

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في الاتصال و العلاقات العامة
الميدان: العلوم الإنسانية
الشعبة: الإعلام والاتصال
التخصص: اتصال وعلاقات عامة
مقدمة من طرف الطالبين:
~ بارة سلمى
~ بن الزاوي الويزة
بعنوان:

تأثير القيادة على فعالية الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية

"دراسة ميدانية للشركة الوطنية للتأمين saa بورقطة".

الأستاذ المناقش:

حاجي عبد الرحمن

تحت إشراف الأستاذة:

يسعد زهية

السنة الجامعية: 2014 /2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



نسأل الله القدير المقتدر، الذي فجر الماء من الحجر و جعل في الأفق
آيات و عبر، أن يفتح لمن فتح بحثنا هذا باب سروره ويسر أموره، ويجعل
الجنة أول و آخر مروره، اللهم أبعد عنه كل شيء يؤذيه ولا تحوجه لطيب
بداويه اللهم استره في الأرض و يوم العرض،

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا، ولا باليأس إذا أخفقنا و ذكرنا
أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح

اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا، وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ
اعتزازنا بكرامتنا

وتقبل دعاءنا اللهم آمين



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

>> رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي ولدي و أن أعمل طالبا ترضه و أذنبني في عبادك الصالحين <<.

صدق

الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك... و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك و لا تطيب الجنة إلا برويتك جل جلالك.

و عملا بقول الرسول صلى اله عليه و سلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نشكر الله عز وجل الذي هو الأحق بالشكر و الحمد وله الفضل علي أنه علمنا ما لم نكن نعلم و وفقنا علي اتمام هذا العمل المتواضع.

إلي من بلغ الرسالة و أدى الأمانة.. و نصح الأمة... إلي نبي الرحمة و نور العالمين... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

ها نحن علي أبواب التخرج و لا بد و نحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها إلي أعوام قضيناها في رحاب الدراسة من الابتدائي إلي الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير و باذلين بذلك جهودا كبرى في بناء جيل جديد للغد لتبعث الأمة من جديد، و قبل أن نمضي من الواجب علينا شكرهم و نخس بجزيل الشكر و العرفان إلي من أشعل شمعة في دروب علمنا، إلي من وفقه علي المنابر و أعطى من حصيلة فكره لينير دربنا... إلي الأساتذة الكرام في العلوم الانسانية و بالأخص الأساتذة "" تومي فضيلة، صالحى عبد الرحمن، بلمولاي بدر الدين، ثابت مصطفى "".

و لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بألف تحية شكر تحمل في طياتها كل الإحترام و التقدير إلي من علمتنا العطاء بدون انتظار و ستبقى كلماتها نهدي بها اليوم و في الغد و إلي الأبد و التي لا يمكن إعطائها كلمة شكر أو حتى نقطة في آخر السطر اليكي أستاذتنا الفاضلة "يسعد زهية"..... التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها و معلوماتها القيمة التي كانت السند الأول بعد الله و رسوله في اتمام هذا العمل

المتواضع بنجاح.



إهداء

يقال: " إذا بلغت القمة فوجه نظرك إلى السفح لترى من عاونك إلى الوصول"

أخر ساجدة أمام الله عز وجل لمساعدته في إكمال عملي هذا كما أهدى ثمرة جهدنا هذا إلى أحسن الخلق و أكرمهم سيدنا و حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم و من تبعه بإحسان.

يعجز قلبي عن التعبير و يتوقفت الحبر في وعاءه خجلا من ذكر ثلاث أحرفه فيا حيرني كم أمضته كتابة رسائل العالم كلها وهاهو يخونني عندما لامس أحرفه قليلة. يا زهرة الحب المقدسة يا من عشقت السمر و سخر منها الصبر و تمتعت بطعم الجمر و أتقنت معظم الأدعية و العبر فقط لكي تجعلني أصل لهذا المكان و ترى ثمرة جهدي هذا ألا و هي رمز السعادة حبيبتي الغالية أمي "مسعودة" أدامها الله.

إلى رمز الرجولة و العظمة و العطاء بلا حساب محبوب قلبي و تاج رأسي و عنوان سحدي في الدهر يا من أهدبه بدمي و حياتي إن أشار لذلك أبي العزيز "ميلود" أدامه الله.

إلى بركة البيت و ثقليده و رمز العنان و الحب البريء جدتي "فاطمة" "ربيحة" و رحمة الله علي أزواجهم.

أخلص كلمات الحب و الجنون و الإلهام و الأخوة لمن نبض قلبه في ثنية واحدة معي لمن شاركني بطن أمي للقلب دقات و للساعات نبضات و لسلمي سليمان نصف الثاني و توأم روحي.

تصفق الحناجر و تخجل العيون و يطوب الورق لسماع و كتابة اسم أخي عزيزي "مراد" أدامه الله

إلى ينبوع الحب و الاحترام و الشقاوة و الصدق أخي العزيز نواد "و احتراماتي لزوجته "سميحة".

إلى سند العائلة أخي الأكبر "نوزي" و احتراماتي لزوجته "زهية".

إلى صغيرنا رمز الشقاوة و البراءة و العنان و العطف أخي عزيزي "محمد شوقي".

تغير السماء لفراق النجوم و تبكي لفراق الشمس و أنا بئدم و رقي للكتابة عليه بدمي الساذج أغلى من في عمري و مربيتي "وفاء" أسكنها الله فسبح جنانه و جعلني برمقتها مع النبي إن شاء الله.

إلى حبي الكبير زهرات حياتي و نور طريقي ذوات القلب الطيب و الجنون و بلسم لجراحي إخوتي و أزواجهم "منيرة و محمد" "وردة و عبد الرزاق" "فتيحة و عبد الرحمان".

إلى براءة البيت و زينتها عناوين الصفاء و الطمارة "خولة عبد العالي يوسف" أنفال إشراق بدر الدين".

إلى شعري و قصيدي فرحة عمري مذكرة الماضي و سجل المستقبل و حبر حياتي عزيزتي و حلوتي البريئة الطاهرة "دووووسة"

و الآن أسخر قلبي لكتابة من كانوا سندي و إخوة مشواري أصدقائي "نبيمة" "نجاة".

إلى صديقة مشواري و سندي في عملي و رفيقة تعيي و شريكة ثمرة جهدي "لويزة بن الزاوي".

إلى رمز التفاهم و العنان و العطاء إلى خالتي و سندي و معلمتي عممت العزيزة "دليلة" و أبناءها "عريزة - إسماعيل - سامية".

إلى كل من خالتي "عائشة - جمعة" و أبناءهم و أزواجهم كل باسمه. و أخوالي "محمد - حمزة - السعيد - علي" و أبناءهم و أزواجهم كل باسمه.

إلى كل فرد في جمعية العرفان "بمؤ" و كل أعضاء الإتحاد بإقامة البنات "قريشي محمد التاجي

بفانض القلم الباقي إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكريتي.

سلمى بارة

Gros bisous

Gros bisous

إهداء

يقال: "إحبا بلغة القمة توجه نظرك إلى السمع لترى من حاولتك إلى الوصول"

الحمد لله على من أعطى و انعم الحمد لله الذي أماننا بالعلم و رزقنا بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى و حملنا بالعافية، و الصلاة و السلام على أشرفه الطلق سيدنا محمد خاتم الأنبياء و المرسلين و على آله الأطهار و أصحابه الأخيار و من سار على نهجه من الأبرار.

أهدي ثمرة جسدي هذا بعد الله عز و جل و رسوله محمد صلى الله عليه و سلم إلى:

إلى من حملتني وهنا على و من إلى ينبوع الحب و العنان إلى رمز الصبر و السلوان إلى مثال الإخلاص و الوفاء و رمز الكرم و العطاء إلى من أروضتني بالمبادئ السميعة و الأطلاق الحميدة إلى من وجودها نور في طريق حياتي إلى القلب الناصع إلى أمي و أعتلى كلمة أمي الغالية "حليمة" التي ممها قلبت فيها لن أوفيتها نقطة من بحر مما فعلته لأجلي حفظها الله و أحامه نورا في دنياي.

إلى عبود سمررت لتغمر جفوننا على من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حبه و سعادة إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى رمز التضحية و الصمود إلى الدرغ الواقفي و الخنز الباقي إلى أصفى و أقوى كلمة أبي الغالي "أحمد" حفظه الله لي و أحامه سندا لي في حياتي.

إلى من كانيت دعواتهما تسدد خطاي إلى منبع العنان و إلى نبع الصفاء و إلى الوجه اليافع حبا إلى جدتي "زكية" و جدي "بشير".

إلى روح جدتي "تركيا" و جدي "حسين" رحمهم الله و أحظهم فسبح جنانه و جمعنا و إياهم برسوله الحبيب.

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهم بذكراهم فتاوي إلى إخوتي الرجولية "محمد" و "مكي".

إلى زهرات عمري و سري سعادتي في الدنيا أخواتي و أزواجهم (فريدة-فاروق)، (حبيبة-رمضان)، (سامية-أحمد)، (نورة-إسماعيل)، و أختي "نعيمه" و خطيبها "عمسي" و روح المرح و الضحك في البيت و صاحبة الابتسامة الدائمة أختي "ربانة" سهل الله لها طريق النجاح و الفلاح.

و إلى رمز البراءة و النقاء إلى كل أبناء أخواتي الأعزاء على قلبي "" تقي الدين-نور الصدي-زولخة-زين العابدين-محمد رياض-مالك-هيثم-أكرم-محمد أمين-أسامة-الياس-سلمي-فارس-هناء-هبة الرحمن-و الكتكوتة إيمان "" حفظهم الله القرآن الكريم و سيرهم على درب نبيه الأمين و سهل لهم طريق النجاح.

إلى رمز الفتوة و الشباب و إلى سندي في الحياة إلى صاحب القلب الأبيض و العنود خطيبي "محمد العربي" و كل عائلة دبة.

و إلى كل من يحمل لقب "بن الزاوي، بكريمة، بن هارون، غريسي، لغريبي.

إلى عماتي و أعمامي و أزواجهم و أبناءهم دون استثناء. و إلى خالاتي "متيخة و سعيده" و أزواجهم و أبناءهم و خوالي و أزواجهم و أبناءهم و أخص بالذكر خالي "فوزيل" و خالي "حمزة".

إلى من هم انطلاقة الماضي و عون الحاضر و سند المستقبل صدقاتي و أخواتي (سعاد، جهيدة، توحه). و إلى رفقاء الإقامة و أعز الأصدقاء (وفاء، عايده، خضرة، خيرة).

إلى رمز الصداقة و حين العلاقة (نجاه، نبيهة). و إلى صديقة مشواري و سندي في عملي رفيقة دربي و شريكة ثمرة جسدي (بارة سلمى).

إلى كل زملائي في الدراسة من الابتدائي إلى الجامعة و كل من تشرفت بمعرفتهم. و كل إقامة فريشي محمد الناجي.

إلى الذين بذلوا كل جهد و عطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة إلى أساتذتي من الابتدائي إلى الجامعة و خاصة الأستاذة "يسعد زهية"...

و بفيض القلم الباقي إلى كل من وسعتم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي

الزاوي

إلى كل من نساهم قلمياً و لم ينسأهم قلمياً.


A decorative oval frame with a teal border. At the top and bottom, there are two floral motifs each, featuring green leaves, yellow and red flowers, and a central star-like pattern. The text is centered within the oval.

معرض المبتدئين

الصفحة	المحتويات
-	دعاء.
-	شكر و عرفان.
-	الإهداء.
I	فهرس المحتويات.
IV	فهرس الجداول.
VI	فهرس الأشكال.
أ	مقدمة.
الجانب المنهجي	
الفصل الأول: إشكالية الدراسة و منهجيتها.	
03	المبحث الأول: إشكالية الدراسة.
03	المطلب الأول: تحديد الإشكالية.
04	المطلب الثاني: فرضيات الدراسة.
04	المطلب الثالث: أهمية الدراسة.
04	المطلب الرابع: أهداف الدراسة.
05	المطلب الخامس: أسباب اختيار الدراسة.
05	المطلب السادس: تحديد المفاهيم.
10	المطلب السابع: الدراسات السابقة.
15	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.
15	المطلب الأول: مجال الدراسة الزماني و المكاني.
15	المطلب الثاني: مجتمع البحث و العينة.
16	المطلب الثالث: المنهج المستخدم.
17	المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات.
21	المطلب الخامس: أساليب تحليل البيانات.
الجانب النظري	
الفصل الثاني: مدخل نظري للقيادة و القائد و الاتصال الفعال.	

25	تمهيد الفصل.
26	المبحث الأول: القيادة.
26	المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة.
27	المطلب الثاني: أهمية و أهداف القيادة.
29	المطلب الثالث: متطلبات و عناصر القيادة.
30	المطلب الرابع: خصائص و أنماط القيادة.
33	المطلب الخامس: مصادر قوة القيادة الفعالة.
34	المطلب السادس: الوظائف الأساسية للقيادة.
35	المطلب السابع: نظريات القيادة.
37	المطلب الثامن: مشاكل ضعف القيادة و حلولها.
40	المبحث الثاني: القائد الفعال داخل المؤسسة.
40	المطلب الأول: اختيار القادة الإداريون و اكتشافهم.
42	المطلب الثاني: أهمية القائد.
43	المطلب الثالث: مواصفات القائد الفعال و الأشياء المشتركة بين القادة.
44	المطلب الرابع: دور و مهام القائد الرئيسية.
47	المطلب الخامس: واجبات و حقوق القائد.
48	المطلب السادس: مكونات السلوك القيادي و تأثيره على ثقافة المؤسسة.
50	المطلب السابع: كيف يحفز القائد مرؤوسيه.
52	المبحث الثالث: فعالية الاتصال داخل المؤسسة.
52	المطلب الأول: خطوات الاتصال.
54	المطلب الثاني: أنواع و خصائص الاتصال المؤسسي.
61	المطلب الثالث: أهمية و أهداف الاتصال داخل المؤسسة.
63	المطلب الرابع: شروط فعالية الاتصال داخل المؤسسة.
64	المطلب الخامس: إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.
66	المطلب السادس: أنماط و شبكات الاتصال داخل المؤسسة.
70	المطلب السابع: معوقات الاتصال الفعال داخل المؤسسة.
72	المطلب الثامن: العلاقة بين القيادة و الاتصال.
73	خلاصة الفصل.

الجانج القطبتي	
الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين saa بورقلة.	
76	تمهيد الفصل.
77	المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للتأمين.
77	المطلب الأول: نشأة الشركة الوطنية للتأمين.
77	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة و الجهوية.
81	المبحث الثاني: عرض و تحليل و تفسير البيانات.
81	المطلب الأول: محور البيانات الخاص بالمبحوثين.
85	المطلب الثاني: محور البيانات الخاص بمهارات و حيوية القائد داخل الشركة.
88	المطلب الثالث: محور البيانات الخاص بأهمية القيادة داخل الشركة.
91	المطلب الرابع: محور البيانات الخاص بالقائد و فعالية الاتصال داخل الشركة.
94	المطلب الخامس: محور البيانات الخاص بالصعوبات التي تواجهها القيادة داخل الشركة.
98	المبحث الثالث: نتائج الدراسة.
98	المطلب الثاني: مناقشة النتائج العامة على ضوء الفرضيات.
100	المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة.
101	خلاصة الفصل.
103	الخاتمة.
105	التوصيات و الاقتراحات.
107	قائمة المراجع.
	الملاحق.
	ملخص الدراسة.



تقديم البحار

الصفحة	العنوان	الرقم
81	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.	01
82	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.	02
83	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى.	03
84	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.	04
85	جدول يوضح مدى حضور القائد الدورات التدريبية لاكتساب مهارات القيادة و الاتصال.	05
85	جدول يوضح إتقان القائد أسلوب الحوار و التأثير و الإقناع أثناء اللقاءات.	06
86	جدول يوضح إدارة القائد للمؤسسة بخبرة و كفاءة.	07
86	جدول يوضح تغيير القائد من استخدام وسائل الاتصال داخل الشركة.	08
87	جدول يوضح امتلاك القائد القدرة على الاتصال الآني و السريع بالموظفين لإبلاغهم بالمستجدات.	09
87	جدول يوضح اتصال القائد بالموظفين لمعرفة كل شؤون العمل.	10
88	جدول يوضح غياب القيادة يخل بنظام المؤسسة.	11
88	جدول يوضح مدى سيطرة القائد على الأوضاع في حالات النزاع داخل الشركة.	12
89	جدول يوضح سعي القيادة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذها للقرارات.	13
89	جدول يوضح تحكم القائد في سير عملية الاتصال داخل الشركة.	14
90	جدول يوضح توفير القائد فرص الاتصال بين مستويات الإدارة المختلفة.	15
90	جدول يوضح اتصال الموظفين بالقائد في حالة مواجهتهم لمشاكل أو الاستشارة في أمر معين.	16
91	جدول يوضح تأثر الموظفين في أداءهم وضعف اتصالهم بالقائد في حال تغييره.	17
91	جدول يوضح تشجيع القائد لموظفيه على التنافس الشريف الفعال.	18

92	جدول يوضح تقدير القائد لانجازات الموظفين.	19
92	جدول يوضح تشجيع القائد الموظفين على إبداء آراءهم.	20
93	جدول يوضح عقد القائد لاجتماعات دورية مع العمال يناقش فيها مشاكل و تسيير الشركة.	21
93	جدول يوضح استخدام الشركة لوسائل الاتصال الحديثة.	22
94	جدول يوضح سهولة الاتصال بالقائد.	23
94	جدول يوضح اعتراف القائد بالأخطاء عند اكتشافها.	24
95	جدول يوضح تفضيل القائد بعض الموظفين دون الآخرين.	25
95	جدول يوضح رضا الموظفين عن نظام العمل بالشركة.	26
96	جدول يوضح رضا الموظفين عن أساليب الاتصال داخل الشركة.	27
96	جدول يوضح تأثير القائد على نوعية الاتصال.	28
97	جدول يوضح الاتصال الفعال و الجيد يزيد الموظفين من فهم أوامر القائد و الامتثال لها.	29
97	جدول يوضح اتخاذ القائد القرارات بمفرده دون الاتصال و استشارة الموظفين.	30
98	جدول يوضح اتجاه الآراء الثلاثي لليكارت.	31
99	جدول يوضح المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي.	32

معرض الأعمال

الصفحة	العنوان	الرقم
55	شكل يوضح الاتصال النازل (الهابط).	01
56	شكل يوضح الاتصال الصاعد.	02
57	شكل يوضح الاتصال الأفقي.	03
57	شكل يوضح الاتصالات الإدارية النازلة و الصاعدة و الأفقية.	04
66	شكل يوضح إستراتيجية اتصال المؤسسة.	05
68	شكل يوضح نمط الاتصال على شكل عجلة.	06
68	شكل يوضح نمط الاتصال على شكل سلسلة	07
69	شكل يوضح نمط الاتصال على شكل دائرة.	08
69	شكل يوضح نمط الاتصال على شكل حرف Y.	09
70	شكل يوضح نمط الاتصال على الشكل الكامل المتشابك.	10
81	شكل يوضح دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.	11
82	شكل يوضح أعمدة بيانية تمثل توزيع المبحوثين حسب فئات العمر.	12
83	شكل يوضح دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين المستوى التعليمي.	13
84	شكل يوضح أعمدة بيانية تمثل توزيع المبحوثين الخبرة المهنية.	14

المحكمة

مقدمة:

في عصر لا يختلف فيه اثنان أنه عصر السرعة، و أن الثابت الوحيد هو التغيير، وجدت المؤسسات الاقتصادية عبر مختلف أنحاء العالم نفسها مجبرة على مواكبة ما صاحبه من مستجدات هذا ما استدعى وجود قيادة فعالة تدير مصالح المؤسسات و توجهها نحو التطور و التقدم المستمر، كما أن القيادة الفعالة تجمع بين الاتصال و الرقابة وفقا لخطة هادف تخطط لها القيادة لكي تحقق و تنفذ مختلف أدوارها. و من هنا نادى الأخصائيون بوجوب الاهتمام بالاتصال في ممارسة القيادة.

و المؤسسة باعتبارها مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية و تجمعهم أهداف و أغراض مشتركة و تحكمهم نظم و قوانين مشتركة أيضا، فالأفراد و الجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف و الغايات و إشباع حاجتهم، و هم على ذلك يتبادلون المعلومات المشاعر و الأحاسيس، و لا يمكن تصور المؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها القياديين و العمال تفاعلات تحكمها أشكال و أساليب.

و بناء على هذا يمكن القول أن القيادة و الاتصال الفعال عنصران يساعدان على أداء الأعمال بطريقة أفضل، فلولا الاتصال لما استطاع الإنسان بناء أنظمة اقتصادية و اجتماعية، و تظهر أهمية الاتصال بشكل حيوي في المجال الإداري و بالأخص في المؤسسات الاقتصادية بحكم طبيعتها و دورها في المجتمع، و لولا أهميته لما تطورت شبكات الاتصال في مختلف المؤسسات و اتسعت و استنادا إلى هذا، فإن المؤسسة بناء صوري و رسمي، و القيادة هي العنصر الديناميكي و الحي فيها، و يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على قدرة القائد و مساعديه على تفهم الأشخاص و الآخرين و على مقدرة العمال فهم القائد.

وليس من المبالغة في شيء إذا قلنا أن القيادة و الاتصال هما الوسيلتان أو الركيزتان الرئيسيتان الضروريتان التي يرتكز عليهما البناء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، كما أنهما يشكلان أرضية هامة يتم بواسطتها توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة، حيث يتحقق من خلالهما التكامل و الانسجام القائم على علاقات اجتماعية و إنسانية و إيجابية. و من هنا ينبغي على القائد أن ينظر للاتصال على أنه حق أساسي للعامل يمكنه من طرح مشكلة سواء بطريقة غير مباشرة فردية أو

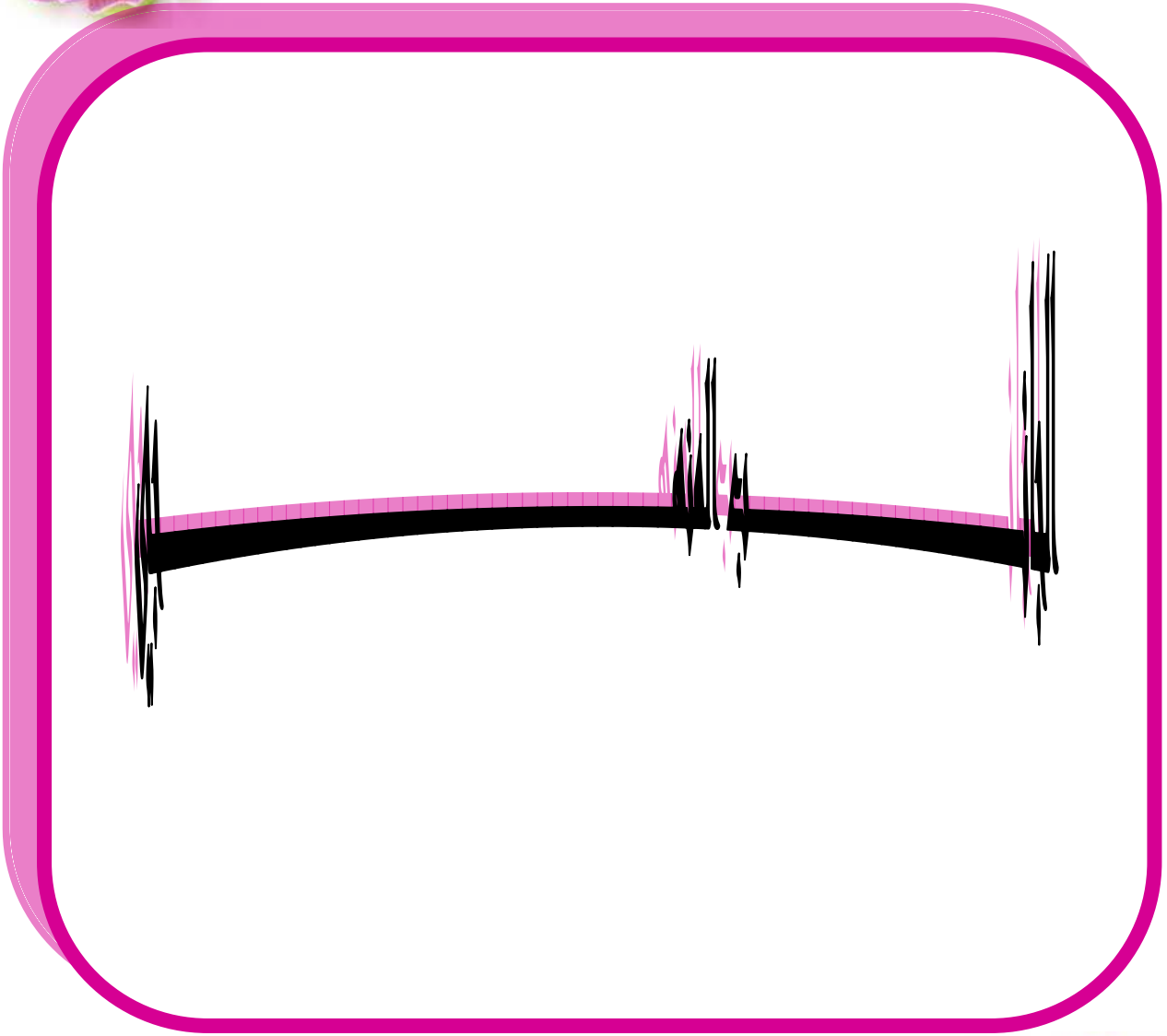
جماعية أو باستعمال وسائل الاتصال المباشرة وهذا ينعكس إيجاباً على المؤسسة التي ينتمي إليها، وتتكون لديه نظرة إيجابية عن عمله، ومن ثم يبدع فيه.

وعملية تأثير القيادة لتفعيل الاتصال في المؤسسات الاقتصادية ليست بالعملية السهلة وذلك لعدة أسباب وعوامل تتدخل فيها كالفهم، الوسائل، الوقت، المكان، الوضوح، السهولة، الأسلوب...

ولا يمكن أن نعرف مثل هذه العوامل وغيرها إلا من خلال دراسة ميدانية تهتم بدراسة تأثير القيادة على فعالية الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث تناولنا موضوع تأثير القيادة على فعالية الاتصال (وما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة ذات قيادة فعالة لتحقيق فعالية اتصالية) والوقوف على أهم المشاكل والمعوقات التي تحول دون توفر أو تحقيق فعالية اتصالية بين القائد والعمال في الشركة الوطنية للتأمين - بورفلة -.

حيث تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، يعرض الفصل الأول منها "إطار الدراسة و منهجيتها" بدءاً بتحديد المشكلة و صياغة فروضها و عرض أهمية و أهداف الدراسة و أسباب اختيارها، مروراً بتحديد المفاهيم لنعرج بعد ذلك إلى أهم الدراسات السابقة و المشابهة، ثم نتناول في نقطة أخرى الإجراءات المنهجية للدراسة، بدءاً بمجال الدراسة فمجتمع البحث و العينة، و أخيراً المنهج و الأدوات المعتمدة و أساليب تحليل البيانات و هذا الفصل خاص بالجانب المنهجي للدراسة. أما الجانب النظري الذي كان فيه الفصل الثاني فيتناول القيادة و القائد و الاتصال الفعال، و الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص للقيادة و تطرقنا فيه إلى تحديد التطور التاريخي للقيادة، و الأهمية و الأهداف و المتطلبات و العناصر التي تتكون منها القيادة، ثم تعرضنا لأهم الخصائص و الأنماط و الوظائف الأساسية للقيادة و مصادر قوتها، و عرجنا على أهم نظريات القيادة لنختتم المبحث بعرض مشاكل ضعف القيادة و حلولها، أما المبحث الثاني فكان مخصص للقائد الفعال داخل المؤسسة حيث تناولنا فيه اختيار القادة الإدارية و اكتشافها، أهمية القائد و أيضاً موصفات و سمات القائد و الأشياء المشتركة بين القادة، و وضحنا أهم أدوار و مهام القائد و واجباته و حقوقه، و تطرقنا إلى عرض مكونات السلوك القيادي و تأثيره على ثقافة المؤسسة، و ختمنا المبحث بأهم الطرق لكي يحفز القائد رؤوسيه، أما المبحث الثالث فعنون بفعالية الاتصال داخل

المؤسسة، و الذي تم التطرق فيه إلى أهم خطوات الاتصال، الأنواع و الخصائص و الشروط الخاصة بالاتصال المؤسسي، و أيضا الإستراتيجية و الأنماط و الشبكات الاتصالية داخل المؤسسة، لنعرض معوقات الاتصال الفعال داخل المؤسسة، و نختتم بإبراز العلاقة بين القيادة و الاتصال. أما آخر فصل فكان تحت عنوان دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين بورفلق و هو الجانب التطبيقي للدراسة، حيث قسمناه هو الآخر إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان تقديم المؤسسة الوطنية للتأمين، و فيه تطرقنا إلى نشأة الشركة الوطنية للتأمين و الهيكل التنظيمي للمديرية العامة و الجهوية. أما المبحث الثاني كان تحت عنوان عرض و تحليل و تفسير البيانات و تطرقنا فيه إلى تحليل كل محور من محاور الدراسة و هي خمسة محاور، أما المبحث الثالث و الأخير تناول نتائج الدراسة بدءا من النتائج الجزئية إلى مناقشة النتائج العامة لاختبار الفرضيات، لنستخرج النتائج العامة للاستبيان.



المفصل الأول:

إشكالية الدراسة و منهجيتها

❖ المبحث الأول: إشكالية الدراسة

- ✓ المطلب الأول: طرح الإشكال
- ✓ المطلب الثاني: فرضيات الدراسة
- ✓ المطلب الثالث: أهمية الدراسة
- ✓ المطلب الرابع: أهداف الدراسة
- ✓ المطلب الخامس: أسباب اختيار الدراسة
- ✓ المطلب السادس: تحديد المفاهيم
- ✓ المطلب السابع: الدراسات السابقة

❖ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

- ✓ المطلب الأول: مجال الدراسة الزماني و المكاني
- ✓ المطلب الثاني: مجتمع البحث و العينة
- ✓ المطلب الثالث: المنهج المستخدم
- ✓ المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات و أساليب تحليلها

إشكالية الدراسة.

المطلب الأول: تحديد الإشكالية:

تحتاج منظمات الأعمال و المؤسسات في زمن التحولات و المتغيرات العاصفة إلى قيادات قادرة على التكيف مع عواصف التغيير أو آثارها السلبية، و ما أحوجنا إلى مثل هذه القيادات التي تكون قادرة على تنوير الإمكانيات المادية و البشرية المحدودة أصلا و تعظيمها أو الحفاظ عليها و هذا أضعف الإيمان.

وتعد الشركة الوطنية للتأمين بورقلة (Saa)، واحدة من المؤسسات المتواجدة في ذلك المحيط المتقلب، من خلال ما سبق و انطلاقا من أن القيادة نشاط موضوعه الإنسان، يقوم أساسا على الاتصال و التفاعل، حيث يعرف القائد بأنه الوسيط المعدل لسلوك أفراد جماعته، فالاستدلال على فعالية الاتصال يمكن أن يتم من خلال القيادة، و التي هي تفاعل بين القائد و مجموع البشر الذين يتولى قيادتهم، و كذا مختلف أعضاء الموارد البشرية ذوي العلاقة. بمضمون المهام المكلف بها القائد و مساعديه، فمثل ما يؤثر في تابعيه فهو يتأثر بهم، فالقيادة علاقات متبادلة و محاولة التأثير في الاتجاهين من القائد إلى تابعيه و من تابعيه إلى القائد. و تعتبر القيادة باختلاف أدوارها المنهج الرئيسي الذي تسير من خلاله المؤسسة، فوجود قائد يكون على دراية بمهارات و أساليب الاتصال يمكنه التأثير على ذلك الاتصال إيجابيا و جعله فعالا في المؤسسة لمواجهة التحديات الحديثة داخل الشركة الوطنية للتأمين بورقلة.

و عليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما الدور الذي تلعبه القيادة للتأثير على فعالية الاتصال داخل الشركة الوطنية للتأمين بورقلة؟.

من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل نقص مهارة و حيوية القائد داخل الشركة يخلق فجوة اتصالية داخلها ؟
2. هل القيادة ضرورية و مهمة داخل الشركة؟
3. هل القائد يدعم الفعالية الاتصالية داخل الشركة الاقتصادية؟
4. ما هي الصعوبات التي تواجهها القيادة في تغيير نمط الاتصال لتفعيله؟

المطلب الثاني: فرضيات الدراسة:

1. نقص مهارات و حيوية القائد يخلق فجوة اتصالية داخل الشركة.
2. وجود القيادة ضروري ومهم داخل الشركة.
3. القائد الناجح يدعم الفعالية الاتصالية.
4. تواجه القيادة صعوبات ذاتية (شخصية) مثل عدم كفاءة القائد، و نقص درايته بمهارات و تقنيات الاتصال، و صعوبات خارجية متعلقة بالبيئة المحيطة به.

المطلب الثالث: أهمية الدراسة:

1. تستقي الدراسة الراهنة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه، فموضوع القيادة و الاتصال الفعال ذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة و التنظيم و علوم الإعلام و الاتصال و غيرها من التخصصات.
2. توثيق البحث في موضوع القيادة باللغة العربية.
3. المساهمة في تسهيل ممارسة القيادة على مستوى المؤسسات.
4. كما أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة لما يقدمه من حلول لمشكل الاتصال بين الإدارة و العمال، أو العكس داخل المؤسسات الاقتصادية و تحقيق الفعالية الاتصالية للتغلب على المعوقات التي تعيق العملية الاتصالية.

المطلب الرابع: أهداف الدراسة:

1. الهدف الأساسي أو العام يتجلى من خلال مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق الفعالية الاتصالية بين القيادة و العمال، و إبراز أهمية القيادة في المؤسسة و دورها في تحقيق أهداف هذه الأخيرة.
2. إبراز المشاكل التي تحول دون ممارسة القيادة و تحقيق فعالية اتصالية.
3. إبراز النقص في الدراسات السابقة و محاولة تغطيته.
4. تهدف دراستنا إلى بناء الإطار النظري و العملي لإشكالية تأثير القيادة على فعالية الاتصال بالمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة و على مستوى (الشركة الوطنية للتأمين بورفلة) من الدراسة التطبيقية بصفة خاصة.

المطلب الخامس: أسباب اختيار الدراسة:

1. المبررات الذاتية:

- ✓ تتمثل في ميلنا إلى هذا النمط من الدراسات المتعلقة بالقيادة و الرغبة في إجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين القائد و العمال، من خلال نوعية الاتصال.
- ✓ الرغبة في المزج بين تخصص التدرج — اتصال و علاقات عامة — و تخصص ما بعد التدرج — تسيير و تنمية الموارد البشرية — و — الإدارة —.
- ✓ كذلك ملاحظتنا للأوضاع السائدة في بعض المؤسسات الاقتصادية باختلاف نشاطاتها، أثار فضولنا لمحاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى سوء الفهم بين القائد و العمال، و الذي يرى بأن من بين هذه الأسباب هو سوء الاتصال — عدم فعالية الاتصال —.

2. المبررات الموضوعية:

- ✓ مع أن الموضوع ليس بالحديث إلا أن التغيرات التي طرأت عليه حديثة، مع قلة الأبحاث في شأنه باللغة العربية بصفة خاصة.
- ✓ كما أن الدراسات السابقة ركزت فقط على دراسة لوحات القيادة و أنماطها.
- ✓ محاولة إبراز الأهمية و التأثير الفعال الذي تلعبه القيادة في توجيه السلوك داخل المؤسسات لتحقيق الفعالية الاتصالية.
- ✓ إبراز أهمية القيادة في المؤسسة، و دور الاتصال في إشاعة المناخ التنظيمي.

المطلب السادس: تحديد المفاهيم.

1. القيادة:

لغة: القود في اللغة نقيض السوق يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، و عليه فمكان القائد في المقدمة

كالدليل والقدوة والمرشد الذي يبين الطريق.¹ فالقود من أمام و السوق من خلف و الاسم من ذلك كله القيادة، و الانقياد هو الخضوع.²

اصطلاحاً:

♣ هي فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم فهي تعني فن الإدارة وليست الإدارة بذاتها³

♣ يعرفها "ولمان wolman" القيادة في أحد معانيها هي تلك المجموعة من خصائص الشخصية التي تجعل التوجيه و التحكم في الآخرين أمراً ناجحاً.⁴

♣ و يرى كونتز و إيدونيل: أن القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بمجهودهم في أداء النشاط التعاوني.⁵

التعريف الإجرائي:

هي فن و قدرة تحفيز الأفراد و تحقيق أشياء مميزة من أشخاص عاديين بمهارة التأثير على السلوك البشري و توجيهه لإنجاز المهام و الأهداف المحددة لهم و المرجو تحقيقها.

¹/ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، 1980، ص 86.

²/ هاني خلف الطراونة، علم المكتبات و مراكز المعلومات - القيادة و المبادئ-، ط1، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص26.

³/ حسين توفيق، دليل المصطلحات العربية الموحدة في العلوم الإدارية، فلسطين، الجامعة المفتوحة، 1974، ص 9.

⁴/ طريف شوقي، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، ط1، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، [د،ت،ن]، ص 34.

⁵/ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010، ص15.

2. التأثير:

لغة: التأثير على الرأي العام و توجيهه عن طريق استخدام ألفاظ معينة في اللغة و هو ما قد استخدمه "هتلر" مثلا كأسلوب للدعاية له و لاتجاهاته السياسية و قد نجح فعلا في التأثير على الشباب في ألمانيا في ذلك.¹

و ينظر إلى التأثير بشكل عام أنه الفعل الممارس من قبل شخص على شخص آخر.²

اصطلاحا:

♣ التأثير عند "أرنوف" و "تيج" أنه التغيير في اتجاهات الشخص أو سلوكه الذي يعود أو يرجع إلى شخص أو جماعة، و هناك نمطان من التأثير و هما التأثير المستقل، و التأثير التابع.³

♣ و عند "روبرت دال" فقد عرفه باستخدام نفس المعنى المحدد للسلطة عندما يقول (أ) يؤثر على (ب) في المستوى الذي يجعل معه (ب) يفعل ما يريده منه، ذلك يعني أن مفهوم التأثير قد يتداخل مع مفهوم السلطة.⁴

♣ و التأثير الشخصي هو الاتصال القائم على المواجهة المباشرة بين شخصين أحدهما المؤثر و الثاني متأثر، و ينتج عن هذا النوع من الاتصال تغيير في سلوك الشخص المستقبل أو اتجاهاته، و التأثير الشخصي الصادر عن الزملاء و الأقران و هو عادة ما يكون أكثر أهمية في مرحلة خلال عملية تبني الأفكار.⁵

التعريف الإجرائي للتأثير:

التأثير غريزة إنسانية يقوم من خلالها الفرد بعدة أفعال و بذل جهود لإقناع أحد ما أو التغيير في موقف معين

¹/ محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط 1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2014، ص 114.

²/ Encyclopédie Universels France S.A 200 sur cdrom voir influence.

³/ عز الدين الأشول و آخرون، مقدمة في علم النفس سلسلة شوم، ط 05، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2005، ص171.

⁴/ Russ, Jacqueline. Les theories du pouvoir librarie générale francaise 1994, P 168

⁵/ خضير شعبان، مصطلحات في الإعلام و الاتصال، ط 01، دار اللسان العربي للترجمة و التأليف و النشر، الجزائر، 2001، ص219.

لإيصاله فكرته وللحصول على شيء لا يستطيع الحصول عليه لإحداث وقعا ما فإن حقق نجاح في إقناع الآخرين يكون قد أثر عليهم وغير فيهم

3. فعالية الاتصال:

♣ يعرف الاتصال: على أنه عملية ديناميكية تهدف إلى نقل الحقائق والآراء والمعلومات والمعاني وتطلب الاستمرارية في مزاولتها مع إظهار علاقات التأثير والتأثر من طرفي الاتصال.¹

♣ و يعرف محمد فتحي الاتصال الفعال بأنه اتصال يتم بين طرفين يتألف من عنصرين هما: إرسال رسائل واضحة

و إعطاء استجابة، تسمى هذه العملية "التبادلية" أي المسؤولية المشتركة بين الطرفين لضمان اتصال واضح.²

♣ و يعرفه أحد الكتاب أنه عملية إدارية تعني إنتاج أو توفر أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار

العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو

معلومات جديدة، وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد.³

♣ والاتصال الفعال هو نقل المعلومات بشكل دقيق، واضح و متبادل، لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة مع

الاستماع للمتحدثين بانتباه واستخدام أفضل الوسائل المناسبة في الاتصال.⁴

♣ و يتضح أن الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين، فلا يتحقق الاتصال من اتجاه واحد وإنما يتضمن مشاركة

طرف آخر، فإذا كانت الفكرة المنقولة للمرؤوسين تعبر عما يقصده الرئيس، فإن الاتصال يحقق أغراضه

بفعالية، أما إذا كانت الفكرة المستقبلية ليست هي كما تم نقلها، فإن الاتصال لم يتم بطريقة فعالة.¹

¹ / خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 31.

² / محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، [د،ط]، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، 99.

³ / بتير دراكر، الإدارة-المسؤوليات-المهام-التطبيقات ج1، [د،ط]، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 65.

⁴ / محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة-النظريات والعمليات والوظائف-، ط3، دار وائل للنشر، عمان، [د،ت،ن]، ص 295.

فعملية الاتصال ليست وسيلة بل هي عملية تفاعل تتم عن طريق استخدام الرموز كمنبه للسلوك، وعليه ومن خلال التعاريف والتوضيحات السابقة يمكن أن نصوغ تعريف إجرائي لفعالية الاتصال بأنه: التأثير الذي يكون بين أطراف الاتصال ووصول الرسالة وفهمها من المرسل إلى المستقبل ووضوح الغرض منها وهدفها باستخدام الوسائل المناسبة لاتصال لتحقيق النتائج المرجوة بأفضل صورة ممكنة.

4. المؤسسات الاقتصادية:

لغة: المؤسسة عموماً حسب ما ورد في المنجد الأجنبي مأخوذة من فعل أسس وتعني جمعية أو شركة.²

اصطلاحاً:

♣ يعرف M.Truchy المؤسسة الاقتصادية على أنها: "الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".³

♣ والمؤسسة الاقتصادية كما حدد مفهومها دادي ناصر: كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع أو خدمات، تختلف باختلاف الحيز الزمني والمكاني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.⁴

♣ هي نسق مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغييرات البيئة بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرها وبواسطة نشاطات أعضائها.¹

¹/ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، [د،ط]، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، القاهرة، 2002، ص 491.

²/ [د،ك]، المنجد الأجنبي بيروت، ط 4، المؤسسة الوطنية للكتاب، ص 40.

³/ موسوعة العلوم الاقتصادية و التسيير: http://iqtissad.blogspot.com/2012/09/blog-post_4820.html (2014/04/13).

⁴/ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، [د،ط]، [د.د.ن]، الجزائر، 1992، ص 11.

التعريف الإجرائي:

المؤسسة الاقتصادية شكل قانوني منظم يهدف إلى الربح عن طريق تبادل السلع أو الخدمات، أي أنها نسق اقتصادي مفتوح مؤطر قانوناً، تنشأ به اتصالات داخلية و خارجية، و عليه يمكن أن نقول أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.

المطلب السابع: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة و المشاهدة بمثابة مرجع نظري يعو إليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه و الاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية، سواء في المجال النظري أو الجانب الميداني، كل هذا يساعده و يكون له عوناً مرشداً في إنارة طريقه لتفادي الأخطاء، و معرفة الصعوبات التي يضعها في الحسبان. و نظراً لنقص الدراسات في موضوع القيادة اعتمدنا على دراسات قريبة و مشاهمة لموضوعنا الحالي (تأثير القيادة على فعالية الاتصال). و ذلك من خلال دراسة "صالح هادي الحسين" بعنوان "القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً" و دراسة "ناصر محمد إبراهيم مجممي" بعنوان "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية"، و دراسة "رماش صبرينة" بعنوان "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" و دراسة "العربي بن داود" تحت عنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية" بالإضافة إلى دراسة "مازن سليمان الحوش" بعنوان "الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية".

¹ / Liu Michel, Approche socio-Technique de l'organisation, Paris, organisation, 1983, P61.

➤ الدراسة الأولى: دراسة "لصالح هادي الحسين"، بعنوان: "القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية

استراتيجيا" -دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية بالعراق- الأكاديمية العربية في الدنمارك

كلية الإدارة و الاقتصاد، لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2009.

إشكالية الدراسة: مشكلة البحث تكمن في الفهم الخاطئ لفلسفة الموارد البشرية الإستراتيجية في معظم المنظمات

الحكومية في المجتمع العراقي.

الفرض الأساسي: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا.

المنهج المستخدم و الأدوات: اعتمد الباحث على منهج المسح الميداني الذي يهدف إلى الحصول على معلومات

دقيقة عن الوضع المدروس، و توضيحيه و تصويره و فهم العلاقات السائدة بين أجزاء الموقف و العناصر الخارجية،

حيث استعمل في جمع البيانات كل من الاستبانة التي تحوي على 43 سؤالاً موزع على سبعة محاور، و الملاحظة

البيسطة و المقابلة.

عينة الدراسة: عينة قصدية عمدية حيث يمثل حجمها في 100 إداري لكل المدرء و رؤساء الأقسام و الفروع في

مدينة الناصرية.

نتائج الدراسة:

1. ضرورة وجود إدارة موارد بشرية.

2. اتضح أن القيادة الإدارية تعمل على خلق إدارة الموارد البشرية.

3. نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على القيادة الإدارية.

4. وجود رأس المال الفكري يرتبط بوجود قيادة إدارية.

وهذه الدراسة تتشابه مع دراستنا من خلال الموضوع الذي هو القيادة الإدارية، إلا أنها تختلف عن دراستنا في كون

هذا الموضوع يعالج في مجال التنمية البشرية.

➤ الدراسة الثانية: دراسة "الناصر محمد إبراهيم الجمحي" بعنوان: "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية

الخاصة و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية" جامعة الملك سعود، السعودية لنيل

شهادة ماجستير الآداب في علم النفس لعام 1424 هـ.

إشكالية الدراسة: تدور إشكالية هذه الدراسة حول محاولة الكشف عن تأثير اختلاف و أساليب و أنماط القيادة في

المؤسسة الصناعية على النمو المهني للعاملين فيها و قد عولجت مشكلة الدراسة في الجوانب التالية:

1. الكشف عن إذا ما كانت هناك فروق في النمو المهني في المؤسسات الصناعية الخاصة.

2. التعرف على أثر تفاعل الخبرة و نوع المؤهل التعليمي على مستوى المهني لدى العاملين السعوديين في

المؤسسات الصناعية الخاصة.

المنهج المستخدم و أدواته: استعان الباحث في دراسته بالمنهج الوصفي الارتباطي لبحث علاقات متغيري الدراسة، و

وصف و تحليل و تفسير الجوانب النظرية المرتبطة بأنماط القيادة. و اعتمد على الاستبانة.

العينة: غطت هذه الدراسة عينة عشوائية من الإداريين و الفنيين السعوديين يمارسون العمل بصفة مستمرة لمدة لا

تقل عن ثلاث سنوات، و يتم اختيار المصانع بطريقة قصديه.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى وجود جميع الأنماط القيادية في المصانع و أن النمط الديمقراطي هو الأكثر

شيوعاً ثم النمط الأوتوقراطي و أقل الأنماط النمط الترسلية.

و تعتبر هذه الدراسة فرعاً من دراستنا حيث تناولت دراسة الأنماط القيادية داخل المؤسسات الصناعية، بينما

ندرس موضوع أشمل و هو القيادة بصفة عامة. كما تتشابه الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة مع دراستنا حيث يندرج

كليهما ضمن الدراسات الوصفية، و قد استخدمتا استمارة استبيان للوصول إلى النتائج.

➤ الدراسة الثالثة: دراسة "صبرينة رماش" بعنوان "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" -دراسة

ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز sonelgaz - جامعة منتوري، قسنطينة، لنيل درجة الدكتوراه

في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية، عام 2008-2009.

إشكالية الدراسة: تدور إشكالية الدراسة حول فعالية الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية.

منهج الدراسة و أدواته: المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي. و اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستمارة تشتمل على 64 سؤالاً موزع على خمسة محاور، بالإضافة إلى المقابلة، الوثائق و السجلات و الملاحظة بأنواعها.

نتائج الدراسة: تلخص في:

1. أن الفروق الفردية تؤثر بين المبحوثين على فعالية العملية الاتصالية.
2. أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظراً لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها.
3. هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات و وفقاً لمعايير السوق.
4. هناك عملية تقويم للمخطط الاتصالي على مستوى المديرية و الفروع بدرجة كافية.
5. و تقرر نتائج الدراسة أن نقص المختصين في مجال الإعلام و الاتصال في هذه المؤسسة كثيراً ما يعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد لها.

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا كونها تبحث عن الفعالية الاتصالية داخل المؤسسات الاقتصادية، كما تشابه معها في المنهج (الوصفي التحليلي)، غير أن دراستنا تدرس متغيرين في آن واحد القيادة و الاتصال، إذ تناول أثر القيادة على هذه الفعالية الاتصالية.

➤ الدراسة الرابعة: دراسة "العربي بن داود" بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي داخل في المؤسسة العمومية

الجزائرية -دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المحارف C.P.G، عين السمارة قسنطينة- جامعة منتوري

قسنطينة، لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية بشرية، لعام 2007-2008.

إشكالية الدراسة: تدور حول مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي و ما مدى

فعاليتها في إنمائها و تطويرها؟.

الفرضية الرئيسية: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية.

المنهج و الأدوات المستخدمة: استعان الباحث بالمنهج الوصفي في دراسته، مستخدماً في ذلك الإجراءات المنهجية و هي الاستمارة (استمارة الاستبيان)، تضم 40 سؤالاً موزع على أربعة محاور، بالإضافة إلى الملاحظة، القبلة، الوثائق و السجلات.

العينة: اعتمدت دراسة الباحث على العينة العشوائية الطبقية.

نتائج الدراسة: تتلخص نتائج الدراسة في:

1. الاتصال ميزة من مميزات المجتمعات الحديثة، و رمزا من رموز التطور و التقدم الحضاري، و معيارا لقياس تحضر الشعوب أو تخلفها.
2. الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات.
3. عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات
4. عدم وصول المعلومات و القرارات للعمال و في بعض الأحيان فهي غير كافية.

أيضا هذه الدراسة تتناول الاتصال داخل المؤسسة و رغم التشابه مع دراستنا في المنهج، إلا أنها تتناول جزء من دراستنا في حين أن دراستنا تتناول الفعالية الاتصالية بتأثير القيادة عليها.

➤ الدراسة الخامسة: دراسة "مازن سليمان الحوش" بعنوان "الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية" -

دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة الأوراس، باتنة، (الجزائر نموذجاً) - جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، لنيل شهادة

الماجستير في علم الاجتماع، سنة 2005-2006.

إشكالية الدراسة: حول تأثير الاتصال كعملية و تنظيمه داخل المؤسسة (إذاعة الأوراس)، و تندرج تحتها أسئلة

فرعية:

1. ما هي أنواع الاتصال الأكثر نجاعة في المؤسسة.
2. كيف تؤثر قنوات الاتصال على جماعة العمل داخل المؤسسة.
3. كيف تحقق عملية الاتصال الغرض المطلوب.
4. ما مدى فعالية التأثير بين الأعضاء داخل المؤسسة.

المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث في دراسته على منهج دراسة الحالة، مستخدماً في ذلك

المقابلة، الملاحظة و الاستمارة التي تحتوي على 44 سؤال موزع على خمسة محاور.

مجتمع الدراسة و العينة: بناءً على صغر حجم التنظيم و المؤسسة و بناءً على استخدام منهج دراسة الحالة، فقد قام

الباحث بدراسة مجتمع البحث بأكمله.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث هي أن فعالية الاتصال الرسمي المبرمج و المهيكل بين

العمال و طبيعة الاتصال بين العمال و الإدارة مرنة و غير متصلة و ذلك راجع لصغر حجم التنظيم، كما أن العامل

يؤثر على المشرف.

عالجت هذه الدراسة موضوع الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، حيث تشابهت مع دراستنا في

موضوع الاتصال، إلا أن دراستنا أشمل بكثير و موضوع الاتصال جزء من دراستنا.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

المطلب الأول: مجالاً الدراسة الزماني و المكاني:

1. المجال المكاني: بعد الدراسة النظرية سيتم دراستها ميدانياً على مستوى الشركة الوطنية للتأمينات بورقلة.

2. المجال الزماني: سيتم دراسة تأثير القيادة على فعالية الاتصال على مستوى الشركة خلال شهر أفريل من سنة

2014 حسب ما أمكن الحصول عليه من المعطيات من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: مجتمع البحث و العينة:

يعرف مجتمع البحث حسب "مادلين قرافيت" "grawitz" أنه (مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة

تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، و التي يجري عليها البحث أو التقصي¹

و من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث، هو اختيار عينة بحث ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع الأصلي، و يستخدم أسلوب البحث بالعينة عند استحالة دراسة جميع أفراد المجتمع لظروف تتعلق بالكلفة أو الوقت لطبيعة المجتمع المدروس، حيث تعرف العينة على أنها (مجموعة جزئية يقوم الباحث بتطبيق بدراسته عليها و يجب أن تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي)²

فالعينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، و لكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد و اعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي. إذن فمجتمع دراستنا هو كل عمالي وعاملات الشركة الوطنية للتأمين بورقلة فالعينة هنا قصدية حيث تتكون الشركة من 60 عامل.

قمنا بتوزيع 60 استثمارا على مجتمع البحث و تم استرجاع 46 استثمارا فقط، وذلك لأن قسم المالية رفض استلام الاستثمار، و بعض العاملين امتنع عن الإجابة لأسباب غير معروفة. كما صادفنا أن بعض الموظفين في عطلة و البعض الآخر في مهمة خارج الشركة.

المطلب الثالث: المنهج المستخدم:

من أجل القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة و تخضع للعقل، تهدف إلى بلوغ نتيجة ما عن طريق إتباع منهج معين يتناسب و طبيعة الدراسة.

¹/ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة، الجزائر، 2006، ص62.

²/ حسن المنسي، منهج البحث التربوي، ط1، دار الكندي، الأردن، 1999، ص 92.

و المنهج ترجمة للكلمة الإنجليزية Méthode، و للكلمة الفرنسية Méthode و بذلك عرف المنهج أنه: "الأسلوب أو الطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه، أو في دراسته لمشكلة موضوع البحث".¹ كما يعرف على أنه: "طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات و البيانات المكتبية أو الحقلية، و تصنيفها و تحليلها و تنظيمها"²

و من المسلم به أن طبيعة الموضوع و أهداف الدراسة هما اللذان يحددان المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه، و بما أن دراستنا تتمحور حول *تأثير القيادة على فعالية الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية*، فإنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية، و منه و لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي، الذي سيرافق دراسة معظم نقاط البحث، من خلال عرض المعطيات و تحليلها و تفسيرها و الربط بينها، لمحاولة تفسير الظاهرة المدروسة و استخلاص النتائج.

المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات:

سيتم الاعتماد في جمع المعلومات و البيانات المستعملة في الجانبين النظري و الميداني على عدة مصادر و ذلك بالاستعانة بالبحث المكتبي، و البحث الالكتروني عن طريق المواقع ذات المصداقية العلمية، و لها صلة بموضوع البحث. ذلك في الجانب النظري أما في الجانب الميداني من هذه الدراسة سيتم اللجوء إلى عدد من التقنيات و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و هي: المقابلة الشفهية، و استمارة الاستبيان، و في ما يلي شرح لكل أداة.

1. الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الوسائل المنهجية التي يعتمد عليها في جمع المادة العلمية و الحقائق من مكان إجراء الدراسة، حيث تعرف الملاحظة على أنها "من أهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر مصدرا أساسيا للحصول على

^{1/} عمار بوحوش، و محمود دنيبات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، [د،ط]، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 29.

^{2/} إحسان محمد الحسن، مناهج البحث العلمي، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 11.

البيانات و المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة و تعتمد على حواس الباحث و قدرته الفائقة على ترجمة ما لاحظته و تلمسه إلى عبارات ذات معاني و دلالات، تنبثق منها وضع فروض مبدئية، يمكن التحقق من صدقها أو عدم صدقها عن طريق التجريب.¹

و الملاحظة كوسيلة بحثية تتميز بفوائد كبيرة حيث تعطي للباحث إمكانية: "ملاحظة و سلوك و علاقات و تفاعلات المبحوثين و الإطلاع على أنماط و أساليب معيشتهم و تتيح للباحث ملاحظة الأجواء الطبيعية غير المصطنعة لمجتمع البحث، حيث أن المبحوثين لا يعرفون أن سلوكهم و علاقاتهم و تفاعلاتهم تحت الدراسة و الفحص، لذا يكون تصرفهم طبيعياً و تكون علاقاتهم و تفاعلاتهم سليمة و بعيدة عن التصنع و التكلف."²

وقد أفادتنا الملاحظة في الاطلاع على بعض المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى ، فالمعلومات المتعلقة بطبيعة العلاقات السائدة داخل الشركة.

2. المقابلة: تعتبر من الأدوات الهامة إذ تعرف على أنها "وسيلة تقوم على حوار أو حديث لفظي مباشر بين الباحث والمبحوث"³.

كما تعرف على أنها "تلك الأداة التي تستخدم لدراسة سلوك الفرد أو أفراد وللحصول على استجابة موقف معين أو أسئلة معينة، وملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الاجتماعي"⁴. والمقابلة هي "تفاعل لفظي بين الباحث والمبحوث وتتكون من مجموعة أسئلة أو وحدات الحديث تحدث في موقف مواجهة وذلك حسب خطة"¹.

¹/ فضيل دليو، و علي غربي، [د،ط]، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البعث، قسنطينة، 1999، ص 189.

²/ حسن محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1996، ص107.

³/ فضيل دليو، علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص191.

⁴/ خير الله عصار، محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص72.

وقد أتاحت لنا هذه الأداة مجموعة لا بأس بها من المعلومات والبيانات حيث توجد مجموعة من العمال نظرت إلى القائد أو المدير نظرة إيجابية حيث أخذنا من الموظفين الذين تمت مقابلتهم معلومات عن الشركة و القائد و طبيعة الاتصال الذي يسود الشركة، وكما اعتبرت المقابلة أداة مكتملة للملاحظة.

3. الوثائق و السجلات: المقصود بها "كل كتابة تقدم دليلا ومعطيات، ثم توسعت لتشمل كل نظام اتصال يسمح بتقديم دليل أو شهادة"².

حيث استعانت الدراسة بالوثائق والسجلات للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالشركة نشأتها و تطورها بالإضافة إلى هذا تم الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما تم الحصول على معلومات متعلقة بالعدد الإجمالي للعمال، و عدد وكالات الشركة الجهوية و توزيعهم عبر تراب الوطن.

4. الاستبيان: يعتبر من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات خاصة في العلوم الإنسانية و بالأخص في علوم الإعلام و الاتصال، فتعرف على أنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"³.

تم تحديد نوع البيانات التي يهدف الاستبيان لجمعها في الدراسة و التي تضمنتها المحاور التالية:

المحور الأول: و يتضمن البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

المحور الثاني: و يتضمن البيانات المتعلقة بنص الفرضية الجزئية الأولى و التي جاء نصها كالتالي: "نقص مهارات و حيوية القائد يخلق فجوة اتصالية داخل الشركة".

¹/ محمد طلعت عيسى، تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، [د،ط]، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1971، ص337.

²/ صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1409هـ، ص205.

³/ رشيد زروقي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص153.

المحور الثالث: و تتضمن البيانات المتعلقة بنص الفرضية الجزئية الثانية و التي جاء نصها كالتالي: "وجود القيادة ضروري ومهم داخل الشركة".

المحور الرابع: و تتضمن البيانات المتعلقة بنص الفرضية الجزئية الثالثة و التي جاء نصها كالتالي: "القائد الناجح يدعم الفعالية الاتصالية".

المحور الخامس: و تتضمن البيانات المتعلقة بنص الفرضية الجزئية الرابعة و التي جاء نصها كالتالي: "هناك صعوبات ذاتية (شخصية) مثل عدم كفاءة القائد، و نقص درايته بمهارات و تقنيات الاتصال، و هناك صعوبات خارجية متعلقة بالبيئة المحيطة به".

حيث تم الاعتماد في طرح الأسئلة على مقياس "ليكرت الثلاثي" (موافق- محايد- غير موافق)، لقياس اتجاهات العمال حول تأثير القيادة على فعالية الاتصال.

و بعد إنجاز و تنظيم أسئلة الاستمارة و محاورها تم عرضها على كل من الأساتذة: (بلمولاي بدر الدين — تومي فضيلة — ثابت مصطفى — و عبد الرحمن صالح)، بهدف تحكيمها و معرفة جوانب النقص فيها و مدى مطابقتها لأهداف و فرضيات الدراسة، و كذا مطابقة أسئلتها للشروط المنهجية، و قد تم أخذ انتقاداتهم بعين الاعتبار لتصميم استمارة نهائية حكمت من طرف الأستاذة المشرفة. حيث كانت الاستمارة تحتوي على 30 سؤال و بعد التحكيم من الأساتذة أصبح عدد أسئلتها النهائي 32 سؤال، منها سؤالين مفتوحين لمعرفة رأي و اقتراحات العمال حول فعالية القيادة و الاتصال.

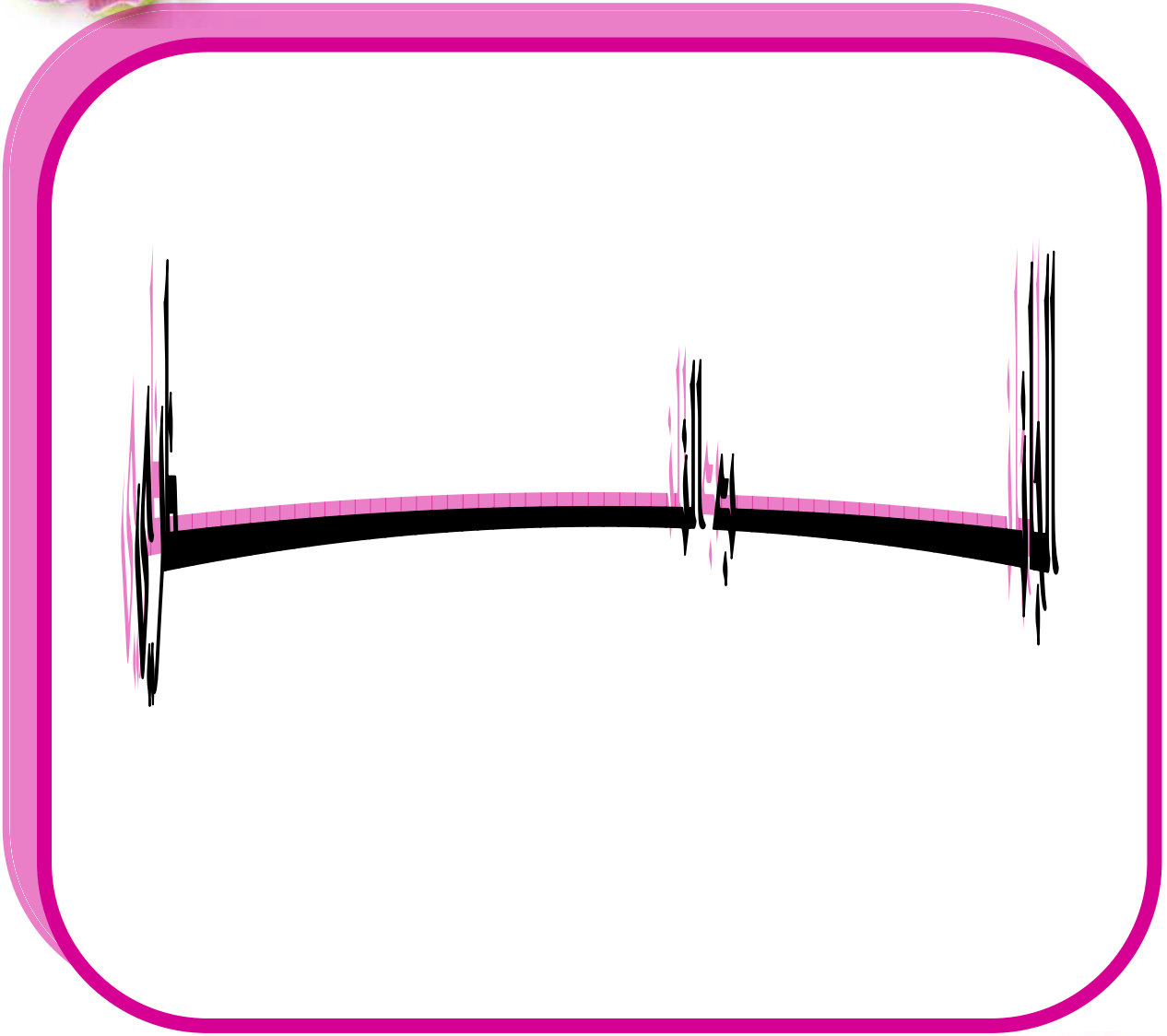
تم توزيع هذه الاستمارة على موظفي الشركة الوطنية للتأمين، و للتأكد من وضوح الاستمارة قمنا بتجريبها على عينة مكونة من سبعة أفراد و قد أجمع المبحوثين على وضوح الاستمارة لتوزع بعد ذلك نهائيا.

المطلب الخامس: أساليب تحليل البيانات:

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها و تحليلها تبقى نتائج مبهمة و غير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الإطلاع عليها، و قد اعتمدنا في بحثنا هذا على أسلوب: برنامج التحليل الإحصائي SPSS وهو أحد البرامج الإحصائية التي لاقت شيوعا في استخدامها من قبل الباحثين للقيام بالتحليلات الإحصائية، و يستخدم البرنامج في كثير من المجالات العلمية و التي تشمل على سبيل المثال، العلوم الإدارية و الاجتماعية و الهندسية و الزراعية. وكلمة SPSS هي اختصار للمسمى الكامل للبرنامج و هو "Statistical Package For Social Sciences" والتي تعني "البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية"¹. و استخدمنا أيضا اختبار "تيتاست T-test" و اختبار "أنوفا-Anova" لمعرفة العلاقة بين أجوبة الباحثين و العوامل الديموغرافية. حيث إذا كانت النتيجة تساوى أو أقل من 0,05 نقول أنه توجد علاقة و إذا كانت أكبر من 0,05 لا توجد علاقة.

كما اعتمدنا على مقياس "ليكارث" لقياس اتجاه كل محور، و منه نثبت صحة الفرضية من عدمه.

¹ منى قميحة ، البرنامج الإحصائي SPSS
(14:24) .2014/05/11 www.pgiafs.uobaghdad.edu.iq/uploads/advertisement/spss.pdf



الفصل الثاني:

مدخل نظري للقيادة و القائد و الاتصال الفعال

❖ المبحث الأول: القيادة

- ✓ المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة
- ✓ المطلب الثاني: أهمية و أهداف القيادة
- ✓ المطلب الثالث: متطلبات و عناصر القيادة
- ✓ المطلب الرابع: خصائص و أنماط القيادة
- ✓ المطلب الخامس: مصادر قوة القيادة الفعالة
- ✓ المطلب السادس: الوظائف الأساسية للقيادة
- ✓ المطلب السابع: نظريات القيادة
- ✓ المطلب الثامن: مشاكل ضعف القيادة و حلولها

❖ المبحث الثاني: القائد الفعال داخل المؤسسة

- ✓ المطلب الأول: اختيار القادة الإداريون و اكتشافهم
- ✓ المطلب الثاني: أهمية القائد
- ✓ المطلب الثالث: مواصفات القائد الفعال و الأشياء المشتركة بين القادة
- ✓ المطلب الرابع: دور و مهام القائد الرئيسية
- ✓ المطلب الخامس: واجبات و حقوق القائد
- ✓ المطلب السادس: مكونات السلوك القيادي و تأثيره على ثقافة المؤسسة
- ✓ المطلب السابع: كيف يحفز القائد مرؤوسيه

❖ **المبحث الثالث: فعالية الاتصال داخل المؤسسة**

- ✓ **المطلب الأول:** خطوات الاتصال
- ✓ **المطلب الثاني:** أنواع و خصائص الاتصال المؤسسي
- ✓ **المطلب الثالث:** أهمية و أهداف الاتصال داخل المؤسسة
- ✓ **المطلب الرابع:** شروط فعالية الاتصال داخل المؤسسة
- ✓ **المطلب الخامس:** إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة
- ✓ **المطلب السادس:** أنماط و شبكات الاتصال داخل المؤسسة
- ✓ **المطلب السابع:** معوقات الاتصال الفعال داخل المؤسسة
- ✓ **المطلب الثامن:** العلاقة بين القيادة و الاتصال

الجانب النظري للدراسة

تمهيد:

في الوقت الذي يشكو فيه العالم الثالث عموما و العالم العربي خصوصا، من مشاكل في القيادة و لأن دورها مهم في فعالية الإدارة إلى حد أصبحت الحاجة ملحة للقيادة الأكفاء للإدارة، حيث إذا غابت القيادة الناجحة و الجيدة و الفعالة غاب الأداء و عجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها، فالقيادة هي الرأس المفكر للتنظيم، وبما أنها تمارس من طرف شخص واحد على مجموعة أشخاص داخل منظمة أو تنظيم وهذا الشخص يسمى بالقائد الذي يجب أن تتوفر فيه خصائص و سمات تميزه عن غيره، و بمهاراته و خبرته يستطيع قيادة فريقه و تحديد مسارا للتنظيم .

و لأن القيادة تتطلب تفاعل بين القائد و تابعيه كان لا بد من وجود اتصال فعال، وهذا الأخير لا غنى عنه داخل المنظمات و المؤسسات فعن طريقه يتم ربط أجزاء المؤسسة الداخلية ببعضها البعض، كما يحتاج له القائد في التنسيق بين أعضاء مجموعته، فالإتصال هو مفتاح نجاح القيادة وهي بدورها تؤثر على فعالته.

ومن خلال هذا الفصل حاولنا الإلمام بموضوع الدراسة، عاجلنا فيه القيادة و القائد و فاعلية الإتصال داخل المؤسسة.

القيادة.

المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة:

تعرف القيادة على أنها فن تنسيق الأفراد و الجماعات و رفع روحهم المعنوية لتحقيق أهداف معينة".¹ كما ذكر "رالف ستوجديل" أن القيادة عملية تؤثر في نشاط جماعة منتظمة من أجل تحقيق هدف معين أو إرساء قواعد هذا الهدف".² فمنذ أن عرف القادة القيادة والمحاولات تبذل من أجل فهم العوامل التي تصنع القائد وأنماط السلوك و الخصائص التي تميز القادة عن الأتباع، و يمكن تلمس أولى الأعمال التي خصصت كلياً لمسألة القيادة في أواسط القرن التاسع عشر، فقد نشر المؤرخ و الفيلسوف الاسكتلندي "توماس كارليل" كتابين في الأربعينيات القرن التاسع عشر و هما (الأبطال و عبادة الأبطال) و (برقيات و خطب أوليفر كرومويل) و الذين حاولوا إبراز صفات و خصائص القادة عبر التاريخ، و ثمة مفكر آخر من العصر الفيكتوري و أحد أبناء عمومة تشارلز داروين و هو السيرفرانسيس جالتون و الذي حاول في نفس الفترة استكشاف مسألة ما إذا كانت القدرة البشرية بالإضافة إلى سمات القيادة تربط بينهما روابط وراثية أم لا، و كانت نتيجة هذا البحث كتاب (العبقرية الوراثية) الذي نشر في عام 1869.

كما كانت تلك المؤلفات القديمة بالأساس صوراً من نظرية معينة تبناها الكثيرون منذ أمد بعيد و هي أن القادة يولدون و لا يصنعون، و مع مطلع القرن العشرين عندما كانت تميل الدراسات حول القيادة إلى التركيز على النخبة السياسية و الاجتماعية فهناك بعض الرجال قد ولدوا لكي يقودوا أما بقيتنا كل ما علينا أن نراقب، و جاءت الحرب العالمية الأولى لتدحض هذه الخرافة لأن العديد من الرجال العظام قد اثبتوا عدم كفاءتهم كمخططين استراتيجيين عسكريين أو محفزين للجنود.

^{1/} ياسر خالد سلامة، الإدارة المدرسية الحديثة، [د،ط]، دار عالم الثقافة، عمان، 2003، ص 53.

^{2/} صلاح مصطفى الفوال، البداوة العربية و التنمية، ط1، دار الهنا للطباعة، القاهرة، 1967، ص 261.

يمكننا ملاحظة ذلك بوضوح في الطريق التي تغير بها تعريف القيادة المقبول عبر السنين ففي عام 1927 -على سبيل المثال- كان أحد تعريفات القيادة هو أنها "القدرة على فرض إرادة القائد على من يقودهم و يلتقى منهم الطاعة و الاحترام و الولاء و التعاون، ولكن مع حلول عام 1942 تطور هذا التعريف و أصبح "القيادة هي فن التأثير على الناس وليس إجبارهم وذلك من خلال الإقناع أو تقديم القدوة في إتباع خطط معين، كان هذا نتيجة لتحليل عميق لنظرية القيادة الذي بدأ يظهر في أواخر العشرينات و أوائل الثلاثينيات عندما بدأ الناس في استكشاف المهارات التي أظهرها القادة و المواقف التي قد تؤثر على سلوكهم بدلا من التركيز على صفات القادة كأفراد.

منذ ذلك الحين تطور نظرية على هيئة سلسلة من المراحل المختلفة، و لا يعني هذا أن نظرية ما تختفي إثر ظهور نظرية أخرى و لكن قد تخضع بعض النظريات لنقاش موسع الآن. و بالتالي فإن النظرة في الستينيات كانت أن القيادة عبارة عن "سلسلة من الأفعال يؤديها الأفراد و تؤثر على أفراد آخرين يشتركون معا في نفس الاتجاه"، و لكن مع بداية هذا القرن تحول الأكاديميون إلى الحديث عن القيادة باعتبارها "عملية إيجاد طريقة أمام الناس يساهمون من خلالها في إحداث أمور غير مألوفا"¹.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف القيادة.

أولا: أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها و تقيم العدل بينها، و لقد أمر النبي صلى الله عليه و سلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حيث قال عليه الصلاة و السلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا حدهم" رواه أبو داود، و قال الخطابي إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا و لا يتفرق بهم الرأي و لا يقع بينهم الاختلاف. و لأهمية القيادة قال القائد الفرنسي "نابليون": (جيش من الأرانب يقوده أسد أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب). و عليه فإن أهمية القيادة تكمن في:

¹ / جيف جراتو، و ليز فيشر، مرجع سبق ذكره، ص16-17-18.

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية.
2. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
3. السيطرة على مشكلات العمل، و حسم الخلافات و الترويج بين الآراء.
4. تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
5. تسهل المنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.¹
6. تساعد في رفع معنويات العاملين و دفعهم لمزيد من العطاء.
7. تقدير و تدبير احتياجات المنظمة.²
8. مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات و مساعدة الجماعات على النمو و التقدم كوحدات في مجتمع.
9. مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها و وضع الخطط و اختيار الوسائل المناسبة و توفير الموارد و الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
10. مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها و مشكلاتها و العمل على تحديدها و وضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها.³

ثانياً: أهداف القيادة:

تختلف الأهداف من منظمة إلى أخرى وجميع المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهدافها العامة ومنها:

1. مواجهة كافة المخاطر المستقبلية والتنوؤ بها.
2. العمل على النهوض بالقدرات البشرية.
3. توجيه جهود العاملين نحو الهدف المراد إنجازه.

¹ / بشير العلق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ط1. ص87.

² / منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: http://www.hrdiscussion.com/hr15410.html#.U1zOvKh_uMI 1014/04/27 (11:34).

³ / حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص15.

4. تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية.

5. تساعد في رفع معنويات العاملين و دفعهم للمزيد من العطاء.

6. تقدير و تدبير احتياجات المنظمة.¹

المطلب الثالث: متطلبات و عناصر القيادة.

أولاً: متطلبات القيادة:

1. التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو قناعة ما.

2. النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، و هو مرتبط بالقدرات الذاتية و ليس بالمركز الوظيفي.

3. السلطة القانونية: و هي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف و أن يطاع.²

4. الثقة: و هي قدرة القائد على تشخيص المشاكل بشكل جيد و حلها و اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

5. القدرة على الاتصال: و هي قدرة القائد على توضيح و إيصال ما يريد لمؤوسيه و خاصة في ما يتعلق بالأهداف.³

ثانياً: عناصر القيادة:

تعرف القيادة على أنها "القدرة على التأثير في جماعة حتى تتعاون لتحقيق هدف تشعر بجيويته".⁴ كما يعرفها جاري يوك:

"تتضمن القيادة التأثير على عملية وضع الأهداف و الاستراتيجيات، و التأثير على مدى الالتزام بها و توجيه سلوكيات الأفراد

لتحقيق هذه الأهداف و التأثير على مدى تمسك الجماعة بها و التوحد معها و التأثير على ثقافة المؤسسة.⁵

¹ / نفس الموقع السابق.

² / بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 54.

³ / هاني خلف الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁴ / صلاح مصطفى الفوال، مرجع سبق ذكره، ص 262.

⁵ / فيلب سادلر، القيادة، ط 1، ترجمة هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 17.

و من التعاريف السابقة يتضح أن هناك ثلاثة عناصر رئيسية لا بد من توفرها لوجود القيادة، وهي: وجود جماعة من الناس، وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادراً على التأثير الإيجابي في سلوك بقية أعضاء الجماعة، وأخيراً أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونه لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه.

1. وجود جماعة من الناس: المقصود هنا (الجماعة المنظمة) أي الجماعة التي لها تنظيم محدد، ويختلف موقع أعضاؤها طبقاً للمسؤوليات المناطة بهم، ويكون لهذه الجماعة قائد لديه القدرة على التأثير فيها وتوجيهها وتعاونه معها وتعاونها معه لتحقيق الهدف المشترك، لذا فالجماعة المنظمة شرط أساسي لوجود القيادة
2. عملية التأثير: والمقصود هو التأثير الإيجابي، ولتحقيق عملية التأثير يجب (مراعاة واكتساب المهارة في فن القيادة، وسائل التأثير القيادي، و معرفة نتائج عملية التأثير).
3. تحقيق الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة الأهداف المشتركة والمرغوبة لكل من المنظمة والجماعة، وتكمن صعوبة تحقيق مثل تلك الأهداف إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الجماعة، لذا تتمثل كفاءة القائد في معالجة هذا التعارض، وتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الجماعة¹

المطلب الرابع: خصائص و أنماط القيادة.

أولاً: خصائص القيادة:

القيادة هي روح الإدارة و جوهرها طبقاً لما يراه البعض و تتميز بمجموعة من الخصائص يمكن إجمال أهمها في ما يلي:

1. التكامل.
2. العاطفة و الحماس: يعتبر متطلب أساسي للقائد الجيد، فقيادة فريق و شركة يتطلب قدراً كبيراً من الجهد.

¹ / المشاي، الاهتمام بالإدارة و القيادة، و الفكر الاستراتيجي: <http://yomgedid.kenanaonline.com> 2014/04/27 (11:45).

3. الكفاءة ضرورية إذ أنه من غير المحتمل أن ينال أي قائد الاحترام المطلوب لإلهام أتباعه إذ ما افتقد المهارات التي يطلب من الآخرين بالتفوق فيها.

4. التفكير المنطقي: إذ أن الدور الرئيسي لأي قائد هو أن يحدد الاتجاه للمؤسسة و أن يختار أفضل السبل عندما تواجههم اختيارات لا حصر لها و بيئة تبدو مفتقرة إلى الاستقرار.

5. الذكاء العاطفي: القيادة بشكلها الحديث تعتمد على قدرة القائد على قراءة أفكار البشر و على قياس نقاط القوة و الضعف و الحكم على المزاج.

6. التعلم من الخبرة: أفضل الدروس في القيادة من خبرات القادة الذاتية و من مراقبة خبرات الآخرين و القراءة عنها، فمن المستحيل أن تصبح قائدا دون أن تكون تابعا في فترة معينة من حياتك.¹

هناك أيضا من يرى أن للقيادة خصائص مميزة أخرى و هي:

1. تختلف القيادات من حيث نوعيتها المتباينة: تقوم القيادة على علاقات تفاعلية، بين القائد و أتباعه في مختلف التنظيمات.

2. عناصر القيادة متعددة الأدوار: تدور القيادة على أهمية القائد، و تعدد أدواره، و يعرف طبيعة توقعات رد فعل عمله و مرونته حسب المواقف القيادية.

3. وجود التعاون خاصة هامة للقيادة: القيادة عملية تنظيمية توجد داخل بناءات و تنظيمات لها بناءاتها المعقدة.

4. توجد قيادات و تمارس أعمالها في هيكل نظامي مميز: القيادة عملية معقدة تحدد داخل إطار نظامي و تخضع لقواعد و قوانين محددة و عبر قنوات الاتصال الشرعية و غيرها.²

ثانيا: أنماط القيادة:

¹ / جيف جرات، و ليز فيشر، مرجع سبق ذكره، ص 29 و 30.

² / حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 85.

تعدد أنماط القيادة، وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصية والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طبعه الذي يميزه عن غيره . وقد حاولت دراسات التمييز بين أنماط القيادة، وفيما يلي نذكر أهمها:

1. القيادة الفوضوية (نمط إطلاق العنان): وتتمثل في رئيس غائب عن العمل، فيعمل العاملون بما يعين لهم من أفكار سريعة غير متفكرة مع أهداف الجماعة أو المنظمة، فتشيع روح الاستهتار في الجماعة وينتشر التفلت وضياع الوقت والجهد.
2. القيادة الديمقراطية: هي تحقق إشباع الحاجات لكل من القائد والأتباع وتتسم بالاحترام المتبادل، وهي قيادة تعمل على الحصول على التعاون الاختياري للعاملين باستخدام أساليب الحفز والترغيب والمشاركة في صنع القرارات.¹
3. القيادة الأوتوقراطية: وقد أطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبيه لأنها تقوم على التحفيز السلبي، أو القيادة الآمرة غير التوجيهية. فهي قيادة مركزية ولكنها أقل استبداد وتسلط من القيادة الديكتاتورية، فالقائد يتخذ قرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكنه يستطيع إقناعهم.²
4. القيادة الديكتاتورية: عن طريق انفراد القائد بالرأي واتخاذ القرار وعدم المراجعة أو التراجع، والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين مبنية على الإرهاب والخوف وإتباع التعليمات.
5. القيادة الشخصية: عن طريق الاتصال المباشر بين القائد ومرؤوسيه ويصل التوجيه والتحفيز شخصيا بينهم.
6. القيادة الأبوية: يتميز هذا النوع بالعلاقة المباشرة بين القائد ومرؤوسيه، ويتضح هنا مدى الاهتمام من القائد براحة ورفاهية الأفراد التابعين.
7. القيادة غير الرسمية: هذه القيادة تتم من خلال التنظيم غير رسمي داخل المؤسسة.³
8. القيادة الرسمية: تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات - مثل تحديد الواجبات و المهام- يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة و نجد أن أي

¹ / محمد أمين زويل، الإدارة المكتبية الحديثة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013، ص128.

² / معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص153.

³ / علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، ط1، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، 2010، ص37-38.

موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين.¹

ويمكن أن تقسم أنماط القيادة وفق الدوافع إلى نمطين هما:

1. القائد الإيجابي: يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.

2. والقائد السلبي: يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز ألقائمه على الخوف والتهديد.²

المطلب الخامس: مصادر قوة القيادة الفعالة.

1. مصادر القوة الرسمية: وهي القوة النابعة من الهيكل التنظيمي وتشتمل على النقاط التالية:

أ. قوة الإكراه: وفيه يكون أداء المرؤوسين للعمل نابع من خوفهم من العقاب.

ب. قوة المكافأة: يكون أداء المرؤوس للعمل نابع من رغبتهم في الحصول على مقابل.

ج. القوة الشرعية القانونية: يكون أداء المرؤوس نابع من اعتقاده بأن هذا الشخص له الحق الشرعي في إصدار

الأوامر.

2. مصادر القوة غير رسمية:

أ. القوة الفنية: وتكون نابعة من مهارة القائد و خبرته في أداء العمل.

ب. قوة الإعجاب: وتكون نابعة من شخصية القائد و إعجاب المرؤوسين بهذه الشخصية و قبولهم لما يصدر عن

القائد.³

¹ / صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا "دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية/العراق"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009، ص 64.

² / نفس المرجع السابق، ص 64.

³ / هاني خلف الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 70.

بالإضافة إلى مصادر أخرى منها:

قوة التحكم في نظام التحفيز: و هذه القوة تعتمد على قدرة القائد على رقابة و إدارة و مكافأة الآخرين مثل الرواتب، الترقيات، و الجوائز.

قوة الخبرة: و هي القوة التي تأتي من الخبرات و المعلومات السابقة من التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف و التأثير على الآخرين نتيجة الممارسات السابقة.¹

قوة الإقناع. - قوة الإلهام و الحماس. - قوة تنمية أو تغيير القيم و المعتقدات. - تطويع ظروف البيئة.²

المطلب السادس: الوظائف الأساسية للقيادة.

يمكن النظر إلى القيادة كجهود مؤثرة يبذلها المدبرون لمساعدة مرؤوسهم على إنجاز الأعمال، و تحقيق حاجاتهم و توقعاتهم. و يتم ذلك بالقيام بنوعين من الوظائف هما: وظيفة الاهتمام بالعمل، و وظيفة الاهتمام بالناس.³

كما هناك بعض الوظائف الأساسية هي:

1. تفسير و إعلان المواقف التي تواجهها الجماعة و بصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي يواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها و فهمها.
2. تحديد الجوانب الجيدة و السيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة و إدراك.
3. توجيه الجماعة نحو العمل الطيب و تحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له من نفوسها من شعور بالثقة و الاحترام.

^{1/} بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 17.

^{2/} علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص107.

^{3/} علي الشرفاوي، العملية الإدارية، [د،ط]، الدار الجامعية الحديثة، [د،م،ن]، ص 403.

4. تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات.
5. وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة.
6. العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية أو عملا اجتماعيا.
7. تمثل الجماعة رسميا و التعبير عنها أمام الغير و أمام غيرها من الجماعة¹.

المطلب السابع: نظريات القيادة.

تعددت النظريات التي تبحث في القيادة وتحاول تحديد و تفسير سلوك و أسباب تأثير بعض الأفراد بأفراد آخرين وبالتالي بروز شخص ما كقائد وفيما يلي عرض لبعض هذه النظريات:

1. نظرية السمات: تؤكد هذه النظرية أن القادة ينفردون بصفات جسمية دون غيرهم والقيادة حسبما جاءت به هذه النظرية إما أن تكون موحدة يتميز بها القادة أينما كانوا بغض النظر عن نوع القيادة أو الموقف أو قد تكون نمطا من السمات تستند عليها قدرة القائد على القيادة تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر.

وهناك خمس أنواع من السمات القيادية:

السمات الجسمية: الصحة والطول والعرض.

السمات المعرفية: الذكاء و الثقافة، استشراف المستقبل.

السمات الاجتماعية: فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال.

السمات الانفعالية: كالنضج الانفعالي و ضبط النفس.

السمات الشكلية: جميع المظهر والضبط العام.

¹ / زيد منير عبوي، القيادة و دورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية، الأردن، 2007، ص 17-18.

2. النظرية الموقفية (الاحتمالية): تركز هذه النظرية على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتفسيرها حيث يتحتم على وجود عوامل اجتماعية معينة لظهور القائد حتى لو كانت لديه مواهب وقدرات معينة، أي أن هذه النظرية تؤكد على المجال البيئي فقط وترتبط السلوك القيادي بالموقف وللأحوال المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وأحوال مغايرة، وتحكم هذه النظرية عناصر هي:
- سمات القائد وسمات الأتباع وسمات الموقف وطبيعة الحالة.
3. النظرية التفاعلية أو التكاملية: تقوم على مبدأ أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي تتركز على ثلاث أبعاد هي: السمات وعناصر الموقف وخصائص المنظمة المراد قيادتها.
- وتطرح معيار أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية.
4. نظرية القيادة مركزية المبادئ: تقوم على القائد الذي يعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفقة، ويعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل، و الذي يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.¹
5. نظرية الرجل العظيم: تفترض أن التغيرات في الحياة الاجتماعية والجماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب وقدرات غير عادية- وهذه النظرية قد تحمل في طياتها بعض الصدق مما يجعلها مستساغة لذوي العقول غير النافذة، ففي بعض الظروف قد يحدث القائد تغيرات في الجماعة ويعجز عن إحداثها في ظروف أخرى والتفسير المرجح لذلك ليس في تغير القائد ولكن في تغيير الظروف الاجتماعية.²
6. النظرية السلوكية: تركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم و لذلك فإن هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية، إن شخصية القائد الناجح تتحدد وفق بعدين رئيسيين في علاقة القائد بتابعيه:
- البعد الأول: تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف إذ يقوم القائد بالمبادر تحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة و معايير الأداء المطلوب منهم.

¹ / هاني محمود الكايد، علم النفس والسلوك القيادي، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص371-372-373.

² / محمد أمين زويل، مرجع سبق ذكره، ص126.

البعد الثاني: المناخ التنظيمي و نوعية العلاقات السائدة حيث يركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بينه و بين العاملين و

تقدير أدائهم و احترام مشاعرهم و تحقيق حاجاتهم و مساعدتهم في حل المشاكل.¹

7. النظرية الإلهامية: و تؤكد على أن هناك رجال عظماء بسبب ما يتصفون من قدرات و مواهب غير عادية.

هذه القيادة الإلهامية هي التي تحقق التغيرات في الحياة الاجتماعية.

تحرك القيادة الإلهامية من خلال معايير و شروط مادية و معنوية و تتصف بالقناعة.²

8. النظرية الوظيفية: تربط هذه النظرية القيادة بالأعمال و الجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما

يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد و تحريك الجماعة نحو هذه الأهداف و تحسين نوعي التفاعل

بين أعضائها و حفظ التماسك بينهم و لما كانت هذه الأعمال و الأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة

فإن القيادة في مفهوم النظرية الوظيفية يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة، و بذلك فإن القيادة في ضوء

النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف و الأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه

الوظائف، و طبقا لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة و المديرين في مجال إدارة المؤسسات نظرا لل صعوبات

التطبيقية التي يصادفها.³

المطلب الثامن: مشاكل ضعف القيادة و حلولها.

ضعف القيادة هي ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد.

مظاهر ضعف القيادة: - انعدام الانضباط في المجموعة.

- التردد و الخوف من التوجيه.

¹/ سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص16.

²/ محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص89.

³/ نفس المرجع السابق، ص34.

-ضعف مستوى الطاعة.

-عدم تحقيق الأهداف بدرجة مقبول، أو تحققها بزمن غير مقبول.

-بقاء الصفات السلبية في الأفراد أو زيادتها.

-ضعف التفاعل مع أنشطة المنظمة.

-عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.

-بقاء المجموعة من غير نمو (كما و كيفاً).¹

أسباب ضعف القيادة: - تأثير تربية الأبوين في صياغة الشخصية.

-تأثير البيئة المحيطة و المدرسة.

-عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعية.

-عدم حب العمل المكلف به، و عدم إتقانه.

-عدم وجود قيادات سابقة كقدوة.

-غياب الحوافز عن نشاطات المنظمة.

-تراكم الأخطاء دون التراكم التبليغ عنها.

-التسرع في التكليف القائد قبل إعدادة.²

و من أهم العوامل التي تحد من فعالية القيادة: حيث أن هناك العديد من العراقيل التي تحد من فعالية القيادة فهناك عقبات

سببها القائد و بعضها بسبب المرؤوسين و بعضها الآخر ناتج عن المؤسسة و التنظيم:

1. عقبات سببها القائد: و تتمثل فيما يلي:

-الافتقار إلى الموضوعية و انسياق القائد و تحيزه تجاه آراء بعض الأشخاص.

¹/ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 63 – 64.

²/ نفس المرجع السابق، ص 64.

- عدم تقبل القائد للنقد الايجابي و المؤيد بأسباب موضوعية.
- عدم قدرة القائد على السيطرة على المشاعر و الانفعالات.
- إعطاء أهمية كبيرة لرضا الجماعة على حساب رضا أهداف المنظمة.
- تسرع القائد في الحكم على أشياء دون دراسة أبعاد الموقف و استخدام التفكير الموضوعي.
- عدم استخدام وسائل الاتصال المناسبة.
- عدم توافر القدرات و المهارات في القائد بالشكل اللازم.

2. عقبات سببها المرؤوسين:

- ضعف قدرات و مهارات المرؤوسين و عدم فهمهم لأهداف القيادة.
- عدم الالتزام بتعليمات و آراء القائد.
- كثرة الضغوط التي يتعرض لها الفرد داخل العمل مما تؤثر على كفاءته الإنتاجية.
- اختلاف وجهات النظر بين أفراد الجماعة داخل العمل.

3. عقبات سببها التنظيم:

- عدم تحديد الأهداف بوضوح.
- مركزية اتخاذ القرارات.
- ضعف القدرة على التفاعل مع المتغيرات.
- ضعف التدريب و اقتصره على أساليب معينة.
- القصور في أساليب التنبؤ المستقبلي.
- غموض اللوائح و الإرشادات و التعليمات و قصورها و عدم شموليتها وعدم موضوعيتها.¹

4. الحلول: - الاستماع لوجهات النظر.

-اتخاذ القرار جماعيا.¹

¹/ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 95-96.

- التحكم في أسلوب الاتصال و إتقان مهاراته و تنويع وسائله.
- وضع نظام داخلي للحوافز في المنظمة.
- وضع أهداف واقعية ممكن تحقيقها مفيدة للمنظمة ذو تخطيط إستراتيجي.
- التحلي بروح الصدق و الأمانة و الموضوعية في معالجة الأخطاء.
- اختيار و إعداد قادة تسيطر على الظروف الداخلية للمؤسسة و الخارجية.
- القيام بنشاطات داخل المنظمة تؤدي إلى الرضا الوظيفي للعمال.
- وضع قوانين شاملة و موضوعية تتكيف مع الجو الداخلي للمنظمة و تتأقلم مع البيئة الخارجية.²

القائد الفعال داخل المؤسسة.

المطلب الأول: اختيار القادة الإداريون و اكتشافهم:

يعرف القائد على أنه "الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات و القدرات تساعده في التأثير على الآخرين و دفعهم و حفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة".³ كما أن القائد هو الذي يعلم و يريد و يحقق، كما أنه هو الذي يعرف، يفصل و يحقق. فالقائد مع علمه بما يريد، يعرف كيف ينسق الجهد مع الهدف الذي يرغب في تحقيقه.⁴

¹ / بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² / من إعداد الطالبتين: بارة سلمى، بن الزاوي لويذة.

³ / علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 14.

⁴ / ج- كورتوا، الطريق إلى القيادة و تنمية الشخصية، ط1، ترجمة: سالم العيسى، دار علاء الدين، دمشق، 1999، ص 7.

حيث أن الكثير من المنظمات تفشل في الوصول إلى صورة محددة و واضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز. حيث أن عملية اختيار القادة الإداريين ينبغي أن تخضع لشروط صارمة و هي:

1. تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في

الاعتبار عند الترشيح القواعد والمقاييس التالية:

أ. توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.

ب. الكفاءة في العمل و القدرة على تعظيم المعدلات الإنتاجية و الأداء.

ج. أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير و خالية من الانحرافات.

د. أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكاً سليماً.

هـ. أن يكون قد مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح.

و. أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب.

ز. توافر الصفات العامة أو الخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.

2. أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معينة ما يحتاج لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في

إجراء عملية الاختيار.

3. أن تعقد من حين لآخر دورات تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب و أن يتم تقييم المرشحين خلال

سنة أشهر عن طريق:

أ. التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.

ب. التقرير الفني عن أداء المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش التي حول أداءه.

ج. التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.

د. التقرير عن النواحي السلوكية و العقائدية.

و يتم تجميع التقارير المطلوبة و ترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.¹

و يتأثر اختيار القادة بمؤثرات و من أهمها مايلي:

1. حجم المنظمة و نوعها.
2. موقع المنظمة.
3. نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد.
4. نوع العاملين و مدى إيمانهم بمشكلاتهم.
5. المناخ المناسب لظهور القائد و القدرة على الاستمرار في الالتفاف حوله.
6. الوقت المناسب.
7. مقدار الوقت المتاح.²

المطلب الثاني: أهمية القائد.

رغم جميع نظريات العدالة و المساواة، فهناك العديد من الرجال الذين يعانون كلياً من حاجتهم للاعتماد على من يتفوقون عليهم، لأنهم يشعرون بالارتباك و التردد عندما لا يجدون حولهم من يشجعهم و يساعدهم. لذلك فإن حضور القائد الجدير بلقبه هو بالنسبة لكل فرد بمثابة السند و القوة و الطمأنينة. لذا فإن أهمية القائد تكمن في ما يلي:

1. أية مجموعة كانت غير مؤهلة فهي عاجزة عن القيادة. و أية جماعة بدون قائد هي كالجسد بدون رأس، و كالقطع النائه على غير هدى عرضة للذعر.
2. بدون قائد يأمر و ينسق، يفكر و يحول إلى مرؤوسيه رأيه و فكرته، كالرأس الذي يرسل إلى سائر الجسم سائل عصبي، تصبح مجموعته البشرية منهوكة بسبب جهدها غير المترابط و تنتهي دوماً إلى صدمة مخيبة للآمال.

¹/نشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 28-29-30-31.

²/نفس المرجع السابق، ص 30-31.

3. عند غياب القائد تسود الفوضى التي لا تحلف سوى الدمار بعيداً عن أي بناء أو تنظيم.
4. كما هو القائد عنوان محسوس للسلطة، فهو أيضاً عنوان التوحيد، فأوامره بمثابة التنظيم و التنسيق تمنع المجموعة من التفتت و الانحلال و التلاشي.¹

المطلب الثالث: مواصفات القائد الفعال و الأشياء المشتركة بين القادة.

أولاً: مواصفات و سمات القائد الفعال:

إن مسألة تحديد صفات معينة للقائد مسألة جدلية اختلف فيها علماء الإدارة منذ القدم، وحتى الآن، فهناك من قال أن هناك صفات محددة يجب أن تتوفر في القائد، وهناك من قال بأن أفراد خواص للقائد غير صحيح، وأن القادة يختلفون في سماتهم وصفاتهم ومن بين هذه الصفات هي:

1. التخطيط: تؤكد الأبحاث أن القائد يمضي 80% من وقته في التخطيط، بينما 20% في التنفيذ، ولا يترك شيء للصدفة.
 2. التنظيم: القائد يعمل في محيط منظم منضبط، وهو يمتاز بالتنظيم بدءاً من وقته وأهدافه وأولوياته، إلى تنظيم أوراقه ومكتبه.
 3. اتخاذ القرار: القيادة هي فن اتخاذ القرار، القائد يصنع الحدث ولا ينتظر ما يحدث.
 4. الذكاء الاجتماعي: ماهر في تواصله مع الآخر، يعرف كيف يتحدث ويوصل رسالته للآخر، كما أنه مستمع جيد، ومحاور رائع.
 5. التفويض: يعرف كيف يفوض، ويعطي المهام للأشخاص القادرين على إنجازها.
 6. يمتلك قدرة ثابتة: يرى ما لا يراه الآخرون، يتقبل النقد الموجه إلى خيالاته، هو الذي يضع الخطط المبدعة في الآخرين.
- بالإضافة إلى : التحفيز- الثقافة- الثقة- الالتزام بالخطط- الالتزام الخلقى- الذكاء العاطفي.²

¹ ج- كورتوا، مرجع سبق ذكره، ص 09.

² إبراهيم الفقي، سحر القيادة، ط1، دار اليقين للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص15-16-17.

وهناك صفات أخرى نذكر منها: المقدرة على الإقناع- استخدام التقييم المستمر- الإحاطة بالعلوم- أن تكون للقائد

فلسفة في الحياة لا تتناقض مع قيم المجتمع.¹

وهناك أيضا: - القدرة على التطوير و زيادة التعاون.

- القدرة على مساعدة المؤسسة في إحداث التغيير ورفع مستوى أداء العاملين.

- القدرة على تحديد معايير ومؤشرات الأداء الفعال حيث يتميز القائد الإداري بوضع نظام جديد.²

ثانيا: الأشياء المشتركة بين القادة:

يرى "بينيس Bennis" و "نانوس Nanus" أن هناك ثلاثة أشياء مشتركة بين القادة وهي:

1. جميع القادة يواجهون تحديا يتمثل في ضرورة التغلب على مقاومة التغير و بعضهم يحاول أن يفعل ذلك ببساطة من خلال ممارسة السلطة و السيطرة.

2. القائد يجب أن يكون وسيطا يوازن بين حاجات الجمهور داخل المؤسسة و خارجها، و وظيفة الوساطة هذه تتطلب منه أن يتمتع بنوع من الحساسية تجاه احتياجات حاملي الأسهم و إحساس واضح بموقف المؤسسة.

3. القائد مسؤول عن مجموعة من الأخلاقيات أو المعايير التي تحكم سلوك الأفراد في المؤسسة.³

المطلب الرابع: دور و مهام القائد الرئيسية.

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعترافات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضا، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة و اقتداء بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام وتقسم مهام القائد إلى قسمين:

¹/ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص210.

²/ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص34.

³/ فيليب سادلر، مرجع سبق ذكره، ص19.

أ. مهام رسمية تنظيمية: وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسيير الأمور بانضباط و جدية و ابرز هذه المهام مايلي:

1. التخطيط: أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة و القريبة ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الإمكانيات المادية و البشرية. لكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل و ناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه.

2. التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات، ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في المكان.

3. التنسيق: بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية، وهنا لا بد للقائد العمل على تذليل العقبات و المعوقات التي تواجه التنسيق و التعاون وهذا ما يتطلب منه الاتصال و تحفيز الأفراد للتعاون أي خلق روح الفريق المتكامل.

4. تشكيل شبكة من الاتصالات الأفقية والعمودية : ذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات و الإطلاع على مجريات الأمور و تذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

5. المتابعة و الإشراف: فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها القائد مباشرة أو بوساطة، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، ومهمة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، من أجل التحفيز والترقية.

ب. مهام غير رسمية: نعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وآفاقه و أسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة و تطوير العاملين و تماسكهم و من هذا المهام:

1. الاهتمام بالجماعات غير الرسمية: و هي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي في كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط بعيداً عن شكل الإدارة الرسمية كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك، وهنا يتوجب على القادة الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم لتذليل الصعوبات و تحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يخدمها.

2. الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحواجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل و غير الرسمي الذي يفرضه الشعور مما يجعل القائد متفهماً لمطالبهم، و بذلك يحتويهم نفسياً و فكرياً.
 3. المشاركة: وقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة و تتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد و التابعين.
 4. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية: لبحث مشكلات العمل و معالجتها و وضع الحلول الناجحة له بروح جماعية متوحدة فمن الخطأ تصور بعض القادة أن مشاركة العاملين معه في الرأي و القرار يقلل من شأنه فالروح الجماعية ترفع من شأن القائد و تعطيه قوة فوق قوته.
 5. درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم و المثل الإنسانية و الأخلاقية في التعامل: و غيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة و أسوة يحتذيها الجميع، فيحول القائد منظمته إلى مدرسة للتربية و التهذيب و هي تمارس أدوارها اليومية في العمل.
 6. مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة و ربطها بأهداف المجتمع و معالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة: و هذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة و تفهم كافي للاتجاهات السياسية و تبصرها و القدرة على التعامل معها بحكمة.
 7. المهارة في تنظيم الوقت و إدارته: ذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها و تحديد الأولويات و متابعتها الانجازي على مراحل الزمن.¹
- بالإضافة إلى أدوار أخرى منها:
1. القائد كمعلم: يقوم القائد بتوضيح أهداف المؤسسة و مشاريعها و أدوارها و قواعدها و علامات ضعف القيادة هي جهل الموظفين بالمعلومات الهامة عن سير أداء المؤسسة.
 2. القائد كمرشد: حيث يقوم بتوجيه العاملين نحو أداء العمل بالطريقة السليمة، و حتى يكون مستعداً دائماً لتقديم النصح و المساعدة لا بد أن تتوافر لديه أساليب التفكير الابتكاري.

¹ / عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص 141-142-143-144-145.

3. القائد كمقيم: يقوم القائد بتقييم أداء العاملين ليس بغرض تصيّد الأخطاء. و لكن لتحديد مواطن القوة و الضعف في الأداء و تحديد مجالات التحسن المطلوب في حالة الأداء المتدني و إزالة العقبات.
4. القائد كمنسق لجهود العاملين: حيث يعتمد التنسيق بين جهود العاملين على توطيد العمل الجماعي و التعاون بين العاملين على مساندة القائد و تدعيمه.
5. القائد كمتحدث باسم الجماعة: يجب أن يكون القائد حلقة وصل بين العاملين و الإدارة العليا و أن ينقل أفكارهم و مقترحاتهم إلى المستويات العليا و أن يعمل على مساندة هذه الآراء.¹

المطلب الخامس: واجبات و حقوق القائد.

أولاً: الواجبات:

1. اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد و العمل.
2. تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين و يحقق الأهداف المرسومة.
3. تطهير الأفراد من عناصر الفتنة و التخذيّل.
4. العدل بين الأفراد في المعاملة و إسداء النصّح لهم دوماً.
5. المشاورة.
6. إشاعة ثقافة الحوار و تقبل الرأي الآخر عند الأفراد.
7. إعداد قادة المستقبل.²

ثانياً: الحقوق:

1. الطاعة له بالمعروف.

¹ / علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 22-23.

² / بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.

2. مناصرتة و تأييده.

3. مناصحته و تسديد رأيه.

4. الالتزام برأيه النهائي.

5. الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.¹

و مما سبق نرى أن للقيادة واجبات يمكن إنجازها كالاتي:

1. تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج و إنجازات.

2. حفز الأفراد و دفعهم لتحقيق أهداف المنظمة و أهدافهم الشخصية.

3. قابلية التعامل مع المتغيرات و المؤثرات ذات المساس المباشر و غير المباشر بالمنظمة و الأفراد.

4. استشراف المستقبل و التخطيط له فيما يتعلق بالمنظمة و أهدافها و خططها و أفرادها.

5. إعداد جيل جديد من المستقبل.

6. الجرأة و التحدي لتبني الأفكار و الأساليب و التغيرات التي تصب في صالح المنظمة.²

المطلب السادس: مكونات السلوك القيادي و تأثيره على ثقافة المؤسسة.

أولاً: مكونات السلوك القيادي: الاتجاه المعاصر للقيادة يؤكد على أهمية السلوك القيادي الذي يصدر عن القائد و يعرف هذا

المفهوم على انه "تلك التأثيرات المتبادلة بين الأفراد التي تساعد الجماعة على بلوغ أهدافها" و يتكون هذا السلوك من المكونات

الآتية:

1. المبادرة: و تعني امتلاك القائد لزام الموقف و الأمور.

¹ / نفس المرجع السابق، ص 63.

² / نفس المرجع السابق، ص 55-56.

2. العضوية: أي اختلاط القائد بأعضاء الجماعة العاملين معه.
3. التمثيل: أي تمثيل القائد لجماعته و دفاعه عنها.
4. التكامل: يعني العمل على تخفيف حدة الصراع و التوتر بين أعضاء المجموعة.
5. التنظيم: أي تحديد القائد للعمل الذي يقوم به و عمل الآخرين معه.
6. العلاقات التي تحكم طبيعة العمل.
7. السيطرة و الرقابة: و تعني تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرار أو التعبير عن الرأي.
8. الاتصال: أي تبادل الأفكار و المعلومات و البيانات بين القائد و أعضاء الجماعة.
9. التقدير: يعني تأكيد القائد و مخالفته لأعضاء الجماعة.
10. الإنتاج: يقصد به تحديد مستويات الجهود و الإنتاج لأعضاء الجماعة.¹

ثانيا: تأثير السلوك القيادي على ثقافة المؤسسة: يرى "سكاين Schein" أن هناك ست آليات (ميكانيزمات) يطلق عليها "الميكانيزمات الأساسية التي لا تنجزاً" و التي يستطيع القادة من خلالها خلق مناخ المؤسسة و من ثم وضع أسس الثقافة السائدة فيها.

و تتكون الآلية الأولى من الأشياء التي يظهر بوضوح أن القادة يهتمون بها، و بقياسها و السيطرة عليها. فإذا تم ذلك بأسلوب واع فإنه يعتبر وسيلة بالغة القوة لتوصيل رسالة إلى جميع العاملين في المؤسسة، و إذا فعل القائد ذلك القائد بطريقة غير واعية فإنه قد يكون هناك خطر ظهور نوع من التناقض في سلوك القائد.

و الآلية الثانية هي رد الفعل الذي يظهره المدير عند وقوع أحداث هامة أو خطيرة أو عند تعرض المؤسسة لأزمة. فيقوم القائد بالإشادة و الإعجاب بالعمل أو التأييد و توجيه اللوم في إثارة دافعية الموظفين و تحفيزهم. و الآلية الثالثة تتمثل في أن مناخ العمل يتأثر بالمعايير التي يستخدمها القائد في توزيع الموارد.

¹ /معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 144 - 145.

و الآلية الرابعة تتألف من السلوكيات المقصودة التي يقوم بها القائد و يريد من خلالها أن يكون قدوة و مثالا يحتذى من جانب مرؤوسيه، فهو يستخدم سلوكه الواضح لتوصيل ما يريد أن ينقله إليهم من قيم و آراء.

و الآلية الخامسة هي الطريقة التي يتبعها القائد في منح المكافآت و توقيع العقوبات.

و الآلية الأخيرة تتألف من المعايير التي يستخدمها القائد في عمليات التعيين، الاختيار، الترقية، و الإقالة.

ويضع "سكاين" أيضا قائمة تضم "آليات التوضيح و التعزيز الثانوية"، و من بينها:

1. بنية المؤسسة: فالقادة، خاصة مؤسسو الشركات، غالبا ما يكون لديهم نظريات قوية حول كيفية تنظيمها بحيث تحقق أقصى قدر ممكن من الفعالية و النجاح.
2. النظم و الإجراءات: و تنشأ من الأعمال الأولى التي يقوم بها القائد ثم تصبح جزءاً لا يتجزأ من الحياة في المؤسسة و تعتبر رمزاً قوياً يعبر عن القيم الضمنية التي تقوم عليها المؤسسة.
3. تصميم البيئة المادية: الخيارات التي يتم تنفيذها في هذا الصدد يمكن أيضاً أن تساعد في تعزيز الرسالة التي يريد القائد أن يوصلها إلى العاملين.
4. القصص التي يتم تداولها حول الأحداث الهامة و الشخصيات الهامة: لا يستطيع المديرين دائماً أن يتحكموا في القصص التي يحكيها عنهم الآخرون و لكنهم يستطيعون تكرار القصص التي تعجبهم.
5. البيانات الرسمية حول الفلسفة، أو القيم أو الإيديولوجية.¹

المطلب السابع: كيف يحفز القائد مرؤوسيه.

هناك صنف من المديرين و القادة لا يرون أهمية في تحفيز مرؤوسيه، لأنهم ينظرون إليهم على في نعمة تستحق الشكر لأنهم يعملون لديهم، و للتحفيز أهمية كبيرة فيشعر من خلالها العامل بالانتماء و الالتزام بالمواعيد و يزيد من أدائه عالي الجودة فيشعر بحالة عامة من الحيوية. و تبدأ خطوات التحفيز بـ_____:

¹/ فيليب سادلر، مرجع سبق ذكره، ص 86-87-88.

1. الإطراء: هي أبرع طريقة لتحفيز الموظفين و يحرص القائد على ألا يهمل مناسبة يستطيع من خلالها أن يمدح موظف لديه و أن يكون هذا المدح على مالأ من زملائه، و أن يكون بعد الانتهاء من الشيء الذي يستحق الشكر مباشرة.
 2. المكافأة: إن الشيء المادي الملموس له سحر إضافي، فهو ترجمة للشعور، لذلك من الرائع أن تجزل العطاء للمتميز و من الرائع أن يكون لديك لائحة شرف، يكتب فيها كل شهر الموظف المثالي.
 3. الارتقاء في السلم الوظيفي: ضع دائما لموظفيك نورا عاليا و طالبهم بحث الخطو إليه، و ليكن هذا النور هو ترقية في السلم الوظيفي. حيث أن المرتبة الأعلى توفر له نظرة أكثر احتراما من الجميع، بالإضافة إلى تقدير مادي حيث أن مرتبه سيزيد.
 4. أعطهم مساحة من الحرية: لا تمسك كل المفاتيح بيدك، و أحذر أن تجعل موظفك يشعر بأنه خيال مائة، و أعطي لكل واحد منهم مسؤوليات، ضع ثقتك فيهم، احبرهم أنك تثق في أدائهم و قراراتهم، أخبرهم بما يجب عليهم فعله، و اترك لهم كيف يفعلونه.
 5. أشركهم معك في صياغة أهداف الشركة: إن المرء الذي يعمل وفق هدف تم تحديده بل و شارك فيه سواء برأي أو بمشورة، يكون أكثر تفاعلا و حماسا و تحفيزا للعمل.
 6. وقتهم أيضا مهم: ثقافتنا الإدارية تقول: أن وقت المدير هو المهم و أن من دونه أوقاتهم ليست بالأهمية الكافية، يجب أن يحترم القائد أو المدير وقت رؤوسيه.
- بالإضافة إلى: - إقامة دورات بشكل دوري - اجتماعات الإنجاز - التفويض الفعال - حقق أحلامهم العلمية - اصنع التحديات - انتبه لتصرفاتك.¹
- و هناك طرق أخرى للتحفيز منها:
1. الإشادة بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة.
 2. توضيح توقعاتك و التأكد من فهم العاملين لها و الاستماع الجيد و المعالجة الفعالة لشكاوي العاملين.
 3. انتقد السلوك لا الأشخاص.

¹/ إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص من 36 إلى 44.

4. تقديم الدعم عند الحاجة إليه.
5. خلق مناخ الثقة و الاتصالات المفتوحة.
6. الفلق عنصر مهم لا تتخلص منه نهائيا.
7. إلغاء التهديد و العقاب غير الضروري.
8. تحميل العاملين المسؤولية و محاسبتهم عليها.¹

فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

المطلب الأول: خطوات الاتصال.

الاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات و الآراء و الأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء المستهدف. والمنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة (purposeful social units)، لا تستطيع تحقيق أهدافها تلك إلا عبر حلقات مستمرة و حركة دائمة من الاتصالات، سواء بطابعها الرسمي أو غير الرسمي.² كما يمكن القول أن اتصال المؤسسة : "هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظم داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف"³. ويعرف أيضا: "أنه دراسة وتطبيق مجموع المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها"⁴. وللاتصال خطوات وهي كالتالي:

¹ / محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة و مهارات تحفيز المرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2013، ص 87-88.

² /خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص29.

³ /منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، [د ط]، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2002، ص22.

⁴ /Aimiri de Narbonne, la communication d'entre prise .. conception et pratique, (Paris : Ayrolles,

1993), P19.

1. التحقق من جدوى الاتصال: أسأل نفسك قبل كل عملية اتصال ما هو الهدف المتوخى من الاتصال إذا كان الهدف واضحا يستحق المتابعة. فالاتصال يعتبر أمر في غاية الأهمية وإلا فإن تركه أولى من الاستمرار في مواصلة في ذلك.
2. وسع دائرة فكرك لديك: تذكر الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع.
3. استمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك: اجث عن كل ما تحمله تلك الرسالة من معاني، ولا يتقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر .
4. ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام: وكلما تم التعرف على المتصل بشكل أفضل كنت قادرا على تقييم رسالته والدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أفضل.
5. صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين: اختر الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعل المستمعين يتفاعلون معك بناءا على ما يحملون من خلفية فكرية ومعرفة واعية.
6. اطرح الأسئلة ثم دع المتحدث يؤكد لك ما فهمته من الواقع صحيح و منسجم مع طبيعة الرسالة.
7. اعرف ما ستحدث عنه حيث أن التأثير في الآخرين وإقناعهم بما تريد لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع.
8. كن واضحا ومحددا لا تدور حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة فإذا تحدثت حديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك.
9. لا تقاطع الشخص الآخر: فالمقاطعة بمثابة إبلاغ الشخص الآخر بالعبارة التالية: "من فضلك اسكت..فما سأقوله أنا أكثر أهمية.

المطلب الثاني: أنواع و خصائص الاتصال المؤسساتي.

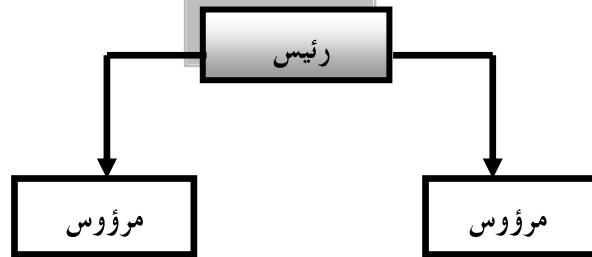
أولاً: أنواع الاتصال داخل المؤسسة:

ينقسم اتصال المؤسسة إلى نوعين داخلي و خارجي، فعلى المستوى الداخلي يتبادل أفراد المؤسسة الرسائل و المعلومات في مختلف مستويات البناء الهيكلي للمؤسسة، أما على المستوى الخارجي فتتبادل المؤسسة و أفرادها الاتصال أو الرسائل مع المحيط الخارجي من أجل تبادل المنافع، و سوف نفصل هذه الأنواع كالتالي:

1. الاتصال الداخلي: ويوصف هذا النوع من اتصال المؤسسة بأنه النظام الاجتماعي و عماد العلاقات المهنية في المؤسسة، ذلك أنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات و الحقائق و الأفكار، و قد عرف "رامون بازاقانا" الاتصال الداخلي بأنه: "عملية إرسال و تبادل معلومة ما بين نقطة و أخرى من مركز إلى آخر في المؤسسة، بغرض التغيير أو التعديل في سلوك أو اتجاه معينين سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، تشمل تنفيذ الأفكار و الآراء و التعديلات بطريقة عقلانية و رشيدة"¹. و ينقسم الاتصال الداخلي إلى اتصال رسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة، و اتصال غير رسمي بين الهيئات و الأفراد المختلفين:

2.1. الاتصال الرسمي: و هو "الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة و يتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي"²، إذن يوجد في كل مؤسسة ما يعرف بشبكات الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة و يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي، و يساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات و التوجيهات و التعليمات و الأوامر إلى المرؤوسين، و ينقسم الاتصال الرسمي إلى اتصال هابط (النازل)، اتصال صاعد، و اتصال أفقي: أ. الاتصال الهابط (النازل): يشير إلى الاتصال الذي يكون من المستويات العليا باتجاه المستويات الدنيا في التسلسل الهرمي.

الشكل رقم: (01) يوضح الاتصال النازل



و تتمثل الاتصالات النازلة (الهابطة) في :

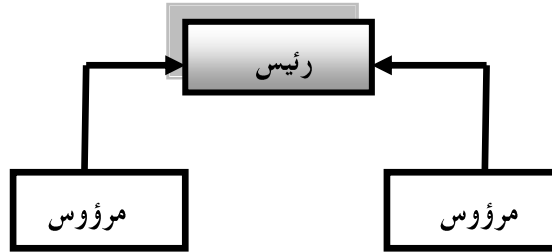
¹/Ramon Basagana, éléments de psychologie sociale, paris : office des publications universitaires, 1980, p25.

²/هناك حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية و التطبيق، [د،ط]، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 151.

- ✓ مجموعة من الأوامر و القرارات و التعليمات.
- ✓ مجموعة من الكتب الدورية و التفسيرية.
- ✓ التوجيهات الصادرة عن رؤساء العاملين بهدف تحسين سير العمل.
- ✓ أوامر المشرفين للمرؤوسين لتقديم بيانات عن سير العمل.
- ✓ منشورات تشمل الأمور الخاصة بعلاقات العمل بالعاملين.
- ✓ المذكرات و الرسائل الوظيفية و لائحة الأخبار.¹

ب. الاتصال الصاعد: و يرتكز هذا الاتجاه على فكرة أن الموظفين لا يمتلكون القدرة فقد على استقبال الرسائل و إنما لديهم إمكانية إرسال المعلومات و الأخبار، و هو النوع الوحيد الذي يتمكن من خلاله الموظفين من تبليغ و إخبار مسؤوليهم عن عملهم و مواقفهم و آراءهم حول مختلف المواضيع. و من هنا تبدأ عملية التفاعل مع المرؤوسين و المستويات الإدارية العليا.

الشكل رقم: (02) يوضح الاتصال الصاعد



و يمكن تلخيص الاتصال الصاعد بالنقاط التالية:

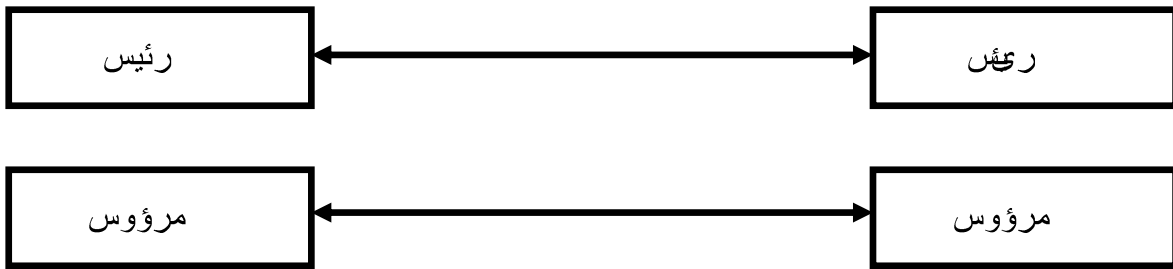
- ✓ تقديم تقارير عن الأداء و ظروف العمل.
- ✓ تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- ✓ الإجابة عن التساؤلات الواردة من المرتبة الأعلى.
- ✓ رفع شكاوى عن مشاكل معاناة المرؤوسين.

¹/ مازن سليمان الحوش، الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية "دراسة ميدانية في مؤسسة إذاعة الأوراس -باتنة- الجزائر نموذجاً"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2005-2006، ص 33.

✓ طلب توضيحات و استفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم.¹

ج.الاتصال الأفقي: هو أساس لفعاليات العمليات في المؤسسة فهو يمر عبر الإدارات و المصالح، أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف زملاء العمل، الشيء الذي يؤدي إلى التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية التي تقع في نفس مستوى التنظيم، و قد عرف أبو النجا الاتصال الأفقي أنه يشير إلى الرسائل المتبادلة بين الموظفين في مستوى واحد للهيكل التنظيمي للمنظمة و يرتبط هذا النوع من الاتصال بظروف خاصة للعمل مثل التنسيق بين الوظائف، و حل المشاكل و تبادل المعلومات.²

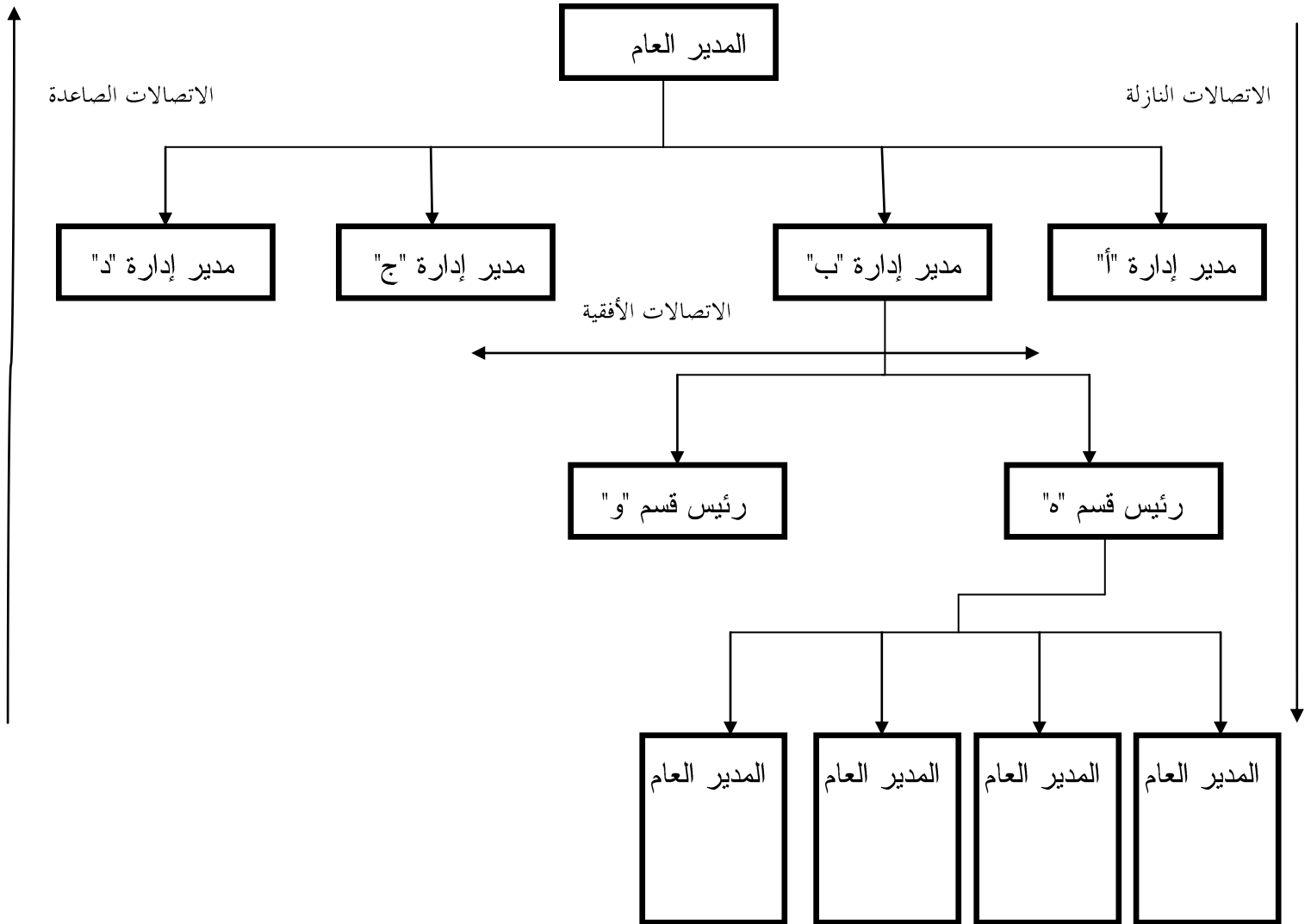
الشكل رقم: (03) يوضح الاتصال الأفقي



¹ نفس المرجع السابق، ص 34.

² نفس المرجع السابق، ص 35.

الشكل رقم: (04) يوضح الاتصالات الإدارية النازلة و الصاعدة و الأفقية¹



2.1. الاتصال غير الرسمي: إن عملية الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتضي فقط على الاتصالات الرسمية، بل تتعداها إلى

اتصالات غير رسمية، و التي غالبا ما تكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم، و عملية الاتصال غير الرسمي تملئها مجموعة من

العوامل منها العوامل الاجتماعية و النفسية التي ترتب أنماطا معينة من التفاعل و التعامل و الاتصال، بالإضافة إلى وجود

الطبيعي للصدقات و العلاقات الشخصية و الثقة المتبادلة بين بعض العاملين، و هو الأمر الذي يستحيل التخلص منه، و

¹ / محمد ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، [د،ط]، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995 ص 470 .

لذلك كان إلى جانب الاتصالات الرسمية نوع آخر من الاتصالات يسمى بالاتصالات غير الرسمية، و هي تلك الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال الرسمية.

و لهذا تبدو أهمية و ضرورة الاتصال غير الرسمي في المؤسسات التي ينفي فيها الموظفون و لائهم لجماعاتهم الصغيرة، و قد تستفيد منها المؤسسة الصناعية في تقويم أحوالها تبعاً للظروف المبعثرة أكثر مما تستفيد الاتصالات الرسمية، و قد يلجأ بعض الرؤساء إلى الاتصال غير الرسمي كأحد الأساليب الهامة التي تمكنهم من التأثير في المؤسسة.

و يمكن القول أن أهمية الاتصالات غير الرسمية ترجع إلى الوظائف التي تؤديها في المؤسسة كإنتشار الأخبار و المعلومات و يومياً و أحيانا بسرعة كبيرة و الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملت وسائل الاتصال الرسمية. و مع ذلك فإن للاتصال غير الرسمي سلبيات منها إنتشار الأخبار المتبلورة و المعلومات المشوهة و هو مصدر للشائعات، مما يترك آثاراً سلبية على الأداء و العلاقات الإنسانية في المؤسسة. و لكن لا يجب كبت الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة خاصة إذا كانت لا تعيق أو لا تعطل الاتصال الرسمي و تحقيق أهداف المؤسسة.¹

2. الاتصال الخارجي: بالنظر إلى المؤسسة على أنها جزء من البيئة تؤثر و تتأثر بها، لذلك فإن المؤسسة الإدارية تعمل على توفير نوع من الاتصالات الخارجية سواء مع المنظمات الأخرى أو مع الجماهير حتى تظل علاقتها قوية بهذه البيئة.² و بالتالي فإن الاتصال الخارجي عكس الاتصال الداخلي يوجه إلى الجمهور الخارجي للمؤسسة، و يعرف على أنه "تبادل المعلومات مع أفراد خارج المؤسسة".³

¹ العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية "دراسة ميدانية بمركب الرفعات و الحارث و سعين السمارة- قسنطينة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص 157-158.

² أحمد مصطفى خاطر، محمد مجت كاشك، إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 286.

³ Langlet Monique, Communication, Paris: Nathan, 1996, P 143.

و يمكن تقسيم الاتصال الخارجي إلى ثلاثة أنواع: اتصال خارجي علمي، اتصال خارجي استراتيجي، اتصال خارجي حول السمعة.

1.2. اتصال خارجي علمي: ينشط أعضاء المؤسسة في إطار تواجدهم الدائم في المؤسسة و من منطلق إحساسهم بالانتماء و شعورهم بتقديم خدماتكم لها في نطاق اتصالي مباشر مع المحيط الذي يتواجدون فيه، من خلال مهامهم اليومية و الوظائف المسندة إليهم.¹

2.2. اتصال خارجي استراتيجي: و هو نوعين، نوع له مهمة إنشاء و تكوين الشبكات، لأن المؤسسة تبحث عن الذات في محيطها. أما النوع الثاني فهو ما يعبر عنه بالسمع الخارجي، حيث تضع المؤسسات قنوات الاستقبال للمعلومات الإستراتيجية في محيط تواجدها، هذه المعلومات تغذي المؤسسة بمواد التحليل التي تشكل عوامل مساعدة في اتخاذ القرارات على المدى المتوسط و الطويل.²

3.2. اتصال خارجي حول السمعة: يرى بعض الدارسين و المتخصصين في الاتصال أن هذا النوع هو الاتصال الخارجي في حد ذاته، لأنه منتشر بكثرة و المؤسسة تستعمله بشكل واسع لإيصال إشاراتها الخارجية إلى الأهداف، و يتخذ هذا النوع من الاتصال أشكالاً و صوراً مختلفة هي: الإشهار، الرعاية، التمويل، التسويق... إلخ.³

ثانياً: خصائص الاتصال المؤسسي: إن الاتصالات ذات الكفاءة العالية تتميز بالخصائص التالية:

1. السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، فعند مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين أن الأول أسرع من الثاني، و هناك بعد آخر للسرعة و هو وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

¹ / عبد الفتاح محمد سعيد، التسويق، [د، ط]، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 417 .

² / نفس المرجع السابق، ص 417 .

³ / Annie Bartoli, Communication et organisation, Paris : édition d'organisation, 1991, P 82.

2. الارتداد: تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال، من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم و إتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالمخطابات و المذكرات و التقارير فهي بطيئة و غير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.
3. التسجيل: إذ يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات و ملفات و ذلك مثل: المخطابات، و المذكرات، و التقارير، و يفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفهية للاتصال فيصعب تسجيلها و الاحتفاظ الرسمي بها.
4. الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل المخطابات و التقارير، الأمر الذي يمكن من أن تستخدمها في عرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة و الرقابة، و بصفة عامة كل ما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان ذلك أفضل.
5. الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب و ذلك، فإعلام عامل بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، و الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل و الأقسام قد يحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية، الهاتف.
6. التكلفة: بصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كان ذلك أفضل، و تشمل التكلفة الأدوات الكتابية المستخدمة و الطبع و البريد و الهاتف و أجور العاملين المشتركين في الاتصال، و التكلفة عنصر نسبي¹.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف الاتصال داخل المؤسسة.

أولاً: أهمية الاتصال المؤسسي: تعتبر عملية الاتصال في المؤسسات بجميع جوانبها الاجتماعية و السلوكية ضرورية لاستمرار المنظمة، و تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

1. يساعد في زيادة العلاقة فيما بين المدراء و المرؤوسين و فيما بين المنظمة و البيئة الخارجية التي تتعامل معها.

¹/ صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز"، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع فرع التنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 103 104.

2. المساعدة في نقل المعلومات و البيانات و الإحصاءات و المفاهيم عبر القنوات المختلفة، الأمر الذي يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية و تحقيق أهداف المؤسسة و نموها و تطورها.
 3. يعتبر الاتصال الإداري المفتاح الذي تستخدمه الإدارة لتنسيق الجهود بين الأفراد و الجماعات في المؤسسة بشكل كفؤ، فضلا عن اعتباره ضرورة أساسية في توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المنظمة على نحو فعال.
 4. تساعد عملية الاتصال في إطلاع الإدارة على شؤون و نشاط المرؤوسين و التعرف على مدى تقبلهم لآرائهم و أفكارهم و صيغ العمل المعتمدة من قبل الإدارة، و هو يمثل وسيلة رقابية و إرشادية و توجيهية لفعاليات و نشاطات المرؤوسين المنظمة.
 5. يعتبر الاتصال بمختلف صوره الرسمية و غير الرسمية على درجة عالية من الأهمية في المنظمة فهو بمثابة الدم الدافق عبر شرايين المنظمة، حيث أن بدونه تموت أو تضمحل الحركة للمنظمة و تتوقف جميع أنشطتها الأخرى.
 6. يساعد على إحكام المتابعة و السيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة اعتمادا على أساس المقابلات و التقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد و الجماعات عبر المستويات المتعددة للمنظمة، و ذلك لتمكين الإدارة من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد و السعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة¹.
- كما يمكن أن نوجز أهمية الاتصالات لت تنطوي عليها في المنظمة بما يأتي:
1. الاتصالات نشاط إداري و اجتماعي و نفسي داخل المنظمة، حيث أنها تساهم في نقل المفاهيم و الآراء و الأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها.
 2. تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المنظمة.
 3. الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال و المهمات و الفعاليات المختلفة في المنظمة.
 4. الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل و التبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
 5. يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه².

¹ هاني نصر، و أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال و التواصل، [د،ط]، دار عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص 201.

² خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 26.

ثانيا: أهداف الاتصال داخل المؤسسة: انطلاقا من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها اتصال المؤسسة يمكن تحديد مجموعة من

الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:

1. الأهداف الخاصة بالعاملين: من أهم أهداف اتصال المؤسسة تلك الخاصة بالعاملين، حيث يسعى الاتصال إلى:

أ. التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم و الثقة.

ب. خلق الرضا و الارتياح في المؤسسة و بين العاملين بعضهم ببعض.

ج. الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة و ذلك بإبداء آرائهم حول المواضيع المطروحة.¹

2. أهداف الاتصال الخاصة بالقيادات الإدارية: تدور في مجملها تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة

بصورة صادقة، مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة و الهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق و المعلومات

و البيانات الصحيحة، مم يسهل عليه عملية التوجيه و الإشراف و التأثير على العاملين و بالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين

أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

3. أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور: تتلخص في:

أ. إقامة نظام اتصال يمكنها من توصيل به حقيقة الجهود التي تبذلها.

ب. ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه و النشاطات التي تقوم بها.

ج. التعرف على رأي الجمهور فيها و مقترحاته لتحسين خدماتها.²

كما يمكن أن نوجز ثلاث أهداف للاتصال و هي كالتالي:

1. أهداف مرجعية: و يقصد توصيل معلومات أو خبرات جديدة إلى المستقبل أو المتلقي مثل العملية التعليمية و مثل قراءة

الكتب و سماع محاضرة.

¹ /خيري خليل الجميلي، الاتصال و رسائله في المجتمع الحديث، ط1، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997، ص 35.

² / نفس المرجع السابق، ص 37.

2. أهداف إقناعية: يقصد محاولة توصيل فكرة معينة إلى المستقبل أو المتلقي مثل الإعلانات و الحملات الانتخابية، و دفاع المحامين.

3. أهداف ترويجية: يقصد إدخال السرور و البهجة على المتلقي مثل المسرح و السينما و التلفزيون و الإذاعة.¹

إن رسالة الاتصال معرفية خالية من الهدف الإقناعي لا يمكن أن تصل بنجاح إلى مستقبلها كما أن وجود الهدف الترويجي في أي عمل يساعد على تحقيق الأهداف المعرفية و الإقناعية.

المطلب الرابع: شروط فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

من الضروري أن ندرك بأن عملية الاتصال ليست مجرد إجراءات عادية يسهل القيام بها، بل هي عملية فنية و علمية أيضا، و يفترض أن تستوفي شروطها العلمية و الفنية التالية:

1. التخطيط الجيد للاتصالات: فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا، كلما زد وضوحا و هذه الخطوة الأولى نحو الاتصال و غالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط، و عدم تحديد الهدف الفعلي المطلوب من الاتصال، أي ضرورة تحديد الوسيلة الملائمة للاتصال و النوع الملائم...
2. استشارة الآخرين في تخطيط الاتصالات: و ذلك بالتأكد من أن المرسل قد قام بنقل ما أراد فعلا بوضوح، و ذلك بمراجعة ما كتب و استشارة بعض الأشخاص إن أمكن و التأكد أنهم يفهمون ما يريد فعلا عند قراءتهم الرسالة أم لا، و التأكد إذا كان المستقل للرسالة قد فهمها كما هي.
3. إجادة فن الإنصات: ففي الاتصال المباشر على المرسل ن يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره تماما، و أن ينصت إليه جيدا حتى يتمكن من فهم ما يريد قوله فعلا، كما يقول "هاملت" ((امنح كل شخص أذنك مع القليل من صوتك))، و لا يتدخل إلا لإزالة التشوش في الحديث، أو لإثارة بعض الاستفسارات التوضيحية.

¹ / محمود أمين زويل، مرجع سبق ذكره، ص 92.

4. الحصول على التغذية العكسية: و ذلك بمتابعة الاتصالات، إذ قد تضع الجهود الاتصالية دون أن تتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، و ما لم تتابع عملية الاتصال من خلال إرجاع الصدى من قبل المتلقي للتعبير عن فهم الرسالة، لأن تيسر معرفة مدى نجاح العملية الاتصالية.
5. معرفة الظروف المحيطة: فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاتصال، و يجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم خلالها الاتصال و أن يعمل على إزالة المؤثرات و العوامل الخارجية السلبية.¹

المطلب الخامس: إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة:

تعرف الإستراتيجية على أنها "الطريقة التي يتم بها إنجاز شيء معين، إنها خطة للتصرف تلزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن، و تتضمن في العادة صياغة هدف معين و وضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيق، و هي تتضمن الاعتبارات الخاصة بالقوى التنافسية في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و آثارها على عمل المنظمة".² كما تعرف على أنها "الأنشطة و الخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها و التقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة و ذات كفاءة عالية في نفس الوقت".³

فالمؤسسة تسير وفق أهداف طويلة المدى تعمل من خلال تحقيقها على تعزيز مكانتها في بيئتها الخارجية، و هو ما يدفع بها إلى اعتماد العديد من الاستراتيجيات، من بينها إستراتيجية الاتصال التي تمكن المؤسسة من توقع السلوك التنظيمي للعاملين

¹/ صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 105-106.

²/ عادل حرحوش صالح، و مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، ط3، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، جامعة اليرموك، 2009، ص30.

³/ فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص 182.

و محاولة العمل على جعله سلوكا إيجابيا يتوافق و أهدافها التي تسعى إلى بلوغها و يسمح بالتأقلم مع متطلبات بيئتها الخارجية، عن طريق مزيج اتصالي شامل، يتشكل من مختلف أنواع الاتصال الداخلي و الخارجي على حد سواء.¹

حيث يتم تحديد و وضع إستراتيجية اتصالية للمؤسسة وفقا لثلاث مراحل و هي:

1. مرحلة البحث: و تتمثل في وصف و تشخيص وضع المؤسسة، فالتشخيص دراسة تقييمية لها تساهم في اختيار

الإستراتيجية الملائمة لها.

2. مرحلة التفكير: و يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة و تشخيص وضع الجمهور المستهدف الداخلي و الخارجي.

3. مرحلة التنفيذ: بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص و تحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة

تتعايش مع إمكانية المؤسسة و ذلك بالتنفيذ عن طريق خطة اتصالية محكمة.²

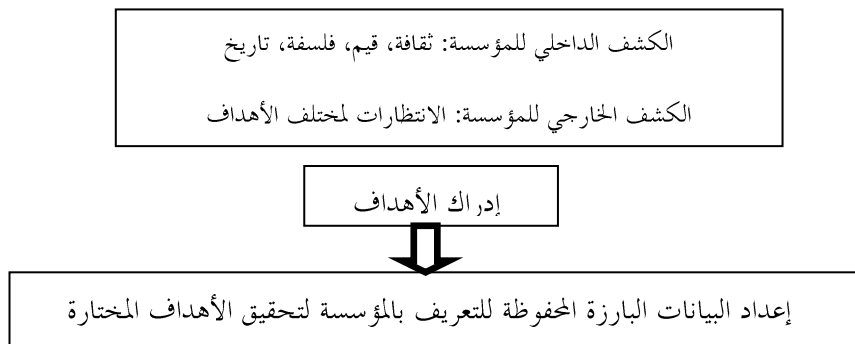
و تعمل المؤسسة على وضع إستراتيجيتها الاتصالية في إطار المعطيات المتعلقة بالحيث الاجتماعي و الذي يعكس حاجات

المستهلك و رغباته، و القيم الاجتماعية و الثقافية الموجهة لعملية الاستهلاك. كما أن إستراتيجية اتصال المؤسسة قد تتعلق

بالمؤسسة نفسها، أو بعلاماتها أو بمنتجاتها أو بالقطاع الاقتصادي ككل، و يمكن توضيح إستراتيجية اتصال المؤسسة في

المخطط التالي:³

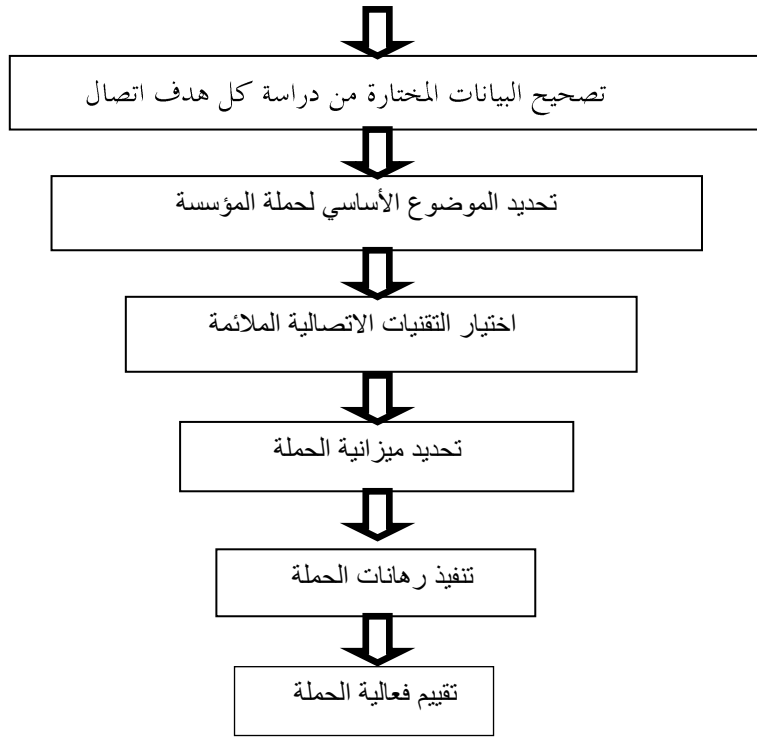
الشكل رقم: (05) يوضح إستراتيجية اتصال المؤسسة



¹ / صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 133.

² / Marie Hélén Westphalien , Dunord, Paris, 1995, p 44.

³ / صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 133-134.



المطلب السادس: أنماط و شبكات الاتصال داخل المؤسسة.

أولاً: أنماط الاتصال المؤسسي: ينقسم الاتصال المؤسسي تبعاً لأطراف الفاعلة في بيئة منشأة إلى سبعة أنماط:

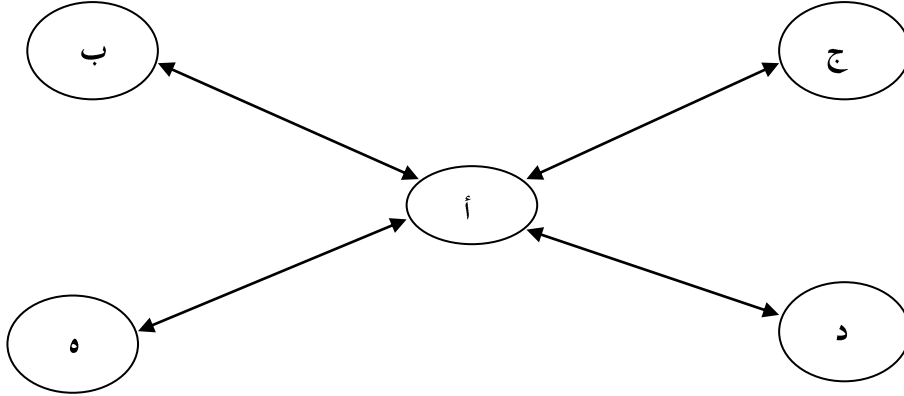
1. الاتصال المالي: هو ذلك الاتصال الذي يستهدف أطرافاً معينة من خلال العديد من الرسائل التي تتضمن معلومات مالية، ويهدف هذا النمط إلى تحسين وتعزيز الصورة المالية للمؤسسة.
2. اتصال الأزمة: تتعرض المؤسسات لعدة أزمات منها الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، والأخلاقية تؤثر على صورة المؤسسة وسمعتها، فتلجأ إلى اتصال الأزمة لضمان المتضررين من أطرافها الفاعلة الخارجية، وإثبات قدرتها على تجاوز مختلف الأزمات، وهو ما يحسن صورتها الخارجية.
3. اتصال التوظيف: وفي هذا الإطار تقوم صورة المؤسسة بدور كبير خاصة إذا علمنا أن الأجور تتقارب في مختلف المؤسسات.

- 4.الاتصال البيئي: نظرا لاعتبارها من بين المسؤولين على المشكلات البيئية وذلك في نظر الرأي العام، تقوم المؤسسة بوضع جهاز اتصال بيئي ملائم يعمل على حفظ صورتها لدى عدة أطراف.
- 5.الاتصال الاجتماعي: باعتبارها كيانا اجتماعيا له دور فاعل في المجتمع، فالمؤسسة تسعى إلى ممارسة اتصال اجتماعي تهدف من ورائه إلى تجسيد مواظنتها.
- 6.الاتصال التجاري: هو الاتصال الذي يتعلق بمنتجات المؤسسة، وتبدو أهميتها واضحة عندما يتعلق الأمر ببيع منتج جديد، أو بدعم منتج في مرحلة نضج أو تراجع، سواء كان المنتج ذو استهلاك كبير، أو صناعي أو خدمي.
7. اتصال العلامة: هو همزة وصل بين الاتصال المؤسساتي و الاتصال التجاري، فهو يعبر من جهة على المؤسسة، كما تحمل من جهة أخرى وكل منتجاتها توقيعه، وهو ما يضيف عليها طابعا مميزا عن باقي منتجات المؤسسات المنافسة.¹
- ثانيا: شبكات الاتصال داخل المؤسسة: قام كل من "بافلز وباريت" " Bevelas. Barrelet" ببعض البحوث حول الاتصالات و أهميتها في وضع القرارات، و تكشف هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فعالي في حل المشكلات المعقدة²، كما أظهرت أنماط الاتصال على النحو التالي:
- 1.الاتصال على شكل عجلة: و يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصالات بأربعة أطراف عاملة في حقول المنظمة و بصورة مباشرة و بدون وسيط. و يكون هذا النوع من الاتصالات مزدوجا و مباشرة في الوقت ذاته، إضافة لبساطته عدم تعقده، و ينطوي على السرعة في وصول المعلومات و ردود الأفعال المتعلقة بالاستجابة أيضا، غير أنه ما يأخذ على هذا النمط من الاتصال صعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرة بشكل واسع.

¹/ صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص131-132.

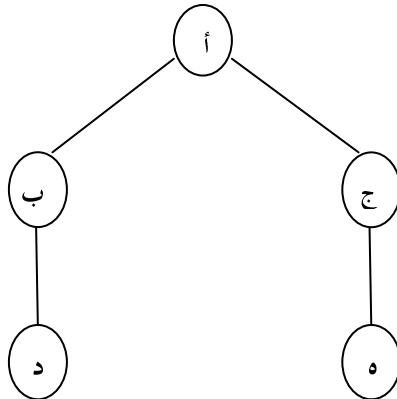
²/ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، [د،ط]، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 233.

الشكل رقم: (06) يوضح نمط الاتصال على شكل مجلة



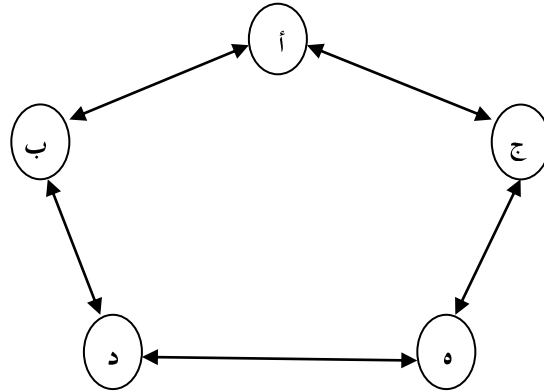
2. الاتصال على شكل سلسلة: يمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له، وكل مساعد يقوم بالاتصال بشكل واحد. ويصلح هذا النمط من الاتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير أو الرئيس أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين.

الشكل رقم: (07) يوضح نمط الاتصال على شكل سلسلة



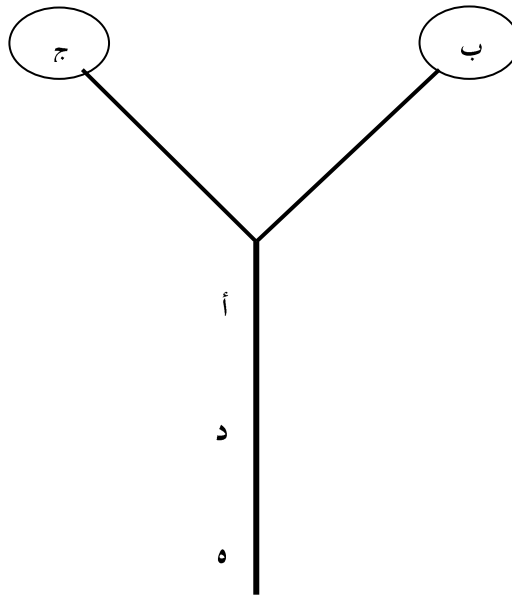
3. الاتصال على شكل دائرة: يمكن أن يطلق على هذا النمط من الاتصال شبه التام (شبه الكامل) حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين، ولكل مساعد شخص يتصل به، وهؤلاء أيضا قادر على الاتصال مع بعضهم، وهكذا.

الشكل رقم: (08) يوضح نمط الاتصال على شكل دائرة



4. الاتصال على شكل الحرف الانجليزي (Y): يمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية المدير أو الرئيس الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين مساعدين وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره.¹

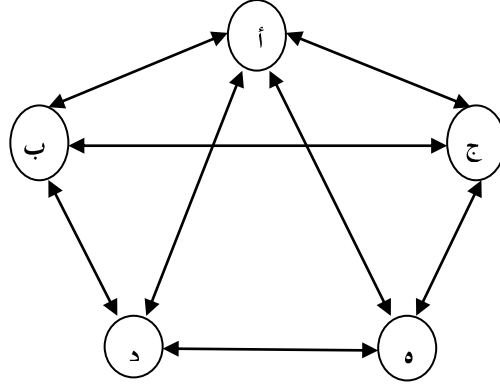
الشكل رقم: (09) يوضح نمط الاتصال على شكل حرفه (Y)



5. الاتصال على الشكل الكامل المتشابه: في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة، الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه في كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات و إلى زيادة إمكانية التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.¹

¹ / خضير كاظم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 46-47-48.

الشكل رقم: (10) يوضح نمط الاتصال على الشكل الكامل المتشابه



المطلب السابع: معوقات الاتصال الفعال داخل المؤسسة.

لكي يعطي الاتصال ثماره لابد على المؤسسة أن تحقق جميع الظروف الملائمة لذلك، وذلك بالحد من العراقيل التي من شأنها تحريف أو تشويه المعلومات المنقولة أو الحد من تأثيرها الإيجابي في مجالات استخدامها أو إقامة الحواجز في عملها. والمعوقات الاتصالية من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام الإدارات، ذلك أن من شأن هذه المعوقات إحداث تأثيرها سلبية وذلك ابتداء من إرسال الرسالة إلى غاية استقبالتها.

1. معوقات عملية الاتصال:

-عجز المرسل عن استخدام الألفاظ والكلمات الدالة على المعنى الذي يقصده.

-وصول الرسالة متأخرة مما يجعلها عديمة الجدوى.

-قناة الاتصال قد لا تتناسب مع محتوى الرسالة.

-الاختصار المخل أو التطويل الممل.

2. المعوقات الشخصية:

-اختلاف الخبرات و مستوى التعليم و خصائص الشخصية.

-الأخطاء الإدراكية مثل تعميم الصفات والإسقاط غالباً ما تؤدي إلى سوء فهم المعاني.

ضعف مهارات الاستماع عند أحدهم يساهم في ضعف دقة المعاني التي تصل إليه.

الحكم المسبق للمستقبل على محتوى الرسالة.

عدم قدرة الفرد على التحدث أمام المجموعات الكبيرة.

3. المعوقات المادية:

المسافة بين المتحدث والمستمع غالباً ما تؤدي إلى ضعف فعالية الاتصال.

الرسالة الصوتية في قاعة مغلقة تكون أكثر وضوحاً من المكان المفتوح.

تؤثر مدى سلامة أجهزة تكبير الصوت بشكل كبير على مدى وضوح الرسالة.

4. المعوقات اللغوية:

عدم اختيار الكلمات بدقة يزيد من سوء فهم الرسالة.

صعوبة التحدث بلغة ما أو فهمها.

نقل كلمات المتحدث معنى معين للمستمع، في حين تنقل تصرفاته و تعبيرات و حركات يدها معنى آخر.¹

5. المعوقات النفسية و الاجتماعية: حيث أن تفسير الرسالة يتوقف على حالة الفرد النفسية، وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه، ودرجة الانتقائية في الإدراك، ودوافع الفرد. أما المعوقات الاجتماعية فتعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى الأنانية والفرقة، ويمكن أن تتركز على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية.

6. المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم:

غموض الأدوار و عدم تحديد الصلاحيات.

مركزية التنظيم و عدد المستويات الإدارية و عدم تجانس الجماعة.

قصور أدوات الاتصال و عدم كفاءتها، أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة.²

¹ علي عبد الهادي مسلم، و راوية حسن محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار التعليم الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2012، ص 285-286.

² /معن محمود عياصرة، و مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 174.

المطلب الثامن: العلاقة بين القيادة و الاتصال.

يرى المدعو "كاننجهام Cunningham" أن الاتصالات الشفوية تؤشر نوعا شفافا من القيادة، أو ما يسمى بالقيادة الأبوية أو الصريحة باعتبار أن القائد هنا يفضل مواجهة مرؤوسيه وجها لوجه. أما الاتصالات المكتوبة (التحريرية) فإن كاننجهام يعتقد أنها تلائم القادة الحريصين على تدوين الأحداث حماية لمرؤوسيه بالدرجة الأساس و حفاظا على التنظيم.

أما المدعو "ستيف بادر S.Baadir"، فإنه يرى أن الاتصالات الالكترونية تؤشر نوعا من القيادة المبتكرة، حيث يلجأ إليها المدير القائد للتفاعل مع الأحداث بديناميكية عادلة، و لا يستبعد أن يكون القائد في هذه البيئة الالكترونية من المحددين، و تتميز قراراتهم بالجرأة العالية و النظرة الثاقبة.

و بصدد العلاقة بين القيادة و الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) يرى كل من "ماكلود و بيتي" Maclaoud et Beatty أن هذا النوع من الاتصال يوحي بوجود قيادة لا تتسم بالشفافية العالية، لأن الرسالة الصادرة عن حركات الجسد ليست بالعملية السهلة. و يرى المدعو "فارلي Farley" أن الاتصال غير اللفظي قد يؤشر على وجود قيادة تسلطية في أغلب الأحيان، لأن القائد لا يتفاعل بعباراته و نبرة صوته.

و تلعب الاتصالات الصاعدة دورا كبيرا في تعزيز علاقة القائد بمرؤوسيه حيث يرى "جيفلي Jiffley" أن هذا النوع من الاتصالات يجد تطبيقاته في منظمات التعلم حيث يقوم القائد بصنع القرارات الإستراتيجية. أما في الاتصالات النازلة، فهي تؤشر نوعا من القيادة التقليدية التي غالبا ما ترتبط بظروف التأكد أو الظروف الطبيعية.

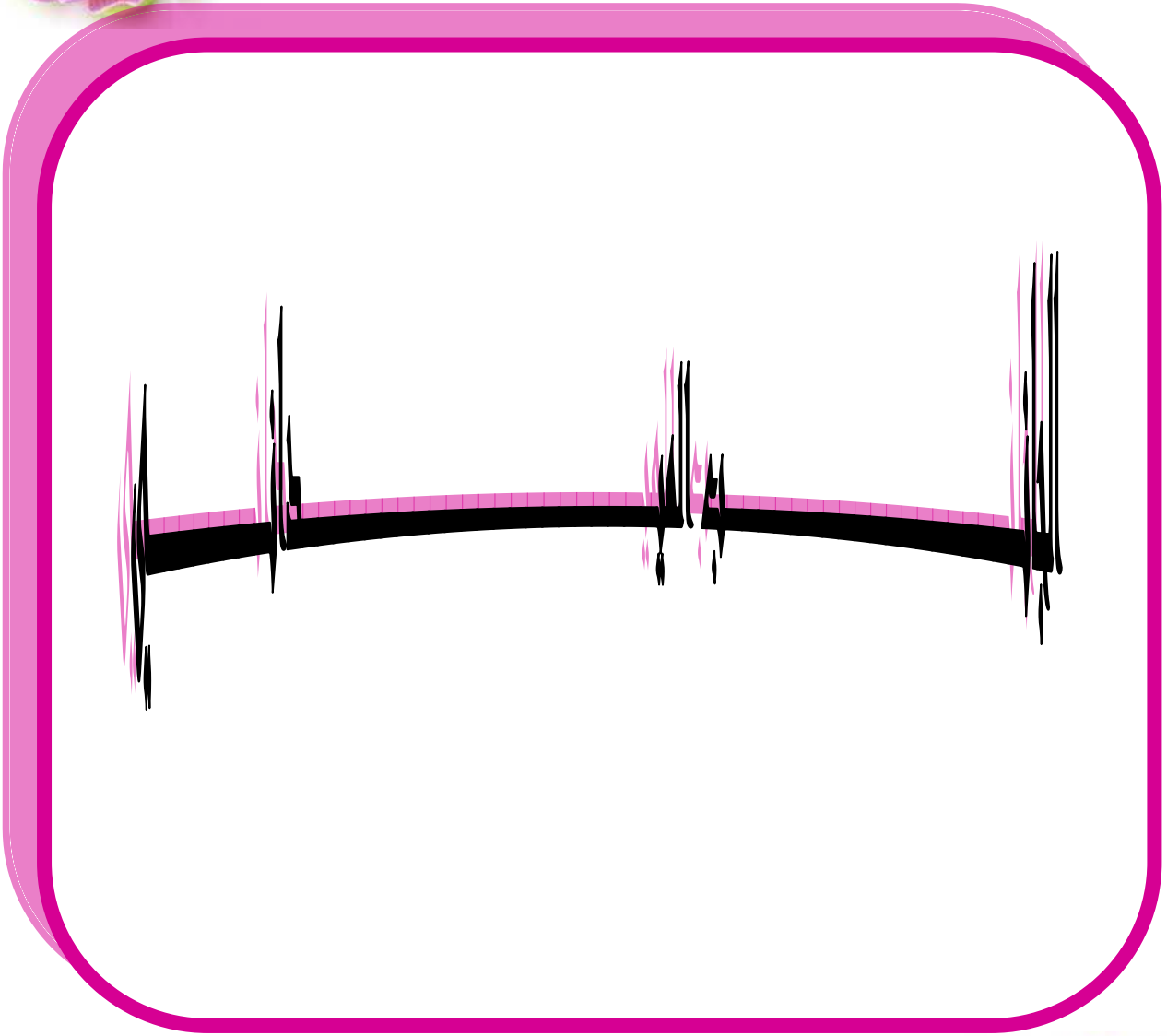
و في مضممار شبكات اتصال الفريق، يرى "هانوفر Hannover" أن القيادة المستخدمة في هذا النوع من الشبكات هي القيادة التجديدية أو الابتكارية، سواء كان الاتصال مركزيا أو لامركزيا و يرى "هانوفر" أن القادة يفضلون شبكات اتصال الفريق حيث تفترض أعلى درجات التعاون و التنسيق بين القائد و فريقه.¹

¹/ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 183-184-185.

خلاصة الفصل.

و خلاصة القول تم عرض و دراسة موضوع القيادة و هي التأثير من طرف شخص واحد على مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة هذا الشخص يتميز بصفات تميزه عن غيره، حيث تم التطرق فيه إلى التطور التاريخي للقيادة، الأهمية و الأهداف و المتطلبات و العناصر، و خصائص و أنماط القيادة و أيضا مصادر قوة القيادة و الوظائف الأساسية لها و أبرز نظرياتها و أخيرا مشاكل ضعف القيادة و حلولها.

كما تم التعرض في هذا الفصل لدراسة القائد الفعال داخل المؤسسة و تناولنا فيه كيفية اختيار القادة الإداريون و اكتشافهم، أهمية و مواصفات القائد التي يتميز بها و الأشياء المشتركة بين القادة و أهم ما يقوم به القائد داخل المؤسسة و ما له من حقوق و ما عليه من واجبات و مكونات السلوك القيادي و تأثيره على المؤسسة، و أخيرا كيف يحفز القائد مرؤوسيه. هذا و قد تم دراسة الاتصال أيضا الذي هو عبارة عن تبادل للمعاني و المعلومات من المرسل إلى المستقبل عبر قناة مع وجود ردة فعل تحدد و تؤكد فعالية الاتصال، حيث عرضنا أهم خطوات الاتصال و أنواع و خصائص الاتصال المؤسسي بالإضافة إلى الأهمية و الأهداف و شروط الاتصال داخل المؤسسة و إستراتيجية و أنماط و شبكات الاتصال، كما أبرزنا أهم معوقات الاتصال داخل المؤسسة، لنختم الفصل بذكر العلاقة بين القيادة و الاتصال.



الفصل الثالث:

دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين بورقلة - saa

❖ المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للتأمين

✓ المطلب الأول: نشأة الشركة الوطنية للتأمين

✓ المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة و الجهوية

❖ المبحث الثاني: عرض و تحليل و تفسير البيانات

✓ المطلب الأول: محور البيانات الخاص بالمبحوثين

✓ المطلب الثاني: محور البيانات الخاص بمهارات و حيوية القائد داخل الشركة

✓ المطلب الثالث: محور البيانات الخاص القيادة داخل الشركة

✓ المطلب الرابع: محور البيانات الخاص بالقائد و فعالية الاتصال داخل الشركة

✓ المطلب الخامس: محور البيانات الخاص بالصعوبات التي تواجهها القيادة داخل الشركة

❖ المبحث الثالث: نتائج الدراسة

✓ المطلب الأول: النتائج الجزئية للدراسة

✓ المطلب الثاني: مناقشة النتائج العامة للدراسة

✓ المطلب الثالث: النتائج العامة للاستبيان

الجانب الميداني للدراسة.

تمهيد:

بعد تجميع المعلومات حول القيادة و الاتصال الفعال و القيام بعرضها في الإطار النظري، كان لا بد من إسقاط هذا الكم المعرفي على أرض الواقع، أي الدراسة التطبيقية للشركة الوطنية للتأمين (SAA) بورقلة و التي عرفت أن نجاح أي مؤسسة يعتمد على تأثير القيادة و فعالية الاتصال داخلها، و قدرات موظفيها و كفاءتهم و حسن أدائهم لأعمالهم متأثرين في ذلك بالقائد أو المدير حيث اعتبرت القيادة أحد العوامل التي تساعد على الرقي بالمؤسسة و تحقيق هدفها الرئيسي الملخص في التأمين و تحقيق رقم الأعمال.

و قد تميزت دراستنا الميدانية بالإحاطة بالموضوع بشكل شامل، استنادا على الملاحظة و المقابلات الشخصية و الوثائق و السجلات، و لإضفاء على الدراسة موضوعية تامة قمنا بإعداد استبيان به مجموعة من الأسئلة تساعدنا على جمع المعلومات و تعطي العامل فرصة لإبداء رأيه حول تأثير القائد على فعالية الاتصال. حيث تم التعرض في هذا الفصل إلى ما يلي:

✓ تقديم المؤسسة الوطنية للتأمين.

✓ عرض و تفسير و تحليل البيانات.

✓ نتائج الدراسة.

تقديم الشركة الوطنية للتأمين.

المطب الأول: نشأة الشركة الوطنية للتأمين.

تأسست الشركة بموجب قرار 12 ديسمبر 1963 وهي شركة مختلطة جزائرية مصرية (61 أسهم جزائرية 39 أسهم مصرية) أصبحت شركة وطنية بتاريخ 27 ماي 1966، وذلك بصدور قانون 66/127 الخاص باحتكار الدولة لعملية التأمين والقانون 66/129 المتعلق بتأميم الشركة الجزائرية للتأمين لتصبح جزائرية 100%. بتاريخ 21 ماي 1975 بداية من 21 فيفري 1987 وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية و مرور المؤسسات إلى نظام التمويل الذاتي "L'Autonomie"

أصبحت الشركة الوطنية للتأمين شركة ذات أسهم " SPA " برأسمال يقدر بـ 80 مليون دج. تمارس جميع أنشطة التأمين وتخضع للمنافسة مع بقية الشركات العامة في الجزائر، وتطور الواسمالات الاجتماعية للشركة مع مرور السنوات حتى بلغ سنة 2006 مبلغ 4,5 مليار دج. بالنسبة للمديرية الجهوية بورقلة أنشئت في السبعينيات كمنشأة تابعة لوحدة الأغواط وفي سنة 1990 استقلت وحدة ورقلة عن وحدة الأغواط وكانت تضم 13 وكالة موزعة على أربعة ولايات (ورقلة، غرداية، تمنراست، الوادي). وفي منتصف سنة 2004 تم ضم وحدة الأغواط وبعض الوكالات التابعة لوحدة بسكرة إلى وحدة ورقلة وأصبحت تسمى المديرية الجهوية بورقلة بدلا من وحدة ورقلة والتي أصبحت تضم 24 وكالة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة و الجهوية.

أ. الهيكل التنظيمي للمديرية العامة:

تقع المديرية العامة بالجزائر العاصمة بعنوان 5 شارع "ارنيستو شيع بخارة" الجزائر العاصمة .

تتكون المديرية العامة من عدة مديريات مركزية وهي كما يلي:

- المدير العام المساعد التقني: والذي يشرف على مديرية المنازعات القانونية والتنظيمية بالإضافة إلى مديرية إعادة التأمين.
- المدير العام المساعد الإداري: هو بدوره يشرف على ستة مديريات مركزية وهي مديرية المالية والمحاسبة ، مديرية الممتلكات، مديرية الموارد البشرية، مديرية أنظمة الإعلام الآلي، مديرية تدقيق الحسابات، مديرية المراقبة العامة.
- مديرية قسم تأمين السيارات: المهام الأساسية لهذه المديرية هو تنظيم التكفل بكل ما يتعلق بتأمين السيارات ومعالجة ملفات الحوادث المسجلة تنقسم بدورها إلى مديرتين هما مديرية الإنتاج ومديرية التعويضات.
- مديرية أخطار الخواص والمهنيين: تتكفل هذه المديرية بتسيير كل الأخطار المتعلقة بأصحاب المهن الحرة كالحامى والطبيب..... الخ، وتتكون من مديرتين: مديرية الخواص، مديرية المهنيين.

مديرية التأمين علي الحياة: تتكفل بتسيير كل عقود الحوادث وكذا تنظيم سير عمليات التأمين على الأشخاص ، تنقسم إلى ثلاث مديريات فرعية وهي، مديرية التأمين الفرعية، مديرية الجماعية، مديرية الدراسات والمحافظة الولائية.

- مديرية قسم أخطار المؤسسات: وتتكفل خاصة بتسيير كل أنواع العقود المتعلقة بالمؤسسات بمختلف أنواعها وتتكون من ثلاث مديريات فرعية: مديرية تأمين النقل، مديرية الأخطار الصناعية، مديرية التأمين الصناعية.

مديرية قسم التسويق: ودورها إعداد المخططات التقديرية السنوية ووضع خطط تسويق مختلف منتجات المبيعة لدى الشركة بالإضافة إلى إعداد التقارير الدورية لمجلس الإدارة كما تقوم هذه المديرية بخوض بعض المفاوضات مع مختلف الهيئات والشركات الوطنية والخاصة وذلك من أجل إمضاء بعض العقود وهذا من أجل زيادة عدد الزبائن، تتكون هذه المديرية من مديرتين فرعيتين هما: مديرية الشبكة، مديرية الدراسات والتخطيط.

ب. الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتأمين بورفلة:

المخطط الهيكلي للمديرية الجهوية بورفلة : أنشئت في التسعينات كمندوبية تابعة إلى وحدة الأغواط وفي سنة 1990 استقلت وحدة ورقلة عن الأغواط وكانت تضم 13 وكالة موزعة على أربع ولايات وفي منتصف سنة 2004 تم ضم وحدة الأغواط وبعض الوكالات التابعة لوحدة بسكرة إلى وحدة ورقلة وأصبحت تسمى المديرية الجهوية لورفلة بدلا من وحدة ورقلة والتي تضم 25 وكالة.

إن المديرية الجمهورية لورفلة مجموعة من المصالح والدوائر وهي كالتالي:

◆ دائرة المحاسبة والمالية: تحوي هذه الدائرة مصلحتين هما:

- مصلحة المالية: تقوم المصلحة بوظيفة متابعة كل العمليات الخاصة بالجانب المالي للمديرية وهذا يتمثل في إصدار الصكوك واستقبال الصكوك من الغير ودفعها إلى البنك دفع الأجرور تسوية الحوادث تسوية المصاريف العامة وذلك لإنجاز الميزانية السنوية.

- مصلحة المحاسبة: هي مصلحة تقوم بتسجيل كل العمليات المحاسبية الخاصة بنشاط المديرية ولديهم برنامج للإعلام الآلي ولديهم الميزانية الختامية. ORASS.

◆ دائرة الإدارة العامة: تقوم بتسيير كل الأعمال والوظائف المنوطة بالوسائل المادية والبشرية قصد بلوغ أهداف مسطرة مع الالتزام بالإستراتيجية العامة المسطرة من طرف المديرية أو الهيئات العليا للمؤسسة وهي تحتوي على مصلحتين هما مصلحة المستخدمين ومصلحة الوسائل العامة.

أ. مصلحة المستخدمين: وتنقسم إلى ثلاثة فروع هي:

1. فرع تسيير المستخدمين: يقوم هذا الفرع بمتابعة شؤون العمال في ما يخص كل القرارات المتعلقة بحقوقهم وتمثل في الحق في الترقية وطب العمل وحق المشاركة في مناقشة الاتفاقيات والضمان الاجتماعي وتقاعد كما يقوم هذا الفرع بضبط علاقات العمل من خلال عود عمل أو قرارات توظيف حسب القانون 11/90 الذي ينظم ويرتب علاقات العمل والعطل بمختلف أنواعها. الترقيات. العقوبات .
2. فرع الأجور: يقوم بضبط الراتب الشهري للموظف إن كانت هناك زيادة أو خصومات أو منح..... الخ
3. فرع الشؤون الاجتماعية: يقوم بكل ما يخص العمال من ناحية صندوق الضمان الاجتماعي والتعويضات مثلا (العطل المرضية ، حوادث العمل، عطلة الأمومة) وصندوق التقاعد مثلا (ملف الإحالة على التقاعد أو الوفاة) والتأمين الجماعي للعمال مثلا (التعويض 20% من تعويضات الأدوية) .

◆ دائرة تأمين السيارات: تقوم هذه المصلحة بمراقبة كل عقود التأمين الخاصة بتأمين الأشخاص والعمل على ترقية كل المتوجات المباعة في ه ذا النوع من التأمين ويتم على مستواها دراسة ملفات الحوادث وتسويتها تسديد الضحايا في حالة حوادث مرور بما في ذلك التعويض عن المركبات الجانب المادي والجانب الجسماني وتضم هذه الدائرة عدة مصالح وهي كالأتي:

1. مصلحة الإحصائيات.
2. مصلحة الإنتاج.
3. مصلحة الحوادث الجسمانية.
4. مصلحة الحوادث المادية.
5. مصلحة القيمة المسترجعة.

◆ دائرة الإعلام الآلي: تقوم بمهام هي حفظ البيانات في المؤسسة والحفاظ على العتاد (صيانته و توزيعه على المكاتب) ، جلب بيانات الوحدات التابعة للشركة للمساعدة في السير الحسن للملفات ، تطوير برنامج عمل للمؤسسة وذلك بتثبيت كل التحديثات الواردة من المديرية العامة وتنقسم إلى مصطلحين هي:

1. مصلحة العتاد.

2. مصلحة البرمجة.

◆ مكتب التنظيم: يقوم بتنظيم واستقبال البريد الوارد والصادر إلى المديرية الجهوية حيث يتم تسجيله وتوزيعه على مختلف مصالح المديرية الجهوية بعد المرور على المدير الجهوي.

◆ أمانة المديرية: وتكتسي أهمية بالغة في السير الحسن داخل المديرية الجهوية وربط العمل مع المدير الجهوي وتهتم بتنظيم التظاهرات والزيارات مع المدير.

◆ دائرة الحريق والحوادث الأخطار المتعددة تأمينات النقل: مراقبة مختلف العقود المنتجة عبر الوكالات لجميع الفروع التابعة لدائرة وإعداد الإحصائيات الدورية لكل فرع تسيير الحوادث للفروع التابعة لدائرة مساعدة الوكالات في كل مجالات التسيير (إنتاج وحوادث) التابعة لنشاط الدائرة وهي تضم عدة مصالح هي:

1. مصلحة الأخطار الصناعية.

2. مصلحة الأخطار البسيطة.

3. مصلحة تأمينات النقل.

4. مصلحة الأخطار المتعددة المسؤولية المدنية.

5. مصلحة الحريق والأخطار المتعددة والكوارث الطبيعية.

6. مصلحة التأمين الفلاحي.

◆ دائرة التسويق: ولها أهمية بالغة نظرا للمهام التي توكل لها إذ يرتبط نشاطها بمختلف المصالح الأخرى متابعة العقود الجديدة والعقود القديمة ومتابعة الأرقام وتضم مصطلحين هما:

1. مصلحة المتابعة والإحصائيات:

2. مصلحة التجارة

◆ دائرة التأمين البنكي: هي دائرة حديثة النشأة يتمثل نشاطها في تأمين البنوك.

عرض و تحليل و تفسير البيانات.

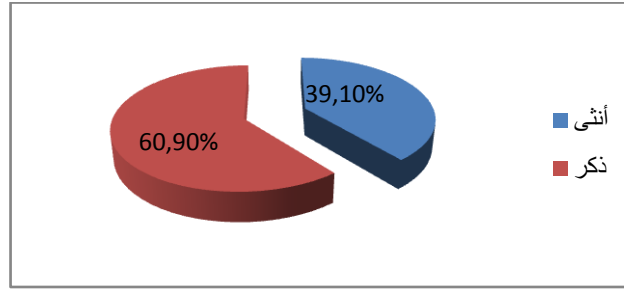
المطلب الأول: محور البيانات الخاص بالمبحوثين:

جدول رقم (01) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
60,9%	28	ذكر
39,1%	18	أنثى
100%	46	المجموع

المصدر: من إحصاء الطالبين.

شكل رقم (11): دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس:



المصدر: من إحصاء الطالبين.

من خلال الجدول رقم (01) يتضح لنا أن نسبة 60,9% من أفراد العينة من الذكور و نسبة 39,1% من الإناث، و

هذا راجع لطبيعة العمل داخل الشركة الذي يحتاج إلى عامل متنقل ليقوم بمهام إدارية عبر أرض الوطن و خاصة أقصى

الجنوب، ما لا يتلاءم مع خصائص جنس الإناث، و عليه فإن الشركة تعتمد على الرجال دون النساء.

جدول رقم (02) يبين توزيع المبحوثين حسب السن:

النسبة %	التكرار	فئات العمر
13%	06	[25-20] سنة
39,1%	18	[30-25] سنة
17,4%	08	[35-30] سنة
30,4	14	فما فوق 35 سنة
100%	46	المجموع

المصدر: من إحصاء الطالبين.

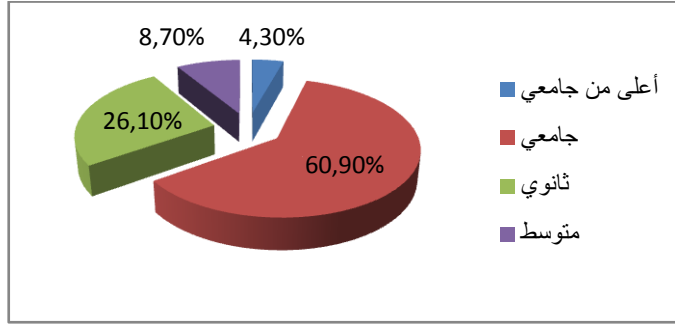
يتبين من الجدول رقم (02) أن أكبر نسبة من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين سن 25 و 30 سنة بنسبة تقدر بـ 39,1%، و تليها نسبة 30,4% المتمثلة في فئة ما فوق 35 سنة، ثم نسبة 17,4% المتمثلة في فئة من 30 إلى 35 سنة، و أخيرا نسبة 13% و هي فئة من 20 إلى 25 سنة. حيث يفسر الجدول أن العاملين في الشركة هم من فئة الشباب (من 25 إلى 30 سنة) و هذا يدل على أن أغلب الإطارات وصلوا إلى هذه المستويات المهنية عن طريق الكفاءة المهنية و ليس الأقدمية في العمل، ثم تليها فئة الكبار.

جدول رقم (03) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
8,7%	40	متوسط
26,1%	12	ثانوي
60,9%	28	جامعي
4,3%	20	أعلى من جامعي
100%	46	المجموع

المصدر: من إحصاء الطالبين.

شكل رقم (12): دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين المستوى التعليمي:



المصدر: من إحصاء الطالبين.

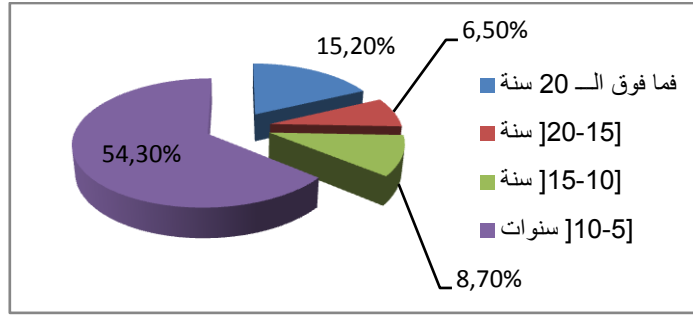
من خلال الجدول رقم (03) يتبين لنا أن أعلى نسبة من أفراد العينة و التي قدرت نسبتهم بـ 60,9% من ذوي الشهادات الجامعية، ثم تليها نسبة الثانويين بنسبة تقدر بـ 26,1% و هذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة حيث يعتمد على الخبرة و التكوين و المؤهل العلمي العالي، في حين نجد نسبة 8,7% من فئة المستوى المتوسط، أما نسبة 4,3 فتتمثل أصحاب الشهادات الأعلى من جامعي.

جدول رقم (04) يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية:

النسبة %	التكرار	فئات الخبرة المهنية
54,3%	25	[10-5] سنوات
8,7%	04	[15-10] سنة
6,5%	03	[20-15] سنة
15,2%	07	فما فوق الـ 20 سنة
84,8%	39	المجموع

المصدر: من إحصاء الطالبين.

شكل رقم (13): دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية:



المصدر: من إحصاء الطالبين.

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن نسبة 54,3% تمثل الخبرة المهنية لفئة من 5 إلى 10 سنوات، وهذا يدل على أن معظم العاملين و الموظفين في الشركة حديثي التوظيف و ذلك راجع إلى أن المديرية الجهوية "بورقلة" حديثة التكوين، تليها فئة ما فوق الـ 20 سنة بنسبة 15,2، ثم فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 8,7%، ثم نسبة 6,5% تمثل فئة 15 إلى 20 سنة. و هناك سبعة مفردات لم تجب عن الخبرة أي ما يقارب نسبة 15,2% و هذا راجع إلى عدم امتلاكهم للخبرة داخل هذه الشركة لأن مدة ممارسة العمل فيها لم تتجاوز خمس سنوات.

المطلب الثاني: محور البيانات الخاص بمهارات و حيوية القائد داخل الشركة:

جدول رقم (05) مدى حضور القائد الدورات التدريبية لاكتساب مهارات القيادة و الاتصال:

النسبة %	التكرار	يجب على القائد حضور دورات تدريبية لاكتساب مهارات ممارسة القيادة و الاتصال داخل الشركة.
2,2%	01	غير موافق
4,3%	02	محايد
93,5%	43	موافق
100%	46	المجموع

يبين الجدول رقم (05) أن نسبة 93,5% وافقوا و سرحوا بأنه يجب على القائد حضور دورات تدريبية، و نسبة ضئيلة جدا كانت محايدة بنسبة 4,3% و عينة واحدة كانت غير موافقة بنسبة 2,2%. نستنتج أن العامل يرى بأن القائد يجب أن يتم إعداده و تدريبه لاكتساب مهارات ممارسة القيادة و الاتصال داخل الشركة.

جدول رقم (06) يبين إتقان القائد أسلوب الحوار و التأثير و الإقناع أثناء اللقاءات :

النسبة %	التكرار	يتقن القائد أسلوب الحوار و التأثير و الإقناع أثناء اللقاءات
8,7%	04	غير موافق
8,7%	04	محايد
82,6%	38	موافق
100%	46	المجموع

من الجدول رقم (06) نلاحظ أن معظم الباحثين سرحوا بموافقتهم على أن قائدهم يتقن أسلوب الحوار و التأثير و الإقناع أثناء اللقاءات، بنسبة 82,6%، في حين الفئة المحايدة و الفئة غير الموافقة كانتا متكافئتين بنسبة 8,7%. من هنا نستنتج أن قائد الشركة لديه الشخصية القوية و المقنعة و المؤثرة على الموظفين.

جدول رقم (07) يبين إدارة القائد للمؤسسة بخبرة و كفاءة:

النسبة %	التكرار	إدارة القائد للمؤسسة بخبرة و كفاءة
19,6%	09	غير موافق
19,6%	09	محايد
60,9%	28	موافق
100%	46	المجموع

يتبين من الجدول رقم (07) أن نسبة كبيرة قدرت بـ 60,9% من العينة وافقوا على أن القائد يدير المؤسسة بخبرة و كفاءة، في حين تماثلت فئة المحايدين و غير الموافقين بنسبة 19,6%. و هذا يشير إلى أن القائد فعلا لديه الخبرة الكافية في إدارة الشركة.

جدول رقم (08) يبين تغيير القائد من استخدام وسائل الاتصال داخل الشركة:

النسبة %	التكرار	يغير القائد من استخدام وسائل الاتصال لزيادة فعاليته داخل الشركة
15,2%	07	غير موافق
28,3%	13	محايد
56,5%	26	موافق
100%	46	المجموع

يشير الجدول رقم (08) أن نسبة 56,5% موافقة على أن القائد يغير من استخدام وسائل الاتصال داخل الشركة، و نسبة 28,3% محايدة، في حين أن نسبة 15,2% من أفراد العينة كانت غير موافقة. و منه فإن القائد يزيد من فعالية الاتصال داخل الشركة عن طريق تغيير وسائل الاتصال بالموظفين و العمال.

جدول رقم (09) يوضح امتلاك القائد القدرة على الاتصال الآني و السريع بالموظفين لإبلاغهم بالمستجدات:

النسبة %	التكرار	يملك القائد القدرة على الاتصال الآني و السريع بالموظفين لإبلاغهم بالمستجدات
13%	06	غير موافق
15,2%	07	محايد
71,7%	33	موافق
100%	46	المجموع

من الجدول رقم (09) نرى أن نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ 71,7% صرحوا بأن القائد يملك القدرة على الاتصال الآني و السريع بالموظفين لإبلاغهم بالمستجدات، تليها نسبة 15,2% كانت محايدة و نسبة 13% غير موافقة، و منه نستنتج أن القائد يجبر موظفيه بكل ما هو جديد علاوة على السرعة و الآنية في ذلك فهو يحترم موظفيه و يعرفهم بكل ما يجري داخل الشركة.

جدول رقم (10) يوضح اتصال القائد بالموظفين لمعرفة كل شؤون العمل:

النسبة %	التكرار	يجرص القائد على الاتصال الدائم بالموظفين لمعرفة كل شؤون العمل
21,7%	10	غير موافق
17,4%	08	محايد
60,9%	28	موافق
100%	46	المجموع

الجدول رقم (10) أن نسبة 60,9% من العينة سرحت بأن القائد على اتصال دائم بهم لمعرفة كل شؤون العمل، و كانت نسبة 21,7% غير موافقة على ذلك، أما المحايدين قدرت نسبتهم بـ 17,4%. نستنتج أن القائد على اتصال فعال مع الموظفين لمعرفة كل ما يجري في أعمالهم.

باستخدام معامل الارتباط "تيتاست T-test" وجدنا أنه لا توجد علاقة بين المحور الثاني "مهارات و حيوية القائد داخل الشركة" والمتغير الديمغرافي الجنس. وباستخدام معامل الارتباط "أنوفا-Anova" وجدنا أنه لا توجد علاقة بين هذا المحور و المتغيرات الديموغرافية الأخرى (السن - المستوى) في أنه توجد علاقة بين متغير الخبرة و المحور الثاني.

المطلب الثالث: محور البيانات الخاص بأهمية القيادة داخل الشركة:

جدول رقم (11) يوضح غياب القيادة يخل بنظام المؤسسة:

النسبة %	التكرار	غياب القيادة يخل بنظام المؤسسة
21,7%	10	غير موافق
15,2%	07	محايد
63%	29	موافق
100%	46	المجموع

من الجدول رقم (11) يتبين لنا أن نسبة 63% وافقت على أن غياب القيادة يخل بنظام الشركة، و نسبة 21,7% غير موافقة، تليها نسبة 15,2% كانت محايدة، و منه فالقيادة مهمة داخل الشركة و غيابها يؤدي إلى اضطرابات في العمل.

جدول رقم (12) يوضع مدى سيطرة القائد على الأوضاع في حالات النزاع داخل الشركة:

النسبة %	التكرار	يسيطر القائد على الأوضاع في حالات النزاع داخل الشركة
6,5%	03	غير موافق
10,9%	05	محايد
82,6%	38	موافق
100%	46	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن معظم الباحثين أكدوا على أن القائد يسيطر على الأوضاع في حالات النزاع داخل الشركة بنسبة 82,6%، و نسبة 10,9% محايدة و نسبة 6,5% غير موافقة، و هذا يدل على أهمية وجود القيادة و القائد داخل الشركة من أجل حل النزاعات و الصراعات داخلها.

جدول رقم (13) يوضع سعي القيادة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذها للقرارات:

النسبة %	التكرار	تسعى القيادة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذها للقرارات
19,6%	09	غير موافق
26,1%	12	محايد
54,3%	25	موافق
100%	46	المجموع

يتبين من الجدول رقم (13) أن نسبة 54,3% من العينة كانت موافقة على أن القيادة تسعى للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذها للقرارات، بينما نسبة 26,1% كانت محايدة، أما الفئة الموافقة فكانت نسبتها 19,6%. و منه نستنتج أن القيادة تقدم مصالح العمال على مصالحها الوظيفية أي أن العامل أولاً ثم يأتي العمل.

جدول رقم (14) يوضع تحكم القائد في سير عملية الاتصال داخل الشركة:

النسبة %	التكرار	القائد هو الوحيد المتحكم في سير عملية الاتصال داخل الشركة
43,5%	20	غير موافق
17,4%	08	محايد
39,1%	18	موافق
100%	46	المجموع

من الجدول رقم (14) نلاحظ أن نسبة 43,5% غير موافقين على أن القائد هو الوحيد المتحكم في سير عملية الاتصال داخل الشركة، أما نسبة 39,1% كانت موافقة على ذلك، وهذا ربما يعود إلى أن هناك موظفين من غير القائد لهم دور في سير العملية الاتصالية داخل الشركة، أما نسبة 17,4% كانت محايدة.

جدول رقم (15) يوضح توفير القائد لفرص الاتصال بين مستويات الإدارة المختلفة:

النسبة %	التكرار	يوفر القائد فرص الاتصال بين مستويات الإدارة المختلفة لتحسين الأداء
6,5%	03	غير موافق
13%	06	محايد
80,4%	37	موافق
100%	46	المجموع

من الجدول رقم (15) يتبين أن نسبة كبيرة من العينة قدرت بـ 80,4% أدلت أن القائد يوفر فرص الاتصال بين مستويات الإدارة المختلفة، و نسبة 13% محايدة تليها نسبة 6,5% لغير الموافقين. و منه نستنتج أن القائد يسعى لتحقيق الاتصال بين مستويات الإدارة داخل الشركة و هذا ما يؤكد الجدول رقم (14) فالقائد ليس الوحيد المتحكم في سير العملية الاتصالية، في حين أنه وفر للمستويات الإدارية المختلفة ذلك كي يقوم بالاتصال و ذلك لزيادة فعاليته.

جدول رقم (16) يوضح اتصال الموظفين بالقائد في حالة مواجهتهم لمشاكل أو الاستشارة في أمر معين:

النسبة %	التكرار	تتصل بالقائد في حالة مواجهتك لمشكلة أو الاستشارة في أمر معين
4,3%	02	غير موافق
13%	06	محايد
82,6%	38	موافق
100%	46	المجموع

يشير الجدول رقم (16) إلى أن معظم الموظفين قد أدلو بأهم يتصلون بالقائد في حالة مواجهتهم لمشاكل في العمل أو من أجل الاستشارة في أمر معين و يقدرون بنسبة 82,6%، تليها نسبة 13% وهم المحايدين، و نسبة 4,3% غير موافقين. و منه فالقائد هو من يتم الرجوع إليه في كل ما يطرأ على الشركة من مشاكل قضايا يجب الفصل فيها.

جدول رقم (17) يبين تأثير الموظفين في أداءهم و ضعف اتصالهم بالقائد في حال تغييره:

النسبة %	التكرار	تغيير قائدك بالشركة يضعف الاتصال به و يؤثر على أداءك الوظيفي
34,6%	16	غير موافق
19,6%	09	محايد
45,7%	21	موافق
100%	46	المجموع

يبين

الجدول رقم (17) أن نسبة 45,7% يتأثرون عند تغيير قائدهم حيث يضعف الاتصال به و يتأثر أداءهم الوظيفي، في حين

أن نسبة 34,6% لا يتأثرون بذلك، فهذا التأثير راجع إلى شخصية القائد و علاقته مع موظفيه، و شعور كل موظف نحو

قائده الأسبق يحدد ما إذا كان يتأثر عند تغييره أم لا، أما المحايدين فكانت نسبتهم 19,6%.

- باستخدام معامل الارتباط "تيتاست T-test" نلاحظ أنه لا توجد علاقة بين المحور الثالث "أهمية القيادة داخل الشركة" والمتغير الديمغرافي الجنس. وباستخدام معامل الارتباط "أنوفا-Anova" وجدنا أنه توجد علاقة بين هذا المحور و المتغير الديمغرافي السن و لا توجد علاقة بينه وبين المتغيرات الديموغرافية الأخرى.

المطلب الرابع: محور البيانات الخاص بالقائد و فعالية الاتصال داخل الشركة:

جدول رقم (18) يبين تشجيع القائد لموظفيه على التنافس الشريف الفعال:

النسبة %	التكرار	يشجع القائد الموظفين على التنافس الشريف الفعال
26,1%	12	غير موافق
19,6%	09	محايد
54,3%	25	موافق
100%	46	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم (18) أن نسبة 54,3% من العينة قد أدلت أن القائد يشجع الموظفين على التنافس الشريف الفعال داخل الشركة، و نسبة 26,1% أدلت بأنها غير موافقة و القائد لا يقوم بذلك، و نسبة 19,6% محايدة. و منه فالقائد يقوم بزيادة فعالية الموظفين داخل الشركة.

جدول رقم (19) يبين بوضع تقدير القائد لإنجازاته الموظفين:

النسبة %	التكرار	يقدر القائد إنجازات الموظفين
21,7%	10	غير موافق
13%	06	محايد
65,2%	30	موافق
100%	46	المجموع

يتضح من الجدول رقم (19) أن نسبة 65,2% صرحت بأن القائد يقدر إنجازات الموظفين، تليها نسبة 21,7% لم توافق على ذلك، في حين أن نسبة 13% محايدة.

جدول رقم (20) يوضح تشجيع القائد الموظفين على إبداء آرائهم:

النسبة %	التكرار	يشجع القائد الموظفين على إبداء آرائهم لتخطيط العمل و تنفيذه
26,1%	12	غير موافق
10,9%	05	محايد
63%	29	موافق
100%	46	المجموع

يبين الجدول رقم (20) أن نسبة 63% من العينة أدلت بأن القائد يشجع الموظفين على إبداء آرائهم لتخطيط العمل وتنفيذه، ونسبة 26,1% غير موافقة على ذلك، بينما نسبة 10,9% من العينة كانت محايدة. نستنتج أن القائد يعطي الموظفين فرص مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (21) يوضح عقد القائد لاجتماعات دورية مع العمال يناقش فيها مشاكل و تسيير الشركة:

النسبة %	التكرار	القائد يعقد اجتماعات دورية مع العمال يناقش من خلالها مشاكل و تسيير الشركة
13%	06	غير موافق
23,9%	11	محايد
63%	29	موافق
100%	46	المجموع

يتضح من الجدول رقم (21) أن نسبة 63% من العينة أكدت على أن القائد يعقد اجتماعات دورية مع العمال يناقش من خلالها مشاكل و تسيير الشركة، تليها نسبة 23,9% محايدة، بينما 13% لغير الموافقين. ومنه فالشركة تتبع أسلوب الاجتماعات الدورية لتقييم العمل والبحث في المشاكل لمعالجتها.

جدول رقم (22) يبين استخدام الشركة لوسائل الاتصال الحديثة (الهاتف، الانترنت، الفاكس.....):

النسبة %	التكرار	تستخدم الشركة وسائل الاتصال الحديثة (الهاتف، الانترنت، الفاكس...)
6,5%	03	غير موافق
2,2%	01	محايد
91,3%	42	موافق
100%	46	المجموع

يبين الجدول رقم (22) أن نسبة كبيرة جدا من العينة قدرت بـ 91,3% أشارت إلى أن الشركة تستخدم

وسائل الاتصال الحديثة مثل الهاتف و الانترنت، وأن نسبة 6,5% غير موافقة على ذلك، في حين أن مفردة واحدة من العينة

بنسبة 2,2% بقيت محايدة. ومنه خلال هذه النسب نستنتج أن الشركة تستخدم تكنولوجيا الاتصال الحديثة بل ومهتمة بها.

جدول رقم (23) يبين سهولة الاتصال بالفائد:

النسبة %	التكرار	يسهل عليك الاتصال بالفائد
4,3%	02	غير موافق
6,5%	03	محايد
89,1%	41	موافق
100%	46	المجموع

يوضح الجدول رقم (23) أن هناك نسبة 89,1% أكدت أن هناك سهولة عند الاتصال بالفائد، وأن نسبة 6,5%

كانت محايدة، بينما أن نسبة 4,3% كانت غير موافقة. أي لا يواجه الموظفون صعوبات وعراقيل عند الاتصال وهذا ما يزيد

من فعالية وفهم أمور العمل.

باستخدام معامل الارتباط "تيتاست T-test" نجد أنه لا توجد علاقة بين المحور الرابع "القائد وفعالية الاتصال داخل الشركة" والمتغير الديمغرافي الجنس. وباستخدام معامل الارتباط "أنوفا-Anova" وجدنا أنه لا توجد علاقة بين هذا المحور و المتغيرات الديموغرافية الأخرى (السن - المستوى - الخبرة).

المطلب الخامس: محور البيانات الخاص بالصعوبات التي تواجهها القيادة داخل الشركة:

جدول رقم (24) يوضح اعتراف القائد بالأخطاء عند اكتشافها:

النسبة %	التكرار	القائد يعترف بالأخطاء عند اكتشافها
19,6%	09	غير موافق
17,4%	08	محايد
63%	29	موافق
100%	46	المجموع

يبين الجدول رقم (24) أن نسبة 63% كانت موافقة على أن القائد يعترف بالأخطاء عند اكتشافها، بينما نسبة 19,6% كانت غير موافقة، في حين أن هناك نسبة 17,4% كانت محايدة. نستنتج أن القائد يتميز بالشفافية و المصادقية مع موظفيه في العمل.

جدول رقم (25) يوضح تفضيل القائد بعض الموظفين دون الآخرين:

النسبة %	التكرار	يفضل القائد بعض الموظفين دون الآخرين
30,4%	14	غير موافق
32,6%	15	محايد
37%	17	موافق
100%	46%	المجموع

يوضح الجدول رقم (25) أن النسب متقاربة في تفضيل القائد بعض الموظفين دون الآخرين حيث أن نسبة الموافقين قدرت بـ 37%، أما نسبة المحايدين فقدت بـ 32,6%، بينما غير الموافقين فكانت 30,4%، نستنتج أن القائد ربما يفضل بعض الموظفين دون غيرهم لكونهم ذو كفاءة عالية ومهارة و تفاني في العمل.

جدول رقم (26) يوضع رضا الموظفين عن نظام العمل بالشركة :

النسبة %	التكرار	أنت راضي تماما عن نظام العمل بالشركة
47,8%	22	غير موافق
26,1%	12	محايد
26,1%	12	موافق
100%	46	المجموع

من خلال الجدول رقم (26) يتضح لنا أن نسبة 47,8% غير موافقة على نظام العمل بالشركة، بينما فئة المحايدين و الموافقين فكانت متماثلة بنسبة 26,1%، و منه نستنتج أن هناك بعض الموظفين معارضين لنظام العمل داخل الشركة.

جدول رقم (27) يوضع رضا الموظفين عن أساليب الاتصال داخل الشركة:

النسبة %	التكرار	أنت راضي أساليب الاتصال داخل الشركة
37%	17	غير موافق
19,6%	09	محايد
43,5%	20	موافق
100%	46	المجموع

من الجدول رقم (27) نلاحظ نسبة 43,5% من العينة كانت راضية عن أساليب الاتصال داخل الشركة، و نسبة 37% غير راضية عن أساليب الاتصال داخل الشركة، بينما نسبة 19,6% كانت محايدة و هذا يدل على أن هناك اختلاف طفيف في الآراء.

جدول رقم (28) يبين تأثير شخصية القائد على نوعية الاتصال:

النسبة %	التكرار	تؤثر شخصية القائد على نوعية الاتصال
10,9%	05	غير موافق
13%	06	محايد
76,1%	35	موافق
100%	46	المجموع

من الجدول رقم (28) نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة صرحت أن شخصية القائد تؤثر على نوعية الاتصال حيث بلغت 76,1%، وأن نسبة 13% كانت محايدة و 10,9% غير موافقة. و منه نستنتج أن شخصية القائد لها دور فعال في التحكم في نوعية الاتصال.

جدول رقم (29) يبين الاتصال الفعال و الجيد يزيد الموظفين من فهم أوامر القائد و الامتثال لها:

النسبة %	التكرار	يزيد الاتصال الفعال و الجيد من فهمك لأوامر القائد و الامتثال لها
2,2%	01	غير موافق
10,9%	05	محايد
87%	40	موافق
100%	46	المجموع

يبين الجدول رقم (29) أن نسبة 87% من أفراد العينة كانت موافقة على أن الاتصال الفعال و الجيد يزيد من فهم أوامر القائد و الامتثال لها، في حين أن نسبة 10,9% كانت محايدة، أما غير الموافقين فكانت مفردة واحدة أي ما يعادل 2,2%. و هذا يدل على أن كلما زادت فعالية الاتصال زاد فهم الموظفين لأوامر القائد و تنفيذها.

جدول رقم (30) يوضع اتخاذ القائد القرارات بمفرده دون الاتصال و استشارة الموظفين:

النسبة %	التكرار	يتخذ القائد قراراته بمفرده دون الاتصال و استشارة الموظفين
45,7%	21	غير موافق
28,3%	13	محايد
26,1%	12	موافق
100%	46	المجموع

من خلال الجدول رقم (30) يتضح لنا أن نسبة 45,7% غير موافقين على أن القائد يتخذ قراراته بمفرده دون الاتصال

أو استشارة الموظفين، و هذا يشير إلى أن القائد يسمح بمشاركة الموظفين في اتخاذ قرارات تهدف لتحقيق مصالح العمل بالشركة و ذلك من خلال الاتصال بهم و مشاورتهم و هذا يدل على أن القائد يحترم موظفيه و يثق فيهم و في قراراتهم، بينما المحايدون و الموافقين متقاربين في النسب بـ 28,3% و 26,1% على التوالي.

باستخدام معامل الارتباط "تيتاست T-teste" نجد أنه توجد علاقة بين المحور الخامس "الصعوبات التي تواجهها القيادة داخل الشركة" والمتغير الديمغرافي الجنس. وباستخدام معامل الارتباط "أنوفا-Anova" وجدنا أنه لا توجد علاقة بين هذا المحور و المتغيرين السن- المستوى التعليمي وأنه توجد علاقة بين هذا المحور و المتغير الخبرة.

● السؤال المفتوح رقم 32: يتعلق بالرأي الخاص للمبحوثين حول وجود القيادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من عدمها، حيث أجمع معظم المبحوثين على وجود القيادة داخل المؤسسات الجزائرية و لكن تفتقر إلى الفعالية و التأثير المطلوب و الخبرة المؤهلة لممارستها.

نتائج الدراسة:

المطلب الأول: النتائج الجزئية للدراسة.

بعد جمع و تبويب البيانات و تحليلها و تفسيرها خلصنا إلى النتائج التالية:

- ~ إن عاملي الشركة الوطنية للتأمين -ورقلة- هم من الجنسين الذكور و الإناث، إلا أن فئة الذكور تغطي على فئة الإناث بنسبة 60,9% مقابل 39,1% كما مبين في الجدول رقم (1).
- ~ الفئة العمرية الأكثر تواجدا في الشركة، هي فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 30 سنة وذلك بنسبة 39%، و كذلك الفئة المتعلمة هي من الجامعين بنسبة 60,9% كما هو موضح في الجدولين (2) و (3).
- ~ معظم الباحثين هم حديثي العمل في الشركة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 54,3% ونستنتج أن أغليتهم من فئة الشباب الجامعيين و هذا يوضحه الجدول رقم (4).
- ~ أغلبية الباحثين يرون أنه يجب على القائد حضور دورات تدريبية لاكتساب مهارات ممارسة القيادة و الاتصال داخل الشركة بنسبة 93,5% كما مبين في الجدول رقم (5).
- ~ قائد الشركة الوطنية للتأمين يتقن أسلوب الحوار و التأثير و الإقناع أثناء اللقاءات و هذا ما أكده الباحثين بنسبة 82,6% كما يوضحه الجدول رقم (6).
- ~ قائد الشركة يديرها بخبرة و كفاءة و هذا أكده الجدول رقم (7).
- ~ يمكن القول أن قائد الشركة يغير من استخدام وسائل الاتصال لزيادة فعاليته داخل الشركة و هذا ما أكده الباحثين بنسبة 56,5% من خلال الجدول رقم (8).
- ~ قائد الشركة يمتلك القدرة على الاتصال الآني و السريع بالموظفين لإبلاغهم بالمستجدات حيث أن نسبة كبيرة من الباحثين أجابوا بموافق على ذلك و هذا ما يوضحه الجدول رقم (9).
- ~ قائد الشركة يحرص على الاتصال الدائم بالموظفين لمعرفة كل شؤون العمل حيث أن نسبة معتبرة من الباحثين قدرت بـ 60,9% كما وضحه الجدول (10).
- ~ يمكن الجزم بأن غياب القيادة يخل بنظام المؤسسة و هذا ما وضحه الجدول رقم (11).
- ~ 82,6% من الباحثين أكدوا على أن قائد الشركة يسيطر على الأوضاع في حالة النزاع و الصراع و هذا ما وضحه الجدول رقم (12).
- ~ معظم الباحثين أجابوا بأن القائد يوفر فرص الاتصال بين مستويات الإدارة المختلفة لتحسين الأداء كما هو في الجدول رقم (15).

~ أكد جل المبحوثين أن على اتصالحهم بالقائد في حالة مواجهتهم لمشكلة أو الاستشارة في أمر معين بنسبة تقدر بـ 82,6% كما هو في الجدول رقم (16).

~ يتأثر بعض الموظفين في حالة تغيير قائد الشركة من حيث الأداء الوظيفي و الاتصال و التواصل معه بنسبة 45,7% بينما 34,6% لا يتأثرون بذلك كما يوضحه الجدول رقم (17).

~ يوضح الجدول رقم (18) على أن المبحوثين يرون أن القائد يشجعهم على التنافس الشريف الفعال و هم بنسبة 54,3%.

~ من خلال الجدول رقم (19) يتبين لنا أن قائد الشركة يقدر انجازات الموظفين بنسبة 65,2%.

~ هناك حوالي 63% من الموظفين أكدوا على أن قائد الشركة يشجعهم على إبداء آراءهم لتخطيط العمل و تنفيذه كما في الجدول رقم (20).

~ القائد يعقد اجتماعات دورية مع العمال يناقش من خلالها مشاكل و تسيير الشركة كما أكده المبحوثين في الجدول رقم (21).

~ أوضحت الدراسة أن الشركة تستخدم وسائل الاتصال الحديثة و ذلك بنسبة 91,3% و هذا ما يوضحه الجدول رقم (22).

~ من خلال الجدول رقم (23) أكد المبحوثين أن هناك سهولة في الاتصال بالقائد بنسبة 89,1%.

~ القائد يتصف بالشفافية لأنه يعترف بالأخطاء عند اكتشافها و هذا ما أكده المبحوثين في الجدول رقم (24) بنسبة 33%.

~ هناك تقارب في النسب في كون القائد يفضل بعض الموظفين دون الآخرين بنسبة 37% موافقين على ذلك و هذا التفضيل يرجع إلى تفاني هؤلاء العمال في العمل و هذا ما صرح به الجدول رقم (25).

~ أغلبية المبحوثين غير راضين عن نظام العمل بالشركة بنسبة 47,8% كما هو مبين في الجدول رقم (26).

~ أوضحت دراستنا أن الموظفين راضين عن أساليب الاتصال داخل الشركة بنسبة 43,5% كما هو واضح في الجدول رقم (27).

~ يؤكد الجدول رقم (28) أن شخصية القائد تؤثر على نوعية الاتصال كما أدلى به المبحوثين بنسبة 76,1%.

~ من خلال الجدول رقم (29) يمكن الجزم بأن الاتصال الفعال الجيد يزيد من فهم الموظف لأوامر القائد و الامتثال لها و ذلك بنسبة 87%.

~ أوضحت الدراسة من خلال الجدول رقم (30) أن القائد لا يتخذ قراراته بفرده بل يتصل بالموظفين و يستشيرهم و ذلك بنسبة 45,7% التي صرح بها المبحوثين.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج العامة على ضوء الفرضيات.

جدول رقم (31) يوضح اتجاه الآراء الثلاثي للبحارته

الاتجاه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
موافق	2,57	0,44	المحور الثاني (ف1)
موافق	2,41	0,39	المحور الثالث (ف2)
موافق	2,54	0,50	المحور الرابع (ف3)
محايد	2,23	0,31	المحور الخامس (ف4)

جدول رقم (32) يوضح المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق	من 1,00 إلى 1,66
محايد	من 1,67 إلى 2,33
موافق	من 2,34 إلى 3,00

بالنظر إلى النتائج الجزئية السابقة الذكر و جدول ليكارت لقياس الاتجاهات يمكننا الإجابة بصدق الفرضيات من عدمه في

النقاط التالية:

- ~ نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى: "نقص مهارات و حيوية القائد تخلق فجوة اتصالية داخل الشركة". من خلال النتائج السابقة و جدول ليكارت لقياس الاتجاهات توصلنا إلى صحة الفرضية، فمعظم الباحثين يؤكدون أنه يجب على القائد أن يجيد مهارات القيادة و الاتصال داخل الشركة، ونقصها يؤدي إلى خلق فجوة اتصالية.
- ~ نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية: "وجود القيادة ضروري و مهم داخل الشركة". من خلال جدول ليكارت لقياس الاتجاهات و النتائج السابقة نؤكد على صدق هذه الفرضية، فكل الباحثين أثبتوا أن للقيادة أهمية داخل الشركة فهي تسيطر على الأوضاع الداخلية و الخارجية لها.
- ~ نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة: "القائد الناجح يدعم الفعالية الاتصالية". من خلال جدول ليكارت لقياس الاتجاهات و النتائج السابقة نؤكد على صدق هذه الفرضية لأنه للقائد دور كبير في زيادة فعالية الاتصال داخل الشركة، فمعظم الموظفين إن لم يكن كلهم أثنوا على قائدهم و أكدوا على أنه يوليهم أهمية داخل الشركة من خلال حسن الاتصال بهم.
- ~ نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الرابعة: "تواجه القيادة صعوبات ذاتية و أخرى خارجية". من خلال جدول ليكارت لقياس الاتجاهات و النتائج السابقة نلاحظ أن هذه الفرضية مقبولة بتحفظ. و منه نستنتج أن القيادة في الشركة

الوطنية للتأمين تواجه صعوبات و لكن لم يصرح الموظفين بذلك بتحفظ، أو أن القيادة تواجه صعوبات غير التي ذكرت.

المطلب الثالث: النتائج العامة للاستبيان:

انطلاقاً من المعطيات المتحصل عليها من تحليل البيانات المستقاة من استمارة الاستبيان و المعلومات المتحصل عليها عن طريق الزيارات الميدانية، و بمقارنتها بالمعطيات النظرية المتوفرة لدينا خلصنا إلى النتائج التالية:

1. وجود القيادة بكل معانيها داخل الشركة مادياً و معنوياً و امتلاكها لمهارات الاتصال.
2. للقيادة دور كبير في ديناميكية و تفعيل الاتصال داخل الشركة.
3. مشاركة القيادة للموظفين في كل صغيرة و كبيرة بغية رفع الروح المعنوية و زيادة الحيوية و القبول للعمل و الرضا به.
4. تحرص القيادة على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة كإستراتيجية للارتقاء بأداء الشركة.
5. تحرص القيادة على السير الجيد للمعلومات و تبليغها للموظفين لضمان أكبر قدر من التأثير الداخلي و لتنعكس الصورة على البيئة الخارجية.
6. تعاني القيادة من صعوبات و عراقيل قد تحد من فعالية العمل و لكن تعمل جاهدة للتغلب عليها فهي لا تتأثر عليها تأثيراً كبيراً.
7. ترابط الموظفين و تماسكهم فيما بينهم كأسرة واحدة داخل الشركة.
8. علاقة القائد مع موظفيه علاقة طيبة مبنية على الاحترام و التقدير و قوة الاتصال بينهم.

خلاصة الفصل:

لقد أظهرت الدراسة الميدانية للشركة الوطنية للتأمين واقع تأثير القيادة على فعالية الاتصال، حيث خلصنا إلى أن الشركة تعتمد على القيادة و القائد في تسيير كل صغيرة و كبيرة في تفاصيل العمل، كما أن قائد الشركة الوطنية للتأمين يؤثر في موظفيه بالإيجاب فمن خلال ملاحظتنا لجو العمل داخل الشركة رأينا أن معظم الموظفين تنظر للقائد نظرة حسنة و هذا إن دل فإنما يدل على أن القائد يحسن استخدام أساليب الاتصال و التواصل مع موظفيه مما يجعل الاتصال فعال داخل الشركة فيتفاعل الموظفون فيما بينهم و مع قائدهم و هذا بدوره يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال و زيادة الأداء و الرضا الوظيفي داخل الشركة و يؤدي بها إلى رسم صورة ذهنية إيجابية لدى الجمهور الخارجي و يزيد تعاملهم و حسن اتصالحهم معها و هذا ما تطمح له كل المؤسسات الجزائرية الاقتصادية، و عليه فإن للقيادة تأثير إيجابي على الاتصال مما يجعله فعال داخل الشركة الوطنية للتأمين بورقلة.

السلامة

القيادة صفة تتميز بها القلة من الناس و لا تكتسب إلا عن طريق الممارسة و المهارة و الخبرة فهي تتطلب شروط و خصائص من الشخص الذي يتصف بها، كما أن القيادة تكتسب أهمية كبيرة فهي الطريق و المعبر الذي يأخذ بيد المؤسسة ككل، من هيكل و مرود بشري إلى الطريق السوي إن توفرت فيها الشروط و الخصائص المعترف بها و بيدها أيضا توصل المؤسسة لطريق الهلاك و الدمار. فعلى القائد مراعاة المسؤولية الموكلة إليه و لا ينسى قول أصدق من قائل عليه السلام " كلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته".

والقيادة لا يمكن أن تعرف منهج النظام و الحيوية والنجاح إلى عن طريق تكاملها مع الاتصال الذي يعتبر القلب النابض في العملية القيادية، و نجاحها مرتبط بمدى فعاليته و لا تتحقق هذه الأخيرة إلا بتجاوزه للعراقيل و الصعوبات التي قد تحد منها ومدى تأثير القيادة على هذه الفعالية. و عليه فإن القيادة و الاتصال عنصران متلازمان في أي مؤسسة، وخاصة الاقتصادية منها، فنجاح و ازدهار المؤسسة مؤشر على نجاح القيادة وتأثيرها الإيجابي على فعالية الاتصال.

وقد عكست هذه الدراسة دور القيادة في التأثير على فعالية الاتصال لواحده من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي الشركة الوطنية للتأمين بورقلة التي تهدف إلى تأمين و حماية الأشخاص و ممتلكاتهم، ومن ثم تحسين هذه الخدمات، معتمدة في ذلك على القيادة و القائد و تأثيرها على مدى فعالية الاتصال داخل الشركة.

A decorative oval frame with a teal border. At the top and bottom, there are two floral motifs each, featuring green leaves, yellow and red flowers, and a central star-like pattern. The text is centered within the oval.

الخطبة والخطبات

الاقتراحات و التوصيات:

- استنادا إلى آراء المبحوثين من خلال السؤال المفتوح رقم (34) المتعلق بالاقتراحات ليزيد القائد من فعالية الاتصال داخل المؤسسة، و رأينا الخاص، ارتأينا إلى مجموعة من الوصايا و الاقتراحات نذكر منها ما يلي:
- أن تقوم القيادة على العدل و قول الحق و إيتاء كل ذي حق حقه.
 - القيادة بحاجة إلى دورات تكوينية و مهارات و خبرة.
 - توفير الوسائل الحديثة للاتصال داخل الشركة.
 - تعامل القائد كعنصر مكمل إيجابي لا كآمر.
 - إسناد الأمور لأصحابها و تحمل المسؤولية.
 - الابتعاد عن استغلال السلطة و التجبر على العمال.
 - فهم الموظفين و إشراكهم في مخططات العمل.
 - أن يتقن القائد لغة الحوار و مناقشة المشاكل و أن يتميز بالمرونة و سرعة اتخاذ القرارات.
 - أن يكون القائد ملم بالأمر و المسائل داخل الشركة.
 - الاحتكاك أكثر مع العمال و السعي للعمل البناء.
 - الابتعاد عن الاعتبارات الشخصية.
 - أن يكون القائد على علم و اطلاع بالتكنولوجيا الحديثة لتحسين وسائل الاتصال.
 - التحلي بالنظام و ضبط رزنامة التسيير الكلي للمؤسسة.
 - التنسيق الجيد بين الإدارة و الموظفين و التحلي بالنظرة الواسعة لصالح المؤسسة.
 - تسليط الضوء على زيادة الإنتاجية و وضع خطة إستراتيجية لذلك.

قائمة المراجع

الكتب.

بالغة العربية:

1. إبراهيم الفقي، سحر القيادة، ط1، دار اليقين للنشر و التوزيع، مصر، 2008.
2. إحسان محمد الحسن، مناهج البحث العلمي، ط1، دار وائل، الأردن، 2005.
3. أحمد مصطفى خاطر، و محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية، [د،ط]، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
4. بتير داركر، الإدارة، المسؤوليات، المهام التطبيقية، ترجمة: محمد عبد الكريم، [د،ط]، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1995.
5. بشير العلاق، القيادة الإدارية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
6. ج-كورتوا، الطريق إلى القيادة و تنمية الشخصية، ترجمة: سالم العيسى، ط1، دار علاء الدين، دمشق، 1999.
7. جيف جراوت، و ليز فيشر، كل ما تحتاج معرفته عن القيادة، ترجمة: محمد صفوت حسان، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2013.
8. حسن المنسي، منهج البحث التربوي، ط1، دار الكندي، الأردن، 1999.
9. حسن محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1996.
10. حسين عبد الحميد رشوان، القيادة، ط1، مؤسسة شباب الجماعة، مصر، 2010.
11. خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، دار الصفا للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
12. خيرى خليل جميلي، الاتصال و رسائله في المجتمع الحديث، ط1، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997.
13. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
14. زيد منير عبوي، القيادة و دورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية، الأردن، 2007.
15. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
16. صالح بن محمد العساف، المدخل إلى العلوم السلوكية، [د،ط]، مكتبة العبيكان، الرياض، 1409هـ.

17. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، [د،ط]، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001.
18. صلاح مصطفى الفوال، البداوة العربية و التنمية، ط1، دار الهنا للطباعة، القاهرة، 1967.
19. طريف شوقي، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، ط1، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، [د،ن،ت].
20. عادل حرحوش صالح، و مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، ط3، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، جامعة اليرموك، 2009.
21. عبد الفتاح محمد سعيد، التسويق، [د،ط]، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
22. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، [د،ط]، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002.
23. عز الدين أشول، مقدمة في علم النفس، ط5، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2005.
24. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، ط1، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، 2010.
25. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، و محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2006.
26. علي الشرقاوي، العملية الإدارية، [د،ط]، الدار الجامعية الحديثة، [د،م،ن]، [د،ت،ن].
27. علي عبد الهادي مسلم، و راية حسن سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار التعليم الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، [د،ت،ن].
28. عمار بوحوش، و محمد دنيبات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، [د،ط]، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
29. عمر محمد غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
30. فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008.
31. فضيل دليو، و علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، [د،ط]، دار البعث، قسنطينة، 1999.
32. فيليب سادلر، القيادة، ترجمة: هدى فؤاد محمد، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.

33. محمد أمين زويل، الإدارة المكتبية الحديثة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2013.
34. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة و التنمية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2008.
35. محمد طلعت عيسى، تصميم و تنفيذ البحوث الاجتماعية، [د،ط]، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1971.
36. محمد عبد الفتاح رضوان، القيادة و مهارات تحفيز المرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013.
37. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات، و العمليات و الوظائف، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، القاهرة، [د،ت،ن].
38. محمد ناصر العديلي، السلوك الإنساني التنظيمي من منظور كلي مقارنة، ط1، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
39. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، [د،ط]، [د،د،ن]، الجزائر، 1992.
40. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحمد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2008.
41. منال طلعت محمود، مدخل إلى علوم الاتصال، [د،ط]، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2002.
42. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي، ط2، دار القصة، الجزائر، 2006.
43. نواف كنعان، القيادة الإدارية، [د ط]، دار العلوم، الرياض، 1980.
44. هاني خلف الطراونة، علم المكتبات و مراكز المعلومات - القيادة و المبادئ، ط1، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
45. هاني محمود الكايد، علم النفس و السلوك القيادي، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، [د م ن]، 2004.
46. هاني نصر، أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال و التواصل، [د ط]، دار عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
47. هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية و التطبيق، [د ط]، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.

48. ياسر خالد سلامة، الإدارة المدرسية الحديثة، [د ط]، دار عالم الثقافة، عمان، 2003.

باللغة الأجنبية:

49. Aimiri de Narbonne, **la communication d'entre prise**. conception et pratique, (Paris : Ayrolles, 1993).

50. Annie Bartoli, **Communication et organisation**, Paris : édition d'organisation, 1991.

51. Encyclopédie Universels France S.A 200 sur cdrom voir influence.

52. Langlet Monique, **Communication**, Paris: Nathan, 1996.

53. Liu Michel, **Approche socio-Technique de l'organisation**, Paris, organisation, 1983.

54. Marie Helén Westphalien, **Dunord**, Paris, 1995.

55. Ramon Basagana, **éléments de psychologie sociale**, paris : office des publications universitaires, 1980.

56. Russ. Jacqueline. **Les theories du pouvoir librarie générale francaise**, 1994.

القواميس و المعاجم:

57. [د،ك]، المنجد الأبجدي بيروت، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط 4، ص 40.

58. خير الله عصار، محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

59. محمد فتحي، **766 مصطلح إداري**، [د،ط]، دار الإسلامية للنشر و التوزيع، مصر، 2003.

60. محمد منير حجاب، **المعجم العربي**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.

المذكرات و الرسائل الجامعية:

61. العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية "دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المخاريف - عين السمارة- قسنطينة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.
62. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز"، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع فرع التنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
63. صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا "دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية/العراق"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009.
64. مازن سليمان الحوش، الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية "دراسة ميدانية في مؤسسة إذاعة الأوراس - باتنة- الجزائر نموذجاً"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2005-2006.

المواقع و المنتديات:

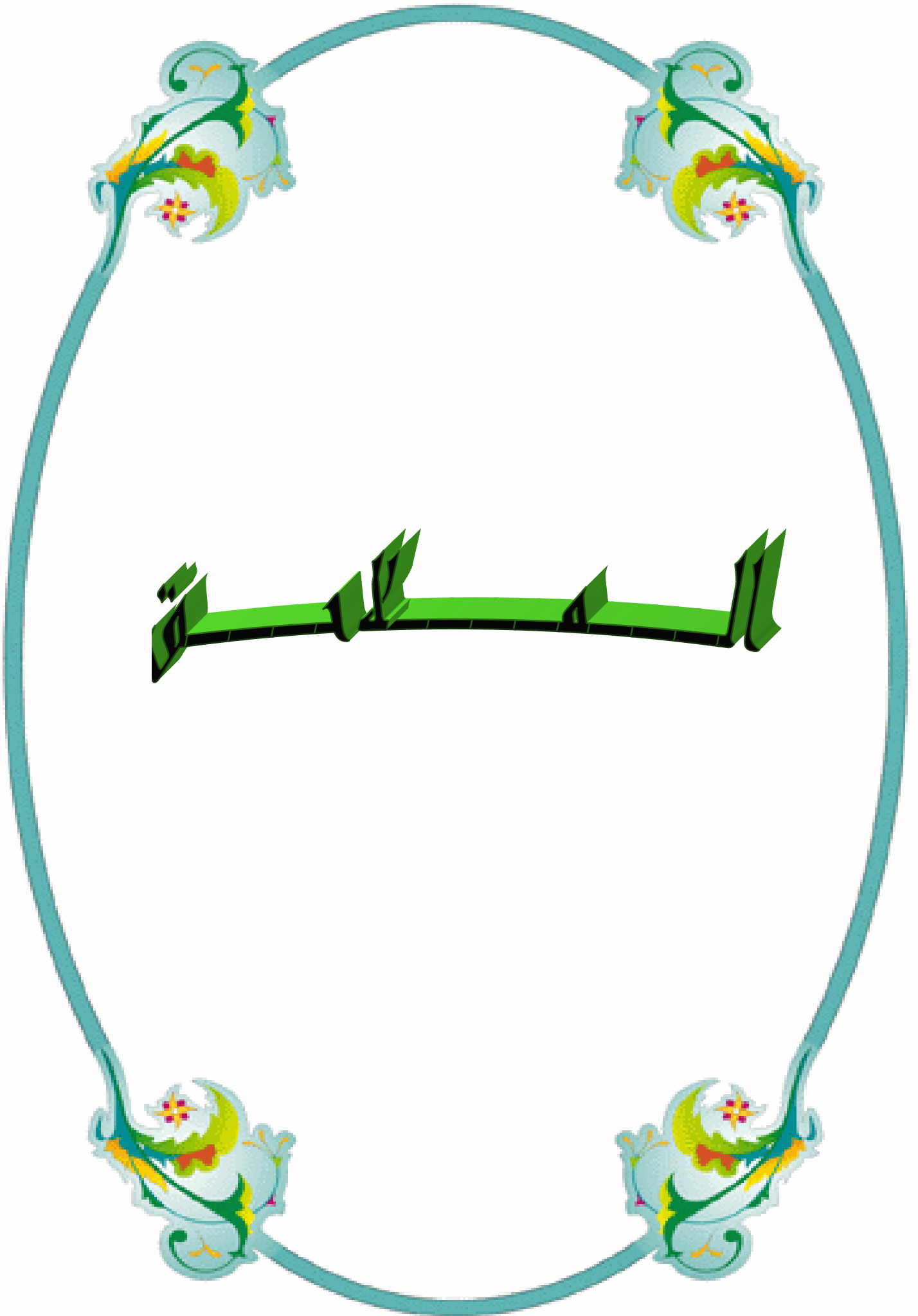
65. موسوعة العلوم الاقتصادية و التسيير:
http://iqtissad.blogspot.com/2012/09/blog-post_4820.html 2014/04/13 (21:33).
66. منى قميحة ، البرنامج الإحصائي SPSS
www.pgiafs.uobaghdad.edu.iq/uploads/advertisement/spss.pdf 2014/05/11
(14:24).
67. منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية:
http://www.hrdiscussion.com/hr15410.html#.U1zOvKh_uMI 1014/04/27
(11:34).

68. المشاي، الاهتمام بالإدارة و القيادة، و الفكر الاستراتيجي:

.(11:45) 2014/04/27 <http://yomgedid.keneanaonline.com>

69. مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية، الاتصال التنظيمي،

.(18:09) 2014/03/05 www.ngoce.org/content/conno.doc



الملحق رقم (01): استبيان تأثير القيادة على فعالية الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام و الاتصال



استمارة استبيان حول

تأثير القيادة على فعالية الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية

"دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتأمين - ورقلة -"

أخي الموظف، أختي الموظفة:

نضع بين يديك (ي) هذا الاستبيان في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس - تخصص - اتصال و علاقات عامة، حول موضوع "تأثير القيادة على فعالية الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية" ولذا فإن نجاح هذه الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة الاستمارة كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية. و شكرا على حسن تعاونكم.

من فضلك (ي): ضع (ي) علامة (X) أمام الخانة المناسبة لإجابتك(ي).

إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبتين:

بسعد زهية

♦ بارقة سلمى.

♦ بن الزاوي لوبيزة.

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: [25-20] [30-25]
- [35-30] سنة فما فوق 35 سنة
3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي
- جامعي أعلى من جامعي
4. الخبرة المهنية: [10-5] سنة [15-10] سنة
- [20-15] سنة فما فوق 20 سنة

❖ المحور الثاني: مهارات وحيوية القائد داخل الشركة

موافق	غير موافق	موافق	العبرة
			5. يجب على القائد حضور دورات تدريبية لاكتساب مهارات ممارسة القيادة و الاتصال داخل الشركة.
			6. يتقن القائد أسلوب الحوار و التأثير و الإقناع أثناء اللقاءات.
			7. رئيسك بالعمل يدير المؤسسة بكفاءة و لديه خبرات القيادة.
			8. يغير القائد من استخدام وسائل الاتصال داخل الشركة لزيادة فعاليته.
			9. يمتلك القائد القدرة على الاتصال الأنبي و السريع بالموظفين لإبلاغهم بالمستجدات.
			10. يحرص القائد على الاتصال الدائم بالموظفين لمعرفة كل شؤون العمل داخل الشركة.

❖ المحور الثالث: أهمية القيادة داخل الشركة.

			11. غياب القيادة يخل بنظام الشركة.
			12. يسيطر القائد على الأوضاع في حالات النزاع داخل الشركة.
			13. تسعى القيادة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذها للقرارات.
			14. القائد هو الوحيد المتحكم في سير عملية الاتصال داخل الشركة.
			15. يوفر القائد فرص الاتصال بين مستويات الإدارة المختلفة لتحسين الأداء.
			16. تتصل بالقائد في حالة مواجهتك لمشكلة أو الاستشارة في أمر معين.
			17. تغيير قائدك بالشركة يضعف الاتصال به و يؤثر على أداءك الوظيفي.
			18. تغيير قائدك بالشركة يضعف الاتصال به و يؤثر على أداءك الوظيفي.

❖ المحور الرابع: القائد وفعالية الاتصال داخل الشركة.

			19. يشجع القائد الموظفين على التنافس الشريف الفعال.
			20. يقدر القائد انجازات الموظفين.
			21. يشجع القائد الموظفين على إبداء آرائهم لتخطيط العمل و تنفيذه.
			22. القائد يعقد اجتماعات دورية مع العمال يناقش من خلالها مشاكل و تسيير الشركة.
			23. تستخدم الشركة وسائل الاتصال الحديثة (الهاتف، الانترنت، الفاكس..).
			24. يسهل عليك الاتصال بالقائد.

❖ المحور الخامس: الصعوبات التي تواجهها القيادة داخل الشركة.

			25. القائد يعترف بالأخطاء عند اكتشافها.
			26. يفضل القائد بعض الموظفين دون الآخرين.
			27. أنت راضي تماما عن نظام العمل بالشركة.
			28. أنت راضي عن أساليب الاتصال داخل الشركة.
			29. تؤثر شخصية القائد على نوعية الاتصال.
			30. يزيد الاتصال الفعال و الجيد من فهمك لأوامر القائد و الامتثال لها.
			31. يتخذ القائد قراراته بمفرده دون الاتصال و استشارة الموظفين.

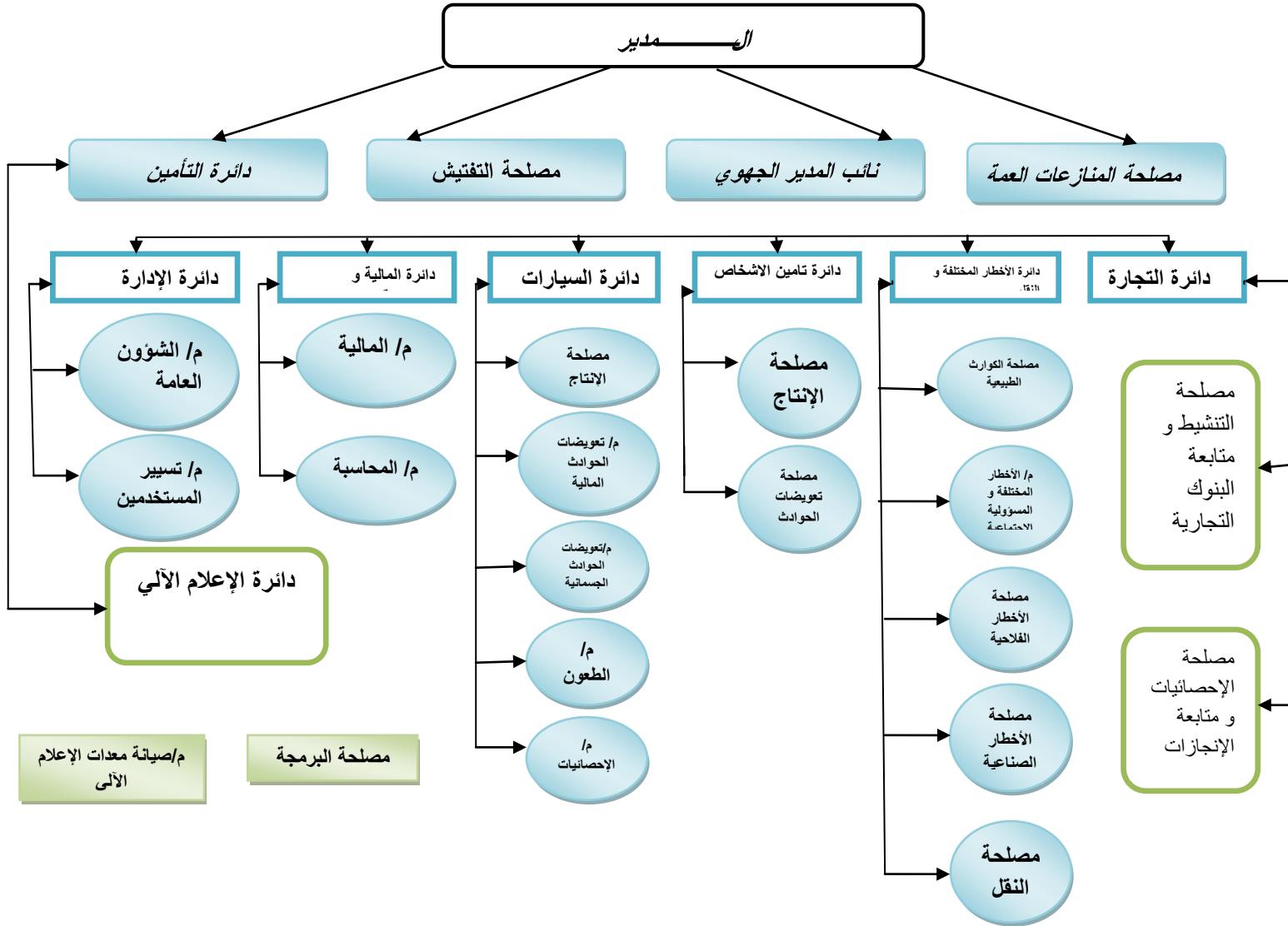
32. حسب رأيك الخاص هل توجد قيادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

.....

33. ما هو اقتراحك ليزيد القائد من فعالية الاتصال داخل المؤسسة أو الشركة.

.....

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين.



م = مصلحة.

الملحق رقم (03): نموذج يوضح الوكالات التابعة للمديرية الجهوية SAA بورقلة.

- إيزي
- وكالة ورقلة " ب " - وكالة بريان
 - وكالة ورقلة " ج " - وكالة
 - وكالة المنيعه - وكالة تمنراست
 - وكالة جانت - وكالة تقرت
 - وكالة عين أمناس - وكالة قمار
 - وكالة جامعة - وكالة القرارة
 - وكالة غرداية "ب" - وكالة الدبيلة
 - وكالة حاسي الرمل - وكالة متليلي
 - وكالة الحجيرة - وكالة عين صالح
 - وكالة حاسي مسعود - وكالة الوادي
 - وكالة ورقلة " أ " - وكالة غرداية "أ"
 - الوكيل العام - وكالة المغير

المصدر: من وثائق و سجلات الشركة الوطنية للتأمين بورقلة.

الحمد لله

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للقيادة على فعالية الاتصال داخل الشركة الوطنية للتأمين بورفلة، اعتباراً من كون المؤسسة ذات طابع اقتصادي خدماتي وتعتمد على القيادة في تسيير أمورها و لوضع اتصالات فعالة تحقق من وراءها أهدافها المسطرة لتحقيقها. حيث تمحورت إشكالية الدراسة في السؤال التالي: "ما الدور الذي تلعبه القيادة للتأثير على فعالية الاتصال داخل الشركة الوطنية للتأمين" و التي تدرج تحته أربع تساؤلات فرعية و هي:

1. هل نقص مهارة وحيوية القائد داخل الشركة يخلق فجوة اتصالية داخلها؟

2. هل القيادة ضرورية ومهمة داخل الشركة؟

3. هل القائد يدعم الفعالية الاتصالية داخل الشركة الاقتصادية؟

4. ما هي الصعوبات التي تواجهها القيادة في تغيير نمط الاتصال لتفعيله؟

و للإجابة على هذه التساؤلات اقترحت الدراسة فرضيات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و ذلك لأنه الأنسب و الأصح للدراسة و قد تمثلت عينة الدراسة في عمال و عاملات الشركة الوطنية للتأمين بورفلة و قد تم اختيارهم بطريقة قصدية و هم 60 عامل بالشركة، و لجمع بيانات الدراسة تم تصميم استبيان لقياس اتجاهات الدراسة بناءً على نتائج كل من الملاحظة و المقابلة التي قمنا بها مع أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى السجلات و الوثائق و توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود القيادة بكل معانيها داخل الشركة مادياً و معنوياً و امتلاكها لمهارات الاتصال، كما لها دور كبير في

ديناميكية و تفعيل الاتصال داخل الشركة.

2. تحرص القيادة على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة كإستراتيجية للارتقاء بأداء الشركة و على السير الجيد

للمعلومات و تبليغها للموظفين لضمان أكبر قدر من التأثير الداخلي و لتنعكس الصورة على البيئة الخارجية.

3. هناك ترابط بين الموظفين فيما بينهم و أن علاقتهم بالقائد علاقة طيبة.

بالإضافة إلى هذا تأتي التوصيات و الاقتراحات متبوعة بخاتمة و مجموعة المراجع و الملاحق.

Résumé de l'étude :

La présente étude vise à identifier s'il y a l'impact du leadership sur l'efficacité de la communication au sein de la Compagnie d'Assurances Nationale Ouargla, partant du fait que l'institution de nature économique mes services et de compter sur le leadership dans la conduite de ses affaires et de développer une communication efficace vérifier de derrière les buts règle à réaliser. Lorsque le problème de l'étude portait sur la question suivante : « Quel est le rôle de leadership pour influencer l'efficacité de la communication au sein de la Société nationale d'assurance », et que l'automne sous quatre sous-questions sont les suivantes:

- 1 . Est ce que le manque de compétences et chef énergique au sein de l' entreprise crée un déficit de communication en leur sein ?
- 2 . Est leadership nécessaire et important au sein de l'entreprise ?
- 3 . Vous n'avez le leader confirme l'efficacité de la communication au sein de l'entreprise économique ?
- 4 . Quelles sont les difficultés rencontrées par la direction en changeant le modèle de contact pour l'activation ?

Et la réponse à ces questions a suggéré que les hypothèses de l'étude , et l'étude s'est appuyée sur l'approche descriptive , car elle est la plus appropriée et la mieux adaptée pour l'étude et a représenté l' échantillon de l'étude chez les travailleurs et Compagnie d'Assurances Nationale des travailleurs Ouargla et a été sélectionné de manière délibérée et ils sont 60 travailleurs de la société , et de recueillir des données le questionnaire de l' étude a été conçue pour mesurer les tendances dans l'étude sur la base des résultats de chaque de l'observation et de l'entrevue que nous avons fait avec les membres de l' échantillon de l'étude , ainsi que les dossiers et les documents et nous sommes venus à travers cette étude , les résultats suivants :

- 1 . Présence dans tous les sens du leadership au sein de l'entreprise financièrement et moralement et possession des compétences de communication, et d'avoir un rôle important dans l'activation dynamique et de la communication au sein de l'entreprise.
- 2 . Direction Keen sur l'utilisation des technologies modernes de communication

comme une stratégie pour améliorer la performance de l'entreprise et le bon déroulement de l'information et de la communication pour les employés afin d'assurer le plus grand impact de l'image interne et réfléchi sur l'environnement extérieur .

3 . Il existe une corrélation entre les employés les uns avec les autres et que leur relation une bonne relation avec le commandant .

Cela vient en plus des conseils et des suggestions suivies d'une conclusion et des références et annexes prévues.

الملخص باللغة الانجليزية:

Summary of the study:

The present study aims to ID whether there is the impact of leadership on the effectiveness of communication within the National Insurance Company Ouargla, starting from the fact that the institution of an economic nature my services and rely on the leadership in the conduct of its affairs and to develop effective communications check from behind goals ruler to achieve. Where the problem of the study focused on the following question: "What is the role of leadership to influence the effectiveness of communication both within the National Insurance Company," and that fall beneath four sub- questions are:

1 . Is the lack of skill and energetic leader within the company creates a communication gap within them?

2 . Is leadership necessary and important within the company?

3 . Did the leader supports the effectiveness of communication within the company economic?

4 . What are the difficulties faced by the leadership in changing the pattern of contact for activation?

And the answer to these questions suggested the study hypotheses , and study relied on the descriptive approach , because it is the most appropriate and best suited for the study and has represented the study sample in workers and workers' National Insurance Company Ouargla and has been selected in a manner deliberate and they are 60 workers the company, and to collect data the study questionnaire was designed to measure trends in the study based on the results of

each of the observation and interview we did with members of the study sample, as well as records and documents and we came through this study, the following results:

- 1 . Presence in all senses of leadership within the company financially and morally and possession of communication skills, and have a significant role in the dynamic activation and communication within the company.
- 2 . Keen leadership on the use of modern communication technology as a strategy to improve the company's performance and the smooth running of information and communication for employees to ensure the greatest impact of internal and reflected image on the external environment .
- 3 . There is a correlation between employees with each other and that their relationship a good relationship with Commander.

This comes in addition to the recommendations and suggestions followed by a conclusion and set references and appendices.

