وهي المهارات الفنية، الإنسانية، الذاتية، التنظيمية، الفكرية، واعتمداها على النحو التالي:

5-1- المهارات الفنية:

تعني القدرة على التعامل مع الأشياء وقدرة الأداء والإنجاز الجيد أولا بأول عن سير العمل، وأن ينمي القائد قدرات مرؤوسيه إلى أقصى حد، كما تعرف أيضا على أنها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في إستخدام هذه المعرفة، والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، بالإضافة إلى ذلك المعرفة المتخصصة، وعلمه بطبيعة المنظمة، وقدرته على إستخدام الأدوات والأجهزة المتاحة بمهارة وإتقان.²

¹ - رائف شحادة نايف شحادة: المرجع سابق، ص 17 - 18.

² - فريد فهمي زيارة: المرجع السابق، ص 40.

ومن أهم خصائصها مايلي:

- أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى ويسهل التحقق من مدى توافرها لدى القائد.
- أنها تتميز بالمعرفة العالية والقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات في استخدام الأدوات والتقنيات في مجال التخصص.
- أنها مطلوبة ومألوفة في ظل التخصص والتقدم العلمي والتقني.¹
- إن المهارات الفنية تعني أن يكون القائد متمكنا في الأعمال التي يقوم بها أتباعه عارفا لطبيعتها ومراحلها ومتطلباتها، قادر على إستعمال المعلومات وتحليلها، كما يعرف طرف أداء العمل والوسائل الممكنة، فالقائد الذي يجيد في مجال تخصصه يكون قدوة للجماعة ويكون مرجعا لهم وبذلك ينال ثقتهم وإحترامهم، والمهارة الفنية للقائد تدرج تحتها مجموعة من المهارات الفرعية الآتية:
- **الإيمان بالهدف وإيصاله للجماعة:** ويكتمل الإيمان بالهدف لدى الجماعة بتوضيح الهدف، ونقله إلى العمال لتبني أهدافه ويكون القائد قدوة لهم، حيث تتجلى في قدرة القائد على صياغة أهداف واقعية ومحددة يسهل على المرؤوسين فهمها وتحقيقها.²
- **القدرة على الفهم العميق والشامل للأمور:** وهي المعيار الذي يميز قائد عن قائد آخر، حيث يجب أن يكون القائد لديه القدر الكافي من الإطلاع الثقافي، حتى ينمي الثقة بنفسه، وثقة الآخرين فيه، والثقة من مستلزمات النجاح في القيادة.
- **الإلتزام بالمسؤولية وحسن التصرف:** من أهم صفات القائد التميز على أقرانه في مثله العليا وفي معاييرها، فالقائد رجل ملتزم بالعمل، لا يتهرب من مسؤولياته، بل يعمل على تنفيذها وتحمل تبعاتها، فالقائد الحقيقي هو الذي يرى أن القيادة تكليف ومسؤولية وليست مركزا أو تميزا، وهذا ما أكد عليه " وليام كوهين" على أن الخطوات العملية لجعل الناس يتبعون قائدهم هو أن يتحمل مسؤوليات أعماله وأعمال المجموعة التي تعمل معه، وإذا حاول أن يضع المسؤولية على الآخرين فقد إنتهى أمره كقائد.
- **تطوير المنظمة ونفاذ البصيرة:** إن تطوير المنظمة ودفعها إلى الأمام بيد القائد قبل العمال، فعليه دائما أن يكون تفكيره إستراتيجيا يسعى إلى تطوير المنظمة وتقديمها والمحافظة على ذلك التقدم.

¹ محمد بشير: **المهارات السلوكية لدى القائد الإداري**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، باتنة،

2019-2020م، ص 117.

² محمد عبد اشنوي: **المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي**، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، د س، ص

- الحزم: وتعني هذه المهارة أن يكون القائد قادر على التوفيق بين الحكم الصائب على الأمور ومراعاة مشاعر الآخرين، وقدرته على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة والقدرة على تحليل الأهداف وإختيار الأفضل منها.¹

5-2- المهارات الإنسانية:

هي قدرة القائد على معرفة الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال، ومعرفة دوافعهم وأحوالهم، وقدرة التعامل معهم، ورفع روحهم المعنوية لذلك على القائد أن يكون على علاقة طيبة مع أتباعه، بما ينشر الود والتآلف بينهم، كما تعرف أيضا العلاقات الإنسانية على أنها تلك المهارات التي ترتبط بعلاقات المدير مع الآخرين، والقدرة على فهم الجماعات والتعامل معها،² ومن المهارات الفرعية للمهارات الإنسانية مايلي:

- **مهارة الإتصال:** ويعرف الإتصال على أنه: "نقل الرسالة بين فردين أو أكثر بإستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة بإستخدام قنوات إتصالية لتحقيق أهداف متعددة بشكل يضمن التفاعل والتأثير، ومن أسس نجاح التواصل الفعال والتي نذكر منها: الشورى، الإستماع، اللين دون العنف، الحفاظ على الثقة والإحترام المتبادل وحسن التصرف.

- **مهارة تكوين علاقة مع الآخرين:** تعتبر إقامة العلاقة مع جماعة العمل أمرا أساسيا على القائد القيام بها، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة الفريق وطبيعة العلاقة بين القادة والأتباع،³ فعلى القائد فهم مشاعر الآخرين وإدراكه لميولهم، وثقته فيهم بما يحسبهم بالطمأنينة، ويتيح لهم فرص المبادرة والإندماج في المجموعة، وإظهار روحهم الإبداعية والإبتكارية.

- **بناء فريق العمل للتغيير:** إن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين، والتعرف على رغباتهم وشخصياتهم، وإنجاز الأعمال من طرفهم من أجل تحقيق الأهداف النهائية للفريق والمنظمة، فالزعماء المثاليين يشجعون على التعاون ويشكلون الفرق ويمنحون السلطة للآخرين.

¹ - المرجع السابق، ص 73.

² - فريد فهمي زيارة: المرجع السابق، ص 41.

³ - بطرس حلاق: **القيادة الإدارية**، منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، سوريا، 2020م، ص 88.

- **تقدير الآخرين:** تعتبر هذه المهارة مؤشر لنجاح المهارات الإنسانية، فطريقة تعامل القائد مع مرؤوسيه ودعمهم، حيث يظهر تقدير الآخرين في الدعم المادي والمعنوي من القائد نحو مرؤوسيه، وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية.¹

- **مهارة الإقناع:** للتأثير على الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة، كان لابد من وجود إقناع العاملين، وتعرف أيضا بأنها مهارة فردية يمكن تنميتها ولا تقتصر على إقناع العاملين، بل تتعدى إلى إقناع الرؤساء.

ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية، استقامة القائد وتكامل شخصيته وأمانته وإخلاصه، وهي سمات توفر في القائد الإنسجام والإتزان في سلوكه كما ينعكس إيجابا نحو الجماعة.

إن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني يمكنه من فهم نفسه أولا، ومن ثم معرفة وفهم مرؤوسيه ثانيا، وهذا الأمر يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة، إن العلاقات الإنسانية تعتبر جزءا رئيسيا من العمل الروتيني للقائد المدير، وبالتالي تصبح المهارة الإنسانية شرطا أساسيا من أجل تحقيق فاعلية وإنجاز أهداف المنظمة، لذلك يجب توافرها بنفس القدرة في جميع المستويات الإدارية في التنظيم سواء في مستوى الإدارة أو غيرها.....²

3-5- المهارات الذاتية:

وهي تلك المهارات التي تتصل بالقائد ذاته والمتمثلة في:

- **المهارات الجسمية:** وهي الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية، والاستعدادات الفيزيولوجية والتي تتمثل في القوة البدنية، والعصبية، قدرة التحمل والنشاط، فالقيادة عمل شاق يتطلب جهدا متواصلا، ويتطلب استخداما منظما للطاقة البدنية.³

المبادأة: يقوم هذا المبدأ على حساب التوقعات المحتملة، والتي يمكن أن تتعرض لها المنظمة ووضع الإجراءات اللازمة لمواجهتها من خلال مجموعة من الوسائل حيث تكون المبادأة من القائد من خلال اتخاذ القرارات الصائبة دون تردد، فهي الميل الذي يدفع الفرد إلى تقديم الإقتراحات وإنجاز العمل قبل الآخرين، وتعد إحدى المهارات اللازمة للقائد إذ تمكنه من معرفة القوة المحركة للعمل لدى العاملين وإثارتهم لإنجازه.

¹ - دسوقي كمال: سيكولوجية إدارة الأعمال، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1960م، ص ص 330 - 331.

² - بطرس حلاق: المرجع سابق، ص ص 88 - 89.

³ - رشيد سعادة: مهارات وخصائص القائد الفعال، دراسات نفسية وتربوية، العدد 06 جوان، غرداية، 2011م، ص 332.

- القدرات العقلية: هي القدرة على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل الأفكار، وتتضمن كذلك القدرة على التفكير المنطقي المرتب وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وتمثل القدرات العقلية في:

* القدرة على استيعاب وجهات النظر المخالفة للقائد.

* القدرة على النظر للمشكلات الفنية في العمل في أكثر من زاوية.

* القدرة على تقبل التعديلات التي تطرأ على العمل ومحاولة إقتراح المزيد من البدائل.¹

- ضبط النفس: وتتمثل في قدرة القائد على السيطرة والتحكم في انفعالاته والتخلص من الإندفاع في أداء المهام، فالقائد الهادئ يدفع مرؤوسيه إلى التصرف بهدوء وحتى يكون قادرا على مواجهة الجماعات والقوى المتصارعة وعدم الخضوع للضغوط، ضبط النفس يجعل القائد متفاهما، متقبل للنقد دون إنفعال أو غضب متجنباً لاتخاذ القرارات السطحية وغير فعالة ويبعده عن التصرف وفق أهدافه فقط.²

5-4- المهارات التنظيمية:

من أهم المهارات التنظيمية التي يتميز بها القائد نذكر مايلي:

- مهارة اتخاذ القرار: إن اتخاذ القرار السليم من أهم التحديات التي تواجه القائد، لذلك لا بد للقائد أن تكون لديه القدرة على الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة، كما يتطلب أيضا القدرات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف، الإجراءات والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والرقابة والتدريب.

- إدارة الوقت: الوقت مورد مهم في زمن التنافس والتسابق نحو التميز، فتنظيمه وحسن استغلاله وإدارته من المهارات التي ينبغي للقائد العمل على التحلي بها بما يساعده على القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة.

- إدارة الاجتماعات واللجان: إدارة الاجتماعات واللجان تتطلب أن يكون لدى القائد مهارات معينة يستطيع من خلالها تحقيق الفعالية، ومن هذه المهارات القدرة على تحديد موضوع الاجتماع والمشاركين فيه والأهداف المراد تحقيقها منه وإعداد ورقة عمل لهذا العمل وتوزيعها على المشاركين.

- إدارة التغيير: من عناصر التغيير التنظيمي:

- التأثير الكاريزماتي (الجادبية القيادية): من خلال تأثير القائد في مرؤوسيه وعلى استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح المنظمة والآخرين.

¹ - يوسف عبد الإله أحمد: تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية

الجامعة، العدد الثامن والأربعون، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق، 2016م، ص 302.

² -رشيد سعادة: المرجع السابق، ص ص 332 - 333.

- **الالهام والتحفيز:** عن طريق التصرف بطريقة تحفز المرؤوسين وتظهر الحماس لديهم، وتغليب روح الجماعة وجعلها تركز وتفكر في حالات مستقبلية جذابة- التشجيع الإبداعي: للعاملين ماديا ومعنويا وذلك بزيادة الوعي بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وخلق طرق جديدة لحل المشاكل.¹

ثانيا: إتخاذ القرار:

1_ أهمية اتخاذ القرار:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرار هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها انجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك. وتتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة: يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية، فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ وماذا يلبس؟ وإلى أين يذهب؟ وما هي وسيلة الانتقال التي سوف يستخدمها؟ وما هو الطريق الذي يسلكه؟ وهكذا... إلى أن يقرر الذهاب إلى النوم، ومن وقت لآخر يواجه الإنسان بقرارات مصيرية وحاسمة فعند حصوله على الثانوية العامة يقرر هل يتجه للعمل؟ أو يقرر الالتحاق بالجامعة؟ وعندما يقرر الالتحاق بالجامعة عليه أن يختار الكلية التي يدرس فيه، وبعد التخرج يقرر مجال العمل الذي يسعى إليه طيلة حياته.

- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: لكل ذي مهنة أدواته التي يستخدمها في عمله، فالنجار أدواته المنشار، والكتاب أدواته القلم، والجندي أدواته البندقية، وهنا نسأل ماهي أداة المدير في عمله اليومي؟ فاتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله.

- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلاك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما أن فشل شركة IBM في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة

¹ - سلسل صادق كنعان: **دور القيادة الإدارية في إدارة أزمات منظمات الأعمال**، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد الثانية، جامعة تشرين، 2015م، ص 56.

لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي، وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.¹

_ اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظرا لأن عديد من نشاط وظيفية التخطيط ينطوي على سلسلة القرارات، ولكننا نرى أن اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها، ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة.

_ اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة: إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف.²

2_ خصائص اتخاذ القرار:

لعملية اتخاذ القرار خصائص جمة ومن بينها:

_ تتسم القضايا الإستراتيجية بالتوجه المستقبلي: فقراراتها تستند غالبا على تنبؤات المديرين، وليس مجرد معرفتهم الحالية، والتركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تمكن المنظمة من اختيار أفضل البدائل.

_ تعدد التأثيرات أو نتائج القضايا الإستراتيجية: فالقرارات الإستراتيجية تمتلك تأثيرات معقدة بالنسبة لغالبية مجالات النشاط في المنظمة، فالقرارات بشأن مزيج العملاء، التركيز التنافسي، أو الهيكل التنظيمي على سبيل المثال تؤثر بالضرورة على أنشطة ونتائج أعمال العديد من وحدات الأعمال الإستراتيجية أو المصالح أو الأقسام، فجميع هذه المجالات سوف تتأثر بإعادة تخصيص الموارد والمسؤوليات الناتجة عن اتخاذ القرارات.

_ تتطلب القضايا الإستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار: إن جميع منظمات الأعمال تمارس أنشطتها في ظل نظام مفتوح، وبالتالي فإنها تتأثر بالظروف و الأحداث الخارجية التي تقع خارج نطاق سيطرتها.³

¹ - أحمد ماهر: مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2013م، ص ص 147_148.

² - المرجع نفسه، ص 148.

³ - خالد خالقي وآخرون: الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد 3، العدد 1، 2022م، ص ص 29_30.

3_ أنواع اتخاذ القرار:

3-1- القرارات حسب درجة الأهمية:

تتباين القرارات المراد اتخاذها وفقا لدرجة الأهمية التي تتسم بها والمهام المقترنة فيها، وتوجد هناك العديد من المعايير التي يتم في إطارها تحديد درجة الأهمية التي يتسم بها القرار المراد إنجازها: أ_ النتائج التي يتوفى الوصول إليها في مجال تحقيق أهداف المنظمة نتيجة الأساليب المرتبطة باتخاذ القرار المعين.

ب_ إعداد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار الذي يتم اتخاذه، فكلما ازداد عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار كلما ازدادت أهمية ذلك القرار .

ج_ الفترة الزمنية المراد اتخاذها للقرار في ضوءها، فكلما كان الضغط الزمني لاتخاذ القرار ملحا ولا يمكن التريث في اتخاذه، كلما اتسم ذلك القرار بالأهمية الكبيرة والعكس صحيح.

د_ درجة تكرار القرار وإذ أن القرارات التي يكرر حدوثها غالبا ما يتسم بأهمية نسبة أقل قياسا بالقرارات غير المتكررة الحدوث.

هـ_ درجة المرونة التي يتسم بها القرار من حيث التغيير، إذ أن القرارات التي تكون أقل قابلية للتغيير بعد اتخاذها نتيجة العديد من المتغيرات فهي قرارات لا تتسم بالأهمية قياسا بالقرارات التي يتعذر تغييرها وتشكل آثارا ذات أهمية كبيرة بالنسبة للأنشطة التي تمارسها المنظمة وهكذا.

3-2- القرارات حسب المدى الزمني: وهي القرارات الإستراتيجية والتشغيلية والتنفيذية:

أ_ القرارات بعيدة المدى: وتمثل القرارات الإستراتيجية وغالبا ما تكون لأكثر من ثلاثة سنوات.

ب_ القرارات متوسطة المدى: وتمثل القرارات التشغيلية التي تكون أكثر من سنة و أقل من ثلاثة سنوات.

ج_ القرارات قصيرة المدى: وتمثل القرارات التنفيذية التي غالبا ما تكون مساوية أو أقل من سنة واحدة.

3-3- من حيث الجهد المبذول:

أ_ القرارات المبرمجة: ويقصد بها تلك القرارات المتكررة حدوثها أو اتخاذها، إذ أنها متكررة الحدوث ومجدولة الهيكله وتتسم بالروتينية أو الرقابة في الأداء.¹

¹ نوال عبد الكريم الأشهب: اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان_ الأردن، 2015م، ص19.

ب_ القرارات غير المبرمجة: ويقصد بها تلك الغير متكررة الحدوث، والتي يتطلب القيام بها بدل الجهود العقلية والفكرية لغرض اتخاذه، كما أنها غالبا ما ترتبط بالعديد من التكاليف أو الصعوبات التي تكتنف حدوثها.

3-4- القرارات وفقا لطريقة اتخاذه:

أ_ القرارات الفردية: وتتمثل بالقرارات التي غالبا ما يتم اتخاذه من قبل المدير أو الرئيس دون أن يستعين بمشورة أو مشاركة الآخرين في الرأس المتخذ وغالبا ما تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الاستبدادية في اتخاذه القرارات وتعتبر عن القيادات الأوروقرراطية المستبدية، إذ أنها تقوم على النزعة الدكتاتورية في اتخاذه القرارات دون المشاورة أو المشاركة في القرار.

ب_ القرارات الجماعية: وتتمثل بالقرارات التي تستفيد إلى المشاركة والمشاورة والتفاعلية في اتخاذه القرارات.

3-5- القرارات وفقا لطبيعة الجهة التي قامت باتخاذها:

أ_ القرارات التنظيمية: وتتمثل بالقرارات التي يتخذها المدير أو الرئيس استنادا لطبيعة الإطار الوظيفي أو الرسمي الذي يشغله في المنطقة وغالبا ما يأتي هذا القرار أو القرارات انعكاسا للسياسة العامة التنظيمية لها من حيث القوانين أو الأنظمة أو التعليمات التي تسير في إطارها تلك المنظمة.

ب_ القرارات الشخصية: وتمثل هذه الأنماط من القرارات النزاعات الذاتية والشخصية للرئيس أو المدير إذ أنها تتأثر بالميل الشخصية وطبيعة الخبرة المتراكمة لديه في اتخاذه مثل هذه القرارات لا يتم تحويل صلاحيات اتخاذه لأي مستوى إداري معين بعكس القرارات التنظيمية التي يستطيع المدير أو الرئيس تحويل اتخاذه للمستوى الإداري المناسب في اتخاذه.

3-6- القرارات حسب درجة الثقة بالمعلومات المتاحة في اتخاذه:

أ_ القرارات المؤكدة: وتمثل القرارات التي تتسم بدرجة عالية من التأكيد من حيث المعلومات المتوفرة بشأنها بحيث لا تتضمن أي متغيرات غير مؤكدة الحصول مثل دعوة المدير لعقد اجتماع اعتيادي أو طارئ لمؤوسين بعد أن يتأكد من عدم وجود أي ظرف طارئ يحول دون حضور أي منهم لذلك الاجتماع.

ب_ القرارات في ظل المخاطرة: وتمثل هذه القرارات بتحديد احتمال حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل والاحتمالات هي النسبة المئوية لعدة مرات حدوث نتيجة معينة.¹

¹ - المرجع السابق، ص ص 19_21.

جـ حالة عدم التأكد: وتمثل القرارات التي لا يتم تحديد احتمالات حدوثها بنسبة معينة وفقا لطبيعة البدائل المتاحة لذلك أولها أقل تحديدا أو وضوحا في حالة المخاطرة إذ أن المدير أو الرئيس لا يستطيع أن يتخذ القرارات بصورة الاحتمالات نظرا لتحكم العديد من المتغيرات غير المحتسبة بشأنها إذ أن حالات عدم الاستقرار أو الثبات في الظروف التي يتخذ بها القرارات كبيرة ولا تتسم بالدقة الواضحة ولذا غالبا ما يتم استخدامه العديد من الخبراء المتخصصة أو بنوك المعلومات والإحصاءات تساهم بقدر معين في تقليص دائرة المجهولة للمستقبل المبهم أو الظروف والمتغيرات الغير متحكم بها أو المرئية بشأن القرارات التي نزعم في اتخاذها.¹

4_ مراحل وأساليب إتخاذ القرار:

4_1_ مراحل إتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات معقدة جدا، فإن فهم هذه العملية لا يعني أنك ستتحول أوتوماتيكيا إلى متخذ قرار فعال، ويتم اتخاذ القرار على مراحل قد يسقط متخذ القرارات من هذه المراحل ويقصرها على عدد أقل. ويرى "محمد سويلم" أن مراحل عملية اتخاذ القرارات هي:

_ الحادث المنبه: نجد أنه قد يقع حادث ما يمثل حافزا يدفع الفرد نحو الدخول في عملية اتخاذ القرارات، وقد يكون المنبه هو وجود فجوة في الأداء أو قد يكون فجوة في الفرصة، ونجد أن الأفراد متخذي القرارات يختلفون تماما في مدى استجابتهم للحادث المنبه.

_ تعريف المشكلة: إن الوظيفة الأولى في اتخاذ القرارات هو الوصول إلى المشكلة الحقيقية وتحديدتها تماما.

_ تحليل المشكلة: يتم تحليل المشكلة من خلال تقسيمها والوصول إلى الحقائق ومن الأهمية بمكان تقسيم المشكلة بغرض معرفة من الذي ينبغي أن يتخذ القرار؟ ومن الذي ينبغي استشارته عند اتخاذه؟ ومن الذي إبلاغه بالقرار المتخذ؟ وبدون هذا التقسيم المسبق فإن فعالية القرار المتخذ في النهاية سوف تقل كثيرا، لأنه بهذا التقسيم وحدة من الذي عليه أن يفعل ماذا لكي يمكن أن يكون القرار فعالا؟ وللتقسيم أربعة مبادئ هي:

1_ مستقبلية القرار (والمتمثلة في حدود الوقت والتي يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج معينة والسرعة التي يمكن بعدها أن يبطل القرار المتخذ).

2_ أثر القرار المتخذ على مجالات ووظائف أخرى.

3_ عدد الاعتبارات النوعية والتي تدخل في اتخاذه.

¹ - المرجع السابق، ص ص 21-22.

4_ هل هذا من القرارات الفريدة أو القرارات المتكررة.

_ تحليل الحلول البديلة: لا يوجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من الحلول البديلة لكل مشكلة وأن الحلول البديلة هي الوسائل الوحيدة لرفع الاقتراحات الأساسية إلى مستوى الوعي بها وإجبار أنفسنا على فحصها واختبار سلامتها ولا تعتبر الحلول البديلة ضمانا للحكمة أو القرار السليم ولكنها على الأقل تمنع ما نعتبره القرار الخطأ. وهي أدواتنا لتجنيب وتدريب الخيال والتصور من جانب المدير وتختلف طبيعة البدائل حسب طبيعة المشكلة وتهتم بالتوضيحات البديلة دون النظر إلى مدى شيوع أو انتشار الظاهرة محل النظر والبحث.

_ تقييم البدائل والاختيار: أي دراسة كل حل من الحلول البديلة دراسة وافية بناء على توافر من بيانات ومعلومات كافية وحديثة ودقيقة، ثم اختيار الحل الذي يكون أقل تكلفة ويحقق الهدف بفاعلية أكثر مع مراعاة المعايير الآتية لاختيار أفضل الحلول:

- _ المخاطرة
- _ الاقتصاد في الجهد.
- _ التوقيت.
- _ قيود الموارد.
- _ المتابعة والتنفيذ.

* المخاطرة: حيث يقدر مخاطر كل تصرف في مقابل المكاسب المتوقعة فلا يوجد تصرف بدون مخاطر، وكذا عدم تصرف بدون مخاطر.

* الاقتصاد في الجهد: حيث يجب تحديد أي من البدائل والتي يمكن أن تعطي أفضل النتائج بأقل الجهود، والتي تحقق التغيير المطلوب بأقل تكلفة ممكنة للمنظمة.¹

* التوقيت: من الصعب وضع نظام للقرارات من حيث الوقت حيث يصعب تحليلها وحيث تعتمد على الإدراك ولكن يجب مراعاة إذا يتسم بأنه عاجل إن البديل ينبغي أن يخدم ذلك الموقف بما يوحي أن هناك حاجة إلى جهد طويل ودائم فإن البداية ستكون بطيئة لتجميع الزخم الذي يكون مطلوباً.

* قيود الموارد: من أهم الموارد المقيدة مورد العنصر البشري الذي يستفيد هذه القرارات ولا يمكن أن يكون هناك قرار أفضل من البشر الذين سيقومون بتنفيذه وأن رؤيتهم وكفاءتهم ومهاراتهم وفهمهم كل ذلك هو الذي ماذا يمكن أن يفعلوا.

* المتابعة والتنفيذ: وفي هذه الخطوة يتم تنفيذ الخطة الموضوعة وخروج القرار إلى حيز النور ومتابعة تنفيذه في كل خطوة للكشف عن مشكلات والعقبات والتغلب عليها.

¹ - منى عطية خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي

الحديث للنشر والتوزيع، 2009م، ص ص 103_104 .

4_2_ أساليب اتخاذ القرار:

تتعدد أساليب اتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير والظروف المحيطة والإمكانات المتوفرة، وبذلك يمكن وضعها في قسمين هما:

_ الأساليب النظرية غير الكمية: وتشمل:

* الحكم الشخصي أو البديهية: إن هذا المعيار في اتخاذ القرار يتضمن نظرة المدير للأمر وتقديره وتبنى على أسس شخصية غير موضوعية إذ يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة، وبعد هذا الأسلوب علمي مقارنة بالأساليب الكمية.

* الحقائق: تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، وحين توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.

* التجربة: تمثل التجارب السابقة تمثل مقياساً جيداً لاتخاذ قرارات في مواقف مشابهة، إلا أنها يجب ألا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار.

* الآراء: يعتمد كثير من المديرين في اتخاذ قراراتهم على المنطق المبني على تحليل دقيق للموقف الذي يجابهه أحدهم وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصاءات لاستخراج المناسب منها.¹

_ الأساليب الكمية: وتتضمن:

_ الاحتمالات: تعتمد عملية اتخاذ القرار الأمثل على قياس الاحتمالات، والاحتمال درجة اعتقاد في حدث ما وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان الموقف مستحيل الحدوث وقد تكون إذا كان الموقف متوقع الحدوث بنسبة 100% أي مؤكدة، وتتضمن:

_ عمليات ماركوف: تعد من العمليات الرياضية الهامة التي يمكن استخدامها في اتخاذ عدد من القرارات الإدارية.

_ شجرة القرارات: تمثيل بياني يظهر تتابع الأحداث المحتملة والمتوقع حدوثها ومن ثم اتخاذ القرار المناسب لها.²

- مصفوفة القرارات الخطرية: تعكس عملية اتخاذ القرارات الخطرية وجود معلومات جزئية غير كاملة أمام متخذ القرار وتستخدم تلك المعلومات المحدودة في حساب احتمالات وقوع البديل تحت الظروف.

¹ - المرجع السابق، ص 106.

² - شهرزاد محمد شهاب موسى: القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، دار صفاء للنشر، عمان، 2009م، ص ص 43_44.

_ بحوث العمليات: تعتمد الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية، وهي تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات على وجه أفضل إذ تعطي وصفا دقيقا للمشكلة والعوامل المؤثرة والمتداخلة فيها وتحدد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول كما تحدد بدقة البدائل المقترحة واختيار أفضلها.

_ نظرية المباريات: تشمل مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الاستراتيجيات التي يواجهها متخذ القرارات كأحد المشتركين في مباريات المنافسة وكيفية الوصول إلى الإستراتيجية الأفضل بعد الأخذ بنظر الاعتبار استراتيجيات وظروف المنافسين.

_ التماثل (المحاكات): تستخدم من خلال الحاسبات الالكترونية والتكنولوجيا الحديثة لاختبار صلاحية النماذج الرياضية والرسوم البيانية والمسارات في تقييم البدائل وتوقعات نتائج القرارات الإدارية المتخذة قبل الالتزام بها والتنفيذ الفعلي لها.

ويضيف علماء آخرون أساليب أخرى في اتخاذ القرارات منها:

_ **الأسلوب الجماعي:** وهو أسلوب لاتخاذ القرار في مجال معين، وتتم صياغة القرار عن طريق المناقشات ويتبنى المناقشون قرار يطرحه فرد واحد من بينهم وتتأثر القرارات الجماعية بالمتغيرات الداخلية (النفسية) والخارجية.¹

5- طرق اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة عليه:

5-1- طرق إتخاذ القرار:

قد تأخذ هذه العملية عدّة أشكال تشمل الدّراسة والتّصويت والتّفويض وقد يكون هدف الجماعة اتخاذ قرار لحلّ المشكلة التي تهم أعضاء الجماعة أو الموقف الاجتماعي الذي تظهره القيادة في الجماعة.

ويصنف "جوردون" أربع طرق لاتخاذ القرار هي:

- **التّصويت:** هو أسلوب شائع وطبيعي في الجماعات الديمقراطيّة وكثيرا ما يختلف الأعضاء حول موعد إجراء التصويت وقد وجه "جوردون" في دراسته أنّ أعضاء الجماعة كثيرا ما يفقدون ثقتهم في التّصويت وهم يلجئون إليه فقط حين لا يكون هناك اختلاف حول الموضوع ولا تجري الجماعة التّصويت في المسائل الهامة المختلفة عليها.

¹ - المرجع السابق، ص 46.

- الإجماع: وهو يتضمّن في دراسات "جوردون" تقديم اقتراح من جانب بعض الأعضاء الآخرين وتدور المناقشة على نطاق واسع على أن يحسّ الأعضاء بأنّ الجماعة على وشك اتخاذ القرار ويتمّ ذلك بطريقة مرنة وغير رسميّة ويرى "جوردون" أنّ الجماعة بهذه الطّريقة هي التي تسيطر فعلا على عملية اتخاذ القرار.

- تأجيل اتخاذ القرار: وهي طريقة تتفق بها الجماعة على ألاّ تتفق على حدّ قول "جوردون" وهي تحمي الأقلّيّة من إرادة الأغليبيّة وتبقي على الجماعة وتلجأ الجماعة إلى هذه الطّريقة غالبا حين تحسّ أن هناك نزعة من جانب بعض الأعضاء إلى فرض سلوك معين يشارك فيه الكل.

5-2- العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار:

بالرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد، فقد يخطأ من يتصور أن اتخاذ القرارات عملية تتصف بالسهولة أو البساطة، فاتخاذ قرار واحد مهما كانت بساطته أو انخفاض تكلفته يستلزم التفكير في عدد من العوامل بعضها سلوكي أو إنساني والبعض الآخر بيئي تنظيمي، بالإضافة إلى عوامل أخرى ترتبط بالتكلفة أو العوائد المتوقعة... وبالقياس، نجد أيضا أن حل المشكلات يواجه نفس الأنواع من القيود أو العوامل التي تؤثر على فاعلية الحلول أو الحل المقترح.¹

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

_العوامل الإنسانية السلوكية:

_ الاعتماد بالدرجة الأولى على الخبرات السابقة.

_ عدم اهتمام من يتخذ القرارات من مقاومة للتغيير من قبل المرؤوسين.

_ مدى القبول والافتتاح بالقرار من طرف العاملين.

- الذاتية والاعتماد على العواطف.

_ عملية الخلط بين مظاهر المشكلة والمشكلة نفسها.

_ الاعتماد على حل واحد فقط.

_ عدم دراسة أو تقييم جيد للحلول يؤدي إلى التسرع في تبني بدائل غير صائبة.

_ العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة ومدى تمشي القرارات والحلول معها.

¹ - نبيل عبد الهادي: سيكولوجية الجماعات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، 2013م، ص ص 209_210.

_العوامل النفسية:

وهي عبارة عن التكوين النفسي لمتخذ القرار ويشمل ذلك التعليم والدوافع والاتجاهات والسلوك، ومن العوامل السلوكية الاختلاف في الإدراك والخبرة الشخصية، إذ يختلف الناس في فهمهم وتفسيرهم لما يحيط بهم من معلومات وظواهر ومشكلات وبالتالي فإن تشخيص المشكلات وتحديد البدائل قد يختلف بين مدير وآخر مع أثر واضح للخبرة السابقة.¹

_العوامل التنظيمية و خصائص المنظمة:

- _ وجود بعض الغموض في العلاقات التنظيمية بين العاملين و الإدارة و كذلك الأقسام .
- _ عدم توفير نظام جيد للمعلومات.
- _ الاعتماد على المركزية، و حجم المنظمة الكبير.
- _ الأهداف العاملة للمؤسسة غير واضحة و دقيقة.
- مدى وجود مختلف الموارد البشرية والمالية الفنية.

_العوامل الاجتماعية:

تتمثل بالضغوط الخارجية التي يترتب عليها فرض بعض القرارات على إدارة المنظمة، أو قد تتمثل بالبيئة الاجتماعية التي يتم فيها اتخاذ القرار أو التأثير المتبادل بين متخذ القرار و أفراد المنظمات و التنظيمات الاجتماعية الأخرى الرسمية منها و غير الرسمية.

_العوامل الحضارية و الثقافية:

تتضمن القيم والعادات والتقاليد السائدة و التي تحكم أفراد و سلوك الأفراد و المجتمع كلاهما، و بذلك فإن متخذ القرار يتأثر، بهذه العوامل في وصوله للقرار أو البديل الأحسن.

- العوامل الخاصة بالتكلفة أو العائد:

- _ التطور التكنولوجي الكبير في المؤسسة و معدلات النمو.
- _ مستوى المنافسة في السوق.
- _ عامل الزمن.
- _ التغيرات و التحولات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية.
- _ وجود تعارض بين أهداف المنظمة و أهداف الأطراف الخارجية كالعلاء و الموردين.²

¹ - بونخلة فريد: المرجع سابق، ص ص 136_137.

² - شهرزاد محمد شهاب : المرجع السابق، ص 47.

6- نظريات اتخاذ القرار:

بما أن العملية الإدارية هي في الدرجة الأولى عملية اتخاذ القرارات، فقد إنتف العديد من رجال الإدارة منذ عام 1928 و حتى وقتنا الحاضر بعمل الدراسات و البحوث لدراسة القرارات غير المبرمجة التي تواجه الإدارات العليا، ذلك أن بعض الموضوعات المراد اتخاذ قرارات بشأنها تتصف بالتعقيد و الغموض مما تجعل المديرين في حيرة لوضع أسلوب معين لاتخاذ القرار الرشيد، و لقد ابتدأت الدراسات و البحوث بصدد اتخاذ القرارات بتلك الدراسة التي قدمها "شستر برنارد" عام 1928 (المنيف 1983)، تلاه "هربرت سيمون" الذي وضع كتاب السلوك الإداري عام 1948، ثم توالى الكتابات في هذا الصدد إلى يومنا هذا و ذلك محاولة لتذليل العقبات التي تواجه المدير في عملية اتخاذ القرارات و لتمكينها من تحقيق أقصى ما يمكنها من الأهداف، و ذلك من خلال وضع الرؤية و جمع المعلومات و البيانات الدقيقة و المتكاملة، و طرح البدائل المتعددة و من ثم اللجوء المقننة التي يتم من خلالها اختيار البديل الأفضل و إصدار وتنفيذ القرار ومن ثم متابعته وتقويمه.¹

ولقد تعددت نظريات اتخاذ القرارات، واختلفت فيما بينها إلا أنها تهدف جميعها إلى وضع الأسس الرئيسية لعملية اتخاذ القرارات، ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:

6-1- نظرية "شستر برنارد": وهو أمريكي مؤلف الكتاب المشهور (وظائف الإدارة العليا) والذي صدر عام 1928، وهو أحد رجال الإدارة الذي تدرج في عدة وظائف لينتهي بالرئيس العام لإحدى شركات الهاتف، حصل على سبعة درجات دكتوراه فخرية من الجامعات الأمريكية من بينها جامعة هارفارد تقديرا لكتاباته.

ويرى "برنارد" أن العقلانية والمنطق إضافة إلى الحكمة وسرعة البديهة والخبرة العلمية يجب استخدامهم مجتمعين في عملية اتخاذ القرارات، وإنه لتحقيق أهداف المنظمة، يجب أن يأخذ المدير بعين الاعتبار أن هناك حدودا بيئية تحدده دائما وهذا يفرض عليه خلق روح التعاون والتنسيق بينه وبين رؤوسيه وبين البيئة المحيطة للتخفيف من حدة الحصر البيئي الذي يحيطه، ومع ضرورة التعاون والتنسيق، فهو (برنارد) يرى أن التعاون والولاء للمصلحة وأهدافها سيقود بلا شك إلى اتصالات متبادلة وواضحة لأجل وصول المعلومات بدقة إلى كل الأفراد المعنيين بعملية صنع القرارات، كما أن على

¹ - رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر، عمان، 2008م، ص ص

الإدارة العليا أن تقدم حوافز للعاملين لتعزيز خدماتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ويؤكد بأن العلاقات الشخصية أي غير الرسمية بين العاملين تساعد على التعاون الذي يخدم الأهداف المنشودة، كما أن المنظمة غير الرسمية تؤدي إلى محافظة الفرد على شخصيته من تأثيرات المنظمة الرسمية، ويرى "برنارد" ضرورة تقسيم العمل من قبل الإدارة العليا وذلك عن طريق بناء الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات وتحملها للذين يفوضون السلطة بفاعلية وكفاءة.¹

6-2- نظرية هيربرت سيمون: تجلت نظريته باتخاذ القرارات لأول مرة وفي شكل كامل في كتابه "السلوك الإداري"، وفي هذا الكتاب وجه انتقادات لمن سبقوه من كتاب وباحثين واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء بينما "سيمون" نظر إلى الإدارة بمنظور عقلاني تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط، فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفاً عقلانياً ومنطقياً ولكنه محدوداً من طرف المحيط فالعقلانية أحياناً مقننة ومشروطة بتحقيق غايات و أهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأدية مجموعة من الأدوار الاجتماعية و الأفعال، وهذه قد تصطدم مع القرار لسبب من الأسباب التي ليست كاملة في الواقع حيث تبرز قيم و أهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى المعلومات الموجودة في المحيط فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر ويتأثر بالظروف. إن القرار يجب أن يتميز بالمعرفة والترشيد وهذا ما يجعله أن يطرح البدائل أو مجموعة من الاختيارات المناسبة.

فإذا كان شخصان لهما نفس القيم والمعلومات والأهداف وتحكمها نفس المتغيرات فإنه من الناحية المنطقية يصلان تقريباً إلى نفس القرار.

ولقد ميز "سيمون" بين الرشد الإداري والرشد العقلاني التقني الذي يكمن في التطور التكنولوجي واعتماده في المؤسسات، كما أن "سيمون" ميز بين رشد الشخص الذي يسعى إلى تعظيم إمكانيات الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة، وبين الرشد الموضوعي الذي يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة، الذي يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية على البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها. يقول "سيمون" إن عملية الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات، وما المدير إلا متخذ القرار من خلال هذا يرى "سيمون" أن كل العمليات داخل التنظيم تدور حول عملية اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي هو كنتيجة لاتخاذ القرارات، ولهذا ينبغي معرفة طرق اتخاذ القرارات من أجل فهم السلوك التنظيمي.

¹ - المرجع السابق، ص 258.

أما القرار الرشيد فهو يعتمد على الأوضاع والمتغيرات المحيطة والتي لها تأثير في حالة اتخاذ القرارات ثم تضيف بعض التعديلات عن الحاجة والتي هي بمثابة ردود أفعال من المحيط المعقد غير الثابت والسعي باستمرار إلى إعادة توجيه ورسم المحيط الإداري فهي تسعى إلى تحقيق التوازن بشكل ملائم ومهما يكن فالمسير ليس راشداً بشكل نهائي ولا متأثراً بالمحيط بشكل مبالغ فلا يوجد قرار كامل مثالي 100 في 100 كما يقال، فقيمة القرار مرتبطة بالأهداف ربح وخسارة.

رغم الجهود التي قدمها "سيمون" في نظرية اتخاذ القرارات، فهناك بعض النقائص التي يأخذ عليها لعل أهمها:¹

— اعتبر المحيط عاملاً هاماً، حيث أنه يؤثر في مراحل القرار، لكن هذا يعد مبالغة كبيرة لأنه قد ينعكس سلبياً على اتخاذ القرار بحيث يعتمد على قواعد منطقية بعيدة عن الواقع، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى اتخاذ قرارات غير صائبة.

— يجد المسؤول صعوبات كبيرة في الحصول على المعلومات الدقيقة، لذا يكتفي بالمعلومات المتواجدة فقط فهو، يتأثر بالسلطات العليا وما تمليه عليه وهذا بهدف الحفاظ على الولاء ومنصب العمل.

— صعوبة الاختيار بين مجموعة البدائل، تجعل المسؤول في مشكلة ما هي القواعد التي يستخدمها؟ وما هي المعايير المعتمدة؟ هل هي معايير اجتماعية، اقتصادية، أو تقنية؟

— محدودية الرشد، فمفهوم الرشد مفهوم نسبي فمهما كانت قمة الرشد في زمن الاشتراكية قد يتحول في زمن الانفتاح إلى نوع من الغباوة والبلادة بالنسبة إلى سلسلة من القرارات في عهد الاشتراكية، يعتبر اليوم من القرارات الرشيدة من أجل تنمية الاستثمار في المجال الفلاحي والصناعي قد يتحول إلى قلائل اجتماعية وسياسية في وقت لاحق بالنسبة للمجتمع الجزائري.

3-6- نظرية جريفت: لقد قام "جريفت" بتطوير النموذجين الذين طرحهما كل من "برنارد وسيمون"، إذ قام بتطبيق وتعديل المفهوم القائل أن الإدارة عملية اتخاذ قرارات، وكان هذا التطبيق والتعديل قد أجريا في مجال الإدارة التعليمية وتتلخص الفرضيات الأساسية لنظرية "جريفت" في الآتي:²

- ✓ الإدارة هي سلوك إنساني يوجد في كل مؤسسة.
- ✓ تعد الإدارة عملية توجيه وضبط لتصرفات الأفراد في المنظمة الاجتماعية.
- ✓ أن الوظيفة الأساسية للإدارة مع تطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرارات السليمة.
- ✓ يعمل الإداري مع جماعات أو أفراد مرتبطين ومنتمين للمؤسسة وليسوا منفردين.

¹ - بونخلة فريد: المرجع السابق، ص ص 143_144.

² - رافدة الحريري: المرجع السابق، ص ص 263_264.

✓ و يرى "جريفت" أنه كلما اتسعت المنظمات مهما كان نوعها فإنها تقترب من أقصى مستويات الانجاز، وأن وظيفة الرئيس المنفذ في المنظمة هي تطويع عملية اتخاذ القرار بما يضمن أدائها بأقصى درجة من الفاعلية وليس اتخاذ القرارات، فإذا اقتصر سلوك المدير على اتخاذ القرارات وليس اتخاذها بشأن المؤسسة ذاتها.

النظرية الكمية: تعتمد على النماذج الكمية لاتخاذ القرار معتمدة في ذلك على عملية الاختيار، مفترضة المشكلة محددة والبيانات متوافرة والبدائل معروفة وقد طور رواد النظرية أربعة نماذج اتخاذ القرار؛ اتخاذ القرار في ظل ظروف مؤكدة، المخاطرة، عدم التأكد والصراع، وقد استخدم روادها عددا من الأساليب الكمية الإحصائية الرياضية، بحوث العمليات، نظرية الألعاب المصفوفات والبرمجة الخطية وغير الخطية.

النظرية الموقفية: ركزت على مبدأ مفاده عدم وجود طريقة واحدة لإدارة المنظمات وأن يصلح لموقف معين قد لا يصلح لموقف آخر، وقد أضاف باحثوا هذه النظرية في تحديد العوامل الموقفية التي تؤثر على المنظمة وما تتخذه من قرارات، فمنهم من وجه أبحاثه إلى (البيئة) ومنهم من وجهها إلى (التكنولوجيا) وتبنى آخرون الحجم.¹

4-6- نظرية المباريات (الألعاب): في القرارات المتخذة في ظل عدم التأكد، توجد المواقف التنافسية، وذلك يكون اثنين أو أكثر من الحضور يعملون في صراع فيما بينهم، فكل واحد يريد أن يكسب على حساب الآخر.

وهذه المواقف تجعل متخذ القرار يعمل ضد خصم ذكي، والنظرية التي تحكم هذه الأنواع من المشكلات هي نظرية المباريات وتقوم هذه النظرية على دراسة الاستراتيجيات التي يتبناها أطراف المشكلة، فكل طرف يسعى لبلوغ هدف ما، وتطرح أمام هؤلاء الأطراف اللاعبين عدة بدائل متاحة للحل وما يختاره أحد اللاعبين من النقاط هو الحل الفاضل للمناقشة، وهناك أربعة عناصر أساسية في عملية تحليل المباريات هي:

- _ اللاعبون: فاللاعب يمثل وحدة القرار اتخاذ القرار في المباريات.²
- _ القواعد: ويقصد بها تحديد كيفية استخدام الموارد المتاحة في المباراة.
- _ الإستراتيجية: وهي تحدد حركات اللاعبين في حالة تحرك الخصم نحو اتجاه معين.
- _ النتيجة: وهي ما يحصل عليه اللاعب نتيجة استخدامه إستراتيجية معينة ويعبر عنها بطريقة رقمية.

¹ - شهرزاد محمد شهاب موسى: المرجع السابق، ص 40.

² - رافدة الحريري: المرجع السابق، ص 269.

وتفيد هذه النظرية في المواقف التي توجد بها منافسة عند اختيار بدائل صنع القرار وحيث أن نظرية المباريات تستخدم في حالة الاختلافات والصراعات، فهي تنادي بضرورة تحديد معيار القرار وتحديد درجة الاختلاف في المصالح، ونتيجة لهذا الاختلاف تكون أي خسارة لأي طرف ربما للظروف الأخرى، وهذا ما يسمى (باللعبة ذات المجموع الصفري)، أي أن مجموع الناتج هو صفر؛ فإذا ربح شخص ما على سبيل المثال مائة دينار وخسر المتنافس معه مائة دينار فإن مجموع الربح والخسارة هو: 100_100 يساوي صفر.

6-5- نظرية التصور الذهني: أو مدخل القرارات الذي يقوم على الإدراك البديهي للقرار الجيد:

إن اختيار أفضل بديل عن طريق دراسة كل البدائل المتاحة قد لا يحظى باهتمام كبير عند صنع القرار، ذلك أن الناس يفكرون أيضا في مدى توافق البدائل المختلفة مع معاييرهم الشخصية وأهدافهم، ولذلك فإن أفضل قرار بالنسبة لشخص معين قد لا يكون هو الأفضل بالنسبة للشخص الآخر، وبلغة أخرى فإن الناس قد يتخذون قراراتهم بطريقة أوتوماتيكية نتيجة لإدراكهم البديهي أكثر مما هو معروف في العادة حسب هذه النظرية فإنها تتخذ القرارات بطريقة آلية تعتمد على الحدس، وحسب هذه النظرية فإن إجراءات اتخاذ القرارات تتميز بالسرعة والبساطة، فالأفراد يتبعون خطوات متتالية تعتمد على الحدس والتنبؤ السريع بدلا من تعمقهم في التفكير في القرارات التي سيتم اتخاذها، ولقد أوضحت الدراسات الحديثة أن الأفراد يعتمدون أسلوب هذه النظرية عندما يتخذون قرارات بسيطة.

يمكننا القول أن مدخل القرارات الاقتصادية الرشيدة يعد المدخل الأمثل لاتخاذ القرارات، أما المدخل الإداري ونظرية الانطباع الذهني يعتبران الطرق التي تتخذ بها القرارات في الواقع، وقد أيدت عدة دراسات كلا من المدخلين، فلا يمكن الاعتماد على مدخل دون الآخر بل يجب أن ننظر إليهما كعدد من الإجراءات لاتخاذ القرارات، ولا يمكن أن نعتبر أن كل القرارات تتخذ بنفس الطريقة، فقد يتم استخدام أسلوب الانطباع والحدس، كما يعتمد على المدخل التحليلي في البعض الآخر.

ويعتبر علماء السلوك التنظيمي المعاصرون بقيمة كلا من المدخلين الذين يعترفان بالفروق والاختلافات المصاحبة لصنع القرارات التي يتخذها البشر.

6-6- نظرية الحكم الاجتماعي: تعد من النظريات الحديثة وغير التقليدية في اتخاذ القرارات فهي تقوم

أساسا على علم النفس، وهذه النظرية مستمدة من نظرية العدسة التي تتلخص في أن سلوك الكائن الحي يحدث في الوسط الذي يتفاعل معه، وهذا الوسط يتكون من متغيرات بيئية عديدة، ويقوم الكائن بتفحص هذه المتغيرات بفاعلية ويحولها إلى معان ثم يعيد تجميعها.¹

¹ - بونخلة فريد: المرجع السابق، ص 141.

7- دور الإتصال الإداري في إتخاذ القرار:

تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقدير القادة للموقف، وبالرغم من صعوبة الحصول على البيانات الكاملة والصحيحة فإن البحث الدائم عن هذه البيانات وبكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية بالمنظمة. وتختلف البيانات والمعلومات المستخدمة لاختلاف نوع القرار، ومن أجل هذا ينبغي¹ أن تصدر الإدارة تعليماتها للوحدات التابعة لها لموافقتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي استيفائها لاتخاذ القرارات وتنفيذها، ومن تقوم كل وحدة بالبحث عن البيانات والمعلومات المطلوبة منها وإرسالها إلى القادة التي تتجمع إليها البيانات من مختلف الوحدات، ثم تتولى تحليلها وتقويمها بحيث تصبح صالحة لأن تكون عنصر من عناصر اتخاذ القرار السليم، وإذا كان متفق عليه بين علماء الإدارة على ما للبيانات والمعلومات من أهمية في اتخاذ القرارات، فلا تزال مشكلة الإدارة في الوقت الحالي هي مشكلة الاتصال بمعنى جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، حيث إن نقص تلك المعلومات هو الذي يؤدي إلى اتخاذ القرارات الخاطئة، والعكس صحيح، فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فاعلية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة المستمدة من نظام جيد للاتصالات، يكفل نقل تلك البيانات والمعلومات اللازمة لمتابعة تنفيذ القرارات أولاً بأول، وتصحيح كل خطأ يقع أو يوشك أن يقع، ذلك لأن أي انحراف في التنفيذ يكون نتيجة عدم وصول البيانات التي تفيد منع الانحراف. وعليه فالإتصال الجيد يحقق مزايا كثيرة للقائد الناجح، ويعني عدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومرؤوسيه، أن يعيش في عزلة عنهم، ولا يمكنه التعرف على نبض مرؤوسيه وردود فعلهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها، ولا يمكنه أيضاً التعرف على مشكلاتهم وشاكاياتهم، والدليل على ذلك أن أي قرار يتخذه القائد ويخص الجانب الإنساني لمجموعة أو أكثر ممن يعملون تحت رئاسته سواء كان القرار خلص بنقل أو بحرمان من علاوة أو ترقية إلى غير ذلك من المسائل دون أن يجري اتصال لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة حقيقة الموقف الإنساني للمجموعة التي يمسه القرار، أو يسمح لهم بمقابلته ولو لمدة قصيرة ليتبين رد الفعل في نفوس هذه المجموعة نتيجة القرار ومدى تأثيره في كفاية العمل، وبالتالي في الكفاية الإنتاجية للمنظمة ككل، فإن هذا القائد سوف يجد نفسه بحاجة لمراجعة قراره السابق، حيث معرفة نظرة المرؤوسين قبل اتخاذ القرار ربما تجعله يبحث عن حل آخر على أساس أنه بدون ذلك

¹ - مصعب اسماعيل طبش: دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير " كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008م، ص 65.

سوف يجد نفسه لو أصر على القرار أمام أحد بديلين: الأول: أن يكون القرار موضع قبول من يسهم دون استياء، والثاني: أن يكون موضع رفض منهم، وفي هذه الحالة يكون القرار مصدرا لاستياء بالغ، ومثل هذه المشكلة ربما يكون من الممكن حلها بالاتصال، ليس فقط للحصول على المعلومات الخاصة بوجهة النظر المخالفة لقرار المدير، بل قد يكون الاتصال وسيلة للحصول على هذا القبول، والاتصال الجيد طريق القائد لاتخاذ القرارات الفعالة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، والمتمثلة فيما يلي:

1- تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة:

وهذه المعلومات أصبحت ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة، حتى أنه في الوقت الحاضر ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى "الإدارة بالمعلومات" أي أن كل سلوك وتصرف للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التحيزات والأهواء الشخصية والضغط، فالقائد في إدارته وعند اتخاذه للقرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات، ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة فهي تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المنظمات الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات والبيانات وحفظها في صورة جيدة حتى يسهل للقائد ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.

2- جعل القائد عارفا بحقيقة ما يجري داخل المنظمة:

لعل أسوأ القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم، حيث يقعون داخل مكاتبهم الخاصة، وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متحيزة أو مشوهة، وهذا يؤدي بهؤلاء القادة إلى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات غير المنطقية.

والقائد الإداري الناجح هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير أو إبطاء، فالمعلومات والحقائق قد تصل إلى القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات.¹

3- تمكن القائد الإداري من التأثير في مرؤوسيه:

إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه، والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين، كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين، يصدر توجيهاته وأوامره التي يريد

¹ - المرجع السابق، ص ص 65_66.

توصيلها لهؤلاء العاملين، وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته.

ونصل مما تقدم إلى أن مفهوم الاتصالات يمثل تبادلاً للأفكار والمعلومات والبيانات فيما بين القادة ومرؤوسيههم ومن ثم صارت مسألة تبادل تلك الأفكار والمعلومات من أبرز المستلزمات الأساسية في عملية اتخاذ وصنع القرارات في الإدارات المختلفة.¹

¹ - المرجع السابق، ص ص 66_ 67.

خلاصة الفصل:

تعتبر المهارات الإتصالية من المهارات الهامة التي يمكن لمتخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لإتخاذ قراراته، ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية المهارات التي يعتمدها.



الإطار الميداني للدراسة.





الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

أولاً- مجالات الدراسة.

1-المجال المكاني.

2-المجال الزمني.

3-المجال البشري.

ثانياً- عينة الدراسة وخصائصها.

ثالثاً- منهج الدراسة.

رابعاً- أدوات جمع البيانات.



أولاً- مجالات الدراسة الميدانية:

للقيام بأي دراسة لابد أن تقوم بتحديد مجالات الدراسة تحديداً دقيقاً يضيف عليها أكثر مصداقية ويزيل أي لبس أو نقص يشكك في النتائج المتوصل إليها، وعملية تحديد مجالات الدراسة عملية ضرورية وهامة لأي بحث اجتماعي، حيث أن عملية التحديد تساعد الباحث على مواجهة المشكلة القائمة بالبحث بكل موضوعية وعلمية.

1- المجال المكاني:

تم إنشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء في سنة 1992 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 4 جانفي 1992، يتضمن الطبيعة القانونية للصندوق الوطني والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي. أصبح الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء عملياً في 1995 بضمان نشاط التحصيل الذي تم تحويله في نفس السنة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الذي كان يتكفل بها، فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية تم تحويلها في 1999 من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فيما يخص التأمينات الاجتماعية، ومن الصندوق الوطني للتقاعد فيما يخص التقاعد، يتمتع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية ويعترف بطابعها التجاري في علاقاتها مع الغير وتتمثل مهامها في:

- تسيير الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء.
- ضمان التحصيل، مراقبة الإشتراك ونزاعات التحصيل.
- تنظيم وتنسيق وممارسة المراقبة الطبية.
- الشروع في تسجيل المؤمنين الاجتماعيين.
- يمكن للصندوق، كذلك إجراء نشاطات على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي.¹

- الصندوق :

يقوم المنخرطون بدفع مبالغ اشتراكاتهم السنوية لدى أمين الصندوق و يقوم هذا الأخير بإعطائهم وصل عن المبلغ المدفوع.

* التنظيم الإداري للوكالة:

الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء تبسة يقدم خدمات إجتماعية لفئة غير الأجراء والوكالة توكل لها مجموعة من المهام في إطار القانون.

¹- الوثائق الصادرة عن الوكالة .

أ- مهام الوكالة :

تتمثل مهام الوكالة أساسا في تسيير الآداءات العينية و النقدية للتأمينات الاجتماعية لفئة غير الأجراء وكذا تسيير المعاشات والمنح المقدمة إليهم، بالإضافة إلى ضمان انتساب المكلفين وتحصيل الاشتراكات والمبالغ المستحقة للصندوق.

ويمكن أن نجمل هذه المهام في النقاط التالية¹ :

- تسيير الإعانات الطبيعية و المالية للتأمين الإجتماعي لغير الأجراء على مستوى الولاية .
- إستلام و تسيير ملفات المتقاعدين وإحاقها بالوكالة الولائية لتبسة من أجل صرف منح ومعاشات التقاعد للمعنيين.
- ضمان التحصيل للإشتراكات، المراقبة المتابعة القضائية عند الإقتضاء .
- تقديم الوثائق اللازمة للمنخرطين لإثبات نحو التزاماتهم.
- ولغير المنخرطين لإثبات عدم إنتمائهم عن طريق شهادات عدم الانتساب.
- تسيير و تنظيم المراقبة الملبية لكل التعويضات .
- تقديم الاحصائيات و تقارير عن النشاط الشهري و السنوي للوكالة الولائية .
- متابعة ملفات المنخرطين للولاية.
- و تكمن المهام الأساسية للوكالة في:
- * تحصيل الاشتراكات السنوية للمنخرطين، ثم إعادة إستغلالها لتمويل الآداءات أو الخدمات المقدمة من طرف الوكالة.

ب- الآداءات والخدمات المقدمة من طرف الوكالة:

تتمثل الآداءات والخدمات التي تقدمها الوكالة في : التأمينات الاجتماعية التي تشمل التأمينات العينية على المرض والولادة بالإضافة إلى منحة الوفاة وكذا منحة العجز، كما تضمن الوكالة تقديم معاشات ومنح للأشخاص الذين بلغوا سن التقاعد.

ج- الهياكل الادارية للوكالة :

تضم الوكالة الولائية لتبسة هياكل إدارية وتلحق بها فروع وشبابيك جوارية: تتولى الوكالة الولائية لتبسة تنظيم وتنسيق ومراقبة النشاطات المرتبطة بالآداءات الاجتماعية وتحصيل الاشتراكات وكذا المهام الادارية والمالية وتسييرها: مدير: يعين بقرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي.

تصنف الوكالة الولائية لصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية تبسة ضمن الصنف الثاني من الوكالات و ذلك على أساس المعايير التالية:

¹- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء تبسة، 2022.

- عدد المكلفين و المنتسبين للضمان الاجتماعي.
 - عدد المؤمن لهم إجتماعيا .
 - اشتراكات الضمان الاجتماعي و نفقات الأداءات .¹
- وعليه فالتنظيم الاداري للوكالات يختلف بحسب صنف الوكالة، حيث تنظم الوكالة الولائية لتبسة كمايلي: وكالة ولائية من الصنف الثاني، تضم مديريتين فرعيتين (2) وخمس (5) مصالح و خلية.

* تحليل الهيكل التنظيمي للوكالة:

1- المديرية الفرعية للأداءات:

وهي مكلفة بتنظيم و تسيير التعويضات و المنح و معاشات التقاعد لغير الأجراء إضافة إلى تسيير حقوق المؤمنين و تنقسم لعدة مصالح:

- مصلحة الاداءات الإجتماعية:

تشرف على القيام بالتعويض عن المخاطر المختلفة سواء المتعلقة بالمريض أو بالأمومة أو العجز أو الوفاة ، وتهدف إلى تسهيل عملية حصول المؤمنين على حقوقهم المستحقة لدى الوكالة.

- مصلحة التقاعد :

تتكفل بشريحة المتقاعدين أو ذوي الحقوق ، حيث تقوم المكلفة بهذه المصلحة باستقبال ملفات المنخرطين الذين يريدون الاستفادة من منحة التقاعد و تحويلها إلى مصلحة التقاعد في الوكالة الولائية لولاية تبسة للنظر فيها و تقوم هذه المصلحة سنويا بإرسال استدعاءات للمنخرطين من أجل تحديد ملف التقاعد.

2- المديرية الفرعية للتحصيل والمراقبة والمنازعات:

وتضم هذه المديرية:

- مصلحة الترقيم و الإنتساب: الترقيم هو رقم أو ترقيم بكل منخرط جديد يقوم بتصريح نشاطه لدى الصندوق وتتمثل في:

الانخراط : و يكون عن طريق ترقيم المنخرطين الجدد.

التشطيب : يكون في حالة توقيف المنخرط عن نشاطه.

التعديل : في حالة تعديل المنخرط لعنوانه أو نشاطه.

تجديد الترقيم : في حالة عودة المشطب إلى نشاطه.

إلغاء الترقيم : في حالة حدوث خطأ في ترقيم شخص غير ملزم بالإنخراط

¹- أنظر الملحق رقم 02.

- مصلحة التحصيل والمنازعات:

تعد من أهم المصالح في الوكالة حيث تستعمل كل ما يخوله لها القانون من مواد ونصوص قانونية تسمح لها باسترجاع الديون المترتبة عند دفع المنخرطين لإشراكاتهم وذلك عن طريق إجراءات التحصيل الجبري المحدد قانوناً، وهي تمثل الوكالة في المحكمة كطرف نزاع. هي المصلحة المكلفة بتحصيل مبالغ الاشتراكات السنوية وهي أهم وظيفة للوكالة و تنقسم إلى فرعين:

- **الاستقبال** : يقوم أعوان التحصيلات بإستقبال وتوجيه المنخرطين وإرسال استدعاءات الاشتراك السنوي، كما يقوم بالإعتماد على برنامج الإعلام الآلي المستخدم بعملية الحساب و التحقق من مبلغ الإشتراك السنوي للمنخرط الذي يريد دفع إشتراكه.

-- **مصلحة مراقبة المنخرطين**: من مهامها :

- العمل على إحترام تطبيق مقتضيات القانون رقم 83-14¹ المتعلق بإلتزامات الضمان الاجتماعي بعدة طرق ووسائل، مراقبة القوائم بإستغلال القوائم الاسمية للتجار والحرفيين والأطباء وأصحاب المهن الحرة و ذلك بإرسال استدعاءات لغير المنخرطين بصفة دورية و إرسال إنذارات للمنخرطين المدنيين.

- المراقبة والتفتيش الخارجي عن طريق القيام بحملات مراقبة منظمة مسبقاً محددة الوجهة والزمان والمكان .. الخ.

- **مصلحة المؤمن له إجتماعياً**:

يتمثل دورها الأساسي في تحيين بطاقات الشفاء للمنخرطين المستوفون لإشراكاتهم السنوية وتوفيرها حسب الطلبات المقدمة، كما تعمل على توقيف بطاقات الشفاء أو تحويلها إلى بطاقات أمراض مزمنة وهذا بالتنسيق مع مصالح المراقبة الطبية ومصلحة الأداءات من أجل الكشف عن خروقات يرتكبها المنخرطين في المعاملات مع الصيدليات.

- **مصلحة المالية والمحاسبة** :

تتكفل بإعداد الميزانية السنوية للصندوق و تضمن متابعة تنفيذها و السهر على تنظيم حسابات الصندوق وتنسيقها ومراقبتها وتضم 6 مديريات فرعية : المديرية الفرعية للمالية، المديرية الفرعية للميزانية، المديرية الفرعية للمحاسبة.

و هناك مصالح لا تدرج ضمن مديرية معينة:

- **مصلحة الموارد البشرية و الوسائل** : تنظيم و تسيير الموارد البشرية و المادية و كذا أملاك الصندوق.

¹ القانون رقم 83-14 مؤرخ في 2 يونيو 1983م، المتعلق بإلتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي، ج ر، عدد 28 صادر بتاريخ 3 يوليو 1983م، معدل ومنتقم بالقانون رقم 04-17 المؤرخ في 10 نوفمبر 2004م، ج ر، عدد 72 صادر بتاريخ 13 نوفمبر 2004م.

- اعداد التسيير التقديري للموارد البشرية في إطار الأحكام التشريعية و التنظيمية و التعاقدية السارية.
- اعداد خطط التكوين و التوظيف بالتنسيق مع جميع الهياكل المركزية.
- تسيير و متابعة المنازعات في علاقات العمل .

و تضم أربع (4) مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- المديرية الفرعية للتكوين
- المديرية الفرعية للوسائل العامة .
- المديرية الفرعية للأملاك .
- مصلحة المراقبة الطبية .

مكونة من طبيب مسؤول ومساعدان مهمتهم ضمان المراقبة الطبية وحقوق المؤمنين في حالات المرض والأمراض المزمنة مع تحديد قيمة الضرر الذي أصاب المؤمن له.

- مصلحة المعالجة والمعلوماتية:

تضم هذه المصلحة رئيس مصلحة في الاعلام الآلي واختصاصيين في الشبكة يحرصون على السير الحسن لشبكة الإعلام الآلي للمؤسسة بالقيام بالمراقبة التقنية للوسائل و تحديث البرامج المختلفة.

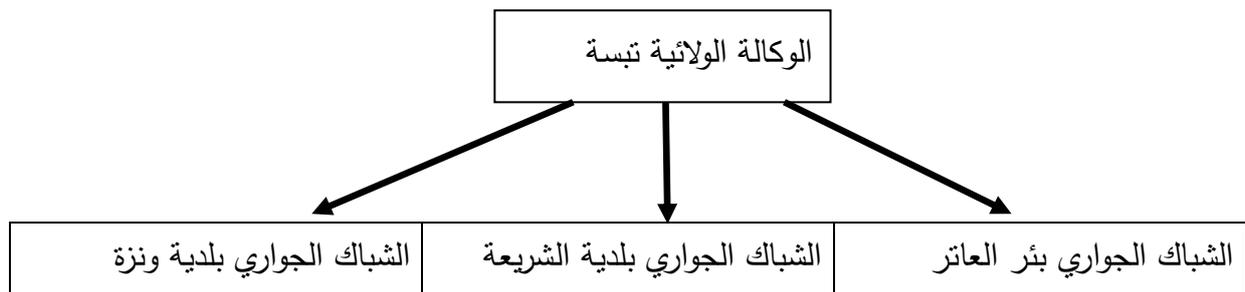
- خلية الإستقبال و الإصغاء و توجيه المواطن :

هذه الخلية وضعت في خدمة مجموعة المؤمنين غير الأجراء و تمثل خلية إتصال متبادل بين المؤمن والإدارة وتهدف إلى تحقيق التواصل بين المؤمن له اجتماعيا وبين الصندوق.

الأمانة العامة:

وظيفة كلاسيكية تتشابه مع أي مؤسسة أخرى من حيث الدور والمهام.

و تضم الوكالة 3 شبابيك جوارية:



الشكل رقم (01): يمثل الشبابيك الجوارية لولاية تبسة.

2- **المجال الزمني:** هو ذلك المجال الذي يحدد الفترة الزمنية المستغرقة في ميدان الدراسة.

حيث امتدت هذه الدراسة من يوم 07 فيفري 2022م الى غاية 18 ماي 2022م وفق اربعة مراحل: المرحلة الاولى: بتاريخ 07 فيفري 2022م ثم في هذه المرحلة القيام بجولة استكشافية وجمع البيانات والمعلومات عن وكالة الضمان الإجتماعي لغير الأجراء.

المرحلة الثانية: يوم 14 مارس 2022م تم فيها اعداد خطة الدراسة الميدانية ووضع الاجراءات المنهجية وتصميم استمارة الاستبيان في صورتها الاولى وعرضها على الاستاذ المشرف ومجموعة من الاساتذة المحكمين.

المرحلة الثالثة: بتاريخ 23 مارس 2022م وفيها تم استرجاع الاستمارات الموزعة على الاساتذة المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة عليها.

المرحلة الرابعة: بتاريخ 17 ماي 2022م تم فيها توزيع الاستمارات على مجتمع البحث واستعادتها بتاريخ 18 ماي 2022م.

3- **المجال البشري:** إشتمل هذا المجال لهذه الدراسة على إطارات وكالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء لولاية تبسة، والذي قدر عددهم ب 50 مفردة.

ثانيا-مجتمع الدراسة وخصائصه:

2-1-مجتمع الدراسة:

بعد تحديدنا لمشكلة الدراسة وفرضياتها وقبل تحديد أداة جمع المعلومات، لابد من تحديد مجتمع الدراسة، لأن صياغة الفرضية تكون على شكل عبارة تتكون من متغيرات تدل على سمات أفراد أو أشياء تشكل المجتمع الإحصائي، والذي يعرف بأنه جميع الأفراد والأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة.

تعريف مجتمع الدراسة: وهو مصطلح علمي يراد به " جميع المفردات التي قد تكون محلا للدراسة أو عبارة عن جميع الأفراد أو الأشياء التي تكون موضوع المشكلة ".

فمجتمع البحث يقصد به ذلك الكل الذي يتشكل منه ميدان الدراسة للبحث المراد إنجازه، وقد يتشكل هذا المجتمع من أفراد، مؤسسات، أشياء، فهي تحدد وفق طبيعة البحث وأهدافه.¹

¹- نادية سعيد عيشور: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017م، ص 248.

ويعرفه موريس أنجريس على أنه: " مجموع عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي " ¹.

تمثل مجتمع بحثنا في وكالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء بولاية تبسة، حيث كان إجمالي عدد العمال الإداريين في هاته الوكالة هو 50 إداريا.

ونظرا لأن مجتمع بحثنا كان صغيرا فقد إعتدنا على أسلوب المسح الشامل من أجل جمع البيانات، والمسح الشامل هو إستقراء تام تتدرج فيه كل وحدات المجتمع المدروس، وتجمع فيه البيانات من كل أفراد المجتمع الأصلي. ²

2-2- خصائص مجتمع الدراسة:

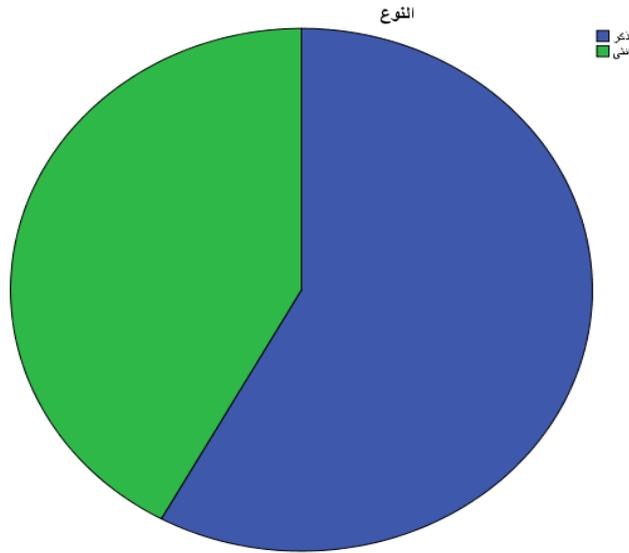
جدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب النوع:

النسبة المئوية	التكرار	البيانات
58%	29	ذكر
42%	21	أنثى
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل الأغلبية بنسبة قدرت بـ 85%، أما النسبة المتبقية فتمثل نسبة الإناث والتي قدرت بـ 42%، إن طغيان نسبة الذكور على نسبة الإناث في عينة البحث يعود في الأساس إلى ضآلة عدد الإناث وضخامة عدد الذكور، وعموما فإن النسبة العامة لكلا الجنسين قدرت بـ 100%.

¹- موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية- تدريبات عملية-، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2006م، ص 298.

²- سلطان بلغيث: إضاءات منهجية في العلوم الإنسانية، دار ابن لطفيل للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011م، ص

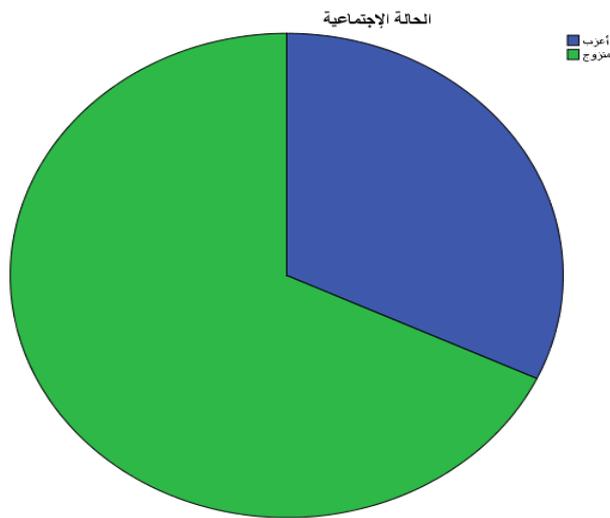


الشكل رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب النوع.

جدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية	التكرار	البَدَائِل - ت.ن.
32%	16	أعزب
68%	34	متزوج
00%	00	غير ذلك
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة هم متزوجون حيث قدرت نسبتهم بـ 68%، أما النسبة المتبقية فتمثل فئة العزاب والتي قدرت بـ 32%.

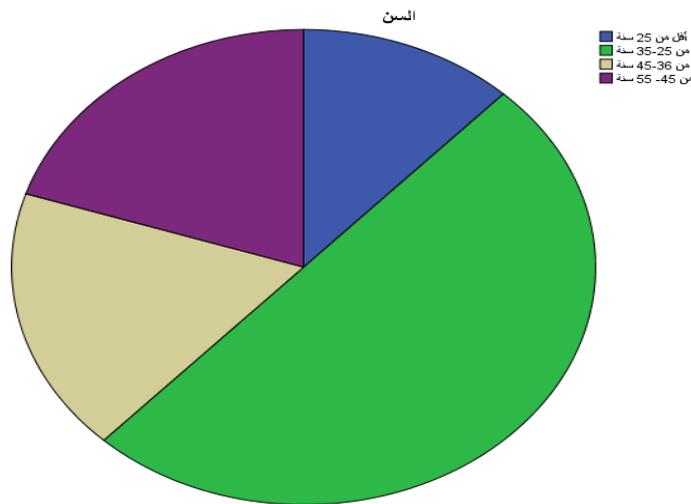


الشكل رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	البَدَائِل - ت.ن
12%	06	أقل من 25 سنة
50%	25	من 25-35 سنة
18%	09	من 36-45 سنة
20%	10	من 45-55 سنة
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أعمار أغلبية المبحوثين من أفراد العينة تتراوح من سن 25-35 سنة بنسبة قدرت بـ 50%، وهذا دليل على أن أغلبية العمال في سن يسمح لهم بأداء العمل بكل سهولة وكذا تحمل الأعمال الشاقة التي يتطلبها المركز إضافة إلى الخبرة التي إكتسبوها، تليها نسبة 20% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 45-55 سنة، أما الذين أعمارهم من 36-45 سنة فبلغت نسبتهم 18% ممثلين بـ 09 مفردات، أما النسبة المتبقية فتمثل أعمار المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة بنسبة قدرت بـ 12%.

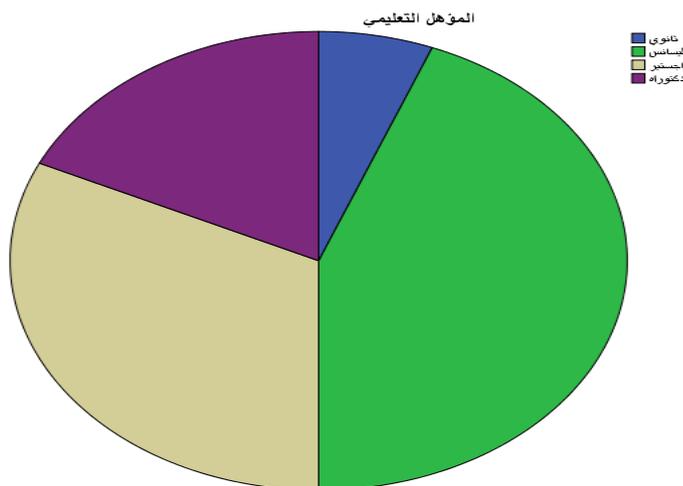


الشكل رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

جدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	البَدَائِل - ت.ن
06%	03	ثانوي
44%	22	ليسانس
32%	16	ماجستير
18%	09	دكتوراه
100%	100	المجموع

من خلال الجدول الموضح اعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة لديهم درجة ليسانس ممثلين بـ 22 مفردة وقدرت نسبتهم بـ 44%، وهذا دليل على أن معظم الأعمال المسندة للعمال لا تتطلب مستوى عالي بقدر ما تتطلب الخبرة والأقدمية في المؤسسة، تليها درجة الماجستير بنسبة قدرت بـ 32%، وتليها درجة الدكتوراه بنسبة قدرت بـ 18%، في حين بلغت أقل نسبة من العاملين درجة ثانوي بنسبة قدرت بـ 06%.

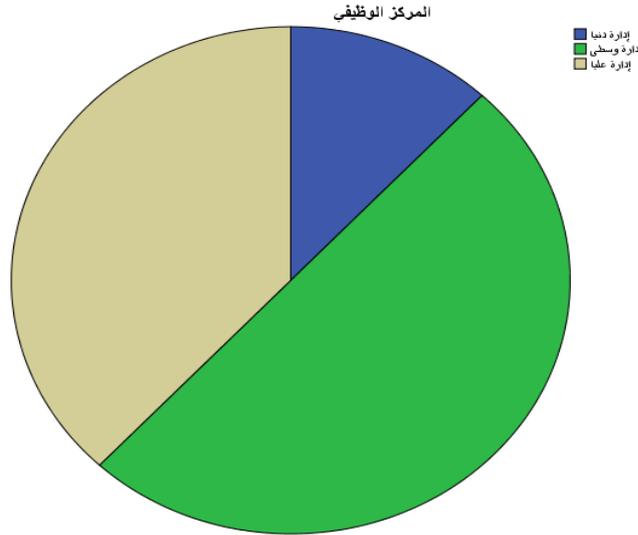


الشكل رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي.

جدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	البَدَائِل - ت.ن
12%	06	إدارة دنيا
50%	25	إدارة وسطى
38%	19	إدارة عليا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة يشتغلون في الإدارة الوسطى بنسبة قدرت بـ 50%، تليها أصحاب الإدارة العليا بنسبة قدرت بـ 38%، أما النسبة المتبقية فتمثلت في أصحاب الإدارة العليا بنسبة قدرت بـ 12%، وهذا التقسيم جاء حسب طبيعة نشاط المؤسسة.

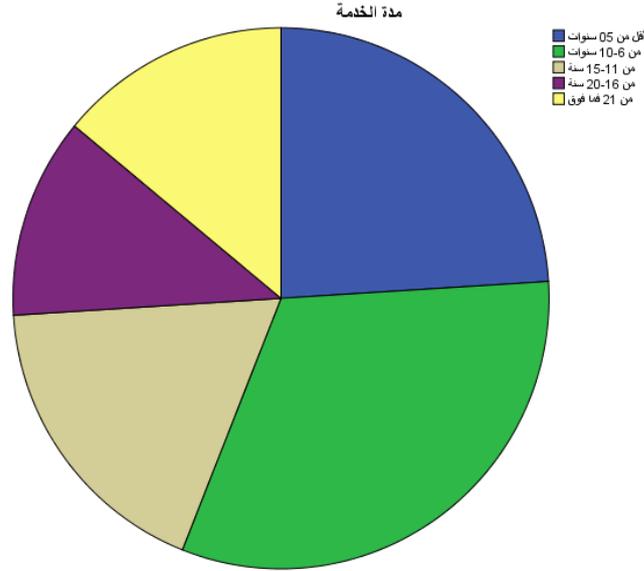


الشكل رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.

جدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة:

النسبة المئوية	التكرار	البيانات
24%	12	أقل من 05 سنوات
32%	16	من 6-10 سنوات
18%	09	من 11-15 سنة
12%	06	من 16-20 سنة
14%	07	من 21 فما فوق
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة تتراوح مدة خدمتهم ما بين 6-10 سنوات حيث إحتلت الصدارة في تمثيل مجتمع البحث بنسبة قدرت بـ 32%، تليها أصحاب الفئة الذين تقل مدة خدمتهم عن 05 سنوات بنسبة قدرت بـ 24%، ثم أصحاب الفئة الذين تتراوح مدة خدمتهم من 11-15 سنة بنسبة قدرت بـ 18%، أما الذين تتجاوز مدة خدمتهم 21 سنة فما فوق قدرت نسبتهم بـ 14%، أما بالنسبة للفئة القليلة المتبقية التي تتراوح مدة خدمتهم من 16-20 سنة قدرت نسبتهم بـ 12%. وبالتالي المؤسسة هنا تقوم بتكوين عمال أكفاء.



الشكل رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة.

ثالثاً - منهج الدراسة:

لابد وأن كل في دراسة منهج معين يساعد الباحث في الوصول إلى النتائج بطرق علمية، فالمنهج: " هو وسيلة محددة توصل إلى غاية معينة"، ويعرف "بنقل" المنهج بصفة عامة على أنه: " الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها".¹

المنهج الوصفي التحليلي:

يهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة وتحليلها فعملية الوصف والتحليل السوسولوجي لأي ظاهرة في واقعنا الاجتماعي لا تأتي من العدم فهناك معطيات ناتجة عن الوصف الدقيق والمعبر عنه كيفاً وكما باستخدام مختلف الأدوات لجمع البيانات وهذا ما يوفر للباحث قاعدة لبناء وتحليله العلمي والموضوعي ومن خلال هذه الدراسة فقد تم توظيف هذا المنهج بهدف وصف وتحليل دور المهارات الإتصالية للقائد في عملية إتخاذ القرار، كما أن عملية الوصف الدقيق لموضوع معين من جميع جوانبه لا يتوقف فقط على مجرد وصف البيانات والحقائق وإنما يتعدى إلى تحليلها ثم إستخلاص النتائج وتعميمها.²

¹- عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار النمير للنشر والتوزيع، ط2، دمشق، سورية،

2004م، ص 01.

²- نسيبة فاطمة الزهراء: منهجية وتقنيات البحث الإجماعي، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، 2015م، ص 13.

رابعا- أدوات جمع البيانات:

إعتمدنا في هذه الدراسة على الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات ويعرف الإستبيان على أنه: هي أحد وسائل جمع بيانات والمعلومات المدونة على أسئلة محددة ، معدة من قبل الباحث حول موضوع محدد، من قبل جهات أو أفراد معينين، أي أنه يمكن تعريف الاستبانة على أنها : أداة جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة، تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.¹

- تعرف ايضا بأنها: أداة ووسيلة لاستكشاف إجابات محددة ومضبوطة ومباشرة لمجتمع الدراسة.

- كما تعرف بأنها: نموذج يحتوي على مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد بهدف الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف أو اتجاه.²

- وتعرف أيضا أنها: جملة من الأسئلة مصاغة بطريقة منهجية منظمة وممحورة بطريقة تترجم أهداف البحث، وتمثل النتائج المترتبة على هذه الأسئلة حل لمشكلة البحث، وإجابة عن الفرضيات المطروحة في الدراسة، وبالتالي فهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح بإستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية تتيح إمكانية علمية لتفسير الإشكال المثار في الظاهرة المدروسة.³

- تعرف الإستمارة بأنها: " أنموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".⁴

¹- كمال دشلي: منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سورية، 2016م، ص 97.

²- بلقي فطوم: مطبوعة لمحتوى منهجية البحث في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم

علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs>، ص

62.

³- بلغيث سلطان: المرجع السابق، ص 162.

⁴- نادية سعيد عيشور : المرجع السابق، ص 286.

وقد تضمنت إستمارة الدراسة 44 سؤالاً موزعة على ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: ويتضمن البيانات الشخصية وعدد أسئلتها هو: 06.

المحور الثاني: بيانات خاصة بالفرضية الأولى، وعدد أسئلتها هو: 21.

المحور الثالث: بيانات خاصة بالفرضية الثانية، وعدد أسئلتها هو: 17.

حيث تم تحكيم هذه الإستمارة من طرف 03 محكمين وهم على التوالي: (د/ شاوي رياض، د/ بلهوشات الشافعي، د/ مسعودي بدر الدين).



الفصل الخامس: تحليل وتفسير المعطيات الميدانية

ونائج الدراسة.

أولاً- تحليل وتفسير المعطيات الميدانية ونتائج الدراسة.

1- تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بالمحور الأول.

2- تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بالمحور الثاني.

ثانياً- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

2-1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى.

2-2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية.

ثالثاً- نتائج الدراسة العامة.

رابعاً- التوصيات والمقترحات.



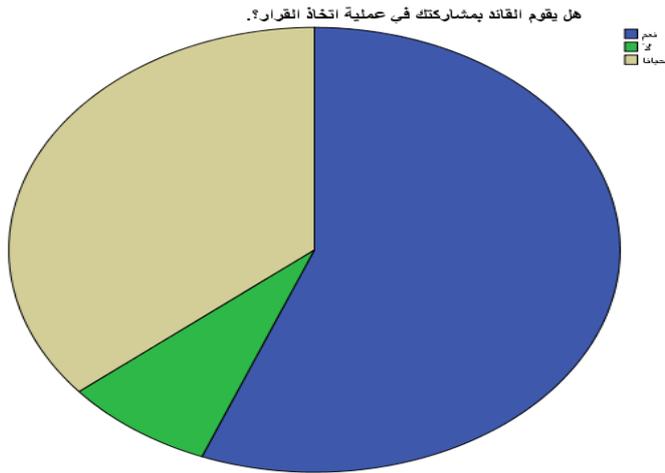
أولاً: تحليل وتفسير المعطيات الميدانية ونتائج الدراسة:

1- تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بالمحور الأول:

جدول رقم(07): يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركة القائد لهم في عملية إتخاذ القرار:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل - ت.ن
%56	28	نعم
%08	04	لا
%36	18	أحيانا
%100	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يقوم القائد بمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار نسبة عالية مقدرة بـ %56، وهذا دليل على الآثار الإيجابية من وراء إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرار الذي يقوم بتحقيق مستوى عال من الرضا لدى المرؤوسين وزيادة فاعلية القرار، في حين أوضحت نسبة %36 من أفراد العينة المبحوثة أن القائد يشاركهم أحيانا في عملية إتخاذ القرار، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ %08 فقد أوضحت عكس ذلك.



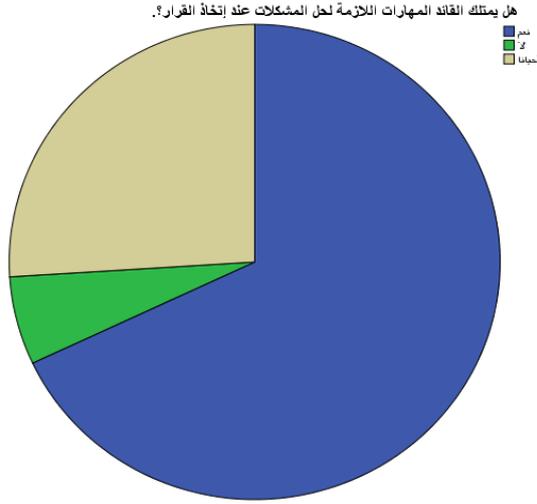
الشكل رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركة القائد لهم في عملية إتخاذ القرار.

جدول رقم(08): يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد المهارات اللازمة لحل المشكلات:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل - ت.ن
%68	34	نعم
%06	03	لا
%26	13	أحيانا
%100	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يؤكدون بأن القائد يمتلك المهارات اللازمة لحل المشكلات عند إتخاذ القرارات قدرت بنسبة %68، وهذا يؤكد الإستعداد التام للقائد بالسهرة

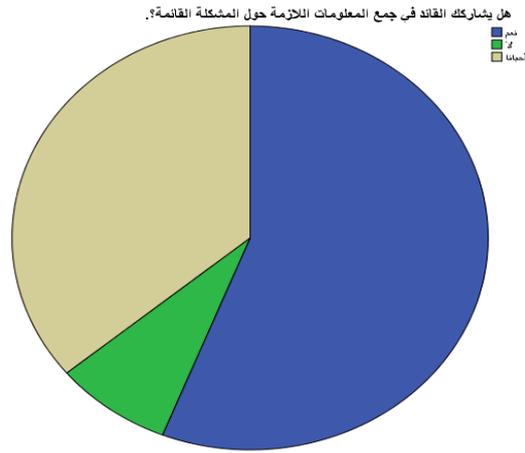
على راحة العاملين وحل جميع مشاكلهم التي تعرقل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا دليل على الإهتمام في المقابل أوضحت نسبة 26% من المبحوثين أن القائد يمتلك أحيانا هذه المهارات، أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 06% فقد أوضحت خلاف ذلك.



الشكل رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد المهارات اللازمة لحل المشكلات.
جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركة القائد لهم في جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة القائمة:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	ت.ن
56%	28	نعم	
08%	04	لا	
36%	18	أحيانا	
50%	50	المجموع	

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة من المبحوثين يقرون بأن القائد يشاركهم في جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة القائمة بنسبة قدرت بـ 56%، وهذا راجع إلى تنمية مهارات المرؤوسين وزيادة إلتزامهم وشعورهم بالمسؤولية، في حين أكدت نسبة 36% من مفردات العينة المبحوثة أن القائد يشاركهم أحيانا في جمع المعلومات، أما النسبة المتبقية فقد أوضحت عكس ذلك بنسبة قدرت بـ 08%.

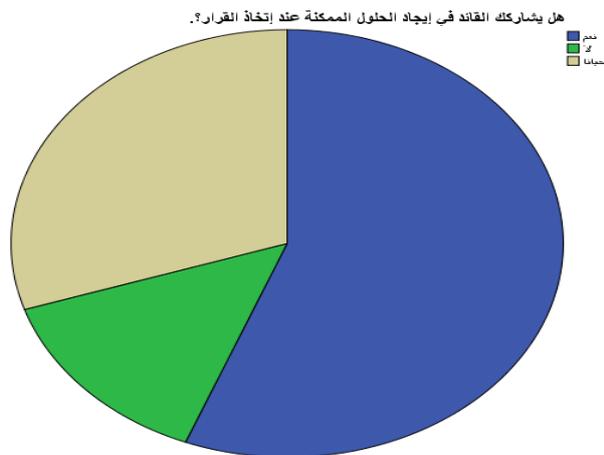


الشكل رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركة القائد لهم في جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة القائمة.

جدول رقم(10): يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركة القائد لهم في إيجاد الحلول الممكنة عند اتخاذ القرار:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
56%	28	نعم
14%	07	لا
30%	15	أحيانا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة المبحوثين المؤكدين بأن القائد يشاركهم في إيجاد الحلول الممكنة عند إتخاذ القرار نسبتهم 56%، وهذا راجع إلى تقرب وجهات النظر بين القائد ومروؤسيه من أجل التوصل إلى قرارات رشيدة، في حين أكد 30% من أفراد العينة المبحوثة أن القائد يشاركهم أحيانا في إيجاد الحلول الممكنة، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 14% فقد أوضحت عكس ذلك.



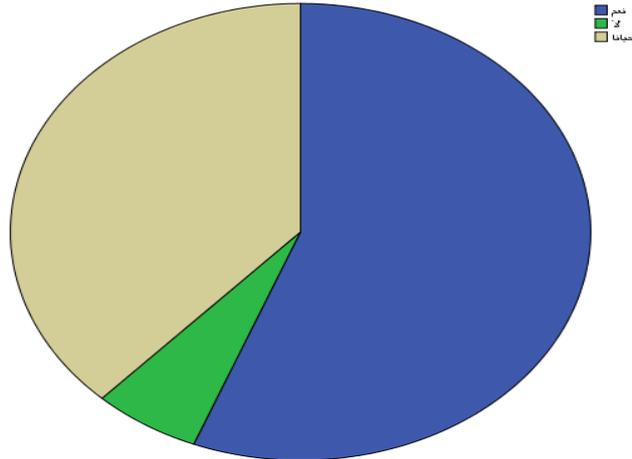
الشكل (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركة القائد لهم في إيجاد الحلول الممكنة عند اتخاذ القرار.

جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب استفادة القائد من مشاركة خبراتهم في تحليل البدائل لمعالجة المشكلة:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل --- ت.ن
%56	28	نعم
%06	03	لا
%38	19	أحيانا
%100	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد العينة المبحوثة الذين يوضحون بأن القائد يستفيد من مشاركة خبراتهم في تحليل البدائل لمعالجة المشكلة بنسبة قدرت بـ %56، وهذا دليل على استفادة القائد من خبرات مرؤوسيه في تحديد عدة بدائل تساعده في التوصل لقرار مناسب يكمن في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، وفي المقابل أوضحت نسبة %38 من العينة المبحوثة أنه أحيانا ما يستفيد القائد من الخبرة الموجودة لديهم، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ %06 فقد أوضحت عكس ذلك.

برأيك هل يستفيد القائد من مشاركة خبراتك في تحليل البدائل لمعالجة المشكلة؟

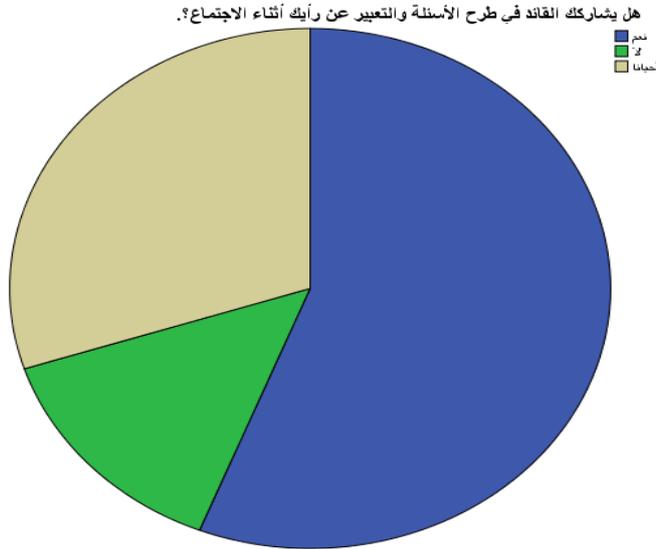


الشكل رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب استفادة القائد من مشاركة خبراتهم في تحليل البدائل لمعالجة المشكلة.

جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركة القائد لهم في طرح الأسئلة والتعبير عن رأيهم أثناء الاجتماع:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل --- ت.ن
%56	28	نعم
%14	07	لا
%30	15	أحيانا
%100	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن القائد يشاركونهم في طرح الأسئلة والتعبير عن آرائهم أثناء الاجتماع تقدر بـ 56%، وهذا راجع إلى إفساح القائد المجال لمروسيه لإبداء آرائهم من أجل تشجيعهم على تبني وخلق طرق جديد تساعد في تبني قرارات رشيدة، في حين أكدت نسبة 30% من عينة البحث عكس ذلك، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 14% فقد أكدت أن القائد أحيانا ما يشاركونهم طرح الأسئلة والتعبير عن رأيهم.



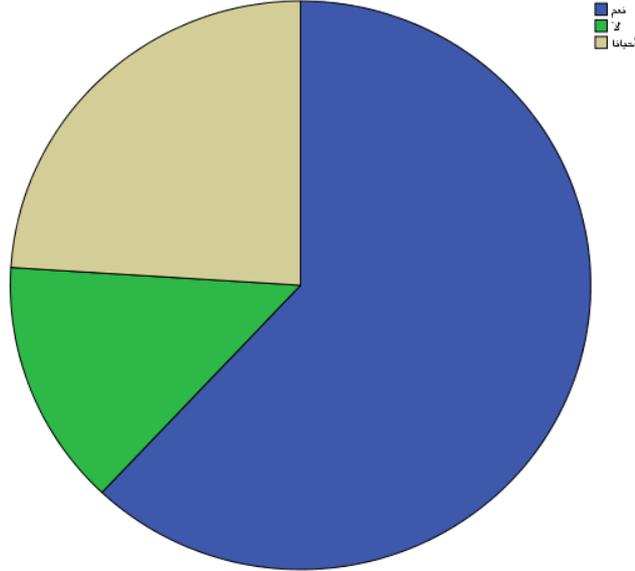
الشكل (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركة القائد لهم في طرح الأسئلة والتعبير عن رأيهم أثناء الاجتماع.

جدول رقم (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب تمتع القائد بالقدرة على ضبط النقاش أثناء الاجتماع:

البدائل	ت.ن	التكرار	النسبة المئوية
نعم		31	62%
لا		12	24%
أحيانا		07	14%
المجموع		50	100%

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة من المبحوثين الذين يؤكدون أن للقائد القدرة على ضبط النقاش أثناء الاجتماع قدرت بـ 62%، وهذا دليل على كفاءة القائد وكلامه المسموع واحترام المرؤوسين له خاصة في الاجتماعات، والذين أكدوا عكس ذلك قدرت نسبتهم بـ 24% ممثلين بـ 12 مفردة، في حين أن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 14% أكدت أن القائد يتمتع أحيانا بالقدرة على ضبط النقاشات أثناء الاجتماع.

هل يتمتع القائد بالقدرة على ضبط النقاش أثناء الاجتماع؟

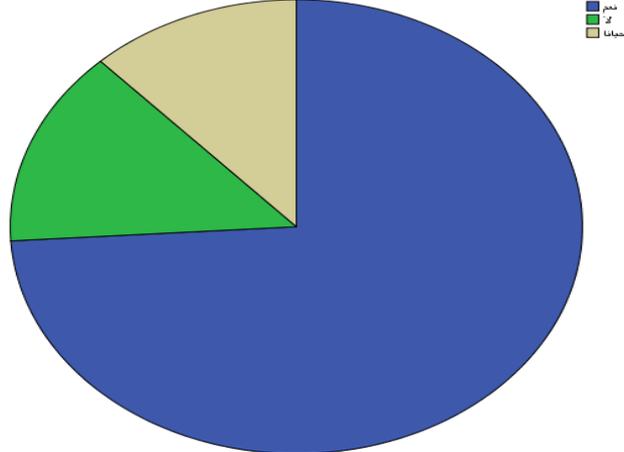


الشكل رقم (14): يبين توزيع أفراد العينة حسب تمتع القائد بالقدرة على ضبط النقاش أثناء الاجتماع. جدول رقم (14): يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان للقائد القدرة والمهارة على إدارة الاجتماع:

البدائل	ت.ن	التكرار	النسبة المئوية
نعم		37	74%
لا		07	14%
أحياناً		06	12%
المجموع		50	100%

من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة أفراد العينة المبحوثة الذين يقرون بأن للقائد القدرة والمهارة في إدارة الاجتماع قدرت بـ 74%، وهذا دليل على إستطاعة القائد تحقيق الفاعلية وقدرته على تحديد موضوع الاجتماع والأهداف المراد تحقيقها، أما للذين نسبتهم 14% من عينة البحث فقد أكدوا عكس ذلك، في حين ان النسبة المتبقية والمقدرة بـ 12% فقد أكدوا أن ذلك يكون أحياناً.

هل للقائد القدرة والمهارة في إدارة الاجتماع؟

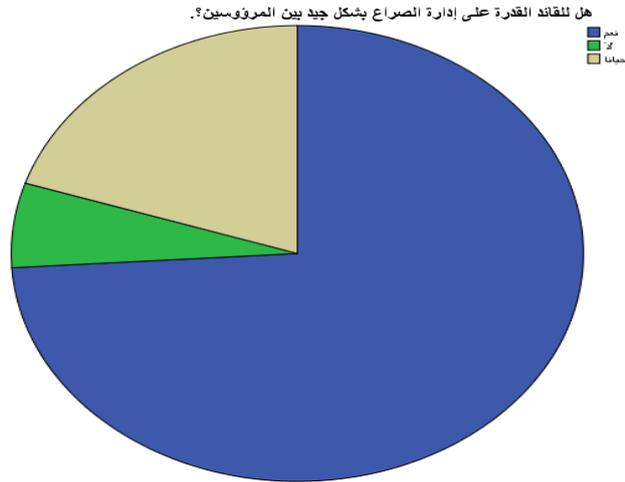


الشكل رقم (15): يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان للقائد القدرة والمهارة على إدارة الاجتماع.

جدول رقم (15): يبين توزيع أفراد العينة حسب قدرة القائد على إدارة الصراع بشكل جيد بين المرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل - ت.ن
74%	37	نعم
06%	03	لا
20%	10	أحيانا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من أفراد العينة يؤكدون أن القائد له القدرة على إدارة الصراع بشكل جيد بين المرؤوسين بنسبة قدرت بـ 74%، وهذا دليل على تنمية مهارة تحسين العلاقات بين المرؤوسين وتنمية مهارة حل المنازعات، وفي المقابل أوضحت نسبة من العينة المبحوثة قدرت بـ 20% أن القائد لديه أحيانا القدرة على إدارة الصراع بشكل جيد، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 06% فقد أوضحت عكس ذلك وأن القائد لا يملك القدرة على ذلك.

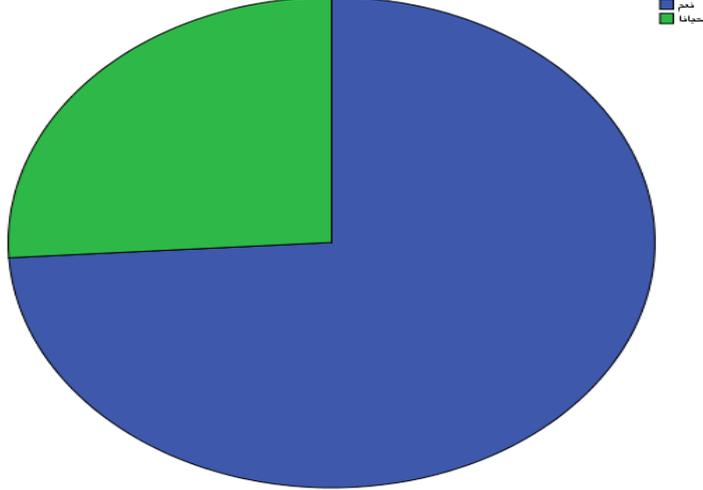


الشكل رقم (16): يبين توزيع أفراد العينة حسب قدرة القائد على إدارة الصراع بشكل جيد بين المرؤوسين.
جدول رقم (16): يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على توفير خطط بديلة لمواجهة الأزمات:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل - ت.ن
74%	37	نعم
00%	00	لا
26%	13	أحيانا
100%	50	المجموع

نلاحظ من الجدول الموضح أعلاه أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن القائد يحرص على توفير الخطط البديلة لمواجهة الأزمات بنسبة قدرت بـ 74%، وهذا دليل على توفر القائد على نظام إنذار مبكر يتسم بالكفاءة والدقة والإستعداد الدائم لمواجهة الأزمات، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 26% فيؤكدون أن القائد أحيانا ما يحرص على ذلك.

هل يحرص القائد على توفير خطط بديلة لمواجهة الأزمات؟

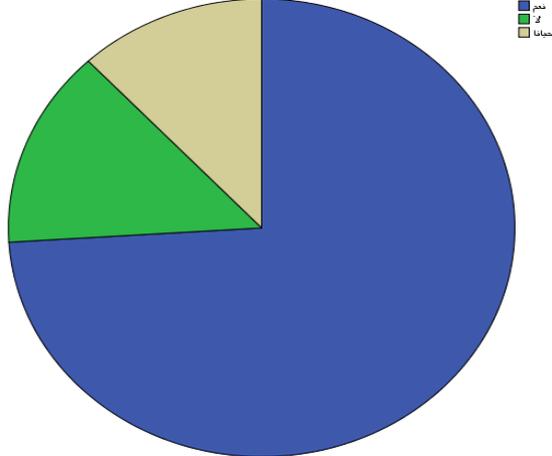


الشكل رقم (17): يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على توفير خطط بديلة لمواجهة الأزمات.
جدول رقم (17): يبين توزيع أفراد العينة حسب تجنب القائد للنمط التسلطي أثناء إتخاذ القرار:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
74%	37	نعم
14%	07	لا
12%	06	أحيانا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن القائد يتجنب النمط التسلطي أثناء إتخاذ القرار تقدر بـ 74%، وهذا يمكن المرؤوسين من إندهم في العمل حيث يتمكن المرؤوسين من تأدية كافة أعمالهم بشكل أكثر فاعلية وأقل ضغطاً، بينما أوضحت نسبة 14% من العينة المبحوثة عكس ذلك، في حين أن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 12% فقد أكدت أن القائد يتجنب أحيانا هذا النمط من القيادة أثناء إتخاذ القرار.

هل يتجنب القائد النمط التسلطي أثناء إتخاذ القرار؟

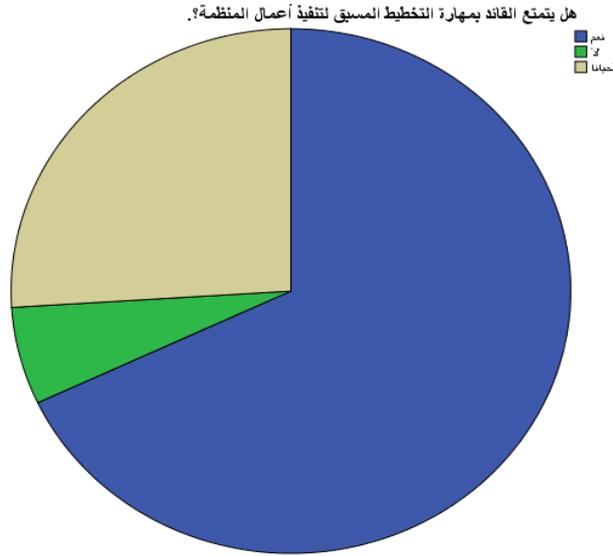


الشكل رقم (18): يبين توزيع أفراد العينة حسب تجنب القائد للنمط التسلطي أثناء إتخاذ القرار.

جدول رقم(18): يبين توزيع أفراد العينة حسب تمتع القائد بمهارة التخطيط المسبق لتنفيذ أعمال المنظمة:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
%68	34	نعم
%06	03	لا
%26	13	أحيانا
%100	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح أن نسبة المبحوثين الذين يؤكدون أن القائد يتمتع بمهارة التخطيط المسبق لتنفيذ أعمال المنظمة تقدر بـ %68، وهذا دليل على إستعداده السابق للتخطيط بطريقة منظمة إستعدادا للتفكير قبل التنفيذ فالتخطيط هو الوجه المضاة للمضاربة، وفي المقابل أوضحت نسبة %26 أن القائد أحيانا ما يتمتع بمهارة التخطيط المسبق لتنفيذ أعمال المنظمة، في حين أن النسبة المتبقية والمقدرة بـ %06 أوضحت عكس ذلك.

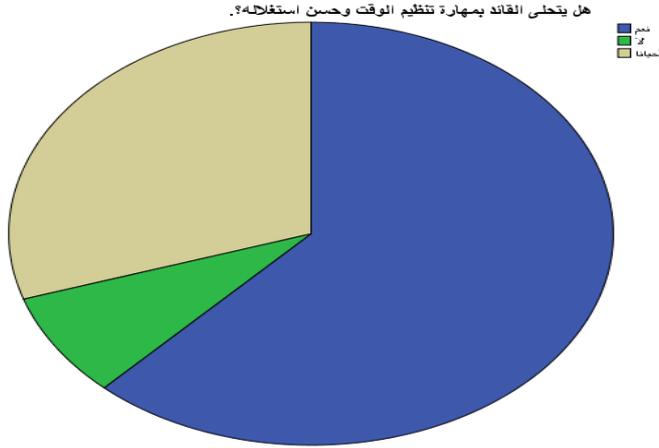


الشكل رقم (19): يبين توزيع أفراد العينة حسب تمتع القائد بمهارة التخطيط المسبق لتنفيذ أعمال المنظمة.

جدول رقم (19): يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يتحلى بمهارة تنظيم الوقت وحسن استغلاله:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
%62	31	نعم
%08	04	لا
%30	15	أحيانا
%100	50	المجموع

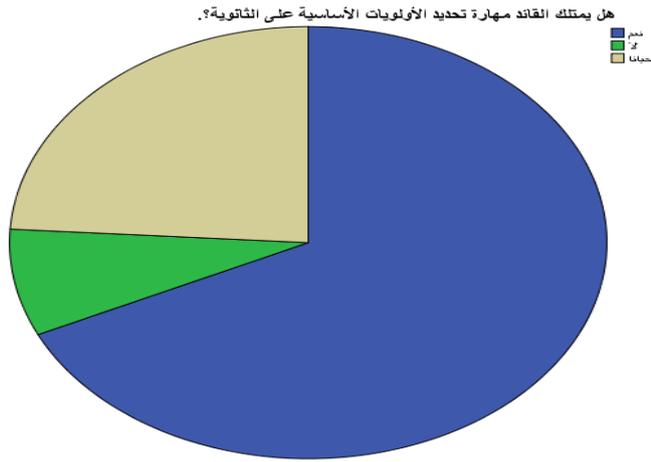
من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد العينة المبحوثة الذين يقرون بأن القائد يتحلى بمهارة تنظيم الوقت وحسن إستغلاله تقدر بـ 62%، لأن حسن إستغلال الوقت وإدارته دليل على نجاح جميع العمليات الإدارية بالنسبة للقائد لتحقيق أقصى فائدة منه، في حين أن نسبة 30% أكدوا أن القائد أحيانا ما يتحلى بهذه المهارة، أما النسبة الضئيلة المتبقية المقدرة بـ 08% فقد أكدوا عكس ذلك.



الشكل (20): يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يتحلى بمهارة تنظيم الوقت وحسن استغلاله. جدول رقم (20): يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد مهارة إمتلاك الأولويات الأساسية على الثانوية:

النسبة المئوية	التكرار	ت.ن	البدائل
68%	34		نعم
08%	04		لا
24%	12		أحيانا
100%	50		المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد العينة المبحوثة الذين يؤكدون أن القائد يمتلك مهارة تحديد الأولويات الأساسية على الثانوية قدرت بـ 68%، وهذا ما يؤكد أن القائد يتمتع بمهارة التخطيط التي تساعده على تحديد الأهم من المهم في تحديد متطلبات الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية، وفي المقابل أوضح 24% من العينة المبحوثة أن القائد أحيانا ما يمتلك ذلك، في حين أن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 08% أوضحت عكس ذلك.

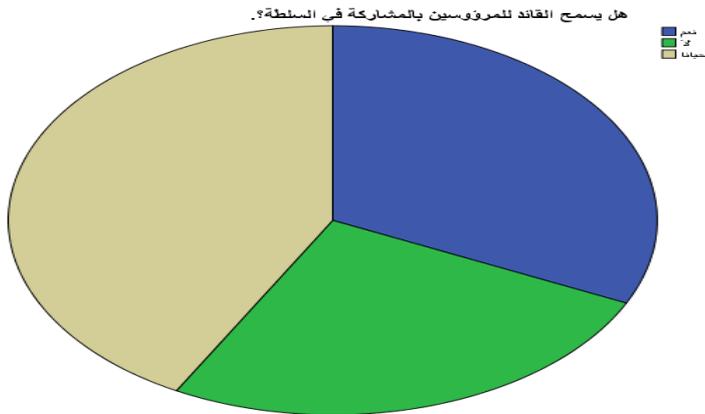


الشكل رقم (21): يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد مهارة إمتلاك الأولويات الأساسية على الثانوية.

جدول رقم (21): يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في السلطة:

البدائل	ت.ن	التكرار	النسبة المئوية
نعم		16	32%
لا		13	26%
أحيانا		21	42%
المجموع		50	100%

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة يؤكدون أن القائد أحيانا يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في السلطة بنسبة قدرت بـ 42%، وهذا راجع إلى إستفادة القائد من خبراتهم والإستماع إلى وجهات نظرهم وإشعاره بأهميتهم في المنظمة، تقابلها الفئة التي تؤكد ذلك بنسبة قدرت بـ 32%، اما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 26% فقد أكدت عكس ذلك.



الشكل رقم (22): يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في السلطة.

جدول رقم (22): يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على تشجيع العاملين ماديا ومعنويا:

النسبة المئوية	التكرار	ت.ن	البدائل
56%	28		نعم
14%	07		لا
30%	15		أحيانا
100%	50		المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة 56% من عينة البحث أكدوا على أن القائد يحرص على تشجيع العاملين ماديا ومعنويا، وذلك من أجل تحفيزهم وزيادة الوعي بحجم التحديات وإظهار الحماس لديهم، أما نسبة 30% من عينة البحث فقد أكدوا على أن القائد يحرص أحيانا على ذلك، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 14% فقد أكدت بأن القائد لا يحرص على التشجيع المادي والمعنوي للعاملين.

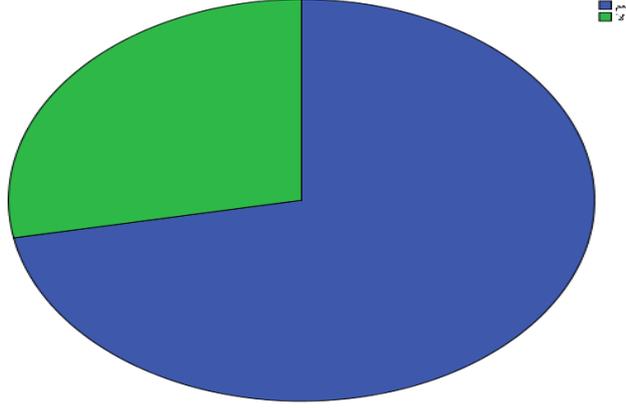


الشكل رقم (23): يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على تشجيع العاملين ماديا ومعنويا.
جدول رقم (23): يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على تطوير السياسات اللازمة لإدارة الموارد البشرية:

النسبة المئوية	التكرار	ت.ن	البدائل
72%	36		نعم
28%	14		لا
100%	50		المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة يقرون بأن القائد حريص على تطوير السياسات والإجراءات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بنسبة قدرت بـ 72%، وهذا راجع إلى استخدامه الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق كفاءة الأداء، وذلك يؤكد على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبذلك تحقق كفاءة الأداء، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 28% فقد أقرروا عكس ذلك.

هل يحرض القائد على تطوير السياسات والإجراءات اللازمة لإدارة الموارد البشرية؟



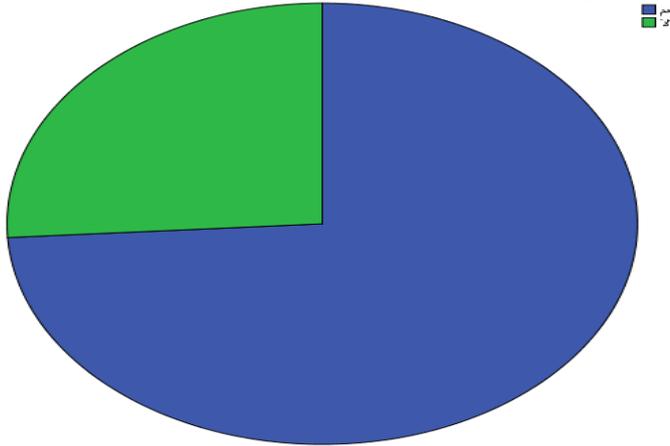
الشكل رقم (24): يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على تطوير السياسات اللازمة لإدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (24): يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان المبحوث قدم إقتراحات عند اتخاذ القرار بالمؤسسة:

البدائل	ت.ن	التكرار	النسبة المئوية
نعم		37	74%
لا		13	26%
المجموع		50	100%

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة 74% من عينة البحث يؤكدون بأنهم يقدمون إقتراحات عند إتخاذ القرار بالمؤسسة، وهذا دليل على إهتمام القائد بمرؤوسيه والعمل على تطويرهم والإرتقاء بمستوى أدائهم، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 26% فقد أكدوا عكس ذلك.

هل سبق لك أن قدمت اقتراحات عند اتخاذ القرار بالمؤسسة؟

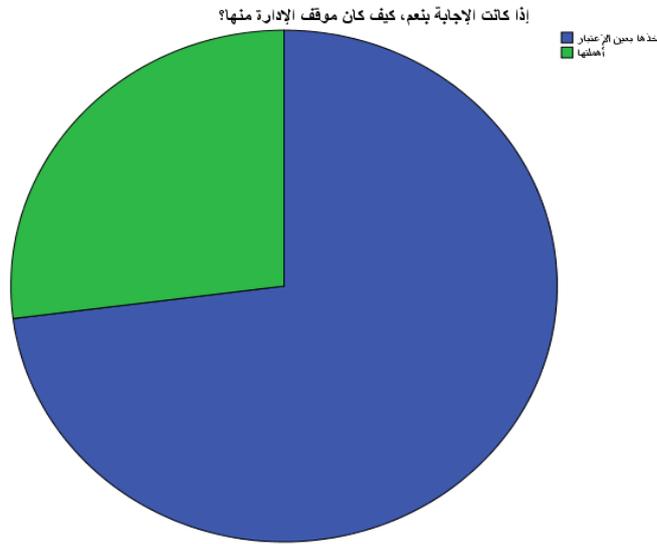


الشكل رقم (25): يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان المبحوث قدم إقتراحات عند اتخاذ القرار بالمؤسسة.

جدول رقم (25): يبين توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب موقف الإدارة من مقترحاتهم:

النسبة المئوية	التكرار	ت.ن. البدائل
73%	27	أخذها بعين الاعتبار
27%	10	أهملتها
100%	37	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة 73% من عينة البحث يؤكدون بأن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار المقترحات التي يقدمونها، وهذا ما يؤكد على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 27% فقد أكدوا عكس ذلك بأن الإدارة تهملها.



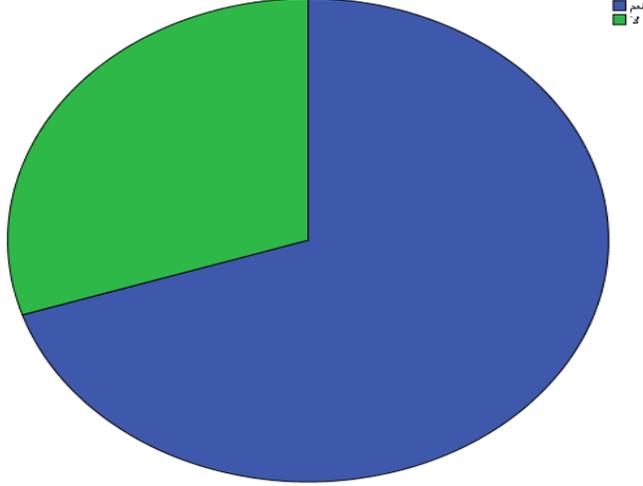
الشكل رقم (26): يبين توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب موقف الإدارة من مقترحاتهم.

الجدول رقم (26): يبين توزيع أفراد العينة حسب استعدادهم لمناقشة القرارات التي تصدرها المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	ت.ن. البدائل
70%	35	نعم
30%	15	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة أكدوا بأنهم مستعدون لمناقشة القرارات التي تصدرها المؤسسة بنسبة قدرت بـ 70%، وهذا ما يؤكد فهم وإستيضاح المرؤوسين بفاعلية القرار مما يأولهم إلى مناقشة القرارات المؤسسية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 30% فقد أكدوا عكس ذلك.

هل أنت مستعد لمناقشة القرارات التي تصدرها مؤسستك؟

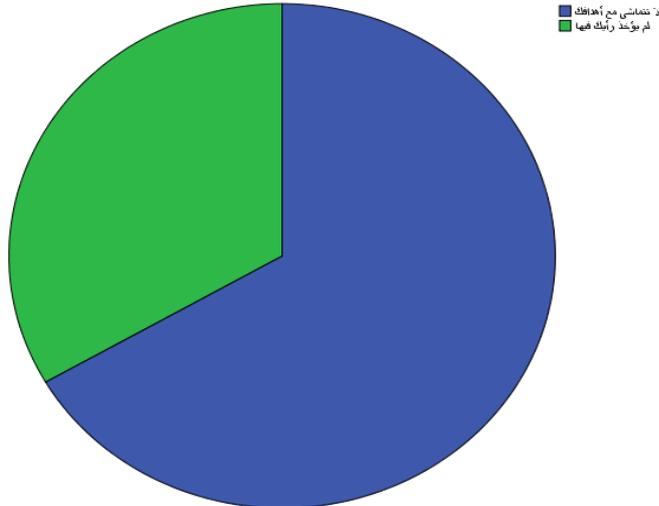


الشكل رقم (27): يبين توزيع أفراد العينة حسب استعدادهم لمناقشة القرارات التي تصدرها المؤسسة. جدول رقم (27): يبين توزيع أفراد العينة حسب استجابة العاملين بناء على السؤال الذي يسبقه:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل - ت.ن
66.7%	10	لا تتماشى مع أهدافك
33.3%	05	لم يؤخذ رأيك فيها
100%	15	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة 66.7% من عينة البحث يؤكدون بأن القرارات التي تصدرها المؤسسة لا تتماشى مع أهدافهم، وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالنسبة للمرؤوسين وأن لكل عامل رأيه الخاص حول القرارات الصادرة من الإدارة التي تكون فيها إعتراضات من قبل القائد ولا يمكن تقبلها، من طرف القائد أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 33.3% فقد أكدوا بأن القرارات التي تصدرها المؤسسة لم يؤخذ رأيهم فيها.

إذا كانت الإجابة بلا، لماذا؟



الشكل رقم (28): يبين توزيع أفراد العينة حسب استجابة العاملين بناء على السؤال الذي يسبقه.

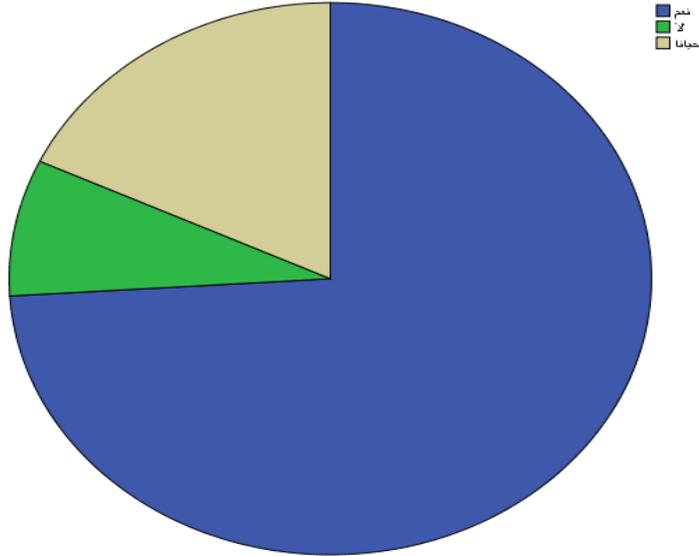
2- تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بالمحور الثاني:

جدول رقم (28): يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على تعزيز الثقة بينه وبينهم للتوصل إلى قرار رشيد:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل - ت.ن
74%	37	نعم
08%	04	لا
18%	09	أحيانا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة يقرون أن القائد يحرص على تعزيز الثقة بينه وبين المرؤوسين بنسبة قدرت بـ 74%، وهذا ما يتيح للمرؤوسين فرصة المبادرة والاندماج بما يحسبهم بالطمأنينة، أما اللذين نسبتهم 18% فقد أكدوا على أن القائد أحيانا ما يعمل على تعزيز الثقة بينه وبينهم، في حين أن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 08% أكدت عكس ذلك.

هل يحرص القائد على تعزيز الثقة بينه وبينك للتوصل إلى قرار رشيد؟

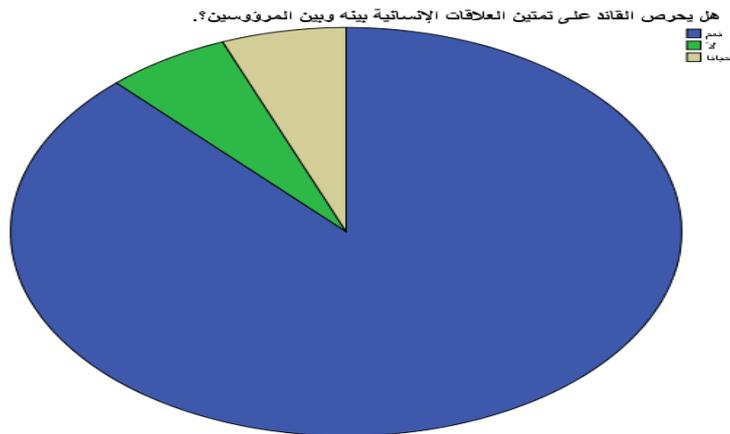


الشكل رقم (29): يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على تعزيز الثقة بينه وبينهم للتوصل إلى قرار رشيد.

جدول رقم (29): يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على تمتين العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل ت.ن
%88	44	نعم
%06	03	لا
%06	03	أحيانا
%100	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن القائد يحرص على تمتين العلاقات الإنسانية بينه وبين المرؤوسين بنسبة %88، وهذا ما يؤكد أن القيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة الفريق وطبيعة العلاقة بين القادة ومرؤوسيه، في حين تساوت النسبة بين من يرون عكس ذلك وبين من يرون أنه في بعض الأحيان يحرص على تمتين وتقوية هذه العلاقات بما نسبته %06 لكل واحدة منهما أي مجموعهما %12 لكليهما.

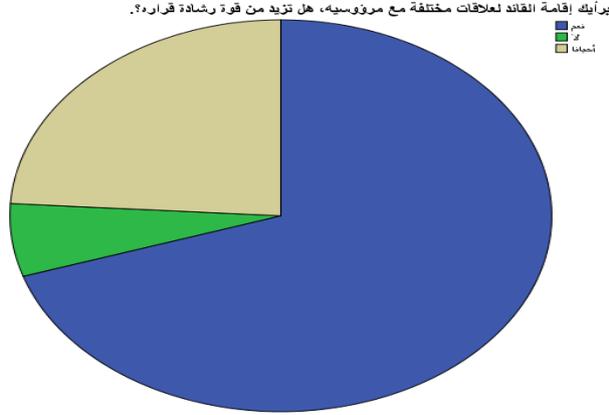


الشكل رقم (30): يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على تمتين العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه.

جدول رقم (30): يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت علاقة القائد مع مرؤوسيه تزيد من قوة رشادة قراره:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل ت.ن
%70	35	نعم
%06	03	لا
%24	12	أحيانا
%100	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة يؤكدون أن إقامة القائد لعلاقات مختلفة مع مرؤوسيه يزيد من قوة ورشادة قراره بنسبة 70%، وهذا راجع إلى مهارته في تمتين العلاقات بينه وبين المرؤوسين، في حين أكدت نسبة 24% أن ذلك أحيانا ما يزيد من رشادة قراراته، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 06% فقد أكدت عكس ذلك.

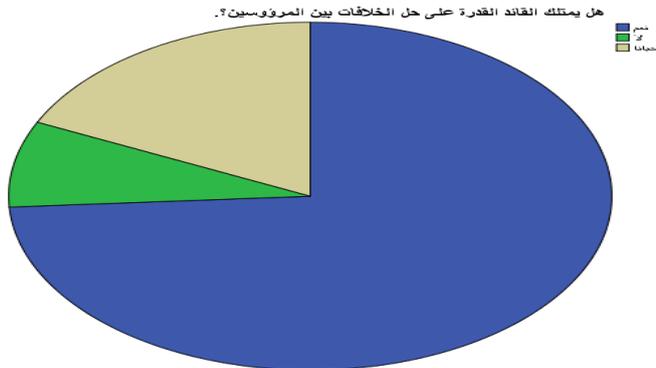


الشكل رقم (31): يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت علاقة القائد مع مرؤوسيه تزيد من قوة رشادة قراره.

جدول رقم (31): يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد القدرة على حل الخلافات بين المرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	ت.ن
74%	37	نعم	
08%	04	لا	
18%	09	أحيانا	
100%	50	المجموع	

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة يقرون أن القائد يمتلك القدرة على حل الخلافات بين المرؤوسين بنسبة قدرت بـ 74%، وهذا ما يؤكد أن القائد يتمتع بمهارة إدارة الصراع القائم بين مرؤوسيه، يتمتع اما للذين نسبتهم 18% فقد أكدوا على أن القائد أحيانا ما يمتلك تلك القدرة، في حين أن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 08% أكدت عكس ذلك.

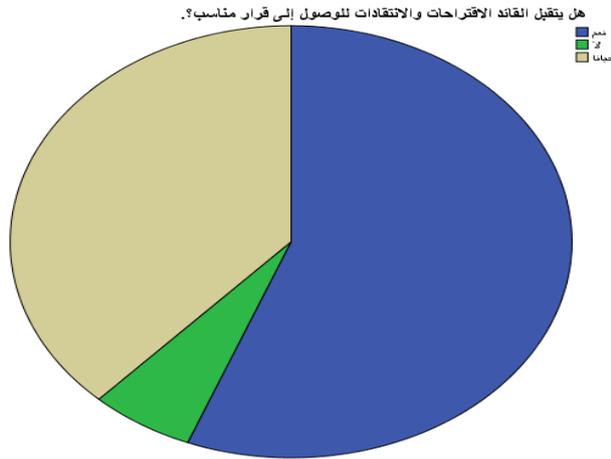


الشكل رقم (32): يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد القدرة على حل الخلافات بين المرؤوسين.

جدول رقم(32): يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يتقبل الاقتراحات والانتقادات للوصول إلى قرار مناسب:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل - ت.ن
%56	28	نعم
%06	03	لا
%38	19	أحيانا
%100	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة يقرون أن القائد يتقبل الإقتراحات والانتقادات للوصول إلى قرار مناسب بنسبة قدرت بـ %56، وذا دليل على زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة، أما للذين نسبتهم %38 فقد أكدوا على أن القائد أحيانا ما يتقبل تلك الإقتراحات والانتقادات، في حين أن النسبة المتبقية والمقدرة بـ %06 أكدت عكس ذلك.



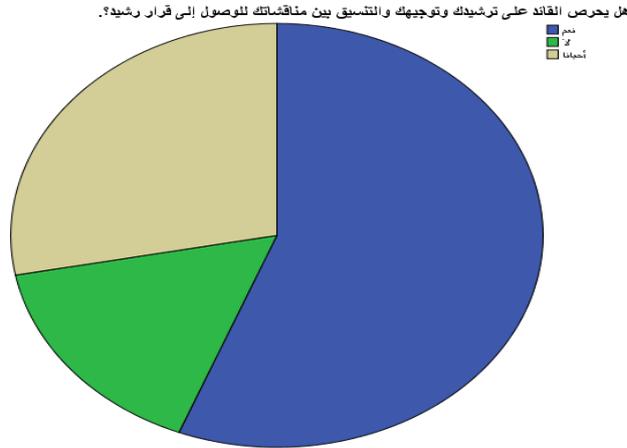
الشكل رقم(33): يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يتقبل الاقتراحات والانتقادات للوصول إلى قرار مناسب.

الجدول رقم (33): يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على ترشيدهم وتوجيههم والتنسيق بين مناقشاتهم للوصول إلى قرار رشيد:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل - ت.ن
%56	28	نعم
%16	08	لا
%28	14	أحيانا
%100	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يقرون أن القائد يحرص الحرص التام على ترشيدهم وتوجيههم والتنسيق بين مناقشاتهم قدرت بـ %56، وهذا ما يمكن القائد من فهم مرؤوسيه

وهذا الأمر يساعده على تحقيق الأهداف المشتركة، أما اللذين نسبتهم 28% فقد أوضحوا بأنه أحيانا ما يقوم القائد بالتنسيق بين مناقشاتهم، في حين أن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 16% أوضحوا عكس ذلك وأن القائد لا يحرص على ما سبق ذكره.



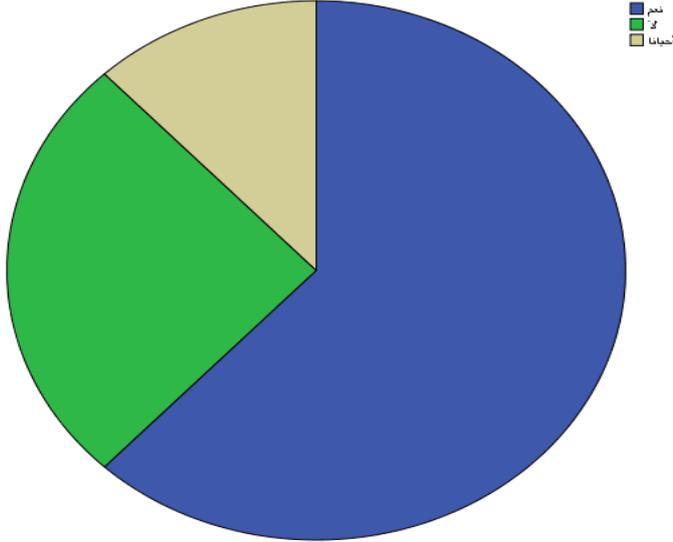
الشكل رقم (34): يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على ترشيدهم وتوجيههم والتنسيق بين مناقشاتهم للوصول إلى قرار رشيد.

الجدول رقم (34): يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على خلق جو من التنافس بينهم وبين زملائهم:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل - ت.ن
62%	31	نعم
26%	13	لا
12%	06	أحيانا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد عينة البحث يقرون بأن القائد يحرص على خلق جو من التنافس بين المرؤوسين وقدرت نسبتهم بـ 62%، وهذا راجع إلى ذكاء القائد في خلق أجواء تنافسية بين المرؤوسين للإطلاع على أفكارهم وانتقاداتهم البناءة للوصول إلى مجموعة قرارات تمكنه من التوصل إلى أنسب قرار، أما اللذين نسبتهم 26% فقد أكدوا عكس ذلك، في حين أوضحت النسبة المتبقية من عينة البحث أن القائد أحيانا ما يخلق جو للمنافسة بين العاملين في المؤسسة.

هل يحرص القائد على خلق جو من التنافس بينك وبين زملائك؟



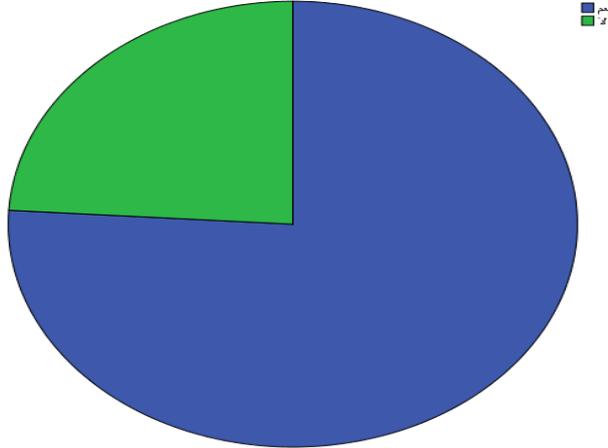
الشكل رقم (35): يبين توزيع أفراد العينة حسب حرص القائد على خلق جو من التنافس بينهم وبين زملائهم.

الجدول رقم (35): يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد فن التعاون والتواصل مع المرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل - ت.ن
76%	38	نعم
24%	12	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة أكدوا على أن القائد يمتلك فن التعاون والتواصل مع المرؤوسين بنسبة قدرت بـ 76%، وهذا ما يؤكد نقل المعلومات والأفكار بطريقة مفهومة من أجل تحقيق الهدف المطلوب، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 24% فقد أكدوا عكس ذلك.

هل يمتلك القائد فن التعاون والتواصل مع المرؤوسين؟



الشكل رقم (36): يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد فن التعاون والتواصل مع المرؤوسين.

الجدول رقم (36): يبين توزيع أفراد العينة حسب سعي القائد إلى تخفيف ضغوط المرؤوسين النفسية:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل - ت.ن
56%	28	نعم
22%	11	لا
22%	11	أحيانا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة التي تقدر نسبتهم بـ 56% يقرون أن القائد يسعى إلى تخفيف ضغوطهم النفسية ويتضح هنا أن القائد على دراية بالصراعات الداخلية للمرؤوسين وسعيه الحثيث للتخفيف عنهم للوصول إلى حلول لمشاكلهم، أما للذين نسبتهم 22% فقد أكدوا عكس ذلك، وهي النسبة التي أكدها أيضا المبحوثين الذين كانت إستجابتهم بأحيانا.



الشكل رقم (37): يبين توزيع أفراد العينة حسب سعي القائد إلى تخفيف ضغوط المرؤوسين النفسية

الجدول رقم (37): يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد قدرة تنمية مهارات المرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل - ت.ن
44%	22	نعم
38%	19	لا
18%	09	أحيانا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة المبحوثين التي تقدر بـ 44% يؤكدون أن القائد يمتلك القدرة على تنمية مهارات المرؤوسين، وهذا راجع إلى دوره الفعال في إكتساب الخبرة العالية التي تمكنه

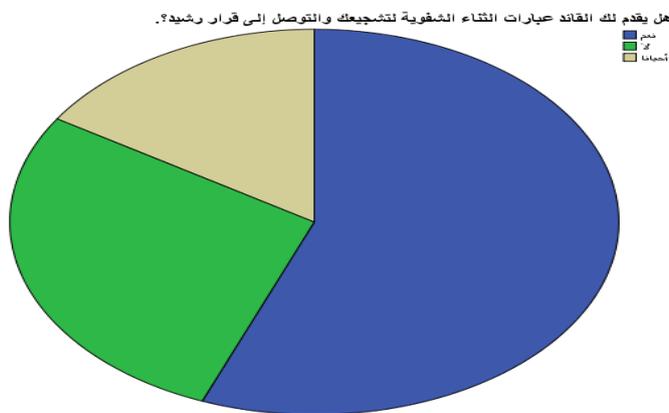
من تنمية مهارات مرؤوسيه نحو الأفضل، تليها نسبة مقدرة بـ 38% يؤكدون عكس ذلك، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 18% فيؤكدون على ذلك بأحيانا.



الشكل رقم (38): يبين توزيع أفراد العينة حسب امتلاك القائد قدرة تنمية مهارات المرؤوسين. الجدول رقم (38): يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يقدم لهم عبارات الثناء الشفوية:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل - ت.ن
56%	28	نعم
28%	14	لا
16%	08	أحيانا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة يؤكدون أن القائد يقدم لهم عبارات الثناء الشفوية من أجل تشجيعهم بنسبة قدرت بـ 56%، ويتضح هنا أن القائد يسعى جاهدا لشكر المرؤوسين على كافة أعمالهم وأيضا من أجل تشجيعهم لإخراج مواهبهم البناءة التي تساعد للتوصل إلى القرارات الرشيدة، أما اللذين نسبتهم 28% فقد أكدوا عكس ذلك، تليها النسبة المتبقية بـ 16% يؤكدون ذلك بأحيانا.



الشكل رقم (39): يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يقدم لهم عبارات الثناء الشفوية.

الجدول رقم (39): يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يأخذ مواهبهم بعين الإعتبار:

النسبة المئوية	التكرار	ت.ن	البدائل
56%	28		نعم
18%	09		لا
26%	13		أحيانا
100%	50		المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة يؤكدون أن القائد يأخذ مواهبهم بعين الإعتبار بنسبة قدرت بـ 56%، وهذا راجع إلى سعي القائد لإفساح المجال للمرؤوسين لإظهار مواهبهم الإبتكارية، وفي المقابل قدرت نسبة متوسطة من المبحوثين يؤكدون ذلك بنسبة 26%، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 18% فقد أوضحت عكس ذلك.



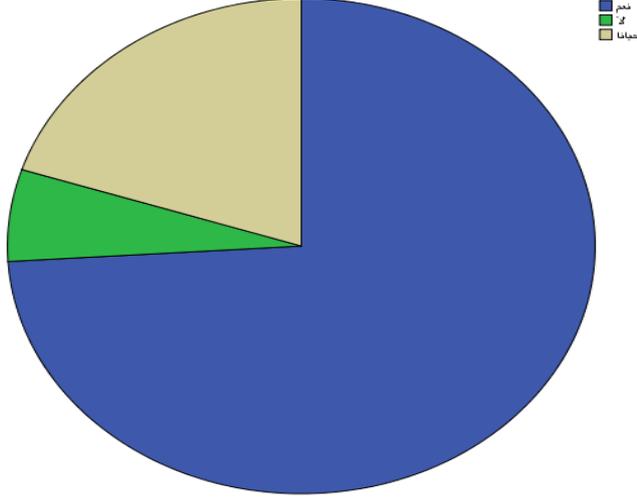
الشكل رقم (40): يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يأخذ مواهبهم بعين الإعتبار.

الجدول رقم (40): يبين توزيع أفراد العينة حسب دور التحفيز الإيجابي في تبني قرار رشيد:

النسبة المئوية	التكرار	ت.ن	البدائل
74%	37		نعم
06%	03		لا
20%	10		أحيانا
100%	50		المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة المبحوثين التي تقدر بـ 74% يقرون أن التحفيز الإيجابي الذي يقدمه القائد للمرؤوسين يساعدهم في تبني قرارات رشيدة، وهذا راجع إلى قدرة القائد على شحن طاقات العاملين ورفع معنوياتهم وتقديم المكافآت وتشجيعهم للوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، تليها نسبة متوسطة قدرت بـ 20% أوضحت أن ذلك يكون أحيانا، أما النسبة المتبقية فقد أوضحت عكس ذلك.

برأيك هل التحفيز الإيجابي الذي يقدمه القائد لمؤسسيه يساعده في تبني قرار رشيد؟.

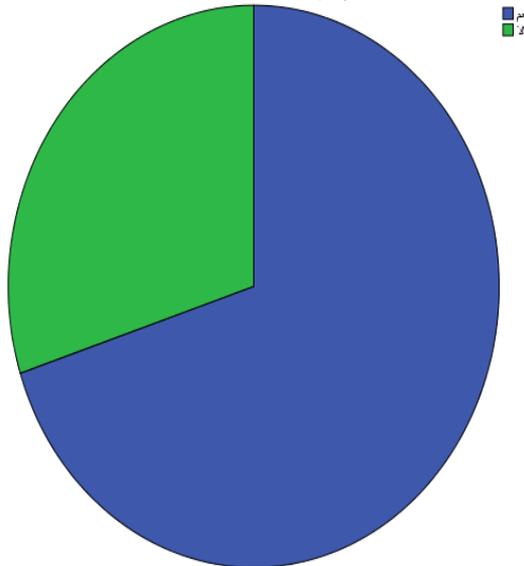


الشكل رقم (41): يبين توزيع أفراد العينة حسب دور التحفيز الايجابي في تبني قرار رشيد.
الجدول رقم (41): يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت تواجههم صعوبات في فهم قرارات المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل - ت.ن
70%	35	نعم
30%	15	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة يؤكدون أنه ليس من الصعب عليهم تفهم قرارات المؤسسة بنسبة قدرت بـ 70%، ويتضح هنا أن جل القرارات المتخذة لا يتخللها الغموض وهي في غاية السهولة، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 30% فقد أوضحوا عكس ذلك.

هل تواجه صعوبات في فهم قرارات المؤسسة؟.

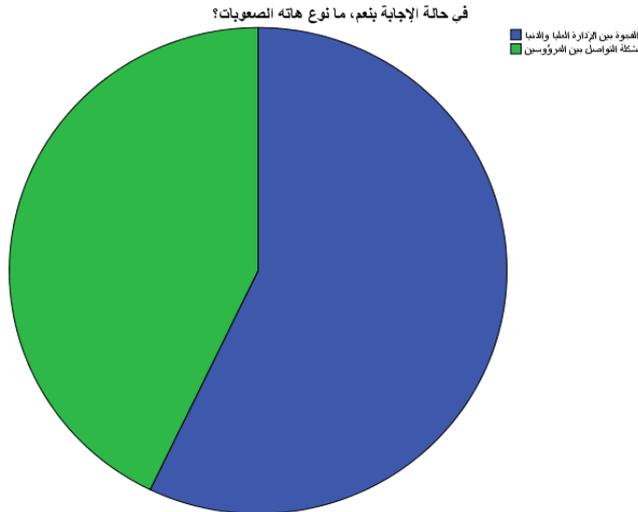


الشكل رقم (42): يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت تواجههم صعوبات في فهم قرارات المؤسسة.

الجدول رقم (42): يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع الصعوبات التي تواجههم:

النسبة المئوية	التكرار	ت.ن
57.1%	20	الفجوة بين الإدارة العليا والدنيا
42.9%	15	مشكلة التواصل بين المرؤوسين
100%	35	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة أكدوا على أن هاته الصعوبات تتمثل في الفجوة بين الإدارتين العليا والدنيا وقدرت نسبتهم بـ 57.1%، وذا دليل على وجود الطبقية في المؤسسة، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 42.9% فقد أكدت بأن هاته الصعوبات تتمثل في مشكلة التواصل بين المرؤوسين، وهذا ما يؤكد الغياب التام للمهارات الأساسية لعملية التواصل والإتصال المتمثلة في مهارة الإستماع والإنصات.



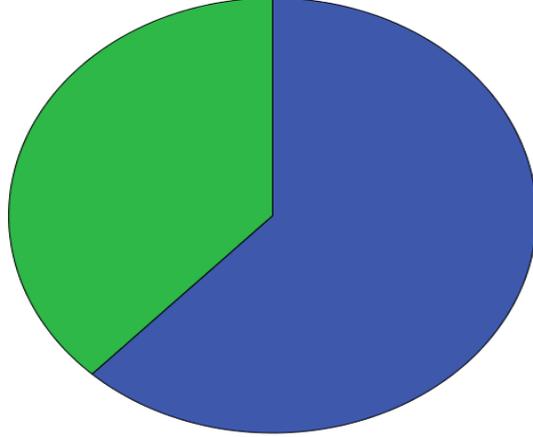
الشكل رقم (43): يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع الصعوبات التي تواجههم.

الجدول رقم (43): يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة المهارات الإنسانية في زيادة فعالية العمل بالمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	ت.ن
62%	31	نعم
38%	19	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة يقرون بمساهمة المهارات الإنسانية في زيادة فعالية العمل بالمؤسسة بنسبة قدرت بـ 62%، وهذا ما يؤكد أنها تعد شرطاً أساسياً لتحقيق فاعلية وأهداف المنظمة، أما النسبة المتبقية فقد أوضحت عكس ذلك بنسبة قدرت بـ 38%، وهذا ما يؤكد تمتعهم بمهارات أخرى مثلاً تنظيمية أو فنية وغياب تام للمهارات الإنسانية بالنسبة لهم.

برأيك هل تساهم المهارات الإنسانية في زيادة فعالية العمل بالمؤسسة؟

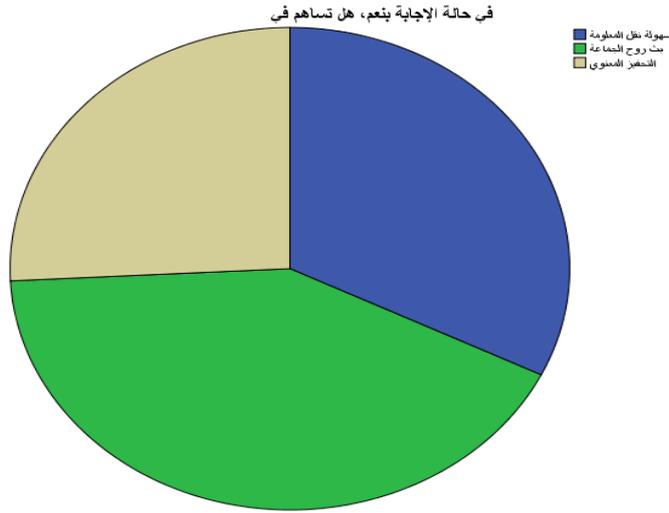


الشكل رقم (44): يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة المهارات الإنسانية في زيادة فعالية العمل بالمؤسسة.

الجدول رقم (44): يبين توزيع أفراد العينة حسب استجابة العاملين للسؤال الذي يسبقه:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل - ت.ن
32.3%	10	سهولة نقل المعلومة
41.9%	13	بث روح الجماعة
25.8%	08	التحفيز المعنوي
100%	31	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة 41.9% من عينة البحث يؤكدون بأن مساهمة المهارات الإنسانية في زيادة مهارات العمل يكون من خلال بث روح الجماعة والعمل كفريق واحد في ظل جميع الظروف، أما اللذين نسبتهم 32.3% من عينة البحث فقد أكدوا أن ذلك يسهل من نقل المعلومة ممثلين بـ 10 مفردات، في حين أن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 25.8% فقد أقرت بأن ذلك يزيد من التحفيز المعنوي للعاملين.



الشكل رقم (45): يبين توزيع أفراد العينة حسب استجابة العاملين للسؤال الذي يسبقه.

ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

2-1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

* يشير الجدول رقم (08) إلى أن نسبة 68% من أفراد العينة المبحوثة أوضحوا أن القائد يمتلك المهارات اللازمة لحل المشكلات عند إتخاذ القرار.

* يشير الجدول رقم (14) إلى أن القائد له القدرة في إدارة الإجتماع بنسبة قدرت بـ 74%.

* يشير الجدول رقم (15) إلى أن نسبة 74% من أفراد العينة المبحوثة أوضحوا بأن القائد له القدرة على إدارة الصراع بشكل جيد بين المرؤوسين.

* يشير الجدول رقم (16) إلى أن نسبة 74% من المبحوثين أوضحوا بأن القائد يحرص على توفير خطط بديلة لمواجهة الأزمات.

* يشير الجدول رقم (17) إلى أن القائد يتجنب القائد النمط التسلطي أثناء إتخاذ القرار بنسبة قدرت بـ 74%.

* يشير الجدول (19) إلى أن القائد يتحلى بمهارة تنظيم الوقت وحسن إستغلاله بنسبة قدرت بـ 62%.

* يشير الجدول (13) إلى أن القائد يتمتع بالقدرة على ضبط النقاش أثناء الإجتماع بنسبة قدرت بـ 62%.

* يشير الجدول (18) إلى أن القائد يتمتع بمهارة التخطيط المسبق لتنفيذ أعمال المنظمة بنسبة قدرت بـ 68%.

* يشير الجدول (20) إلى أن القائد يمتلك مهارة تحديد الأولويات الأساسية على الثانوية بنسبة قدرت بـ 68%.

ومن خلال هذه النتائج نخلص إلى أن للمهارات التنظيمية للقائد دور في المشاركة في إتخاذ القرار وذلك من خلال قدرة القائد على إدارة الإجتماع، فضلا عن توفير الحلول البديلة للمشكلات القائمة، كما يعمل

على الحد من إدارة الصراع بين المرؤوسين من خلال تجنب النمط التسلطي ومنح العاملين حرية الرأي والتصرف، كما يتحلى بمهارة تنظيم الوقت وحسن إستغلاله لأن الوقت مورد مهم وحسن إدارته من المهارات التي تساعد القائد على تحقيق الأهداف المسطرة، كما يتمتع أيضا بقدرة ضبط النقاش أثناء الإجتماع، ويتمتع أيضا بمهارة التخطيط المسبق لتحقيق أهداف المنظمة ويجعل من التخطيط دليل لتنفيذ أعماله، ويعمل على تنمية الأولويات الأساسية التي تعمل على إشباع الحاجيات العليا للأفراد على الأولويات الثانوية.

وهذا ما يتوافق مع الدراسة السابقة لبونخلة فريد بعنوان: "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري" والتي توصلت إلى أن للدور القيادي تأثير على ترشيد القرارات من خلال تكوين نماذج قيادية قادرة على التفوق والتطور سواء من ناحية التسيير أو التجديد والإبتكار.

2-2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

* يشير الجدول رقم (29) إلى أن نسبة 88% أوضحوا وأكدوا أن القائد يحرص على تمتين العلاقات الإنسانية بينه وبين المرؤوسين.

* يشير الجدول رقم (28) إلى أن نسبة 74% اوضحوا بأن القائد يحرص على تعزيز الثقة بينه وبين المرؤوسين من أجل التوصل إلى قرار رشيد.

* يشير الجدول رقم (31) إلى أن نسبة 74% اوضحوا أن القائد يمتلك القدرة على حل الخلافات بين المرؤوسين.

* يشير الجدول (40) إلى أن القائد يقدم تحفيزات إيجابية لمرؤوسيه يساعده في تبني قرارات رشيدة بنسبة قدرت بـ 74% .

* يشير الجدول (34) إلى أن القائد يحرص على خلق جو من التنافس بين المرؤوسين بنسبة قدرت بـ 62%.

* يشير الجدول (35) إلى أن القائد يمتلك فن التعاون والتواصل مع المرؤوسين بنسبة قدرت بـ 76%.

* يشير الجدول (32) إلى أن القائد يتقبل إقتراحات وانتقادات المرؤوسين للتوصل إلى قرار مناسب بنسبة قدرت بـ 56%.

ومن خلال هذه النتائج نخلص إلى أن للمهارات الإنسانية للقائد في المؤسسة دور في ترشيد قراراته، من خلال حرصه على تمتين العلاقات بين المرؤوسين وتعزيز الثقة بينه وبينهم، فضلا عن إمتلاكه القدرة على حل الخلافات بينهم، كما أنه يعمل على تقديم تحفيزات إيجابية مما يساعده على تبني قرارات رشيدة، كما يحرص الحرص التام على خلق جو من التنافس بين المرؤوسين، ويمتلك مهارة التعاون والتواصل للوصول إلى قرارات مناسبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فضلا على تقبله لكافة إقتراحات والانتقادات البناءة للمرؤوسين من أجل التوصل إلى قرار رشيد.

وهذا ما يتوافق مع الدراسة السابقة لرائف شحادة نايف شحادة حول "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

اللسطينية"، والتي توصلت لوجود علاقة إرتباطية بين القائد ومرؤوسيه يؤدي إلى إتخاذ قرارات سليمة كما أن توطيد العلاقة معهم وتعزيز الثقة بينهم وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم تؤدي إلى الرضا الوظيفي ومن ثم فاعلية في العمل وبالتالي تحقيق الأهداف التي خططت لها المنظمة مسبقا.

ثالثا: استخلاص النتائج العامة:

- يمكن القول أن درجة ممارسة المهارت الإتصالية لدى القادة الإداريين في المؤسسة كانت بدرجة عالية حيث كانت أكثر المهارت ممارسة هي المهارة التنظيمية تليها المهارة الإنسانية.
- المهارت القيادية هي الأدوات والسلوكات والقدرات التي يحتاجها الشخص ليكون ناجحا في تحفيز وتوجيه الآخرين، وإقناعهم برؤية أو هدف ما وخلق الإلتزام لديهم.
- ينبغي أن تتوجه قيادة فريق العمل نحو إشباع إحتياجاته بهدف وحيد وهو تحقيق الفعالية.
- ينبغي أن يتمتع القائد بمهارت قيادية تمكنه من تكوين فرق عمل متجانسة وحل مشكلات العمل الجماعي، وتقييم أدائها من أجل التكيف والتطور، وإستخدامه للمهارت المناسبة يساعده في تحقيق أقصى فعالية ممكنة داخل الفريق.
- إنَّ القائد الكفاء هو الذي يمكنه غرس الثقة وروح الجماعة في الفريق والمساهمة في نمو المنظمة من خلال تحسين أداء الفريق.
- يصنع القائد الجيد القرارات بناء على المعلومات الواردة من أعضاء الفريق، كما يسهل توافق المجموعة على القرار ويتدخل لإتخاذ القرار عند ما يعجز الفريق عن الإختيار بين عدة بدائل.
- يشجع قائد الفريق الإتصالات المفتوحة ويبني علاقات جيدة بين أعضاء الفريق، حتى يعملوا بنجاح ويتعلموا من بعضهم.
- يعرف القائد الجيد كيف يحفز ويشجع أعضاء الفريق ليقدموا أفضل ما لديهم من خلال التقدير والإرشاد والمدح لمن يستحق، والنقد البناء والمواجهة بطريقة إيجابية إذا تطلب الأمر ذلك.
- تساهم مهارت قائد الفريق في إدارة الصراع في خلق بيئة عمل بحد أدنى من الصراعات عن طريق إرساء علاقة إيجابية بين العاملين والموضوعية في التعامل مع الأطراف المتنازعة.
- قدرة القائد على تجسيد العلاقات بين المرؤوسين وبناء العمل التعاوني المشترك بينهم.
- القائد الجيد هو الذي يمكنه تسهيل إجتماع أعضاء الفريق ومساهماتهم في النقاش إيجابيا والإستماع إلى جميع الآراء دون الخروج عن الموضوع وإضاعة الوقت.

رابعاً: التوصيات والمقترحات:

4-1- التوصيات:

- مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار والإهتمام بأرائهم.
- زيادة الثقة بين القائد ومرؤوسيه وحسن الإستماع للمرؤوسين من قبل القادة.
- تشجيع المرؤوسن على الإبداع والتميز.
- تقدير جهود المرؤوسين وممارسة إشراف عام على العمل.
- الإهتمام بالمرؤوسين الحاملين للمؤهلات العلمية.
- إعتناء الدرجات الوظيفية بدرجة الأداء والتميز في العمل.
- الإهتمام بأصحاب الخبرات في العمل والإستفادة من خبراتهم.
- إعتناء مقاييس محددة في إختيار القادة الإداريين لتوليهم مناصب مهمة في المجتمع.
- العمل على توجيه القادة الإداريين نحو مراحل إدارة الإجتماع منذ البدء لإعداد المدراء وذلك للحد من بعض الإتجاهات السلبية إتجاه إدارة الأفراد والمتكونة عبر حياة المديرين وفقاً لظروف كل شخص.
- الإهتمام بإعداد قيادات كفوة وفق منهج علمي مدروس.

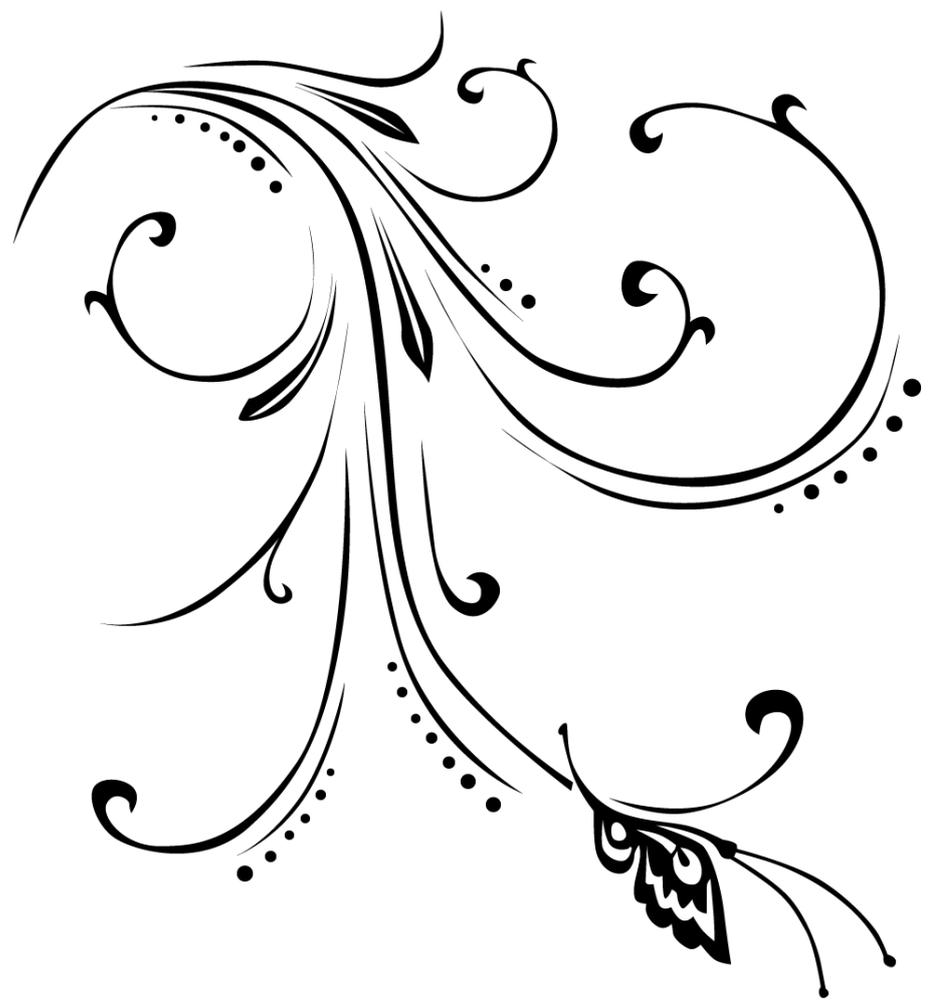
4-2- المقترحات:

- زيادة الإهتمام بتطوير القدرات القيادية في وكالة الضمان الإجتماعي لغير الأجراء من خلال التدريب والإعداد والتأهيل الجيد للقادة.
- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بهاته الدراسة.
- العمل على وضع آلية واضحة ومعلنة لتقديم الحوافز المادية والمعنوية وذلك بهدف تحقيق دافعية المرؤوسين للعمل.
- القيام بالمزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول المهارات الاتصالية للقائد ودورها في إتخاذ القرار في مؤسسات أخرى.
- يجب الإهتمام والمحافظة على بناء فرق العمل عالية الأداء وذلك بتشجيع أعضاء هذه الفرق وتوجيههم وإرشادهم، لأن أساس نشاط المؤسسة وتجنبها للحوادث والأزمات المتوقعة والغير متوقعة مبني على وجود فرق عمل متماسكة وفعالة تضمن الإستمرارية للمؤسسة.
- تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية سواء للقيادات أو العمال لإكتساب مهارات جديدة.
- تشجيع ذوي الأفكار المبدعة والتي تخدم الإدارة العليا في المنظمة بدعهم ماديا ومعنويا.

- إعداد البرامج التدريبية الفعالة التي تهدف إلى تطوير المهارت القيادية لدى القادة الإداريين في ظل الإصلاحات والتوجهات الحديثة للإدارة.



خاتمة

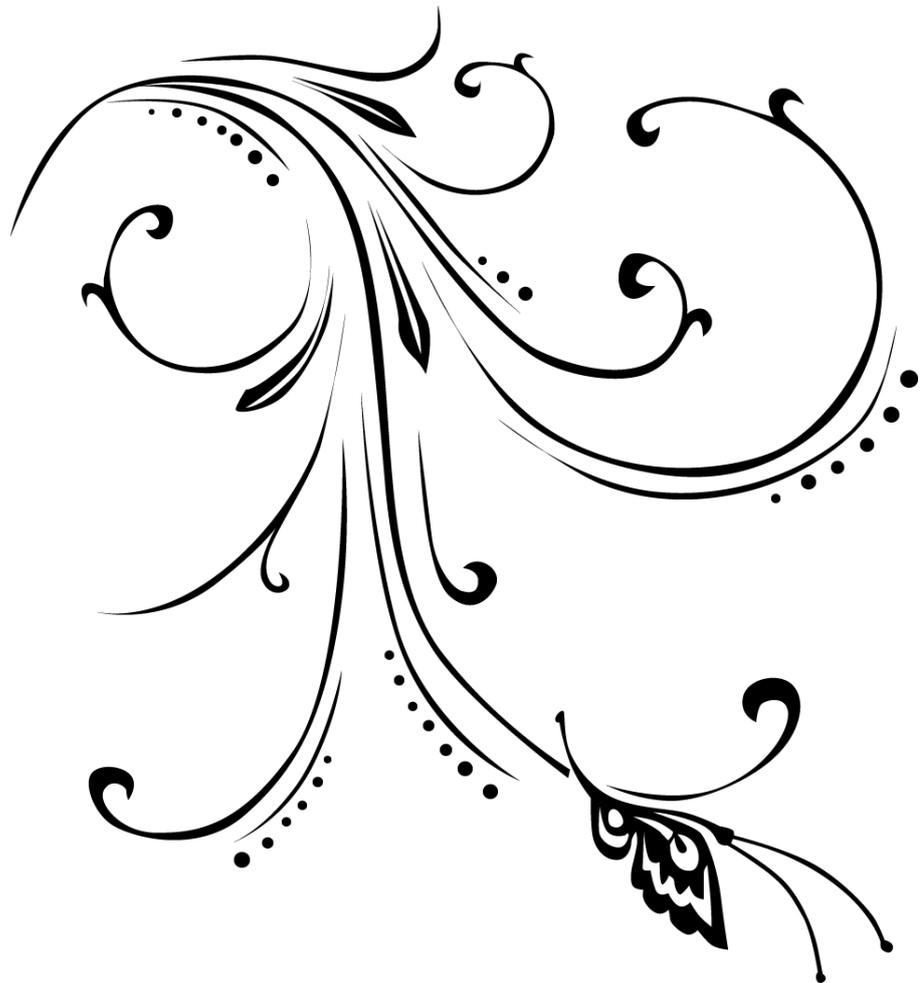


من خلال دراستنا هذه يمكن القول أن خلاصته تكمن في كون عملية الإتصال والمهارات القيادية من أهم الوظائف الإستراتيجية في منظمات الأعمال الجديدة، حيث نجد التركيز عليها أكثر في الدول المتقدمة والنامية وهذا لتحقيق تطورها، نموها ونجاحها، خصوصا في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة هذه المؤسسات، فالقيادة الفعالة قادرة على مواجهة أي تغيرات أو تحديات تشهدها هذه البيئة، وتحقيق الأهداف المطلوبة بفضل عملية التأثير على المرؤوسين وتغيير إتجاهاتهم نحو الأحسن.

لهذا يبقى الدور الأساسي للقيادة الإدارية هو تهيئة المحيط المناسب والإهتمام بالعامل وتحفيزه وتدريبه ليبدل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المنظمة، وبناءا عليه فالعامل بحد ذاته صار المبتكر الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيق جميع المتطلبات التي تتيح له العمل في جو إجتماعي متفاعل وإيجابيا مع غيره في جماعة العمل ومع قادته، جو يسوده التعاون والإحترام والتقدير والإعتراف بالجهد المبذول من طرفه، وتحمل مسؤوليته في العمل، لذا وجب على القادة الإداريين إكتساب مجموعة من المهارات القيادية وتنميتها بين مختلف المستويات الإدارية وبين العاملين، فبفضل هاته المهارات يستطيع القائد التأثير على المرؤوسين وتغيير إتجاهاتهم نحو التطوير لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات وتحفيزهم وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد، حيث أن نجاح المؤسسة يكون مرهونا بمدى تحقيقها للأهداف المخطط لها، وهذا مرتبط بمدى إسهام القادة بتوضيح الأهداف المطلوبة للمرؤوسين والشروع بالعمل بروح الفريق والتعاون لتحقيق مردودية عالية والتطوير المطلوب، لذلك نحتاج فعلا إلى قادة يفهمون التغيرات والتحديات المعاصرة ومتطلباتها ويفهمون كيفية التحول من مجرد تسيير للمؤسسة إلى قيادتها وهذا بفضل المهارات القيادية التي يكتسبونها ويعملون على تنميتها حتى تستطيع المؤسسات اللحاق بركب التقدم في ظل الواقع العالمي الجديد.



قائمة المصادر والمراجع



1- المصادر:

القرآن الكريم:

1. سورة النساء الآية [90].

2. سورة القصص الآية [51].

2- المراجع:

أولاً: المعاجم والقواميس:

3. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، ساحة رياض الصلح، بيروت.

4. أحمد شفيق السكري: قاموس الخدمات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2000م.

5. ريمون بودون وفرانسوا بوريكو: المعجم النقدي لعلم الإجتماع، تر: سليم حداد، المؤسسة الجامعية

للدراستات والنشر والتوزيع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986م.

6. طارق سيد أحمد الخليفي: معجم مصطلحات الإعلام، دار المعرفة الجامعية، ط1، القاهرة، 2008م.

7. عبد العزيز عبد الله الدخيل: معجم مصطلحات الخدمة الإجتماعية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1،

عمان، 2013م.

8. العجيلي سرگز: معجم مصطلحات العلوم التربوية والنفسية، منشورات جامعة السابع من أبريل، ط1،

الجمهورية العربية الليبية الشعبية، الزاوية، 1426م.

9. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997م.

ثانياً: الكتب:

10. نبيل عبد الهادي: سيكولوجية الجماعات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، 2013م.

11. أحمد بن عبد المحسن العساف: مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض، السعودية، 1423هـ.

12. أحمد ماهر: مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2013م.

13. بشار حزي: الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية،

2020م.

14. سلطان بلغيث: إضاعات منهجية في العلوم الإنسانية، دار ابن لطفيل للنشر والتوزيع، ط1،

الجزائر، 2011م.

15. ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية،

2016م.

16. أكرم رضا: كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال، دار التوزيع الإسلامية، بور سعيد، القاهرة،

2000م.

17. بطرس حلاق: القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020م.

18. حاتم حسين البصيص: تنمية مهارات القراءة والكتابة، استراتيجيات متعددة للتدريس والتقييم،

منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2011م.

19. حسن علي معتوق: برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، لبنان، 2016م.
20. خالد خميس السحاتي: الدور المدني للجامعات: قراءة أولية في الأدبيات، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، كلية الإقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2017م.
21. دسوقي كمال: سيكولوجية إدارة الأعمال، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1960م.
22. رابع سرير عبد الله: القرار الإداري، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، جامعة العلوم التطبيقية، ط1، الأردن، عمان، 2012م.
23. رافدة الحريبي: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر، عمان، 2008م.
24. سناء محمد سليمان: سيكولوجية الإتصال الإنساني ومهاراته، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2014م.
25. شهرزاد محمد شهاب موسى: القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، دار صفاء للنشر، عمان، 2009م.
26. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
27. طاهر حسن: مقرر اتخاذ و إدارة الأزمات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة السورية الخاصة، سورية، 2019/02/28م.
28. طريق شوقي فرج وآخرون: علم النفس والمشكلات الصناعية، دار غربي، القاهرة، د.س.
29. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أو قحف: أساسيات وتنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 - 2004م.
30. عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار النمير للنشر والتوزيع، ط2، دمشق، سورية، 2004م.
31. على نورية: اتخاذ القرار وتكوين المسيرين (ما الذي يحدثه المسير في القرار؟، وما الذي يحدثه القرار في المسير؟)، جامعة مصطفى، د.س.
32. علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، د.س.
33. عمار عوابدي: نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1988م.
34. فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.

35. فوزية صالح بن محمد الخليفي: الصفات القيادية الناجحة في القرآن الكريم، دار الأندلس للطباعة، الرياض، السعودية، 2014م.
36. كمال دشلي: منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سورية، 2016م.
37. مجدي عزيز: الإبداع وتطوير التعليم والتعلم، عالم الكتب، القاهرة، 2009م.
38. محمد صاحب سلطان: مبادئ الإتصال الأسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014م.
39. محمد عبد اشتيوي: المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، د س.
40. محمد يسري إبراهيم عبس: الإتصال والسلوك الإنساني، البطاش سر للنشر والتوزيع، سلسلة 18، الإسكندرية، 1999م.
41. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2005م.
42. مرتضى البشير الأمين: الإتصال التنظيمي، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016م.
43. مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان البريدي: الإتصال الفعال، الدار الجامعية، المملكة العربية السعودية، 2007 - 2008م.
44. منال هلال المزاهرة: نظريات الإتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012م.
45. منى عطية خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2009م.
46. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية- تدريبات عملية-، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع ط2، الجزائر، 2006م.
47. نادية سعيد عيشور: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
48. نجلاء محمد صالح: مهارات الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012م.
49. نسيبة فاطمة الزهراء: منهجية وتقنيات البحث الإجتماعي، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، 2015م.
50. نوال عبد الكريم الأشهب: اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، 2015م.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

51. العربي بن داود: "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007_2008م.
52. بونخلة فريد: "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006_2007م.
53. رائف شحادة نايف شحادة: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2008م.
54. سلسل صادق كنعان: دور القيادة الإدارية في إدارة أزمات منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد الثانية، جامعة تشرين، 2015م.
55. شريبط الشريف محمد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008 - 2009م.
56. قاسم شاهين برسيم العمري: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، 2009م.
57. محمد بشير: المهارات السلوكية لدى القائد الإداري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، باتنة، 2019-2020م.
58. مصعب اسماعيل طبش: دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير " كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008م.

رابعا: المجلات:

59. بلحاج فتيحة: الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الإقتصادية، جامعة الجزائر -03-، العدد 7، 2016م.
60. بلملاوي بدر الدين: محاضرات مقياس الاتصال التنظيمي، تخصص العلاقات العامة سنة ثالثة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014م.
61. تريكي حسان: مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة، تخصص علم الاجتماع تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف، 2014 - 2015م.
62. حبيبة زلاقي: نظرية الدور بين الأصول الإجتماعية والتوظيف في التحليل السياسي، مجلة العلوم القانونية والسياسية - عدد 17- ، جامعة باتنة 02، الجزائر، جانفي 2018م.

63. حنان أحمد عبد الله علي: معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد الحادي عشر، ج 05، مصر، د.س.
64. خالد خالقي وآخرون: الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد 3، العدد 1، 2022م.
66. كويد سفيان: مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم إقتصادية وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبية، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، 2018-2019م.
67. أسعد زغبي: مهارات الاتصال، مطبوعة الجامعة الأردنية، ج2، الجمهورية العربية السورية، د.س.
68. المأمون سر كرار: دور المؤسسات والجمعيات الخيرية في المسؤولية الإجتماعية، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، المجلد 05، العدد 02، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2020م.
69. ناصر المعيلي: أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، مجلة عالم الإقتصاد، العدد 19، 2007م.
70. الوثائق الصادرة عن الوكالة .
71. وفاء محمد الزبيدي: أنماط الإتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر، المملكة العربية السعودية، 2018م.
72. يوسف عبد الإله أحمد: تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الإجتماعات، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد الثامن والأربعون، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق، 2016م.
73. برقية سهيلة: أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 24، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جوان 2016م.
65. بلقي فطوم: مطبوعة لمحتوى منهجية البحث في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs>
74. رجاء محمود أبو علام وآخرون: اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث - ج1، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، يوليو 2014م.
75. رجب الطاهر مسعود الختروشي: أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الآداب، العدد الرابع والعشرون، الجزء الثاني، الزاوية، ديسمبر 2017م.

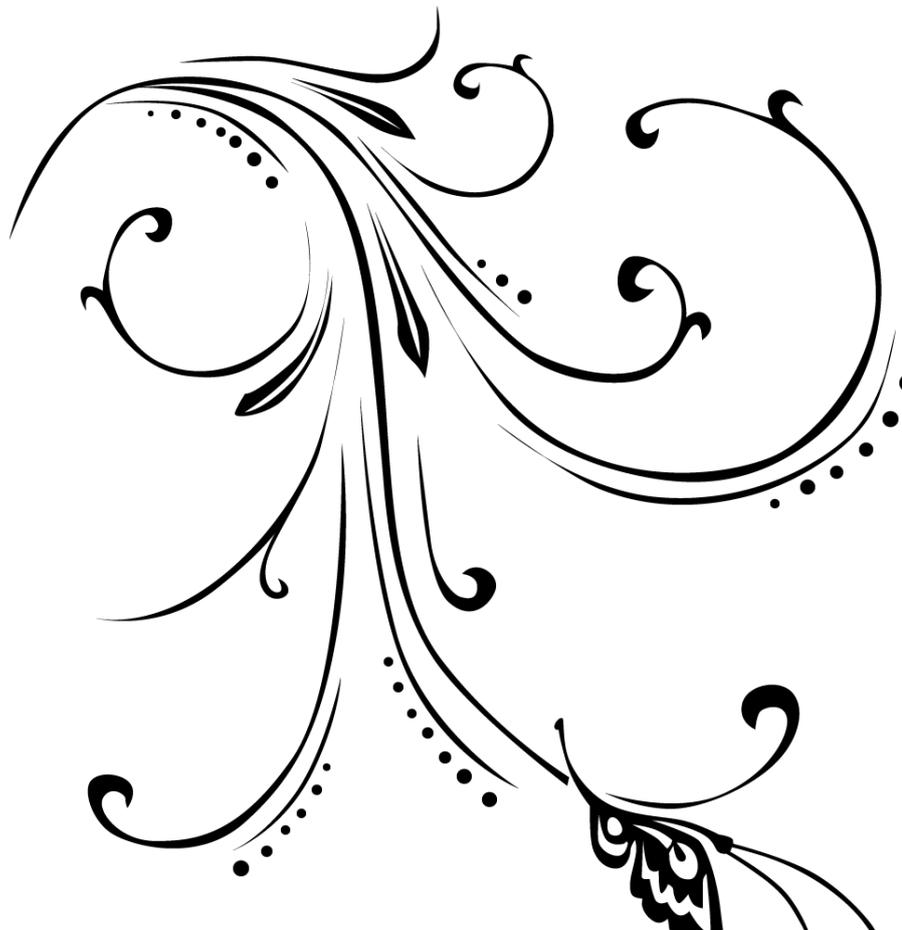
76. رشيد سعادة: مهارات وخصائص القائد الفعال، دراسات نفسية وتربوية، العدد 06 جوان، غرداية، 2011م.
77. سعاد مصطفى فرحات: أهمية تنمية المهارات الإجتماعية في تعديل السلوك العدوانى للطفل من ذوي الإعاقة البصرية، المجلة الجامعة، جامعة الزاوية، العدد السادس عشر، المجلد الأول، فبراير-2014م.
78. الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء تبسة، 2022.
79. عاطف عبد المجيد: تنمية المراحل - المهارات جوانبها وكيفية قياسها، نشرة دورية، القاهرة، العدد 101، أوت 2018م.
80. القانون رقم 83-14 مؤرخ في 2 يونيو 1983م المتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي، ج ر، عدد 28 صادر بتاريخ 3 يوليو 1983م، معدل ومتمم بالقانون رقم 04-17 المؤرخ في 10 نوفمبر 2004م، ج ر، عدد 72 صادر بتاريخ 13 نوفمبر 2004م.

خامسا: المواقع الإلكترونية:

81. علي حامد هارون حامد: معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، كلية الفنون والإعلام، جامعة مصراتة، A. Hamid @ media.misuratan.edu.ly.
82. محمود فتوح محمد سعادات: مهارات الاتصال الفعال، Net. www.alukah.net.



الملاحق





وزارة التعليم و العالي و البحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل
استمارة الدراسة.

أخي الموظف أختي الموظفة السلام عليكم وبعد:

في إطار الإعداد لمذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل، بعنوان: "المهارات الاتصالية للقائد ودورها في اتخاذ القرار" - دراسة ميدانية بوكالة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بولاية تبسة- نضع بين يديك هذه الاستمارة ونحن نرجو من حضرتك تعاونك معنا بالإجابة على عباراتها بكل صراحة وموضوعية.

ملاحظة: من فضلك ضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

لعلمكم أن إجاباتك تبقى سرية ولا تُستخدم إلا لأغراض علمية.

شكراً على تعاونك معنا.

إشراف الدكتور:

جيلي فاتح

إعداد الطالبتين:

- جدواني سمر

- صميذة راضية

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1- النوع: ذكر أنثى
- 2- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج غير ذلك
- 3- السن: أقل من 25 من 25-35 سنة من 36-45 سنة
من 45-55 سنة من 66 فما فوق
- 4- المؤهل التعليمي: ثانوي ليسانس ماجستير دكتوراه
- 5- المركز الوظيفي: إدارة دنيا إدارة وسطى إدارة عليا
- 6- مدة الخدمة: أقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات من 11-15 سنة
من 16-20 سنة من 21 فما فوق

المحور الثاني: للمهارات التنظيمية للقائد في المؤسسة دور في المشاركة في اتخاذ القرار.

- 7- هل يقوم القائد بمشاركتك في عملية اتخاذ القرار؟
 نعم لا أحيانا
- 8- هل يمتلك القائد المهارات اللازمة لحل المشكلات عند إتخاذ القرار؟
 نعم لا أحيانا
- 9- هل يشاركك القائد في جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة القائمة؟
 نعم لا أحيانا
- 10- هل يشاركك القائد في إيجاد الحلول الممكنة عند إتخاذ القرار؟
 نعم لا أحيانا
- 11- برأيك هل يستفيد القائد من مشاركة خبراتك في تحليل البدائل لمعالجة المشكلة؟
 نعم لا أحيانا
- 12- هل يشاركك القائد في طرح الأسئلة والتعبير عن رأيك أثناء الاجتماع؟
 نعم لا أحيانا
- 13- هل يتمتع القائد بالقدرة على ضبط النقاش أثناء الاجتماع؟
 نعم لا أحيانا
- 14- هل للقائد القدرة والمهارة في إدارة الاجتماع؟
 نعم لا أحيانا

15- هل للقائد القدرة على إدارة الصراع بشكل جيد بين المرؤوسين؟.

نعم لا أحيانا

16- هل يحرص القائد على توفير خطط بديلة لمواجهة الأزمات؟.

نعم لا أحيانا

17- هل يتجنب القائد النمط التسلطي أثناء اتخاذ القرار؟.

نعم لا أحيانا

18- هل يتمتع القائد بمهارة التخطيط المسبق لتنفيذ أعمال المنظمة؟.

نعم لا أحيانا

19- هل يتحلى القائد بمهارة تنظيم الوقت وحسن استغلاله؟.

نعم لا أحيانا

20- هل يمتلك القائد مهارة تحديد الأولويات الأساسية على الثانوية؟.

نعم لا أحيانا

21- هل يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في السلطة؟.

نعم لا أحيانا

22- هل يحرص القائد على تشجيع العاملين ماديا ومعنويا؟.

نعم لا أحيانا

23- هل يحرص القائد على تطوير السياسات والإجراءات اللازمة لإدارة الموارد البشرية؟.

نعم لا أحيانا

24- هل سبق لك أن قدمت اقتراحات عند اتخاذ القرار بالمؤسسة؟.

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، كيف كان موقف الإدارة منها؟.

أخذها بعين الاعتبار أهملتها

..... أخرى تذكر:

25- هل أنت مستعد لمناقشة القرارات التي تصدرها مؤسستك؟.

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بلا، لماذا؟.

لا تتماشى مع أهدافك لم يؤخذ رأيك فيها

أخرى تذكر:

المحور الثالث: للمهارات الإنسانية للقائد في المؤسسة دور في ترشيد قراراته.

26- هل يحرص القائد على تعزيز الثقة بينه وبينك للتوصل إلى قرار رشيد؟.

نعم لا أحيانا

27- هل يحرص القائد على تمثين العلاقات الإنسانية بينه وبين المرؤوسين؟.

نعم لا أحيانا

28- برأيك إقامة القائد لعلاقات مختلفة مع مرؤوسيه، هل تزيد من قوة رشادة قراره؟.

نعم لا أحيانا

29- هل يمتلك القائد القدرة على حل الخلافات بين المرؤوسين؟.

نعم لا أحيانا

30- هل يتقبل القائد الاقتراحات والانتقادات للوصول إلى قرار مناسب؟.

نعم لا أحيانا

31- هل يحرص القائد على ترشيدك وتوجيهك والتنسيق بين مناقشاتك للوصول إلى قرار رشيد؟.

نعم لا أحيانا

32- هل يحرص القائد على خلق جو من التنافس بينك وبين زملائك؟.

نعم لا أحيانا

33- هل يمتلك القائد فن التعاون والتواصل مع المرؤوسين؟.

نعم لا أحيانا

34- هل يسعى القائد إلى تخفيف ضغوطك النفسية؟.

نعم لا أحيانا

35- هل يمتلك القائد قدرة تنمية مهارات المرؤوسين؟.

نعم لا أحيانا

36- هل يقدم لك القائد عبارات الثناء الشفوية لتشجيعك والتوصل إلى قرار رشيد؟.

نعم لا أحيانا

37- هل يأخذ القائد مواهبك بعين الاعتبار؟.

نعم لا أحيانا

38- برأيك هل التحفيز الإيجابي الذي يقدمه القائد لمروؤسيه يساعده في تبني قرار رشيد؟.

نعم لا أحيانا

39- هل تواجه صعوبات في فهم قرارات المؤسسة؟.

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم، ما نوع هاته الصعوبات؟.....

.....

40- برأيك هل تساهم المهارات الإنسانية في زيادة فعالية العمل بالمؤسسة؟.

نعم لا

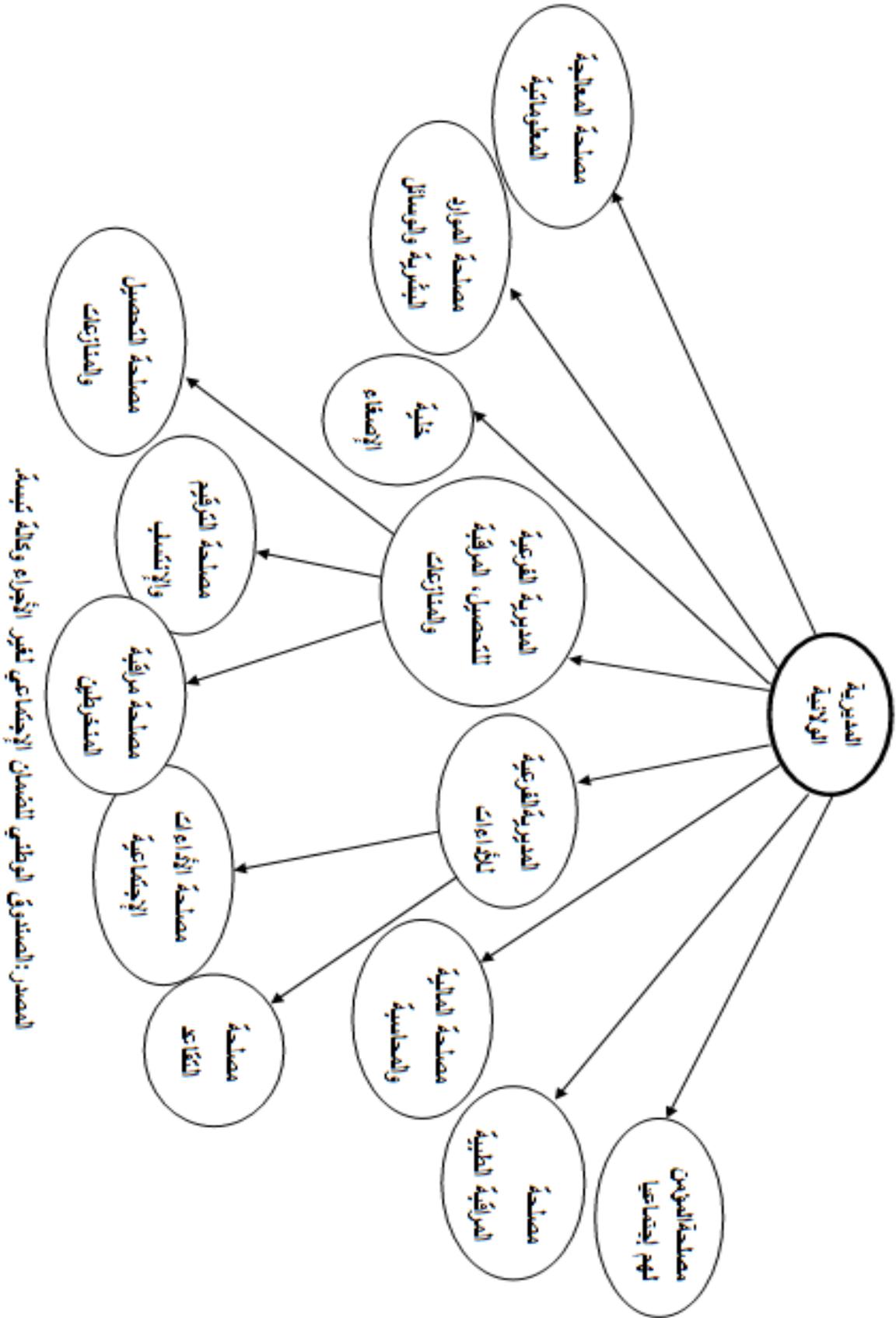
- في حالة الإجابة بنعم، هل تساهم في:

سهولة نقل المعلومة بث روح الجماعة التحفيز المعنوي

أخرى تذكر:

.....

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لوكالة الضمان الإجتماعي لغير الأجراء -ولاية تبسة-.





الجمهورية الأردنية الهاشمية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

المرجع رقم : / ١٩٨٩ / ق ع ا ج / ٢٠٢٢/ 20222

إلى السيد (ة) : ذوالفريد

مدير الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
مكاتب تبسة

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام،

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم

بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم : وكالة تبسة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأفراد

الطالب : محمد راضية

الطالب : جواد نعيم

التخصص : علم الاجتماع وتنظيم وعمل

موضوع البحث : الدراسات الاتصالية للقائد ودوره في اتخاذ القرار

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

في : ٢٠٢٢ / ٠٢ / ٠٧

المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

مدير الوكالة الوطنية



رئيس قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية د. مطلاوي

د. جمال فلاح

المذكرة: المهارات الإتصالية للقائد ودورها في إتخاذ القرار في المؤسسة.

تحت اشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

جبلي فاتح

صميذة راضية - جدواني سمر

تهدف دراستنا للإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل للمهارات التنظيمية للقائد في المؤسسة دور في المشاركة في إتخاذ القرار؟.

2- هل للمهارات الإنسانية للقائد في المؤسسة دور في ترشيد قراراته؟.

قصد الإجابة عن الأسئلة إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي بغية التعرف على دور المهارات الإتصالية للقائد في إتخاذ القرار في المؤسسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الإعتداد على أسلوب المسح الشامل، وعليه فإن عينة دراستنا بلغت 50 مفردة.

وبينت نتائج الدراسة أن للمهارات الإتصالية للقائد دور في إتخاذ القرار في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإتصال التنظيمي، المهارات الإتصالية للقائد، إتخاذ القرار.

Summary of the study:

Note: The commander's communication skills and role in decision-making in the organization.

Prepared by the two students:

* Smida Radhia

* Djedouani Samar

Supervision of prof:

djebli fateh

Our study aims to answer the following questions:

1- Does the organizational skills of the leader of the institution have a role to play in participating in decision-making?

2. Does the human skills of the leader of the institution have a role to play in rationalizing his decisions?

In order to answer the questions we relied on the analytical descriptive approach in order to identify the role of the commander's communication skills in decision-making in the institution, and to achieve the goal of the study was based on the method of comprehensive survey, so our study sample amounted to 50 singles. The results of the study showed that the commander's communication skills played a role in decision-making in the institution.

Keywords: Organizational communication, commander communication skills, decision-making.