



جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي  
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الإجتماعية

الموضوع:

الأساليب القيادية وأثرها على الإتصال التنظيمي لدى الموظفين داخل  
المؤسسة

دراسة ميدانية لإدارة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر

-الوادي-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل.

إشراف الأستاذة :

لطيفة عريق

إعداد الطالبة:

بهجة بن ياية

السنة الجامعية: 2015-2016





جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي  
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الإجتماعية

الموضوع:

الأساليب القيادية وأثرها على الإتصال التنظيمي لدى الموظفين داخل  
المؤسسة

دراسة ميدانية لإدارة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر

-الوادي-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل.

إشراف الأستاذة :

لطيفة عريق

إعداد الطالبة:

بهجة بن ياية

السنة الجامعية: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: ﴿ وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ  
كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ  
أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ  
صَادِقِينَ، قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا  
بِمَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة / الآيتان (31-32)

## شكر وتقدير :

الحمد لله حمدا كثيرا يوافي نعمه ويكافئ مزيده.

ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين أما بعد:

الشكر لله عز وجل الذي خلقنا، ومنا علينا بحواس خاصة للتعلم، من سمع وبصر وفؤاد، وجعلنا نهتدي به إلى طريق البحث والعلم والمعرفة، كما اشكره ايضا على توفيقه ومنحه الصبر لي والتحمل على اتمام هذا العمل فأرجو منه حسن الختام وحسن الجزاء وباسم عبارات التقدير والعرفان اتقدم بجزيل الشكر الى الاستاذة الفاضلة المشرفة «لطيفة عريق» التي لم تبخل علي بتوجيهاتها وإرشاداتها القيمة وبثروتها العلمية جعلها الله منارة من منارات العلم وجزاها الله خير الجزاء.

كما لا يفوتني ان اتقدم بجزيل الشكر الى كافة اساتذة علم الاجتماع الذين رافقوني خلال

السنوات الجامعية.

كما اتقدم بشكري ايضا لأفراد عينة الدراسة الذين تجاوزوا معي وساعدوني وقدموا لي

التسهيلات لتطبيق الدراسة الميدانية.

واخيرا اتقدم باسمي عبارات الشكر و التقدير الى الاخوة بمكتبة الرسالة الذين سهروا على

انجاز هذه المذكرة وإخراجها في أحسن صورة.

والى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب او بعيد ولو بكلمة طيبة ودعاء صادق.

اليكم جميعاً جزيل الشكر وفقني الله واياكم الى ما يحبه ويرضاه.

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب القيادية المتبعة في إدارة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي وأثرها على الإتصال التنظيمي لدى الموظفين داخلها ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

- ماهي الأساليب القيادية المتبعة في المؤسسة وأثرها على الإتصال التنظيمي لدى الموظفين داخلها ؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي تتفرع تساؤلات جزئية وهي :

- هل يؤثر الأسلوب القيادي الديكتاتوري على الإتصال التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة؟

- هل يؤثر الأسلوب القيادي الديمقراطي على الإتصال التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة؟

- هل يؤثر الأسلوب القيادي الفوضوي على الإتصال التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة؟

ولقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي قصد التعرف على الآثار التي تحدثها هذه الأساليب على الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة .

شمل المجتمع الإحصائي على واحد وعشرون موظف وموظفة من إدارة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بالجامعة ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها :

- الأسلوب القيادي الديكتاتوري هو السائد على عملية الإتصال التنظيمي لدى الموظفين داخل الجامعة .

- الأسلوب القيادي الديمقراطي هو السائد على عملية الإتصال التنظيمي لدى الموظفين داخل الجامعة .

- الأسلوب القيادي الفوضوي ليس هو السائد على عملية الإتصال التنظيمي لدى الموظفين داخل الجامعة .

## **Résumé d'étude:**

Cette étude visait à identifier les styles de leadership dans la gestion de la Faculté des sciences sociales et sciences humaines de l'université de Hamma Lakhdar el-Oued et son impact sur la communication organisationnelle parmi le personnel par le biais de la réponse à la question principale:

- Ce qui sont des méthodes utilisées dans votre organisation et leur impact sur la communication organisationnelle parmi le personnel en leur sein? De cette question principale questions partielles de branchement:
  - Comment le style de leadership dictatorial affecte la communication organisationnelle parmi le personnel au sein de l'entreprise?
  - Comment le style de leadership démocratique affecte la communication organisationnelle parmi le personnel au sein de l'entreprise?

- Comment le style de leadership chaotique affecte la communication organisationnelle parmi le personnel au sein de l'entreprise?

J'ai misé sur descriptif afin d'identifier les effets de ces méthodes sur la communication organisationnelle au sein de l'entreprise.

La société statistique comprend vingt et un employé et un employé du Département de la gestion et de la Faculté des lettres et Sciences Sociales de l'université et parmi leurs conclusions:

- Style de leadership dictatorial est répandu sur les processus de communication organisationnelle au sein personnel au sein de l'université.
- Le Style de leadership démocratique est répandu sur les processus de communication organisationnelle au sein personnel au sein de l'université.
- Les style Chaotique de leadership est pas dominante dans le processus de communication entre le personnel de l'organisation au sein de l'université.

فهرس المحتويات

| الصفحة                                 | الموضوع                                      |
|--|--|
|  | شكر وتقدير                                   |
|  | ملخص الدراسة باللغة العربية                  |
|  | ملخص الدراسة باللغة الفرنسية                 |
|  | فهرس المحتويات                               |
|  | فهرس الجداول                                 |
|  | فهرس الأشكال                                 |
| أ-ج                                    | مقدمة  |
| <b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>      |  |
| 17                                     | 1- الاشكالية                                 |
| 19                                     | 2- اسباب اختيار الموضوع                      |
| 20                                     | 3- أهمية وأهداف الدراسة                      |
| 20                                     | 4- منهج وفرضيات الدراسة                      |
| 22                                     | 5- تحديد مفاهيم الدراسة                      |
| 26                                     | 6- الدراسات السابقة                          |
| <b>الفصل الثاني: الأساليب القيادية</b> |  |
| 33                                     | تمهيد  |
| 34                                     | 1- أهمية القيادة                             |
| 35                                     | 2- مكونات الوضع القيادي والعوامل المؤثرة فيه |
| 39                                     | 3- أساليب وأنواع القيادة ومهاراتها           |

## فهرس المحتويات

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| 46  | 4- وظائف القيادة                   |
| 47  | 5- نظريات القيادة                  |
| <b>الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي</b>       |                                    |
| 62  | تمهيد                              |
| 63  | 1- نشأة الاتصال التنظيمي           |
| 65  | 2- اهمية الاتصال التنظيمي          |
| 69  | 3- انواع الاتصال التنظيمي          |
| 85  | 4- معيقات الاتصال التنظيمي         |
| 88  | 5- نظريات الاتصال ونماذجه          |
| <b>الفصل الرابع: المؤسسة</b>                |                                    |
| 99  | تمهيد                              |
| 100   | 1- اهداف المؤسسة                   |
| 102   | 2- خصائص المؤسسة                   |
| 104   | 3- انواع المؤسسة                   |
| 107   | 4- وظائف المؤسسة                   |
| 109   | 5- نظريات المؤسسة                  |
| <b>الفصل الخامس: الاطار المنهجي للدراسة</b> |                                    |
| 116   | تمهيد                              |
| 117   | 1- مجال الدراسة                    |
| 119   | 2- المجتمع الاحصائي واسلوب التحليل |
| 120   | 3- الادوات المستخدمة في الدراسة    |

## فهرس المحتويات

| الفصل السادس: تحليل البيانات وتفسيرها والاستنتاجات العامة |                            |
|---|----------------------------|
| 125   | تمهيد                      |
| 126   | 1- تحليل البيانات وتفسيرها |
| 156   | 2- الاستنتاجات العامة      |
| 166   | -الإقتراحات والتوصيات      |
| 168   | خاتمة                      |
| 171   | قائمة المراجع              |
|   | الملاحق                    |

فهرس الجداول

| الرقم | عنوان الجدول  | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1     | يوضح مجموعة أفراد المقابلة وفترات التقاء الباحثة بهم                                      | 122    |
| 2     | يوضح نوع الجنس لدى المبحوثين  | 126    |
| 3     | يوضح المستوى التعليمي لدى المبحوثين   | 127    |
| 4     | يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين  | 128    |
| 5     | يوضح مستوى الأقدمية لدى المبحوثين   | 128    |
| 6     | يوضح اذا كان المسؤول يفرض رأيه أثناء الاجتماعات   | 129    |
| 7     | يوضح ان المسؤول غير واثق من القرارات التي يتخذها<br>بخصوص الأعمال المنجزة من طرف الموظفين | 130    |
| 8     | يوضح مدى اجبار المسؤول على القيام بأعمال ليس من<br>اختصاصك ويرغمك على تنفيذها             | 131    |
| 9     | يوضح مدى اعتبار المسؤول المناقشة وتبادل الآراء مضيعة<br>للوقت                             | 132    |
| 10    | يوضح ما مدى حرص المسؤول على نجازك للعمل مهما كانت<br>ظروفك                                | 133    |
| 11    | يوضح هل المسؤول يقوم بالرقابة اليومية على طريقة ادائك<br>لعملك                            | 134    |
| 12    | يوضح ما مدى امتياز المسؤول بالمرونة في تعامله مع الموظفين                                 | 135    |
| 13    | يوضح مدى تفويض المسؤول البعض من صلاحياته لمن يثق<br>من الموظفين                           | 136    |
| 14    | يوضح مدى تشجيع المسؤول على نشر ثقافة التعاون بين<br>الموظفين                              | 137    |
| 15    | يوضح مدى سماح المسؤول بالمشاركة للموظفين في إتخاذ<br>القرارات                             | 138    |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 139 | يوضح مدى تفويض المسؤول كامل صلاحياته لغيره   | 16 |
| 140 | يوضح مدى تقبل المسؤول لأي تغيير يقترحه الموظفين في طريقة العمل                                     | 17 |
| 142 | يوضح مدى ترك المسؤول الحرية التامة لك في ممارسة عملك   | 18 |
| 143 | يوضح مدى تساهل المسؤول مع الموظفين القصرين في اعمالهم  | 19 |
| 144 | يوضح مدى تجنب المسؤول التدخل في حل المشكلات والسيطرة عليها   | 20 |
| 145 | يوضح مدى إتصالك بالزملاء في الاقسام الأخرى   | 21 |
| 146 | يوضح مدى إتصالك بالزملاء في القسم الذي تعمل فيه  | 22 |
| 147 | يوضح ما مدى ابلاغكم بالتعليمات والقرارات عن طريق الاعلانات   | 23 |
| 148 | يوضح ما مدى إبلاغكم بالتعليمات والقرارات عن طريق الهاتف  | 24 |
| 149 | يوضح ما مدى إعتبار ان الاجتماعات احد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات اليك                   | 25 |
| 150 | يوضح هل المعلومات من طرف الإدارة تصلك في الوقت المناسب   | 26 |
| 151 | يوضح ان المعلومة المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة  | 27 |
| 152 | يوضح مدى اتاحة الإدارة فرصة لكم للاتصال بها  | 28 |
| 153 | يوضح مدى ايجاد الصعوبة في الحصول على توضيحات من الإدارة في حالة غموض الاعلانات أو الرسائل الادارية | 29 |
| 154 | يوضح في رأيك النوع الغالب من الاتصالات في المؤسسة  | 30 |
| 155 | يوضح رأيك بعملية الاتصال في المؤسسة التي تعمل فيها   | 31 |

فهرس الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                    | الرقم |
|--------|--|-------|
| 41     | يوضح تطور أساليب القيادة                       | 1     |
| 52     | يوضح العوامل الموقفة المؤثرة على فاعلية القائد | 2     |
| 54     | يوضح نموذج هيرسي- بلا نكارد                    | 3     |
| 70     | يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته                  | 4     |
| 71     | يوضح الاتصال الرسمي النازل                     | 5     |
| 72     | يوضح الاتصال رسمي الصاعد                       | 6     |
| 79     | يوضح نموذج الاتصال على شكل عجلة                | 7     |
| 80     | يوضح نموذج الاتصال على شكل سلسلة               | 8     |
| 81     | يوضح نموذج الاتصال على شكل دائرة               | 9     |
| 82     | يوضح نموذج الاتصال على شكل الحرف (y)           | 10    |
| 93     | يوضح نموذج أرسطو للاتصال                       | 11    |
| 95     | يوضح نموذج لا سويل للاتصال                     | 12    |
| 96     | يوضح نموذج شانون وويفر للاتصال                 | 13    |

تعتبر القيادة من الموضوعات التي لقيت ولا تزال إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والعلماء، نظراً ليلعبه العنصر البشري في المؤسسة وذلك من حيث المحافظة على المؤسسة ونجاحها ، وإستمرارها وزيادة فعاليتها وكذا من خلال مايقوم به المسؤول في إحداث التأثير المراد على سلوك الموظفين ، من حيث التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ، فعملية القيادة ضرورية في كل المؤسسات بمختلف أنواعها ، لذا نرى العديد من المؤسسات الناجحة يرجع سر نجاحها وتقدمها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيهم، وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقات لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

والمؤسسة بإعتبارها مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة ، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضاً، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف و الغايات ، وإشباع حاجاتهم ، وهم بذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس ، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات هذه التفاعلات تحكمها في الغالب أشكال وأساليب معينة من الإتصال .

والملاحظ أن الإتصال في التنظيم أصبح يثير إهتمام الموظفين فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات.

إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ، ومشاكلهم داخل المؤسسة فعملية إتصال هذه تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين الموظفين والإدارة ، وبالتالي فالاتصال يعمل على خلق جو

تعاوني ، مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات ، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك ، والثقة المتبادلة ، مما يؤدي إلى إتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف . وعليه فإن هذه الدراسة تقوم على كيفية إختيار الأسلوب القيادي الملائم لكل مؤسسة والأثر الذي يحدثه على عملية الإتصال التنظيمي لدى الموظفين سواءً بالسلب أو بالإيجاب ومن أجل الكشف عن حيثيات هذا الأثر وبناءً على هذه الإعتبارات تأتي أهمية الدراسة التي تندرج تحت عنوان "الأساليب القيادية وأثرها على الإتصال التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة" . والذي تم تقسيم فصوله كالآتي :

**الفصل الأول: موضوع الدراسة :** تم فيه تناول إشكالية الدراسة وتوضيح أهميتها وأهدافها ، وأسباب إختيارها ، وكذا تحديد المفاهيم ، وأخيرا الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني : الأساليب القيادية :** تم فيه التطرق لأهمية القيادة ، ومكونات الوضع القيادي والعوامل المؤثرة فيه ، ثم أساليب وأنواع القيادة ومهاراتها ، إضافة إلى وظائفها ونظرياتها .

**الفصل الثالث: الإتصال التنظيمي :** تم فيه التطرق إلى نشأة الإتصال التنظيمي ، أهميته وأنواعه ، كذا معيقات الإتصال التنظيمي وأخيراً نظرياته ونماذجه .

**الفصل الرابع: المؤسسة :** وتم التطرق فيه إلى أهداف المؤسسة وخصائصها وكذلك أنواعها ووظائفها وأخيراً نظرياتها .

**الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة:** وتم فيه تحديد مجالات الدراسة ، كما تم فيه إختيار مجتمع البحث ثم الأدوات المستخدمة في الدراسة .

الفصل السادس: تحليل البيانات و تفسيرها والإستنتاجات العامة : تم فيه معالجة المعطيات الميدانية من خلال عرض البيانات و تحليلها ثم الإستنتاجات العامة وبعض الإقتراحات والتوصيات وأخيراً خاتمة.

# الجانب النظري

# الفصل الأول: موضوع الدراسة

1- الإشكالية

2- أسباب إختيار الموضوع

3- أهمية وأهداف الدراسة

4- منهج و فرضيات الدراسة

5- تحديد مفاهيم الدراسة

6- الدراسات السابقة

تمهيد :

يكتسي الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة أهمية بالغة من خلال تحديد المعالم الكبرى لموضوع الدراسة لذا سنحاول في هذه الخطوة طرح إشكالية الدراسة، وأسباب ودوافع إختيار الموضوع، والأهداف التي نسعى للوصول إليها والأهمية التي يمثلها مع تحديد المفاهيم الأساسية والمكملة مع التطرق للدراسات السابقة.

### 1-الإشكالية :

تعد المؤسسة نظاما مفتوحا يتفاعل مع البيئة الخارجية فنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها المرجوة يرجع بالضرورة إلى كفاءة مواردها البشرية لأن العقل المدبر والقوة التي من خلالها يتم إستغلال جميع الإمكانيات المادية بالمؤسسة فمما لا شك فيه أن بيئة العمل التي تعمل فيها هذه الموارد ما هي إلا مجموعات عمل مناط بها تنفيذ الخطط التنظيمية فتنفيذ هذه الخطط من طرف هؤلاء الموظفين يحتاج إلى قيادات قادرة على التكيف مع عواطف التغيير أو ضد آثارها السلبية والتي تكون أيضا قادرة على تطوير الإمكانيات المادية والبشرية المحدودة وتعظيمها والحفاظ عليها لأنه لا جماعة دون قيادة ولا قيادة دون جماعة لذلك فالقيادة تعد ظاهرة عامة في المجتمع وتوجد في المجتمعات كلها بصرف النظر عن نظامها الإقتصادي والإجتماعي سواء كان المجتمع رأسماليا أو إشتراكيا لذا يجب من الضروري على كل مؤسسة أن تختار

القائد المؤهل والحكيم الذي يستطيع أن يتعامل مع أفرادها بل ويخلق عوامل مشتركة بينهم يستطيع من خلالها توجيههم الوجهة الصحيحة لتنفيذ ما يطلب منهم تأديته من أعمال في ظروف ملائمة وبروح التعاون والتنسيق التام وهذا يتم من خلال التفاعلات التي تحدث بين هؤلاء الأفراد أو الموظفين داخل المؤسسة عن طريق وجود عملية الإتصال فيما بينهم لأنه يعتبر ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي مؤسسة بالإضافة إلى ذلك أهميته الكبرى بين الناس، فهو الوسيلة التي يتبادل بها الأشخاص المعلومات فيما بينهم وتتيح لهم فرص التفاهم والتواصل وتبادل وجهات النظر كما أن عملية الإتصال تستوجب الدقة والحذر في إنقاء الألفاظ ووضوحها بغرض فهم الرسالة وإستيعابها

فقد أكد الدين الإسلامي الحنيف على أهمية الإتصال وضرورة دفع الحوار و إحترام إنسانية الفرد من خلال هذه العملية فالنشاط الإنساني بوجه عام يقوم و بالدرجة الأولى على الإتصال وبدونه لا تقوم علاقته .

و بوجود الإتصال يمكن للموظفين الوقوف على الصورة الحقيقية ليسيير العمل مما يولد الشعور بالرضا والإستقرار النفسي ومنه يمكن تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الموظف على حد سواء و بطبيعة الحال هذا راجع إلى نمط أو نوع الأسلوب القيادي الملائم لظروف الموظفين بالمؤسسة قد تؤدي إلى عدم تحقق أهدافها.

وكذلك ترشيح القادة في الوظائف لا تتناسب مع خيراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي إلى

عدم تحقيق ما هو مطلوب منهم مما يجعلهم يلجؤون أو ينتهجون بعض الأساليب القيادية التي تحمل نوعا من الصرامة والتخويف وذلك للتغلب على جوانب الضعف في عملهم مما قد يضاعف من وجود المشاكل في العمل وخاصة إتصال الموظفين.

ومن هذا المنطلق فالسؤال الرئيسي لإشكالية البحث هو:

ماهي الأساليب القيادية المتبعة في المؤسسة وأثرها على الإتصال التنظيمي لدى الموظفين داخلها ؟

ولقد أدرجنا ضمن هذا التساؤل بعض من التساؤلات الفرعية وهي كآآتي :

- هل يؤثر الأسلوب القيادي الديكتاتوري على الإتصال التنظيمي لدى الموظفين ؟
- هل يؤثر الأسلوب القيادي الديمقراطي على الإتصال التنظيمي لدى الموظفين ؟
- هل يؤثر الأسلوب القيادي الفوضوي على الإتصال التنظيمي لدى الموظفين ؟

## 2- أسباب اختيار الموضوع:

1. محاولة توضيح طبيعة او نمط الأسلوب القيادي السائد في إحدى مؤسساتنا وأثرها على الإتصال التنظيمي داخلها.

2. الوقوف على عناصر العملية القيادية داخل المؤسسة .

### 3- أهمية واهداف الدراسة :

لموضوع " الاساليب القيادية واثرها على الاتصال التنظيمي لدى الموظفين داخل

المؤسسة " أهداف وأهمية يسعى الى تحقيقها تمثلت في :

1- يعتبر موضوع كل من القيادة والإتصال التنظيمي في المؤسسة من الموضوعات

الهامة والحساسة التي تتطلب الدراسة لما لها من دور كبير في التنمية.

3- التعرف على واقع الاتصال داخل المؤسسة من خلال ممارسة هذه الاساليب .

4- تساعد على القاء الضوء على العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة بسبب

تأثير هذه الاساليب على اتصال العاملين مما يساعد في وضع حلول المناسبة والتي

من شأنها ان تحقق الانسجام في المؤسسة .

### 4- منهج وفرضيات الدراسة:

1- **منهج الدراسة :** إن طبيعة المشكلة والاهداف التي يسعى اليها الباحث لتحقيقها

تفرض عليه تحديد منهج معين لتطبيقه في دراسته ، فالمنهج لهم اهمية بالغة في

تحديد الاهداف ودقة النتائج ، ونظرا لكون موضوع الدراسة يهدف الى الاجابة عن

التساؤل الرئيسي والمتمثل في :

ماهي الأساليب القيادية المتبعة في المؤسسة وأثرها على الإتصال التنظيمي لدى الموظفين داخلها ؟

فقد استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي الذي يعرف بأنه " أسلوب من الأساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ، ودقيقة عن ظاهرة او موضوع محدد من خلال فترات او فترة زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة .<sup>1</sup>

ويرجع اختيار المنهج الوصفي في الدراسة الحالية قصد التعرف على الآثار الناجمة عن إتباع أسلوب قيادي بعينه عن الآخر داخل المؤسسة خاصة على الإتصال بالموظفين .

## 2- فرضيات الدراسة :

ارتكزت الدراسة الحالية حول " الاساليب القيادية وأثرها على الاتصال التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة " على اربعة فرضيات وهي :

### الفرضية العامة :

تؤثر الأساليب القيادية المتبعة في المؤسسة على الإتصال التنظيمي لدى الموظفين

<sup>1</sup> محمد عبيدات . منهجية البحث العلمي والقواعد والمداخل والتطبيقات . (د.م.ن) : دار وائل للنشر . 1999 .

داخلها.

### الفرضيات الجزئية :

أ- الاسلوب القيادي الديكتاتوري هو السائد في عملية الاتصال لدى الموظفين داخل المؤسسة.

ب- الاسلوب القيادي الديمقراطي هو السائد في عملية الاتصال لدى الموظفين داخل المؤسسة .

ج- الاسلوب القيادي الفوضوي هو السائد في عملية الاتصال لدى الموظفين داخل المؤسسة .

### 5- تحديد مفاهيم الدراسة :

يحاول الباحث في هذا المجال من الدراسة توضيح ابرز المصطلحات والمفاهيم المستخدمة فيها، التي تعينه على توضيح المشكلة المبحوثة واستقرار معانيها عند القارئ وهي :

#### 1- مفهوم القيادة :

أ- لغة : اذا تم الرجوع الى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة ، وجد ان كلمة يبدأ او يقود او يحكم ويتفق مع (arbien)من الفعل اليوناني

(leadership) القيادة تعني الشخص (lareder) ومعناه يحرك أو يقود ، أما كلمة

قائد ( Agere) الفعل اللاتيني الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين . اي بمعنى

هناك علاقة بين شخصين يوجه و اشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه.<sup>1</sup>

ب- اصطلاحا : يعرف البعض القيادة بأنها مجرد التفكير فيما يفعله من لديهم

السلطة .<sup>2</sup>

القيادة هي قدرة الفرد القائد على التأثير في الاخرين بالشكل المرغوب فيه من خلال

ابداعه في مجال عمله مستندا الى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص

مصدر اعجاب و قدرة التأثير في الاخرين .<sup>3</sup>

### ج- المفهوم الإجرائي للقيادة

هي أن يؤدي العمل من خلال الناس ، وهذا التعريف يهتم بإنجاز العمل أكثر مما

يهتم بهؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل وقد تغير ذلك الآن ، فإذا لم يتم قيادة

الناس بطريقة سليمة فسوف يتعثر العمل ، فالموظف الجديد يحتاج إلى ثقة الناس ،

ويحتاج إلى أن يثق هو في المنشأة أو المنظمة التي يعمل بها.

1- نواف كنعان ، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة ، ط1، الأردن، 2007، ص ص 86-87.

2- جرينت كيث ، تر: حسين التلاوي ، القيادة مقدمة قصيرة جدا، القاهرة : كلمات عربية للترجمة والنشر ، 2012، ط1 ، ص 11.

3- منصور بن ماجد بن مسعود بن عبد العزيز آل مسعود ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الادارة المحلية، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ، (د.س. ن ) ، ص 8 .

## 2- تعريف القائد :

حيث يعرف حامد عبد السلام زهران بأنه :

" أي شخص يقود جماعة من الأفراد ويؤثر في سلوكهم ويوجه عملهم ، فهو بهذا

المعنى يكون بؤرة لسلوك أعضاء الجماعة ويكون الشخص المركزي في الجماعة.<sup>1</sup>

## 3- تعريف الأسلوب القيادي :

هو أسلوب القائد وطريقته في عملية التأثير على موظفيه.<sup>2</sup>

## 4- تعريف الأسلوب الديكتاتوري :

يتميز القائد بمركزية السلطة المطلقة ، ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد

والإجبار وإستعمال مبدأ الخوف ، وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب لمرؤوسيه وخوفاً

من العقاب يسلك المرؤوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد.<sup>3</sup>

## 5- تعريف الأسلوب الديمقراطي :

يتميز هذا النمط بإهتمامه الكبير بكل من الأفراد والعمل أو الإنتاج، وأنه ذلك

الأسلوب القيادي الذي يستند إلى مشاركة الآخرين في حل المشاكل ، وإتخاذ

القرارات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حامد عبد السلام زهران، علم النفس الإجتماعي ، القاهرة : عالم الكتب ، 1984 ، ط6، ص 273.

<sup>2</sup> أحمد الصالح سالم- معمر دوقات ، السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، 2015، ص 7.

<sup>3</sup> فؤاد الشيخ سالم ، زياد رمضان ، أميمه الدمان ، محسن مخامرة ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الأردن : شركة الشرق الأوسط، ( د.س.ن ) ، ط6، ص 195.

6- تعريف الأسلوب الفوضوي: (نمط الحرية المطلقة ) : يتميز هذا النمط بتوافر الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في إتخاذ القرارات مع أدنى حد من مشاركة القائد أو تدخله.<sup>2</sup>

7- تعريف المؤسسة:

أ- لغة: المؤسسة ( جمع مؤسسات ) جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية إجتماعية خيرية وعلمية وإقتصادية.<sup>3</sup>

ب- إصطلاحاً:

إن المؤسسة هي المكان الذي ينتظم فيه عمل الكائنات البشرية وتتفاعل فيه الأنشطة للتأثير على الطبيعة وعلى الموارد الأولية للحصول على نتائج ضرورية.<sup>4</sup>

ج- التعريف الإجرائي للمؤسسة :

المؤسسة عبارة عن تجمع لأشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات لإنتاج سلع وبيعها بسعر أعلى مما تكلفه.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية ، الإسكندرية : دار الإبراهيمية ، 2005 ، ط6، ص 501.

<sup>2</sup> عادل حسن، علي شريف ، تنظيم إدارة الأعمال ، بيروت : دار النهضة العربية، ( د.س.ن ) ، ص 318.

<sup>3</sup> ربيعة زغود، مريم ضيف، الإتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية ، رسالة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، 2015، ص 10.

<sup>4</sup> محمد مسلم ، مدخل إلى علم النفس العمل ، الجزائر : دار قرطبة ، 2007، ط1، ص 30.

## 8- تعريف الإتصال التنظيمي :

أ- إتصال شئ بمعنى - التام - ولم ينقطع ، وأتصل بفلان بمعنى بلغه وإنتهى إليه .  
كما يقال : إتصل به بخبر بمعنى علمه .

ويقال كان على إتصال به أي علاقة، إرتباط وصلة ، كما يرد بمعنى التصاق ،  
التقارب وإشتراك.<sup>1</sup>

## ب- إصطلاحاً:

هو مجموع العمليات التي بواسطتها يتم تبادل المعلومات والدلالات بين الأفراد في  
وضعيات إجتماعية مختلفة.<sup>2</sup>

## ج- التعريف الإجرائي للإتصال التنظيمي :

هو عملية إدارية وإجتماعية ونفسية داخل المنظمة ، تساهم في نقل وتحويل  
الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات  
البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

## 6- الدراسات السابقة :

إن الدراسات السابقة تلعب دوراً هاماً في البحث العلمي وهذا يعني أنه ينبغي  
على الباحث أن يبدأ بحثه من حيث إنتهى باحثون آخرون وذلك للتعرف على حدود  
المعرفة التي وصل إليها البحث الحالي والفروق الموجودة بين البحث المتقدم وعليه

<sup>1</sup>بوعطيط جمال الدين ، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإجتماعية  
والإنسانية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة ، 2009، ص

<sup>2</sup> بوبكر منصور ، مهارات الإتصال ، ج1، (د.ب.ن) ، 2014، ص4.

من هنا يصبح على الباحث أن يقوم بالإطلاع على الدراسات التي قام بها غيره من الباحثين وسوف نتعرض فيما يلي إلى بعض الدراسات السابقة التي تعتبر مشابهة نوعاً ما لدراستنا.

وقد احتوى موضوع الدراسة الحالية والذي هو حول " الأساليب القيادية وآثرها على الإتصال التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة على ثلاثة دراسات سابقة تمثلت في:

### 1- دراسة حول الإتصال التنظيمي:

- عنوان الدراسة: دور الإتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية .

- إسم الباحث : "كاتزكوبي " و " موريس " ، 1950.

- نتائج الدراسة :

أن الشركة التي تم فيها البحث إستطاعت خلال الإتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار واجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم ، وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلاً من الذهاب إلى الكافتيريا ، وتضييع الوقت وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال ، بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15د<sup>1</sup> السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في

<sup>1</sup> جلال الدين بوعطيط، مرجع سابق، ص 21.

الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الإستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن طيب خاطر وإقتناع.<sup>1</sup>

## 2- دراسة حول الإتصال التنظيمي :

عنوان الدراسة : الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الإجتماعي للعاملين بالمؤسسة ، الذي أجرى دراسته في إذاعة سطيف الجهوية حيث إستغرقت المدة من بداية شهر جانفي 2011 إلى غاية مارس 2011م.

- نوع الدراسة : هي عبارة عن مذكرة ماجستير.

- إسم ولقب الباحث : ميلود طبيش، 2011.

- عينة الدراسة : فهي تتمثل في جميع العاملين في المؤسسة والمستويات الإدارية الثلاث وسطى، دنيا ، عليا بالمؤسسة محل الدراسة.

- أدوات البحث : الملاحظة، المقابلة.

المنهج المتبع: إتبع الباحث المنهج الوصفي ومنهج دراسته الحالة وذلك للتحليل والتفسير وجمع البيانات والمعلومات ووصف الظاهرة.

- أهداف الدراسة : هدف الدراسة إلى مايلي :

1- التعرف على مكانة الإتصال داخل المؤسسة ودوره في تطوير إتجاهات العاملين وسلوكاتهم قصد تفعيل عملية التفاعل الإجتماعي .

<sup>1</sup>ميلود طبيش، مرجع سابق، ص7.

2- محاولة تشخيص وتحليل الإتصال داخل المؤسسة وعلاقته في تنمية المهارات الإجتماعية للعاملين.<sup>1</sup>

3- محاولة التعرف على نقاط القوة والضعف الإستراتيجية.

- نتائج الدراسة : توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1- من خلال الفرضية الفرعية الأولى فقد تبين أن الإتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الإجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة ومنه فقد تحققت هذه الفرضية .

2- الفرضية الفرعية الثانية فقد تبين أن الإتصال التنظيمي ينمي المهارات الإجتماعية للعاملين داخل المؤسسة فهي قد تحققت أيضا .

3- أما بالنسبة للفرضية الثالثة تبين أن الإتصال التنظيمي له علاقة وطيدة بجماعة العمل داخل المؤسسة قد تحققت كذلك ، وعليه استنتج من هذه الدراسة ان هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة .<sup>2</sup>

3-دراسة حول القيادة

-عنوان الدراسة : تأثير انماط القيادة الادارية (الاولتوقراطية ، الديمقراطية ، المتساهلة )على عملية صنع القرار .

-اسم ولقب الباحث :علي عباس ،2012.

<sup>1</sup>جلال الدين بوعطيط، مرجع سابق، ص21.

<sup>2</sup>مليودطبيش، مرجع سابق، ص7.

-مجتمع او عينة الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من "119"موظفا في شركة الكهرباء الوطنية

-اهداف الدراسة : هدفت الدراسة الى مايلي :

1-معرفة مدى تاثير هذه الانماط على عملية صنع القرار .

2-مدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها.<sup>1</sup>

نتائج الدراسة : اظهرت النتائج مايلي :

1-ان النمط الديمقراطي له تاثير إيجابي هام على عملية صنع القرار.

2- أن النمط المتساهل له أهمية قليلة أمام النمط الاتوقراطي.

التعليق على الدراسات السابقة:

إن هذه الدراسات سوف تكون لي المرشد في دارستي الراهنة.

يتضح من خلال الدراسات التي وردت ان الدراسة الأولى ركزت على

الانماط القيادية من حيث تأثيرها على عملية صنع القرار للباحث علي عباس.

أما بالنسبة للدراسة الثانية فقد ركزت على دور الاتصال التنظيمي في رفع

الانتاجية وهذا عن طريق الاتصال الفعال بين الموظفين داخل مكان العمل للباحث

كرتز كوبي وموريس.

اما بالنسبة للدراسة الثالثة للباحث ميلود طبيش فقد ركزت على متغير الاتصال

التنظيمي ودوره في استقرار علاقات الاجتماعية.

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص7.

على الرغم من وجود علاقة بين موضوع البحث ودراسة السابقة من خلال تناولهم المشترك لموضوع الدراسة.

إلا أن هذه الدراسات تختلف عما ما جاء في الدراسة الحالية كونها تناولت متغيري الدراسة مع متغيرات أخرى ( صنع القرار، رفع الانتاجية ، العلاقات الاجتماعية).

## الفصل الثاني: الاساليب القيادية

- 1- أهمية القيادة.
- 2- مكونات لوضع القيادي والعوامل المؤثرة فيه.
- 3- أساليب وانواع القيادة و مهاراتها.
- 4- وظائف القيادة.
- 5- نظريات القيادة.

**تمهيد**

القيادة هي ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بالإنسان وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله فالحاجة لها ضرورة ملحة ، من اجل تنظيم العلاقات القائمة بين الافراد مهما كان عددهم لذا فانه لا بد من أن يتولى أحدهم القيادة، وهذا ما يقرره علم النفس الذي يرى أن طبيعة الحياة تجعله لا مفر منه.

وهذا ما قرره الإسلام العظيم عندما امر بأن يتولى أمر كل جماعة قائد يرشدها وينظم أمرها وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهمية القيادة ووظائفها واساليبها ونظرياتها وكل ما يتعلق بهذا العنصر ألا وهو القيادة والذي يعتبر محور دراستنا .

### 1- أهمية القيادة :

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها ،وتقيم العدل بينها ، حتى قد امر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في اقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام ( إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم) رواه ابو داوود .<sup>1</sup>

قال الخطابي : انما امر بذلك ليكون امرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف ،وقديما قال القائد الفرنسي " نابليون " ( جيش من الأرناب يقوده أسد ، أفضل من جيش من أسود يقوده أرناب ) .

وعليه فان أهمية القيادة تكمن في :

1- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما ان الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم .

2- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الاراء .

3- إنها حلقة الوصول بين العاملين ، و بين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .

4- إنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

5- إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

6- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

7- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .<sup>2</sup>

1-أسامة خيرى ،القيادة الاستراتيجية،الاردن : دار الراءة ،2014،ص 19.

2-نفس المرجع ، ص 20.

## 2- مكونات الوضع القيادي والعوامل المؤثرة فيه :

أن كون القيادة عملية يعني ان لها مكونات يجب توافرها لتحقيقها وان لها عوامل تؤثر فيها ، وفيما يلي سنتطرق الى كل من مكونات الوضع القيادي والعوامل المؤثرة فيه .

### 2-1-1- مكونات الوضع القيادي :

هناك اربع مكونات على الاقل تشكل الوضع الذي ستوجهه عندما يتخذ قرارا يتعلق بالقيادة أو انماطها ، هذه المكونات هي :

**2-1-1-1- القائد :** مقدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه لها أثر كبير على مخرجات العمل المطلوب انجازه ، فكلما كان تأثيره كبر كلما كانت احتمالية المخرجات مرضية أكبر ، وكلما زادت معرفته بهم زادت قدرته على قيادتهم <sup>1</sup>.

**2-1-1-2- التابعون :** من غيرهم لن تكون قائد ومن غيرهم لن ينجز العمل .فقوتك مستمدة منهم ، فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الاهتمام .

**2-1-1-3- الموقف :** ان المواقف تختلف حسب الظروف والمعطيات ، لذا لا توجد طريقة مثلى واحدة للتعامل ، بل يتم التعامل مع كل موقف على حدا .

**2-1-1-4- الهدف :** لا يمكن لأبي عملية ان تؤسس بدون وجود هدف معين يكون غرض اتمام هذه العملية وعليه فالقيادة عملية هادفة في الاساس .

ان وفق ما قلناه أنفا فان عملية القيادة هي دالة لأربعة متغيرات رئيسية وهي :

1- أحمد زرقة ، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 39.

القائد ، التابعون ، الهدف ، الموقف .<sup>1</sup>

## 2-2 العوامل المؤثرة في فعالية العملية القيادية :

ان العملية القيادية تتأثر بعدة عوامل تظهر لنا من خلال مكوناتها واهم العوامل ما يلي :

### 2-2-1- العوامل المؤثرة في القائد ومهاراته القيادية :

- القيم التي تحكم نظرة القائد الى اهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم .

-مدى ثقة القائد في قدرات تابعيه .

- الميولات والتفضيلات الشخصية للقائد تجاه ظروف الموقف .

- درجة شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكدة أو الغامضة .

- مستوى المهارات القيادية .<sup>2</sup>

### 2-2-2 العوامل المؤثرة في التابعين وقدراتهم :وهي كالآتي :

- مدى قوة الحاجة للاستقلال لدى التابعين .

- مدى استعداد التابعين لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم .

- مدى اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتها النسبية .

- مدى ارتباط اهدافهم مع اهداف المنظمة وهو ما يعكس درجة انتماءهم وولائهم لها .

1 - نفس المرجع، ص 39.

2 - أحمد زرقة ، مرجع سابق ، ص 40.

- درجة أو مستوى معارفهم أو خبراتهم.

- توقعاتهم عن دورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.<sup>1</sup>

### 2-2-3- العوامل المؤثرة في الهدف المشترك :

- درجة وضوح الهدف للقائد والتابعين.

- درجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك.

- درجة ملائمة الهدف لظروف الموقف .

- مدى ارتباط الهدف وأهداف القائد والتابعين .

### 2-2-4- العوامل المؤثرة في الموقف :

- خصائص النمط التنظيمي السائد من حيث ثقافة المنظمة وحجم وحدات العمل فيها ... الخ

- مستوى فاعلية العمل الجماعي في المنظمة .

- الحدود الزمانية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة .

- الاهمية النسبية والاولويات التي تعطى للمشاكل والاهداف المرتبطة بالموقف .

ومن كل ما سبق يتضح لنا ان طبيعة القيادة على درجة كبيرة من التعقيد وأنها تستلزم

بالضرورة من القائد ان يحاول في اطار ادراكه لكل من العوامل وآثارها التي يخلق مناخا يتحقق

1 - نفس المرجع ، ص 40.

فيه التوازن ،بين الاهتمام بتحقيق الهدف المشترك والاهتمام بالجوانب الانسانية النفسية منها والاجتماعية للتابعين .<sup>1</sup>

### 3- اساليب وانواع القيادة ومهاراتها :

#### 3-1- اساليب القيادة :

#### 3-1-1- الأسلوب القيادي الاوتقراطي ( الديكتاتوري ) :

يعتبر القائد الاوتقراطي او المتحكم اقرب الى الرئيس منه الى القائد لانه يتحكم في مرؤوسيه بغير ارادتهم ، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لآراء غيره من المرؤوسين ، وغالبا ما يتصف بالصراحة والايجابية والموضوعية فهو يعرف ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء .<sup>1</sup>

ويستند هذا النمط من القيادة فرضية ان الانسان كسول بطبعه يميل الى قلة العمل والتهرب من المسؤولية ، وهذه الصفات تهيئة للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل ، ولذا يحتاج الى متابعة دقيقة واشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته .<sup>2</sup>

لكن هناك جوانب ايجابية للقيادة الاوتوقراطية يجب عدم اغفالها حيث تكون في بعض الاوقات أكثر فعالية من انواع اخرى مثلا : خلال فترة الازمات ، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم او العاملين .وعندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة ، عندها تكون نوعية

1- علي عباس . أساسيات علم الإدارة، عمان: دار المسيرة، 2004، ط1، ص161.

2- ناصر حسن محمود حسن . الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية . رسالة ماجستير .الجامعة الاسلامية .غزة.2010.ص42

القرار على اهمية بالغة ، وقبول القرار من المرؤوسين ذو اهمية بسيطة ...الخ<sup>1</sup>

وتدور معظم المآخذ على هذا الاسلوب حول ما يترتب الاخذ به من آثار سلبية بالنسبة للعمل والعاملين ومن بين هذه المآخذ : احساس العاملين بالسخط والقلق والاضطراب ، مما يؤدي الى خلق المتاعب في العلاقات بين القادة والعاملين ، عدم قيام العاملين بأي عمل مالم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم ، معرضاً للخطأ والتعرض للجزاء .

ظهور التجمعات غير الرسمية بين العاملين داخل التنظيم الرسمي، وذلك لتخفيف من القلق النفسي والتوتر والاحباط لدى العاملين ، مما يؤثر على الاداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، انخفاض الروح المعنوية للعاملين .<sup>2</sup>

### 3-1-2- الاسلوب القيادي الديمقراطي:

تشبع القيادة الديمقراطية على نقيض القيادة الاستبدادية حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما انها تتسم بالاحترام المتبادل .

وتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي يؤمن بها.<sup>3</sup>

وتتضح مزايا القيادة الديمقراطية او بمعنى اخر الاسلوب الديمقراطي من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين واقبالهم على العمل برغبة ونشاط، والمشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، وتساعد على جعل القرار المتخذ اكثر ثباتاً مما يضمن عدم

1- نفس المرجع .ص42.

2- ناصر حسن محمود حسن، مرجع سابق، ص44.

3- علي عباس، مرجع سابق، ص 161.

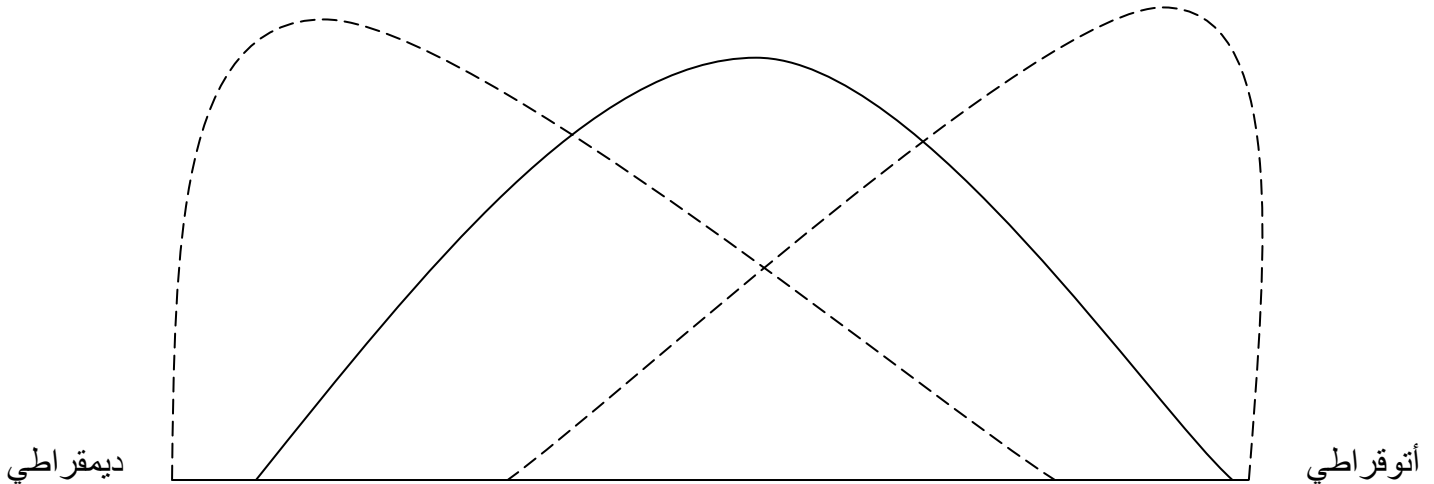
تعديله بعد فترة وجيزة، ويؤدي الى الالتزام بتنفيذه ، وينتج عن هذا الاسلوب جماعة عاملة تكون أكثر تعاون وايجابية وانسجاما.

ويعتبر هذا الاسلوب (الديمقراطي) اكثر أساليب القيادة فعالية والقادة في المستقبل يجب ان يستعملوا الاسلوب الديمقراطي بشكل اوسع ، وذلك لسرعة التغيير في مؤسسات الاعمال والتدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة . وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات عليه

ان يستعين بمرؤوسيه لتسهيل عملية الالمام بهذه المعرفة وذلك لزيادة الخلق والإبداع فيها .<sup>1</sup>

وقد بين جرى وستارك (gray\_ stark) في دراستهم على بعض المؤسسات الامريكية تطور ممارسة اساليب القيادة واطرها انه مع مرور الزمن يتجه الميل الى استخدام الاسلوب الديمقراطي بشكل اكبر كما في الشكل رقم (01).

الشكل رقم: (01) يوضح تطور اساليب القيادة :<sup>2</sup>



(المصدر : فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ص 196.)

1- فؤاد الشيخ سالم ، زياد رمضان ، اميمة الدهان ، محسن مخامرة، المفاهيم الادارية الحديثة، الاردن : شركة الشرق الاوسط للطباعة ، (د. س. ن)، ط6، ص196 .

2- نفس المرجع ، ص196 .

## 3-1-3- الاسلوب القيادي الفوضوي :

وهنا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة . حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة او في التنفيذ ، ولا يميل الاعضاء الى حب القائد الفوضوي ، كما انهم يصبحون اكثر ضيقا بالجماعة نفسها <sup>1</sup>.

فالقائد الفوضوي يمنح لاعضاء جماعته حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه ، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ، ولا يقوم بتوجيه سلوك الافراد متى طلبو منه ذلك . وفي اغلب الاحوال ، يكون وصل الى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون ان يكون لديه مهارات قيادية <sup>2</sup>.

في هذا النوع من القيادة ، كان المطلوب من القائد ان يقوم بدور سلبي ، تاركا الجماعة حرة تماما فيما يتعلق باتخاذ القرارات وواجه النشاط والاجراءات التي تتبعها . وكان القائد يقوم فقط بتقديم المعلومات الضرورية ، وامداد الجماعة بالمواد المطلوبة للعمل ، واما في عدا ذلك ، فلم يكن مطالباً بتقديم أية مقترحات ، او تقييم اي عمل يقوم به افراد الجماعة <sup>3</sup>.

1 - محمد كامل عويضة ، علم النفس الصناعي ، بيروت : دار الكتب العلمية . 1996 ، ط1 ، ص 104 .

2- نفس المرجع ، ص 104 .

3- نفس المرجع ، ص 105 .

## 3-2-2- انواع القيادة :

انه وحسب نظرتنا وبعد الاطلاع على موضوع القيادة وصلنا الى ان القيادة نوعان

وهما :

## 3-2-1- القيادة غير الرسمية :

وهي القيادة التي تتم في اطار التنظيم الرسمي ، اي خارج اللوائح والقوانين الموجودة في المنظمة ، ويكون القائد هنا شخصا غير منتخب ولا معين من طرف الادارة ، وانما جرى عليه الاتفاق من طرف الجماعة والالتفاف حوله ، وتجدر الاشارة هنا الى ان جوهر القيادة داخل المنظمات في الاصل ذو منبع غير رسمي ، لانه يتم في اطار علاقة التأثير بين شخص معين ومجموعة من الافراد في اطار العلاقات الانسانية ويعتمد على قوة التأثير وليس على السلطة وعلى الادارة ان تعرف هؤلاء الاشخاص وتسعى لجذبهم ولاستعدادهم وذلك من اجل تمرير رسائلها وتسهيل عملية الاتصال عبر هؤلاء القادة.<sup>1</sup>

## 3-2-2- القيادة الرسمية :

انه وكما اشرنا ان القيادة تنشأ من التنظيم غير الرسمي ، فيمارس بعض الاشخاص القيادة وفقا لقدراتهم ومواهبهم ، فاذا اضفنا لهم عنصر السلطة ، اي تقليدهم مناصب ادارية ، تخول لهم تسيير المجموعه وفقا للقوانين واللوائح اي التنظيم الرسمي ، تصبح القيادة هنا رسمية اي مقننة ومصرح بها لدى الادارة فيستعمل القائد هنا وسيلتين لقيادة الجماعة.<sup>2</sup>

1- أحمد زرقة ، مرجع سابق ، ص 33.

2- نفس المرجع، ص 33.

وهي السلطة المستمدة من الوظيفة والقوة المستمدة من الشخصية .

### 3-3- مهارات القيادة :

ان جملة من المهارات يجب ان يتميز بها القائد تساعد على التأثير في سلوك تابعيه لتحقيق اهداف المنظمة التي يعملون فيها ، والتي يمكن ذكرها فيما يلي :

**3-3-1- المهارات الفنية :** وهي ان يكون القائد مجيدا لعمله متقنا اياه ملما باعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الاعمال التي يؤدونها ، عارفا بمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها ، وان يكون بإمكانه كذلك استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا بالطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل .<sup>1</sup>

**3-3-2- المهارات الانسانية :** ويقصد بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقتهم ودوافعهم ، وكذلك العوامل المؤثرة في سلوكهم لأن معرفته بابعاد السلوك الانساني تمكنه من فهم نفسه ومن ثم معرفة وفهم مرؤوسيه ثانيا وهذا الامر يساعد على اشباع حاجات التابعين وتحقيق الاهداف المشتركة .<sup>2</sup>

1-أحمد زرقة ، مرجع سابق ، ص 34.

2-نفس المرجع ، ص 35.

**3-3-3- المهارات التنظيمية :** وهي ان ينظر القائد للمنظمة على اساس انها نظام متكامل ويفهم اهدافها وانظمتها وخططها ، ويجيد اعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات ، وتنسيق الجهود ، ويدرك جميع اللوائح والانظمة وسياسات التوظيف والتعيين والتنقل و الترقية ، وغير ذلك من اللوائح ذات العالقة بالعمل وانجازاته .<sup>1</sup>

**3-3-4- المهارات الفكرية :** وهي تعني ان يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة ، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل افكار الاخرين وكذا الافكار التي تغير المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف .<sup>2</sup>

1- نفس المرجع ، ص 35.

2- نفس المرجع ص 35.

#### 4 - وظائف القيادة :

يقوم القائد بمجموعة من الوظائف والأدوار وتتنحصر هذه الوظائف في ثلاث مجالات متشابهة وهي حاجات الواجب والجماعة والفرد، ويجب التوفيق بينهما اثناء ممارسته لمهامه .

ونعرض هنا بعض من هذه الوظائف بشئ من الإيجاز

- يجب أن يساعد القائد الجماعة وأن يحدد اهدافها .

- يجب أن يقوم بعملية التخطيط.

- يجب أن يكون قادراً على تحليل حجم المشكلة وجمع المعلومات.

- يجب أن يهتم بعملية التنفيذ وإقامة مستويات وضوابط لمراجعتها في ضوء الأهداف.

- أن يعمل على الإتفاق بين الأهداف المختلفة والقرارات.

كما أن من الوظائف الأساسية لعملية القيادة وتوزيع المهام والأعمال بين أعضاء جماعته ،

من حيث إصدار القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، ومن هنا تأتي جماعية القيادة.

حيث تعتبر سمة من سمات المشاركة المؤدية للعمل وتحقيق الأهداف التي ترغبها الجماعة.<sup>1</sup>

ويعد توفير المناخ المناسب للمناقشات بين الأعضاء لتحقيق أهداف التنظيم من أهم مبادئ

جماعية القيادة.<sup>2</sup>

#### 5- نظريات القيادة :

تطورت مناهج البحث في دراسة القيادة ، وأسفرت الدراسات عن نظريات متعددة لتفسير القيادة

1- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال ، الإسكندرية : (د.د.ن) ، 2002، ص 58.

2- نفس المرجع ، ص 59.

لمعرفة هل القيادة تتحدد بتوفر صفات او سمات معينة في الفرد او في المواقف التي تبرز القائد ، أو التفاعل المتبادل بين الفرد والموقف ، ويمكن تقسيم نظريات القيادة الى نظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة .

### 5-1-1- القيادة في النظريات الكلاسيكية :

ونعرض فيما يلي أهم النظريات الكلاسيكية :

#### 5-1-1-1- نظرية السمات "Traitstheroy" :

السمات تعني خصائص او مواصفات مميزة للقائد ، وتم استخدام السمات والخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالة .<sup>1</sup>

لذلك كانت تركز الادارة على هذا المدخل في اخيار المديرين الجدد ، واعتبر هذا المدخل او الاسلوب فعال كأى اسلوب آخر للاختيار ، لذلك اهتم الباحثون بهذا الموضوع وحدث بينهم اختلاف ، حيث يوجد بينهم اتفاق عام حول المؤهلات والشروط الخاصة بالقيادة.

او بمعنى اخر ماهي الخصائص التي ينبغي ان يمتلكها القائد في المنظمة.<sup>2</sup>

وقد اسفرت النتائج بعض الدراسات والبحوث عن تحديد اهم السمات التي يتميز بها القائد وهي:

#### 5-1-1-1- السمات الجسمية :

مثل الطول والوزن والحيوية ، توضح دراسات ان القادة اميل لان يكونوا اطوال من الاتباع ،

1- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر

، 2002، (د.طن)، ص516 .

2- نفس المرجع ، ص516.

وقد أجرى "جوين" (1915) بحثاً طريفاً وجد فيه أن مديري شركات التأمين أطول قامة من عملائهم ، ولكن نتائج هذا البحث تتعارض مع الحقائق المعروفة التي توضح أن كثيراً من القادة الممتازين عبر التاريخ كانوا قصار القامة<sup>1</sup>. ولكن يمكن القول أن طول القامة يمكن أن يساعد على اكتساب الدور القيادي إذا توفرت المهارات والشروط الأخرى القيادية .

أما بالنسبة للوزن فمعظم الدراسات تبين أن القادة أضخم جسماً وأثقل وزناً من التابعين لاسيما إذا كان من بين أهداف الجماعة الصراع والقتال مع جماعات أخرى .

أما بالنسبة للحيوية فقد أوضحت دراسات "بلنجرت" (1930) أن القادة يتميزون بالحيوية والنشاط عن غيرهم<sup>2</sup>.

1- خليل ميخائيل معوض ، علم النفس الاجتماعي، مصر : مركز الاسكندرية للكتاب ، 2003، (دطن) ، ص 286.

2- نفس المرجع ، ص 287.

5-1-1-2- السمات العقلية المعرفية : القادة اكثر تفوقا من ناحية الذكاء العام من الاتباع، واغنى ثقافة واكثر واوسع افقا وابعد نظرا واقدر على التنبؤ بالمفاجئات والاستعداد لها واحسن تصرفا واعلى مستوى في الادراك والتفكير وافضل من حيث الطلاقة اللفظية واحكم في الحكم على الاشياء واسرع في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

5-1-1-3- السمات الانفعالية : وتشمل النضج الانفعالي والاتزان او الاستقرار الوجداني والثقة بالنفس، وضبط النفس والقدرة على التحكم والسيطرة على الانفعالات وقوة الارادة.<sup>2</sup>

5-1-1-4- السمات الاجتماعية: يتسم القادة أكثر من الاتباع بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الاعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة ، هذا كما ان القائد يميل الى الانبساط وروح الفكاهة والمرح بين الاتباع واقدر على الاحتفاظ باعضاء الجماعة ومراعاة مشاعرهم.<sup>3</sup>

1- خليل عبد الرحمان المعاينة ، علم النفس الإجتماعي ، عمان : دار الفكر ، 2007 ، ط2، ص 223.  
2 - عبد اللطيف محمد خليفة ، مقدمة في ديناميات الجماعة ، القاهرة: دار غريب ، 2005 ، (د.طن.) ، ص 195.  
3- عبد العزيز السيد الشخص، علم النفس الإجتماعي ، مصر : دار القاهرة للكتاب ، 2001 ، ط1، ص 147.

## 5-1-2- النظرية التفاعلية "Interactional Theory":

التي تنظر الى القيادة على اعتبارها انها عملية تفاعل اجتماعي ، فالقائد يجب ان يكون عضوا في الجماعة ، يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وآمالها ، ويوطد الصلة مع اعضاءها ويعمل على تعاونهم<sup>1</sup>.

ويتوقف انتخاب القائد على ادراك الاعضاء انه اصلح شخص للقيادة بمطالب هذا الدور الاجتماعي . اي ان القيادة تتوقف على عدة عوامل مثل الشخصية ، والموقف الاجتماعي والتفاعل بينهما ونلاحظ ان هذه النظرية تجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية واكثر انتشارا منهما<sup>2</sup>.

وتتضمن هذه النظرية ايضا . وان القيادة متوقفة على عمل الجماعة وهدفها ، وبناء الجماعة او تنظيمها ، وخصائص الاعضاء اي اتجاهاتهم وحاجاتهم ، ولذلك يتمثل في القائد كثير من صفات الاتباع ، وتتوقف العلاقة بينه وبينهم ، بحيث في الغالب يصعب تحديد ايها يؤثر في الاخر ، ومدى هذا التأثير ولنفس السبب ايضا يمكن ان تكون القيادة اسمية فقط<sup>3</sup>.

1-طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة : دار غريب ، 2007، (د ط ن)، ص73.

2-نفس المرجع ، ص73.

3-عبد الفتاح محمد دويدار، علم النفس الاجتماعي، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعة، 2005 ، (د ط ن ) ، ص326

## 5-1-3- النظرية الموقفية :

تقول هذه النظرية ان القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وتقوم هذه النظرية على افتراض اساسي مؤداه ان اي قائد لا يمكنه ان يظهر كقائد الا اذا تهيأت في بيئة المحيطة ظروف مهاراته وتحقيق تطلعاته .

والموقف والسلوك الذي يبديه الانسان فيه يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدلم مهاراته وامكاناته القيادية .<sup>1</sup>

والقائد الناجح هو الذي يقدر على تعديل اسلوبه ويكيفه بما يتلائم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين وبذلك نجد ان فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد واسلوبه وبشخصية الجماعة ،والموقف او الحالة .<sup>2</sup>

ويتركز النقد الموجه لهذه النظرية في مبالغتها في الاعتماد على المواقف ، حيث ان معظم الناس يمكن ان يغدو قادة ، اذا نجحوا في مواجهة المواقف التي يتعرضون لها . والشخص الذي ينجح مصادفة في تلبية حاجات مجموعة ما في وقت ما او موقف ما بعد في نظر هذه النظرية قائد .

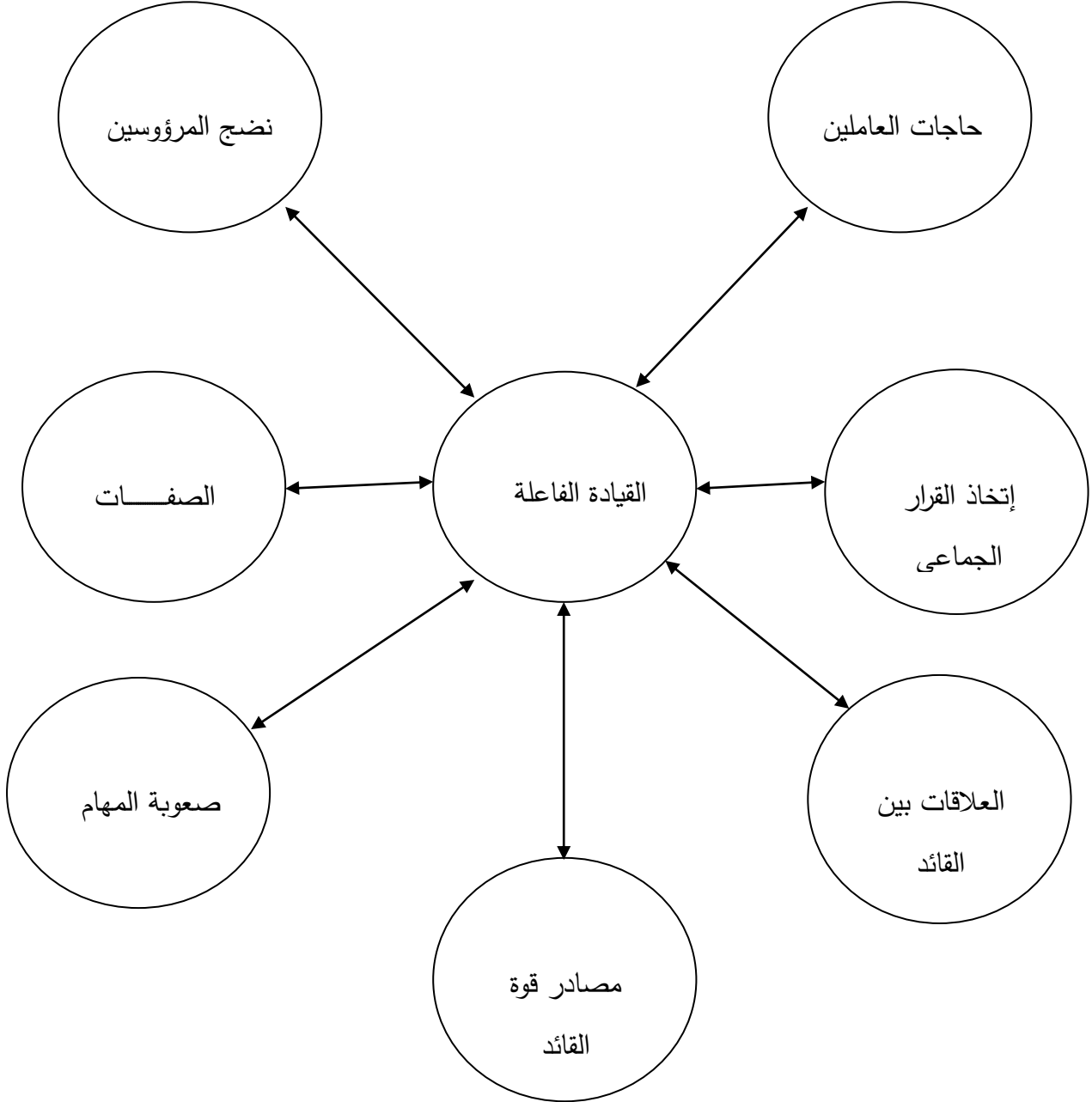
كما ان الفرد قد يكون قائدا في موقف ما عندما تتوفر فيه مهارات وكفاءات مناسبة لهذا الموقف ، ويكون تابعا في موقف اخر، لا تتوفر فيه المهارات والكفاءات المطلوبة للموقف

1- جودت بني جابر ، علم النفس الاجتماعي ، الأردن:دار الثقافة ، 2004 ، ط1، ص 205.

2- نفس المرجع ، ص 205.

الجديد<sup>1</sup>.

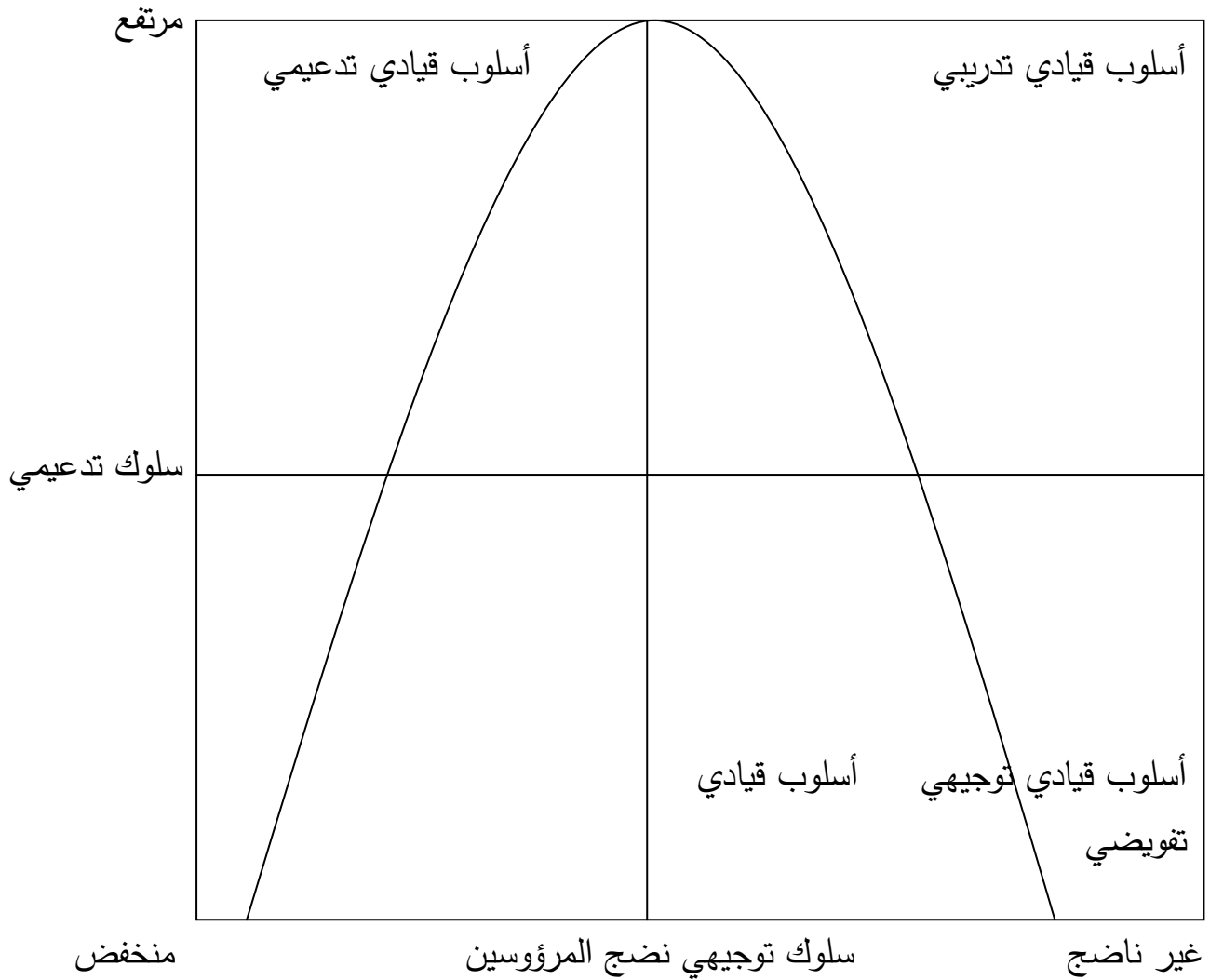
الشكل رقم: (02) يبين العوامل الموقفية المؤثرة على فاعلية القائد :



المصدر: ( محمد ابراهيم محمد ،المدير والإتجاهات الإدارية الحديثة، ص366)

وقد اظهرت عدة نماذج ونظريات مصاحبة لنظرية الموقف منها نموذج ( هيرسيبيلانكاردBlankard ) ان تباين السلوك الدعم والتوجيه من قبل القائد يستند الى نضج العاملين هذا النموذج أنماط مختلفة من السلوكيات التوجيهية والتدعيمية للقادة لارتباطها مع مستوياتها المختلفة من نضج المرؤوسين ويؤكد النموذج على مرونة القائد في التكيف مع المواقف المتغيرة وتوصل النموذج الى اربعة اساليب قيادية يوضحها الشكل رقم (03).

الشكل رقم: (03) يوضح نموذج هيرسيبلانكارد: سلوكيات القادة .



المصدر: ( محمد ابراهيم محمد ، مرجع سابق، ص 371 )

وقد حاول النموذج تحديد طبيعة طرق اتخاذ القرارات التي يجب استخدامها من قبل القادة بناءا على تشخيص متطلبات الموقف.

#### 5-1-4- نظرية ( الرجال العظام ) أو الملهمين : وتشير هذه النظرية الى ان الحياة

الاجتماعية ترتبط بظهور افراد من ذوي المواهب والقدرات غير العادية او الملهمين .

وجميع الظواهر التاريخية هي من صنع الرجال العظام والابطال والموهوبين الذين يعتبر

تفوقهم منحة الهبة وهبة من الله ، ويعمل هؤلاء الرجال اما على تشكيل العمليات والانماط

الاجتماعية أو على طباعته بطابعه الشخصي ويعمل بعض العلماء على تفسير ظاهرة الرجال او

الرجل العظيم الملهم على أساس عوامل الوراثة والبيئة والتاريخ .<sup>1</sup>

ويعتقد المفكرون من اتباع نظرية الرجال العظام ان الموهوبين مرسلون من قبل السماء لتأدية

مهمة مكلفون بها كالانبياء والرسل ، وهو ما يجنبهم تقديم اية تفسيرات نفسية لظاهرة القيادة

2.

#### 5-2- القيادة في النظريات الحديثة :

##### 5-2-1- النظرية الموقفية لفيدلر:

وهي أول نظرية موقفية في القيادة (FIEDLER, 1978)، وتري ان تحديد أي من أسلوب

القيادة أفضل ( الإهتمام بالأفراد أو الإهتمام بالعمل ) يعتمد على متغيرات الموقف الذي يتفاعل

معه القائد ، وحددت النظرية أن هناك ثلاث متغيرات او خصائص موقفية تعكس مدى سيطرة

القائد على الموقف وهي :

-العلاقة بين القائد وأفراده : أي مدي قوة العلاقة بينهما ( جيدة أم ضعيفة ) ومدى الإحترام

1- باسم محمد ولي ، محمد جاسم محمد، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، الأردن: دار الثقافة ، 2004 ، ط1، ص 353.

2- نفس المرجع ، ص 354.

والثقة والتفاهم بينهما.

- تنظيم المهام الوظيفية: أي مدى وضوح الواجبات والمسؤوليات والمهام والأهداف الوظيفية ( محددة أو غير محددة ) .

- قوة المنصب : أي مدى الصلاحيات الممنوحة للقائد لإدارة مهام عمله ( قوية أم ضعيفة )، ومنها مكافئة وعقاب الموظفين ونقلهم وترقيتهم والفصل في شؤونهم الإدارية ، بمعنى هذا المنصب ذا سلطة قوية.<sup>1</sup>

وتستند هذه النظرية إلى ما هو معروف عن الكثير من الأشخاص الموهوبين أنهم قد ولدوا إما مبكراً أو متأخراً عن زمانهم فلم يتمكنوا من الظهور كقادة ، والانتقاد الأساسي الذي يمكن توجيهه إلى هذه النظرية هو أنها تنسب إلى المجال البيئي وحده خصائص مؤثرة لا يمكن أن يملكها بالفعل.<sup>2</sup>

1-عثمان حمود الخضر ، علم النفس التنظيمي ، الأردن : دار حنين ، 2005، ط1،ص 186.

2 -ربيع محمدشحاتة ،علم النفس الصناعي والمهني ، عمان: دار المسيرة ،2010، ط1، 295.

## 5-2-2- نظرية المسار والمهدف لهاوس وميتشل :

بنى هاوس نظرية على مفهوم نظرية التوقع للدافعية التي قدمها فروم ويقوم مفهوم التوقع على فكرة اساسية هو ان القوة الكامنة التي تدفع الفرد للقيام بعمل معين ، هي دالة في (أي تتوقف على ) على توقعاته بان هذا السلوك سيترتب عليه نواتج معينة وبالتالي حصوله على منافع معينة<sup>1</sup>.

وتقوم نظرية التوقع على مسلمة اساسية وهوان سلوك الاداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين البدائل ، قد تتمثل في القيام بالسلوك او عدم القيام به . كما تتمثل في بدائل انماط الجهد المختلفة التي يمكن ان يقوم بها وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك ، وتحدد قيمة المنافع وفقا لدرجة الحاج الحاجة الغير مشبعة لدى الفرد ووفقا لقدرة هذه العوائد على اشباع هذه الحاجات ، اي مدى اتفاق الحافز كما ونوعا مع حاجات الفرد<sup>2</sup>.

ويفترض هاوس في نظرية بناءا على ما قدمه فروم ان فعالية القائد تتحد بمقدرته على التأثير على عناصر الدافعية المختلفة من منافع كامنة في الاداء وخارجية والتوقعات المرتبطة بهذه المنافع ، ويمكن للقائد ان يؤثر على العوائد الخارجية من خلال تحديده لنتائج الانجاز ، التي تعتبر مساهمة فعلية والتي تستحق مكافئة ، كذلك يستطيع القائد ان يزيد احتمال تحقق هذه العوائد من خلال تفاعله مع المرؤوسين وتوضيح العلاقة بين الانجاز والعوائد الخارجية . كما يمكن من خلال سلوكه ان يحفز المرؤوسين على بذل جهد اكبر في العمل وبهذا يزيد من

1- راوية. حسن ،السلوك التنظيمي المعاصر، الاسكندرية : الدار الابراهيمية ، 2003، (د. ط.ن)،ص 265

2 - نفس المرجع ، ص265

احتمال تحقق نتائج الانجاز .<sup>1</sup>

أما بالنسبة لتأثيره على منفعة نتائج الانجاز ، فيمكن ذلك عن طريق تخصيصه وتوزيعه للمهام على المرؤوسين ، بحيث يزيد من سيطرتهم على العمل ويساعدهم بالتالي على تحقيق أهدافهم ، ويستطيع القائد أيضا ، ان يزيد المنفعة الكامنة في النشاط ذاته عن طريق تخفيض احباط الافراد ، وعن طريق جعل سلوكه حساسا لمشاعر المرؤوسين والعمل على مساعدة المرؤوسين لتحقيق اهداف العمل .<sup>2</sup>

ولقد قام "هاوس" بثلاث محاولات لبناء وتطوير نظريته فقدم في المحاولة الاولى بعض الفروض التي قامت على بعدي سلوك القائد ، الحساسية تجاه الافراد ، وتوجيه وتنظيم العمل .

ويمثل هذا نقطة منحي رئيسية حيث جعل "هاوس" نظريته حبيسة لهذين المتغيرين ، كما قدما في دراسات "اوهايو" ، في حين أن هذين البعدين قد تعرضا للعديد من الانتقادات .<sup>3</sup>

ثم قام "هاوس" بالاشتراك مع "دسلر" بدراسة أربعة انماط للسلوك القيادي ، على ثلاثة اتجاهات للمرؤوسين ، تتمثل في رضا المرؤوسين ، وقبولهم للقائد ، وتوقعاتهم بأن الجهد الذي يبذلونه في العمل سيؤدي الى الاداء الفعال ، والذي يؤدي بدوره لحصولهم على المكافئة .

وقد تمثلت الانماط الاربعة للسلوك في : نمط القيادة الموجهة ، والنمط الانساني ، والنمط المشارك ، والنمط المهتم بالانجاز .

1- نفس المرجع ، ص 266.

2- راوية حسن ، مرجع سابق ، ص 266.

3- نفس المرجع ، ص 266.

ان اهم ما اضافه "هاوس" و"دسلر" في نظرية المسار والهدف يتمثل في افتراض ان هناك أربعة انماط مختلفة للسلوك القيادي ، يمكن لنفس القائد ان يمارسها في المواقف المختلفة ، وبهذا امكن للباحثين ان ينطلقا خارج بعدي سلوك القائد ، الحساسية تجاه الافراد ، وتوجيه وتنظيم العمل<sup>1</sup>.

---

1- نفس المرجع ، ص 266.

## خلاصة الفصل

نستخلص من هذا الفصل ان القيادة هي القدرة على التأثير في الاخرين أي العاملين ، واقناعهم بأن تحقيق اهداف المنظمة هو تحقيق لاهدافهم ، فنجاح اي مؤسسة وضماتها لتحقيق هذه الاهداف لابد عليها من تهيئة الظروف داخل المؤسسة لايجاد قيادة قادرة على تنظيم المؤسسة بكفاءة وهذا يتحقق بحسب مهارات القائد ، لان القائد هو محور العملية الادارية واساس نجاحها ففعالية القائد داخل المؤسسة تتحقق من خلال اوعن طريق النمط او الاسلوب القيادي الذي يتبعه في ذلك .

## الفصل الثالث: الإتصال التنظيمي

- 1- نشأة الإتصال التنظيمي .
- 2- أهمية الإتصال التنظيمي .
- 3- أنواع الإتصال التنظيمي .
- 4- معوقات الإتصال التنظيمي .
- 5- نظريات الإتصال .ونماذجه

**تمهيد :**

تلعب الاتصالات دورًا هامًا داخل المؤسسات، و يمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ، و يحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم ، فإن الاتصالات بالنسبة للمؤسسات تلعب دورًا هامًا في المحافظة على تدفق و انسياب العمل داخل المؤسسات و ترفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات ، وكانت كفاءة المدير عالية في الاتصالات. فالاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المؤسسة ، والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة و أفرادًا وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى نشأة الاتصال التنظيمي وأهميته وأنواعه ومعيقاته وكل ما يتعلق بالاتصال التنظيمي .

## 1-نشأة ( ظهور ) الاتصال التنظيمي :

يعتبر الاتصال التنظيمي من الفروع الجديد في العلوم الاجتماعية فلقد بدأ الاهتمام به في المؤسسة مع بروز التيار الخاص بالعلاقات الإنسانية ، و يعود الفضل في ذلك لعلم اجتماع التنظيمات الذي طوّر فكرة أن المؤسسة تنظيم اجتماعي . مثله مثل العائلة و المدرسة ، و هذا ما أكده " سان سوليو " بقوله : " إن المؤسسة أصبحت حقاً قضية مجتمع ، لأنها تعتبر مصدر للهويات ، و تقوم بمهام التنشئة الاجتماعية " .<sup>1</sup>

فبعدما كانت عبارة عن وحدة إنتاجية فقط ، يعتبر الفرد فيها مجرد عامل للإنتاج مثله مثل الآلة ، أصبح ينظر إليها على أنها شخصية معنوية لها هوية ، قيم ، و تاريخ و يعتبر العنصر البشري فيها إحدى أهم الدعائم الأساسية في تنميتها و تطورها و كذا في بناء ثقافتها التي تعد مجموعة من المهارات، و طرق الاتصال الخارجي : " بناء علاقة ثقة الجمهور بالمؤسسة و المحافظة عليها " .<sup>2</sup>

فكل مؤسسة في المجتمع لا يمكنها القيام بأعمالها على أكمل وجه ما لم تكن هناك ثقة متبادلة مع جمهورها ، من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الاتصال الخارجي سواء كان مع متعاملها أو مع المحيط الداخلي ، يسعى إلى بناء علاقة وطيدة بين المؤسسة و المحيط الخارجي ، فهو يهدف أساساً إلى إعطاء المؤسسة شرعية مجتمعية وإدماجها في المجتمع.<sup>3</sup>

1- دلال بن حمودة، الاتصال الداخلي و دوره في الفعالية التنظيمية، رسالة ماستر قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم

الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2015 ، ص 30 .

2- نفس المرجع ، ص 30 .

3- نفس المرجع ، ص 31 .

فالمؤسسة ما هي إلا جزء من المجتمع ككل ، بهذه الصورة على المؤسسة الاستفادة من الموارد الأولية المتاحة ، في بيئتها الخارجية و من جهة أخرى يسهل عليها أن تسوق منتجاتها ، مما يعكس فعالية تنظيمها .<sup>1</sup>

و لكن توطيد هذه العلاقة لن يتم إلا إذا تم بناء صورة موحدة و إيجابية عن المؤسسة من خلال تحقيق السلم الاجتماعي ، بين مختلف الفاعلين فيها ، لأنها لا تستطيع تطوير صورة خارجية ، بدون التحكم في الاتصال الداخلي مع مستخدميها فهؤلاء هم الناقلون الأكثر مصداقية لصورة المؤسسة .

إن الاتصال الداخلي يؤثر بصورة كبيرة على الاتصال الخارجي مما لا ينعكس فقط على صورتها في محيطها الاجتماعي ، بل كذلك على مردوديتها .<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 32 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 32 .

## 2- أهمية الاتصال التنظيمي :

تعتمد الإدارة على موارد بشرية و مادية و هذه الموارد يمكن استخدامها بأكثر من أسلوب ، و لذلك فإن الإدارة تعمل على اختيار أفضل السبل و تبعاً لذلك فالإدارة تتطوي على عمليات اتصال مستمرة من أجل تحقيق الأهداف و يتضح ذلك من خلال التفاصيل التالية :

## 2-1-الاتصال و اتخاذ القرارات :

يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات و على خلال جانبي المشاعر و التأثير و للاتصال - في هذه الحالة - توجه تقني حيث ركز البحث التجريبي في مجال الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات و سبل تحسين دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات المطلوبة و القرارات من قبل الأفراد و الجماعات.<sup>1</sup>

و بالتالي فنصنع و اتخاذ القرار هو عصب العملية الإدارية كلها ، و يتوقف ذلك على كمية و سلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية ، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو بآخر فإن صانع القرار يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفاً من نوع ما .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صبرينة رماش ، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة مستوري ، قسنطينة ، 2009 ، ص 125 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 125 .

## 2-2-الاتصال و التخطيط :

يعتبر التخطيط أحد وظائف إدارة الموارد البشرية ، و يتطلب التخطيط وضع برامج معينة ، و يعتمد في ذلك على توافر المعلومات و البيانات سواء كانت بيانات كمية أو وصفية ، و بعد توفير هذه المعلومات بمسؤولية الاتصال ، فالاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع و إعداد الخطة من معرفة حقيقة الثروة البشرية و المادية

الموجودة في المؤسسة ، و كذلك المؤشرات الإحصائية التي تتوقف عليها صحة التنبؤ ، و بالتالي صحة التخطيط .<sup>1</sup>

## 2-3-الاتصال و الرقابة :

هي وظيفة لا تقل أهمية عن الوظائف السابقة ، حيث تتمثل في معرفة رد الفعل أو الأثر الرجعي الناتج عن تنفيذ القرار ، و تظهر الحاجة إلى الاتصال في الرقابة من خلال التقارير التي يتم استلامها من الجهات المنفذة في المؤسسة ، و هو ما يسمح بتغذية توقعات إجراءات و حتى قرارات سيتم اتخاذها مستقبلاً .<sup>2</sup>

و بالتالي " يعتبر الاتصال ضرورة ماسة لإحكام الرقابة على سير العمل في المشروع ، فعن طريق التقارير و ما تحويه من معلومات و بيانات يتسنى للإدارة تقييم النتائج في ضوء معايير

1- نفس المرجع ، ص 126.

2- مرجع سابق ، ص 127 .

و مستويات الأداء المحددة من قبل مراحل التخطيط المختلفة ، أي مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المرتقبة بما يوضح الاختلافات أو الانحرافات في الأداء تمهيداً لعلاجها.<sup>1</sup>

#### 4-2-الاتصال و التنظيم:

و هذه الوظيفة تقوم على أساس تقسيم عمل المنظمة و توزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المنظمة ، بحيث يراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة و محددة حتى لا يحدث نوع من التداخل ، و بحيث تكفل نوع من التعاون بين هذه الوحدات لانجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون تعاون منسق لمنع التضارب أو الازدواج ، و هذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الاتصالات بين الوحدات المختلفة حتى يسهل تبادل المعلومات و تحقيق التعاون بين تلك الوحدات.<sup>2</sup>

#### 4-2-5-الاتصال و التوجيه :

يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات ، حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصالات المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة ، و يرشح لفهم الواجبات و الأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديونها ، و الإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف ، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم .<sup>3</sup>

1-صبرينة رماش ، مرجع سابق ، ص 127 .

<sup>2</sup> العربي بن داود ، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة مستوري ، قسنطينة ، 2008 ، ص 176 .

<sup>3</sup>العربي بن داود، مرجع سابق، ص176.

## 2-6- الاتصالات و التنسيق :

حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المنظمة ، مهما كان نوعها أو لجهود أي جماعة من الجماعات المنظمة . و ذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات ، و بحيث يسير الجهود الجماعية في تجانس و انسجام ، و لذلك فإن التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة .<sup>1</sup>

و تزداد أهمية الاتصالات من أجل التنسيق ، و ذلك في حالة وجود أقسام يعتمد بعضها على البعض ، حيث أنه في حالة وجود مثل هذه الأقسام يحتاج رؤساء الأقسام إلى اتصال أفقي بعضهم مع بعض حتى يتم التنسيق .<sup>2</sup>

أما الأقسام التي توجد استقلالية في عملها ، فيقل الاتصال الأفقي من أجل التنسيق مثلا ففي حالة المصانع يعتمد أقسامها بعضهم على بعض في تدفق العمل يستلزم ذلك اتصال أفقي فعال بين رؤساء هذه الأقسام المختلفة . أما في حالة الأقسام التي يبيع كل قسم منها منتجات مختلفة كلياً عن منتجات القسم الآخر ، ففي هذه الحالة يقل الاتصال الأفقي بين هذه الأقسام.<sup>3</sup>

كما أن الاتصال الرأسي قد يوجد عملية تصفية في حالة تدفق المعلومات من أسفل لأعلى ، و ذلك للخوف من نقل الحقائق إلى أعلى بواسطة المرؤوسين ، فأحياناً لا ينقل بعض المرؤوسين الأخبار خوفاً من رد فعل رؤسائه و في هذه الحالة تقل فعالية الاتصال لأن قرارات الإدارة سوف تكون مبنية على بيانات ناقصة .

1- نفس المرجع ، ص 177 .

2- نفس المرجع ، ص 177 .

3- نفس المرجع ، ص 177 .

## 3- أنواع الاتصال التنظيمي :

تتم الاتصالات وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة ، و الاتصال نوعان رسمي و غير رسمي :

## 1.3- الاتصال الرسمي :

هو الاتصال الذي تم في إطار الأسس و القوانين التي تحكم المؤسسة و لكي تكون هذه الاتصالات سارية و فعالة يجب أن تكون جميع قنواتها و وسائلها واضحة و معروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار هذه المؤسسة.<sup>1</sup>

و تكون هذه القنوات و الطرق لها فعالية و أهمية أيضاً يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة أي انه لا يقوم بالاتصال إلا أن هو متخصص بذلك .  
و الاتصال الرسمي يقصد به تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة و تتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي .<sup>2</sup>

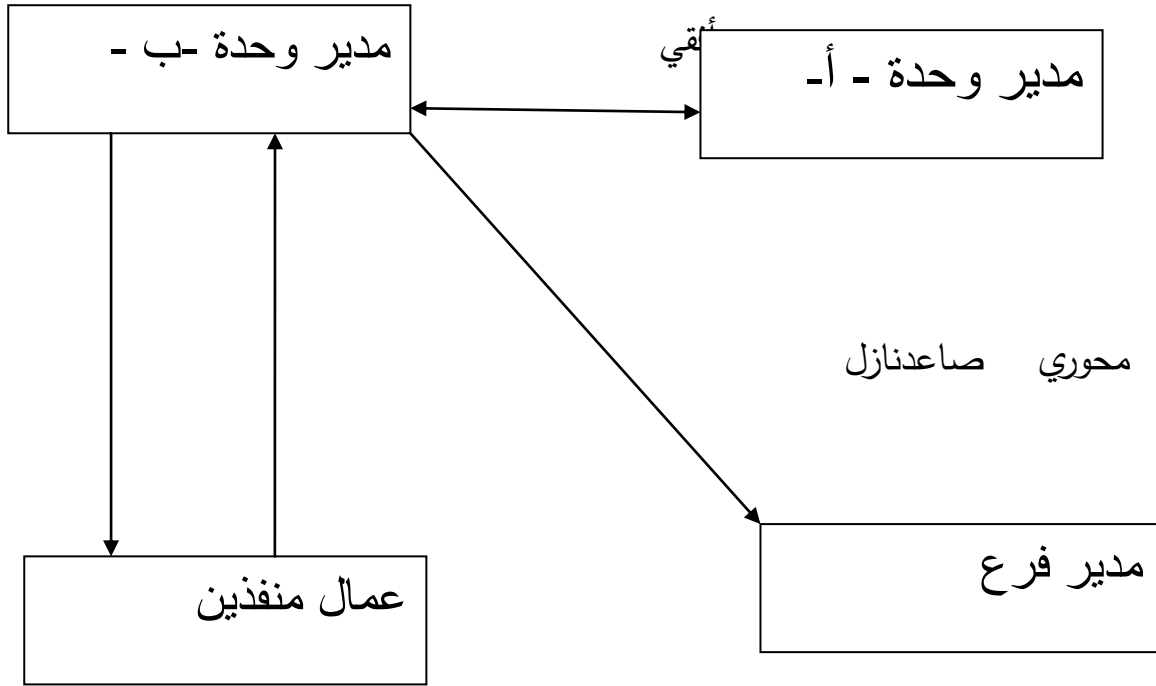
<sup>1</sup> رضوان بلخيرى ، ساره جابري ، مدخل للاتصال و العلاقات العامة ، الجزائر : جسور للنشر و التوزيع ، 2013 ، ط1 ، ص 73 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 74 .

3-1-1- أشكاله :

يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي ( الرسمي ) أربع اتجاهات أو أشكال ، و يمكن

إبراز ذلك في الشكل التالي :



الشكل رقم: ( 04 ) يوضح الاتصال الرسمي و اتجاهاته<sup>1</sup>

(المصدر: بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، ص 41).

و سنتعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:

1-بوعطيط جلال الدين ، مرجع سابق ، ص 41

### 3-1-1-1-الاتصالات الهابطة ( من الأعلى إلى أسفل ):

يكون اتجاه الاتصالات الرسمية فيه من الأعلى للأسفل في شكل خطط و قرارات و أبناء و معلومات ، و تتضح أهميته في شرح الأهداف و السياسات ، و تنفيذ الخطط ، و تحديد الاختصاصات ، إلا أنه يؤخذ على هذا النوع من الاتصال ، أنه في حال اتصاف القيادة فيه بالشدّة و العنف ، في إصدار الأوامر و التعليمات و التوجيهات ، فإن ذلك ينتقل لبقية وحدات المنظمة مما يحد من اتصال القاعدة بالقيادة ، و يؤدي لانعزال القيادة و حدوث بعض الآثار السيئة المترتبة على هذا الانعزال.<sup>1</sup>

الشكل رقم: ( 05 ) يوضح الاتصال الرسمي النازل



(المصدر: جلال الدين بوعطيط ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي،مرجع سابق،ص43).

### 3-1-1-2-الاتصالات الصاعدة ( من الأسفل إلى الأعلى ):

<sup>1</sup>متعب جابر ، خبراني ، نحو نموذج فاعل للاتصالات الإدارية رسالة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ص 16.

و يتمثل في ذلك النوع من الاتصالات الرسمية الذي تتجه فيه المعلومات التي تبني عليها القرارات و الخطط و الأوامر و التعليمات شكلاً رأسياً صاعداً في اتجاه القيادة التي تمثل قمة المنظمة .

الشكل رقم: ( 06 ) يوضح الاتصال الرسمي الصاعد



( المصدر : جلال الدين بوعطيط ، نفس المرجع ، ص 45 )

### 3-1-1-3- الاتصالات الأفقية:

إن مسار المعلومات في هذا النوع من الاتصالات الرسمية يأخذ شكلاً يختلف عن سابقه من حيث الصعود أو الهبوط ، إذ تأخذ الاتجاه الأفقي أو العرفي بين العاملين أو الإدارات التي تأتي في مستوى واحد من التسلسل الوظيفي أو التنظيمي<sup>1</sup> و مما يميز هذا النوع من الاتصالات كونها يتيح و يسمح لأعلى درجة من التفاعل و التكامل بين الإدارات ذات المستوى الإداري الواحد ، و يرفع من الروح

1- متعب جابر ، خيراني ، مرجع سابق ، ص 16 .

المعنوية لدى العاملين ، مما يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي لما يسمح به من تحرر من تلك القيود الموجودة بكل من الاتصاليين الصاعد و الهابط .<sup>1</sup>

### 3-1-1-4-الاتصالات المحورية :

و هي الاتصالات التي تؤدي إل توفير الكثير من الجهد و الوقت و المال ، حيث يتم الاتصال من هذا النوع بين أفراد التنظيم في مستويات إدارية مختلفة دون الالتزام بالتسلسل الهرمي التقليدي لكنه أقل تطبيقاً في المنظمات الرسمية.<sup>2</sup>

### 3-1-2-قنوات الاتصال الرسمي :

نعني بقنوات الاتصال تلك الممارسات التي توصف بأنها اتصال أو عملية اتصال ، و هي كل الأدوات التي على أساسها تقوم عملية الاتصال و سنتطرق إلى قنواتها:

### 3-1-2-1-قنوات الاتصال الشفهي: منها ما يلي :

- التعليمات و الأوامر: تزاوّل عملية الاتصال في بعض المنظمات ، من خلال إصدار التعليمات و التوجيهات ، في صورة أوامر تصدر من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين .<sup>3</sup>

1- متعب جابر ، نفس المرجع ، ص 16.

1- رافدة ، عمر الحريري ، اعداد القيادة الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة ، الاردن: دار الفكر 2007، ط1 ، ص 45 .

3- لويظة فرحاتي ، الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008 ، ( د ص ) .

- الاستشارة: قد تواجه المنظمة بعض المعوقات ، مما يدفعها إلى الاستعانة ببعض الأخصائيين ذوي الخبرة في حل هذه المشكلات ، و قد تستخدم هذه الاستشارة كوسيلة لتبادل المعلومات .
- المقابلات: و يقصد بها المقابلة الرسمية التي تهدف إلى تبادل المعلومات ، و تعتبر وسيلة اتصال وجهاً لوجه .
- الاجتماعات والمؤتمرات : يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار ، و الآراء و المعلومات ، و يتاح فيها للجميع فرصة المشاركة و التعبير عن آرائهم .<sup>1</sup>
- اللجان: مثلها مثل الاجتماعات و اللقاءات ، و تختلف من حيث المهام و العدد ، باختلاف المهام المسندة لها ، و ينتهي دورها بتحقيق الهدف الذي تسعى إليه .
- الندوات: يجتمع العاملون و الرؤساء لتبادل وجهات النظر ، حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي .<sup>2</sup>
- البرامج التدريبية: و تهدف إلى تنمية مواهب و زيادة قدرات الموارد البشرية ، بما يعود بالنفع على المتدرب و المنظمة و تستخدم كوسيلة اتصال ، حيث يقوم المدرب بالإرسال و المتدرب بالاستقبال.
- الخطاب و التقديم: قد تنشأ الحاجة بداخل المنظمات إلى إلقاء خطبة أو تقديم عرض خاص بموضوع معين ، أو شرح أمور متعلقة بالعمل .

1- لويظة فرحاتي ، المرجع سابق،( د ص ) .

2- نفس المرجع،( د ص ) .

- الهاتف: وله أهمية بالغة في الاتصال حيث يسهل الاتصال غير المباشر بين المرسل والمستقبل.<sup>1</sup>

### 3-1-2-2- قنوات الاتصال المكتوب:

قد تلجأ المنظمة إلى هذه القنوات لعدم توافر إمكانية الاتصال الشفهي و قدرة العقل البشري على التذكر ، ضيق وقت المسؤولين للتعامل وجهًا لوجه مع العاملين ، و صعوبة نقل الرسالة بصورة شفوية و غيرها من الأسباب ، و أهم هذه القنوات ما يلي:

- التعليمات و الأوامر : قد تكون التعليمات و الأوامر في صورة شفوية و كما أنها تأخذ طابعًا مكتوبًا كمرجع يسهل الرجوع إليه عند الضرورة.<sup>2</sup>

- لوحة الإعلانات و النشرات : و توضع تحت نظر العمال ، كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بتعليمات أو سياسات أو أخبار أو معلومة تتعلق بالجنابة الوظيفية للعاملين ، و نشر الأخبار التحفيزية و المعلومات الخاصة بالأمن و ضبط الجودة.... الخ .

- مجلات المنظمة : و هي قد تصدر عن القطاع الذي ينتمي إليه المنظمة لتغطي الكثير من الموضوعات الإعلامية و الاجتماعية التي تهتم العاملين ، أو مجلات تصدر عن المنظمة تركز على أخبار المنظمة بالذات ، أو بالعمال ن مثل طلب وظائف جديدة.... الخ.<sup>3</sup>

1- نفس المرجع ، ( د ص ) .

2- لويزة فرحاتي ، مرجع سابق ، ( د ص ) .

3- نفس المرجع ، ( د ص ) .

- الرسائل الخاصة : سواء من رئيس مجلس الإدارة أو من أحد المدراء إلى العمال الجدد لكن يرحب بهم ، و قد تتضمن الرسالة ملخصاً عن سياسة المنظمة ، و المسؤولية التي تنتظر العمال الجدد .

- بيان الأجور والرواتب : تحرص المنظمات على استغلال فرصة دفع الأجور و الرواتب لتنتقل إلى العاملين بعض الرسائل و المعلومات في صورة بيان مكتوب على ورقة ، و ترفقه بشيك الأجر ، و يجب الحرص على عدم إساءة استخدام هذه القناة بطريقة روتينية .<sup>1</sup>

- الأدلة والكتيبات : تلجأ المنظمات إلى إصدار دليل للعاملين يحتوي على كل ما يهمهم من حيث السياسة العامة للمنظمة ، و حقوق العامل و واجباته و كل ما يرتبط بالسلوك الوظيفي ، هو وسيلة فعالة للاتصال ، إذ يمكن من خلق تفهم كامل و تقدير من طرف العامل لما تقدمه له المنظمة .<sup>2</sup>

- أرفق المعلومات و المتداولات باليد: تكون هذه الأرفق ملحقة بمكتب الاستعلامات أو مكتب الاستقبال ، و تمتلئ بالعديد من المطبوعات التي تعكس أنواع المعلومات ذات العلاقة بطبيعة نشاط المنظمة ، و الخدمات التي تؤديها ، و توجد داخل المنظمة متداولات باليد قد تعكس الكثير من المعلومات حول الأنشطة الاجتماعية ، الرياضية.....الخ.

1- نفس المرجع ، ( د ص ) .

2- نفس المرجع ، ( د ص ) .

- التقارير السنوية: و تصدر مرة واحدة في السنة . حيث يتم فيها التعرف على ما تم انجازه مقارنة بما تم التخطيط له ، و تهدف إلى الربط بين أهداف الفرد و المنظمة مما يخلق رضا وظيفي لدى العاملين <sup>1</sup>.
- **مطبوعات النقابات** : تقوم النقابات بتمثيل العمال أمام إدارة المنظمة ، و ينعكس ذلك من خلال مطبوعات تبين السياسات و الخدمات و الأنشطة التي تزاولها النقابة كممثلة للعمال .
- **نظم الاقتراحات والشكاوي**: تقوم فكرة نظام الاقتراحات كقناة اتصالية على تدفق الآراء و الأفكار الجديدة من أسفل إلى أعلى ، و بالتالي فهي قناة اتصال رأسي صاعد<sup>2</sup>. حيث تقوم الإدارة العليا باستلام الأفكار و الاقتراحات ، و ترتبط هذه الأفكار بحوافز مادية أو معنوية أو كليهما ، حسب أهمية الاقتراح .
- **حصرات اتجاهات**: تجري المنظمات أحياناً استقصاء يتضمن مجموعة من الأسئلة ، التي يمكن من خلال الإجابة عليها التعرف على اتجاهات العاملين و استعدادهم للعمل.
- **التقارير**: تخدم التقارير سواء الشفهية أو الكتابية أغراض اتصالية حيث يتم تبادل المعاني ، و الأفكار ، و الآراء حول الموضوع الذي يتضمن التقرير<sup>3</sup>.

### 3-1-3- شبكات الاتصال الرسمي :

1- نفس المرجع ، (د ص) .

2- نفس المرجع ، (د ص) .

3- نفس المرجع ، (د ص) .

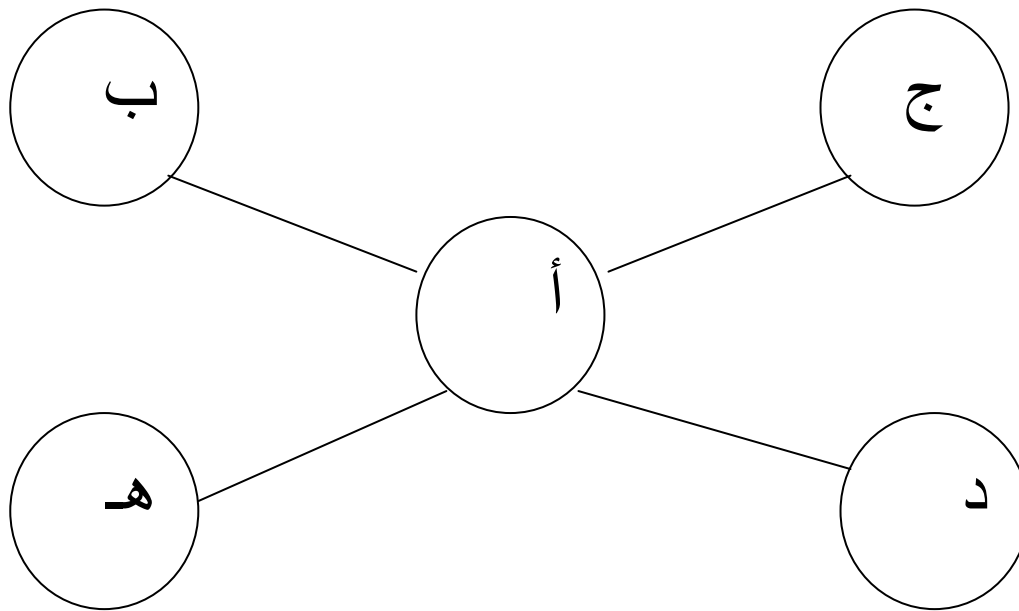
تحتل شبكات الاتصال بأنواعها أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة و فاعلية الاتصال في المنظمة ، و هي تؤثر في سرعة ورود الرسالة ، و اتخاذ الفعل المناسب إزاءها ، و كذلك من ناحية عدد المستويات الإدارية المرتبطة بها . و من أكثر شبكات الاتصال شيوعاً في الإتصال الإداري في إطار المنظمات العاملة ما يلي:

### 3-1-3-1-الاتصال على شكل عجلة ( Wheel ):

ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بأربعة أطراف عاملة في حقول المنظمة وبصورة مباشرة بدون وسيط معين ، ويكون هذا النوع من الاتصال مزدوجاً ومباشراً في الوقت ذاته، إضافة لبساطته وعدم تعقيد ما ينطوي عليه من اتجاهات متعلقة بسبل الاتصال.<sup>1</sup> كما أنه ينطوي على السرعة في وصول المعلومات ، وردود الأفعال المتعلقة بالاستجابة أيضاً غير أن ما يؤخذ على هذا النوع من الاتصال صعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرة بشكل واسع ويبين الشكل رقم (7) ذلك بوضوح.<sup>2</sup>

### الشكل رقم: ( 7 ) يوضح نموذج الاتصال على شكل عجلة .

1- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة ، ( 2000 ، 2005 ، 2007 ) ، ط ( 1 ، 2 ، 3 ) ، ص 210.  
2- نفس المرجع ، ص 210.



(المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ص 210).

### 3-1-3-2-الاتصال على شكل سلسلة ( chain ) :

و يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له ، و كل مساعد

يقوم بالاتصال بشخص واحد . و يصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة التي

يستطيع المدير ( الرئيس ) أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين <sup>1</sup>.

الشكل رقم: ( 08 ) يوضح نموذج الاتصال على شكل سلسلة .

1- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، مرجع سابق ، ص 211 .



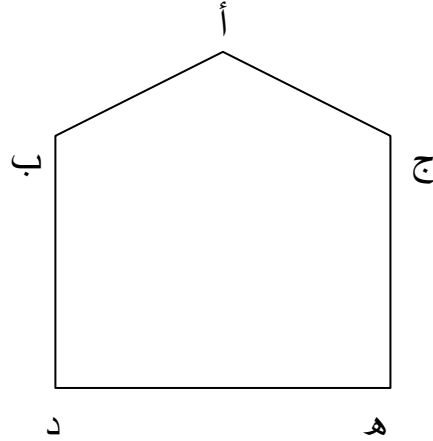
(المصدر: خضير كاظم حمودن السلوك التنظيمي، ص128.)

3-3-1-3-الاتصال على شكل دائرة ( circle ) :

يمكن أن يطلق على هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبه التام (شبه الكامل) حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين ، و لكل مساعد شخص يتصل به ، و هؤلاء أيضًا قادرون على الاتصال مع بعضهم ، و هكذا و يوضح الشكل رقم (09) ذلك كما يلي<sup>1</sup>:

الشكل رقم: (09) يوضح نموذج الاتصال على شكل دائرة .

1- نفس المرجع ، ص 211.



(المصدر: صالح خليل ابو اصبع، العلاقات العامة والاتصال الانساني، ص59).

### 3-1-3-4-الاتصال على شكل الحرف الأنجليزي ( Y ) :

يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير ( الرئيس ) الاتصال عبر قناة اتصالية في

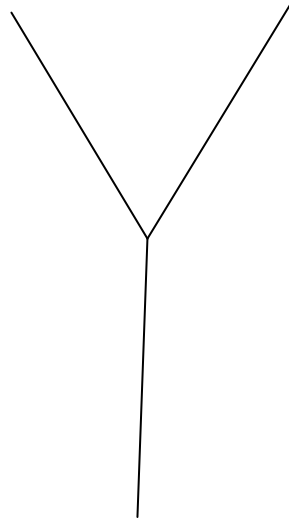
الوسط حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين ( مساعدين ) و طرف آخر يمتلك إمكانية

الاتصال بغيره ، كما في الشكل رقم (10) أدناه .<sup>1</sup>

الشكل رقم: (10) يوضح نموذج الاتصال على شكل الحرف (Y) :

1- نفس مرجع ، ص 212 .

بج



أ

د

هـ

(المصدر: قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، ص135).

### 3-2-الاتصال غير الرسمي :

و هو تلك الاتصالات التي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ، و تعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري و بين أعضائه ، و يلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية و توفيرًا للوقت في جمع المعلومات.<sup>1</sup>

1- حسين جلوب ، مهارات الاتصال ، عمان : دار الكنوز للمعرفة ، 2009 ، ( د ط ) ، ص 27 .

## 3-2-1- خصائص الاتصال غير الرسمي :

الاتصال غير الرسمي كغيره من أنواع الاتصالات لديه مجموعة من الخصائص

نستخلصها من تعريفاته المختلفة تتمثل في :

- تعبير تلقائي و عفوي و يؤدي إلى إشباع نفس داخلي أفضل من الرسمي .
- يظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات و تصنيفها أو إذا كانت رسائل الإدارة غير واضحة مما يفسح المجال أما التأويل و التفسير الشخصي .
- عدم القدرة على البقاء و الاستمرارية لفترات طويلة مقارنة بالاتصال الرسمي و هذا بسبب أنه غير مضبوط بقوانين يجب عدم اختراقها فهو تلقائي و عفوي .

1- يتميز الاتصال غير الرسمي بسرعة فائقة في نقل البيانات و المعلومات حيث حوالي

90 % من البيانات التي ينقلها الاتصال غير الرسمي صحيحة لذا تعتمد عليه معظم

المؤسسات للاتصال بين الأفراد.<sup>1</sup>

## 3-2-2- أهمية الاتصال غير الرسمي :

للاتصال الرسمي أهمية في نقل المعلومات عبر التسلسل الإداري و تعتبر

الاتصالات غير الرسمية مكتملة فهي تقوم بنقل و إرسال و استقبال معلومات مكتملة و

1- محمد أسامة ميدون ، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر ، رسالة ماستر ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة . 2014 ، ص 43 .

معززة للمعلومات التي تنقل عبر التنظيم الرسمي ، و يسهل آليات التخاطب و اللقاء المباشر بين الرؤساء و المرؤوسين بين المستويات العليا و الدنيا .<sup>1</sup>

و يجعل تبادل الأفكار و المعلومات تنتقل بالوقت الذي يصعب فيه الاتصال الرسمي من الأسفل إلى الأعلى ، بالإضافة إلى أن الاتصالات غير الرسمية تعد من أرخص الوسائل و أقلها تكلفة لإيصال المعلومات باعتبارها عملية طوعية تتم بدرجة كبيرة من السرعة .<sup>2</sup>

يعتبر الاتصال غير الرسمي ذو طبيعة اجتماعية ، فالفرد يحتاج إلى أن يرتبط بالآخرين باعتباره مخلوق اجتماعي بطبعه ، فهو يحتاج للاتصال بالآخرين لأغراض الصداقة أو غير ذلك .<sup>3</sup> حيث أن الاتصالات و العلاقات الاجتماعية غير الرسمية تعد في كثير من الأحيان ذات فعالية من أجل رفع المعنويات و تنمية الروابط الاجتماعية و نشر الكلمة الموجبة بين أفراد المؤسسة ، و الرقابة الاجتماعية الداخلية تجاه أفراد التنظيم غير الرسمي و الخارجية تجاه الأطراف الأخرى و التي عن طريقها يتم التأثير الايجابي على سلوك الآخرين مما ينعكس أثره الايجابي على الأداء و تحقيق الأهداف بالمؤسسة .<sup>4</sup>

1- محمد أسامة ميدون ، مرجع سابق ، ص 46 .

2- نفس المرجع ، ص 46 .

3- نفس المرجع ، ص 46 .

4- نفس المرجع ، ص 46 .

## 4 - معوقات الاتصال التنظيمي :

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام الاتصال منها ما يلي :

## 4-1- معوقات شخصية :

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل و المستقبل في عملية الاتصالات و تحدث فيها أثرًا عكسيًا ، و ذلك نظرًا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم و في عواطفهم و في مدى فهمهم للاتصال و الاستجابة له ، و كذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى تعاونهم و بالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض ، مما يعقد عملية الاتصال و يجد من فاعليتها .<sup>1</sup>

## 4-2- معوقات تنظيمية :

و يرجع أساسًا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال و خطوط السلطة الرسمية في المنظمة . مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي و الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية .<sup>2</sup>

و قد يكون التخصص ، و هو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال ، و ذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون و المتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة و أهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين .<sup>1</sup>

1- فائزة رويم ، بلخير مهيري ، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة ورقلة ، عدد خاص ، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل ، ص 286 .  
2- نفس المرجع ، ص 286 .

عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة .

عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع و نشر البيانات و المعلومات ، و عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضًا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة .<sup>2</sup>

#### 4-3- معيقات بيئية :

ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنطقة أو خارجها.

ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستعملها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليد، بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.<sup>3</sup>

ومن الجدير بالذكر أنّ طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.

- عدم وجود نشاط اجتماعي.

- اللغة المستخدمة والقيم والعادات والتقاليد.

- المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية.

- عدم التفاهم والانسجام بين العاملين .<sup>1</sup>

1- فائزة رويم ، بلخير مهيري ، مرجع سابق ، ص 287 .

2- نفس المرجع ، ص 287 .

3- نفس المرجع ، ص 287 .

## 5. نظريات الاتصال ونماذجه :

## 5-1- نظريات الاتصال:

سنتناول بعض نظريات علم الاجتماع وعلم النفس التي تتعلق بالاتصال:

## 5-1-1- نظرية التّعلم ( LEARNING THEORY ) :

على الرغم من أنّ نظرية التّعلم من نظريات علم النفس إلاّ أنّها لها اتصال وثيق بنظريات الاتصال، حيث أنّ علم النفس التّعليمي يقدم لنا عددا من الأنواع المختلفة من الميكانيزمات والعمليات الخاصة بالتّعلم الإنساني ومن خلال ذلك يمكن أن يتوفر لدينا أحد الأشكال الأساسية من نظريات الاتصال.<sup>2</sup>

وبالرّغم من أنّ هناك مداخل مختلفة تتباين في تركيزها وتأكيداتها على عناصر مختلفة تتراوح بين العناصر السلوكية وبين العناصر العرضية، فإنّ كل نظرية في علم النفس التعليمي تعطي أهمية كبيرة لعملية التّربط أو التّداعي باعتبارها مبدأ أساسيا للاتصال الفعال.<sup>3</sup>

وباختصار فإنّ العلاقة بين الإثارة والاستجابة ResponseStimulus يمكن النّظر إليها باعتبارها توفر لنا المناخ الأساسي لكل من عمليتي التّعلم والاتصال، وموضوع الاتصال يمكن أن يكون شيئا ماديا أو طبيعيا وقد يكون حادثا معيناً في البيئة بحيث يكون له القدرة على التأثير في عضو الإدراك أو الإحساس بالكائن الإنساني، وأن الاستجابة سوف تكون في صورة فعل

1- نفس المرجع ، ص 287 .

2- مي العبد الله ، نظريات الاتصال ، لبنان : دار النهضة العربية ، 2006 ، ط 1 ، ص 42 .

3- نفس المرجع ، ص 42 .

صريح وعلني ويمكن قياسه. <sup>1</sup> لفعلمية التّعلم التي تقوم على أساس الإثارة . الاستجابة أو ما يسمونها بالمذهب الارتباطي أو التّرابطي connectionism فهي عملية ربط بين منبه أو مثير باستجابة بما يكون بينها وبين المنبه صلة من الأصل، وذلك عن طريق عملية التّداعي من النّوع الذي عرضه بافلوف pavlof عندما نجح في تعليم الكلب أن يسيل لعابه salivate عند الاستجابة لصوت معين ارتبط بالطّعام الذي كان يقدم للكلب، فبعد أن كان الكلب يسيل لعابه من أجل الطّعام أصبح هذا اللّعب يسيل مع الصّوت الذي كان يصاحبه تقديم الطّعام له. <sup>2</sup>

نستخلص أنّ نظرية التّعلم مبنية على النّظريات التّالية:

- أنّ النّاس يدخلون في العلاقات الاتصالية نتيجة لموقف التّوتر أو تجربة التّوتر داخل البيئّة التي يشتركون فيها.

وهكذا فإنّ بعض الإثارات التي يتعرض لها النّاس تمارس ضغطاً عليهم من أجل إرسال المعلومات أو الاستجابة للمعلومات التي تثير اهتمامهم.

- أنّ الموقف الاتصالي يمكن تفسيره على أنّه الموقف الذي يتم فيه إشباع احتياجات المشاركين بطريقة محسوسة وتنشأ أو تبرز أهمية الموقف الاتصالي من احتياجات المشاركين من ناحية ومن ناحية النّسق الكبير الواسع الذي يعتبرون جزءاً منه من ناحية أخرى.

1- نفس المرجع ، ص 42 .

2-مي العبد الله، مرجع سابق ، ص 45 .

- أن العلاقة بين المشاركين تعتبر علاقة وظيفية وآلية وهذا يعني أنّ هذه العلاقة ذات فائدة من ناحية، ولا يمكن تجنبها من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

### 5-1-2- نظرية المعلومات INFORMATION :

نظرية المعلومات تصف كيفية بث الرسائل و تسليمها عبر أنظمة معلومات مثل التلفاز و المذياع ، و تقدم هذه النظرية قوانين رياضية لتحديد احتمال أن كل الأجزاء المفردة من كل رسالة ، و تسمى القطع ستبث دون تحريف .

و يستطيع مهندسو الالكترونيات استخدام هذه القوانين لتحسين استيعاب و كفاءة ، و وضوح أنظمة المعلومات . و تسمى التطبيق العملي لهذه القوانين عادة علم المعلومات . وعلى الرغم من أن نظرية المعلومات تشير في الغالب إلى دراسة شبكات الاتصالات الالكترونية ، فروعاً أخرى من المعرفة بدأت تستخدم أساليبها و أفكارها .

و على سبيل المثال يستخدم علم الاجتماع ، و علماء النفس ، و المعلمين و مديرو شركات الأعمال . نظرية المعلومات ليعرفوا المزيد عن الكيفية التي يتصل بها الناس بعضهم ببعض . كما يسعى أمناء المكتبات أيضاً لتحسين أساليب جمع معلوماتهم و تنظيمها ، و استرجاعها باستخدام نظرية المعلومات .<sup>2</sup>

1- نفس المرجع ، ص 45 .

2- نظرية المعلومات . [www.ency.kacemb.com](http://www.ency.kacemb.com) يوم 2016/04/27 على الساعة 21:48

## 5-1-3- نظرية النسق الاجتماعي social system theory :

تقدم هذه النظرية تفسيراً اجتماعياً للأفعال الاتصالية التي تكون أكثر قرباً للتفسيرات  
السيكولوجية منها إلى الآلية التي قدمت من قبل.

ويعتبر تالكوت بارسونز Telcotparsons من أنصار نظرية الأنساق الاجتماعية الأساسية ،  
و على الرغم لم يكن تناول الاتصال بتفصيل تام من خلال أعماله ، إلا أنه يمكننا أن  
نستخلص من خلال أعماله هذه و خصوصاً " النسق الاجتماعي " منظوراً متناسقاً لعملية  
الاتصال .

كان بارسونز ينظر إلى العقل الاجتماعي عموماً على أنه يتميز بوجود دافع له لإنجاز بعض  
الأهداف، وقد يتمثل هذا الهدف في الوصول إلى حالة من الرضا وتجنب الحرمان، وذلك يشير  
د محمد عوض عبد السلام أنّ هذه النظرية تنظر إلى الفرد على أنه موجه نحو هدف معين في  
أي عمل يؤديه أو في أي سلوك يصدر عنه، وأنّ ما لدى الفرد من اهتمامات ودوافع توجه  
سلوكه وأفعاله.

وأنّ من وراء كل فعل أو سلوك إنساني أسباب ودوافع واهتمامات لإنجاز هدف معين للفرد  
نفسه، وبالإضافة إلى ذلك فإنّ الفعل الاجتماعي يحدث في الموقف الذي يكون فيه الفاعل  
Actor موجهاً نفسه إليه وحيث يكون الفاعل موجهاً بواسطة الأعراف والقيم وقيود أخرى من

نفس البيئة الاجتماعية وهذا يعني بواسطة ثقافته التي يتعلمها خلال تفاعله مع الأعضاء الآخرين في مجتمعه أو جماعته.<sup>1</sup>

### 5-2- نماذج الاتصال :

لقد قسم علماء الاتصال نماذج الاتصال إلى قسمين نماذج كلاسيكية و نماذج حديثة و هي :

#### 5-2-1- النماذج الكلاسيكية : و من ابرز هذه النماذج :

##### 5-2-1-1- نموذج أرسطو :

و هو من أقدم نماذج عملية الاتصال بل أول من وضع نماذج الاتصال هو أرسطو

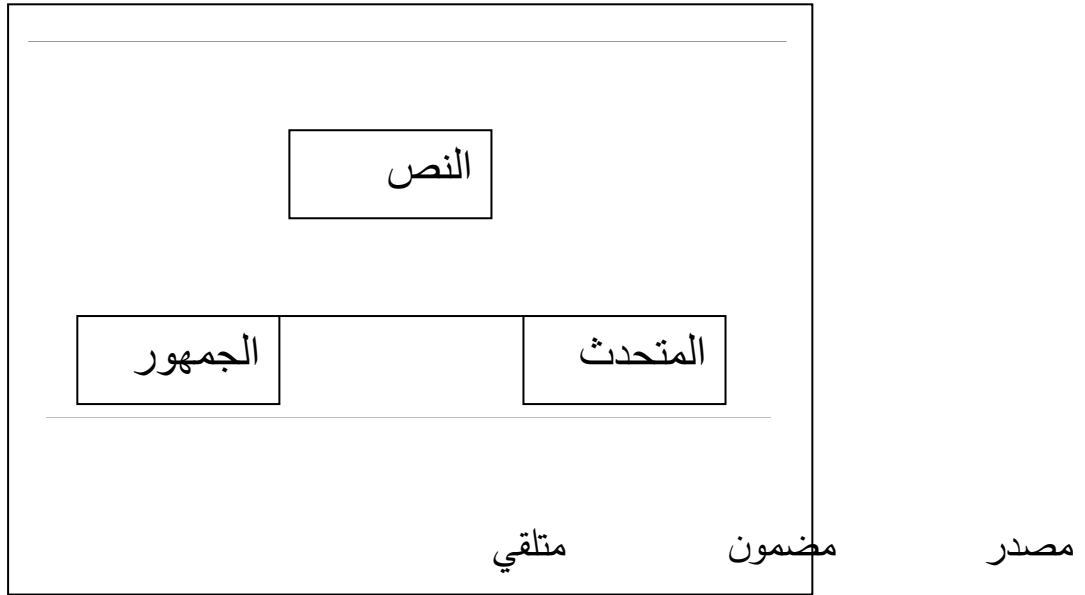
و يتكون نمونجه من ثلاث مراحل أساسية و هي :

- المرسل أو المتحدث أو المصدر .
- المضمون أو النص أو الرسالة .
- المتلقي أو المستقبل .<sup>2</sup>

1044 [www.mominoun.com/articles alcott.arsons](http://www.mominoun.com/articles alcott.arsons) يوم 2016/04/27 على الساعة 22:03

1- بسام عبد الرحمان المشاقبة ، نظريات الاتصال ، الأردن : دار أسامة للتوزيع و النشر ، 2011 ، ط1 ، ص 52 .

الشكل رقم : (11) يوضح نموذج أرسطو للاتصال



( المصدر: بسام عبد الرحمان المشاقبة ، نظريات الاتصال ، ص 52 )

5-2-2- النماذج الحديثة للاتصال :

و من أبرز هذه النماذج ما يلي :

5-2-2-1- نموذج لاسويل أو نموذج هارولد لاسويل :

و يعتبر هذا النموذج من أقدم نماذج الاتصال بعد أرسطو مباشرة و الذي وضعه أستاذ

السياسة هارولد لاسويل عام 1948 م و الذي توصل من خلال نمونجه إلى ما يلي :

1-من who ?

2- يقول ماذا ؟ sayswhat ?

3-بأي وسيلة (قناة) in whichchannel

to whom ?

4- لمن ؟

withwhateffects ?

5- بأي تأثير ؟

هذا و قد طرح لاسويل العناصر الرئيسية لعميلة الاتصال بأسلوب الإعلام الدعائي و خاصة عند دراسة الأخبار و تتمثل العناصر فيما يلي :

1- من يخبر ؟

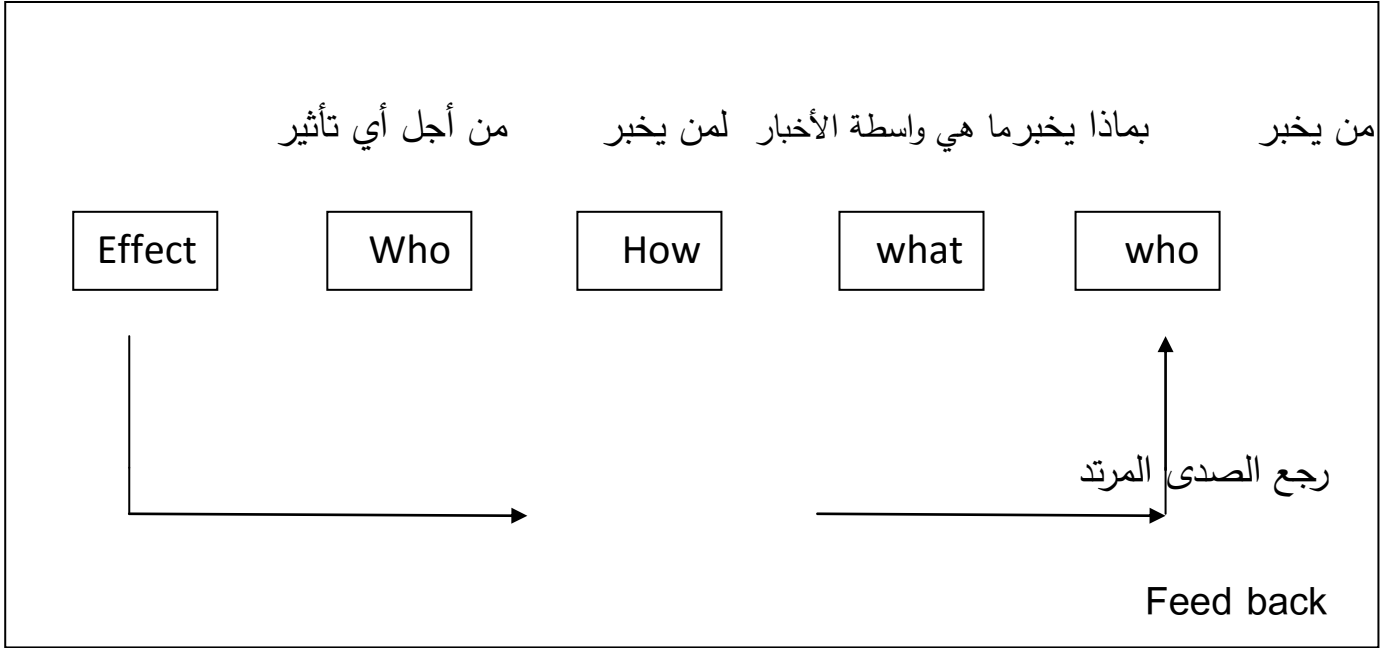
2- بماذا يخبر ؟

3- ما هي وسيلة الأخبار ؟

4- لمن يخبر ؟

5- و من أجل أي تأثير

الشكل رقم : (12) يوضح نموذج لاسويل للاتصال<sup>1</sup>



( المصدر: ربيعة زغود و مريم ضيف ، الاتصال الداخلي و دوره في تحقيق أهداف

المؤسسة الإعلامية ، ص 31 )

5-2-2-2- النماذج الرياضية :

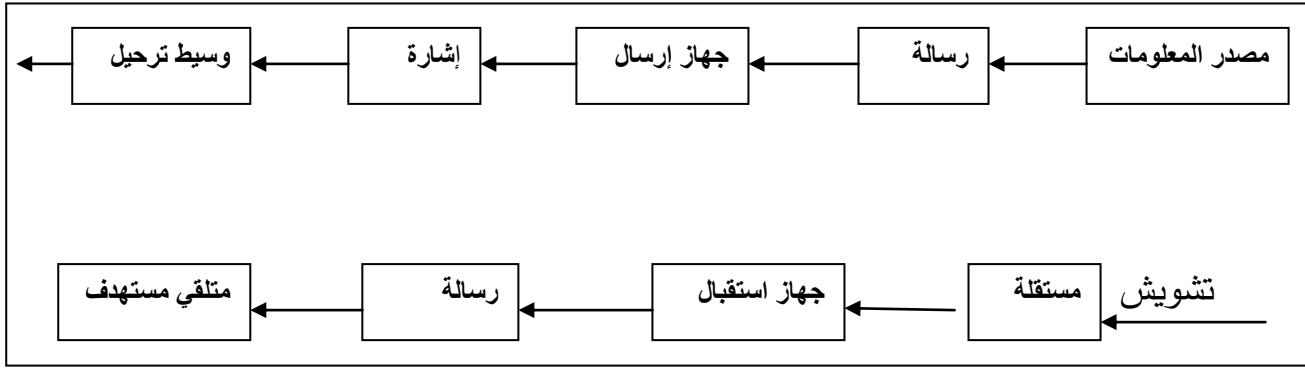
و المتمثلة في نموذج شانون و ويفر قدم كل من شانون و ويفر نموذجا للاتصالي عام 1949 م و قد اعتبر علماء الاتصال بأن هذا النموذج المسؤول عن ولادة التفكير الاتصالي الحديث بمتغيرات التكنولوجيا و اهتمامات هذا النموذج نصبت على درجات التباين و التفاوت الذي يحدث ما بين ما يتم في الوسيلة الاتصالية من مضامين و مدخلات متولدة كمخرجات

نهائية .<sup>1</sup>

1- ربيعة زغود ، مريم ضيف ، المرجع السابق ، ص 31 .

هذا و قد جاءت مكونات الاتصال الأساسية حسب نموذج شانون و ويفر على النحو :

الشكل رقم : (13) يوضح شانون و ويفر للاتصال :



(المصدر: بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، مرجع السابق، ص ص 55، 56)

من ناحية ثانية فإن هذا النموذج يعتبر من النماذج الرياضية يشبه الاتصال بعمل الآلات التي

تعمل على نقل المعلومات ، و على خط النموذج رقم (3) فإننا نلاحظ أنه يتكون من ما يلي :

- المصدر يختار رسالة يتم وضعها في كود بواسطة جهاز إرسال .

- يتم تحويل الرسالة إلى إشارات .

يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الإشارات و يحولها إلى رسالة يستطيع الهدف أن يستقبلها .<sup>2</sup>

1- بسام عبد الرحمان المشاقبة . مرجع سابق . ص 55 . 55 ، 56 .

2- بسام عبد الرحمان المشاقبة، مرجع سابق ، ص ص 55-56.

## خلاصة الفصل :

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

## الفصل الرابع: المؤسسة.

1- أهداف المؤسسة.

2- خصائص المؤسسة

3- أنواع المؤسسة.

4- وظائف المؤسسة.

5- نظريات المؤسسة.

**تمهيد:**

تعد المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة تصاحب الفرد طيلة حياته حيث تؤثر في مختلف نشاطاته اليومية، فيجد نفسه فيها، فهي تتزايد كل يوم سواء كانت صغيرة أم كبيرة، فرعية أم رئيسية، فالمدرسة و الجامعة و الدوائر الحكومية و غيرها كلها مؤسسات يعيش فيها الفرد ويتفاعل من خلالها مع الجماعات، فزيادة إنتشار المؤسسات الرسمية و غير الرسمية تعتبر أهم سمات الحياة الانسانية المعاصرة.

وسوف نتطرق في هذا الفصل الى ذكر أهم الجوانب الرئيسية التي تخص المؤسسة وهي أهدافها وخصائصها وأنواعها ووظائفها وأخيرا أهم النظريات التي تناولتها.

**1- أهداف المؤسسة:**

يمكن تقسيم أهداف المؤسسة في ضوء التقسيم الذي قام به "بيرو" و هي:

**1-1- أهداف اجتماعية:** و تتعلق هذه الأهداف بالجهود التنظيمية التي تتصف

بالشرعية في المجتمع و هي التي تتضمن الدعم المادي و الأدبي للمنظمة من

البيئة الصحيحة.

**1-2- الأهداف الخاصة بالعملاء:** و هي التي تربط بالعملاء او الموظفين الذين

يتلقون خدماتها و لابد و أن تكون هذه الأهداف متفقة مع أهداف المواطنين و

احتياجاتهم .

**1-3-أهداف المشاركين:** و هذه تتعلق بمن يشارك في استمرار المؤسسة في

المجتمع و خاصة في مجال التمويل.

**1-4- الأهداف المتعلقة بالنسق:** و هي الاهداف التي تضمن المؤسسة تحقيق

توازنها و استقرارها، و هذه الأهداف تتضمن الموارد المالية أو البشرية أو المتكامل

بين الوحدات البنائية للمؤسسة.

**1-5- الأهداف الانتاجية:** و هي نوعية الخدمات التي توفرها المؤسسة أو

المنظمة للعملاء.

**1-6- الأهداف المعتمدة (الثانوية):** و هي الاهداف المرتبطة بالوظائف الأساسية

في المؤسسة و التي ليس لها علاقة مباشرة بالأهداف العامة<sup>1</sup>.

---

1- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل، عمان (الاردن): دار حامد ، 2006. ط3، ص 129.

## 2- خصائص المؤسسة :

و هي بمثابة الصفات المميزة لها، ستعمل على ايجازها في ما يلي:

**2-1- الأهلية:** يُقصد بها اجراءات التأسيس التي يُجدها القانون، كما يقصد بها الا

تكون أهداف المؤسسة مخالفة للقوانين و الأنظمة السارية، و مبادئ الأخلاق العامة و

العادات المتعارف عليها في المجتمع<sup>1</sup>.

**2-2- النظام الداخلي أو الدليل التنظيمي:** وهي عبارة عن هوية تثبت شخصية

المؤسسة و تمييزها عن غيرها من المؤسسات و المنظمات في المجتمع، معلومات

كالاسم و العنوان و الهدف، و المؤسسين و العلاقات مع المؤسسات الأخرى، كما

يتضمن القواعد و التعليمات الواجب اتباعها من قبل العاملين فيها، و النظام التأديبي

(العقوبات الخاصة بأنواع المخالفات...الخ<sup>2</sup>)

**2-3- القيادة:** سلطة رئاسية أو قيادة ادارية تقود التجمع البشري في المنظمة نحو

تحقيق الهدف المنشود و توجه يشرف على سير العمل فيها.

**2-4- التعاون:** و هو مستمد من شعار " في الاتحاد قوة" فهو وسيلة اساسية لأي

تجمع بشري يميز المنظمة أو المؤسسة الناجحة و يجنبها الفشل<sup>3</sup>.

1- نور الدين تاويريريت، محاضرات في مقياس مدخل علم النفس العمل و التنظيم. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،

جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2005، ص 68.

2- نفس المرجع ، ص 68.

3- نفس المرجع ، ص 68.

2-5- خدمة المجتمع: مسؤولية اجتماعية تتمثل في خدمة و منفعة المجتمع، لا خدمة

أعضائها فقط، و المؤسسة التي لا تأخذ في حسابها هذا الاعتبار، لا شك أن المجتمع

المتواجدة فيه سينفر منها و تخسر تأييده و يكون مصيرها الاضمحلال.

2-6- الشكل العام: او الهيكل التنظيمي الذي يحدد فيه المستويات التنظيمية و تسلسل

الرئاسة و الاشراف من القمة الى القاعدة و شبكات الاتصال التي تتناسب فيها الأوامر و

المعلومات.

و كلما توفرت خصائص المؤسسة هذه، يجعل لديها القدرة على أداء مهامها بنجاح

وتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 68.

## 3- أنواع المؤسسة:

تختلف المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها، و باختلاف معاييرها لذلك يمكن تصنيف

المؤسسة حسب عدة معايير كما يلي:

## 3-1- حسب المعيار القانوني:

و تقسم المؤسسة وفق هذا المعيار الى ثلاثة أقسام:

## 3-1-1- المؤسسة الخاصة: و هي كل المؤسسات التابعة للأفراد التي نمط

قانوني خاص، ويحدد طرق وقواعد تسييرها ومن الأمثلة على هذا النوع من

المؤسسات الشركات ذات المسؤولية المحددة، شركات الأشخاص، شركات

التضامن.....الخ<sup>1</sup>.

أي بإختصار المؤسسة الخاصة وهي التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من

الأفراد التابعين للعائلة الواحدة، أو هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو

عائلته الذي يعتبر صاحب العمل ورأس المال.<sup>2</sup>

## 3-1-2- المؤسسة العمومية: هي التي تعود ملكية رأس مالها للدولة،

والمسؤولين عن هذه المؤسسات ينوبون عن الحكومة في تسيير و ادارة المؤسسة

العمومية و تهدف هذه المؤسسة الى مصلحة المجتمع<sup>3</sup>.

1-طرطار أحمد، تقنيات المحاسبية العامة في المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1986،

(د.طن)، ص:25.

2-عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ط1، ص ص:27-28.

3-شباكي سعدان، المحاسبية العامة، مصر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، (د.طن)، ص:53.

و عادة ما تكون مهمة المؤسسات العمومية تقديم خدمات للمواطنين  
كالمؤسسات الاستشفائية أو البلدية ... الخ، و يعود التصرف في هذه  
المؤسسات للدولة و حدها دون غيرها.

**3-1-3- المؤسسة المختلطة:** وهي تلك المؤسسات التي تشرك الدولة  
وإحدى هيئاتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها وتخضع إلى نظام  
حكم وتشريع خاص ففي هذه المؤسسات تكون الملكية بصورة مشتركة للقطاع  
العام والقطاع الخاص.

**2-3 حسب المعيار الاقتصادي:** و بناءً على هذا المعيار يمكن تصنيف  
المؤسسات الى ثلاثة أنواع كما يلي:

**3-2-1- المؤسسات الصناعية:** وهي ذات طابع إنتاجي حيث تختص في  
صناعة السلع المختلفة سواء تلك التي تتدرج في إطار الصناعة الثقيلة  
كالحديد والصلب أو في الصناعات الخفيفة كالغزل والنسيج.<sup>1</sup>

**3-2-2- المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية  
الأرض واستصلاحها حيث تقوم بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهي الإنتاج  
النباتي والحيواني والسمكي.<sup>2</sup>

1- ناصر دادي عدون ، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، (د.م.ن) ، (د.د.ن) ، 2004، (د.ط.ن) ، ص 71.

2- حمل من موقع <http://www.startimes.com.? t:31685837> يوم 2016/04/27 على الساعة 15:48 .

**3-2-3- مؤسسات القطاع الثالث:** تشمل هذه المؤسسات مختلف الأنشطة

التي في المجموعتين السابقتين وهي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة، إنطلاقاً

من المؤسسات الحرفية والنقل بمختلف فروعها والبنوك.<sup>1</sup>

**3-3-3- حسب معيار الحجم:** تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار الى :**3-3-1- المؤسسات الكبيرة:**

و يقصد بها تلك المؤسسات التي تشغل عدد من العمال يتراوح ما بين

80000 ألف عامل فأكثر و هي ضخمة، و رأس المال المستثمر يكون كبير

جدا.

**3-3-2- المؤسسات المتوسطة:**

و يُراد بها تلك المؤسسات التي تشغل عدد من العمال يتراوح ما بين 499

عامل و رأس المال المستثمر فيها متوسط مقارنة بالمؤسسة الكبيرة.

**3-3-3- المؤسسة الصغيرة:**

و يقصد تلك المؤسسة التي تشغل ما بين 10 الى 49 شخص، و لا يتجاوز

رأس أعمالها السنوي 200 مليون دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها

السنوية 100 مليون دينار.<sup>2</sup>

1- عمر صخري، مرجع سابق ، ص ص 29- 30 .

2- التجاني قاسمي ، عبد الغني سعيد ، التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة ، رسالة ماستر ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، 2015 ، ص 84.

## 4- وظائف المؤسسة:

لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المؤسسة هناك 6 أنشطة يجب تأديتها في جميع المؤسسات أو المصالح، و هي النشاط الفني، النشاط التجاري، النشاط المالي، النشاط المحاسبي، نشاط الأمن، النشاط الإداري فاصلة و هذه النشاطات مجتمعة تؤدي الى وجود وظائف متعدد للمؤسسة، بغض النظر عن كون هذه المؤسسة صغيرة أو كبيرة الحجم، صناعية أو تجارية أو حكومية، فان جميع المؤسسات تؤدي هذه الوظائف لا محالة، و لا يمكن لأي مؤسسة القيام بها أن تعمل دون القيام بها<sup>1</sup>. و من وظائفها الشائعة هي:

## 4-1- وظيفة التسويق:

و يعني التسويق كونه القيام بأنشطة المشروع التي تحقق تدفق السلع و الخدمات من المنتج الى المستهلك النهائي أو الى المشتري الصناعي، إلا أن المفهوم الحديث للتسويق يتعدى ذلك حيث يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار، الى جانب مصلحة المستهلك، اذ يفترض أن من أهداف المؤسسة اشباع حاجات المستهلك و تحقيق رفاهية المجتمع و تحسين جودة الحياة.

و تتضمن هذه الوظيفة عدة وظائف اخرى فرعية - مثل تخطيط السلعة، استراتيجية تنمية المنتج، الترويج... الخ، ففي تنمية السوق، هدف المنظمة هو الحصول على حصة سوقية أكبر من خلال اشباع السوق أو تغلغل فيه الى جانب تنمية أسواق

1- العربي بن داود ، مرجع سابق ، ص 98.

جديدة للمنتجات الحالية و المنتجات الجديدة، و استراتيجية تنمية المنتج فاستخدامها

يساعد المنظمة على تحقيق تنمية منتجات جديدة للأسواق الحالية أو الجديدة<sup>1</sup>.

**4-2- وظيفة الإنتاج:**تعتبر من أهم وظائف المؤسسة الخاصة بإنتاج سلع معينة،

ويتمثل دورها في تسيير عملية الإنتاج من خلال وضع الخطط للعملية الإنتاجية من

أجل الوصول إلى هدفها ولا يتحقق ذلك إلا بجمع المعلومات التي تخص الطلب المنتج

وتحديد القدرة الإنتاجية للآلات واليد العاملة وتحديد المواد الأولية الواجب توفرها<sup>2</sup>.

**4-3- وظيفة الأفراد:** تعتبر وظيفة الأفراد وظيفة هامة فهي تتعامل مع جميع المسائل

الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة مثل التخطيط العمالة ، والإختيار والتعيين

والترتيب ، والنقل، والترقية ، والحوافز، وتقييم الأداء وغيرها.

**4-4- الوظيفة الأمنية:** تتضمن عنصرين مهمين :

- حماية ممتلكات المنشأة.

- تأمين أفراد القوة العاملة.<sup>3</sup>

## 5- نظريات المؤسسة:

1- نفس المرجع ، ص 98.

2- عمر صخري ، مرجع سابق ، ص ص 26-32.

3- المطاوي سليمان محمد ، مبادئ علم الإدارة العامة ، مصر : دار الفكر العربي ، (د.س.ن) ،(د.طن) ، ص 36.

## 5-1-1- المدرسة الكلاسيكية:

5-1-1- نظرية الإدارة العلمية: لقد استهدفت حركة الادارة العلمية تكوين توجه

علمي منظم، توظف نتائج دراساته و بحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية

بشكل اكثر فعالية و قدرة على تطوير الانتاجية، و العمل و الحد قدر المستطاع من

المشكلات التي أدت الى تخفيض انتاجية العمل الصناعي عموماً<sup>1</sup>.

و ذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل، و تدريب الأفراد

العاملين، و اعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي.

وعلى الرغم من اتجاه العديد من الباحثين في حركة الادارة العلمية في ارجاع

اصول الحركة لإسهامات فريدريك تايلور (1856-1915) إلا أن الحركة نمت و

تطورت من خلال جهود العديد من الباحثين و المهتمين بالإدارة<sup>2</sup>.

5-1-2- نظرية التقسيمات الإدارية: إهتمت نظرية التقسيمات الادارية بالعمليات

الداخلية في المنظمة، و المظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، و من أبرز

المفكرين لهذه المدرسة هنري فايول (1841-1925) مهندساً فرنسياً، اتجه من خلال

دراسته و تحليله للعمليات الادارية الى ايجاد مبادئ و قواعد تعد بمثابة مرتكزات

1- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود. مرجع سابق، ص 44.

2- نفس المرجع، ص 45.

رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم و في تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات التي يعملون فيها<sup>1</sup>.

و من خلال الدراسات الاستقرائية و التحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية و الادارية خلص فايول الى وجود ستة أنشطة اساسية في أية مؤسسة هي:

- **النشاطات الفنية:** كالإنتاج و التصنيع.
- **النشاطات التجارية:** كالبيع و الشراء و المبادلة.
- **النشاطات المالية:** كالحصول على رؤوس الأموال و استخدامها في الفاعليات الاستثمارية.
- **النشاطات المحاسبية:** لتحديد المركز المالي للمنظمة واعداد الاحصاءات.
- **نشاطات الوقاية و الضمان:** مثل التأمين لحماية الممتلكات و الأفراد.
- **النشاطات الادارية:** مثل التخطيط و التنظيم و الوقاية، و اصدار الأوامر و التنسيق.

و أكد فايول على جانب النشاط الاداري ، على أساس ان الانشطة الأخرى معروفة و واضحة المعالم من قبل العديد من العاملين في الحقول الفنية و التجارية و المالية... أما النشاطات الادارية فهي المحور الرئيسي لتحقيق

الأهداف الأساسية للمنظمة<sup>2</sup>.

1- نفس المرجع ، ص51.

2- نفس المرجع، ص 52.

## 5-2- مدرسة العلاقات الانسانية:

أبرم خلال هذه المدة الواقعة بين ( 1927- 1932 ) عقد مشروع للتعاون بين شركة "ويسترن الكتريك" في الوهم، أو بعض الأساتذة من مدرسة الأعمال بجامعة "هار فارد" وتحت اشراف الاستاذ "التون مايو" ضمت كلا من "روت لزير وبزديكسون و ووارنر" حيث عملوا كفريق خلال المدة المذكورة<sup>1</sup>.

حيث قام "ألتون مايو" و دارسات "هوتورن" بدراسة و تجارب مكثفة في مصانع وسترن الكتريك الكهربائية، وشملت الدراسات اعادة تصميم الأعمال و تغيرات في ساعات الدوام اليومي و الأسبوعي، ادخال فترات راحة و حسبه الأجور لمعرفة تأثيرها على انتاج العامل، و لكن النتائج متناقضة و لم يثبت أن هناك علاقة بينانتاج العامل و العوامل المادية و توصلت ان ضغط الجماعة و المعايير الاجتماعية تأثيرها أكبر.

و من أهم الأفكار و المفاهيم المستمدة من دراسات "هوتورن" كالاتي :

- ان المنظمة نظام اجتماعي و فني و يحدد أدوار و معايير سلوك الفرد.
- الحوافز المعنوية تثير دوافع الفرد أكثر من المادية.
- الجماعة غير الرسمية تحدد اتجاهات الأفراد العاملين و أدائهم.

1- نفس المرجع ، 65.

## 5-3- مدرسة النظم:

يعد المدخل التنظيمي بداية التحول في الاتجاهات الحديثة لنظرية المنظمة، ولم ينشأ هذا الاتجاه من فراغ فكري، بل عبر عن طريقة العضلات التي تعرض لها الفكر الكلاسيكي و السلوكي.

حيث كانت انطلاقة هذه المدرسة أو النظرية من حقيقة اعتبار المؤسسة و حدة اجتماعية هادفة، و جعلت ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي ارسلت جوانبها النظرية.

و من أهمية منظور النظم في دراسة المنظمات من الناحية العلمية:

- أي تغيير في أي جزء من المنطقة يجب أن ينظر من منظور أداء المنظمة ككل.
- يساعد هذا المنظور في النظر الى المنظمة على أنها كيان اجتماعي، يعمل كوحدة واحدة تتكون من أجزاء فرعية.<sup>1</sup>

## خلاصة الفصل

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 83.

إستخلصنا من هذا الفصل أن الانسان لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين، فهو اجتماعي بطبعه تلقائياً يجد نفسه داخل مؤسسة مهما كان نوعها، مثل : الاسرة، المنظمة التي يعمل فيها.

وهي مكونة من أفراد يتفاعلون فيما بينهم و ان لكل مؤسسة أهداف خاصة بها، تحافظ على نجاحها و بقائها و استمراريتها، و تلبية حاجات افرادها في المجتمع و ذلك بواسطة وجود اتصال جيد داخلها فهي تمثل العديد من العمليات و الفعاليات الاجتماعية الأساسية، مثل: التحضر تحقيق أهداف المجتمع.

الجانِب التَطْبِيقِي

# الفصل الخامس: الاطار المنهجي للدراسة

## 1. مجال الدراسة

أ- المجال المكاني

ب- المجال البشري

ج- المجال الزمني

## 2. المجتمع الاحصائي واسلوب التحليل

أ- المجتمع الاحصائي

ب- اسلوب التحليل

## 3. الادوات المستخدمة في الدراسة

أ- الاستمارة

ب- المقابلة

### تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني أهم مرحلة من مراحل البحث العلمي لأنه يجسد كل الحقائق والبيانات المتحصل عليها في الجانب النظري، حيث تتوقف دقة النتائج المتحصل عليها في أي دراسة على مدى صحة الإجراءات المنهجية التي يتبعها الباحث في دراسته. وعليه سنتناول في هذا الفصل مجال الدراسة، مجتمع الدراسة وكذا الأدوات المستعملة في الدراسة.

1- مجال الدراسة:

تتصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجرى فيه البحث، وبما أن أي دراسة ميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة، من مجال مكاني وزماني، ومجال بشري.

وعليه كانت مجالات الدراسة الحالية كالتالي:

أ- **المجال المكاني:** ويتمثل المجال المكاني للدراسة في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، وهي عبارة عن مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، أنشئت الجامعة بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 جوان 1995.

مرت جامعة الوادي بأربع مراحل بداية من سنة 1995 إلى غاية 2012.

المرحلة الأولى: ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي من سنة 1995 إلى غاية 1998.

المرحلة الثانية: الملحق الجامعي بالوادي والتابع لجامعة محمد خيضر بيسكرة من سنة 1998 إلى غاية 2001.

المرحلة الثالثة: المركز الجامعي بالوادي من سنة 2001 إلى غاية جوان 2012.

المرحلة الرابعة: جامعة الوادي إبتداء من جوان 2012 أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم

12/243 والمؤرخ في 04 جوان الموافق لـ: 14 رجب 1933 وتضم الكليات التالية:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية العلوم الطبيعية والحياة.

- كلية الآداب واللغات.

- كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية.

- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

وفي الأخير تفضل والي ولاية الوادي بالتدشين الرسمي لإعلان تسمية جامعة الوادي بجامعة

الشهيد حمه لخضر الوادي في أول نوفمبر 2014.

- **الشهيد حمه لخضر:**

هو المجاهد والقائد الشهيد محمد الأخضر عمارة المعروف ب: (حمه لخضر)، الذي ولد

ببلدة الجديدة التابعة لبلدية الدبيلة في حدود سنة 1930، ولما إندلعت الثورة التحريرية، إنخرط

فيها وصار قائدا لعدة معارك من أهمها معركة حاسي خليفة، ومعركة الصحن، ومعركة هود

شبكة التي إستشهد فيها سنة 1955.

ب- المجال البشري: تم تحديد المجال البشري للدراسة الحالية هو فئة الموظفين الإداريين الذين

يعملون بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي حيث بلغ

عددهم 21 موظف وموظفة.

ج- المجال الزمني: تم إجراء وتطبيق الدراسة الميدانية "حول الأساليب القيادية وأثرها على

الإتصال التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة" خلال الفصل الثاني 2016/2015.

والتي تم فيها توزيع الإستمارات على أفراد العينة وكان ذلك خلال الفترة الصباحية على

الساعة 10:00 تقريبا ولقد تم إسترجاعها في نفس اليوم مساء وهو يوم 25 أفريل 2016.

## 2- المجتمع الإحصائي وأسلوب التحليل:

### أ- المجتمع الإحصائي:

لقد تم الإعتماد في الدراسة الحالية على جميع أفراد المجتمع الإحصائي وذلك بسبب صغر حجم المجتمع الكلي للدراسة والذي تمثل في 21 موظف وموظفة من خلال الإعتماد على المسح الشامل.

وعليه المسح الشامل هو الذي تحقق فيه الدراسة الشاملة لجميع مفردات البحث حيث تأخذ البيانات من جميع أفراد المجتمع المبحوث، دون ترك أي مفردة أو حالة.<sup>1</sup>

ويعرفه طلعت إبراهيم لطفي وهو "... جمع البيانات من جميع الظاهرة الداخلة في نطاق البحث."<sup>2</sup>

لأن المسح الشامل يقدم لنا نتائج دقيقة، ويجنبنا أخطاء التعميم التي تنتج من إستخدام البيانات المأخوذة من عينة محددة، ويجنبنا خطأ التحيز وخطأ الصدفة.

### ب- أسلوب التحليل:

إن طبيعة الفرضيات تتحكم في إختيار التقنيات الإحصائية التي يستخدمها الباحث للتحقق من فرضياته وفرضيات هذه الدراسة، تتطلب منا إستخدام التقنيات الإحصائية التالية:

والتي تمثلت في طريقة الحساب بالنسبة المئوية %

1- خالد حامد، منهج البحث العلمي، الجزائر: دار الريحان، 2003، ط1، ص:122.

2- طلعت إبراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الإجتماعي، (دم.ن): دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص:57.

معتمدين في ذلك طريقة الجداول البسيطة والطريقة المختارة هي كالاتي:

$$X \longleftarrow 100\%$$

$$Y \longleftarrow 21$$

بحيث:

X: يمثل عدد التكرارات.

Y: تمثل عدد أفراد العينة.

### 3- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

تم الإعتماد في الدراسة الحالية على أداة الإستبيان لجمع البيانات.

#### أ- الإستبيان:

هو الذي يعرف بأنه قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من

أفراد المجتمع، الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث.<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا الإستبيان في كتاب "منهجية العلوم الإجتماعية" على أنه مجموعة المؤشرات

يمكن عن طريقها إكتشاف أبعاد موضوع الدراسة، عن طريق الإستقصاء التجريبي أي إجراء

بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهو وسيلة الإتصال الرئيسية بين الباحث

1-مراد عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي للرسائل الجامعية، (د.م.ن): مؤسسة الوراق، 2000، ط1، ص:165.

والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث.<sup>1</sup>

وفي هذه الدراسة تم توزيع 21 إستمارة على الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بالجامعة وذلك لجمع أكبر عدد من البيانات المتعلقة بالأساليب القيادية وأثرها على الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

لقد تضمن الإستبيان عدة أسئلة تم تصنيفها إلى عدة مستويات منها:

– أولاً: البيانات الشخصية لعينة الدراسة: تناولت الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية، مستوى الأقدمية.

ثانياً: الأساليب القيادية: وتناولت الأسلوب القيادي الدكتاتوري، والأسلوب القيادي الديمقراطي، والأسلوب القيادي الفوضوي وكل ما يتعلق بهاته الأساليب.

ثالثاً: الإتصال التنظيمي: والذي تناول كيفية تبليغ الإدارة بالتعليمات والقرارات للموظفين، ومدى فعالة الإتصال بينهم وفعالية الوسائل الإتصالية.

ب- المقابلة:

تعد المقابلة من الأدوات المهمة لجمع المعلومات من الأفراد.

ويمكن تعريف المقابلة بأنها: عملية تقصي علمي تقوم على مسعى إتصالي كلامي من

1- بلقاسم سلاطنية وحسان الجبلاني، منهجية العلوم الإجتماعية، (د.م.ن): دار الهدى للطباعة والنشر، 2004، (د.طن)، ص:282.

أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث.<sup>1</sup>

واتجهت الباحثة إلى إجراء مقابلة مع موظفة في الإدارة في جامعة الشهيد حمه لخضر وفق

الجدول الآتي:

جدول رقم(01): يوضح مجموعة أفراد المقابلة وفترات إلتقاء الباحثة بهم.

| الإسم   | اليوم         | الساعة                | المنصب الحالي |
|---------|---------------|-----------------------|---------------|
| الموظفة | 24 أفريل 2016 | 10:00 صباحا<br>تقريبا | متصرف إداري   |

وتم طرح بعض الأسئلة على الموظفة لمعرفة الشكل العام للجامعة وكذا التعرف على أفراد

العينة المبحوثة من خلال الحجم والعدد.

1-سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر: دار

القصبة للنشر، 2012، ص:173

### خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل التطرق لأهم الخطوات المتبعة في الدراسة الميدانية المتمثلة في أهم الإجراءات المنهجية وذلك من خلال إعطاء صورة عن مراحل سيرها ، بداية بتحديد مجالات الدراسة ، ومجتمع البحث ، إضافة إلى الأليات المستخدمة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المطبقة عند عرض وتحليل البيانات وتفسيرها .

# الفصل السادس: تحليل البيانات وتفسيرها والاستنتاجات

## العامّة.

1- تحليل البيانات وتفسيرها.

2- الاستنتاجات العامّة

**تمهيد:**

بعد التطرق لمختلف الاجراءات المنهجية المتبعة في دراسة الأساليب القيادية وآثرها على الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة من تحديد لمجال الدراسة ثم اختيار العينة وأهم الأدوات المستخدمة في جميع البيانات، سنتناول في هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستمارة وتفسيرها وهو لأهم النتائج المتحصل عليها.

1-تحليل النتائج وتفسيرها:

أ-البيانات الشخصية:

الجدول رقم (02): يوضح نوع الجنس لدى المبحوثين:

| النسبة % | التكرار | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|---------|------------|
| 52.38%   | 11      |         | ذكور       |
| 47.61%   | 10      |         | إناث       |
| 100%     | 21      |         | المجموع    |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن نسبة المبحوثين متقاربة بين الذكور والإناث حيث بلغ عدد المبحوثين الذكور من إجمالي العينة 11 مفردة، وذلك بنسبة 52.38% أما نسبة الإناث فهي 47.61% التي تمثل 10 مفردة من مفردات العينة ومنه نلمس التغيير الملحوظ الذي شهده المجتمع حيث أصبح تواجد المرأة في أماكن العمل شيئاً مألوفاً في المنطقة إضافة إلى عدة خصوصيات منها طبيعة العمل في المؤسسة ولأنها مكان تعمل فيه المرأة بكل حرية عكس العمل في المؤسسات الصناعية التي تتوفر عمل شاق وعدد كبير من الرجال.

الجدول رقم (03): يوضح المستوى التعليمي لدى المبحوثين:

| التكرار | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ثانوي   | 5       | 23.80 %  |
| جامعي   | 16      | 76.19 %  |
| المجموع | 21      | 100 %    |

يمثل الجدول اعلاه المستوى التعليمي لأفراد العينة المبحوثة حيث نجد أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين هم ذوي المستوى التعليمي الجامعي إذ قدرت نسبتهم بـ 76.19 %، تليها نسبة المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 23.80 % وهي بنسبة ضئيلة إذا ما قورنت بسابقتها.

ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة هم ذوي المستوى التعليمي الجامعي ويرجع ارتفاع هذه النسبة إلى طبيعة العمل في الجامعة.

ولأنها مؤسسة تتعامل مع إطارات عالية في المجتمع، كما انها تكون طلبة جامعيين لذا مناصب العمل فيها أبداً أن تكون من أصحاب خريجي الجامعة.

الجدول رقم (04): يوضح الحالة الاجتماعية المبحوثين:

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 52.38 %  | 11      | أعزب                  |
| 47.61 %  | 10      | متزوج                 |
| 100 %    | 21      | المجموع               |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 11 مفردة من مفردات العينة والتي نسبتها 52.38% هم عزاب في حين نلاحظ 10 مفردة من اجمالي العينة هم من المتزوجين أي ما نسبتهم 47.61 % ومنه نستنتج أن نسبة العزاب أكثر من نسبة المتزوجين وذلك لأنها جامعة فيئة، فأغلب موظفيها يكونون من هذا الجيل.

الجدول رقم (05): يوضح سنوات الخدمة لدى المبحوثين:

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 90.47 %  | 19      | من 1 إلى 10 سنوات     |
| 9.52 %   | 2       | فوق 10 سنوات          |
| 100 %    | 21      | المجموع               |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين مستوى الأقدمية لدى المبحوثين أن غالبيتهم من الفئة التي تنحصر ما بين الفترة من 1 إلى 10 سنوات والتي عدد أفرادها 19 فردا من مجموع المبحوثين أي بنسبة 90.47 %، ثم تليها الفئة التي فوق 10 سنوات وهو ما يعادل نسبة 9.52 % التي تمثل مفردتين من إجمالي أفراد العينة.

ومنه يرجع سبب ارتفاع الفئة من 1 إلى 10 سنوات إلى أن الجامعة حديثة النشأة بالإضافة إلى الإستراتيجية المنتهجة من طرف الدولة في تدليل العقبات التي تقف في طريق الشباب البطال وذلك بخلق مناصب شغل وتعمل هذه الفئة تحت إشراف وتوجيه نخبة من المؤسسة ما يعادل 2 مفردتين من كل العينة.

الجدول رقم (06): يوضح إذا كان المسؤول يفرض رأيه أثناء الاجتماعات:

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 4.76 %   | 1       | دائما                 |
| 85.71 %  | 18      | أحيانا                |
| 4.76 %   | 1       | أبدا                  |
| 95.23 %  | 20      | المجموع               |

لنستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين الذين يقدرون بأن المسؤول يفرض رأيه أحيانا أثناء الاجتماعات وكان ذلك بنسبة 85.91 %، في حين نجد نسبة المبحوثين الذين يؤكدون بأن المسؤول يفرض رأيه دائما أثناء الاجتماعات و تمثلت بنسبة 4.76 % و في مقابل ذلك نجد نفس النسبة للذين أجابوا بأنه لا يفرض رأيه أبدا أثناء الاجتماعات، وهي نسبة ضئيلة جدا إذا ما قورنت بسابقتها. وهذا إن دل على شيء إنما يدل على حسن معاملته للموظفين، والعمل كفريق واحد باتجاه واحد لتحقيق الأهداف.

الجدول رقم (07): يوضح أن المسؤول غير واثق من القرارات التي يتخذها بخصوص الأعمال المنجزة من طرف الموظفين.

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| /        | /       | دائما                 |
| 57.144 % | 12      | أحيانا                |
| 42.85 %  | 9       | أبدا                  |
| 100 %    | 21      | المجموع               |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين يرون بأن المسؤول أحيانا ما يكون غير واثق من القرارات التي يتخذها بخصوص الاعمال المنجزة من طرف

الموظفين وذلك بنسبة 57.14 %، تليها نسبة المبحوثين الذين يؤكدون بان المسؤول غير واثق حتى القرارات التي يتخذها بخصوص الأعمال من طرف الموظفين وذلك بنسبة 42.85 %.

وهذا دليل على وجود نوع من الثقة بين المسؤول والموظفين مما جعله يثق من القرارات التي يتخذها بخصوص الأعمال المنجزة من طرف الموظفين

جدول رقم (08): يوضح مدى اجبار المسؤول على القيام بأعمال ليست من اختصاصك

ويرغمك على تنفيذها:

| النسبة % | التكرار | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|---------|------------|
| 4.76 %   | 1       |         | دائما      |
| 42.85 %  | 9       |         | أحيانا     |
| 47.61 %  | 10      |         | أبدا       |
| 95.22 %  | 20      |         | المجموع    |

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 47.61 % من أفراد العينة أجابوا على ان

المسؤول لا يجبر الموظفين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم ولا يرغمهم على تنفيذها

تليها نسبة 42.85 % الذين يقرون بأن المسؤول أحيانا يجبر الموظفين على القيام بأعمال

خارج اختصاصهم، أما باقي النسبة التي قدرت بنسبة 4.76 % أقرت على ان المسؤول يجبر

الموظفين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم.

نستنتج من خلال هذا أن المسؤول لا يرغب موظفيه على القيام بأعمال ليست من

اختصاصهم، وهذا ما يدل على عدم تسلط المسؤول اتجاه الموظفين داخل الجامعة.

الجدول رقم (09): يوضح مدى اعتبار المسؤول المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت:

| التكرار | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| دائمًا  | 1       | 4.76 %   |
| أحيانًا | 11      | 52.38 %  |
| أبداً   | 9       | 42.85 %  |
| المجموع | 21      | 100 %    |

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن مفردة من مفردات العينة والمقدرة بنسبة 4.76 %

تؤكد بان المسؤول يعتبر المناقشة (تبادل الآراء مضيعة للوقت، في حين نجد ان 11 من

مفردات العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 52.38 % أنه أحياناً يعتبر أن المناقشة وتبادل الآراء

مضيعة للوقت، اما ما نسبتهم 42.85 % يرون بأن المسؤول أبداً لا يعتبر المناقشة وتبادل

الآراء مضيعة للوقت.

ومنه نستنتج أن اعلى نسبة لدى المبحوثين تمثلت بـ 52.38 % وهذا راجع إلى كون ان

المسؤول يرى بأن النقاش يؤدي إلى التفاعل مما يساعد على تفهم الموظفين وحسن إدارتهم.

فالمناقشة تصنع جو من الحيوية والنشاط داخلالجامعة.

الجدول رقم (10): يوضح ما مدى حرص المسؤول على انجازك للعمل مهما كانت ظروفك.

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 23.80 %  | 5       | دائما                 |
| 57.14 %  | 12      | احيانا                |
| 19.04 %  | 4       | ابدا                  |
| 100 %    | 21      | المجموع               |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 5 مفردة من مفردات العينة الذين تقدر نسبتهم 23.80 % يؤكدون ان المسؤول يحرص دائما على انجاز العمل مهما كانت الظروف في حين نجد أن 12 مفردة من مفردات العينة، والذين تقدر نسبتهم بـ 57.14 % يؤكدون بأن المسؤول احيانا ما يحرص على إنجاز العمل مهما كانت الظروف، بينما النسبة المقدرة بـ 19.04 % أن المسؤول لا يحرص على إنجاز العمل مهما كانت الظروف.

ومنه نستنتج أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين أجابوا بأحيانا وهذا راجع إلى مدى حرص المسؤول على إنجاز الأعمال مع مراعاة ظروف موظفيه.

الجدول رقم (11): يوضح هل المسؤول يقوم بالرقابة اليومية على طريقة أدائك

لعمرك:

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 23.80 %  | 5       | دائماً                |
| 38.09 %  | 8       | أحياناً               |
| 38.09 %  | 8       | أبداً                 |
| 100 %    | 21      | المجموع               |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان 8 مفردة من مجموع الأفراد العينة الذين نسبتهم 38.09 % الذين يؤكدون أن المسؤول أحياناً يقوم بالرقابة اليومية للموظفين في حين نجد نفس الشيء بالنسبة للمبحوثين الذين يؤكدون بأن المسؤول لا يقوم بالرقابة اليومية للموظفين بنسبة 38.09 % ، بينما 5 مفردة من إجمال أفراد العينة أي ما نسبة 23.80 % ، يرون بأن المسؤول يقوم بالرقابة اليومية على الموظفين دائماً ، وذلك من أجل ضبط و توجيهسلوك الموظفين ، مما يؤدي بالمسؤول للقيام بزيارة تفقدية من أجل تقادي الصراعات ، والنزاعات و مراقبة الأعمال و كيفية تسييرها.

الجدول رقم (12): يوضح ما مدى امتياز المسؤول بالمرونة في تعامله مع الموظفين:

| النسبة % | التكرار | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|---------|------------|
| 47.61 %  | 10      |         | دائما      |
| 47.61 %  | 10      |         | أحيانا     |
| /        | /       |         | أبدا       |
| 95.22 %  | 20      |         | المجموع    |

نستنتج من خلال الجدول أعلاه ان اغلب المبحوثين الذين يؤكدون بأن المسؤول يمتاز بالمرونة في تعامله مع الموظفين والذين كانت إجابتهم بدائما ونفس الشيء للذين كانت اجابتهم بأحيانا وهي النسبة المقدرة بـ 47.61 %.

أما بالنسبة للإجابة بأبدا فكانت منعدمة.

ومنه نستنتج أن إرتفاع هذه النسبة أي 47.61% راجع إلى الطريقة الجيدة التي يتعامل بها المسؤول مع الموظفين وأسلوبه المرن الذي قد يساعد على تطوير مهاراتهم ويجعلهم يعملون بجد وحماس وذلك بغية للوصول إلى الهدف المسطر.

الجدول رقم (13): يوضح مدى تعويض المسؤول البعض من صلاحياته لمن يثق من الموظفين:

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 9.52 %   | 2       | دائما                 |
| 61.90 %  | 13      | أحيانا                |
| 28.57 %  | 6       | أبدا                  |
| 100 %    | 21      | المجموع               |

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن 2 مفردتين من مفردات العينة اللذين تقدر نسبتهم 9.52 % يؤكدون أن المسؤول يفوض البعض من صلاحياته لمن يثق من الموظفين في حين نجد 13 مفردة من مفردات العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 61.90 % أنه أحيانا ما يقوم بتفويض البعض من صلاحياته، أما ما تقدر نسبتهم بـ 28.57 % يرون أن المسؤول أبدا لا يفوض البعض من صلاحياته لمن يثق فيهم من الموظفين.

ومنه نستنتج أن أعلى نسبة تمثلت عند المبحوثين الذين أكدوا بأن المسؤول أحيانا ما يقوم بتفويض البعض من صلاحياته وهذا رجالي وجود الثقة بين المسؤول والموظفين مما يجعله يعطي بعض من صلاحياته في العمل للموظف.

الجدول رقم (14): يوضح مدى تشجيع المسؤول على نشر ثقافة التعاون بين الموظفين:

| النسبة % | التكرار | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|---------|------------|
| 47.61 %  | 10      |         | دائما      |
| 47.61 %  | 10      |         | أحيانا     |
| 4.76 %   | 1       |         | أبدا       |
| 100 %    | 21      |         | المجموع    |

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يبين مدى تشجيع المسؤول على نشر ثقافة التعاون بين الموظفين فنجد أن أغلب المبحوثين الذين أكدوا على أن المسؤول يسعى ويشجع على ذلك كانت النسبة المقدرة لديهم هي 47.61 % وذلك من خلال إجاباتهم بدائما و أحيانا و هي تمثل أعلى نسبة بالنسبة للمبحوثين الذين كانت اجابتهم بأبدا و تمثلت بـ 4.76 % و هي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بسابقتها.

ومنه نستنتج من خلال هذه المعطيات أن المسؤول يسعى إلى التنسيق بين جهود موظفيه مما يساهم كثيرا في زيادة التعاون بينهم وذلك من خلال الحث على تشجيعهم على الاتصال والاجتماع وتبادل الحوار والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (15): يوضح مدى سماح المسؤول بالمشاركة للموظفين في اتخاذ القرارات:

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 14.28 %  | 3       | دائما                 |
| 71.42 %  | 15      | أحيانا                |
| 9.52 %   | 2       | أبدا                  |
| 95.22 %  | 20      | المجموع               |

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يبين ما مدى سماح المسؤول بالمشاركة للموظفين في اتخاذ القرارات، فنجد أن نسبة المبحوثين الذي كانت اجابتهم بدائما بلغت النسبة لديهم 14.28 % بينما الذين أجابوا بأحيانا فكانت نسبتهم 71.42 %، أما بالنسبة الذين أجابوا بأبدا فقد قدرت نسبتهم بـ 9.52 %.

ومنه نستنتج من خلال هذه المعطيات أن أعلى نسبة تمثلت بـ 71.42 % تليها نسبة 14.28 % ثم نسبة 9.52 %.

ويرجع هذا الى المنهج الذي يسير عليه المسؤول للأشراك موظفيه في اتخاذ قراراته فقد يتيح لهم الفرصة مستعينا بما لديهم من معارف وخبرات، إضافة إلى نوع الوظيفة التي يحتويها كل موظف داخل المؤسسة.

كما أن سماح المسؤول للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات يعد مصدرا للدعم المعنوي لهم الامر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وانسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات كما تساعد أيضا على ترشيد عملية اتخاذ القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا مما يضمن عدم تعديله بعد فترة وجيزة. اضافة إلى رفع الروح المعنوية للموظفين والعمل على تحقيق المزيد من الانسجام في جو العمل.

**الجدول رقم (16): يوضح مدى تفويض المسؤول كامل صلاحياته لغيره**

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 4.76%    | 1       | دائما                 |
| 23.80%   | 5       | أحيانا                |
| 71.42%   | 15      | أبدا                  |
| 100%     | 21      | المجموع               |

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مفردة من مفردات العينة المقدرة بنسبة 4.76% تؤكد بأن المسؤول يفوض كامل صلاحياته لغيره، في حين نجد 5 مفردة من مفردات العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 23.80% يرون أن المسؤول أحيانا ما يقوم بتفويض صلاحياته لغيره. أما

بالنسبة ل 15 مفردة من مفردات العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 71.42% يؤكدون على أن المسؤول أبدا لا يفوض كامل صلاحياته لغيره.

ويرجع نسبة ارتفاع المبحوثين الذين يؤكدون بأن المسؤول لا يفوض كامل صلاحياته إلى الشخصية التي يتصف بها المسؤول والتي من خلالها يسعى إلى المحافظة على مكانته وهيبته بين الموظفين وعدم تهريه من تحمل المسؤولية الموكلة إليه وكذلك خوض من العقوبات القانونية التي يمكن أن يقع فيها غيره باستعمال صلاحياته في أمور تضرب به وبمصلحة العمل.

**الجدول رقم (17): يوضح مدى تقبل المسؤول لأي تغيير يقترحه الموظفون في**

**طريقة العمل**

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 14.28%   | 3       | دائما                 |
| 85.71%   | 18      | أحيانا                |
| \        | \       | أبدا                  |
| 100%     | 21      | المجموع               |

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 3 مفردة من مفردات العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 14.28% يرون أن المسؤول يتقبل أي تغيير يقترحه الموظفون في طريقة العمل، في حين نجد أن 18 مفردة من مفردات العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 85.71% يؤكدون أن المسؤول أحيانا ما يتقبل التغيير المقترح من قبل الموظفين. أما بالنسبة للإجابة بأبدا فكانت منعدمة.

ومنه نستنتج أن المسؤول يتقبل التغيير الذي يقترحه الموظفون في طريقة العمل لكن ليس أي تغيير ربما يكون في بعض الوظائف التي قد يكون تأثيرها على المؤسسة بسيط عكس التغيير الذي يقترحه الموظفون في بعض الوظائف الحساسة مثلا والتي قد يكون تأثيرها بشكل كبير وبالغ على المؤسسة خاصة وأن الموظف يكون على دراية تامة وخبرة كبيرة في مجال العمل داخل مصلحته، وإن طلب تغيير المصلحة لأسباب تخص الموظف فمن الممكن أي يرفض ذلك المسؤول بسبب عدم وجود شخص آخر يعوض هذا الموظف خاصة وإن كان كفؤ في عمله وخبير بمجريات وظيفته.

الجدول رقم (18): يوضح مدى ترك المسؤول الحرية التامة لك في ممارسة

عملك

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 33.33%   | 7       | دائماً                |
| 47.61%   | 10      | أحياناً               |
| 19.04%   | 4       | أبداً                 |
| 100%     | 21      | المجموع               |

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يبين ما مدى ترك المسؤول الحرية التامة للموظفين في ممارسة أعمالهم وكانت نسبة الإجابة لدى المبحوثين كالتالي فبالنسبة للمبحوثين الذين كانت إجابتهم دائماً بلغت النسبة 33.33% بينما الذين أجابوا بأحياناً فبلغت نسبتهم 47.61% بينما الذين أجابوا أبداً فكانت النسبة المقدرة بـ 19.04%. وعليه فقد تبين من خلال هذه المعطيات أن أعلى نسبة تمثلت عند المبحوثين الذين كانت إجابتهم بأحياناً.

ومنه نستنتج أن المسؤول يسعى إلى ترك أو إعطاء الحرية للموظفين وذلك من أجل إعطاء الراحة لهم في وضع الطريقة والخطط التي تناسبهم في عملهم ولكن في حدود المعقول وما تقتضيه شروط العمل.

الجدول رقم (19): يوضح مدى تساهل المسؤول مع الموظفين المقصرين في

أعمالهم

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 9.52%    | 2       | دائماً                |
| 47.61%   | 10      | أحيانا                |
| 42.85%   | 9       | أبداً                 |
| 100%     | 21      | المجموع               |

نستنتج من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين أجابوا بأن المسؤول يتساهل أحيانا مع الموظفين المقصرين في أعمالهم تمثلت بـ 47.61% تليها نسبة المبحوثين يؤكدون بأن المسؤول لا يتساهل أبداً مع المقصرين في أعمالهم وكانت النسبة هي 42.85% تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بدائماً بـ 9.52%.

ومنه نستخلص أن المسؤول عموماً صارم مع الموظفين المقصرين في أعمالهم، وهذا دليل على الجدية التي يتصف بها ومدى حرصه على العمل وعدم التماطل فيه وكذا حرصه على الرقي بالجامعة.

الجدول رقم (20): يوضح مدى تجنب المسؤول التدخل في حل المشكلات والسيطرة عليها

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 4.76%    | 1       | دائماً                |
| 52.38%   | 11      | أحيانا                |
| 33.33%   | 7       | أبداً                 |
| 90.47%   | 19      | المجموع               |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مفردة من مفردات العينة والتي تقدر نسبتها بـ 4.76% أن المسؤول يتجنب التدخل في حل المشكلات والسيطرة عليها. في حين نجد 11 مفردة من مفردات العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 52.38% يؤكدون بأن المسؤول أحيانا يتجنب التدخل في حل المشكلات والسيطرة عليها. أما 7 مفردة من مفردات العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 33.33% يؤكدون على أن المسؤول لا يتجنب التدخل في حل المشكلات والسيطرة عليها. ومنه يمكن القول أن المسؤول ينضبط بالأعمال الموكلة إليه ويعمل على مواجهة المشكلات باعتبار المسؤول الأول في المؤسسة، كما أنه صاحب القرار و المسؤولية في مجال حدود عمله.

الجدول رقم (21): يوضح مدى اتصالك بالزملاء في الأقسام الأخرى

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 38.09%   | 8       | دائماً                |
| 57.14%   | 12      | أحياناً               |
| 4.76%    | 1       | أبداً                 |
| 100%     | 21      | المجموع               |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن حوالي 57.14% من المبحوثين الذين يتصلون بالزملاء في الأقسام الأخرى وهي أعلى نسبة تليها نسبة المبحوثين الذين هم دائماً على اتصال بالزملاء في الأقسام الأخرى وذلك لتبادل الأفكار والآراء إضافة إلى ذلك تكوين علاقات الصداقة مما يساعد على زيادة التفاعل والتكامل ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين والتقليل من احتمالات النزاع الوظيفي. لكن في المقابل نجد نسبة 4.76% ليسوا على اتصال بالزملاء في الأقسام الأخرى وهذا راجع ربما إلى طبيعة العمل الكثيف الملقى على عاتقهم لأنهم جدد في المؤسسة، ولم يكونوا بعد صداقات وعلاقات قوية مع غيرهم.

الجدول رقم (22): يوضح مدى اتصالك بالزملاء في القسم الذي تعمل فيه

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 61.90%   | 13      | دائماً                |
| 33.33%   | 7       | أحياناً               |
| 4.76%    | 1       | أبداً                 |
| 100%     | 21      | المجموع               |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 13 مفردة من مفردات العينة الذين قدرت نسبتهم بـ 61.90% يؤكدون انهم على اتصال بالزملاء في القسم الذين يعملون فيه. في حين نجد أن 7 مفردة من المفردات العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 33.33% والذين يقرون بأنهم أحياناً على اتصال بالزملاء في القسم الذي يعملون فيه، بينما النسبة المقدرة بـ 4.76% من أفراد العينة الذين يؤكدون بأنهم ليسوا على اتصال في القسم الذي يعملون فيه.

ومنه نستنتج أن أعلى نسبة كانت من المبحوثين الذين أجابوا بدائماً والتي تمثلت في نسبة 61.90%، وهذا راجع إلى أن هناك تفاعل في الاتصال بين الزملاء في القسم الذين يعملون فيه.

وهذا ما يساهم في زيادة تبادل الأفكار والآراء بخصوص الأعمال المراد إنجازها. بغية

تحقيق الأهداف المنشودة داخل الجامعة.

الجدول رقم (23): يوضح ما مدى إبلاغكم بالتعليمات والقرارات عن طريق

الإعلانات

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 38.09%   | 8       | دائماً                |
| 52.38%   | 11      | أحيانا                |
| 9.52%    | 2       | أبداً                 |
| 100%     | 21      | المجموع               |

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين أجابوا بأن التعليمات

والقرارات لا يتم إبلاغهم بها أحيانا عن طريق الإعلانات، وذلك 52.38% تليها نسبة

المبحوثين الذين أكدوا بأن التعليمات والقرارات يتم إبلاغهم بها عن طريق الإعلانات. لأنها

تعتبر كوسيلة اتصال لتبليغ الموظفين بتعليمات أو سياسات أو أخبار أو معلومة تتعلق بالحياة

الوظيفية للموظفين وقدرت ب 38.09%.

أما النسبة الأخرى والتي تمثل 9.52% فأكدت على أنه لا يتم إبلاغهم بالتعليمات والقرارات عن طريق الإعلانات وهذا راجع إلى كون هذه الفئة تتلقى التعليمات في صورة شفوية ويرجع أيضا إلى طبيعة العمل الذي تقوم به الذي يفرض نوع هذا الاتصال لنقل المعلومة أو التعليمات أو القرار.

الجدول رقم (24): يوضح ما مدى إبلاغكم بالتعليمات والقرارات عن طريق الهاتف

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| ١        | ١       | دائما                 |
| 42.85%   | 9       | أحيانا                |
| 57.14%   | 12      | أبدا                  |
| 100%     | 21      | المجموع               |

يبدو لنا من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أن أعلى نسبة تمثلت في 57.14% وكانت للمبحوثين الذين أكدوا بأن التعليمات والقرارات لا يتم إبلاغهم بها عن طريق الهاتف، تليها نسبة المبحوثين الذين يرون أن التعليمات والقرارات يتم إبلاغهم بها أحيانا عن طريق الهاتف وذلك بنسبة 42.85% وهذا راجع لتسريع وتسهيل عملية الاتصال غير المباشر بين المرسل والمستقبل، وإلى أهمية وضرورة الموضوع.

الجدول رقم (25): يوضح ما مدى اعتبار أن الاجتماعات أحد وسائل الاتصال

الفعالة لإيصال التعليمات إليك

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 19.04%   | 4       | دائماً                |
| 33.33%   | 7       | أحياناً               |
| 47.61%   | 10      | أبداً                 |
| 100%     | 21      | المجموع               |

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن أعلى نسبة المتمثلة بـ 47.61% ترى بأن الاجتماعات لا تعتبر أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات لها ويرجع السبب في ذلك إلى قلة انعقاد الاجتماعات داخل الجامعة، ان قدرة العقل البشري على التذكر، وضيق وقت المسؤول للتعامل وجها لوجه مع الموظفين وصعوبة نقل الرسالة بصورة شفوية وغيرها من الأسباب.

تليها نسبة المبحوثين الذين قدرت بـ 33.33% الذين يؤكدون بأن الاجتماعات أحياناً تعتبر أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات لهم لأنها تعتبر كوسيلة لاتصال واجتماع

الإدارة بالموظفين لمناقشة مشاكلهم في حين نجد نسبة 19.04% من المبحوثين الذين أقرروا بأن الاجتماعات تعتبر أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات لهم.

الجدول رقم (26): يوضح هل المعلومات من طرف الإدارة تصلك في الوقت

المناسب

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 19.04%   | 4       | دائماً                |
| 71.42%   | 15      | أحياناً               |
| 9.52%    | 2       | أبداً                 |
| 100%     | 21      | المجموع               |

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يبين نسبة المبحوثين حيث نجد نسبة 19.04% من أفراد عينة الدراسة قد أقرروا بأن المعلومات من طرف الإدارة تصلهم في الوقت المناسب في حين نجد نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن المعلومات من طرف الإدارة في بعض الأحيان تصلهم في الوقت المناسب وفي بعض الأحيان تصل متأخرة وقدرت نسبتهم 71.42%. ونجد نسبة 9.52% من المبحوثين الذين أقرروا بأن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة لا تصلهم في الوقت المناسب وربما يرجع السبب في ذلك إلى طول التسلسل الإداري، فكلما كان عدد

المستويات الإدارية كبير وطويل كلما شكل عقبة في عملية الاتصال و إيصال المعلومات. وكذلك كلما ابتعدت المصالح كلما أثر ذلك علو وصول المعلومات.

ومنه نستنتج أنه كلما كانت وتعددت المستويات الإدارية التنظيمية كلما كانت المعلومات عرضة للتأخير والتشويه فيمعانيها، وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب، فهذه المستويات بتعددتها يمكنها أن تشكل معوق أو حاجز للاتصال.

**الجدول رقم (27): يوضح أن المعلومة المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة**

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 42.85%   | 9       | دائما                 |
| 57.14%   | 12      | أحيانا                |
| ١        | ١       | أبدا                  |
| 100%     | 21      | المجموع               |

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نلاحظ أغلبية المبحوثين من أفراد عينة البحث أجابوا بأن المعلومة المقدمة من طرف الإدارة أحيانا ما تفهم بسهولة وكان ذلك بنسبة

57.14%. تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا بأن المعلومة المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة وكانت نسبتهم 42.85%.

ومنه نستنتج أن المعلومة التي تقدم من طرف الإدارة في الغالب يتم فهمها واستيعابها من قبل الموظفين إن حدث ولم يتم فهمها في بعض الأحيان فإنه قد يكون راجع إلى أسباب منها غموض المضمون وأيضا إلى طبيعة اللغة وهذا نتيجة للأخطاء الكتابية والمطبعية أو أن هذه المعلومات المقدمة جديدة على الموظف ولا يعرف في أين يصنفها أو أي مصلحة يرسلها لها أو كيفية الرد عليها.

الجدول رقم (28): يوضح مدى إتاحة الإدارة فرصة لكم للاتصال بها

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 19.04%   | 4       | دائما                 |
| 76.19%   | 16      | أحيانا                |
| 4.76%    | 1       | أبدا                  |
| 100%     | 21      | المجموع               |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 4 مفردة من مفردات العينة الذين تقدر نسبتهم 19.04% يؤكدون أن الإدارة تتيح فرصة للموظفين للاتصال بها في حين نجد 16 مفردة من مفردات العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 76.19% أحيانا ما تتيح الإدارة للموظفين فرصة للإدارة للاتصال بها بينما النسبة مقدرة بـ 4.76% أن الإدارة لا تتيح فرصة للاتصال بها. ومنه نستنتج أن أعلى نسبة كانت لدى أفراد العينة الذين أكدوا بأن الإدارة أحيانا ما تتيح فرصة للموظفين للاتصال.

الجدول رقم (29): يوضح مدى ايجاد الصعوبة في الحصول على توضيحات من

الإدارة في حالة غموض الإعلانات أو الرسائل الإدارية

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 9.52%    | 2       | دائما                 |
| 42.85%   | 9       | أحيانا                |
| 47.61%   | 10      | أبدا                  |
| 100%     | 21      | المجموع               |

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن مفردتين من مفردات العينة والتي تقدر نسبتها بـ 9.52% تؤكد بأنها تجد صعوبة في الحصول على توضيحات من الإدارة في حالة غموض

الإعلانات أو الرسائل الإدارية، في حين نجد 9 مفردة من مفردات العينة والذين تقدر نسبتهم ب42.85% تؤكد بأنها أحيانا تجد صعوبة في الحصول على توضيحات من الإدارة بينما 10 مفردة من مفردات العينة و الذين تقدر نسبتهم ب47.61% يؤكدون على عدم وجود صعوبة في الحصول على توضيحات من الإدارة .

**الجدول رقم(30) : يوضح في رأيك النوع الغالب من الاتصالات في المؤسسة**

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 19.04%   | 4       | الاتصال الصاعد        |
| 42.85%   | 9       | الاتصال النازل        |
| 38.09%   | 8       | الاتصال الأفقي        |
| 100%     | 21      | المجموع               |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين يرون بأن النوع الغالب من الاتصال داخل الجامعة هو الاتصال النازل بنسبة 42.85% وفي المقابل نسبة المبحوثين الذين يرون بأن النوع الغالب في الجامعة هو الاتصال الأفقي و الذي هو بنسبة 38.09% بينما النسبة المتبقية المقدرة ب19.04% كانت للمبحوثين الذين يرون بأن الاتصال الغالب هو الاتصال الصاعد داخل الجامعة .

الجدول رقم(31) : يوضح رأيك بعملية الاتصال في المؤسسة التي تعمل فيها

| النسبة % | التكرار | التكرار<br>الاحتمالات |
|----------|---------|-----------------------|
| 4.76%    | 1       | رديئة                 |
| 80.95%   | 17      | متوسطة                |
| 14.28%   | 3       | جيدة                  |
| 100%     | 21      | المجموع               |

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يرون بأن عملية الاتصال في الجامعة التي يعملون فيها كونها متوسطة وذلك بنسبة 80.95% ،تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن عملية الاتصال جيدة وتمثلت ب14.28% ،تليها نسبة 4.76% التي ترى بأن عملية الاتصال رديئة في الجامعة التي تعمل فيها .

ومنه نستنتج أن عملية الاتصال في الجامعة متوسطة

ثانيا : الإستنتاجات العامة :

إن أي دراسة ترمى من خلال بحثها إلى تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها في بداية الدراسة و الوصول إلى نتائج تعميمها على الدراسات المشابهة ،وعلى غرار باقي الدراسات توصلت هذه الدراسة والمعنونة ب" الأساليب القيادية و أثرها على الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة " لجملة من النتائج يمكن إجمالها في النقاط التالية :

1. نستنتج أن أعلى نسبة كانت للذكور والتي بلغت 52.38% أما نسبة الإناث قدرت ب47.61% وكانت نسب المبحوثين متقاربة وهذا راجع إلى طبيعة العمل الجامعة.
2. إن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين هم ذوي المستوى التعليمي الجامعي والتي بلغت 76.19% وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل الجامعة الذي يفرض من موظفيه أن يكونوا خرجي شهادات جامعية .
3. بلغت أكبر نسبة والتمثلة في 52.38 % كنسبة للمبحوثين العزاب .
4. بلغت أكبر نسبة و المتمثلة في 90.47% كنسبة للمبحوثين الذين لديهم مستوى أقدمية ما بين الفترة من 1 إلى 10 سنوات .
5. بلغت أكبر نسبة و المتمثلة في 85.17% كنسبة للمبحوثين الذين يقرون بأن المسؤول يفرض رأيه أحيانا أثناء الاجتماعات ، وهذا دليل على حسن معاملته لموظفيه والعمل كفريق واحد باتجاه واحد لتحقيق الأهداف .

6. جاءت أكبر نسبة 57.14% كانت للمبحوثين الذين يرون بأن المسؤول أحيانا ما يكون غير واثق من القرارات التي يتخذها بخصوص الأعمال المنجزة من طرف الموظفين .

7. جاءت نسبة 47.61% كأعلى نسبة بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا بأن المسؤول لا يجبر الموظفين أبدا على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم وهذا ما يدل على عدم تسلط المسؤول اتجاه موظفيه داخل الجامعة.

8. وصلت نسبة المبحوثين الذين يرون بأن المسؤول أحيانا يعتبر أن المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت وكانت 52.38% وهي أعلى نسبة وهذا راجع إلى كون أن المسؤول يرى بان النقاش يؤدي إلى التفاعل مما يساعد على تفهم الموظفين و حسن إدارتهم لأن المناقشة تضيي جو من الحيوية و النشاط داخل الجامعة .

9. من الجدول (10) نستنتج أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين يؤكدون بأن المسؤول أحيانا ما يحرص على إنجازهم للعمل مهما كانت ظروفهم وذلك بنسبة 57.14% .

10. من الجدول (11) أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين يؤكدون بأن المسؤول أحيانا يقوم بالرقابة اليومية على طريقة أداء للموظفين 38.09% وفي نسبة متساوية مع الذين يؤكدون بأن المسؤول لا يقوم بالرقابة اليومية على طريقة أداء عمل للموظفين و ذلك بنسبة 38.09% . وذلك من أجل ضبط و توجيه سلوك الموظفين مما يجعله يقوم بالزيارات التفقدية لمراقبة و كيفية تسييرها .

11. بلغت نسبة المبحوثين الذين يؤكدون بأن المسؤول يمتاز دائما بالمرونة في تعامله مع الموظفين وهي نسبة متساوية مع المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا وذلك بنسبة 47.61% وهذا مما يدل على الطريقة الجيدة التي يتعامل بها المسؤول مع الموظفين و أسلوبه المرن الذي قد يساعدهم على تطوير مهاراتهم و يجعلهم يعملون بجد و حماس وذلك بغية للوصول إلى الهدف المسطر .

12. نستنتج من الجدول (13): أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين يؤكدون بأن المسؤول أحيانا ما يقوم بتفويض البعض من صلاحياته لمن يثق من الموظفين و ذلك بنسبة 61.90%

13. نستنتج من الجدول (14): أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين يؤكدون بأن المسؤول يشجع دائما على نشر ثقافة التعاون بين الموظفين ب 47.61% وهي نسبة متساوية مع المبحوثين الذين كانت إجابتهم بأحيانا وذلك بنسبة 47.61%

14. نستنتج من الجدول (15): أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين أجابوا بأن المسؤول أحيانا يسمح بالمشاركة للموظفين في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 71.42% . وهذا راجع إلى النهج الذي يسير عليه المسؤول لاشتراك موظفيه في اتخاذ قراراته فقد يتيح لهم الفرصة مستعينا بما لديهم من معارف و خبرات إضافة إلى نوع الوظيفة التي يحتلها كل موظف داخل الجامعة .

15. من الجدول(16): أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين أكدوا بأن المسؤول أبدا لا يفوض كامل صلاحياته لغيره ويرجع هذا إلى الشخصية التي يتصف بها المسؤول والتي من خلالها يسعى إلى المحافظة على مكانته وهيبته بين الموظفين وعدم تهريه من تحمل المسؤولية الموكلة إليه وذلك بنسبة 71.42%
16. من الجدول (17): نستنتج أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين يرون أن المسؤول أحيانا ما يتقبل التغيير المقترح من قبل الموظفين وذلك بنسبة 85.71% .
17. من الجدول (18): نستنتج أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين يؤكدون أن المسؤول أحيانا ما يترك الحرية التامة للموظفين في ممارسة أعمالهم وذلك بنسبة 47.61% .
18. نستنتج من الجدول(19): أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين يقرون بأن المسؤول أحيانا ما يتساهل مع الموظفين المقصرين في أعمالهم وذلك بنسبة 47.61% ،تليها نسبة المبحوثين الذين يؤكدون بأن المسؤول أبدا لا يتساهل مع المقصرين في أعمالهم وذلك بنسبة 42.85% وهذا دليل على الجدية التي يتصف بها ومدى حرصه على العمل وعدم التماطل فيه .
19. يرجع ارتفاع نسبة المبحوثين في الجدول (20) للذين يؤكدون بأن المسؤول أحيانا يتجنب التدخل في حل المشكلات والسيطرة عليها إلى انضباطه بالأعمال الموكلة إليه والعمل على مواجهة المشكلات باعتبار المسؤول الأول في الجامعة وكانت نسبة ذلك 52.38% .

20. من الجدول (21) نستنتج أن 57.14% من المبحوثين الذين هم أحيانا على اتصال

بالزملاء في الأقسام الأخرى وهي أعلى نسبة ،تليها نسبة المبحوثين الذين هو دائما

على اتصال بالزملاء وذلك بنسبة 38.09% وذلك لتبادل الأفكار والآراء إضافة إلى

ذلك تكوين علاقات الصداقة مما يساعد على زيادة التفاعل والتكامل ورفع الروح

المعنوية لدى الموظفين والتقليل من احتمالات النزاع الوظيفي .

21. نستنتج من الجدول (22): أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم دائما

على اتصال بالزملاء في القسم الذي يعملون فيه وذلك بنسبة 61.90% .

22. من الجدول (23): نستنتج أن نسبة أفراد العينة الذين أقرروا بأن التعليمات و القرارات

أحيانا يتم إبلاغهم بها عن طريق الإعلانات وذلك بنسبة 52.38% وهي أعلى نسبة

تليها نسبة المبحوثين الذين يؤكدون أنه دائما يتم إبلاغهم بها عن طريق الإعلانات

وتمثلت النسبة بـ 38.09% .

23. من الجدول (24): أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين أكدوا بأن التعليمات

والقرارات لا يتم إبلاغهم بها أبدا عن طريق الهاتف وذلك بنسبة 57.14% تليها نسبة

الذين يؤكدون بأنه أحيانا ما يتم إبلاغهم بها عن طريق الهاتف وذلك بنسبة

42.85%.

24. بلغت نسبة المبحوثين الذين يرون بأن الاجتماعات أبدا لا تعتبر أحد وسائل الاتصال

الفعالة لإيصال التعليمات للموظفين وهي تمثل أعلى نسبة 47.61% تليها النسبة

33.33% للذين أجابوا بأنها تعتبر أحيانا أحد وسائل الاتصال الفعالة لأنها تعتبر

كوسيلة لاتصال واجتماع الإدارة بالموظفين لمناقشة مشاكلهم . تليها نسبة الإجابة على

أنها تعتبر أحد وسائل الاتصال الفعالة وذلك بنسبة 19.04% .

25. نستنتج من الجدول (26): أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين أكدوا بأن المعلومات

من طرف الإدارة أحيانا تصلهم في الوقت المناسب وذلك بنسبة 71.42% ويرجع

السبب في ذلك إلى طول التسلسل الإداري ،فكلما كان عدد المستويات الإدارية كبير و

طويل كلما شكل عقبة في عملية الاتصال و إيصال المعلومات .

26. قدرت نسبة المبحوثين الذين هم أحيانا تفهم المعلومة المقدمة من طرف الإدارة لهم

بسهولة بـ 57.14%، أما نسبة الذين أجابوا بدائما فقدرت نسبتهم بـ 42.85% .

27. من الجدول (28): نستنتج أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين يرون بأن الإدارة

أحيانا ما تتيح فرصة للموظفين للاتصال بها وذلك بنسبة 76.19%.

28. قدرت نسبة المبحوثين الذين لا يجدون أبدا صعوبة في الحصول على توضيحات من

الإدارة في حالة غموض الإعلانات أو الرسائل الإدارية هم بنسبة 47.61% ،تليها

للذين أجابوا بأحيانا وذلك بنسبة 42.85% ،أما نسبة الإجابة بدائما فقدرت بـ

9.52% .

29. بلغت نسبة أفراد العينة الذين يرون بأن النوع الغالب من الاتصالات في الجامعة هو

الاتصال النازل وذلك بنسبة 42.85%، تليها نسبة الاتصال الأفقي بـ 36.09% تليها

نسبة الاتصال الصاعد بنسبة 19.04% .

30. نستنتج من الجدول (31): أن أعلى نسبة تمثلت لدى المبحوثين الذين يرون بأن

عملية الاتصال في الجامعة كونها متوسطة وذلك بنسبة 80.95%، تليها نسبة

المبحوثين الذين أجابوا بأنها جيدة وذلك بنسبة 14.28% .

### مناقشة فرضيات الدراسة :

#### مناقشة الفرضية العامة :

يتضح لنا من خلال تحليلنا لنتائج الفرضية العامة والتي تمحورت حول الأساليب القيادية

المتبعة في المؤسسة وآثارها على الاتصال التنظيمي لدى الموظفين داخلها .

إذ أثبتت النتائج المتوصل إليها أنه يوجد تأثير للأساليب القيادية المتبعة في الجامعة على

الاتصال التنظيمي لدى الموظفين داخلها . إذ تبين أن للأسلوب القيادي الديمقراطي أثر إيجابي

على الاتصال التنظيمي لدى الموظفين داخل الجامعة لكونه هو الأسلوب السائد في إدارة كلية

العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، يليه الأسلوب القيادي

الديكتاتوري وهذا ما يتوافق مع ( دراسة على عباس حيث توصلت إلى أن النمط السائد في

المؤسسة هو النمط الديمقراطي وتأثيره الإيجابي في عملية صنع القرار) .

وهذا ما أثبتته النتائج جداول المرقمة بـ 6 و 8 و 10 و 11 و 12 و 13 و 14 و 15.

### مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

والتي تنص على اعتبار الأسلوب القيادي الديكتاتوري هو السائد على عملية الاتصال التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة .

انطلاقاً من تحليلنا لهذه الفرضية إذ تبين من خلال الجداول من رقم 6 إلى 10 حيث عبر أغلب المبحوثين على أن المسؤول أحياناً يفرض رأيه أثناء الاجتماعات و أحياناً ما يكون غير واثق من القرارات التي يتخذها بخصوص الأعمال من طرف الموظفين و أحياناً ما يعتبر أن المناقشة و تبادل الآراء مضيعة للوقت لأن من خلالها يسير العمل ببطء، كما أنه يسعى أحياناً إلى الحرص على إنجاز العمل مهما كانت الظروف وهذا مما يدل على التزام المسؤول وانضباطه .

ومنه نستطيع القول أن الأسلوب الديكتاتوري له تأثير على الاتصال التنظيمي داخل الجامعة وعليه فالفرضية الأولى قد تحققت .

### مناقشة الفرضية الجزئية الثانية :

والتي تنص على اعتبار الأسلوب القيادي الديمقراطي هو السائد على عملية الاتصال التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة .

نلاحظ من خلال تحليلنا للنتائج بهذه الفرضية إذ تبين من الجداول التالية : رقم 11، 12، 13، 14، 15، وما أثبتته معطيات الجدول رقم 12 الذي يؤكد أن أغلب المبحوثين يرون أن المسؤول يمتاز بالمرونة في تعامله مع الموظفين و هذا دليل على أسلوبه المرن الذي قد

يساعدهم على تطوير مهاراتهم وجعلهم يعملون بجد وحماس إضافة إلى ذلك أنه يفوض البعض من صلاحياته لمن يثق من الموظفين وهذا دليل على أن هناك نوع من الثقة بين المسؤول و الموظفين كمحاولة منه لكسب ولائهم له وهذا ما دل عليه الجدول 13 كما أنه يشجع أيضا على نشر ثقافة التعاون بين الموظفين من خلال التنسيق بين جهودهم وذلك من خلال حثهم وتشجيعهم على الاتصال والاجتماع وتبادل الحوار والعمل بروح الفريق كما أن المسؤول أيضا يسمح للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يجعلهم يشعرون بقيمتهم و إنسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل و الحد من الصراعات .

وكخلاصة نستنتج أن الأسلوب الديمقراطي كان له تأثير إيجابي على الاتصال التنظيمي داخل الجامعة وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت وذلك لاعتبار الأسلوب القيادي السائد بإدارة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر هو الأسلوب الديمقراطي .

#### مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة :

والتي تنص على اعتبار الأسلوب القيادي الفوضوي هو السائد على عملية الاتصال التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة .

نلاحظ من خلال المعطيات بالجداول التي تم تحليلها من رقم 16 إلى 20 أن المسؤول بالجامعة لا يفوض كامل صلاحياته لغيره كما أنه لا يسمح في أغلب الأحيان بترك الحرية

التامة للموظفين في ممارسة أعمالهم إضافة إلى ذلك كونه لا يتقبل بكل بساطة أي تغيير يقترحه الموظفون في طريقة العمل ولا يتساهل في أغلب الأحيان مع الموظفين المقصرين في أعمالهم و هذا دليل على الجدية و الانضباط الذي يتصف به و مدى حرصه على العمل وعدم التماطل فيه والعمل على حل المشكلات والسيطرة عليها باعتبار المسؤول الأول في الجامعة .

ومنه نستنتج أن المسؤول ليس متسبب (فوضوي) بل هو مسؤول منضبط وذلك من خلال محافظته على مكانته وهيبته بين الموظفين وعدم تهريبه من تحمل المسؤولية الموكلة إليه وانطلاقاً من هذا يمكننا القول أن الفرضية غير محققة .

الاقتراحات والتوصيات :

بناءا على النتائج المتحصل عليها من خلال بحثنا يمكن تقديم جملة من الاقتراحات

نوجزها فيما يلي :

- إجراء دراسة مماثلة حول الأساليب القيادية وآثرها على الاتصال التنظيمي داخل

المؤسسة

- تعزيز الأسلوب الديمقراطي الذي يمارسه المسؤول وضرورة بناء علاقات قوية و ثقافة

بين المسؤول و موظفيه في المؤسسة وذلك من أجل تعزيز الثقافة الديمقراطية

المؤسساتية مما يؤدي إلى زيادة مستوى التعاون و رفع درجة الانتماء .....الخ.

خاتمة

مما سبق يمكن القول ان القيادة محوراً مهماً في حياة المجتمعات في المؤسسات، وفي ظل تناميها وكبر حجمها وتعشّب اعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية، من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

ولاشك ان النمط القيادي الذي يختاره القائد هو العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات او فشلها من دور حاسم في التأثير في سلوك الافراد، وتحقيق الاتصال التنظيمي لدى الموظفين. ولهذه القيادة مواصفاتها، فالمسؤول الديمقراطي يساهم بدور كبير في خلق روح التعاون بين الموظفين والعاملين بإدارته او مؤسسته ويجعلهم كالفريق الواحد ليتولد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الاهداف ومن ثم ينعكس على تحقيقهم لأهدافهم الخاصة، فاهتمامه بمشاكلهم واحتياجاتهم له الاثر الكبير في تحقيق الاتصال التنظيمي، كما ان مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات بإبداء آرائهم وملاحظاته امر فعال في تحقيق الاهداف.

فالعلاقات الادارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، ومن ناحية اخرى فان المسؤول كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق اهداف المؤسسة الى التوجيه وكذلك الى ان يفهم الموظفين ويوجه سلوكياتهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الاهداف التنظيمية على الاقل وكل هذا يحتاج الى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم اعمالهم ومتابعتها وبما ان عملية الاتصال التنظيمي تتضمن تبادلات للمعلومات والحقائق وحتى الانفعالات بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم ، فأنها تؤدي دورا مهما وحيويا في حياة المؤسسات الادارية، فهي بمثابة القلب الباطن للعملية الادارية وهي جوهر عمل القائد الاداري في المؤسسة، حيث نجد ان كل

الوظائف الادارية التي يمارسها القادة الاداريون سواء كانت تخطيط او تنظيم او قيادة او توجيه او رقابة، انما تمارس من خلال عملية الاتصال ونظر لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الادارة فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها، وتحقيق فاعليتها، بحيث تتساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيها خير للمؤسسة و تحقيق اهدافها.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: الكتب:

- 1- اسامة خيرى، ( 2014 )، القيادة الاستراتيجية، الاردن، دار الراية.
- 2- باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد، (2004)، المدخل الى علم النفس الاجتماعي، الاردن ، دار الثقافة، ط1.
- 3- بسام عبد الرحمان المشاقبة،(2011)، نظريات الاتصال، الاردن، دار اسامة للتوزيع والنشر، ط1.
- 4- بقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني ،(2004)، منهجية العلوم الاجتماعية،(د، م، ن)، دار الهدى للطباعة والنشر، (د، ط،ن).
- 5- بو بكر منصور، ( 2014 )، مهارات الاتصال، الجزء 1. (د، ب، ن)،.
- 6- ثابت عبد الرحمان ادريس،(2005)، ادارة الاعمال نظريات ونماذج تطبيقية ، الاسكندرية، دار ابراهيمية،ط6.
- 7- جرنيت كيث، تر، حسين التلاوي، (2012)، القيادة مقدمة قصيرة جدا، القاهرة، كلمات عربية، للترجمة والنشر،ط1.
- 8- جودت بني جابر،(2004)، علم النفس الاجتماعي، الاردن، دار الثقافة، ط1.
- 9- حامد عبد السلام زهران،(1984)، علم النفس الاجتماعي، القاهرة عالم الكتب، ط5.
- 10- حسين جلوب،(2009)، مهارات الاتصال، عمان، دار الكنوز للمعرفة، ( د، ط، ن).

- 11- حسين محمود حريم، (2006)، تصميم الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، عمان (الاردن)، دار حامد.
- 12- خالد حامد،(2003)، منهج البحث العلمي ، الجزائر ، دار الريحان، ط1.
- 13- خليل عبد الرحمان المعايطه، (2007)، علم النفس الاجتماعي، عمان، دار الفكر، ط2.
- 14- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، (2007،2005،2000)، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة، ط (1،2،3).
- 15- رافدة عمر الحريري، (2007) ، اعداد القيادات الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، الاردن، دار الفكر، ط1
- 16- راوية حسن،(2003)، السلوك التنظيمي المعاصر، الاسكندرية، الدار الإبراهيمية ،(د، ط ، ن).
- 17- ربيع محمد شحاته،(2010)، علم النفس الصناعي والمهني، عمان، دار المسيرة، ط1.
- 18- رضوان بلخيري، سارة جابري(2013)، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، ط1
- 19- سعيد سبعون، حفصة جرادي، (2012)، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر، دار القصبه.

- 20- شباكي سعدان،(2002)، المحاسبة العامة، مصر، ديوان المطبوعات الجامعية، (د، ط، ن).
- 21- طرطار احمد، (1986)، تقنيات المحاسبية العامة في المؤسسة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (د، ط، ن).
- 22- طلعت ابراهيم لطفي(2000)، اساليب وادوات البحث العلمي لرسائل الجامعية، (د، م، ن)، مؤسسة الوراق، ط1.
- 23- طلعت ابراهيم لطفي، (2007)، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب، (د، ط، ن).
- 24- عادل حسن، على شريف، تنظيم وادارة الاعمال، بيروت، دار النهضة العربية، (د، س، ن).
- 25- عبد العزيز السيد الشخص، (2001)، علم النفس الاجتماعي، مصر، دار القاهرة للكتاب، ط1.
- 26- عبد الغفار حنفي، (2002)، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، (د، ط، ن).
- 27- عبد الفتاح محمد دويدار،(2005)، علم النفس الاجتماعي، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، (د، ط، ن).

- 28- عبد اللطيف محمد خليفة،(2005)، مقدمة في ديناميات الجماعة، القاهرة، دار غريب، (د، ط ، ن).
- 29- عثمان حمود الخضر، (2005)، علم النفس التنظيمي، الاردن، دار حنين، ط1. علي عباس، (2004)،اساسيات علم الادارة، عمان، دار المسيرة، ط1.
- 30- عمر صخري، (1986) ،اقتصاد بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (د، ط، ن).
- 31- فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، اميمة الدهان، محسن مخامرة، المفاهيم الادارية الحديثة، الاردن، شركة الشرق الاوسط، (د، س، ن)، ط6.
- 32- مثال طلعت محمود،(2002)، مدخل 1علم الاتصال، الاسكندرية، (د، ط، ن).
- 33- محمد ابراهيم محمد ،(1997)، المدير والاتجاهات الادارية الحديثة، القاهرة عين شمس، (د، ط، ن).
- 34- محمد عبيدات، (1999) ، منهجية البحث العلمي والقواعد والمداخل والتطبيقات،(د، م، ن)، دار وائل للنشر.
- 35- محمد كامل عويضة، (1996)، علم النفس الصناعي، بيروت، دار الكتب العلمية، ط1
- 36- محمد مسلم، (2007)، مدخل الى علم النفس العمل، الجزائر، دار قرطبة، ط1.

37- المطاوي سليمان محمد، مبادئ علم الادارة العامة، مصر، دار الفكر العربي، (د، س، ن)، (د، ط، ن).

38- مي العبد الله ، (2006)، نظريات الاتصال، لبنان، دار النهضة العربية، ط1.

39- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، (د، م، ن)، (د، ن).

40- نواف كنعان، (2007)، القيادة الادارية، الاردن، دار العلم والثقافة ،ط1.

41- نور الدين تاويرت،(2005)، محاضرات في مقياس مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

#### ثانياً : الرسائل العلمية :

42- احمد الصالح سالم، معمر دوقات، السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي ،رسالة ماستر ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمة الخضر الوادي، 2015.

43- احمد رزقة، فعالية القيادة واثرها على الرضا الوظيفي والاداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

44- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بلأداء الوظيفي رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتورى محمود، قسنطينة، 2009.

45- التجاني قاسمي، عبد الغني سعيد، التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة، رسالة ماستر كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي2015.

46- دلال بن حمودة، الاتصال الداخلي ودوره في الفعالية التنظيمية رسالة ماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2015.

- 47- ربيعة زغود، مريم ضيف، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة الاعلامية، رسالة ماستر كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد محمد لخضر الوادي، 2015.
- 48- صبرينة رماش الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- 49- العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 50- فائزة رويم، بلخير مهيري|، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة ورقلة، عدد خاص، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل.
- 51- لويزة فرحاتي، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- 52- متعب جابر خبراني، نموذج فاعل للاتصالات الادارية، رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 53- محمد اسامة ميدون، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسة الاجنبية في الجزائر، رسالة ماستر كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014.
- 54- منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الادارة المحلية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف، العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية ،(د، س، ن).
- 55- ميلود طبيش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

56- ناصر حسن محمود حسن، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

57 -bakhtiK alamontada .com(t 17K topic)

58 -w.w.w.startimes.com?t:316837

59- w.w.w.mominoun.com/articles/alcott-arsons1044

60 -ency. kacemb.com

ملاحق

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي -

#### كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

في إطار إعداد دراسة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل نضع بين ايديكم هذه الاستمارة والتي تتناول موضوع الاساليب القيادية وآثرها على الاتصال التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة.

ونرجو منكم قراءة فقراتها بدقة وتمعن وكما نرجو مساعدتكم لنا في الاجابة عن الاسئلة المطروحة ولكم منا جزيل الشكر .

والاجابة عن الاسئلة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة كما نعلمكم ان إجابتكم تكون في غاية السرية التامة الهدف منها انجاز البحث العلمي فقط.

وشكرا لحسن تعاونكم.

#### أولا: البيانات الشخصية

- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ذكر                          | <input type="checkbox"/> انثى        |
| <input type="checkbox"/> 1-الجنس:                     | <input type="checkbox"/> جامعي       |
| <input type="checkbox"/> 2-المستوى التعليمي: ثانوي    | <input type="checkbox"/> متزوج       |
| <input type="checkbox"/> 3-الحالة العائلية: أعزب      | <input type="checkbox"/> فوق 10سنوات |
| <input type="checkbox"/> 4-الاقدمية: من 1 الى 10سنوات |                                      |

- يفرض المسؤول رايه اثناء الاجتماعات  
دائماً  أحياناً  أبداً
- المسؤول غير واثق من القرارات التي يتخذها بخصوص الاعمال المنجزة من طرف الموظفين.  
دائماً  أحياناً  أبداً
- يجبرك المسؤول على القيام بأعمال ليست من اختصاصك ويرغمك على تنفيذها  
دائماً  أحياناً  أبداً
- يعتبر المسؤول المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت  
دائماً  أحياناً  أبداً
- يحرص المسؤول على انجازك للعمل مهما كانت ظروفك  
دائماً  أحياناً  أبداً
- يقوم المسؤول بالرقابة اليومية على طريقة ادائك لعمالك  
دائماً  أحياناً  أبداً
- يمتاز المسؤول بالمرونة في تعامله مع الموظفين  
دائماً  أحياناً  أبداً
- يفوض المسؤول البعض من صلاحياته لمن يثق من الموظفين  
دائماً  أحياناً  أبداً
- يشجع المسؤول على نشر ثقافة التعاون بين الموظفين  
دائماً  أحياناً  أبداً
- يسمح المسؤول بالمشاركة للموظفين في اتخاذ القرارات  
دائماً  أحياناً  أبداً
- يفوض المسؤول كامل صلاحياته لغيره  
دائماً  أحياناً  أبداً
- يتقبل المسؤول أي تغيير يقترحه الموظفين في طريقة العمل  
دائماً  أحياناً  أبداً
- يترك لك المسؤول الحرية التامة في ممارسة عمالك  
دائماً  أحياناً  أبداً
- يتساهل المسؤول مع الموظفين المقصرين في اعمالهم  
دائماً  أحياناً  أبداً

- يتجنب المسؤول التدخل في حل المشكلات والسيطرة عليها  
 دائما  أحيانا  أبدا
- تتصل بالزملاء في الأقسام الأخرى  
 دائما  أحيانا  أبدا
- تتصل بالزملاء في القسم الذي تعمل فيه  
 دائما  أحيانا  أبدا
- يتم إبلاغكم بالتعليمات والقرارات عن طريق الإعلانات  
 دائما  أحيانا  أبدا
- يتم إبلاغكم بالتعليمات والقرارات عن طريق الهاتف  
 دائما  أحيانا  أبدا
- تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك  
 دائما  أحيانا  أبدا
- المعلومات من طرف الإدارة تصلك في الوقت المناسب  
 دائما  أحيانا  أبدا
- المعلومة المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة  
 دائما  أحيانا  أبدا
- تتيح لكم الإدارة فرصة للاتصال بها  
 دائما  أحيانا  أبدا
- تجد صعوبة في الحصول على توضيحات من الإدارة في حالة غموض  
الإعلانات أو الرسائل الإدارية  
 دائما  أحيانا  أبدا
- في رأيك ما هو النوع الغالب من الاتصالات في المؤسسة  
 لاتصال الصاعد  الاتصال النازل  الاتصال الأفقي
- ما رأيك بعملية الاتصال في المؤسسة التي تعمل فيها  
 رديئة  متوسطة  جيدة